

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INGENIERÍA COMERCIAL

“Análisis del proceso de Gestión administrativa y Clima organizacional en la franquicia KENTUCKY FRIED CHICKEN (KFC) en el Distrito Metropolitano de Quito”

Johanna Carolina Peñafiel Landívar

Dirigido por

Dra. Lida Sandoval, MBA

Quito, 2011

AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

f.....

JOHANNA CAROLINA PEÑAFIEL LANDIVAR

CI. N° 1721033379

DEDICATORIA

A mis padres Antonio y Janet con mucho cariño, quienes con su esfuerzo, sacrificio y amor, me brindaron su apoyo incondicional a lo largo de mi vida estudiantil, ahora gracias a ellos he culminado con éxito esta etapa de mi vida, a mi hermana que ha permanecido junto a mí en todo momento y a mi tío que también ha contribuido en mi carrera universitaria.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme permitido vivir y darme la sabiduría para culminar mi carrera;

A mis padres por su apoyo incondicional que permitieron que logre mis objetivos, y sus buenas enseñanzas a lo largo de mi carrera profesional;

A cada uno de los profesores que forman parte de la Universidad Tecnológica Israel, por haber compartido sus conocimientos;

A mi tutora Dra. Lida Sandoval, MBA por haber contribuido con la elaboración del presente proyecto.

RESUMEN

El presente proyecto está orientado al conocimiento del manejo del clima organizacional, en la franquicia KENTUCKY FRIED CHICKEN (KFC) en el Distrito Metropolitano de Quito, mediante la utilización de un manual del Clima organizacional cuyo objetivo y disposiciones para su funcionamiento se encuentren claramente identificados e interrelacionados, dotados de guías óptimas que faciliten la ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportunas.

Para lograr cumplir los objetivos de estudio, en cuanto el Análisis del Sistema de Gestión Administrativa y Clima Organizacional en la franquicia KENTUCKY FRIED CHICKEN (KFC) en el Distrito Metropolitano de Quito, se procede a utilizar técnicas de investigación, la que permitirán levantar información de los sistemas de gestión administrativa, y el manejo del clima organizacional existentes, con la finalidad de determinar las fortalezas y debilidades del mismo. Esto permitirá plantear una propuesta de mejoramiento del ambiente laboral, que dinamice la gestión organizacional a través de estrategias que sirvan para mejorar las relaciones interpersonales en la empresa con la aplicación de métodos interactivos – participativos y comunicativos que solventaran la situación directamente en el campo laboral, representándose a través del beneficio obtenido por la empresa.

El análisis del proceso de gestión y clima organizacional constituirá una herramienta fundamental que apoyará y reforzará el proceso de mejora continua que ha estado desarrollando esta Empresa. La presente investigación servirá como base para futuras investigaciones que se hagan tanto en la empresa como en organizaciones que ofrezcan el mismo servicio.

ABSTRAC

This project aims to knowledge management on organizational climate, the franchise KENTUCKY FRIED CHICKEN (KFC) in the Metropolitan District of Quito, by using a manual aimed Organizational climate and arrangements for its functioning are clearly identified and interrelated, endowed with excellent guides to facilitate the implementation, monitoring, control and making decisions. To accomplish the study objectives, in System Analysis and Administrative Management Organizational Climate in the franchise Kentucky Fried Chicken (KFC) in the Metropolitan District of Quito, we proceed to use investigative techniques, which allow up information administrative systems, and management of the existing organizational environment, in order to determine the strengths and weaknesses. This will raise a proposal to improve the working environment, boosting organizational management through strategies that improve interpersonal relationships in the company with the application of interactive methods - participatory and communicative resolve the situation directly in the workplace, represented through the profit earned by the company. The analysis of the management process and organizational climate will be an essential tool that will support and reinforce the process of continuous improvement that has been developing this company. This research will serve as bases for future research are made in both the enterprise and organizations providing the same service.

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| Portada..... | I |
| Autoría..... | II |
| Dedicatoria..... | III |
| Agradecimiento..... | IV |
| Resumen..... | V |
| Abstrac..... | VI |
| Índice | 1 |
| Índice de gráficos | 11 |
| Capítulo I..... | 12 |
| Metodología | 12 |
| 1.1. Tema de investigación..... | 12 |
| 1.1.1 Planteamiento del problema | 12 |
| 1.1.2 Antecedentes..... | 12 |
| 1.1.3 Diagnóstico o planteamiento de la problemática general | 14 |
| 1.2. Formulación de la Problemática Específica | 17 |
| 1.2.1 Problemas secundarios | 17 |
| 1.3. Objetivos..... | 18 |
| 1.3.1 Objetivo General..... | 18 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos | 18 |
| 1.4. Justificación | 18 |
| 1.4.1 Teórica..... | 18 |
| 1.4.2 Metodológica | 21 |
| 1.4.3 Práctica..... | 21 |
| 1.5. Marco de Referencia | 22 |
| 1.5.1 Marco Teórico..... | 22 |
| 1.6 Hipótesis de Trabajo..... | 38 |
| CAPITULO II | 39 |

| | |
|--|----|
| DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 39 |
| Introducción..... | 39 |
| 2. Análisis de las Fuerzas Determinantes del Entorno | 39 |
| 2.1. Macroentorno | 39 |
| 2.1.1 Factor Económico..... | 40 |
| 2.1.2 Factor social | 47 |
| 2.1.3 Factor Político..... | 48 |
| 2.1.4 Factor Legal..... | 50 |
| 2.1.5 Factor tecnológico | 54 |
| Análisis del Ambiente Operativo..... | 57 |
| 2.2. Microentorno..... | 57 |
| 2.2.1 Nuevos Competidores | 58 |
| 2.2.2 Clientes..... | 61 |
| 2.2.3 Proveedores | 63 |
| 2.2.4 Competencia Actual..... | 65 |
| 2.2.5 Sustitutos | 67 |
| 2.2.6 Estructura | 68 |
| 2.2.7 Procesos y procedimientos..... | 69 |
| 2.2.9 Planificación | 70 |
| 2.2.10 Organización | 71 |
| 2.3 Análisis interno | 75 |
| 2.3.1 <i>Capacidad directiva</i> | 75 |
| 2.3.2 <i>Capacidad financiera</i> | 78 |
| 2.3.3 <i>Capacidad de mercado</i> | 79 |
| 2.3.4 <i>Capacidad de tecnología</i> | 81 |
| 2.3.5 <i>Capacidad de gestión del talento humano</i> | 82 |
| CAPITULO III | 87 |
| INVESTIGACIÓN DE CAMPO | 87 |

| | |
|---|-----|
| Introducción | 87 |
| 3.1 Importancia..... | 87 |
| 3.2 Objetivos..... | 88 |
| 3.3 Caso a analizar..... | 88 |
| 3.3.1 Elemento de Estudio..... | 88 |
| 3.3.2 <i>Definición de Variable</i> | 89 |
| 3.3.3 Alcances, limitantes y limitaciones | 89 |
| 3.3.4. Cálculo del tamaño de la Muestra | 90 |
| 3.4 Presentación de resultados | 93 |
| CAPITULO IV..... | 133 |
| PROPUESTA..... | 133 |
| Introducción | 133 |
| 4.1 Disposiciones para el funcionamiento | 134 |
| 4.2 Objetivos de la propuesta | 135 |
| 4.2.1 Objetivo general: | 135 |
| 4.2.2 Objetivos específicos:..... | 135 |
| CAPITULO V..... | 154 |
| ANÁLISIS DEL COSTO-BENEFICIO | 154 |
| Introducción | 154 |
| 5.1 Costo Total de la propuesta..... | 155 |
| 5.2 Matrices de costo-beneficio en base a la propuesta..... | 155 |
| CONCLUSIONES | 162 |
| RECOMENDACIONES | 163 |
| ANEXOS | 164 |
| GLOSARIO DE TÉRMINOS..... | 168 |
| BIBLIOGRAFÍA | 177 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|-----|
| Cuadro N° 1 Modelos de gestión de Recursos Humanos..... | 25 |
| Cuadro N° 2 Clima Tipo Voluntario..... | 33 |
| Cuadro N° 3 Clima Tipo Participativo Consultivo..... | 34 |
| Cuadro N° 4 Clima Tipo Participativo de Grupo..... | 35 |
| Cuadro N° 5 Sistematización de las Actividades..... | 36 |
| Cuadro N° 6 Evolución del PIB..... | 41 |
| Cuadro N° 7 PIB por clase de actividad económica..... | 43 |
| Cuadro N° 8 Evolución de la inflación..... | 44 |
| Cuadro N° 9 Comportamiento de las tasas de interés activa y pasiva..... | 47 |
| Cuadro N° 10 Evolución de la balanza comercial..... | 49 |
| Cuadro N° 11 Evolución de las tasas de desempleo..... | 51 |
| Cuadro N° 12 Ponderación Amenaza Nuevos Competidores..... | 63 |
| Cuadro N° 13 Ponderación Nuevos Clientes..... | 65 |
| Cuadro N° 14 Ponderación Proveedores..... | 67 |
| Cuadro N° 15 Ponderación Competencia Actual..... | 69 |
| Cuadro N° 16 Ponderación Sustitutos..... | 71 |
| Cuadro N° 17 Resultado Cuestionario..... | 98 |
| Cuadro N° 18 al N° 51 Resultados de encuestas..... | 100 |
| Cuadro N° 18 al N° 51 Resultados de encuestas..... | 138 |
| Cuadro N° 52 Costo total de la Propuesta..... | 162 |
| Cuadro N° 53 Costo de Reconocimientos y objetivos..... | 163 |
| Cuadro N° 54 Costo Motivación..... | 164 |

| | |
|--|-----|
| Cuadro N° 55 Costo Trabajo en Equipo..... | 165 |
| Cuadro N° 56 Costo Jefe inmediato..... | 165 |
| Cuadro N° 57 Costo Planes de Carrera y Desarrollo..... | 166 |
| Cuadro N° 58 Costo ambiente físico..... | 167 |
| Cuadro N° 59 Costo Comunicación..... | 167 |
| Cuadro N° 60 Costo Seguridad..... | 168 |
| Cuadro N° 61 Costo Riesgos..... | 168 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| Gráfico N° 1 Modelo de Idalberto Chiavenato 2004..... | 27 |
| Gráfico N° 2 Componentes involucrados en el clima organizacional..... | 30 |
| Gráfico N° 3 Direccionamiento estratégico..... | 40 |
| Gráfico N° 4 PIB en el Ecuador..... | 42 |
| Gráfico N° 5 Evolución de la inflación | 45 |
| Gráfico N° 6 Inflación Acumulada..... | 46 |
| Gráfico N° 7 Evolución de la balanza comercial..... | 49 |
| Gráfico N° 8 Evolución de las tasas de desempleo..... | 52 |
| Gráfico N° 9 Análisis de las 5 fuerzas de Porter..... | 62 |
| Gráfico N° 10 Organigrama de KFC..... | 78 |
| Gráfico N° 11 al N° 44 Resultados de encuestas | 100 |
| Gráfico N° 11 al N° 44 Resultados de encuestas | 139 |

CAPITULO I

METODOLOGÍA

1.1. Tema de investigación

“Análisis del proceso de Gestión administrativa y Clima organizacional en la franquicia KFC en el Distrito Metropolitano de Quito”

1.1.1 Planteamiento del problema

1.1.2 Antecedentes

Según datos proporcionados por la Asociación Nacional de franquicias, el desarrollo de las franquicias en el Ecuador se ha dado por etapas, la primera nace con la llegada de las franquicias extranjeras al país, siendo pionera en territorio nacional ***Martinizing en 1967***, posteriormente llegaron otras franquicias, tales como Kentucky Fried Chicken (KFC) en 1975, Pizza Hut en 1982, Burger King en 1986, McDonald’s en 1997, la segunda etapa surge en septiembre de 1987 con la constitución de la Asociación de Franquicias por inspiración de Heinz Moeller Gómez, quien fue su primer presidente y por Leonidas Villagrán, Primer Secretario General y Director Ejecutivo¹.

