

La motivación laboral como estrategia para minimizar la rotación de personal en la empresa  
Taco Bell

Seminario de profundización en organizacional

Autores

Castro Quevedo Lizeth Yesenia

Rey Camargo Paula Ximena

Wilches Vega Mariana



Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Programa de Psicología

Villavicencio Meta

2020

La motivación como estrategia de cambio para minimizar la rotación de personal en la  
empresa Taco Bell

Seminario de profundización en organizacional

Autores

Castro Quevedo Lizeth Yesenia

Rey Camargo Paula Ximena

Wilches Vega Mariana

Asesores

Ps. Benavidez Rocha Claudia Patricia

Ps. Galvis López Lida Mercedes

Ps. Rubio Gonzales María Alexandra



Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Programa de Psicología

Villavicencio Meta

2020

## Tabla de Contenido

Resumen .....	4
Abstract.....	5
Introducción.....	6
Planteamiento del problema .....	7
Pregunta problema .....	8
Justificación .....	9
Objetivos.....	10
Marco referencial.....	11
Metodología.....	18
Resultados.....	22
Discusiones .....	28
Conclusiones.....	30
Referencias bibliográficas .....	31
Anexos .....	34

## **Resumen**

Es importante mencionar que los empleados de las empresas ante cualquier función que desarrollen dentro de ellas para lograr un fin determinado son seres humanos con necesidades específicas y que prima su calidad de vida. Con el siguiente proyecto se pretende presentar una propuesta dirigida a aumentar la motivación laboral por medio de un programa diseñado para cubrir necesidades de bien estar físico y psicológico de los empleados de la empresa Taco Bell, esperando que así se incremente la motivación intrínseca y se logre una mitigación en la rotación del personal. Para lograr el objetivo propuesto se diseñó un programa de motivación el cual tiene su base en el salario emocional, partiendo de un enfoque humanista, es decir, cambiando un poco el concepto de empleado y enfocándose en que la empresa cuenta con el apoyo de un ser humano con necesidades. En ese orden de ideas el objetivo es satisfacer las necesidades de los empleados y con ello aumentar la motivación generando un menor índice de rotación.

Palabras clave: *Estrategias, motivación laboral, Taco Bell. Gestión del cambio, organización.*

## **Abstract**

It is important to mention that the employees of the companies before any function that they develop within them to achieve a certain purpose are human beings with specific needs and that their quality of life prevails. The following project aims to present a proposal aimed at increasing work motivation through a program designed to meet the physical and psychological well-being needs of the employees of the Taco Bell company, hoping that this will increase intrinsic motivation and achieve mitigation of staff turnover. To achieve the proposed objective, a motivation program was designed which is based on emotional salary, based on a humanistic approach, that is, changing the concept of employee a little and focusing on the fact that the company has the support of a person human with needs. In this order of ideas, the objective is to satisfy the needs of the employees and thereby increase motivation, generating a lower turnover rate.

Key words: Strategies, work motivation, Taco Bell. Change management, organization.

## **Introducción**

La motivación laboral como proceso de desarrollo dentro de una organización es de suma importancia en relación al crecimiento económico de esta misma, si se cuenta con un adecuado ambiente laboral con respecto al personal de trabajo se hace más efectiva, amena y eficaz cada uno de los procesos laborales. La motivación es definida por Carrillo, Padilla, Rosero y Villagomez (2009) como aquello que mueve o tiene eficacia o virtud para mover; en este sentido, es el motor de la conducta humana. El interés por una actividad es “despertado” por una necesidad, la misma que es un mecanismo que incita a la persona a la acción, y que puede ser de origen fisiológico o psicológico.

Dentro del presente proyecto de investigación se pretende dar a conocer la importancia de la motivación laboral y su relación con la rotación de personal, como resultado de un conjunto de revisiones bibliográficas, motivadas por el hecho de que en estos momentos la rotación de personal constituye un rasgo característico de algunas organizaciones y que ha repercutido desfavorablemente en las mismas.

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de ahí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. Para ello es esencial la estimulación considerada como una inversión de la empresa para obtener mejores resultados futuros.

La motivación por el trabajo es la manifestación activa de las necesidades del trabajador, la satisfacción por tanto se referirá al bienestar que se experimenta cuando son satisfechas la necesidad y la motivación al impulso y esfuerzo para hacerlo y no necesariamente tiene que existir una relación positiva entre motivación y satisfacción, un individuo muy motivado puede estar insatisfecho y viceversa; lo que sí parece quedar claro es que en todos los casos el nivel de satisfacción puede y de hecho conduce a la acción y por tanto afecta el comportamiento y los resultados.

## **Planteamiento del problema**

Teniendo en cuenta el objetivo del proyecto de investigación y por medio de una revisión bibliográfica se pudo determinar que uno de los problemas que frecuentemente se presenta en algunos sectores de la economía es la inestabilidad laboral aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se debilita cuando resulta difícil cubrir el puesto de trabajo vacante si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad.

Según Cuesta, et al, (2009) en la actualidad, los jóvenes profesionales pertenecen a la generación denominada Millennial. Comparten características, estilos de vida y valores que han formado a partir de los Eventos Significativos Generacionales que marcaron su vida histórico social. Estudios en EE.UU. y Europa sostienen que su anclaje socio histórico les confiere estilos de aprendizaje y laborales particulares. Por ejemplo, cuando evalúan un empleo privilegian los horarios flexibles y el tiempo libre, el trabajo en equipo y las nuevas experiencias. No les interesan los ascensos paulatinos. Van de un empleo a otro sin dar demasiadas explicaciones y son, principalmente, fieles a sí mismos. Estas características conllevan una falta de fidelización que es fuente de serios problemas para las empresas.

