

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TÍTULO:

Estudio de las percepciones de los directores/gerentes de operaciones y líderes de recursos humanos de empresas de comida rápida sobre el reconocimiento como mecanismo de motivación y su relación con el desempeño: Estudio de Casos, Grupo KFC

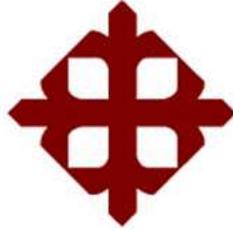
AUTORES:

Mosquera Paredes, Jairon Leodegar;
Valencia Ruiz, Roger David

TUTOR:

Tapia Ubillus, Alex Miguel

Guayaquil, Ecuador
2014 - 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Jairon Leodegar Mosquera Paredes** y **Roger David Valencia Ruiz**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Licenciado en Psicología Organizacional.

TUTOR

Alex Miguel Tapia Ubillus

REVISOR(ES)

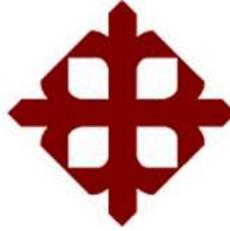
(Nombres, apellidos)

(Nombres, apellidos)

DIRECTOR DE LA CARRERA

Alexandra Galarza

Guayaquil, a los 23 días del mes de febrero del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Jairon Leodegar Mosquera Paredes**

DECLARO QUE:

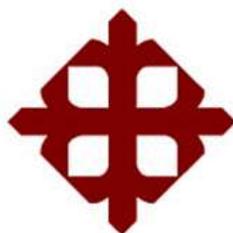
El Trabajo de Titulación **Estudio de las percepciones de los directores/gerentes de operaciones y líderes de recursos humanos de empresas de comida rápida sobre el reconocimiento como mecanismo de motivación y su relación con el desempeño: Estudio de Casos, Grupo KFC**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 23 días del mes de febrero del año 2015

EL AUTOR

Jairon Leodegar Mosquera Paredes



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Roger David Valencia Ruiz**

DECLARO QUE:

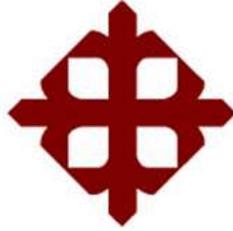
El Trabajo de Titulación **Estudio de las percepciones de los directores/gerentes de operaciones y líderes de recursos humanos de empresas de comida rápida sobre el reconocimiento como mecanismo de motivación y su relación con el desempeño: Estudio de Casos, Grupo KFC**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 23 días del mes de febrero del año 2015

EL AUTOR

Roger David Valencia Ruiz



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

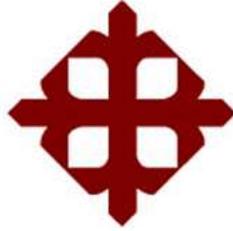
Yo, **Jairon Leodegar Mosquera Paredes**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Estudio de las percepciones de los directores/gerentes de operaciones y líderes de recursos humanos de empresas de comida rápida sobre el reconocimiento como mecanismo de motivación y su relación con el desempeño: Estudio de Casos, Grupo KFC**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 23 días del mes de febrero del año 2015

EL AUTOR:

Jairon Leodegar Mosquera Paredes



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Roger David Valencia Ruiz**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Estudio de las percepciones de los directores/gerentes de operaciones y líderes de recursos humanos de empresas de comida rápida sobre el reconocimiento como mecanismo de motivación y su relación con el desempeño: Estudio de Casos, Grupo KFC**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 23 días del mes de febrero del año 2015

EL AUTOR:

Roger David Valencia Ruiz

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarme la vida, por derramar en mí la sabiduría, el coraje y las ganas de triunfar en la vida.

A mis padres, por criarme con los mejores valores, apoyarme en todo lo que me he propuesto y guiarme en los caminos correctos

A Cleopatra mi madre y Femmy mi suegra, por ser el apoyo más trascendental durante mi educación en la universidad y el soporte con mi familia.

A mi esposa, por ser parte complementaria de mis sueños, que el día de hoy comienza a germinar.

A mis hijos, por ser la energía que mi motor necesita para mejorar día a día, y predicar con el ejemplo un modelo digno a seguir.

A mis hermanas, por brindarme siempre su amor y apoyarme siempre, sin importar que tan lejos estén.

A mis amigos, por ser parte de mi vida, de mis momentos melancólicos, de mis alegrías, de levantarme cuando lo necesitaba

A mis docentes, que compartieron conmigo sus conocimientos, experiencias, dedicación

Jairon Mosquera Paredes

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi madre Eliza del Pilar Ruiz Sosa y a mi hermana Denisse Nathali Valencia Ruiz porque siempre confiaron en mí, siempre brindaron todo su apoyo incondicional y siempre dieron todo de ellas para que yo pueda llegar hasta este punto.

Agradezco a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por ser ésta mi Alma Máter, en especial a la facultad de Filosofía, sus autoridades, docentes y personal administrativo, por toda la gestión realizada en beneficio de nosotros los estudiantes y por haber hecho de mi pase en esta institución un recuerdo invaluable.

Roger David Valencia Ruiz

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a mis padres, esposa e hijos y a todos quienes aportaron a lo largo de mi formación profesional, dándome el apoyo e incentivo oportuno para trabajar día a día, ya que son los testigos de la ardua labor de la carrera universitaria para lograr un nuevo éxito en esta etapa de nuestra vida profesional.

Jairon Mosquera Paredes

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mi familia: mi madre Pilar, mi hermana Denisse, mi primo Fernando y mi tía Cira pues al formar parte de mi núcleo familiar, han sido parte importante de mi crecimiento personal y profesional. Siempre confiaron en mis capacidades, siempre me brindaron palabras de aliento y estuvieron conmigo en los momentos más difíciles de este proyecto.

De manera muy especial quiero agradecer a mi tía Olga Valencia por mantener vivo el recuerdo de mi padre Ángel Valencia y por toda su predisposición para conmigo y mi hermana.

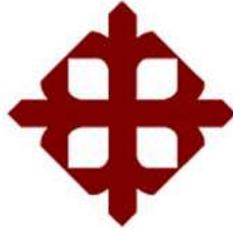
A mis amigos más allegados, Roddy, Ricky y Jairon (mi compañero de tesis) ya que en las circunstancias más difíciles pude contar con el apoyo de ellos.

Roger David Valencia Ruiz

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Alex Miguel Tapia Ubillus
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

(NOMBRES Y APELLIDOS)
PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CALIFICACIÓN

Alex Miguel Tapia Ubillus

Índice General

| | |
|---|----------|
| Resumen..... | xiv |
| Introducción..... | xv |
| Tema de la investigación..... | xvii |
| Justificación..... | xvii |
| Planteamiento del problema de investigación..... | xvii |
| Formulación del problema de investigación..... | xviii |
| Objetivos..... | xvii |
| | |
| 1. Capítulo 1: Marco teórico..... | 1 |
| 1.1. Introducción al tema de investigación..... | 1 |
| 1.2. Conceptos y teorías sobre la motivación..... | 2 |
| 1.2.1. Teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow..... | 4 |
| 1.2.2. Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor..... | 6 |
| 1.2.3. Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg..... | 7 |
| 1.2.4. Teoría de las expectativas de Víctor Vroom..... | 9 |
| 1.2.5. Teoría ERC de Clayton Alderfer..... | 10 |
| 1.2.6. Importancia de la motivación en la Organización..... | 11 |
| 1.2.7. Perspectivas de la motivación..... | 11 |
| 1.2.8. Teoría del reforzamiento..... | 14 |
| 1.2.9. La motivación extrínseca e intrínseca..... | 14 |
| 1.2.10. La Motivación: de la teoría a la práctica..... | 16 |

| | |
|--|-----------|
| 1.3. El reconocimiento..... | 18 |
| 1.3.1. Tipos de reconocimientos..... | 18 |
| 1.3.2. Relación del rendimiento con las recompensas..... | 22 |
| 1.3.3. Valoración de las recompensas..... | 24 |
| 1.4. Concepto de percepción..... | 24 |
| 1.4.1. La percepción y el comportamiento de las personas..... | 24 |
| 1.4.2. Interpretar a partir de los que percibimos..... | 26 |
| 1.5. La satisfacción laboral y su relación con el rendimiento..... | 28 |
| 1.6. El rol del director/gerente en la motivación..... | 30 |
| 1.6.1. Importancia del gerente en la Motivación..... | 32 |
| 1.6.2. Los empleados como personas..... | 33 |
| 2. Capítulo 2: Metodología de la investigación..... | 37 |
| 2.1. Diseño de la investigación..... | 37 |
| 2.1.1. Línea de investigación..... | 37 |
| 2.1.2. Política u objetivo del buen vivir..... | 37 |
| 2.1.3. Tipo de investigación..... | 38 |
| 2.1.4. Técnicas y fuentes de investigación..... | 38 |
| 2.2. Alcances y limitaciones de la investigación..... | 40 |
| 2.3. Grupo Objetivo. | 40 |
| 2.3.1. Caracterización del grupo objetivo..... | 41 |
| 2.4. Realización de las entrevistas..... | 46 |
| 2.4.1. Las entrevistas..... | 47 |
| 2.4.2. Análisis e interpretación de los datos..... | 63 |
| 2.4.3. Análisis de las categorías..... | 68 |

| | |
|---|-----------|
| 3. Capítulo 3: Conclusiones..... | 71 |
| Bibliografía..... | 73 |
| Glosario. | 76 |
| Anexos..... | 80 |

Resumen

El presente trabajo busca aportar conocimientos sobre la motivación en las organizaciones. Para esta investigación se trabajó directamente con 6 de las empresas de comidas rápidas del Grupo KFC debido a que éste representa al grupo empresarial de alimentos más grande e influyente del Ecuador.

La información se analizó por medio de entrevistas realizadas a los directores y líderes de recursos humanos de comidas rápidas basándonos en las principales teorías motivacionales como las de Abraham Maslow, McGregor, Herzberg, Vroom y Alderfer, entre otras aportaciones sobre la motivación y el reconocimiento.

Nos planteamos las preguntas de investigación enfocadas en conocer la percepción de los implicados y manejo de las empresas con respecto a la motivación y el reconocimiento. Con bases en aquellas interrogantes estructuramos las entrevistas a profundidad y con aquella información las analizó y comparó con las teorías motivacionales antes investigadas para poder responder a las preguntas de investigación.

Los resultados obtenidos fueron positivos en el sentido de que los entrevistados conocían del tema y sus percepciones llenaron las expectativas de la investigación.

Palabras Claves: (Motivación, Reconocimiento, Directores, Líderes, Percepción)

Introducción

Este proyecto aporta datos para profundizar en un aspecto que se ve con mayor frecuencia en las empresas de la actualidad, El tema del reconocimiento parecería que las empresas ven como un gasto y para los colaboradores pudiera nunca ser suficiente.

El objetivo de esta investigación es describir las percepciones que tienen los directores, gerentes y líderes de recursos humanos de marcas de comida rápida acerca del reconocimiento hacia los empleados y su relación con la productividad.

En el capítulo 1 se explica la fundamentación teórica sobre la cual se basa esta investigación. Conceptos de motivación de referentes como Chiavenato y Robbins, junto con las principales teorías motivacionales de Maslow, McGregor, Herzberg, Vroom y Alderfer. Además de temas como las percepciones y el rol del Gerente-Director de las empresas

En el capítulo 2 se describe el marco metodológico de esta investigación, junto con los alcances y limitaciones del mismo. Se plantearon, también, las preguntas de investigación y se desarrolló la metodología cualitativa de investigación.

El grupo objetivo de esta investigación fueron los directores/gerentes de las empresas de las marcas asociadas al Grupo KFC, junto con los líderes de recursos humanos de las mismas ya que son ellos los encargados de llevar acabo la ejecución de los planes motivacionales.

En el capítulo 3 se presenta el análisis de las entrevistas semiestructuradas, y las conclusiones del caso.

Este trabajo permitirá conocer la visión que tienen los altos ejecutivos de una cadena de empresas de comidas rápidas de la ciudad de Guayaquil, Ecuador acerca de la relación de la motivación con el rendimiento de sus colaboradores.

Tema de la investigación

Estudio de las percepciones de los Directores de Operaciones y líderes de Recursos Humanos de empresas de comida rápida sobre el reconocimiento como mecanismo de motivación y su relación con el desempeño: Estudio de Casos, Grupo KFC

Justificación

La idea de este trabajo de titulación surge de nuestra experiencia laboral en una organización que tiene como base primordial en sus principios corporativos “la gente”. En esta organización estar pendiente de la motivación y el desempeño de cada uno de los trabajadores suele ser muy complicado por el número de personas que en ellas laboran ya que cada sujeto tiene una percepción distinta de lo que lo motiva.

Este tema aporta a la comprensión de los factores motivacionales que se emplean en las organizaciones y su relación con el rendimiento de los colaboradores.

Planteamiento del problema de investigación

Cuando una empresa tiene pensado realizar un programa de recompensas como mecanismo de motivación, por lo general las autoridades no le daban la importancia suficiente. Lo ideal sería generar un programa de reconocimientos atractivo tanto para los empleados como para el empleador.