Todo empezó por un Seminario Internacional de Franquicias que organizaron la Cámara de Comercio de Guayaquil, el Centro de Calidad y Productividad de la ESPOL, y el Estudio Jurídico Moeller (Ahora Moeller, Gómez-Lince y Cía.). En este seminario participaron dueños de prestigiosas empresas, incluyendo los

¹ <http://www.aefran.org/expofranquicias.html>

ejecutivos de Yogurt Persa, la primera franquicia nacional creada en el Ecuador. Luego vinieron marcas destacadas como Farmacias Cruz Azul, Docucentro Xerox, Restaurante Pims, etc.

A lo largo de la historia el apoyo de entidades como las Cámaras de Comercio de Quito y Guayaquil, las Cámaras de Americanas Ecuatorianas de Comercio de Quito y Guayaquil, la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, la ESPE , la Corporación de Promoción de las Exportaciones e Inversiones CORPEI, la Presidencia de la República, el Ministerio de Relaciones Exteriores y Comercio Exterior, el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual ha permitido que las franquicias extranjeras alcancen mayor posicionamiento y aparezcan franquicias nacionales.

Con el antecedente en mención se puede evidenciar que en el país se ha dado paso a la inversión empresarial pudiéndose ver que en la actualidad existen alrededor de 150 franquicias extranjeras, siendo **KFC-1975**, una de las primeras franquicias de comida rápida, creadas y de mayor posicionamiento en el mercado. Por esta razón, el presente estudio está enfocado en una sola franquicia, la empresa INT. FOOD SERVICE CORP, con la marca líder KFC - sucursales en Quito-Ecuador, actualmente se encuentra en un período de expansión que busca incrementar sus utilidades y reformar su imagen ante sus competidores; sin embargo, últimamente en ella se ha venido presentando una serie de inconvenientes que afectan directamente a la organización.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Por ello, el punto central alrededor del cual gira el presente trabajo, es el estudio de la cultura organizacional como ventaja competitiva en un contexto social de la franquicia *KFC en el Distrito Metropolitano de Quito*.

1.1.3 Diagnóstico o planteamiento de la problemática general

En la empresa KFC, la Constitución (2008) ha dado paso a cambios sociales como efecto de decisiones político – legales, siendo una de ellas la **eliminación de las terciarizadoras** que han dado origen a la transición de la función gestinadora del Talento Humano a otros medios como la Operadora de Franquicia (OPERCOM S.A.), la misma que contempla como funciones: la planificación, organización y dirección de las relaciones laborales y administración de sueldos y salarios, implementación de políticas y técnicas de selección, como también la coordinación de actividades inherentes a la organización y control de riesgos sobre el personal, servicio médico y bienestar social, la seguridad de la compañía, se ha visto afectada en su convocatoria para reclutar personal debido a un aumento de rotación.

La fórmula actual, consiste en transferir la responsabilidad del reclutamiento y selección hacia los Gerentes, Subgerentes y Asociados de los locales, los que por recomendaciones reclutan al personal y si el personal contratado supera los tres meses, el funcionario que lo recomienda recibe una gratificación de \$ 10,00 USD y en el caso de que el personal reclutado sea elegido para Gerente o Subgerente de local, la gratificación al superar los tres meses es de \$ 30,00 USD. .

La etapa de inducción de los nuevos empleados debería ser asistido a través de un proceso de capacitación e inducción organizacional organizado por el Departamento de Capacitación, pero este proceso actualmente es de responsabilidad de los Gerentes y Subgerentes de los locales, los mismos que ubican al personal nuevo en diferentes áreas, para que se capaciten en base a las actividades cotidianas que realizan los empleados más antiguos, para luego integrarse al trabajo. Esto ocasiona que el personal nuevo interfiera en las actividades, retrasando la labor, se cometan errores en los procesos, y se demuestre insatisfacción de los clientes internos y externos.

Los Jefes de Operaciones dirigen al personal nuevo a los locales según requerimientos de los mismos, donde éstos terminan de formarse, pero sin tomar en consideración aspectos de ambientación adecuada, cercanía del trabajo a su vivienda, conformidad de los sueldos y salarios, el ritmo de trabajo o los horarios rotativos y nocturnos entre otras variables. Además, se resalta que no pasará más de tres meses que puede ser removido a otro local, donde volverá a experimentar la misma situación, desencadenando inestabilidad laboral, estrés e incremento de rotación de personal, que conlleva a tener personal nuevo en los locales, con poca experiencia y habilidades para la labor y manejo del cliente interno y externo.

Existe deficiente relaciones interdepartamentales, entre locales, e interpersonales. Además se evidencia que en la mayoría de los mismos, rivalidad entre Jefes de Operaciones, Gerentes y Subgerentes causando una división en los Asociados, ya que cada uno de ellos se inclinará a favor del que, según su criterio, considera más confiable.

Los sueldos y salarios del personal de los locales no son competitivos, equitativos ni justos, por lo que no existe personal comprometido. Se evidencia índices elevados de insatisfacción como: ausentismo, llegadas tarde, hurto entre otras.

El programa de ascensos que actualmente se lleva a cabo en las franquicias de KFC, consiste en determinar al asociado que demuestre mayor capacidad, en las diferentes tareas para ascenderlo a Coordinador; luego a Capacitador, posteriormente a Auxiliar de Subgerente, para luego tomar el puesto de Sugereente y por último de Gerente. Este programa de ascensos no toma en cuenta las capacidades del personal sino el grado de relación interpersonal entre el interesado y las esferas administrativas y operacionales; tampoco existe una revisión de los niveles salariales que permitan que el personal se encuentre satisfecho con la remuneración percibida.

Los Jefes de Operaciones son responsables de proceder a las amonestaciones y sanciones, así como efectuar el seguimiento de acciones posteriores. Gerentes y Subgerentes son los encargados de aplicarlas; no obstante, las solicitudes de sanciones presentadas por los Jefes de Operaciones, generalmente terminan a favor de la empresa.

Existe abuso de autoridad, por parte de algunos Jefes de Operaciones los mismos que se permiten ejecutar degradación de puestos que si bien es cierto no afecta económicamente pero si a la estima y dignidad de las personas.

Los programas de motivación del personal son dirigidos en la empresa inadecuadamente, y no permiten un cambio de actitud en el trabajador. Al contrario éste se traduce en fatiga, deficiente atención hacia los clientes lo que incita a que se presenten dificultades sucesivas en el desempeño laboral, debido a que el clima que allí se desenvuelve no permite el desarrollo eficaz de las actividades que tiene cada trabajador. El plan de premios con relación al desempeño de los empleados no es motivador.

Los equipos son máquinas importadas desde los EEUU de segunda mano en su mayoría, por lo que necesitan constante mantenimiento o reparación, dificultando las tareas del personal.

El sistema utilizado en su mayoría para controlar la información es conocido como AXAPTA un paquete de la MICROSOFT, adaptada a las necesidades de los locales pero que todavía requiere de ajustes para que dé respuesta a los requerimientos actuales de las empresas.

El análisis causa – efecto enfocado en el proceso de Gestión Administrativa del talento humano permite evidenciar la existencia de ***un manejo inadecuado del clima organizacional en la franquicia KFC*** en el Distrito Metropolitano de Quito.

De continuar esta situación se podría llegar al descontento total por parte de la clientela, generando la pérdida de la misma, y además el descontrol del personal que allí labora, lo que propiciaría un ambiente de insatisfacción e incertidumbre dentro de la empresa. Por ello es preciso que se busque alternativas de solución, que permitan mejorar el proceso de gestión administrativa y clima organizacional que se manejan actualmente.

1.2. Formulación de la Problemática Específica

¿Cuál sería la alternativa para mejorar el Clima Organizacional en franquicia KFC en el Distrito Metropolitano de Quito?

1.2.1 Problemas secundarios

- *¿Qué aspectos influyen en la Gestión Administrativa y el Sistema de manejo organizacional que actualmente tienen como directriz la franquicia KFC en el Distrito Metropolitano de Quito?*
- *¿De qué manera se puede identificar el manejo del clima organizacional en la franquicia KFC del Distrito Metropolitano de Quito?*
- *¿Qué alternativas de mejoramiento del clima organizacional, sistemas de comunicación, y capacitación son las adecuadas en la inducción de personal nuevo y antiguo?*
- *¿Cuál es el costo beneficio que implica el mejoramiento del clima organizacional dentro de la franquicia KFC?*

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo General

*Proponer un modelo de mejoramiento del **CLIMA ORGANIZACIONAL** para mejorar el ambiente de trabajo en la franquicia de comida rápida KFC en el Distrito Metropolitano de Quito.*

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar los aspectos que influyen en la Gestión Administrativa y el Sistema de manejo organizacional que actualmente tienen como directriz la franquicia *KFC en el Distrito Metropolitano de Quito.*
- Identificar el sistema de manejo organizacional que actualmente aplica la franquicia *KFC en el Distrito Metropolitano de Quito.*
- Determinar alternativas idóneas para el mejoramiento del clima organizacional, sistemas de comunicación, y capacitación del Potencial Humano para la empresa *KFC en el Distrito Metropolitano de Quito.*
- Conocer el costo beneficio que implica para la franquicia KFC el mejoramiento del clima organizacional dentro de sus actividades.