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose competencias entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Por medio de una investigación sobre motivación laboral en empresas de la ciudad de Bogotá D.C realizada por Olaya, Díaz y Morales (2014) se encontró que el sexo femenino (54,54%) está más motivado que el sexo masculino (47,78%) esto logrando evidenciar que en cuanto a la motivación personal las mujeres cuentan con mayores habilidades para el desarrollo de la motivación intrínseca mientras que los hombres tienden a ser más estáticos en un solo estímulo motivacional, por ende se verá reflejado esto dentro de los procesos de producción y efectividad del trabajo realizado por los mismos.

En el mismo sentido de la importancia de la motivación en el personal de trabajo se va reconociendo la importancia que tiene dentro de una organización u empresa el mantenimiento de un buen clima organizacional, el cual se ve afectado sea negativamente o positivamente por cualquier decisión o estrategia que se requiera utilizar en el manejo de la empresa como entidad económica.

Brunet (1987) citado en Chaparro (2006) señala que el clima organizacional implica tres variables importantes: a) las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado; b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes, las motivaciones del empleado, y c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad, que están influidas por las variables del medio y las variables personales. Así mismo es importante que se reconozca dentro del sistema de funcionamiento de las empresas que el clima laboral hace parte esencial del sostenimiento de la misma.

En base a este tipo de problemáticas presentadas dentro de las organizaciones en relación al funcionamiento del clima laboral, se hace evidente la constante rotación de los empleados dentro las mismas ya que al no haber suficiente motivación por parte de los empleados se da una baja en el rendimiento laboral de los mismos o en muchas ocasiones deserción por parte de estos debido a la no adaptación al clima laboral y al contexto del mismo.

Robbins (1998) citado en Cabrera, Ledezman y Rivera (2011) define la rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales. No se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar. Mencionado esto se reconoce que la rotación de empleados puede ser consecuencia de las dificultades internas generadas dentro de la empresa y así mismo se verá afectado el entorno personal de cada uno de los empleados.

### **Pregunta problema**

¿Qué estrategia de cambio debe adoptar la empresa Taco Bell para mitigar la deserción de personal?



## **Justificación**

Se realiza el presente proyecto con el fin de abordar la importancia y cantidad de gastos en los que debe incurrir constantemente una empresa debido a la rotación continúa de los empleados dentro de una empresa como consecuencia de la falta de motivación que tiene los empleados hacia el trabajo. Se considera que el proyecto es viable ya que se cuenta con la información correspondiente para hacer una investigación pertinente y contar con la información correcta para poder realizar un comparativo adecuado sobre los gastos y el incremento de los mismos que genera la rotación constante de empleados dentro de las empresas. La motivación ha sido objeto de numerosas investigaciones, y desde los más diversos puntos de vistas se le ha abarcado, con la finalidad de recabar toda aquella información necesaria para descubrir la incidencia que ésta pueda tener en determinados patrones de conducta.

Así mismo se debe reconocer para el desarrollo del proyecto de investigación la importancia de que las personas laborantes dentro de una empresa u organización estén trabajando bajo un sistema de procesos motivacionales que los lleven no solo al desarrollo personal sino al crecimiento como empresa. Se busca que por medio de este proyecto destacar la importancia de contar con un adecuado talento humano que le proporcione a la mismas organizaciones las adecuada herramientas para el crecimiento de la empresa y así de forma directa y a largo plazo la empresa lograra acortar costos que se están generando por la rotación constante de empleados, evitando los contantes procesos de liquidación de personal, nueva contratación y capacitación a nuevos empleados ya que dichos procesos significan un costo para la empresa.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Desarrollar una estrategia enfocada en la gestión del cambio en la empresa Taco Bell.

### **Objetivos específicos**

- Inferir en la necesidad de cambio en los líderes de la organización.
- Lograr el deseo de cambio en los líderes y empleados de la organización.
- Diseñar un plan estratégico de motivación donde se logre establecer un proceso de cambio.

## **Marco referencial**

### **Motivación**

González (2008) afirma que la motivación es un proceso interno y propio de cada persona, expresa la interacción que se establece entre el individuo y el mundo debido a que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable.

Ruiz, Gago, Garcia, Lopez (2013) afirman que la motivación varía en cada persona puesto que las necesidades cambian de un individuo a otro; y esto produce diferentes comportamientos, pero, aunque estos cambien los diferentes comportamientos de la motivación es básicamente el mismo en todas las personas.

Madrigal (2009) refiere que la motivación, es el ensayo mental educativo de una acción para realizar con rapidez, y está relacionada con las palabras motivar, disponer del ánimo del individuo, para que proceda de un determinado modo y motivo, causa o razón que mueve para algo.

Para Maslow, A (1991), psicólogo norteamericano, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Maslow clasifica 5 necesidades de las cuales en la base están las necesidades básicas, que son necesidades referentes a la supervivencia; en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y protección; en el tercero están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación; en el cuarto escalón se encuentran aquéllas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en último término, en la cúspide, están las necesidades de autorrealización.

Chiavenato, Sacristán y Roa (2011), definen a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.

Herzberg (2008), psicólogo orientado al trabajo y la gestión de empresas, define la motivación como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene. Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos)

son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.

McClelland (1989), afirma que la motivación de un individuo se debe a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades:

- La necesidad de logro: relacionada con aquellas tareas que suponen un desafío, la lucha por el éxito, la superación personal.
- La necesidad de poder: referida al deseo de influir en los demás, de controlarlos; de tener impacto en el resto de personas.
- La necesidad de afiliación: se refiere al deseo de establecer relaciones, de formar parte de un grupo; todo aquello relacionado con relacionarse con los demás.

### **Motivación laboral**

La motivación, según Espada (2006) , es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un acicate, un revulsivo y a veces una liberación.