Este proyecto pretende mostrar el punto de vista de los directores/gerentes de marcas de comidas rápidas, junto con los líderes de recursos humanos para poder tener en cuenta estas perspectivas cuando se elaboren futuros programas motivacionales.

Formulación del problema de investigación

Las siguientes son las preguntas de investigación planteadas:

-¿Que percepciones tienen los Directores y Líderes de Recursos Humanos del Grupo KFC acerca de los mecanismos de motivación que emplean en sus empresas?

-¿Cómo las empresas del Grupo KFC implementan la herramienta del reconocimiento?

-¿Qué tan importante es para las marcas de comidas del Grupo KFC ofrecer reconocimientos a sus colaboradores?

Objetivos de la investigación:

Los siguientes son los objetivos de la investigación:

Objetivo General

Describir las percepciones de los gerentes y directores de marcas de comida rápida y líderes de recursos humanos acerca del reconocimiento a los empleados y su relación con la productividad.

Objetivos Específicos

- a. Identificar las percepciones que sobre el reconocimiento y su relación con el desempeño tienen los directores/gerentes de estas empresas.
- b. Describir como se implementa el reconocimiento en las empresas en estudio.
- c. Establecer la importancia que tiene para las empresas del Grupo KFC brindar reconocimientos a sus colaboradores.

Capítulo I: Marco teórico

En este capítulo se explica la fundamentación teórica sobre la cual hemos basado la investigación. Revisaremos conceptos y teorías acerca de la motivación, el reconocimiento, las perspectivas, el rol del director o gerentes y cómo influyen en el comportamiento de sus empleados.

1.1 Introducción al tema de investigación

La idea de este trabajo surge de nuestra experiencia laboral en una organización que tiene como base primordial de sus principios corporativos “la gente” y el manejo de los mecanismos intrínsecos y extrínsecos de la motivación de sus colaboradores, ya que el empleo de esta herramienta siempre trae cambios positivos en las organizaciones.

La motivación y su relación con el desempeño de los trabajadores suele ser un tema delicado en la gestión de toda empresa, por el número de personas que en ellas laboran y porque cada sujeto tiene una percepción particular de lo que lo motiva o no.

Existe un concepto equivocado en el mundo empresarial de lo que es la motivación y el reconocimiento, debido a que se considera que el buen desempeño forma parte de las obligaciones de todo trabajador y del compromiso que éste adquiere al momento de su contratación, por tanto, se asume que no es necesario reconocer a las personas por hacer bien sus labores, ya que esa es su obligación (Perea, 2010)

Este tema aporta a la comprensión de las percepciones de los directores de comidas rápidas de Guayaquil sobre los mecanismos que generan motivación y pertinencia en el trabajo para lograr una mayor productividad en la organización.

A mediados del siglo XX y más frecuentemente en las últimas décadas, han surgido profundos cambios en las organizaciones que hacen necesario que estas se adapten con velocidad a las nuevas demandas de la sociedad.

Las investigaciones que relacionan el reconocimiento a los empleados con una mayor productividad, han sido efectuadas en diversas partes del mundo, sin embargo, pocas veces se han realizado en el Ecuador, por lo que se considera que investigar casos específicos como el Grupo KFC constituye un aporte importante en el campo de la psicología organizacional.

1.2 Conceptos y teorías sobre la motivación

La motivación constituye hoy en día una herramienta de trascendental importancia para las organizaciones y para los individuos a la hora de desarrollar cualquier actividad, más aun en el ámbito laboral, y por tanto también para mejorar el desempeño de los trabajadores.

Se presentan a continuación algunas de las definiciones más relevantes acerca de la motivación para luego entender más claramente las teorías y percepciones acerca de la motivación.

Para Chiavenato (2001), la motivación es causada por el comportamiento humano y esta estrechamente entrelasada con los factores internos y externos que la rodean, este autor propone que todos los individuos tenemos necesidades que nos motivan a conductas específicas y que estas conductas están orientadas a objetivos específicos impulsadas por deseos que sirven para indicar el motivo del comportamiento.

Por esta razón, cada vez son más las organizaciones preocupadas por fomentar la motivación positiva de sus trabajadores ya que se conoce que ello conllevará a una mayor productividad para la empresa.

La motivación en cada persona es diferente, debido, a que las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. La capacidad individual para alcanzar los objetivos y los valores sociales también son diferentes, donde estos últimos, varían con el tiempo, lo cual, provoca un proceso dinámico en el comportamiento de las personas.

Chiavenato (2001), propone tres premisas para explicar el comportamiento humano:

- ❖ **El comportamiento es causado.** Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina de manera interna y externa.
- ❖ **El comportamiento es motivado.** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual de manera aleatoria; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- ❖ **El comportamiento está orientado hacia objetivos.** En todo comportamiento existe un “impulso”, “un deseo”, una “necesidad”, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

De acuerdo a Chiavenato, todos los individuos necesitamos una causa, una finalidad y sobre todo un impulso para trabajar dentro de las organizaciones, donde no solo el salario es suficiente para mantener activo a los colaboradores, razón por la cual las organizaciones están implementando cada vez más los programas de motivación para mantener activos a sus colaboradores.

Para Robbins (2011), La motivación, en aspectos laborales, se refiere al deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por el esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal.

Hall (1954) en cambio menciona que la motivación es la fuerza o impulso que activa y mantiene la conducta durante un período de tiempo en una dirección determinada, los intereses, los afectos y todas las otras formas de motivos adquiridos perduran porque son hasta cierto punto frustradores y satisfactores al mismo tiempo. Persisten porque no proporcionan satisfacción completa.

De acuerdo a los autores anteriormente citados, la motivación puede ser entendida como la fuerza que activa la conducta hacia un objetivo predeterminado,

A continuación se presentan cinco aportes teóricos relevantes sobre la motivación en el trabajo:

- ✚ La teoría de las necesidades humanas de Maslow
- ✚ Las teorías X y Y de Douglas McGregor
- ✚ La teoría de los factores de Herzberg
- ✚ La teoría de la expectativa de Vroom
- ✚ La teoría ERC de Alderfer

1.2.1. Teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow

La teoría de Maslow es comúnmente aceptada en las organizaciones, Esta teoría asegura que las personas están en constante búsqueda de la satisfacción personal para alcanzar una autorrealización, sin embargo es necesario que cada persona sienta la necesidad de buscar el siguiente nivel.

Maslow (1991) propone que sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, pues la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno. A medida que la persona logra satisfacer sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. Maslow explica su teoría gráficamente con la denominada “*Pirámide de las necesidades*” o “*Pirámide de Maslow*”:



Pirámide de Maslow: jerarquía de necesidades; tomado de: Wikipedia

No todas las personas van a sentir la necesidad de autorrealización, las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contra posición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo. Obviamente, sentirse autorrealizado requiere un periodo temporal más amplio que cubrir cualquiera de las necesidades situadas en la base de la pirámide.

Consideramos que estas necesidades planteadas por Maslow se pueden correlacionar con los objetivos organizacionales, pues todos buscan de alguna forma que el ambiente de trabajo sea mejor para tener mejores resultados.

1.2.2. Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor propone dos visiones diferentes de los seres humanos: una en esencia negativa, llamada teoría X, y la otra positiva, denominada teoría Y, McGregor concluye que los puntos de vista que los gerentes tienen acerca de la naturaleza de los seres humanos se basan en ciertas suposiciones que moldean su comportamiento. (Robbins & Judge, 2013)

Según McGregor, (1966) La teoría X plantea que los seres humanos son perezosos que deben ser tratados mediante el castigo y que evitan las responsabilidades. La teoría Y en cambio propone que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades y que el esfuerzo es algo natural en el trabajador que supone una recompensa.

Hipótesis X

- La gente no quiere trabajar.
- La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida.
- La gente tiene poca creatividad.
- La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad.
- La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.

Hipótesis Y

- Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente.
- La gente prefiere autonomía.
- Todos somos creativos en potencia
- La motivación ocurre en todos los niveles
- Gente Motivada puede auto-dirigirse

1.2.3. Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

Para Robbins & Judge, (2013) La teoría de los dos factores o también llamada teoría de la motivación e higiene de Herzberg relacionan factores intrínsecos con la satisfacción laboral y asocia factores extrínsecos con la insatisfacción. De acuerdo con Herzberg, los factores que generan satisfacción laboral son diferentes de los que causan insatisfacción laboral. Él propuso la existencia de un continuo doble: lo opuesto de “satisfacción” es “sin satisfacción” y lo contrario de “insatisfacción” es “sin insatisfacción”.

Herzberg mediante encuestas observó que cuando las personas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc.

En cambio, cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan.

Para Yarde,(2007) La teoría de Herzberg sugiere que la presencia de los factores de motivación genera satisfacción en el empleo y en la motivación de los empleados para un desempeño superior, por eso divide los factores que mencionaremos a continuación.

Factores Higiénicos

Los factores higiénicos están relacionados con el contexto de trabajo y son los siguientes:

- ✚ Condiciones físicas del trabajo: iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro.
- ✚ Seguridad: privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización.
- ✚ Factores sociales: oportunidades para relacionarse con los demás compañeros, tal como los status: títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios.
- ✚ Y finalmente el control técnico.

Factores motivadores

Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo e involucran a los factores externos tales como:

- ✚ Tareas estimulantes: posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
- ✚ Sentimiento de autorrealización: certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
- ✚ Reconocimiento de una labor bien hecha: la confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
- ✚ Logro o cumplimiento: la oportunidad de realizar cosas interesantes.
- ✚ Mayor responsabilidad: el logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

Estos factores de motivación se basan en la necesidad de crecimiento individual o personal e incluyen:

- Estatus

- Oportunidades de progreso
- Obtención de reconocimiento
- Responsabilidad
- Trabajo desafiante/estimulante
- Sentido de logro personal y crecimiento personal en el trabajo

1.2.4. Teoría de las expectativas de Victor Vroom,

Según Robbins & Judge (2013) La teoría de las expectativas fué el primer modelo de motivación dedicado específicamente al entorno laboral. Esta teoría afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo.

En términos más prácticos, la teoría de las expectativas dice que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Por tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones:

1. **Relación esfuerzo-desempeño:** la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
2. **Relación desempeño-recompensa:** el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
3. **Relación recompensas-metas personales:** el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles.

1.2.5. Teoría ERC de Clayton Alderfer

Naranjo, (2009) menciona que esta teoría fue desarrollada por Clayton Alderfer y se fundamenta en la Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow. El autor agrupa las necesidades en tres tipos:

- ✚ Existencia: son aquellas necesidades básicas y materiales que se satisfacen mediante factores externos y corresponden a las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- ✚ Relación: requieren para su satisfacción de las relaciones interpersonales y de la pertenencia a un grupo. Se refieren a las necesidades sociales y de aceptación.
- ✚ Crecimiento: son las necesidades de desarrollo personal. Se satisfacen cuando la persona logra objetivos importantes para su proyecto vital, e incluyen el reconocimiento, la autoestima y la autorrealización.

Naranjo (2009) menciona que Alderfer cuestiona la teoría de Maslow, porque considera que existe un movimiento ascendente en el modelo piramidal que denomina satisfacción progresiva y otro que conduce a la persona hacia atrás, al que llama frustración regresiva. Es decir, si alguien se frustra por no poder satisfacer ciertas necesidades, retrocederá para satisfacer necesidades inferiores.

Esta aportación puede ser muy significativa pues lo que Alderfer sugiere es que si las necesidades de un colaborador no son satisfechas por algún medio, este podría verse en una suerte de involución, lo cual atentará a la producción para la cual trabaja.

1.2.6. Importancia de la motivación en la organización

Según Vara (1994) el poder organizacional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bienestar de la organización como un todo. Es decir mantener a las personas que integran una organización en constante movimiento y evolución.

De esta manera para Vara, la dinámica de funcionamiento interno está concebida para fomentar la motivación de sus colaboradores y para implicarlos estrechamente en la obtención de un interés común.

De acuerdo a Robins (2011) Los gerentes son los miembros de la organización que integran y coordinan el trabajo de otros. Estos pueden tener diversos títulos, como supervisor, jefe de departamento, decano, gerente de división, presidente, etc. El rol del gerente ha cambiado porque los puestos de muchos trabajadores tradicionales incluyen ahora actividades administrativas, en especial de equipos.

A medida que los empleados de tipo no administrativos, asumen responsabilidades que tradicionalmente se habían considerado propias de la gerencia, las líneas de división entre los gerentes y los no gerentes se han vuelto difusas.

1.2.7. Perspectivas de la motivación:

Bedodo & Giglio (2006) indican que la motivación puede ser entendida desde tres puntos de vista o modelos explicativos: *la perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual y la perspectiva cognitiva.*

Estas miradas son el resultado de una sistematización de la información existente y deberán ser entendidas sobre la base que los seres humanos son una totalidad que actúa, piensa y siente de manera integrada. Los puntos de

vista se diferencian básicamente en el acento que realizan en la causa de la motivación; sin embargo, sus teorías poseen muchos puntos en común por lo que deben ser considerados altamente complementarios.