1.4. Justificación

1.4.1 Teórica

En KFC- Sucursal Ecuador, en base a la problemática planteada se crea la necesidad de diseñar alternativas que permitan mejorar su gestión administrativa y clima organizacional, de manera que la empresa logre proyectar una mejor

imagen corporativa y de servicios ante sus competidores. Es importante, puntualizar que si una organización no cuenta con un sistema de gestión organizacional y clima favorable, ésta se verá en desventaja con otras que si lo cuentan, puesto que proporcionará una mayor calidad en productos o servicios y por consiguiente aumento de clientes, teniendo como resultado un importante crecimiento en el nivel de ventas.

El estudio propuesto, se basa en la **“Gestión Del Talento Humano” Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, (2004:3)** quien afirma lo siguiente:

“Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados.

Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados”.

Así como también la **Guía Didáctica de la Gestión del Talento Humano, por Arturo Almeida Ruiz, (2009:6)** quien afirma que es: *“la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”,* por tanto se debe considerar a la disciplina como un principio organizacional para los éxitos de la gestión administrativa.

El papel de la Administración del Talento Humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización caminará bien; en caso contrario, se detendrá. Toda organización debe prestar primordial atención a su personal.

La Gestión Empresarial, María del Carmen Martínez (2003:70) asevera que:

“El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. Y posee las siguientes características:

- *Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.*
- *Es una configuración particular de variables situacionales.*
- *Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.*
- *Tienen una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.*
- *Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.*
- *Es el fenómeno lógicamente exterior al individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.*
- *Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas”*

Características que se deben tomar en consideración durante los procesos de gestión administrativo, por cuanto el clima organizacional es como una amalgama que permite fusionar estilos de pensamiento del cliente interno y vincularlos con los de la organización para lograr un completo empowerment.

Es necesario también tomar en cuenta conceptos relacionados con el **“Direccionamiento Estratégico”** a partir de la definición del término “estrategia”, que comúnmente se utiliza para referirse a una función de la gestión

organizacional, para determinar con claridad la capacidad de percibir la realidad, para desarrollar estrategias para el cumplimiento de un objetivo determinado, mediante una creación estructurada mentalmente, conocida como “Pensamiento Estratégico”.

1.4.2 Metodológica

Para lograr cumplir los objetivos de estudio, en cuanto el Análisis del Sistema de Gestión Administrativa y Clima Organizacional en la franquicia *KFC en el Distrito Metropolitano de Quito*, se procede a utilizar la metodología descriptiva de campo, la cual permitirá levantar información de los sistemas de gestión administrativa, y el manejo del clima organizacional existente.

Esto permitirá plantear una propuesta de mejoramiento en el ambiente de trabajo, el mismo que dinamice la gestión organizacional a través de alternativas que sirvan para mejorar las relaciones interpersonales en la empresa con la aplicación de métodos interactivos – participativos y comunicativos que solventaran la situación directamente en el campo laboral, representándose a través del beneficio obtenido por la empresa.

1.4.3 Práctica

La presente investigación beneficiará a los locales de la empresa *KFC en el Distrito Metropolitano de Quito*.

El análisis del proceso de gestión y clima organizacional constituirá una herramienta fundamental que apoyará y reforzará el proceso de mejora continua que ha estado desarrollando esta Empresa. La presente investigación servirá

como base para futuras investigaciones que se hagan tanto en la empresa como en organizaciones que ofrezcan el mismo servicio.

1.5. Marco de Referencia

1.5.1 Marco Teórico

¿QUÉ ES CLIMA ORGANIZACIONAL?

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La importancia de esta orientación reside en el hecho de que, el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.²

² <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.³

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

En la teoría de la administración se establecen cuatro funciones esenciales de un administrador o un gerente, que son:

- Planeación

³ <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

- Dirección
- Organización
- Control

Estas funciones permiten identificar necesidades, determinar objetivos, fijar tiempos, asignar tareas y responsabilidades, así como a estimar recursos necesarios y actuaciones de evaluación y seguimiento. Todas estas funciones tienen estricta relación con las personas, por ello es importante que los administradores conozcan suficientemente todos los aspectos que intervienen en el comportamiento de los miembros de una organización de cualquier índole.

RESUMEN DE CARACTERÍSTICAS DE LOS DIFERENTES MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (GRH)

En los últimos tiempos se han desarrollado diversos modelos en el ámbito de la GRH, que tienen como fin común, lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos factores condicionantes. Todos ellos exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento a los Recursos Humanos (RH), otorgándole el significado, que por su aporte a los resultados de la empresa requieren. Los rasgos principales que los diferencian están en el carácter estratégico o la importancia que conceden a la auditoría de GRH, como medio de control (Werther y Davis, Harper y Lynch, Chiavenato) o la necesidad de establecer políticas de RH adecuadas (Beer y Chiavenato) o el papel que confieren al entorno como base para establecer el sistema de RH (Werther y Davis, Beer). Todos los modelos poseen limitaciones y/o valores, de ahí la necesidad de su análisis para determinar cuál de ellos o qué elemento específicos de cada uno se puede emplear en la situación particular de cada organización.

| MODELOS | ELEMENTOS CLAVE |
|--------------------------|---|
| Harper y Lynch | Actividades articuladas a estrategia, políticas, objetivos y cultura. Las actividades en conjunción con la previsión de necesidades permite la optimización de RH. Requiere evaluación constante para verificar cumplimiento de resultados acorde a expectativas. Es de carácter descriptivo y se centra en las actividades y no en su dinámica y operación. Le concede importancia a la Auditoria como mecanismo de control del sistema. |
| Werther y Davis | Sistema interdependiente (Administración). Actividades interdependientes que se influyen unas con otras. El sistema se desarrolla en siete procesos:: Fundamentos y Desafíos (base de datos), Planeamiento y selección, Desarrollo y evaluación, Compensaciones, Servicios al personal, Relaciones con Sindicatos y comités y Perspectiva general de la Administración de personal (auditorias y retroalimentación). |
| Zayas | Sistémico, Interdependencia entre tres subsistemas. Subsistema de la Organización, Subsistema de Selección y Desarrollo del Personal y Subsistema formado por el hombre y su entorno. Condiciona las características del personal que ingresa y las interrelaciones que se producen. |
| Chiavenato | Sistema interdependiente, enfoque situacional. Procesos se centran en 6 vertientes. Influencias internas – externas. Los subsistemas son situacionales y varían según la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección determinada, es independientemente a los demás subsistemas. |
| Beer y Colaborad. | Estrategia y filosofía empresarial – factores situacionales- tecnología de tareas, análisis interno – externo. Sus resultados se miden a través de las “4 C” : Compromiso, Competencia, Congruencia y Costos eficaces. La influencia de los empleados es considerada central, actuando sobre las demás áreas o políticas. |
| Cuesta (DPC) | Concepción sistémica y funcional (modificación modelo de Beer), interrelaciona 4 subsistemas. Enfoque de modelos ajustados a la particularidad de cada empresa, adaptado al medio |
| CIDEC | Estrategia y cultura, políticas y objetivos |

Cuadro N° 1: Modelos de gestión de Recursos Humanos
Fuente: Idalberto Chiavenato: Comportamiento Organizacional, Thomson, 2004

Modelo de Idalberto Chiavenato (2004)

Chiavenato (2004:6) plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de

personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

Para Idalberto Chiavenato (2004:6), la administración de RH está constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas, son los siguientes:

- Subsistema de alimentación de RH, incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- Subsistema de aplicación de RH, incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
- Subsistema de mantenimiento de RH, incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- Subsistema de desarrollo de RH, incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
- Subsistema de control de RH, incluye el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoría de RH.

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los RH son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Además, son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc.

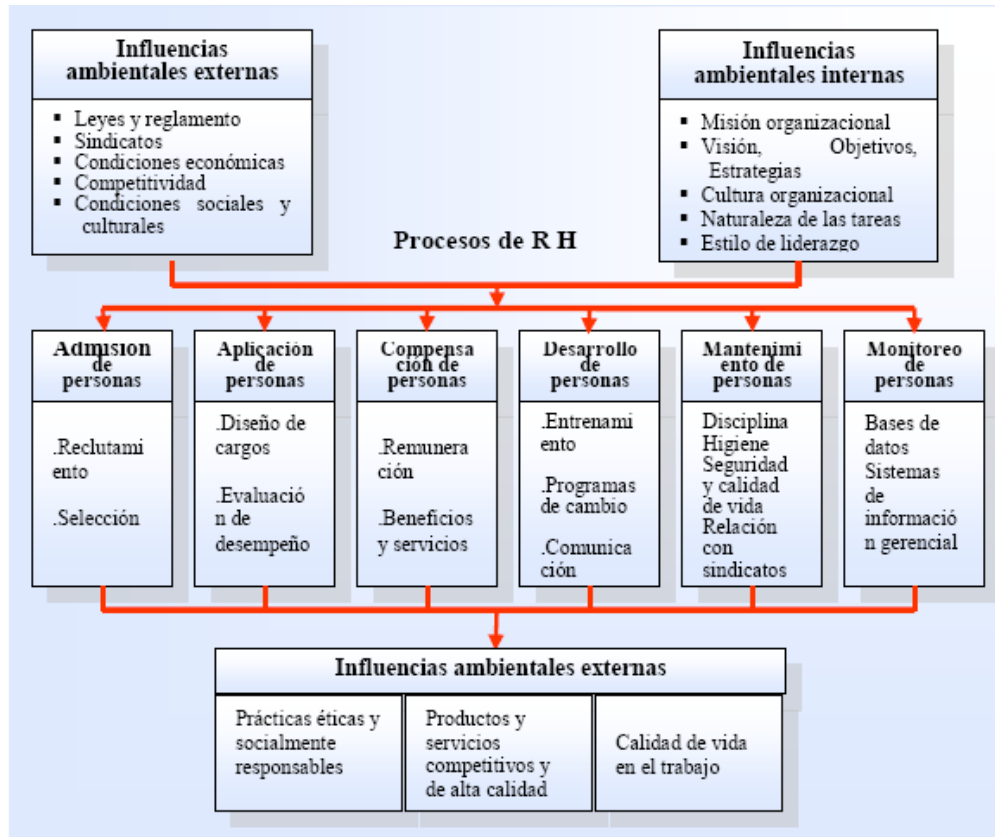


Gráfico 1: Modelo de Idalberto Chiavenato (2000)
Fuente: Idalberto Chiavenato: Comportamiento Organizacional

Existen otros ensayos, estudios y análisis sobre la GRH llevados a cabo por diferentes autores, **Ingrid Evans M. Y Fernando Cáceres V, Diseño y documentación de un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias** han seleccionado ciertas características básicas de los modelos tradicionales, para ser adaptados a diferentes tipos de empresas, y que a continuación detallamos:

La Corporación Andina de Fomento (CAF), institución latinoamericana de estudios empresariales, plantea la necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de administración de personal por otros enfoques, determinados por las características del entorno donde operan las empresas en la actualidad. Este entorno obliga a las organizaciones a incrementar la competitividad y conduce a

colocar en el centro de la estrategia empresarial el mejoramiento de la calidad y la productividad: sin productividad y calidad es imposible aumentar la competitividad.