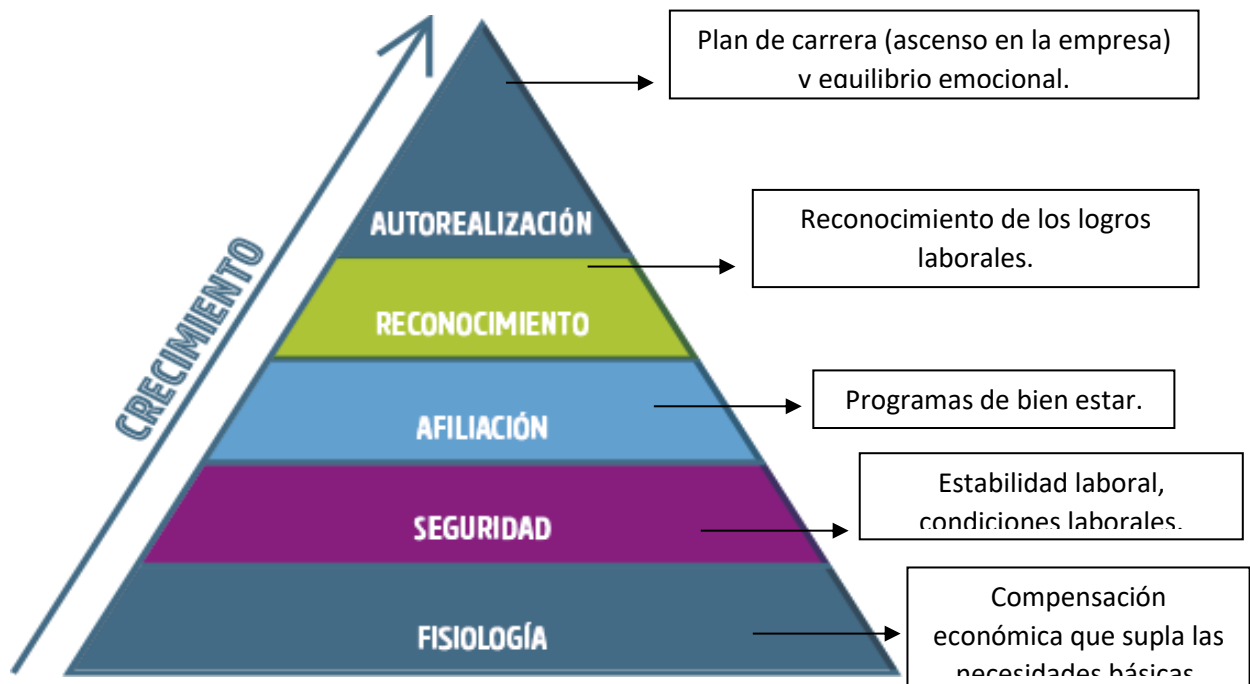
Robbins (1994) define la motivación laboral como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Para Ramirez, Abreu y Badii (2008), la motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

### **Teorías de la motivación**

El programa de motivación propuesto se basa en la teoría de Maslow, (pirámide de necesidades) la teoría supone una jerarquía de necesidades desde las más básicas hasta las más complejas que se van desarrollando en el transcurso del tiempo y en los diferentes contextos que se desarrolla el ser humano.

El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias y a partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades, surgiendo las necesidades de seguridad y a medida que el hombre logra suplir estas necesidades surgen otras necesidades más elevadas. González Rodríguez, et al. (2014).



### Teorías de la motivación laboral

Se han dado muchas explicaciones sobre la motivación laboral, sobre los diferentes aspectos que motivan a las personas a llevar a cabo una tarea. De acuerdo Ramírez, Abreu y Badii (2008) algunas de las teorías relacionadas con la motivación laboral son:

1. Campbell, Dunnette y otros (1970) en teorías de contenido, tratan de describir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar, y reconocen que todas las personas tienen necesidades innatas, aprendidas o adquiridas, y teorías en proceso, que se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo.

2. Locke (1986) distingue entre teorías basadas en las necesidades, en los valores, teorías de las metas y de la auto-eficacia.

3. Kanfer (1992), propone un modelo heurístico de constructor y teorías motivacionales y agrupa las distintas teorías en función de los constructos que cada una considera centrales para la motivación (por ejemplo: necesidades o intereses, motivos, elección cognitiva, intenciones, objetivos, auto-regulación), ordenando estos constructos desde los más distales o alejados de la acción concreta a los más proximales o cercanos a esa acción.

### **Clima organizacional**

Para Lewin (1951), el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Litwin y Stringer (1998) consideraron que el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

Stephen (1999) se refiere al Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

James y Jones (1974) definieron el clima por medio de un modelo integrador de conducta organizacional. En donde algunas dimensiones del clima intervienen, modulan las influencias entre los componentes de la organización e integran actitudes individuales y comportamientos relacionados con el desarrollo del trabajo.

### **Desempeño laboral**

Robbins, Stephen, Coulter (2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Robbins y Judge (2013) explican que en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio,

requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

Chavenato (1991), define el desempeño laboral como el comportamiento del trabajador buscando cumplir los objetivos fijados, constituyendo una estrategia individual para lograrlos.

Zerilli (1973), define el desempeño como una calificación sistemática del valor que una persona manifiesta por sus características personales respecto a la organización de la que forma parte, que es evaluado por un jefe o más, de forma periódica.

Sikula (1991), determina que el desempeño vendría a ser la atribución de un valor que se da a cada actuación del empleado, con el propósito de facilitar la toma de decisiones y lograr resultados.

Benavides (2002), precisa que en la medida en que el trabajador mejore su desempeño mejorara sus competencias. En ese orden, son comportamientos y destrezas visibles que un trabajador coopera en un empleo para cumplir con su labor de manera satisfactoria y eficaz.

Milkovich y Boudrem (1994), consideran una serie de características individuales, como las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que se interrelacionan con la naturaleza del trabajo y de la organización para generar comportamientos que pueden llegar a afectar los resultados y cambios sin precedentes dados en las organizaciones.