Perspectiva fisiológica hace hincapié en las bases biológicas de la motivación, proponiéndose explorar cómo el sistema nervioso y endocrino inciden en los motivos y las emociones. Se ocupa de la manera en que el cuerpo se prepara para la acción, en el entendido que la conducta es una compleja interacción entre estructuras cerebrales y los sistemas nervioso y endocrino.

Perspectiva cognitiva de la motivación

Ramírez & Badii, (2008), realizaron una investigación sobre la motivación laboral y trabajaron esta perspectiva, ellos determinaron que “esta teoría se centra en los procesos mentales o pensamientos como causales internos que llevan a la acción.”

Es decir, que el cognitivismo se interesa por como las personas ven el mundo y como esa perspectiva lleva a la persona a comportarse de una determinada manera en medio ambiente.

Ramírez & Badii, (2008) indican que “las personas comprenden el mundo que las rodea en el procesamiento activo de la información... Este proceso provoca la adquisición del conocimiento que, al ser utilizado, genera en las personas la construcción de planes y metas, que constituyen una suerte de impulsores de la acción.”, entendiendo esto podríamos decir que la fuente de la motivación es el pensamiento elaborado con información que la misma persona ha recaudado del mundo externo.

“Los pensamientos serán el principal modo en que la cognición conduce a la acción. La acción se encuentra bajo control cognitivo y es el resultado de la actividad interna, cerebral de las imágenes que se forman, de las expectativas que se cumplen, las memorias que entran en la conciencia.” (Reeve, 1994).

La motivación se alimenta de las expectativas que se tengan acerca de cierto tema o meta final, al respecto Reeve (1944) explica lo siguiente:

“La persona utiliza hipótesis, expectativas y estrategias para alcanzar sus metas y evitar sus obstáculos. La cognición y los conocimientos serán la base de una expectativa según la cual una meta ambiental particular podía satisfacer una exigencia corporal.”

Esta mirada que nos propone la perspectiva cognitiva de la motivación, nos invita a reflexionar sobre la subjetiva de cada individuo y sus incidencias en el rendimiento laboral. Si la persona interpreta de manera negativa sus vivencias en el trabajo, esto provocará que la persona se desmotive y su rendimiento disminuirá.

Perspectiva conductual de la motivación

Esta perspectiva se basa en la idea de que los estímulos son los que pueden aumentar la frecuencia de una acción o eliminarla. Ramírez & Badii, (2008) explican que: “Al aprender qué estímulo es lo que conduce a qué consecuencia, la persona comprende que la presencia de un estímulo específico predice de forma fiable la presentación de una conducta”.

El modelo conductual según Ramírez & Badii, (2008) “alude a la motivación como causa principal de la conducta” y esta conducta puede ser condicionada con ciertas técnicas como el reforzamiento.

1.2.8. Teoría del reforzamiento

La teoría del reforzamiento se deriva de una perspectiva conductista, y señala que el reforzamiento condiciona el comportamiento. Los teóricos del reforzamiento ven el comportamiento como algo causado por el entorno; afirman que no es necesario considerar los eventos cognitivos internos, lo que controla al comportamiento sino que son los reforzadores o cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta, lo que incrementa la probabilidad de que la conducta se repita. (Robbins & Judge, 2013)

El condicionamiento operante es quizás el componente más importante de la teoría del reforzamiento, plantea que los seres humanos aprenden a comportarse de cierta forma para obtener algo que quieren, o bien, para evitar algo que no desean.

A diferencia del comportamiento reflexivo o no aprendido, la conducta operante está influida por el reforzamiento o por la falta de este originada por sus consecuencias. Por tanto, el reforzamiento fortalece una conducta e incrementa la probabilidad de que se repita.

El conductismo no ve a la motivación como un acto psíquico interno, sino más bien lo entiende como un comportamiento que opera condicionado por los estímulos que se le puedan imponer y de esta manera esa conducta puede ser moldeada.

1.2.9. La motivación extrínseca e intrínseca

Según las teorías anteriormente planteadas, podemos entender a la motivación como la fuerza que impulsa a un individuo a realizar determinada acción. Esta “fuerza” o impulso puede emerger por aspectos propios del sujeto o externos a él.

Ramírez & Badii (2008) indican que “Desde el punto de vista conductual, la motivación extrínseca e intrínseca juega un papel fundamental al momento de intentar explicar la conducta de las personas.”

Para entender la motivación extrínseca estos autores plantean que proviene de fuentes externas, es decir “alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo, los halagos y el dinero.”
Ramírez & Badii, (2008)

Esta concepción de la motivación se basa en 2 teorías motivacionales, el conductismo de Watson y Skinner y la pirámide de las necesidades de Maslow.

En este trabajo investigativo se relaciona la teoría conductista con la motivación extrínseca partiendo del supuesto que la conducta puede ser modificada mediante refuerzos negativos y positivos y castigos negativos y positivos y relacionamos la teoría de Maslow entendiendo que la motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, las fisiológicas y las de seguridad.

Cuando se habla de la motivación intrínseca nos referimos a “aquellas situaciones en que las recompensas extrínsecas son insuficientes, las personas pueden activar conductas intrínsecamente motivadas... que emergen espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas.” (Reeve, 1994).

Es decir que la motivación también puede ser causada por motivos personales que nacen de necesidades psicológicas. Esto se puede entender como la necesidad de satisfacer algún placer y así facilitar la motivación.

Acerca de esto Reeve (1994) plantea que: “las personas se encuentran en una búsqueda constante de oportunidades para reafirmar sus habilidades y conocimientos, de manera activa e intencionada”.

1.2.10. La motivación: de la teoría a la práctica

Robbins & Judge (2013) plantean cinco estrategias para trasladar la teoría a la práctica, esta propuesta la denominan “Diseños de trabajo alternativos” y consisten en:

Rotación de puestos:

Robbins & Judge (2013) afirman que un trabajo rutinario y tedioso tiende a desmotivar a los colaboradores. Es por esto que la rotación de puestos puede ser una alternativa para reactivar al personal en sus funciones cotidianas.

Al hacer que las personas roten sus funciones se contribuye a que desarrollen sus competencias y capacidades, no solo en el ámbito laboral, sino también en el personal.

“La rotación de puestos ayuda a los individuos a entender mejor la forma en que su trabajo contribuye al logro de los fines de la organización. Un beneficio indirecto consiste en que los trabajadores más habilidosos dan a la gerencia mayor flexibilidad para programar las actividades, adaptarse a los cambios y cubrir las vacantes” dicen (Robbins & Judge 2013)

Horarios flexibles:

Consiste en dar cierta libertad de que el empleado maneje su horario de trabajo, dentro de unos parámetros establecidos por la organización. Esto, explican Robbins & Judge (2013), ayuda a equilibrar la vida laboral con la personal e incluso tiende a reducir el ausentismo y con frecuencia aumenta la productividad de los trabajadores.

Contexto físico:

Robbins & Judge (2013) mencionan que: “Las demandas físicas causan incomodidad en los empleados”, refiriéndose al contexto en el que se realizan las labores cotidianas. Si los colaboradores se enfrentan a una situación laboral calurosa, ruidosa, peligrosa y/o tienen escasos recursos el trabajo que realizan se vuelve menos satisfactorio.

Temas como la suficiencia de herramientas, equipos y materiales para ejercer las funciones, suministros de trabajo adecuados, condiciones climáticas favorables, inciden directamente en el grado de satisfacción de los empleados que a su vez repercute en el desempeño de los mismos y esto afecta la productividad de la organización. Es por esto que los aspectos físicos de un puesto de trabajo son temas relevantes para motivar a los colaboradores.

Contexto social:

Si bien es cierto que tener un buen ambiente físico de trabajo y realizar funciones interesantes contribuyen a aumentar el nivel de satisfacción laboral entre los colaboradores de una organización, Robbins & Judge (2013) advierten que todo esto no serviría de mucho si el ambiente social de trabajo es hostil.

Esta hostilidad puede darse de parte de colaboradores más antiguos hacia los de reciente incorporación o poder también ser fruto de una tensión entre jefes y subordinados. Robbins & Judge (2013) explican que: “tener buenas relaciones sociales puede hacer que las tareas más aburridas y laboriosas sean más satisfactorias”

Por ello, recomiendan fomentar una mayor comunicación y un entorno social positivo, ya que como dicen los autores: “Las relaciones sociales constructivas

pueden crear un ciclo de retroalimentación positivo cuando los empleados se ayudan entre sí, formando un “círculo virtuoso”.

Recompensar individualmente mediante programas de pago variable:

Los programas de pago variable basan una parte del salario del trabajador en resultados y desempeño de los mismos, sean estos medidos de manera individual u organizacional.

Robbins & Judge (2013) afirman que en la actualidad varias organizaciones están abandonando el pago basado solamente en la escolaridad o en los años de servicio por pagos con base en el mérito, bonos y reparto de utilidades.

1.3. El reconocimiento

El reconocimiento al empleado es una herramienta que utilizan las organizaciones para motivar al personal ya que refuerza la relación que tiene la empresa con sus colaboradores.

Abad, (2007) señala que “cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa”.

1.3.1. Tipos de reconocimientos

Para Abad, (2007), Se puede reconocer a las personas de forma individual, o grupal pudiendo ser a su vez este reconocimiento formal e informal.

Reconocimiento formal

Según Abad (2007), el reconocimiento formal es aquel que se da de forma pre-programada, responde a políticas y estructuras formalizadas y da algunos ejemplos de aquello como: “Lo utilizamos para felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho”.

El reconocimiento formal, según explica Abad (2007), es la base de una estrategia de reconocimiento que nos conduce hacia la retención de nuestros empleados.

Reconocimiento informal

Se trata de un sistema simple e inmediato y con un bajo coste para reforzar el comportamiento de los empleados. Puede ser puesto en práctica por cualquier directivo con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado.

Podríamos también desglosarlo en reconocimiento informal sin coste o con bajo coste, según lo acompañemos o no con algún tipo de premio o detalle.

Terreros (2015) señala que “el reconocimiento cuando es inesperado y espontáneo, posee un efecto emocional que alcanza de lleno al corazón del que lo recibe”.

A pesar de que parece fácil realizarlo, este es el tipo de reconocimiento menos utilizado por las empresas, pues, para ellos, siempre existe cualquier cosa más

importante que pensar que dedicarles unos momentos a sus asociados o colaboradores.

Incentivos económicos y no económicos

Otra clasificación de reconocimientos son los económicos y no económicos. A continuación se presentan los dos tipos.

Incentivos económicos

Robbins & Judge (2013) indican que existen diferentes tipos de incentivos económicos aparte del salario como el pago a destajo, Pago con base en el mérito, bonos, el reparto de utilidades y la remuneración con base en las aptitudes.

El pago a destajo implica una forma alterna de recibir la remuneración por el trabajo realizado; es decir que en vez de percibir un salario fijo, se gana según los objetivos planteados, bien sea por unidades de producción terminadas o nivel de ventas alcanzado.

El pago con base en el mérito es un incentivo aparte del salario fijado, pues como indican Robbins & Judge (2013) “remuneran al individuo considerando las puntuaciones obtenidas en la evaluación del desempeño”. Aquí es importante recalcar que este tipo de reconocimientos si se practican mensualmente en el grupo objetivo a evaluar.

Los bonos según Robbins & Judge (2013) debe ser mayores que los incentivos recibidos por los pagos con base en el mérito, pues estos se practican una vez al año. Estos bonos suelen dirigidos a los mandos más altos de la compañía y se reciben si han tenido un incremento sustancial en la productividad de la empresa y por lo general son más altos que el salario percibido.

El reparto de las utilidades, como explican Robbins & Judge (2013) está basada en un fórmula que debe estar previamente establecida y diseñada de acuerdo con la rentabilidad de la empresa y pueden ser pagadas directamente en efectivo, o bien, en el caso de la alta gerencia, la adjudicación de opciones de compra de acciones.

Las remuneraciones con base en las aptitudes, también llamado pago con base en las competencias o con base en el conocimiento, están basadas en el puesto de trabajo, pues consiste en establecer los niveles salariales basandose en las destrezas que tienen los empleados o del número de tareas que pueden realizar.

Incentivos no económicos

Según Gómez (2001), incentivos no monetarios son aquellos que no son tangibles, pero ayudan al desarrollo del trabajo para tener mayor productividad, este tipo de incentivo combinado con el anterior mencionado refuerza en las empresas la seguridad laboral.

Para Werther, (2000). Este tipo de incentivos, son aquellos que las organizaciones utilizan para reconocer el trabajo y el esfuerzo extra que los colaboradores realizan, y como su nombre lo indica, no otorgan algo monetario, sino que muchas veces son reconocimientos por mérito, placas conmemorativas, diplomas y algunas veces vacaciones con goce de sueldo. Así como también, el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y mejoras en la calidad de vida laboral de los asociados.

Estos tipos de incentivos, son necesarios en las empresas, ya que evitan que la rotación del personal aumente, dando como resultado una empresa con una

mejor estabilidad laboral y esto haga que los colaboradores trabajen en un ambiente laboral confortable y atractivo.