Este hecho redimensiona la relevancia de los RH pues él constituye el centro de cualquier proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad. Para que el RH contribuya efectivamente al proceso de mejoramiento de acuerdo al esquema descrito, es necesario trabajar con tres variables de las cuales depende la efectividad del RH: habilidad; motivación; flexibilidad o adaptación al cambio.

Estas tres variables tienen que operar de forma simultánea, pues de lo contrario la efectividad del trabajo disminuye. Esto es crucial para el sistema de GRH que debe integrarse, según estos autores, por los siguientes subsistemas:

- Subsistema de puestos y cargos: encargado de la definición de los perfiles genéricos, incorporando funciones de mejora, control y mantenimiento y susceptibles a cambios o modificaciones permanentes.
- Subsistema entrenamiento y desarrollo: entendiendo por entrenamiento no solo la formación para llevar a cabo su labor en el puesto sino también, permitir desarrollar las habilidades necesarias en el trabajador para mejorar las operaciones y equipos, atenderlos y rotar por diferentes puestos de trabajo, facilitando esto los cambios en las estructuras de trabajo.
- Subsistema de retribución y reconocimiento: debiendo estructurarse sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, de estimular la permanencia como condición de acumulación de capacidad desarrollada. Este nuevo enfoque es una ruptura del modelo tradicional y tiene el propósito fundamental de recompensar al individuo por su capacidad y aporte a la empresa.
- Subsistema de evaluación: incluye evaluar la capacidad de cooperación, conocimientos del trabajador, aportes realizados tanto al mejoramiento del

proceso como al incremento de la calidad y desarrollo con iniciativas propias.

- Subsistema de selección: consiste en la búsqueda de personal, orientado por la visión de la empresa (Planificación de largo alcance) haciendo énfasis en la evaluación del potencial de desarrollo del individuo y no sólo en sus habilidades en el momento dado. Se buscarán personas con posibilidades de desempeñarse en la organización y seleccionar RH con capacidades para trabajar en equipos y realizar contribuciones a la empresa y al mismo tiempo con potencial para aprender y desarrollarse.
- Subsistema de participación: debe permitir estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de su puesto como en la búsqueda e implantación de mejoras y lograr una relación de cooperación con el Sindicato.

Al analizar las características de los principales planteamientos de este enfoque se observa, como a través del mismo se tratan de eliminar parte de las deficiencias de los modelos actuales de administración de personal. Se puede valorar como aspecto positivo el peso que se le otorga al subsistema de entrenamiento y desarrollo. Este constituye la vía principal para lograr la flexibilidad, polivalencia e integralidad del RH, que permita desarrollar procesos de mejora continua, incrementando los niveles de calidad, productividad y competitividad en la empresa. El puesto de trabajo es el elemento sobre el cual se pivotan las técnicas y sistemas de GRH, entendiendo por puesto de trabajo el cometido de una persona en la organización.

DIFERENCIA ENTRE ESTRUCTURA Y PROCESO ORGANIZACIONAL

La estructura hace referencia a la organización física de los componentes de una organización, mientras que un proceso se relaciona directamente con la gestión de recursos humanos. Los dos están implicados en el clima organizacional. En el

gráfico siguiente se trata de mostrar de forma esquemática los componentes involucrados en el clima organizacional.

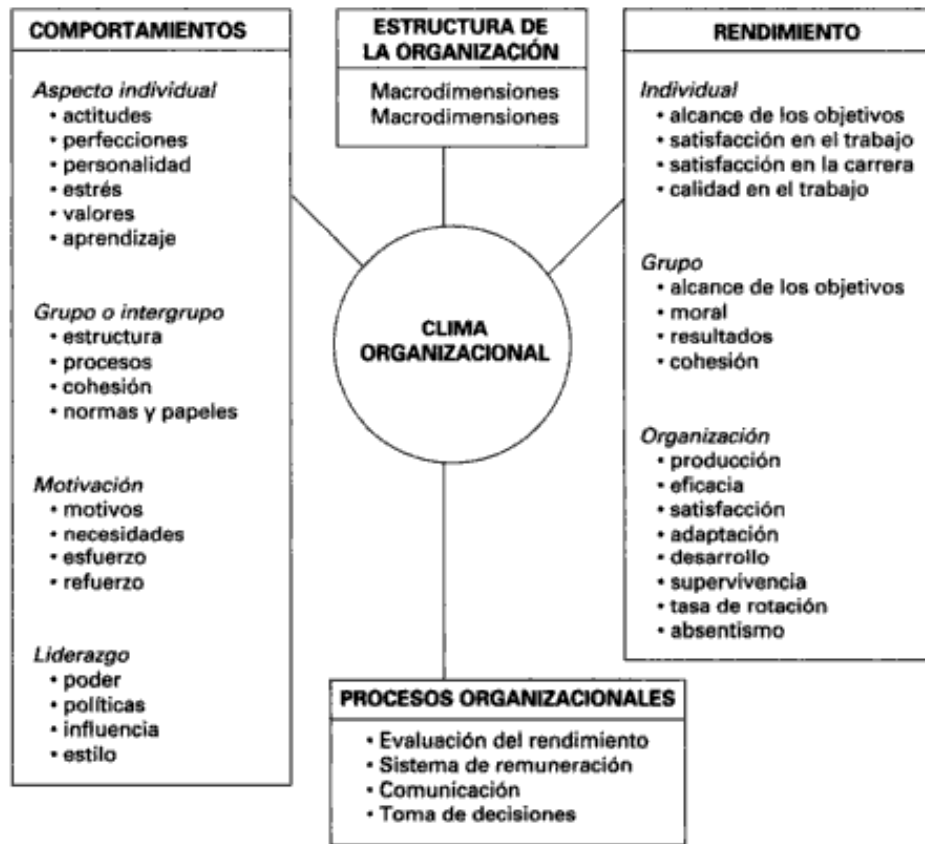


Gráfico 2: Componentes involucrados en el clima organizacional.
Fuente: María del Carmen Martínez, La Gestión Empresarial, 2003

El clima organizacional se encuentra estructurado por cuatro factores:

Comportamientos.- Es el conjunto de actitudes que forman a un empleador, mediante su aspecto individual, la motivación, el liderazgo y la forma de integrar un grupo.

Estructura organizacional.- Todas las organizaciones estructuradas contienen una serie de puestos y de unidades relacionadas sistemáticamente entre sí, que representan las propiedades y dimensiones perdurables de una organización.

La estructuración de una organización consiste en una conformación e institucionalización de tareas, esferas de actividad y de autoridades. Esta estructuración tiene lugar sobre la base de los procesos de decisión y de las hipótesis siguientes:

- a) La tarea global de una unidad de organización se subdivide y se asigna a las personas especializadas. Se trata del problema de definición de tareas y de ámbitos de trabajo.
- b) Las tareas y los ámbitos de trabajo individuales se combinan y se reúnen en grupos buscando una similitud o equivalencia. Se trata de la creación de secciones.
- c) Debe tenerse en cuenta y determinarse el tamaño más favorable de un grupo que se subordina a una persona dirigente. Es el problema de campo de control.
- d) Se asignan diferentes grados de autoridad, de poder de decisión y de disposición a los correspondientes ámbitos de trabajo. Es el problema de la delegación de autoridad.

Procesos organizacionales.- Tienen relación con el rendimiento del trabajador mediante los incentivos y la comunicación que con él se mantiene.

Rendimiento.- Es la forma como un empleado interactúa de manera individual, en un grupo y con la organización.

TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

María del Carmen Martínez, en su texto “La Gestión Empresarial”, (2003:75), realiza una clasificación de los tipos de clima organizacional de los cuales son los siguientes:

Clima Tipo Autoritario

Autoritarismo explotador.- En este tipo de clima la dirección no les da confianza a sus miembros. Las decisiones y objetivos se toman en la organización y se distribuyen de forma puramente descendente. Los empleados trabajan dentro de una atmósfera de miedo, castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Autoritarismo paternalista.- La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con un siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas, y algunas veces los castigos, son métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. El control en la cúspide.

| CLIMA DE TIPO AUTORITARIO Sistema II: Autoritarismo paternalista | |
|---|--|
| <p><i>Métodos de mando</i></p> <p>De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.</p> | <p><i>Objetivos de resultados y formación</i></p> <p>Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.</p> |
| <p><i>Fuerzas motivacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus y del poder, y algunas veces en el miedo. - Las actitudes son frecuentemente hostiles, pero algunas veces favorables hacia la organización. - La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo. - Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos. - Se encuentra insatisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización. | <p><i>Modos de comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral. - Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los subordinados. |
| <p><i>Proceso de influencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente, salvo a través de medios informales. - En cuanto a la influencia descendente, esta es sobre todo mediana. | <p><i>Proceso de toma de decisiones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Las políticas se deciden en la cumbre, pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas en la información adecuada y justa. - Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo. |
| <p><i>Proceso de establecimiento de objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios. - Hay aceptación abierta de los objetivos, pero con una resistencia clandestina. | <p><i>Proceso de control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - El control se efectúa en la cumbre. - Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados. - Algunas veces se desarrolla una organización informal, pero esta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización. |

Cuadro Nº 2: Clima tipo Autoritario
Fuente: María del Carmen Martínez, La Gestión Empresarial, 2003

Clima de tipo participativo

Consultivo.- La dirección tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero permite a los empleados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

Las recompensas u los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo, con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

| CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO Sistema III: Consultivo | |
|---|---|
| <p><i>Métodos de mando</i></p> <p>Consulta entre superiores/subordinados con una relación de confianza bastante elevada.</p> | <p><i>Objetivos de resultados y formación</i></p> <p>Investigación de los objetivos muy elevada y con buenas posibilidades de formación.</p> |
| <p><i>Fuerzas motivacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Las recompensas y los castigos se utilizan para motivar a los empleados. - Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen. - Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización. | <p><i>Modos de comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La comunicación es de tipo descendente, y con frecuente comunicación ascendente y lateral. - Puede darse un poco de distorsión y de filtración. |
| <p><i>Proceso de influencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado. | <p><i>Proceso de toma de decisiones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre, pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores. |
| <p><i>Proceso de establecimiento de objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta, pero algunas veces hay resistencias. | <p><i>Proceso de control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo, con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. - Se puede desarrollar una organización informal, pero esta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización. |