### **Rotación de personal**

Para Arias (1990) se entiende por rotación el ingreso y el egreso de personas en la organización. Es decir, que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas en la organización; teniendo en cuenta los gastos generados en actividades de recursos humanos para atraer y seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa.

Según Robbins (2005), la rotación es el retiro voluntario o involuntario permanente de una organización. Siendo un posible problema en relación a los costos de reclutamiento, selección y capacitación del personal.

Chiavenato (1999), Relaciona la rotación de personal con los costos primarios los cuales son las inversiones realizadas por las organizaciones para contratación de personal y los secundarios que son los que destina la empresa para cubrir la vacante durante el tiempo que se emplee.

Davis y Newstrom (2000) mencionan que la rotación de personal se presenta cuando hay baja satisfacción, y esta es la cadencia de empleados que abandonan la organización durante un periodo dado.

### Generación Millennial

Tagliabue y Cuesta (2011) definen generación como un conjunto de valores compartidos, percepciones y modos de acercarse y observar la realidad, en consecuencia, uno de los temas centrales en el ámbito de los recursos humanos es la “fidelización” de estos jóvenes.

Cuesta et al (2009) explica la falta de fidelización con que los millennials privilegian la estabilidad en la empleabilidad por sobre la estabilidad laboral.

Casilio, L., et al. Partiendo de las investigaciones realizadas por la consultora Page Personnel, se caracterizan como nativos digitales, personas muy sociales, buen nivel académico y positiva actitud frente al trabajo. Dentro del ámbito laboral señalaremos los principales aspectos que los diferenciarán:

1. Poseen las últimas innovaciones tecnológicas y tienen una necesidad de estar conectados constantemente a Internet.
2. Son egocentristas y tienen relaciones estrechas con sus marcas favoritas.
3. Priorizan el cuidado de su entorno y el medio ambiente.
4. Les gusta ser incluidos en la toma de decisiones importantes, así como saber que están aportando un valor agregado a la empresa.
5. Buscan que los líderes de las organizaciones los formen como personas y sean sus guías a lo largo de su carrera profesional.



6. Cambiar de un trabajo a otro es usual en la búsqueda de un crecimiento profesional acelerado y un balance total entre el trabajo y la vida personal.

7. Buscan flexibilidad de horarios, trabajo en equipo y dinamismo constante.

8. Buscan la oportunidad de negociar, ya que no les gusta sentirse subestimados por su edad.

9. Su adaptación a la cultura corporativa es rápida.

Tienen hambre de aprender y combinan el desarrollo de procesos antiguos con innovaciones que generan oportunidades de crecimiento para las empresas.

## **Metodología**

El enfoque establecido para el presente proyecto es la investigación cualitativa, ya que la misma nos permite establecer hipótesis de un cambio de gestión dentro del caso Taco Bell identificando una problemática existente y analizando datos que nos permita plantear una estrategia idónea con el fin de generar un cambio positivo en términos de los procesos de la organización.

La anterior postura es coherente con Quevedo (2003) quien nos plantea que la investigación cualitativa permite Comprender y desarrollar conceptos partiendo de pautas de los datos, y no recogiendo datos para evaluar hipótesis o teorías preconcebidas utilizando técnicas de observación que generen datos descriptivos

**Metodología:** revisión bibliográfica

### **Diseño documental**

En el presente proyecto se realizó una revisión bibliográfica de documentos relacionados con la temática (gestión de cambio) en bases de datos e información con el fin de recaudar información relevante

El modelo que implementaremos para lograr el objetivo propuesto será el ADKAR, este modelo cuenta con 5 etapas que adaptaremos a lo que queremos llegar a lograr. A continuación, se postulan las etapas del modelo adaptadas a las estrategias que utilizaremos:

#### **1. Conciencia del cambio. ¿Por qué es necesario el cambio?**

Un individuo u organización tiene que saber por qué un cambio o una serie de cambios son necesarios; como un primer paso se busca concientizar a los líderes de la organización de la importancia de un cambio en la motivación de los empleados.

Se presentará a los líderes de la organización un programa de motivación donde incluyan incentivos de bien estar y motivación para así evidenciar un cambio a largo plazo en el cual se implemente el salario emocional como un método para minimizar la rotación del personal. Lo anterior basado en una comunicación asertiva lo cual permite transmitir la información de manera idónea y permitirá una mayor absorción de la intención de cambio por parte de los líderes.

González Rodríguez, et al. (2014) en su trabajo de investigación por medio de una encuesta realizada con la población objeto plantea los principales incentivos laborales que motivan a los empleados en las organizaciones, como se ilustra a continuación:

Tabla.1 Puntuación total por grado de i

FACTOR	PUNTUACIÓN	%
Plan carrera al interior de la empresa	95	20%
Flexibilidad con los horarios laborales	87	18%
Auxilios educativos para la profesionalización	87	18%
Reconocimiento que me da la empresa por mis logros obtenidos	79	16%
Plan de beneficios que brinda la empresa (Medicina pre pagada, seguros, incentivo para el ahorro, plan exequial, descuentos académicos o para compras)	72	15%
Espacios de integración, recreación y culturales	62	13%
<b>TOTAL</b>	<b>482</b>	<b>100%</b>

Tabla. 2 puntuación total por grado de importancia – Condiciones de trabajo

FACTOR	PUNTUACIÓN	%
Estabilidad laboral	124	19%
Tener un puesto de trabajo exclusivo, con un equipo de alta tecnología	107	17%
Facilidades de préstamos con la empresa	99	16%
Licencias especiales (Licencia de Matrimonio, días adicionales en licencia por calamidad)	84	13%
Cafetería amplia, agradable, donde me sienta muy cómodo	78	12%
Vestimenta casual	78	12%
Teletrabajo (Trabajar desde la casa)	66	10%
<b>TOTAL</b>	<b>636</b>	<b>100%</b>

Fuente: Tomado de González Rodríguez, et al. (2014)

## 2. Deseo. Con objeto de apoyar la participación en el cambio

Del individuo o los miembros de la organización debe tener la motivación y el deseo de participar en el cambio o cambios. Debe haber un deseo del cambio especialmente del líder para la implementación de las estrategias que generen un cambio.