Sherman Jr. & Chruden (1999), señala como incentivos no económicos a la seguridad, afiliación, estima y autorrealización, las cuales se definen a continuación:

Seguridad: Difiere entre las personas, para unas puede servir como un incentivo que motiva a continuar laborando en una empresa y alcanzar un nivel de satisfacción en su desempeño y para otros ésta puede proporcionarle un sentimiento de libertad en el cual dirige sus energías hacia los objetivos de la empresa y no hacia su seguridad personal.

Afiliación: La necesidad de pertenecer a un grupo donde las relaciones de los colaboradores conlleven a una mayor satisfacción y productividad entre ellos.

Estima: La satisfacción puede cumplirse mediante incentivos que impliquen prestigio y poder.

Autorrealización: Los incentivos para satisfacer estas necesidades incluyen la oportunidad para adquirir una sensación de competencia ocupacional y logro.

1.3.2. Relación del rendimiento con las recompensas

Para Robbins & Judge (2013) existen varias razones por las cuales los gerentes suelen ser reacios ante la idea de crear políticas para vincular las recompensas con el rendimiento.

Primero: es mucho más fácil acordar a un aumento de sueldo para el personal implicado ya que esto suele implicar menos esfuerzo y menos justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, ya que estos

suelen estipular que todo colaborador debe ganar igual salario. Suele ocurrir que las políticas de las organizaciones determinan que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento.

Sin embargo, aún en estas condiciones, suelen existir políticas o lineamientos de recompensas que no están ligadas al sueldo y que son vinculadas con el rendimiento laboral.

Cuando Robbins (2011) se refiere a la teoría de las expectativas, lo explica en el sentido que existe una tendencia a repetir un comportamiento si la expectativa de dicho acto resulta atractivo para el individuo.

Así de acuerdo con el modelo de motivación de las expectativas, cuando los asociados les falta confianza en que sus esfuerzos les ganarán una valoración satisfactoria de su desempeño o si creen que la organización entregará una recompensa insuficiente cuando consigan sus objetivos de desempeño, se puede anticipar que estos trabajarán por debajo de sus posibilidades.

Por tanto, la desmotivación afecta al rendimiento ya que un colaborador desmotivado no va a dar lo mejor de sí, no va a ofrecer su mejor esfuerzo ni va a emplear sus habilidades y destrezas al máximo, ya que simplemente no se siente comprometido con la actividad que desempeña, bien sea porque sabe o intuye que no será reconocido o remunerado como desearía, o porque no se siente parte del grupo, u otros.

Afirma este autor que la desmotivación afecta la productividad ya que se generan sentimientos de insatisfacción laboral, por lo cual el trabajador no se esmera con la calidad o niveles de producción o bien, con los tiempos de entrega de los resultados que se esperan de él. Un trabajador desmotivado, no es proactivo, y puede generar climas negativos que inciden sobre toda la organización.

1.3.3. Valoración de las recompensas

Según el grupo editorial Gerencie Blog (2013), pocos son los gerentes que se detienen a pensar que tipo de retribuciones son más significativas para el personal. Generalmente los administradores piensan que el salario es recompensa suficiente con la cual disponen.

Por lo general, según explican el grupo editorial Gerencie Blog (2013), solo la gerencia superior puede tomar decisiones que impliquen un sistema de recompensas. Sin embargo, existen otros tipos de recompensas que el personal, principalmente el operativo, aprecian. Por ejemplo: al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto con cierto grado de responsabilidad o se le confía una nueva máquina o herramienta.

En conclusión, según el grupo editorial Gerencie Blog (2013), podemos decir entre las cosas más importante para un administrador está manejar las recompensas que dispone y saber qué cosas valoran sus subordinados.

1.4. Concepto de la percepción

Este concepto se ha modificado con el transcurso del tiempo con respecto a la implicación de las experiencias y los procesos internos de los individuos.

1.4.1. La percepción y el comportamiento de las personas

La percepción, según Robbins (2004) es el primer proceso cognoscitivo, a través del cual los sujetos captan información del entorno, la razón de ésta información es que usa la que está implícita en las energías que llegan a los sistemas sensoriales y que permiten al individuo animal incluyendo al hombre, formar una representación de la realidad de su entorno.

Para Neisser, citado por Santana (2013) la percepción es un procedimiento activo-constructivo en que el perceptor construye una representación informativa anticipada, que les permite contrastar el estímulo y aceptarlo o rechazarlo según se adapte o no a lo propuesto por la representación. (Santana, 2013).

Nuestros sentidos nos proveen de datos del mundo exterior sin procesar, estos datos iniciales carecen por completo de significado por lo que se requiere de un proceso de interpretación para poder encontrar la relación con nosotros.

La percepción es el proceso por el cual el individuo connota de significado al ambiente. Dar significado al ambiente requiere de una integración de la información sensorial con elementos cognitivos como por ejemplo, con nuestros recuerdos, con nuestras presunciones básicas de lo que es el mundo, con nuestros modelos ideales, etc., con el fin último de construir el mundo que nos rodea.

La percepción comprende principalmente dos procesos: La re-codificación o selección de toda la información que nos llega del exterior, reduciendo la complejidad y facilitando su almacenamiento en la memoria. Y un intento de ir más allá para predecir acontecimientos futuros y de este modo reducir sorpresas.

Estos dos procesos dan una estructura a nuestro proceso perceptual, en el sentido que nuestra percepción no constituye un continuo procesamiento de estímulos caóticos que se almacenan en la memoria sin orden; sino por el contrario, al percibir una persona o un objeto creamos un orden en todo ese caudal de información.

Este orden nos permite poder reexaminar la información para poder adicionar más información de interés para nosotros y poder inferir comportamientos y situaciones.

La percepción de un individuo es subjetiva, selectiva y temporal. Es subjetiva, ya que las reacciones a un mismo estímulo varían de un individuo a otro. Ante un estímulo visual, se derivan distintas respuestas. Esta figura representará para unos individuos un queso, para otros un comecocos, una tarta, o un gráfico de sectores, dependiendo de sus necesidades en ese momento o de sus experiencias.

La condición de selectividad en la percepción es consecuencia de la naturaleza subjetiva de la persona que no puede percibir todo al mismo tiempo y selecciona su campo perceptual en función de lo que desea percibir. Es temporal, ya que es un fenómeno a corto plazo. La forma en que los individuos llevan a cabo el proceso de percepción evoluciona a medida que se enriquecen las experiencias, o varían las necesidades y motivaciones de los mismos.

Dicha temporalidad permite al responsable de marketing cambiar la percepción del consumidor sobre el producto mediante la variación de cualquiera de los elementos del marketing.

Para poder tomar una decisión, se debe contar con información relevante. Pero, para distinguir qué partes de esta información son realmente útiles y verdaderas, la persona a cargo de la toma de decisiones dependerá en gran medida de su percepción. Así mismo, frente a un conflicto, se debe tener en cuenta que para cada una de las partes involucradas su versión de los hechos se forma con su manera de percibir la realidad.

1.4.2. Interpretar a partir de los que percibimos

Santana (2013) señala que los individuos y los gerentes en las organizaciones toman decisiones, una decisión es una opción entre dos o más alternativas, dicha decisión es parte importante del comportamiento de la organización, al igual que cada uno de nosotros lo hacemos, la calidad de sus elecciones finales

se ven influidas por o en gran medida por su percepciones, la toma de decisiones ocurre una reacción a un problema que existe en un estado actual que requiere de consideración alternativa de una acción, cada decisión requiere de una interpretación y evaluación de los datos recibidos de múltiples fuentes.

Para Alvares (1989), el proceso perceptivo que se refiere a la adquisición de conocimientos específicos sobre objetos y sucesos en cualquier momento. Estos se producen siempre que los estímulos activen los órganos sensoriales, pero implica cognición. Es decir, la manera que un sujeto organiza, interpretan y procesa los estímulos recibidos, se transmite a una experiencia psicológica, la cual es fruto de experiencias previas y de condiciones tanto personales como situacionales.

La percepción comprende dos procesos:

a) La recodificación o selección del enorme caudal de datos que nos llegan del exterior.

b) Un intento de ir más allá de la información obtenida, para predecir acontecimientos futuros y evitar o reducir la sorpresa.

Cuando percibimos una persona, poseemos multitud de categorías para clasificar su conducta, apariencia y demás información: puede ser categorizada en función de su atractivo físico, de su personalidad, de su procedencia, de su carrera universitaria. Hay personas que utilizan casi exclusivamente un sistema categorial ("amigo-enemigo", "atractivo-poco atractivo"). Sin embargo, la mayoría, se basará en unas u otras categorías según el contexto ("atractivo-poco atractivo" en situaciones de ligue).

La percepción de personas suele darse en interacciones que poseen un carácter dinámico: cuando percibimos a otra persona, somos a la vez percibidos.

Entendiendo como interpretamos la realidad a partir de nuestras percepciones entendemos la magnitud de tener y mantener una buena imagen como organización y como líder de un departamento. Esto es algo que los directores/gerentes de departamentos trabajan continuamente en las organizaciones.

1.5. La satisfacción laboral y su relación con el rendimiento

La satisfacción laboral es sin duda uno de los aspectos a los que los psicólogos de las organizaciones han prestado más atención, tanto desde el punto de vista de la investigación como en el trabajo profesional.

Al principio el interés por la satisfacción estuvo marcado por sus efectos sobre otras variables, especialmente el rendimiento, pero también el absentismo, la accidentabilidad o el abandono y cambio de organización, Algag y Brief, (1.978). Posteriormente desde una orientación más centrada en la calidad de la vida laboral se ha desarrollado un interés más explícitamente enfocado en la satisfacción como una dimensión por si misma valiosa que puede constituir un objetivo dentro de la intervención organizacional, Quinn y Gonzales, (1.979)

Para Locke (1984), la satisfacción laboral es una respuesta emocional positiva al resultado de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo

Mientras que para Ortiz, (2008). Es un indicador promedio que puede sentir el trabajador, frente a las distintas facetas de su trabajo, es decir, la satisfacción por facetas, es el grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo tales como el reconocimiento, los beneficios, las

condiciones del trabajo, la supervisión recibida, los compañeros del trabajo, las políticas de la empresa.

Los autores mencionados coinciden en que la satisfacción laboral, es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc. La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

Según Navarro (2008) “El concepto de satisfacción laboral también se puede abordar desde dos perspectivas: la unidimensional y la multidimensional”. Navarro, en su tesis doctoral explica que El concepto de unidimensional se refiere a la satisfacción laboral con relación al trabajo en general, esto no quiere decir que esto supone la suma de las facetas que componen el contexto de trabajo, sino una mirada global.

La segunda, explica Navarro (2008) se refiere a la aproximación multidimensional, entendiendo que la satisfacción se deriva de un conjunto de factores asociados al trabajo, de esta manera se puede medir la satisfacción de los sujetos en su relación con estos factores relacionados en sus trabajos.

Navarro (2008) propone un concepto de satisfacción laboral que implica un modelo compensatorio, es decir que un nivel elevado de satisfacción en una determinada faceta del trabajo puede compensar deficiencias existentes en otras.

Además Navarro (2008), en su tesis, habla de una división más simple de la satisfacción laboral comprendida en 2 partes: la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca.

Según Navarro (2008): “La intrínseca está originada por factores relacionados con la tarea en sí (variedad, dificultad, interés, autonomía, posibilidad de aprender, etc.” Y la extrínseca, explica, tiene su origen en fuentes externas al empleado, relacionadas al contexto o ambiente de trabajo en el cual la persona se desenvuelve: relaciones con los superiores, con los compañeros, el salario, las horas de trabajo, la seguridad, los reconocimientos, etc.

1.6. El rol del Director/Gerente en la motivación

Los Directores/Gerentes tiene un papel protagónico cuando se habla de la motivación de los empleados en las empresas. A continuación presentamos algunas propuestas teoricas de como los directores/gerentes influyen en sus colaboradores.

Gross (2006) realizó un análisis interesante sobre la propuesta del canadiense Henry Mintzberg, quien define 10 roles que los gerentes y directores deben asumir, bien sea de manera simultánea o en distintos momentos

Roles Interpersonales:

Gross (2006) indica que estos roles describen a las relaciones entre personas sean estas internas a la organización o externas a la misma.

- ❖ Rol de representante: la persona o el dirigente representa oficialmente a la organización de manera formal, es decir es el representante legal.
- ❖ Rol Relacional: Aquí la persona debe interactuar con personas y organizaciones externas con el fin de crear y fortalecer relaciones provechosas.
- ❖ Rol del Líder: La persona tiene la responsabilidad de crear y fomentar un clima agradable y satisfactorio entre los miembros de la organización.

Esto es de suma importancia pues producto de estas relaciones se alcanzaran los objetivos grupales y empresariales.

Roles Informativos:

Para Gross (2006) aquí se centra la posición principal del dirigente en el manejo de las relaciones interpersonales.

- ❖ Rol de Monitor: la persona es responsable de recolectar, mantener y procesar toda la información que es de utilidad para su área y organización.
- ❖ Rol Diseminador: la persona debe difundir la información más relevante y pertinentes para realizar las actividades de la organización.
- ❖ Rol de Vocero: En este rol, la persona tiene la responsabilidad de dar a conocer la información oficial de la organización según los temas que le competen. Generalmente se toma la opinión de este, como la oficial de la organización.