Cuadro Nº 3: Clima tipo Participativo Consultivo
Fuente: María del Carmen Martínez, La Gestión Empresarial, 2003

| CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO Sistema IV: Participación de grupo | |
|---|--|
| <p><i>Métodos de mando</i></p> <p>Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.</p> | <p><i>Objetivos de resultados y formación</i></p> <p>Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.</p> |
| <p><i>Fuerzas motivacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La dirección tiene plena confianza en sus empleados. - Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. | <p><i>Modos de comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La comunicación no se hace solamente de la manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. - No se observa ninguna filtración o distorsión. |
| <p><i>Proceso de influencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia. | <p><i>Proceso de toma de decisiones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles. |
| <p><i>Proceso de establecimiento de objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo, salvo casos de urgencias. - Hay una plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados. | <p><i>Proceso de control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores. |

Cuadro Nº 4: Clima tipo Participativo de Grupo
Fuente: María del Carmen Martínez, La Gestión Empresarial, 2003

SISTEMATIZACION DE LAS ACTIVIDADES

En el presente sistema se aplica las actividades ejecutivas realizadas en las empresas, para obtener resultados y minimizar el tiempo de ejecución, y como secuencia ganar tiempo.

| ACTIVIDAD | SISTEMA DE TRABAJO | MODO DE AHORRAR TIEMPO |
|----------------------------|---|---|
| FIJAR OBJETIVOS | <ul style="list-style-type: none"> • Fijar objetivos. • Analizar la situación. • Definir estrategias. • Definición de métodos. • Definir el objetivo. | <ul style="list-style-type: none"> • Motivación. • Eliminación de puntos débiles. • Reconocimiento de las ventajas. • Agrupar los puntos de conflicto. • Concretar las acciones y determinar la fecha de la próxima reunión. |
| PLANIFICACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> • Anual, ..., mensual, semanal, diaria. • Normas para gestionar el tiempo. • Método organizativo diario. | <ul style="list-style-type: none"> • Preparar la acción de los objetivos. • Optimizar y utilizar el tiempo con mesura. • Reducir el tiempo de puesta en práctica. |
| TOMAR DECISIONES | <ul style="list-style-type: none"> • Priorizar. • Aplicar el «Principio de Pareto». • Análisis ABC. • Aplicar el método Eisenhower. • Delegar tareas. | <ul style="list-style-type: none"> • Organizar el trabajo. • Priorizar tareas. • Organizar en base a prioridades. • Determinar lo importante y urgente. • Gestión de personal. |
| EJECUTAR ACCIONES | <ul style="list-style-type: none"> • Estructurar el día. • Determinar nivel óptimo de productividad. <ul style="list-style-type: none"> – Curva de capacidad. – Curva de nivel de bienestar. | <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar autogestión. • Centrarse en temas esenciales. • Aprovechar los momentos de máxima energía. • Crear un método propio y adecuado de trabajo. |
| CONTROL DE RESULTADOS | <ul style="list-style-type: none"> • Control de tiempo real versus previsto. • Control de medios y fines. • Autocontrol / relajación. • Examen diario. | <ul style="list-style-type: none"> • Afianzar la acción planificada. • Adoptar una actitud positiva. • Sueño activo y control del estrés. |
| INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> • Lectura rápida y eficaz. • Reuniones planificadas. • Comunicación eficaz. <ul style="list-style-type: none"> – Correspondencia. – Teléfono. – Informes. | <ul style="list-style-type: none"> • Lectura activa. • Organización de las reuniones. • Organizar los horarios de visitas. • Control de interrupciones. • Organización del entorno de trabajo. |

Cuadro Nº 5: Sistematización de las actividades
Fuente: María del Carmen Martínez, La Gestión Empresarial, 2003

EL ÁMBITO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El Comportamiento Organizacional es una disciplina que vincula varias ciencias relacionadas con el comportamiento del individuo en la organización y el impacto de su relaciones exógenas, de los ámbitos sociales en que se desenvuelve, con respecto a este tema **Arturo Almeida Ruiz** en su texto **Guía Didáctica de la**

Gestión del Talento Humano (2009:14) , menciona que a raíz del desarrollo de la ciencia psicológica y en especial de la psicología aplicada, ocurrido en el siglo XX, la psicología social se proyecta al mundo de las organizaciones industriales y empresariales de donde toma el nombre de psicología industrial como una disciplina reconocida como necesaria para la comprensión del comportamiento humano en las organizaciones.

Los avances en el campo del comportamiento organizacional se deben principalmente a las contribuciones de la psicología, la sociología y la antropología, pero también, aunque en menor escala, a la economía, las ciencias políticas y la historia.

Características de las Organizaciones Exitosas

El siglo XX trajo consigo cambios significativos en la administración de empresas, y se han considerado aportes importantes los de administradores modernos, que han visto a las organizaciones como organizaciones inteligentes, en las cuales el dinamismo de sus grupos de referencia y sus objetivos de empresa son esenciales para la administración, por tanto para llegar a ser empresas exitosas han surgido varios aportes, por lo que se ha considerado necesario mencionar el aporte del Dr. Edgar Eslava Arnao, quien en su texto *Gestión del Talento Humano en las Organizaciones (2010:15)*, menciona las siguientes características:

1. Son lucrativas –producen riqueza.
2. Alcanzan longevidad –duran mucho tiempo.
3. Son saludables –no tienen conflictos duraderos

4. Son innovadoras –tienen imaginación.
5. Son flexibles –tienen alta adaptabilidad.
6. Son admiradas –por que inspiran las otras.
7. Tienen identidad –una cultura especial.
8. Son los mejores lugares para trabajar.
9. Producen retornos para todos los stakeholders.
10. Obviamente satisfacción y deleite a sus clientes

1.6 Hipótesis de Trabajo

La investigación contribuirá en beneficio de los clientes externos e internos con propuestas para incrementar la productividad, calidad, eficiencia, competitividad y mejorar el ambiente de trabajo en la empresa *KFC en el Distrito Metropolitano de Quito*.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Introducción

En todas las organizaciones existe la necesidad de enfrentar lo que ocurre, o lo que sucederá, en su entorno. En efecto, los cambios son la única constante en el mundo, su tasa se está acelerando y las organizaciones que no se anticipan e intentan manejar estos crecientes y rápidos movimientos afrontan futuros inestables. Sólo mediante el monitoreo del entorno de una organización, ésta puede registrar, analizar, comprender y enfrentar efectivamente estas modificaciones.

Partiendo de éste preámbulo, para el desarrollo de la presente investigación es pertinente tener una visión global de los factores macro y micro ambientales que influyen en los sistemas de gestión administrativa y de manejo del clima organizacional de la empresa KFC, pues el nivel de competitividad en el mercado es acelerado con referencia a la comercialización de comida rápida.

2. Análisis de las Fuerzas Determinantes del Entorno

2.1. Macroentorno

El análisis del macro entorno generalmente se refiere a los datos externos del mundo empresarial, dentro del cual se encuentra el factor económico, demográfico, tecnológico, político, legal y sociocultural.

El éxito de una compañía está en identificar las amenazas del entorno para preverlas y consecuentemente aprovechar las oportunidades que nos brinden.

Es importante realizar un estudio de los factores antes mencionados para de esta manera tener una visión general del medio, así como de la relación de cada uno de estos componentes con la empresa que se va analizar.



Gráfico 3: Dirección Estratégica

Fuente: Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, Vigésima Séptima Reimpresión, Compañía Editorial Continental, México, 2000.

Elaborado por: Johanna Peñañiel L.

2.1.1 Factor Económico

El estudio del factor económico es de fundamental importancia, dado que la empresa tiene que adaptarse a la economía cambiante que tiene el país, es posible que éstas limiten el nivel de recursos que las empresas pueden usar para intentar satisfacer la demanda. La escasez de materias primas, los costos de la energía y los del crédito pueden imponer importantes limitaciones en la capacidad de una empresa para desarrollar nuevos productos, para mantener inventarios o para invertir en instalaciones para nueva producción.

➤ **Producto Interno bruto**

Según **Francisco Mochón** en su libro de **Economía (2000:148)**, indica que “El producto interno bruto es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un cierto período de tiempo, expresada en dinero y generada por toda la economía y sus miembros”.

A continuación se presenta un cuadro estadístico y un gráfico que muestra la evolución del PIB en el Ecuador en los últimos 6 años.

| AÑO | PIB (En millones de Dólares) | % Incremento |
|------------|---|-------------------------|
| 2004 | 32,646 | |
| 2005 | 36,942 | 4,30 |
| 2006 | 41,705 | 4,76 |
| 2007 | 45,504 | 3,80 |
| 2008 | 54,209 | 8,71 |
| 2009 | 52,022 | (2,19) |

Cuadro N° 6: Evolución del PIB en el Ecuador
Fuente: <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

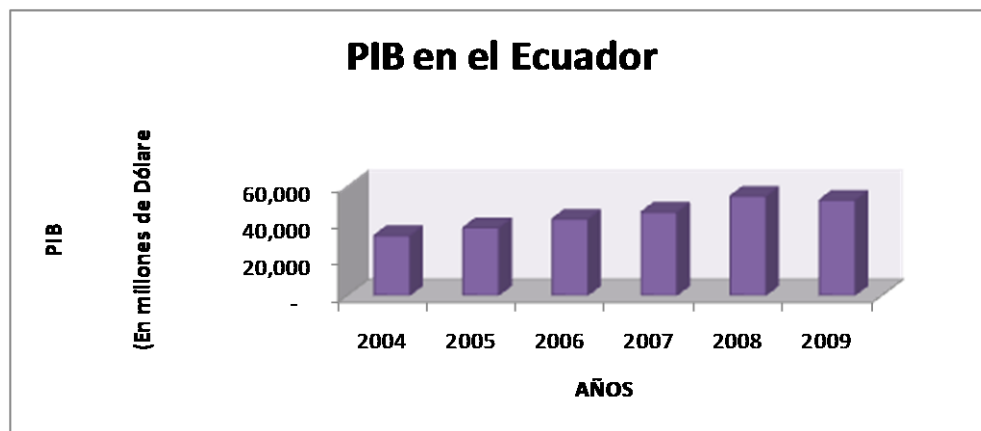


Gráfico 4: Pib en el Ecuador
Fuente: <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

El PIB ecuatoriano decreció en el año 2000, originado por la crisis financiera y política del gobierno de Jamil Mahuad. Después de este período, el PIB ecuatoriano ha experimentado un crecimiento progresivo hasta llegar en el año 2005 a \$36,942 millones de dólares; con una proyección de incremento del 4.76% al concluir el 2006. Para el 2008 aumento a \$ 54,209 con un incremento del 8.71%. Situación que no se mantuvo para el año 2009 pues presenta una disminución a \$ 52,022 millones de dólares con un decremento del 2.19%.