Una vez aprobado el programa de motivación por los líderes se realizará una charla educativa donde se presentarán los diferentes incentivos como parte de una estrategia motivacional, posteriormente se realizará una encuesta de satisfacción en la relación al deseo de cambio por parte de los trabajadores.

### **3. Conocimiento. Para saber cómo cambiar**

Saber por qué hay que cambiar no es suficiente, deben saber cómo cambiar. Las estrategias que se empleen deben ser claras y con un pronóstico favorable para generar confianza en el líder. De igual manera tanto la información como el objetivo que se quiere lograr deben ser claros al momento de comunicar a los empleados

Se realizará una serie de talleres sobre comunicación efectiva, motivación laboral, liderazgo, trabajo en equipo y crecimiento personal, con el fin de capacitar al personal para ser posible el cambio. Como estrategia inmediata se implementará horarios flexibles, celebraciones, excursiones, eventos deportivos, días libres motivados al desempeño y desarrollo de las actividades extras asignadas.

### **4. Capacidad – Habilidad. Para implementar las nuevas habilidades y comportamientos**

Toda persona y organización que realmente quiere el cambio debe aplicar nuevas habilidades y comportamientos para hacer que los cambios necesarios cristalicen. Es importante que los empleados tengan la capacidad de interiorizar la manera que se realizaran los cambios y que se genere un compromiso con el fin de un cambio positivo.

Como método para lograr nuevas habilidades y capacitar de manera directa a los trabajadores para el cambio se implementará la rotación de puestos, lo cual además de capacitar reduce el aburrimiento y el estrés, incrementa la innovación y reduce el ausentismo, lo cual aporta directamente al objetivo central del proyecto.

### **5. Refuerzo. Para mantener el cambio**

Los individuos y organizaciones deben ser reforzados para estabilizar y mantener la nueva situación. Es importante realizar retroalimentación y refuerzos para que el cambio sea favorable y permanente.

Se realizará un seguimiento intensivo de los resultados de los incentivos implementados y un refuerzo con estrategias de motivación como celebraciones y reconocimiento por logros alcanzados y superación personal.

## **Resultados**

### **Generación**

Teniendo en cuenta los objetivos propuestos para la elaboración y desarrollo del plan estratégico, la mezcla generacional óptima para conformar un equipo de proyectos de cambio es la generación X y la generación Y, ya que la generación X se caracteriza porque todavía son mayoría en el mercado laboral y ocupan puestos de liderazgo, las mujeres se incorporan de manera más habitual al mercado laboral, desean desarrollo profesional dentro de la misma empresa y reflexionan bastante antes de hacer un cambio en sus vidas profesionales, saben trabajar en equipo y fomentan relaciones laborales de confianza.

La generación Y, son personas que representan la nueva fuerza de trabajo global, al menos la mitad de ellos tiene su propio negocio o planea tener uno y el hecho de estar permanentemente conectados a las redes sociales, Internet y a los dispositivos móviles les permite establecer y conectar con nuevas relaciones laborales y profesionales entre sus círculos, también les gusta emprender, aprender y tomar parte en la toma de decisiones trabajando fuerte y con objetivos, resultando excelentes para trabajar en equipo.

Las dos generaciones podrían relacionarse de manera positiva, conformando un buen equipo de trabajo enfocado a cumplir objetivos encaminados al éxito, teniendo en cuenta que son dos generaciones orientadas a los logros y resultados, con carácter emprendedor, agilidad e iniciativa.

Por otro lado, los miembros de estas generaciones aportarían:

### **Generación X**

- Planificación.
- Organización.
- Adaptación.
- Liderazgo.
- Responsabilidad.
- Desarrollo profesional.
- Implementación estratégica.

## **Generación Y**

- Compromiso.
- Dedicación.
- Respeto.
- Creatividad.
- Multitareas.
- Mayor preparación académica y profesional.

## **Aprendizaje**

En una organización se deben enfocar iniciativas de aprendizaje dirigidas a la inclusión de diferentes generaciones, que contenga comunicación asertiva, que aprovechen el enriquecimiento de conocimientos que aporta cada generación que contribuyan al desarrollo de estrategias en pro de mejorar la organización y el desempeño de sus empleados.

Teniendo en cuenta cada una de las características que representan a las diferentes generaciones, las herramientas a implementar con el fin de incentivar el aprendizaje entre estas mismas inicialmente serian:

- Focalizar el hecho de tener líderes inclusivos, que conozcan, entiendan e integre cada una de las generaciones con sus diferentes características.
- Consultar opiniones, decisiones compartidas y buscar apoyo, promoviendo la participación de todos en general.
- Brindar oportunidades de desarrollo, crecimiento y prácticas creativas a nivel profesional.
- Crear equipos unidos, inclusivos y auténticos, con el fin de lograr mayor potencial de cada una de las generaciones y mayor eficacia del equipo como un todo.
- Fortalecer la comunicación por los medios implementados por cada generación.

## **Comunicación**

En relación a la comunicación, aunque cada generación tiene sus propias formas de trabajar y relacionarse se deben implementar iniciativas adecuadas para evitar afectaciones en la dinámica laboral.

- ✓ Inicialmente se deben establecer reglas de juego claras y promover cierta formalidad a la hora de comunicarse para evitar choques culturales entre las distintas generaciones.
- ✓ Conocer y entender los valores fundamentales de cada generación resaltando que pueden variar de manera amplia.
- ✓ Tomar conciencia de los factores motivacionales de cada generación.
- ✓ Asumir responsabilidades y buscar vías de entendimiento con el otro.
- ✓ Mantener una gran disposición a aprender.