Roles de Decisión:

Gross (2006) define a estos roles como superior al manejo de información, pues el dirigente está en el centro de la toma de decisiones de su departamento.

- ❖ Rol del Emprendedor: En este rol el dirigente visualiza las oportunidades de mejora o negocio e inicia los procesos de innovación y cambio.
- ❖ Rol Manejador de Conflictos: Aquí el dirigente debe atender y resolver los disturbios que puedan suscitar entre los miembros de su departamento o área.

- ❖ Rol del Asignador de Recursos: el dirigente debe resolver las demandas de su equipo de trabajo para realizar las tareas asignadas.
- ❖ Rol del Negociador: Aquí el dirigente se encarga de mantener relaciones mutuamente convenientes con personas y organizaciones externas.

De todos estos roles en la gestión administrativa, prestaremos principal atención al rol del líder.

Mintzberg, (1990) indica que un gerente o director debe asumir el rol del líder y ya que este es el encargado de dirigir y motivar a sus empleados, pero esto no debe ser de forma obligada ni de forma mecanizada, sino más bien de una forma espontánea y libre.

Este rol en específico aporta en la investigación para entender a los entrevistados, quienes deben hacer un balance entre lo que sus colaboradores necesitan de él y lo que la organización le impone, es decir que deben jugar con sus roles según lo requiera el caso. Es así que ellos son los encargados de decidir cuándo invertir en la motivación y cuando dejar de invertir.

1.6.1 Importancia del Gerente en la motivación

Los directivos influyen directamente en las percepciones de los colaboradores de las empresas, en como se sienten en sus puesto de trabajo, en la satisfacción de los mismos y todo esto incide en la productividad del negocio.

De acuerdo a Molina (2014) Existen tres condiciones básicas para mejorar la productividad e incrementar la competitividad de las organizaciones.

La primera es lograr obtener y potenciar siempre lo mejor del talento humano con el que se cuenta, la segunda es mantener a los colaboradores completamente comprometidos y en línea con las metas y valores de la

organización y la última es retener siempre al mejor talento humano dentro de la organización.

Para poder mantener estas tres condiciones se necesita de un departamento de Recursos Humanos actualizado y en capacidad de gestionar eficazmente al talento humano con agilidad y flexibilidad para adaptarse a los cambios.

Los Gerentes deben adoptar las estrategias necesarias para responder a los cambios potenciando, manteniendo y comprometiendo al talento humano de la organización. Los nuevos retos y las nuevas exigencias deben afrontarse con herramientas y estrategias ágiles, innovadoras y precisas.

1.6.2. Los empleados como personas

Según Silvia (2011) es de suma importancia que los trabajadores sean tratados con equidad, pues hay una tendencia a tratar a los empleados como si fueran frías cifras o estadísticas. Esto podría resultar en una continua desmotivación de los colaboradores pues todos tenemos la necesidad de ser reconocidos como seres pensantes y que pueden aportar ideas y talentos.

La misión de los colaboradores o asociados como se los denomina en las empresas, no es una tarea fácil, y muchas veces realizarlas sin capacitación alguna. Por esto, queremos compartir dos consejos fundamentales que son necesarios a la hora de mejorar el trato con un empleado: primero, trata a los asociados como quisieras que te traten. La segunda, debemos ser conscientes que un asociado es una persona, siente, piensa, ama..., como todo sujeto.

Alentar la participación de los colaboradores es otra forma de reconocimiento, pues se los reconoce como seres pensantes y valiosos que pueden aportar en el crecimiento de la organización.

Para Silvia (2011) Los beneficios motivacionales generados por la invitación a la participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a esto Silvia (2011) cree que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

Es por eso que para Velasco, (2007) el líder debe atender a cada individualidad y generar el ambiente propicio para que emerja la motivación interior ya que con una adecuada motivación y un buen clima laboral se logrará aumentar la productividad.

Todos los líderes en este siglo se enfrentan al reto de motivar a los trabajadores para que obtengan los resultados deseados, con eficacia, calidad, innovación, ética y responsabilidad social, así como con su propia satisfacción y compromiso personal.

De acuerdo a Velasco (2007) Las formas más frecuentes de estimular la motivación en los colaboradores son:

- Un salario adecuado a la tarea que se realiza y en función de la responsabilidad que se tiene.
- Generar una visión, una proyección temporal de la Organización atrayente, retadora.
- Una correcta planificación estratégica, acorde a la Misión, coherente y en la que se involucre al personal adecuado.
- Apoyarse más en la autoridad moral que en el poder formal.
- Procurar que los colaboradores dispongan los recursos que precisan.
- Dirigir con inteligencia emocional, no teórica sino práctica.
- Respetar la dignidad personal y profesional de los colaboradores, tanto en el fondo como en la forma.
- Fomentar la conciencia de producción bienes y/o servicios. Lograr que la persona sea consciente de que origina una mercancía valiosa y valorada, ya que la producción puede entenderse en sentido económico o con un

punto de vista más amplio relacionándolo con las necesidades del ser humano.

- Facilitar el desarrollo humano y profesional de las personas.
- Fomentar la autoestima.
- Mostrar interés real y lograr una aproximación entre las metas personales y las de la Organización. Compaginar vida familiar y laboral
- Impulsar el espíritu de equipo, estableciendo las condiciones en las que las colaboraciones sucedan con facilidad y naturalidad.
- Un adecuado consumo de energía física y mental, evitando la aparición del ocio, el aburrimiento y la rutina. La inactividad continuada es más negativa y desagradable que el trabajo intenso.
- Proporcionar un enfoque de relación social, evitando el aislacionismo y la introversión. Los individuos trabajan mejor cuando se sienten bien con sus compañeros, con los mandos, los clientes y los proveedores.
- Involucrar a los trabajadores en la definición y resolución de problemas, y en la toma de soluciones.
- Fomentar condiciones laborales atractivas que retengan a los empleados más productivos.
- Alentar y estimular la creatividad y la innovación de las personas.
- Hacer interesante el trabajo, enriquecer "ese puesto antipático" por el que pasa tanta gente y que nadie quiere como propio.
- Relacionar parte de la retribución con el rendimiento. A mayores logros, más beneficio individual.
- Proporcionar recompensas, no necesariamente económicas, que sean valoradas, cuando "se cumple más allá del deber" o en circunstancias especiales. Evitar el agravio comparativo y crear una situación de justicia y equidad, tanto en las tareas como en las recompensas.
- Otorgar confianza y responsabilidad a quienes la merecen.

- Tratar a los colaboradores como personas, no como "unidades de producción".
- Tratar a todos igual es un craso error, pues todos somos diferentes, y a nadie le gusta sentirse tratado de forma "clónica", queremos sentirnos únicos. Para ello hay que conocer y dedicar tiempo al individuo. (Velasco, 2007)

Con estos aportes podemos entender la carga laboral que tienen los Directores/Gerentes y entendiendo esto tenemos otra perspectiva de ellos frente a la inversión en la motivación. Esto nos servirá en el momento de hacer el respectivo análisis de la información que se recaude.

Capítulo II: Metodología del trabajo de unidad de titulación especial

En esta unidad se explica la metodología utilizada en este trabajo de investigación, fundamentando el porqué de la elección del método, las herramientas seleccionadas y la población elegida en la investigación.

2.1. Diseño de la investigación

En este apartado se presenta las especificaciones del diseño y marco metodológico de la investigación.

2.1.1. Línea de investigación de la facultad con la que se articula:

La línea de investigación con la que se articula esta investigación es el Comportamiento Organizacional y la Sub-Línea de investigación es: Motivación y productividad

2.1.2. Política u objetivo del buen vivir

El plan nacional del buen vivir apunta a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos, el objetivo con el que este trabajo se alinea es el Objetivo 9. **Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.** Y sus sub-objetivos:

9.1 Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos.

9.1.a. Implementar mecanismos de incentivos en actividades económicas, especialmente del sector popular y solidario, las Mipymes, la agricultura familiar campesina, así como las de trabajo autónomo que se orienten a la generación y

conservación de trabajos dignos y garanticen la igualdad de oportunidades de empleo para toda la población.

2.1.3. Tipo de investigación

Se trata de una investigación cualitativa debido a que nuestro trabajo tiene como finalidad identificar las percepciones de los directores/ gerentes de marcas de comidas rápidas y líderes de recursos humanos de las empresas del Grupo KFC.

Delgado & Gutierrez (1995) indican que el diseño cualitativo es un diseño abierto, tanto en la selección de participantes como en lo que concierne a la interpretación y análisis de los datos. Es decir, tanto el análisis como la interpretación de la información lo conjuga el investigador, que es quien integra lo que se dice y quién lo dice"

2.1.4. Técnicas y fuentes de investigación:

Para esta investigación se decidió utilizar la herramienta de la entrevista semi estructurada, ya que esto nos permitirá obtener los datos necesarios para, mediante su análisis, responder las preguntas de investigación.

La entrevista semiestructurada:

Para Guerrero, (2001) la entrevista semiestructurada es una técnica de conversación investigativa de carácter cualitativa; la hemos escogido pues lo que se busca es conocer cuál es la percepción real de que tienen los directores de marcas acerca de la utilización del reconocimiento con sus empleados. Buscamos tener datos reales que no necesariamente tienen que ir de la mano

con la filosofía ya planteada en las empresas y consideramos que esta técnica nos permitirá crear un ambiente más amigable y propicio para los fines antes planteados.

Guerrero (2001) Explica que Las entrevistas constituyen una relación diádica propia de la discursividad, esto bajo la condición de encuentros regidos por reglas que enmarcan la interacción entre entrevistador y entrevistado en cada circunstancia.

Para Guerrero (2001) Estas entrevistas permiten acceder al universo de significaciones. Esto puede hacer referencia a acciones presentes o pasadas, de los mismos actores o de terceros, generando una relación social, que sostiene las diferencias existentes en el universo cognitivo y simbólico del entrevistador y el entrevistado.”

Fuentes Primarias:

Información proporcionada por los Directores/Gerentes de empresas de comida rápida que manejan la herramienta del reconocimiento. Incluye también a líderes de Recursos Humanos y responsables de las políticas de beneficios o área de motivación de dichas empresas.

Fuentes Secundarias:

Libros y textos acerca de la motivación y el reconocimiento.

2.2. Alcances y limitaciones de la investigación:

Esta investigación tiene como limitación espacial la ciudad de Guayaquil, Ecuador y ha sido realizada a finales del 2014 e inicios del 2015.

Las unidades de observación fueron las cadenas de restaurantes del Grupo KFC y ya que existen directores regionales con los que podemos dialogar sobre aquello, limitamos este trabajo de investigación a la ciudad de Guayaquil. Las conclusiones hacen referencias a la realidad de dicha empresa.

2.3. Grupo objetivo de la investigación

El grupo objetivo es el Grupo KFC pues es el más grande e influyente grupo de cadenas de restaurantes en el Ecuador; además de ser una multinacional pues el Presidente del Grupo es franquiciado de la marca KFC en Colombia y Perú.

El Grupo KFC agrupa 24 marcas de alimentos a nivel nacional que participan en más de 15 categorías diferentes de comidas e incluyen 6 plantas procesadoras de alimentos, 3 avícolas, 5 franquicias internacionales y 7 nacionales. Tiene en su nómina 1,239 empleados y sus locales de comidas están distribuidos en 17 de las 24 provincias del Ecuador.

Cada una de las 6 empresas de comidas del Grupo KFC, tiene un Gerente de Operaciones que se encarga, entre otros asuntos, de responder por los resultados, metas y proyecciones de las marcas que están bajo su responsabilidad. De igual manera cada empresa tiene 1 líder de recursos humanos que se encarga de coordinar todas las gestiones de su departamento con los locales de sus marcas con el fin de reducir la carga de trabajo a los jefes de locales y presentar resultados a los gerentes de operaciones.

Las entrevistas han sido dirigidas a los Directores de operaciones y Gerentes de recursos humanos, pues son ellos los que gestionan el tema de la motivación en cada una de las empresas.

Las empresas y marcas del Grupo KFC que participan en esta investigación son:

- Int Food Services Corp = **KFC y Pollos Gus**
- Shemlon = **Menestras del Negro, Cajún y China Wok**
- Deli Internacional = **American Deli, Il Cappo Di Mangi, Arrecife, Citi Bistro, Café Astoria, Café Duport.**
- Procafecol = **Juan Valdez y El Español**
- Sushi Corp = **Noe Sushi Bar y Cobe Sushi Express**
- Icebell = **Dolce Incontro, Baskin Robins & Cinnabons**

2.3.1. Caracterización del grupo objetivo:

Para esta investigación, la elección de la muestra fue por conveniencia ya que se escogió a las empresas del Grupo KFC que tienen como actividad comercial principal el negocio de los restaurantes, gracias a la apertura de parte de este grupo empresarial para realizar esta investigación.

El Grupo KFC es una alianza estratégica entre varias marcas que tiene por objetivo satisfacer las necesidades de todos sus clientes, ofreciendo un excelente servicio y atención, con una gran variedad de productos de alta calidad, nacional e internacionalmente. Actualmente el Grupo KFC cuenta con 23 Marcas a nivel nacional que incluyen franquicias nacionales e internacionales. Entre las marcas más conocidas están:



Empresa: Int Food Services Corp

Marcas: KFC y Pollos Gus

Negocio: KFC participa en la categoría de Pollo Frito, aunque en Ecuador han añadido otras especialidades como Heladería y pollo asado y el acompañante de arroz y menestras (solo para Ecuador). Pollos Gus participa en la categoría de pollo asado.