Entre los sectores más representativos que componen el PIB, de acuerdo a su participación en el nivel de producción nacional se encuentran: el petróleo, la agricultura y manufactura.

A continuación se presenta un cuadro que muestra la participación de los sectores de la economía en el PIB:

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA
Miles de dólares de 2000

| Ramas de actividad | 2010 (prev) | % Participación |
|---|-------------------|--------------------|
| A. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca | 2.577.911 | 10,30% |
| B. Explotación de minas y canteras | 3.381.561 | 13,52% |
| C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo) | 3.409.157 | 13,63% |
| D. Suministro de electricidad y agua | 220.497 | 0,88% |
| E. Construcción y obras públicas | 2.338.291 | 9,35% |
| F. Comercio al por mayor y al por menor | 3.647.160 | 14,58% |
| G. Transporte y almacenamiento | 1.878.346 | 7,51% |
| H. Servicios de Intermediación financiera | 570.996 | 2,28% |
| I. Otros servicios | 4.137.376 | 16,54% |
| J. Servicios gubernamentales | 1.286.846 | 5,14% |
| K. Servicio doméstico | 30.313 | 0,12% |
| PRODUCTO INTERNO BRUTO | 25.018.592 | 100,00% |

Cuadro N° 7: PIB por clase de actividad económica (2010)

Fuente: <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/indice.htm>

Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

El sector de comida rápida pertenece comercio al por mayor y menor del PIB con un porcentaje del 14,58%. Sin embargo, tomando en cuenta que la mayor contribución la tiene el sector de Otros servicios, se puede percibir que el crecimiento económico del país se debe primordialmente a ese sector luego al sector comercial.

En el cuarto trimestre de 2010, los Otros Servicios*, Construcción (pública y privada), Elaboración de refinados de petróleo, minas y canteras; y, Comercio (al por mayor y menor), fueron las actividades económicas que más contribuyeron al crecimiento del PIB.

El incremento del PIB en el país, permite mayor circulación de bienes y capitales, dando paso a un aumento en el volumen de compra por parte de los clientes, lo cual representa una oportunidad para KFC.

➤ **Inflación**

De acuerdo a **Francisco Mochón** en su libro de **Economía (2000:313)**, indica que “La Inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios de una economía a lo largo del tiempo”. Normalmente se mide por medio de las variaciones del índice de precios del consumidor (IPC).

En el siguiente cuadro se advierte la evolución y comportamiento de la inflación en el país en los últimos años:

| Años | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Inflación % | 1,95% | 4,36% | 3,21% | 2,70% | 3,33% | 4,31% | 3,33% |

Cuadro N° 8: Evolución de la inflación en el país

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

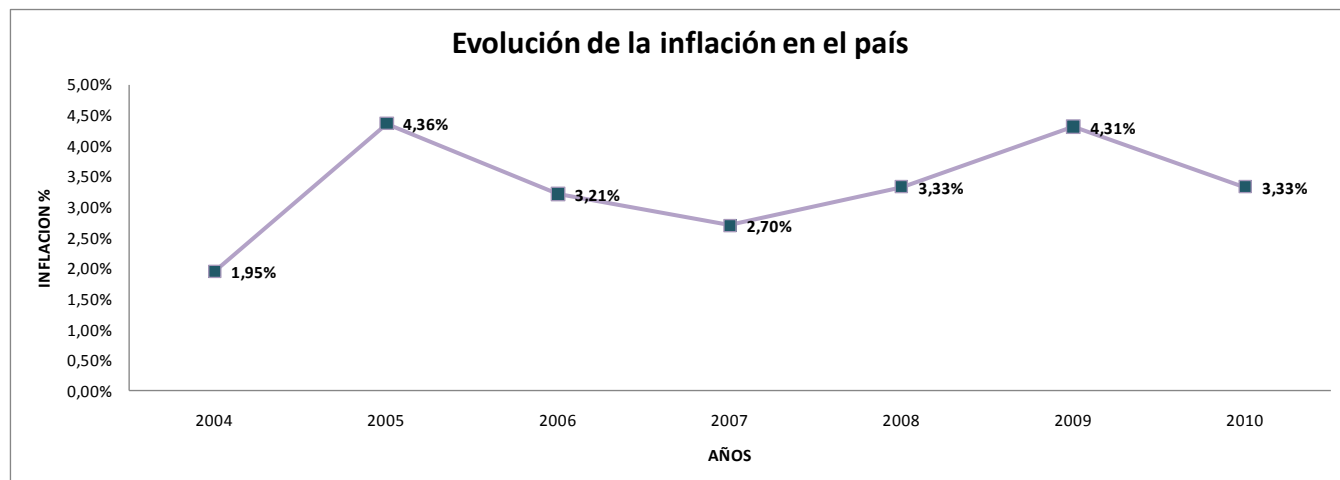


Gráfico 5: Evolución de la inflación en el país
Fuente: www.bce.fin.ec
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

Desde el año 2000, la inflación anual generó la recesión económica de aquella época. Sin embargo, una vez que la dolarización entró en funcionamiento y cada sector de la economía se fue acoplando a este proceso, la escalada de precios para el año 2004 alcanzó una inflación de un solo dígito con respecto a los años anteriores. Las tasas inflacionarias que se han presentado en los años 2005 y 2006, tienen un decrecimiento de 1.15 puntos porcentuales. Para inicios del 2007, la inflación permanece en la baja a 2,70 puntos porcentuales, pero al finalizar el año empieza a incrementar continuando este comportamiento para el 2009. En el año 2010 existe un decrecimiento, que pese a los intentos del gobierno la escalada continúa.

La inflación sin duda, es un agente que afecta a todas las unidades económicas, debido a la inestabilidad que han generado los factores políticos y al nerviosismo en el mercado de insumos así los productos de mayor incidencia, en la inflación acumulada enero-marzo 2011 se ubicó en el 1.58%, valor superior al registrado en el año inmediato anterior.

Lo que para la cadena KFC se convierte en una amenaza, obligado a incrementar el precio final de venta de cada uno de los productos que ofrece al público y sacar productos alternativos. Ocasionando una disminución de compra y por ende una

reducción de los márgenes de utilidad. Pese al incremento de la campaña publicitaria invertida.

➤ **Tasas de interés**

Las tasas de interés representan el precio de un capital prestado o recibido en préstamo para un período determinado. Éstas a su vez pueden clasificarse en:

- a) **Tasa activa.**_ Es aquella que cobran personas o instituciones por el dinero que han prestado.
- b) **Tasa pasiva.**_ Es el precio que una institución del sistema financiero paga por el dinero que recibe en calidad de depósito.

A continuación se presenta un cuadro estadístico y gráfico del comportamiento de las tasas de interés activas y pasivas.

| Activa | |
|-------------------|--------|
| 2004 | 9,63% |
| 2005 | 8,55% |
| 2006 | 9,27% |
| 2007 | 10,72% |
| 2008 | 9,14% |
| Diciembre-31-2009 | 9,19% |
| Diciembre-31-2010 | 8,68% |
| Abril-30-2011 | 8,34% |

| Pasiva | |
|-------------------|-------|
| 2004 | 4,62% |
| 2005 | 4,30% |
| 2006 | 5,31% |
| 2007 | 5,64% |
| 2008 | 5,09% |
| Diciembre-31-2009 | 5,24% |
| Diciembre-31-2010 | 4,28% |
| Abril-30-2011 | 4,60% |

Cuadro N° 9: Comportamiento de las tasas de interés activas y pasivas

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

Como se puede evidenciar, las tasas de interés, activas, tienen una tendencia decreciente desde el año 2004, las tasas de interés pasivas se incrementan significativamente y luego bajan esto de da por los efectos de la inestabilidad en la banca. El sector económico, en general, se verá beneficiado, en el momento en que los costos por préstamos de capital se reduzcan.

La tasa pasiva muestra un comportamiento irregular. Efectivamente, el porcentaje más alto se registró en el año 2007, para luego experimentar un descenso, al caer al 4,60%, en el presente año, desmotivando tanto a personas naturales y jurídicas para ahorrar su dinero en instituciones financieras.

La tasa activa referencial vigente para abril 2011 es 8.34%. De acuerdo a la información remitida por las instituciones financieras, la tasa pasiva referencial para abril 2011 es 4.60%. La tasa pasiva referencial corresponde al promedio ponderado por monto, de las tasas de interés efectivas de los depósitos a plazo fijo remitidas por las instituciones financieras al BCE, para todos los rangos de plazos.

La tasa promedio del segmento Productivo PYMES tiene un comportamiento estable, mientras que la tasa del segmento Empresarial presenta una tendencia decreciente en el mes de febrero 2011, lo que implica que la tasa efectiva anual (TEA) para el mes de febrero disminuye 0.04 puntos porcentuales (9.64%). Por otro lado la tasa promedio del segmento Productivo Corporativo tiene una mayor volatilidad⁴

Las tasas de interés activas efectivas calculadas por el Banco Central, para el mes de abril presentan una disminución en los segmentos de crédito pymes, y microcrédito de acumulación. Pero también un aumento en los demás segmentos de crédito en relación a las tasas registradas en el mes de marzo, lo que es sin duda una oportunidad favorable para KFC por los préstamos destinados a incrementar locales, la disminución en el costo del dinero prestado, es favorable para la empresa.

⁴ <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201103.pdf>

2.1.2 Factor social

Los factores que se consideran en el aspecto socio cultural en el cual se desarrolla la empresa.