## **Liderazgo**

Teniendo en cuenta las características de las diferentes generaciones un líder que lidera esfuerzos de cambio con equipos de diversas generaciones debe:

- ✓ Conocer cada grupo generacional que existe en la empresa e identificar sus cualidades.
- ✓ Conocer las necesidades de cada generación y buscar respuestas a cada uno de los miembros de los grupos.
- ✓ Adaptarse e influenciar de manera positiva en sus diferentes equipos de trabajo.
- ✓ Gestionar las diferentes generaciones que existan dentro de la organización.
- ✓ Ser accesible, flexible, abierto y comprensible en el trabajo y fuera de este también.
- ✓ Realizar una retroalimentación constante.
- ✓ Generar una cultura de innovación permanente.
- ✓ Trabajar en equipo.

A nivel de competencias es importante para un proceso efectivo que un líder:

- ✓ Debe ser un gran comunicador, no solo hablar, sino también escuchar a todas las partes de la empresa, desde los superiores, trabajadores hasta los clientes.



- ✓ Debe ser justo, mantener la equidad en los grupos de trabajo.
- ✓ Debe saber cómo motivar a los empleados para que den lo mejor de sí.
- ✓ Debe conocer los objetivos de la organización para celebrarse cuando se alcancen, con el fin de agradecer por el trabajo realizado.
- ✓ Debe ser empático, saber posicionarse en el lugar del otro.
- ✓ Ser asertivo y defender los valores y objetivos de la empresa.
- ✓ Tener confianza en las estrategias y defenderlas, transmitiendo de manera eficaz los objetivos y metas para que todos marchen en la misma dirección.

### **Modelo de cambio**

De acuerdo a los modelos proporcionados y explicados en la clase, consideramos el modelo que se ajustan a los procesos de cambio y evolución de la empresa Taco Bell es el modelo de Curva Greiner:

El modelo de Greiner explica las transformaciones que suceden en una empresa desde sus inicios hasta la evolución de acuerdo al contexto cambiante en el que se desarrolle. El modelo de cambio se rige bajo los siguientes factores: el tamaño de la empresa, edad, estrategias, la estructura de la organización y el entorno. Consta de 5 fases:

- ✓ *fase: el crecimiento a través de la creatividad:* explica la fase inicial de la empresa y los problemas que trae al momento de su crecimiento como la falta de comunicación entre el equipo de trabajo y la falta de capacidades del personal, momento en el que según Greiner se debe pensar en un cambio e “ir más allá”. Esto coincide con la transformación inicial que realizó Taco Bell cuando comenzó a tener problemas con la entrega de los productos y la insatisfacción de los clientes. Se necesitó crear una estrategia donde los productos se preparaban con anticipación y se hizo más favorable el trabajo de los empleados pues los procedimientos se transformaron en construir los platos con comida previamente cocida

- ✓ *fase: el crecimiento a través de la dirección:* esta fase habla de la reestructuración de liderazgo que se debe hacer cuando la empresa ha crecido lo suficiente, se trata de un cambio en las tareas y responsabilidades de los líderes, lo que se traduce a mayores y mejoradas capacidades de los mismos para poder

suplir las necesidades de la empresa. Llevando este proceso a la transformación del personal en Taco Bell, esta organización se decidió a contratar y capacitar personal más apto para suplir diferentes tareas y responsabilidades, ya que los supervisores y gerentes estaban involucrados en procesos inadecuados dentro de la organización y además no estaban preparados para el crecimiento de la organización.

✓ *fase: el crecimiento a través de la delegación:* esta tercera fase del modelo indica una crisis en el proceso de liderazgo ya que, al contar con líderes altamente capacitados, estos necesitan autonomía y motivación para dirigir, de lo contrario no se efectuará de manera acorde los procesos de la empresa y se tendrán clientes internos insatisfechos. En el caso de Taco Bell, se implementó estrategias de incentivos para gerentes y subgerentes en cuanto a remuneración monetaria y no monetaria, (incremento del salario y mejores condiciones laborales) esto permitía que los líderes se motivaran y por ende la eficacia de sus funciones resultarían favorables.

✓ *fase: el crecimiento a través de la coordinación:* esta fase se enfoca en los procesos de información y coordinación entre los altos cargos y los trabajadores. Taco Bell implemento un sistema de comunicación (TACO) el cual funcionaba en pro de una mayor y eficaz comunicación entre los altos ejecutivos y esto permitía que los departamentos de la empresa tuvieran un mayor rendimiento y una interdependencia para los gerentes, subgerentes y colaboradores de la organización. Se trata de una estrategia virtual que permitía que el flujo de información y coordinación surgiera de manera más óptima y eficaz para minimizar los problemas de comunicación y dar un mejor resultado.

✓ *fase: la colaboración:* esta última fase hace referencia a estimular la pro actividad y los sistemas de trabajo colaborativos, a romper esquemas rígidos y dar paso a un cambio favorable. La empresa Taco Bell creó las TMU (unidades gestionadas por equipos). Esta iniciativa tenía como finalidad preparar a equipos de trabajos para gestionar un establecimiento sin la presencia de un gerente a tiempo completo, es decir que se creaba una cultura de interdependencia que le permitía a la empresa disponer de un gerente para manejar varios POA (puntos

de acceso). Esta fase también plantea una crisis acompañada del cambio, Taco Bell también pensó en ello ya que la cultura organizacional debía cambiar y permitir una transformación cultural, lo cual llevo a la implementación de (TACO II) el nuevo sistema información se tornaba más fácil de utilizar por los empleados ya que se traducía a terminología y procedimiento que el personal manejaba diariamente.