Historia: KFC es una franquicia internacional traída desde Estados Unidos y es una de las más grandes a nivel mundial, pertenece de manera internacional a la razón social de la YUM Brands International. Actualmente existen 43 locales en la región costa y consta con una nómina de 1150 personal polifuncional en la región. Pollos Gus es una marca propia de Ecuador, fue la segunda en añadirse al Grupo KFC, en la actualidad cuenta con 13 locales en la región costa.

Número de Locales en Guayas: KFC = 41 locales; Gus = 9 locales

Número de empleados: KFC = 872; Gus = 116

Empresa: Shemlon

Marcas: Menestras del Negro, Cajún y China Wok

Negocio: Menestras del Negro participa en la categoría de parrillada, y acompañados de arroz y menestra. Cajún en la categoría de comida exótica o agridulce y China Wok participa en la categoría de comida china.

Historia: Shemlon ingresa a formar parte del grupo cuando adquieren la segunda franquicia internacional del grupo para Ecuador. China Wok proviene de Perú y se especializa en comida china, aunque se han incorporado algunas variantes propias de la región, luego el dueño de la marca Menestras del Negro vende su franquicia al Grupo e ingresa con la razón social de Shemlon, de la misma manera años más tarde se agregó la marca de Cajún.

Número de Locales en Guayas: Menestras del Negro = 12; China Wok = 5; Cajún = 8

Número de empleados: Menestras del Negro = 167; China Wok = 38; Cajún = 108

Empresa: Deli Internacional

Marcas: American Deli, Il Cappo Di Mangi, Arrecife

Negocio: American Deli participa en la categoría de almuerzos y comidas variadas, Arrecife participa en la categoría de mariscos, City Bistro, asados y bifés, Il Cappo Di Mangi está en la categoría de pastas y comida italiana, Café Astoria y Café Duport son cafeterías y dulcerías.

Historia: American Deli fue la primera marca creada 100% por el grupo, no ha sido adquirida sino formada en todos los sentidos en 1996, esta marca no

define una especialidad pues incorpora platos variados que pueden ir desde desayunos, postres, sopas, comidas exóticas, parrilladas, hamburguesas hasta almuerzos. Luego de la gran acogida que tuvo la creación de la marca American Deli, se crean las marcas de Arrecife, City Bistro, Café Astoria y Café Duport, las cuales solo las encontramos en el aeropuerto de Guayaquil y Quito. La marca de Il Cappo fue adquirida por el grupo años después.

Número de Locales en Guayas: American Deli = 6; Il Cappo = 4; Arrecife, City Bistro, Café Astoria y Café Duport = 1 local cada uno

Número de empleados: American Deli = 94; Il Cappo = 45; Arrecife = 22; City Bistro = 22; Café Astoria = 13; Café Duport = 11

Empresa: Procafecol

Marcas: Juan Valdez y El Español

Negocio: Juan Valdez participa en la categoría de café y dulces y El español participa en la categoría de sándwiches y bocadillos de embutidos.

Historia: Juan Valdez en una franquicia colombiana de café, luego de su gran acogida en Ecuador, los accionistas decidieron adquirir los derechos de la franquicia para el país y con ello abrieron más locales

Número de Locales en Guayas: Juan Valdez = 9; El Español = 9

Número de empleados: Juan Valdez = 60; El Español = 82

Empresa: Sushi Corp

Marcas: Noe Sushi Bar y Cobe Sushi Express

Negocio: Noe participa en la categoría de Sushi, pero apunta a un mercado de target alto. Cobe también participa en la categoría de sushi con la diferencia de que apunta a un target medio y medio alto.

Historia: Noe y Cobe pertenecen al mismo conjunto de accionistas y el giro de su negocio es el sushi, con la diferencia de que Noe apunta a un target alto de clientes pues ofrece más que alimentos, exclusividad y confort; mientras que Cobe son islas ubicadas en los patios de comidas orientadas a las personas que no pueden pagar por los servicios de Noe. El Grupo KFC solo tiene un convenio de trabajo en conjunto con Shushi Corp, más no poseen acciones.

Número de Locales en Guayas: Noe = 4; Cobe = 1

Número de empleados: Noe = 115; Cobe = 33

Empresa: Icebell

Marcas: Dolce Incontro, Baskin Robins & Cinnabons

Negocio: Dolce Incontro participa en la categoría de dulcería y pastelería para un target alto. Baskin Robins entra en la categoría de Heladería y Cinnabons participa en la categoría de Rollos de canela.

Historia: Baskin Robins & Cinnabons son franquicias estadounidenses, la primera en añadirse al grupo fue la marca de Helados y 3 años después compraron los derechos de los Rollos de Canela más famosos del mundo. Los directores del Grupo consideraron que ambas marcas podrían trabajar en conjunto pues pueden complementar sus productos y Ecuador es el único país

en el que las marcas funcionan como una. Dolce Incontro ha sido la última marca de alimentos en formar parte del Grupo, desde Julio del 2014.

Número de Locales en Guayas: Dolce Incontro = 5; Baskin Robins & Cinnabons = 8

Número de empleados: Dolce Incontro = 90; Baskin Robins & Cinnabons = 24

2.4. Realización de las entrevistas

Las entrevistas están dirigidas a los directores de las marcas participantes en la investigación, sin embargo, los directores se trasladan constantemente debido al manejo de los locales, lo cual incluye en su mayoría a los que están en las demás provincias de la región costa.

En los casos en que no se pudo realizar la entrevista con el director por motivos de agenda, se procedió a entrevistar a los líderes de recursos humanos de las marcas, los cuales tienen toda la información sobre el tema y Son consecuentes con la filosofía de sus directores de marcas.

2.4.1. Las entrevistas:

Empresa: Int Food Services Corp

Género: Masculino

Edad: 52 años

Perfil profesional: Ingeniera en administración de empresas.

Cargo que ocupa: Gerente de Operaciones

Tiempo en la compañía: 18 años

¿Qué significa para usted la motivación?

Es parte fundamental de una empresa para lograr resultados diferenciados. Asociados (colaboradores) bien motivados y reconocidos siempre generan mejores resultados.

¿Qué es para usted el reconocimiento?

Es una muestra afectiva que se materializa en pro de reforzar los resultados deseados.

¿La empresa posee una política sobre el reconocimiento a sus empleados operativos?

R) Nosotros en KFC tenemos políticas de motivación y reconocimientos propios de la franquicia (planteadas desde EEUU), la filosofía CHAMPS. Trabajamos en base a eso y ampliamos el tema. Además replicamos esa estrategia con las demás marcas del Grupo.

¿Qué es la filosofía CHAMPS?

Tratar a los asociados (colaboradores) como campeones, cada letra de CHAMPS representa el credo de KFC relacionado al servicio que brindamos.

¿Qué tipos de reconocimientos brinda la empresa a sus empleados operativos?

El colaborador del mes, entradas al cine, cortesías, Balance Score Card mensuales, comisiones por ventas de postres y helados, días libres en los cumpleaños, reconocimientos espontáneos, plan de carrera, paseos.

¿Cómo manejan el tema de los paseos?

Cuando un local pasa las metas planteadas en ventas transacciones y hacen algo extraordinario se los premia con paseos, salidas, días de recreación a todo el equipo.

¿Desde su punto de vista, que reconocimientos son más significativos para los empleados operativos? (ejemplos: monetario, social, capacitaciones, oportunidades de crecimiento)

Hacerle sentir parte de la empresa y lo importantes que son. No necesariamente económicos.

¿Qué relación existe entre el reconocimiento y el desempeño de sus empleados?

Se generan mejores ambientes de trabajo, empoderamiento del negocio y mejores resultados.

¿Qué resultados ha obtenido su empresa al brindar reconocimientos a sus empleados operativos?

Desarrollar su talento humano (el de los colaboradores), es decir desarrollar a la persona como profesional en el plan de carrera y en lo personal también.

Hemos tenido un significativo crecimiento en los locales, somos líderes en el mercado de comidas rápidas.

Cumplimos con la misión y visión del Grupo.

Ser mejores en ventas, transacciones y utilidades.

¿Cuánto es la inversión hecha en los reconocimientos para los colaboradores?

Más de mil dólares.

¿Eso es debido a la cantidad de locales que trabajan correcto?

Si

Empresa: Shemlon

Género: Masculino

Edad: 48 años

Perfil profesional: Ingeniería en administración de empresas

Cargo que ocupa: Gerente de operaciones

Tiempo en la compañía: 15 años

¿Qué significa para usted la motivación?

Motivar, para mí, es dar aliento; hacer ver las razones por las que se debe mejorar y los resultados que se pueden lograr. Creo que la motivación es lo que mueve a las personas a un objetivo.

¿Qué es para usted el reconocimiento?

Demostrar que se valora y se agradece por el trabajo realizado. Es la confirmación del buen trabajo que están haciendo.

¿La empresa posee una política sobre el reconocimiento a sus empleados operativos?

R) No hay nada escrito, pero se les suele dar bonos.

¿Qué tipos de reconocimientos brinda la empresa a sus empleados operativos?

Si se vende más de la meta proyectada se les da un bono.

¿Desde su punto de vista, que reconocimientos son más significativos para los empleados operativos? (ejemplos: monetario, social, capacitaciones, oportunidades de crecimiento)

Valorar su trabajo. La mayoría de veces se habla de los errores que se comenten, pero no siempre se felicita o se agradece por las buenas cosas que hacen.

¿Entonces dirías que el reconocimiento social sería más importante?

Si

¿Qué relación existe entre el reconocimiento y el desempeño de sus empleados? ¿Porque?

Si los reconoces por las cosas buenas o por el esfuerzo que pongan en lo que hacen, así no hayan buenos resultados, y los motivas a mejorar, tendrán un mejor desempeño.

¿Qué resultados a obtenido su empresa al brindar reconocimientos a sus empleados operativos?

El personal muestra más eficiencia, apoyan más

¿Cuánto es la inversión hecha en los reconocimientos para los colaboradores?

Varía dependiendo de las ventas

¿Entonces no tienen un presupuesto asignado para dar reconocimientos?

No, es solo si se pasan las metas.

Empresa: Deli Internacional

Género: Femenino

Edad: 28 años

Perfil profesional: Ingeniería en mercadotecnia y publicidad en la Universidad de Guayaquil y estudiante de la maestría: Administración de empresas con mención en Recursos Humanos

Cargo que ocupa: Líder de recursos humanos

Tiempo en la compañía: 8 años

¿Qué significa para usted la motivación?

Para mí la motivación tiene que ver como uno se siente en la organización y el reconocimiento que me da para poder seguir creciendo dentro de la misma

¿Qué es para usted el reconocimiento?

El reconocimiento es una acción que permite motivar a los colaboradores dentro de una institución.

¿La empresa posee una política sobre el reconocimiento a sus empleados operativos?

No se tiene nada por escrito, pero si se tiene una práctica definida en las marcas de Deli Internacional

¿Qué tipos de reconocimientos brinda la empresa a sus empleados operativos?

Lo más común es entregar entradas al cine al colaborador del mes, esto va a depender del gerente de cada local, hay locales que siempre lo hacen y otros que en ocasiones se olvidan de hacerlo.

¿Cómo se elige al colaborador del mes?

Cada gerente elige al colaborador del mes según el desempeño, la iniciativa, puntualidad, rendimiento en su área de trabajo, etc. De cada colaborador, luego en público, ante todos los colaboradores de turno en el local y los clientes que estén en el momento, se procede a reconocer al que fuere elegido como mejor empleado del mes que termina.

¿Entonces el reconocimiento también es social?

Si, de hecho junto con las entradas que se le da al colaborador también se le da un afiche (un cartón) con su nombre y una leyenda escrita por el gerente del local y una canción para darle el reconocimiento.

¿Desde su punto de vista, que reconocimientos son más significativos para los empleados operativos? (ejemplos: monetario, social, capacitaciones, oportunidades de crecimiento)

Los sociales, pues además de que el gerente del local le reconoce su trabajo, también los jefes de área y el gerente de operaciones de Deli Internacional les felicitan en persona.

¿Qué relación existe entre el reconocimiento y el desempeño de sus empleados? ¿Porque?

Siempre hemos pensado que un empleado feliz es un empleado que rinde más

¿Qué resultados ha obtenido su empresa al brindar reconocimientos a sus empleados operativos?

Hemos disminuido la rotación del personal operativo de un 8% UN 5% desde que el plan de reconocimiento dentro de locales aumento.

¿Cuánto es la inversión hecha en los reconocimientos para los colaboradores?

Pues se entregan 2 entradas a cada colaborador, tenemos 11 locales en total en Guayaquil y además del afiche... serían unos \$80 mensuales aproximadamente.

Empresa: Procafecol

Género: Femenino

Edad: 25 años

Perfil profesional: Psicóloga Industrial

Cargo que ocupa: Líder de recursos humanos

Tiempo en la compañía: 4 años

¿Qué significa para usted la motivación?