➤ Desempleo

Según Eber en su **Guía básica de términos económicos (2004:205)**, indica que el desempleo es el “Número total de hombres y mujeres en edad de trabajar que teniendo capacidad y deseo de trabajar no han podido conseguir un empleo

Este porcentaje se mide como proporción de la población económicamente activa.”

| Años | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Porcentaje % | 9,90% | 9,30% | 9,03% | 6,34% | 7,50% | 7,90% | 6,10% |

Cuadro N° 11: Evolución tasas de desempleo

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

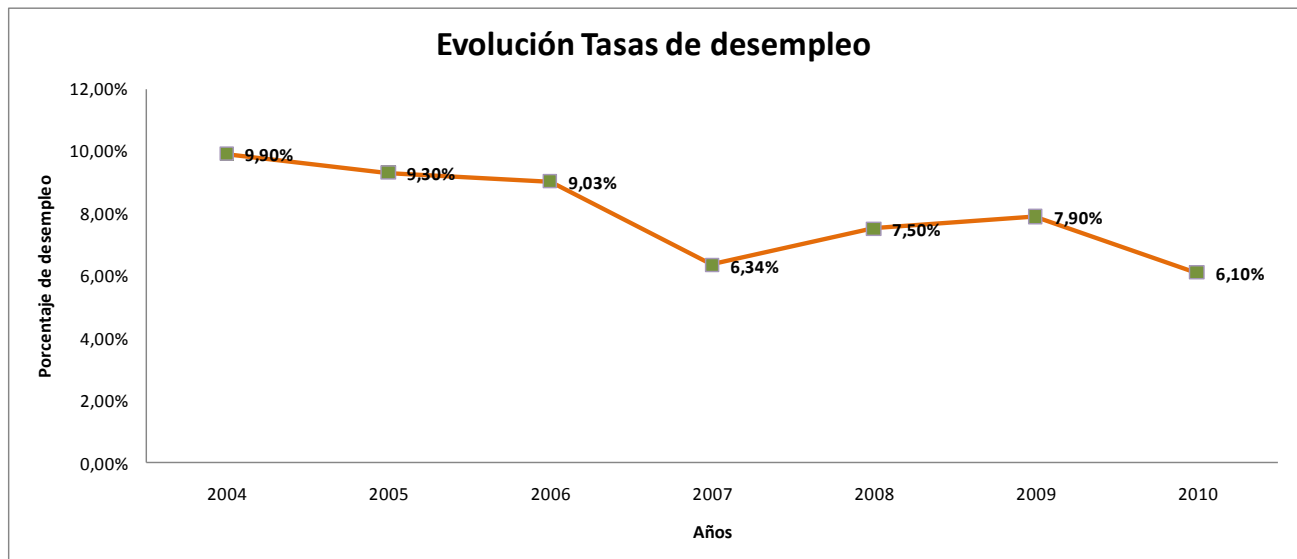


Gráfico 8: Evolución tasas de desempleo

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

El ritmo de crecimiento del desempleo se puede apreciar hasta el año 2006 pues se mantienen índices elevados. De ahí para el año 2007 tiene una baja a 6,34%, pero es realmente difuso porque para el 2008 aumenta a 7,50% que se proyecta de igual manera para el 2009, el año 2010 tiene nuevamente una baja al 6,10%, el gobierno está más preocupado de terminar de reformar leyes que de crear fuentes de trabajo.

2.1.3 Factor Político

Durante la última década se han producido muchos cambios en la política ecuatoriana, que van desde sucesiones presidenciales en periodos relativamente cortos hasta el cambio de moneda. Sin duda esto es un excelente indicador de la inestabilidad que ha caracterizado al país

La entrada a un régimen monetario diferente (la dolarización). Que desde 1998 se viene afianzando, con la vigencia de la nueva Constitución y la reforma estructural del Estado Ecuatoriano.

El Ecuador es una república presidencialista basada en una democracia representativa constitucionalmente establecida. El país está estructurado política y administrativamente en 24 provincias, en las que un Gobernador representa al poder central. La capital de la República es Quito.

Rafael Correa, después de la convocatoria a elecciones y salir victorioso en la contienda electoral asumió el poder el 15 de enero del 2007. Inmediatamente convocó a una consulta popular para una asamblea constituyente, para que el pueblo ecuatoriano, ordene o niegue esa asamblea nacional constituyente de plenos poderes, que busque superar el bloqueo político económico y social en el que el país se encuentra sumergido.

Para KFC Franquicia Quito-Ecuador, estas manifestaciones ocasionaron una fuerte recesión:

- Limitaciones en su accionar, ya que no existía sino hasta 1996 una ley para franquicias.
- Reestructuración de sus actividades en cada cambio de gobierno.
- Maltrato a la inversión extranjera.
- Limitaciones para su expansión en el país.

Con el cambio de moneda:

- Dificultades en las importaciones de materia prima.
- Encarecimiento de productos, maquinaria y tecnología.
- Inestabilidad en política de impuestos.
- Dificultades en la actividad bancaria en lo concerniente a ahorro y créditos.
- Reestructuración en lo que respecta a políticas de sueldos y salarios del personal.

Lo que le permitió ver otros mercados como el de Venezuela que en ese momento tenía mayor estabilidad política y económica.

Luego de establecerse la dolarización en el país, se inició un proceso de estabilidad para los negocios, lo que le permitió a KFC la oportunidad para expandir su actividad, permitiéndole realizar muchos cambios para ajustarse a las manifestaciones. Haciendo que la empresa se expanda a nivel nacional e internacionalmente.

Se espera que para este año el Estado cumpla con los deberes primordiales para asegurar que las instituciones privadas y públicas sean exitosas en su objetivo de mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, procurando instituciones dirigidas a la creación de riqueza para asegurar un sistema de creación y aplicación de normas que coordinen el comportamiento social y un sistema de apoyo a la iniciativa privada, que no sólo permitirá que nuestros niveles de vida se incrementen sino que también admitirá que dichos beneficios lleguen a todos los ciudadanos, a través de la tan deseada redistribución de la riqueza que es tan concentrada, y por ende discriminatorio, en nuestro país.

2.1.4 Factor Legal

En el factor legal se analiza todo lo que pertenece a las leyes, normas, reglas junto a sus instituciones son los pilares de una sociedad y su razón de ser es facilitar las cosas y permitir con ellas el logro de objetivos socialmente beneficiosos.

En el Ecuador la función judicial es ejercida por diversos órganos que tienen definidas sus competencias y operan de forma independiente, dentro de la unidad jurisdiccional. El sistema procesal, de acuerdo con la Constitución Política de la República del Ecuador, es un medio para la realización de la Justicia. De acuerdo con **Hernán Maldonado P.**, en su artículo en su artículo de la revista judicial **El Régimen Tributario – Generalidades (2011:1)** indica que los órganos que componen la función judicial son los siguientes:

- a) **Corte Suprema de Justicia**, con jurisdicción nacional y sede en Quito. Es un tribunal de casación. Funciona a través de “salas” especializadas. Sus miembros o ministros ejercen sus funciones sin periodo fijo. A falta de uno de ellos la Corte en pleno designa a su sucesor.

- b) **Tribunales Distritales**, que funcionan con jurisdicción regional para conocer casos de carácter fiscal y administrativo.
- c) **Cortes Superiores**, establecidas en cada provincia como tribunales de segunda instancia para conocer sobre apelaciones que se presentan sobre sentencias de tribunales inferiores. Están también organizados por salas.
- d) **Tribunales y Juzgados**, que tramitan los casos presentados en primera instancia. Se dividen por áreas especializadas de competencia y se distribuyen en todo el territorio nacional.
- e) **El Consejo Nacional de la Judicatura**, es el órgano administrativo, disciplinario y de gobierno de la Función Judicial. Existen tribunales especializados para menores, Fuerzas Armadas y Policía; no obstante, deben someterse a la unidad jurisdiccional.

Todas las dependencias judiciales mencionadas, están sujetas a los cambios suscitados en la cúpula del poder judicial, lo cual ha generado mucha inseguridad jurídica, ocasionando inestabilidad para la aplicación de tratados, acuerdos y contratos. Los problemas suscitados en la Suprema Corte, y la remoción de sus miembros, dejaron al país y a los negocios, con un sin número de trámites sin resolver, a demás de un periodo de recesión jurisdiccional, hasta que se nombren a los magistrados idóneos para ejercer dichas funciones. Esto generó desconfianza en inversores extranjeros y disminuyó la posibilidad de incrementar la inversión extranjera directa en el Ecuador.

El aspecto legal, bajo las circunstancias analizadas, representó una amenaza para toda empresa y KFC no fue la excepción ya que le sobrevinieron los problemas a continuación descritos:

- Pues, por ser una franquicia concebida desde los Estados Unidos de Norte América tiene que cumplir con varias normas y requerimientos adquiridos

con la empresa puesto que la materia prima como las recetas, papas, juguetes de temporada entre otros insumos a demás la maquinaria y tecnología son importados.

- Existe malestar por parte del Franquiciante por la inseguridad jurídica que se ha mantenido en el país.
- La importación de insumos y maquinaria, tienen que respetar un mínimo de condicionamientos legales para evitar ser perjudicados o perjudicar a los clientes.
- Por lo que en KFC si el desenvolvimiento normal se ve interrumpido por algún tipo de enfrentamiento legal con los actores de los procesos comerciales de la empresa, ésta tiene que actuar en base a un buen cuerpo legal que trabaje dentro de cortes que estén laborando normalmente, y que sobretodo mantengan suficiente honestidad.

➤ **Política tributaria, Hernán Maldonado P.**, en su artículo de la revista judicial **El Régimen Tributario – Generalidades (2011:1)**.

a) Regulaciones de obligaciones tributarias.- El régimen tributario es la norma jurídica que regula las relaciones entre el Estado y demás entes acreedores de tributos, y quienes tienen obligaciones tributarias para con ellos.

b) Tributos.- Los tributos comprenden los impuestos fiscales, municipales y provinciales; las tasas y contribuciones de mejoras.

c) El Código Tributario.- Contiene la normatividad de tipo general; esto es, los derechos, obligaciones y procedimientos relacionados con la gestión tributaria en el país para todo tipo de tributos.

- d) Leyes tributarias.-** Determinan en forma específica los impuestos, y solamente pueden expedirse a través de Leyes aprobadas por el Congreso Nacional.
- e) Aplicación.-** La aplicación de las leyes tributarias se complementa con reglamentos, resoluciones, formularios y demás procedimientos establecidos para el cumplimiento de las disposiciones tributarias.
- f) Objetivos del Régimen Tributario.-** Las recaudaciones tributarias sirven fundamentalmente para alimentar los ingresos del sector Público, y en particular para financiar el Presupuesto del Gobierno Central.
- g) Quiénes participan en la gestión de tributos.-** En la gestión de tributos participan los sujetos activos: Estado, municipios, consejos provinciales y otras entidades públicas; y los sujetos pasivos en calidad de contribuyentes de retención y demás responsables de los impuestos.
- h) Exenciones o exoneraciones tributarias.-** Son exclusiones que fija la ley sobre obligaciones tributarias en favor de personas naturales o jurídicas u otros beneficiarios y establecida por razones de interés público, económico o social.
- i) La determinación tributaria.-** Es el proceso que establece el hecho generador como causa o momento del tributo, la base imponible y la cuantía de un tributo.
- j) Sistemas de determinación.-** Mediante la declaración del sujeto pasivo o determinación directa; actuación de la Administración Tributaria o determinación presuntiva; o en forma mixta.

KFC, está sujeta a las disposiciones de la Ley de Régimen Tributario. Es importante este punto ya que con el actual gobierno y las reformas que lleva a efecto en esta materia la asamblea constituyente, a la empresa le afecta en:

- Los cambios que de acuerdo a las reformas le tocan reestructurar como ley de contrataciones, la elevación de sueldos y salarios.
- El incremento de impuestos tanto internos como arancelarios a las importaciones.
- Problemas con lo que a ley de monopolios se refiere.