## **Discusiones**

Dentro de los hallazgos encontrados en el caso Taco Bell podemos inferir que es una empresa que ha crecido a lo largo de los años con una gestión de cambio estratégico que ha permitido ir más allá de los métodos convencionales y conformistas de las empresas paralelas. Taco Bell se ha caracterizado por cambiar las reglas del juego en pro de una visión futurista la cual involucra diferentes escenarios generacionales. Las iniciativas que llevaron a Taco Bell a la cima del negocio de la comida rápida están forjadas por procedimientos que involucran innovación marcada por una independencia de procedimientos y la manera decisiva de cambiar aspectos no eficaces que llevan al retraso de la evolución en mundo de constante cambio.

Sin embargo, se debe tener en cuenta las falencias y crisis que se producen en los constantes cambios que se efectuaron a lo largo de su crecimiento, comenzando por su falta de personal capacitado para manejar dichos cambios, por lo cual y debido al rápido crecimiento de la empresa, se optó por reemplazar al personal en su mayoría y no retrasar el cambio capacitando al personal existente. Esto a su vez requirió mayor esfuerzo y compromiso por la empresa, sin embargo, la organización no contaba con las estrategias de motivación en ese momento para mantener a un gerente o subgerente dentro de la empresa sin correr el riesgo de que fuesen reclutados por la competencia.

Hacemos referencia a que cada cambio lleva a crisis y acontecimientos que la empresa no se encuentra en el momento preparada, lo cual puede llegar a ser favorable o desfavorable dependiendo de la visión y capacidad de resolución de problemas que maneje la empresa. Precisamente el modelo que ajustamos al proceso que ha presentado Taco Bell desde sus inicios plantea una crisis seguida de un cambio, es decir que se puede afirmar que este fenómeno se presenta en cualquier empresa y escenario.

Por otro lado, es importante resaltar que la empresa Taco Bell siempre estuvo atenta a resolver los factores negativos que trae el cambio, es decir los mismos procedimientos llevaban a un crecimiento involuntario ya que se generaba una necesidad después de un cambio. Así mismo se resalta la capacidad de movimiento en relación a los cambios internos organizacionales, se evidencia en el caso que Taco Bell en primero lugar implemento estrategias con la finalidad de complacer los clientes externos, posteriormente al tener

personal tan capacitado se esfuerza por satisfacer sus necesidades y bien estar personal, lo que se sustenta teóricamente en relación a las necesidades que presentan los seres humanos. Taco Bell se prepara para mantener una satisfacción continua de sus clientes internos fomentando de esa manera un sentido de pertenencia que le garantiza en gran medida la fidelidad de sus colaboradores, factor importante dentro de una organización.

Pese a la favorabilidad que se crea por la importancia q se le brinda a los clientes internos de la organización es fundamental que la empresa implemente programas de motivación laboral ya que se tiene antecedentes de rotación de personal muy marcados en su historia, el modelo ADKAR tal como se planteó involucra elementos de salario emocional, estrategias relativamente nuevas ya que si se tiene en cuenta las características de la generación actual y ( Millennials) y sus necesidades es importante tener en cuenta los beneficios que conlleva tener personal perteneciente a dicha generación pero también las implicaciones que traen, las prioridades que se tienen (las cuales son muy diferentes a las anteriores generaciones) y la manera de poder cubrirlas.

## **Conclusiones**

Este proyecto tuvo como objetivo principal desarrollar un plan estratégico para la empresa Taco Bell con el fin de mejorar la motivación de sus trabajadores minimizando con esto la rotación de personal, teniendo en cuenta que en esta organización durante la década de los 80s se presentó una tasa anual de rotación del 220% generando pérdidas económicas debido a los altos costos que genera el proceso de selección y capacitación de personal nuevo.

Concluyendo de esta manera que los procesos de gestión de cambio son significativos para cualquier empresa organizacional y por ende sus resultados van a ser efectivos si se saben aplicar las diferentes estrategias de manera adecuada ya que en la empresa Taco Bell se cambiaron los incentivos para disminuir la rotación pero esto no fue suficiente puesto que estos incentivos no tenían beneficios más allá de lo económico, dejando de lado la calidad de vida del trabajador y las necesidades que los motivan.

Es por esto que nos enfocamos en implementar estrategias motivacionales que generen cambios a nivel de desempeño y disminución en la rotación de personal, en la medida en que la empresa incorpore planes de carrera que establezcan procesos de capacitación, opciones de desarrollo humano integral y la integración de equipos de trabajo de alto rendimiento sujetos a procesos de reconocimiento de los logros que sean transparentes y justos, en esa misma medida aumentará la percepción de bienestar de los trabajadores, su motivación y así garantizar una mayor estabilidad y desempeño en la organización.

El modelo elegido ADKAR, plantea una serie de pasos a seguir e implementar en la organización para una gestión de cambio, resaltando que seguir el debido proceso y sus lineamientos generara grandes resultados en Taco Bell, de lo contrario la organización va a volver a su forma de trabajo inicial sin lograr ningún tipo de modificaciones.

## Referencias bibliográficas

- Arias, F. (1990). Administración de Recursos Humanos. Ed.Trillas. p.410.
- Benavides, O. (2002). Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas. Bogotá. Editorial McGraw – Hill.
- Cabrera, A., Ledezm, M., y Rivera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León.Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León, V(5),83-91. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3536/353632025006>
- Carrillo, M., Padilla, J., Rosero, T., y Villagómez, M.(2009).La motivación y el aprendizaje. Alteridad. Revista de Educación, 4(2),20-32. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4677/467746249004>
- Casilio, L., Pacino, F., & Pereyra, D. (2018). ¿ Cómo hacen las grandes empresas del sector financiero para retener a los millennials?.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Quinta Ed. México McGraw Hill.
- Chiavenato, I., Sacristán, P. M., & Roa, M. D. C. E. H. (2011). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill Interamericana.
- Cuesta, E. M., Ibáñez, M. E., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. Barbarói, 2(31), 126-138.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2000). Comportamiento Humano en el Trabajo.(Décima edición) México: DF McGraw Hill.
- Díaz, J., Díaz, M., y Morales, S. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología, 7(1), 59-77. recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4905118.pdf>
- Espada, M. (2006). Nuestro motor emocional: la motivación. Editorial Díaz de Santos.
- Gonzales, D. (2008). Psicología de la Motivacion. La habana: Ciencias Médicas.