Son las necesidades que cada sujeto tiene en su situación actual.

¿Qué es para usted el reconocimiento?

Es reconocer por algún medio algo que está bien hecho, es una carga al estado de ánimo a la persona.

¿La empresa posee una política sobre el reconocimiento a sus empleados operativos?

Solo la del plan de carrera

¿Qué tipos de reconocimientos brinda la empresa a sus empleados operativos?

Incentivos salariales, oportunidades de desarrollo, desarrollo académico, plan de carrera.

¿Desde su punto de vista, que reconocimientos son más significativos para los empleados operativos? (ejemplos: monetario, social, capacitaciones, oportunidades de crecimiento)

El académico porque permite un mayor interés en el área que va de la mano con el plan de carrera.

¿Qué relación existe entre el reconocimiento y el desempeño de sus empleados?

El desempeño de una persona es directamente proporcional al grado de motivación que tiene la misma para realizar sus funciones.

¿Qué resultados ha obtenido su empresa al brindar reconocimientos a sus empleados operativos?

Primero se recalca que el trabajo es operativo, así que al reconocer con bonos monetarios permite al empleado esforzarse más en sus actividades.

¿Cuánto es la inversión hecha en los reconocimientos para los colaboradores?

Varia de los resultados mes a mes, pueden ir desde \$10 por local, hasta realizar un paseo con todo el personal.

Empresa: Sushi Corp

Género: Masculino

Edad: 37 años

Perfil profesional: Ingeniería en administración de empresas con mención en relaciones públicas

Cargo que ocupa: Gerente de operaciones

Tiempo en la compañía: 7 años

¿Qué significa para usted la motivación?

Para mí la motivación es un incentivo, pero además de ser un incentivo, es esa gasolina que se da al colaborador no solo para cumplir sino para que realice las cosas mejor de las que son necesarias, no solo hacer un intercambio de dinero-trabajo, sino es aquel soporte que la empresa le da al trabajador para que haga más de lo que la empresa espera, que lo realice con toda su capacidad y sobretodo con la mejor de las predisposiciones.

¿Qué es para usted el reconocimiento?

Bueno no podemos dar reconocimientos porque cumplen su trabajo ya que para esto se da su salario, el reconocimiento se da porque exceden la expectativa de su trabajo. Entonces el reconocimiento es la retroalimentación por una labor sobresaliente

¿La empresa posee una política sobre el reconocimiento a sus empleados operativos?

No

¿Qué tipos de reconocimientos brinda la empresa a sus empleados operativos?

Dentro de los tipos de reconocimientos que conozco y pongo en práctica están: el tangible, ósea el monetario y el intangible es decir el social.

¿Desde su punto de vista, que reconocimientos son más significativos para los empleados operativos? (ejemplos: monetario, social, capacitaciones, oportunidades de crecimiento)

Inicialmente se puede pensar que el reconocimiento formal y tangible es el que más efectos inmediatos puede brindar a corto plazo en cuanto a los resultados que se espera alcanzar, pero ese reconocimiento significativo de ser reconocido por las cosas que haces delante de sus pares y de resaltarlo delante de ellos es un tipo de reconocimiento desde mi experiencia, mucho más duradero y de mucho más impacto para el personal operativo

¿Qué relación existe entre el reconocimiento y el desempeño de sus empleados? ¿Porque?

Existe muchísima relación, el reconocimiento se da por un excelente desempeño, por un esfuerzo o por algo adicional, entonces el desempeño siempre debería de ser excelente, pero si nosotros vemos que es un empleado

con bajo desempeño constante por falta de motivación, que solo genera lo que se le pide, lo justo y necesario entonces deberíamos de realizar reconocimientos adicional por cada meta pequeña alcanzada, posteriormente si vemos y evidenciamos la sostenibilidad y el crecimiento, se trabaja en algo más significativo.

¿Qué resultados ha obtenido su empresa al brindar reconocimientos a sus empleados operativos?

Muchísimos resultados a nivel de competitividad, a nivel de reducción de pérdidas, a nivel de desempeño, a nivel de mejoramiento continuo, a nivel de motivación del personal. Es importante considerar que los reconocimientos sean equitativos, que estén acordes justos para que no haya disputas entre áreas, siempre tiene que haber un análisis previo para ver qué es lo que espera, como piensa cada área o departamento, cada cuanto tiempo, porque el desempeño, que tipo de reconocimientos ellos necesitan.

¿Cuánto es la inversión hecha en los reconocimientos para los colaboradores?

El presupuesto depende de la plataforma que tengas ya que no es estático, sino que depende de la evolución

Empresa: Icebell

Género: Femenino

Edad: 36 años

Perfil profesional: Ingeniería en mercadotecnia

Cargo que ocupa: Gerente de Operaciones

Tiempo en la compañía: 6 años

¿Qué significa para usted la motivación?

La motivación es la fuerza interna que te anima a realizar una acción en pro de conseguir un buen resultado o de obtener lo deseado.

¿Qué es para usted el reconocimiento?

La forma de poder asegurar que comportamientos positivos se vuelvan a dar, es decir, es la forma de reafirmar de una manera los comportamientos esperados dentro de la organización.

¿La empresa posee una política sobre el reconocimiento a sus empleados operativos?

Tenemos prácticas definidas, pero no están formalizadas.

¿Qué tipos de reconocimientos brinda la empresa a sus empleados operativos?

Comisiones por ventas y entradas al cine.

¿Desde su punto de vista, que reconocimientos son más significativos para los empleados operativos? (ejemplos: monetario, social, capacitaciones, oportunidades de crecimiento)

Los reconocimientos monetarios

¿Qué relación existe entre el reconocimiento y el desempeño de sus empleados? ¿Porque?

Creo que influye mucho el reconocimiento en la personas y aumenta las probabilidades de que los colaboradores sean más productivos y puede ser que ayude mucho a la satisfacción laboral de los empleados.

¿Qué resultados ha obtenido su empresa al brindar reconocimientos a sus empleados operativos?

Cumplir con los resultados proyectados sobre todo en ventas y en evaluaciones de calidad.

¿Cuánto es la inversión hecha en los reconocimientos para los colaboradores?

En promedio \$40 mensuales

2.4.2. Análisis e interpretación de los datos

Con la información obtenida de las entrevistas, hemos asignado a las respuestas dadas por los entrevistados códigos y categorías. De esta manera realizaremos un análisis cualitativo más pertinente y eficaz en la investigación.

Los códigos, según Esterberg (2002) emergen de la comparación constante de segmentos o unidades de análisis. Agrupar temas y buscar posibles vinculaciones.

Los siguientes son los códigos empleados:

Para realizar el análisis cualitativo de las entrevistas, se procedió a crear categorías de análisis que comparten ciertas características y están interrelacionadas.

Categoría A: Naturaleza del trabajo

En esta categoría agrupamos a las unidades de significado que hacen referencias a las características propias de los puestos de trabajos.

Categoría B: Perspectivas

En esta categoría se encuentran agrupadas las unidades de significados que aluden a las respuestas personales y subjetivas de los entrevistados acerca de conceptos e ideas propias.

Categoría C: Manejo institucional

En esta categoría agrupamos a las unidades de significado que se refieren a la cultura y prácticas establecidas en la empresa.

Categoría A: Naturaleza del trabajo

| Códigos | Unidad de significado |
|-----------------------|-------------------------------------|
| Edad: | R1: 52 años |
| | R2: 48 años |
| | R3: 28 años |
| | R4: 25 años |
| | R5: 37 años |
| | R6: 36 años |
| Genero: | R1: Masculino |
| | R2: Masculino |
| | R3: Femenino |
| | R4: Femenino |
| | R5: Masculino |
| | R6: Femenino |
| Empresa: | R1: Int Food Services Corp |
| | R2: Shemlon |
| | R3: Deli Internacional |
| | R4: Procafecol |
| | R5: Sushi Corp |
| | R6: Icebell |
| Cargo: | R1: Gerente regional de operaciones |
| | R2: Gerente regional de operaciones |
| | R3: Líder de recursos humanos |
| | R4: Líder de recursos humanos |
| | R5: Gerente regional de operaciones |
| | R6: Gerente regional de operaciones |
| Tiempo en la empresa: | R1: 18 años |
| | R2: 15 años |
| | R3: 8 años |
| | R4: 4 años |
| | R5: 7 años |
| | R6: 6 años |

Categoría B: Perspectivas

| Códigos | Unidad de significado |
|-----------------------------|---|
| Concepto de motivación: | R1: Es parte fundamental de una empresa para lograr resultados diferenciados. Asociados (colaboradores) ben motivados y reconocidos siempre generan mejores resultados |
| | R2: La motivación es lo que mueve a las personas a un objetivo |
| | R3: Para mí la motivación tiene que ver como uno se siente en la organización |
| | R4: Son las necesidades que cada sujeto tiene en su situación actual. |
| | R5: La motivación es un incentivo, pero además de ser un incentivo, es esa gasolina que se da al colaborador no solo para cumplir sino para que realice las cosas mejor de las que son necesarias |
| | R6: La motivación es la fuerza interna que te anima a realizar una acción en pro de conseguir un buen resultado o de obtener lo deseado. |
| Concepto de reconocimiento: | R1: Es una muestra afectiva que se materializa en pro de reforzar los resultados deseados. |
| | R2: Demostrar que se valora y se agradece por el trabajo realizado. Es la confirmación del buen trabajo que están haciendo. |
| | R3: El reconocimiento es una acción que permite motivar a los colaboradores dentro de una institución. |

| | |
|--|--|
| | <p>R4: Es reconocer por algún medio algo que está bien hecho, es una carga al estado de ánimo a la persona.</p> |
| | <p>R5: Reconocimiento se da porque exceden las expectativas de su trabajo. Entonces el reconocimiento es la retroalimentación por una labor sobresaliente</p> |
| | <p>R6: La forma de poder asegurar que comportamientos positivos se vuelvan a dar, es decir, reafirmar los comportamientos esperados dentro de la organización.</p> |
| <p>Relación Motivación - Desempeño</p> | <p>R1: Se generan mejores ambientes de trabajo, empoderamiento del negocio y mejores resultados.</p> |
| | <p>R2: Si los motiva a mejorar, tendrán un mejor desempeño.</p> |
| | <p>R3: Siempre hemos pensado que un empleado feliz es un empleado que rinde más</p> |
| | <p>R4: El desempeño de una persona es directamente proporcional al grado de motivación que tiene la misma para realizar sus funciones.</p> |
| | <p>R5: El desempeño siempre debería de ser excelente, para obtener un reconocimiento entonces la relación es directa.</p> |
| | <p>R6: aumenta las probabilidades de que los colaboradores sean más productivos y puede ser que ayude mucho a la satisfacción laboral de los empleados</p> |

Categoría C: Manejo institucional

| Códigos | Unidad de significado |
|---------------------------|---|
| Políticas de recompensas: | R1: Si |
| | R2: No |
| | R3: No |
| | R4: No |
| | R5: No |
| | R6: No |
| Tipos de reconocimientos: | R1: El colaborador del mes, entradas al cine, cortesías, Balance Score Card mensuales, comisiones por ventas de postres y helados, días libres en los cumpleaños, reconocimientos espontáneos, plan de carrera, paseos. |
| | R2: Si se vende más de la meta proyectada se les da un bono. |
| | R3: Lo más común es entregar entradas al cine al colaborador del mes |
| | R4: Incentivos salariales, oportunidades de desarrollo, desarrollo académico, plan de carrera. |
| | R5: Entradas al cine y bonos |
| | R6: Comisiones por ventas y entradas al cine |
| Resultados obtenidos: | R1: Hemos tenido un significativo crecimiento en los locales, somos líderes en el mercado de comidas rápidas. Cumplimos con la misión y visión del Grupo. Ser mejores en ventas, transacciones y utilidades |
| | R2: El personal muestra más eficiencia, apoyan más |

| | |
|--|---|
| | R3: Hemos disminuido la rotación del personal operativo de un 8% UN 5% desde que el plan de reconocimiento dentro de locales aumento. |
| | R4: Primero se recalca que el trabajo es operativo, así que al reconocer con bonos monetarios permite al empleado esforzarse más en sus actividades. |
| | R5: muchísimos resultados a nivel de competitividad, a nivel de reducción de pérdidas, a nivel de desempeño, a nivel de mejoramiento continuo, a nivel de motivación del personal |
| | R6: Cumplir con los resultados proyectados sobre todo en ventas y en evaluaciones de calidad. |

2.4.3. Análisis por categorías

Con las agrupaciones de los códigos y las categorías se procedió a realizar un análisis cualitativo por cada categoría, a continuación los resultados:

| Categoría A: Naturaleza del trabajo |
|---|
| <p>El promedio de edad de los entrevistados es de 37.67 años de vida, mientras que el promedio de tiempo en la empresa de los mismo es de 9.67 años. El grupo ha sido homogéneo ya que se entrevistaron a 3 hombres y 3 mujeres.</p> <p>4 de las 6 personas entrevistadas son Gerentes de operaciones a nivel regional (región costa) y el resto son líderes de recursos humanos.</p> |

Categoría B: Perspectivas

En esta categoría analizamos y comparamos las percepciones del grupo acerca de los conceptos de motivación y reconocimiento. Con respecto al concepto de motivación los entrevistados coinciden, en que es la fuerza o incentivo que mueve o anima a las personas lograr o realizar una acción en pro de conseguir resultados. Solo una entrevistada #4 dio una respuesta diferente en la cual implicó los sentimientos.

Sobre el concepto de reconocimiento, los informantes lo relacionan con el desempeño de los colaboradores y coinciden en que es una acción o retroalimentación que afirma o refuerza comportamientos y resultados deseados. Nuevamente la entrevistada #4 relacionó el concepto con el estado de ánimo

También comparamos la relación entre motivación y desempeño, siendo así que todos coinciden en que a mayor motivación mejor desempeño.

Categoría C: Manejo institucional

Solo en la empresa Int Food Services Corp se tienen políticas establecidas acerca de las recompensas. Estas políticas no fueron creadas en el grupo sino que son parte de la franquicia KFC a nivel internacional. Sin embargo se puede apreciar que esta cultura se ha socializado en las demás empresas y marcas del Grupo KFC.

Los reconocimientos más frecuentes son las entradas al cine por ser el empleado del mes y las bonificaciones por cumplimiento de objetivos. Pero se destaca que 2 de los entrevistados plantean al plan de carrera como reconocimiento.

Según indican los entrevistados los resultados más notables al ofrecer reconocimiento a sus empleados fueron: mejores niveles de ventas, desempeño y motivación por parte de los colaboradores y disminución de la rotación del personal.

Capítulo III: Conclusiones

Las conclusiones a las que llega esta investigación son las siguientes:

Los directores del departamento de operaciones y los líderes de recursos humanos, siendo estos las cabezas de sus departamentos y los actores más influyentes en las gestiones de la motivación y el reconocimiento a los empleados operativos, han coincidido que **a mayor motivación mejor desempeño**. Además el grupo tiene claro los aspectos de la motivación pues en conjunto el concepto que tienen de motivación es: *“la fuerza o incentivo que mueve o anima a las personas lograr o realizar una acción en pro de conseguir resultados.”*

A su vez todos los entrevistados relacionaron el desempeño de los colaboradores con los reconocimientos que se les brinda en la empresa y coincidieron en que el reconocimiento es: *“una acción o retroalimentación que afirma o refuerza comportamientos y resultados deseados.”*

Según la investigación realizada solo en la empresa Int Food Services Corp se tienen políticas establecidas acerca de las recompensas. Estas políticas no fueron creadas en el grupo sino que son parte de la franquicia KFC a nivel internacional. Sin embargo se puede apreciar que esta cultura se ha socializado en las demás empresas y marcas del Grupo KFC.

La inversión las realizan directamente los locales, es decir no se tiene un presupuesto planteado a nivel de empresa o marca sino que El jefe de cada local, de cada marca tiene la responsabilidad de realizar los incentivos, bonos, reconocimientos sociales y monetarios.

La inversión es de aproximadamente \$15 dólares por local de manera mensual. Excepto cuando realizan salidas y paseos con todo el local cuando exceden las metas planteadas.

También realizan reconocimientos intangibles que no pueden ser cuantificados y que a criterio de la mayoría de los entrevistados, son más significativo que los monetarios, Estos reconocimientos son: La elección del empleado del mes, el cantico para quien hace una labor excelente, los agradecimientos, el reconocimiento de una labor bien hecha frente a sus jefes y compañeros y el plan de carrera.

Los directores de operaciones y líderes de recursos humanos tienen la misma idea de que la motivación incide en el desempeño de los colaboradores, por lo que es un tema tomado en serio y de importancia.

Sin embargo según sus propios comentarios, los encargados de brindar los reconocimientos de manera mensual es responsabilidad de los jefes de locales y en ocasiones a estos se les olvida hacerlo.

El plan de carrera en el grupo KFC es considerado como otro reconocimiento por parte de los directores, ya que reconocen la labor cumplida, dedicación y constancia de sus colaboradores con oportunidades de crecimiento de la misma organización.

Las prácticas acerca del reconocimiento en el Grupo KFC han tenido resultados positivos pues han conseguido disminuir la rotación del personal, han aumentado la satisfacción laboral de sus colaboradores y esto a su vez ha influido en los resultados organizaciones como ser líderes en las categorías que participan y crecimiento constante.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, R. (16 de marzo de 2007). *ganaropciones.com*. Obtenido de ganaropciones: <http://www.ganaropciones.com>
- Alderfer, C. (1969). *An empirical test of a new theory of human need's*. Connecticut: Organizational behavior and human performance.
- Alles, M. (2006). *Elija Al Mejor: Como entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arias, R. A., & Mantilla, M. I. (2009). *Aportes educativos al ámbito empresarial*. Bogotá: Revista Educación y Desarrollo Social - Volumen 3 - No 1.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs: : Prentice-Hall.
- Bedodo, V., & Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones*. Santiago: Facultad de Ciencias Sociales - Universidad de Chile.
- Bravo, M., Peiró, J., & Rodríguez, I. (2002). *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto*. Madrid.
- Chiang Vega, M. M. (2005). *Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los docentes de instituciones de educación superior*. Concepción, Chile: Universidad del Bio-Bio.
- Chiavenato, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición*. Madrid: McGraw-Hill.
- Deci, E. L., & R.M., R. (1988). *Intrinsic need satisfaction*. New York: Baard.
- Delgado, J., & Gutierrez, J. (1995). *Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Síntesis.
- Diccionario de la lengua española. (30 de 11 de 2014). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=productividad>
- Dinni, M., & Stumpo, G. (11 de o6 de 2010). *Percepción Dentro De Una Empresa*. Obtenido de [cepal.org](http://www.cepal.org/ddpe/Documentos): <http://www.cepal.org/ddpe/Documentos> de investigación
- Flores, S. (2011). *Motivación a los trabajadores de las microempresas en la ciudad de cuenca*. . Cuenca: Universidad Católica de Cuenca.
- FOREHAND, G. y. (1964). *Nueva Orleans*. Environmental variations in studies of organizational: Psychological Bulletin.
- Gamero. (2005). *Analisis Microeconomico de la Satisfaccion Laboral*. Madrid: consejo economico y socil.

- Gross, M. (20 de Octubre de 2006). Obtenido de Pensamiento Imaginativo: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/45238/Los-Roles-de-los-dirigentes-segun-Mintzberg.html>
- Grupo Editorial Gerencie Blog. (10 de Septiembre de 2013). *Gerencie*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html>
- Guerrero, L. M. (05 de Mayo de 2001). *La Entrevista en el Método Cualitativo: Facultad de Ciencias Sociales*. Obtenido de Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile : <http://www2.facso.uchile.cl/investigacion/genetica/cg04.htm>
- Hall. (1954). *Design for a brain*. London: Ross Ashby.
- Hamlin, K., & Media, D. (14 de Diciembre de 2014). *¿Qué es una entrevista por competencias?: La Voz de Houston*. Obtenido de La Voz de Houston: <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-una-entrevista-por-competencias-11488.html>
- Jr., S., & Chruden. (1999). *Administracion de Personal*. Mexico: Editorial continental.
- L., G., D., B., & R., C. (2001). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea S.A. .
- McGregor, D. (1966). *Motivación del liderazgo*. Madrid: Ediciones del MIT.
- Mintzberg, H. (1990). *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*. New York: Simon & Schuster Inc.
- Molina, J. (13 de Diciembre de 2014). *Recursos humanos - Capítulo 2: Wikilibro*. Obtenido de Wikilibro, Copyleft By: EOI: http://www.eoi.es/wiki/index.php/El_proceso_de_selecci%C3%B3n_en_Recursos_humanos
- Naranjo, M. L. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación, Universidad de Costa Rica*, 154 - 196.
- Navarro, E. (2008). *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana*. Valencia: Universidad Técnica de Valencia.

- Perea, C. (2010). *Gestión de reconocimiento*. Bogotá: Newfield Ediciones.
- Productividad Laboral. (24 de Noviembre de 2014). *Productividad Laboral*.
Obtenido de http://www.productividad.org.mx/es/elementos_concep.aspx
- Ramírez, R., & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos. *International Journal of Good Conscience*, 143-185.
- Real Academia Española. (Octubre de 2014). *DRAE*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/>
- Reeve, J. (1994). *Motivación y emoción*. Madrid: McGraw-Hill.
- Reeve, J. (2003). *Motivación y emoción, 3era Edición*. México: McGraw-Hill.
- Robbins, S. (2011). *Administración, Décima Edición*. San Diego: San Diego State University.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional, 15ta edición*. México: Editorial Pearson.
- Ruiz, N. (s.f.). *LanceTalent*. Obtenido de <http://www.lancetalent.com/blog/freelance-portfolio-consejos-errores/>
- Santana, C. (4 de Octubre de 2013). *Acsendo, Software de talento humano*. Obtenido de Carlos Santana
- Schein, H. E. (2004). *Psicología de la Organización*. Mexico: Editorial Prentice Hall.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work, model of superior performance*. New York, USA: Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Stern, W., & Allport, W. (1967). *Aportaciones a la Psicología de la Personalidad*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Velasco, F. (14 de Octubre de 2007). *arearh.com*. Obtenido de [areaRH.com](http://www.arearh.com): <http://www.arearh.com>
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Nueva York: Wiley.
- Werther, W. (2000). *Administración de personal y Recursos Humanos*. España: Mc Graw Hill Interamericana editores S.A.
- Yarde, I. (2007). *Mecanismos de motivación, reconocimiento y promoción*. Puerto España: Ministerio de Finanzas de la República de Trinidad y Tobago.

Glosario

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, (Diccionario de la lengua española, 2014)

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado, (Diccionario de la lengua española, 2014)

Efectividad: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, (Diccionario de la lengua española, 2014)

Productividad: Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales y energía (Diccionario de la lengua española, 2014).

Pago variable: También llamado “remuneración variable” o “Salario variable”.

Es un “Plan de remuneración que basa una parte del salario del individuo en alguna medida de desempeño individual y/u organizacional.” (Robbins & Judge, 2013)

Bonos: Programa de pago que recompensa a los empleados por su desempeño reciente y no por el histórico. (Robbins & Judge, 2013)

La Organización: Una organización es una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico. Las organizaciones se están volviendo ahora más abiertas, flexibles y sensibles a los cambios. (Robbins, 2011)

Clima Laboral: Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

El Rendimiento Laboral: Según la Real Academia Española (2014) el rendimiento laboral o productividad es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.

Otras definiciones de la RAE (2014) son:

- La relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: así, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema, RAE (2014)
- O el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida, RAE (2014)
- En el mundo empresarial, la productividad vendría dada por el rendimiento laboral, que es la relación entre los objetivos/metas/tareas alcanzadas y el

tiempo (en horas trabajadas de calidad) que se han necesitado para lograrlo; teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas; es decir, los recursos humanos, que son los encargados de ejecutar las funciones propias de un cargo o trabajo, RAE (2014)

Gerente: Persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución. (Real Academia Española, 2014)

Director: Persona a cuyo cargo está el régimen o dirección de un negocio, cuerpo o establecimiento especial. (Real Academia Española, 2014)

Una definición más específica de director en una organización: Persona que tiene la dirección superior de un cuerpo, de un ramo o de una empresa.

Plan de pago a destajo: Es aquel que remunera a los trabajadores con una cantidad fija por cada unidad de producción que terminen. (Robbins & Judge, 2013)

Plan de pago con base en el mérito: Se basa en las puntuaciones de la evaluación del desempeño. (Robbins & Judge, 2013)

Bonos: Programa de pago que recompensa a los empleados por su desempeño reciente y no por el histórico. (Robbins & Judge, 2013)

Pago con base en las aptitudes: Establece niveles de pago con base en la cantidad de habilidades que tienen los empleados o el número de actividades que pueden realizar. (Robbins & Judge, 2013)

Plan de reparto de utilidades: Programa que incluye a toda la organización y que remunera según alguna fórmula establecida y diseñada con respecto a la rentabilidad de la compañía. (Robbins & Judge, 2013)

ANEXOS

Anexo 1

Guía de preguntas para las entrevistas

Indagación del entrevistado

Nombre del entrevistado:

Edad del entrevistado:

Perfil profesional:

Cargo que ocupa:

Tiempo en la compañía:

Indagación de la empresa

Razón social de la compañía:

Giro del negocio:

Marcas:

Número de empleados operativos por marca:

Preguntas abiertas

-¿Qué significa para usted la motivación?

-¿La empresa posee una política sobre el reconocimiento a sus empleados operativos?

-¿Qué tipos de reconocimientos brinda la empresa a sus empleados operativos?

¿En qué circunstancias la empresa brinda reconocimiento a sus empleados operativos?

-¿Desde su punto de vista, que reconocimientos son más significativos para los empleados operativos? (ejemplos: monetario, social, capacitaciones, oportunidades de crecimiento)

-¿Qué relación existe entre el reconocimiento y el desempeño de sus empleados? ¿Porque?

-¿Qué resultados a obtenido su empresa al brindar reconocimientos a sus empleados operativos?

-¿Cuánto es la inversión hecha en los reconocimientos para los colaboradores?