- González Rodríguez, J. F., Rodríguez Buitrago, A. I., Piñeros Garaviño, D. A., & Linares Cajamarca, J. A. (2014). Propuesta para establecer una estrategia de salario emocional en el departamento de sistemas de información de la empresa Visión y Marketing.
- Herzberg, F. (2008). Una vez más: ¿Cómo motiva a los empleados?. Harvard Business Review Press
- James, L. R. y Jones, A. P. (1974). "Organizational Climate: a review of theory and research", Psychological Bulletin, 81, 1974, págs. 1096-1112.
- Lewin, K. (1951). Teoría de campo en ciencias sociales. New York: Harper and Bros.
- Litwin, G, Stringer, H. (1998). Organizational Climate. Boston: Documento de Harvard University Press.
- Madero Gómez, S. M. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. Contaduría y administración, (232), 109-130.
- Madrigal, B. (2009). Habilidades Directivas. México D.F.: Mc Graw Hill/ interamericana Editores S.A.
- Maslow, A. H. (1991). Motivación y personalidad. Ediciones Díaz de Santos.
- McClelland, D. C. (1989). Estudio de la motivación humana (Vol. 52). Narcea Ediciones.
- Parra, A. (2013). Importancia del reconocimiento para fomentar el buen desempeño laboral. Revista de análisis transaccional y psicología humanista,(69), 192-202.
- Ramírez, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 3(1).
- Robbins, S. (1994). Comportamiento organizacional. Editorial Prentice-Hall.
- Robbins, S. (2005). Comportamiento organizacional. México. Ed. Prentice. pp. 24-25.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México : Pearson Educacion



- Robbins, Stephen, P., & Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario Competitivo*. Mexico: Pearson Educación, Mexico.
- Robbins, Stephen. (1999). *Comportamiento Organizacional*. 8ª.edición, Mexico: Editorial Prentice Hall.
- Ruiz, E., Gago, M, Garcia, C., y Lopez, S. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. España: McGraw-Hill/ Interamericana de Espana S.A.
- Sierra, Y., Sánchez, S. E., & Santana, A. M. (2014). Trabajo en casa y calidad de vida: una aproximación conceptual. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 14(1), 57-72.
- Sikula, A. (1991). *Administración de Recursos Humanos en Empresas*. Editorial Limusa. México.
- Tagliabue, R., & Cuesta, M. (2011). Una Nueva Generación en la Universidad y el Trabajo: desafíos y oportunidades. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 4(12), 50-58.
- Zerilli, A. (1973). *Valoración de personal*. Deusto: Bilbao.

## Anexos

### PROGRAMA DE MOTIVACION

<b>Incentivo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Plan de carrera</b>	“Indudablemente, si las personas encuentran dentro de la empresa posibilidades de promoción en su carrera y crecimiento profesional se sentirán más satisfechas y permanecerán colaborando más tiempo, lo que originará que contribuyan indudablemente con los resultados de la organización (Madero, 2009)” citado por (Madero Gómez. 2010) la organización se encargará de convocar al personal por convocatorias internas donde el personal con las capacidades y el perfil para participar en la convocatoria, con esta estrategia se pretende generar nuevas oportunidades de aprendizaje y movimientos favorables dentro de la organización.
<b>Flexibilidad con los horarios laborales</b>	Implementación de trabajo en casa, “El “teletrabajo”, o “trabajo en casa”, no es una modalidad de trabajo nueva; en Colombia, ésta se encuentra en proceso de normalización. Ante la posibilidad de que cada día sean más las organizaciones que se sientan seducidas por su implementación, se requiere determinar su impacto en la salud y calidad de vida de las personas involucradas”. (Serra, 2014). La estrategia permite que el trabajador realice las actividades laborales desde la casa, esto se traduce a que los horarios sean más flexibles lo cual hace que el trabajador

	<p>mantenga un equilibrio entre el bien estar y el trabajo.</p>
<p><b>Reconocimiento que da la empresa por los logros obtenidos</b></p>	<p>Parra, (2013). Afirma que “el reconocimiento que reciben las personas en el contexto laboral hace que adquieran visibilidad, se hagan notar, existan para la organización, se les tenga en cuenta”. Se debe concientizar a los líderes de la organización a dar reconocimiento a los trabajadores, desde el saludo por nombres propios hasta reconocimiento público por su desempeño laboral.</p>
<p><b>Plan de beneficios que brinda la empresa</b></p>	<p>Se trata de los beneficios extra que pueda brindar la organización como medicina pre pagada, seguros, incentivo para el ahorro, plan exequial, descuentos académicos o para compras etc.</p>

**Espacios de integración, recreación y culturales**

Incentivos de bien estar: Según Eraso y Nieto (2011), citado por González Rodríguez, et al. (2014) los programas de bienestar con enfoque en familia hacen parte del salario emocional y motivan a los trabajadores, toda vez que se tratan de las personas más cercanas a ellos. las actividades de bien estar ayudan a incrementar la satisfacción y el sentido de pertenencia por la organización, además de aportar al bien estar emocional. Existen varias modalidades de bien estar que se pueden implementar en la organización como celebración de fechas especiales, eventos culturales como fiestas de fin de año, amor y amistad, día del trabajador, etc.