Esto constituye una coacción para KFC, que todavía no se estabiliza hasta que las nuevas leyes en proceso sean terminadas y permita visualizar con mejor precisión lo que va a pasar en el futuro.

2.1.5 Factor tecnológico

Es indispensable conocer los avances tecnológicos para que la empresa implemente sistemas que ayuden a su desarrollo organizacional, se amolden a la estructura de la empresa y colaboren a la solución de problemas. Es importante realizar un seguimiento de las tecnologías y mantener una actitud crítica sobre los cambios que se producen, procurando que aporten mejores métodos para ejecutar las tareas y obtener mayor productividad de ellas.

Internet y Software.- Esta red cumple un papel protagónico en el proceso de globalización de la economía mundial y en el rápido crecimiento de lo que se ha llamado la “nueva economía”.

Sistemas.- Los sistemas principalmente utilizados en KFC son:

El Windows, que permite la utilización de sus herramientas como el Word, Excel, Outlook, power point entre otros.

Dentro de las herramientas del Windows se encuentra el OUTLOOK que es la vía INTRANET que permite la comunicación entre locales, proveedores, oficinas y planta.

AXAPTA.- Es el sistema utilizado en la cadena de restaurantes KFC, está formado por tablas, bases de datos, ítems, plus, etc., todos agrupados de manera que permiten el ingreso de información, obtención de reportes, y se alimenta de información debido a instrumentos que se encuentran instalados tanto en el computador como en las registradoras del local a demás de los datos que tanto Gerente como Subadministrador ingrese.

Este sistema es el corazón de la información ya que proporciona datos de compra, datos de venta, ítems, recetas, sub-recetas, determina en reportes el costo real, el costo ideal, entre otras.

Las máquinas y equipos utilizados como: freidoras, congeladores, son de segunda e importados desde los Estados Unidos, para abaratar costos de montaje de locales, otros equipos son fabricados por el Departamento de Mantenimiento cuyo personal está capacitado para dicha actividad como la creación de cuartos fríos, ventiladores, extractores, etc.,

Drive (servicio al auto): corresponde a una estructura física, ubicada en un lugar estratégicamente adecuado para el acceso de autos de fácil acceso, el mismo que contiene un remisora y un menú que permite ubicar y solicitar la orden desde el auto hacia un receptor que sostiene un asociado que permite tomar la orden y luego entregarla por una ventanilla asignada.

Home Delivery: servicio que mediante el uso de líneas telefónicas, una red de computadoras y personal asociado que recepta la orden de un usuario e ingresa a un programa que mediante menús permitiendo ir alimentando de información requerida e imprimirla en forma de una factura para ser asignada a un motorizado el mismo que hará la entrega de lo solicitado.

Dos maneras atractivas para clientes, que brindan soluciones a las necesidades de los mismos, entregando lo solicitado, brindándoles a los usuarios la libertad de la administración de su tiempo.

El servicio de home delivery y drive surgieron como una estrategia para contar con otro canal de contacto con los clientes externos e internos (personal de la empresa), para extender los servicios de la empresa, lo que trae una consecuente disminución en tiempos de entregas, descongestión de puntos de venta, incremento transacciones y aumento de rentabilidad.

En definitiva el avance tecnológico, maquinaria y equipos constituye una debilidad que posee KFC ya que el costo de los equipos nuevos y los gastos de importación son elevados lo que hace que en la mayoría de locales se trabaje con maquinarias y equipos deficientes.

2.1. Factor cultural

La cultura es fundamental en todo tipo de negociación, aspectos que deben ser tomados en consideración cuando se hacen negocios en el Ecuador.

Los ecuatorianos, generalmente, son inductivos, prefieren examinar cada situación particular, antes de aplicar procedimientos universales. Casi siempre basan sus decisiones en la confianza, sus sentimientos y la percepción de la situación en particular.

El Ecuador es una sociedad cuya orientación es el consumismo y la valoración de las marcas. Por lo que KFC puede considerar una amplia gama de consumidores y en determinadas circunstancias, KFC puede utilizarse para preservar modelos de pensamiento, valores y vías de interacción tradicionales; mientras que para otros, y en situaciones distintas KFC constituye una opción adecuada para que los consumidores exploren nuevas creencias y modos de actuación. KFC – Ecuador

opera en ambos sentidos y ha llegado a simbolizar las paradojas de la vida moderna. El menú de KFC varía en relación a cada localidad por el factor cultural.

La sociedad ecuatoriana percibe a KFC como demasiado público apropiado para fiestas infantiles, reuniones informales de la familia y amigos sitio propicio para hacer amigos y relajarse después de una jornada de trabajo o después de ir al cine entre otros.

Sería elegido en menor frecuencia para celebración de un cumpleaños de adultos o realizar un almuerzo de negocios, citas o celebraciones de mayor categoría, debido al ruido, y falta de privacidad.

Análisis del Ambiente Operativo

2.2. Microentorno

El análisis del microambiente de la empresa objeto de estudio, se refiere a los factores internos que afectan directamente a la gestión empresarial, para lo cual se examinó las capacidades de cada uno de ellos, al igual que sus condiciones actuales, de modo que se pueda estudiar a la organización desde una perspectiva más concreta y la forma en la que inciden en todas las áreas funcionales de la empresa.

A continuación una síntesis de la propuesta de Michael E. Porter. En donde, la competencia en un sector no sólo está determinada por el grado de rivalidad entre los competidores en el sector, también la posible entrada de nuevos competidores, la existencia de productos sustitutos, el poder negociador de los clientes y el poder negociador de los proveedores, contribuyen como fuerzas determinantes a configurar la estructura competitiva del sector.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

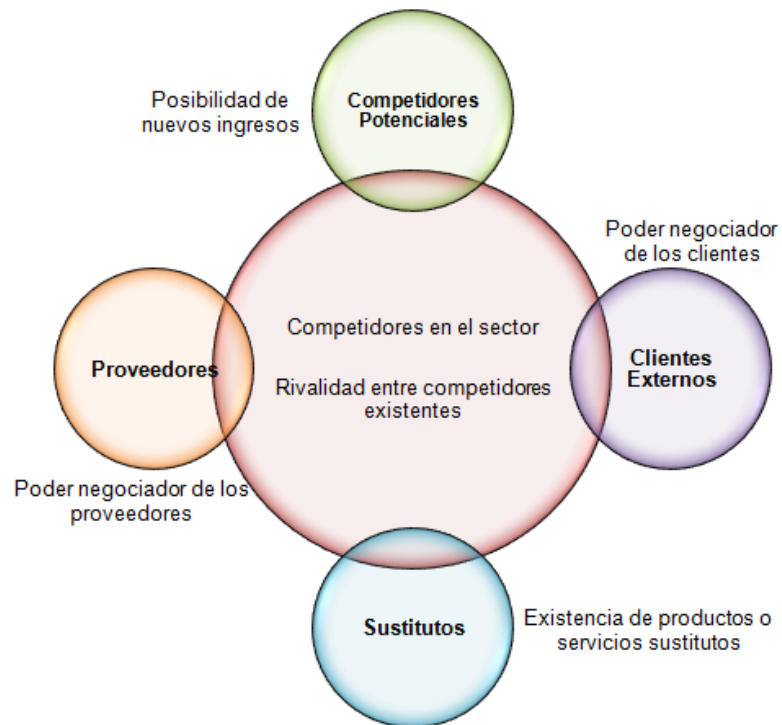


Gráfico 9: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter
Fuente: Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, Vigésima Séptima Reimpresión, Compañía Editorial Continental, México, 2000.
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

2.2.1 Nuevos Competidores

Sin duda alguna uno de los peligros que debe afrontar un negocio es la competencia, pues al ver por la contra parte que un tipo de negocio como es el de la comida rápida es rentable y que una buena administración podría llegar a posicionarlo en el mercado, futuros empresarios pueden pensar en la creación de negocios similares, y así captar más clientes en el mercado.

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

| Nº | BARRERAS DE ENTRADA | % | PONDERACIÓN (frecuencia) | FRECUENCIA ACUMULADA |
|----|---------------------------|-----|--------------------------|----------------------|
| 1 | Capital de Inversión | 15 | 3 | 0,45 |
| 2 | Nivel de diferenciación | 15 | 3 | 0,45 |
| 3 | Curva de Experiencia | 15 | 3 | 0,45 |
| 4 | Imagen de marca | 15 | 3 | 0,45 |
| 5 | Requerimientos laborables | 5 | 1 | 0,05 |
| 6 | Economías de escala | 5 | 1 | 0,05 |
| 7 | Costos cambiantes | 10 | 2 | 0,20 |
| 8 | Ubicación Geográfica | 5 | 1 | 0,05 |
| 9 | Limitaciones Técnicas | 15 | 3 | 0,45 |
| | Total | 100 | 20 | 2,60 |

Cuadro Nº 12: Ponderación Amenaza nuevos competidores

Fuente: Tutor

Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

- **Necesidades de capital:** Esta ponderación refleja una barrera de entrada alta de 3 puntos. La baja formación de capital y las tasas de interés elevadas que se encuentran generalmente en los países como el nuestro, reducen las oportunidades de negocios y puede registrarse una ausencia de empresarios inclusive en áreas donde las oportunidades de negocio existen.

- **Diferenciación del producto:** A lo largo de la historia KFC ha mejorado e innovado en los productos que ofrece y aun se adapta al paladar de la sociedad donde se encuentra, entre los productos que se ofrecen en el mercado quiteño – ecuatoriano; se refleja en su ponderación de 3 puntos. Se fundamenta en la producción eficiente dirigida al mercado de masas, la tendencia más recientes se centran en el valor simbólico de los bienes de consumo en distintos nichos de clientes.

Marketing: los profesionales del marketing han adoptado la estrategia de segmentación para concentrarse en sectores demográficos específicos del

mercado y así aumentar la percepción de la diferencia existente entre sus productos y los de la competencia

- **Curva de experiencia:** En la última década se ha suscitado un interés creciente por difundir la franquicia KFC, en el Ecuador esta lleva ya 30 años de trayectoria introduciendo por primera vez el concepto de comida rápida. Utilizando técnicas de tipo industrial para confeccionar un menú simplista a base de pollo broaster, ensalada de col agridulce y patatas fritas. Su experiencia es un factor determinante su ponderación es de 3 puntos.
- **Imagen:** Es indudable que el producto en si se vende solo, por su inigualable e incomparable sabor pues su fórmula única lo hacen el pollo más delicioso del mundo. Su ponderación es de 3.
- **Requerimientos de laborales:** Las exigencias que piden para formar parte de la empresa KFC, son mínimas pues para el caso de personal asociado no existe especialización ya que absolutamente todos son poli funcionales, es decir deben conocer y manejar todas las áreas que se requieren en los locales: salón, barra, apanado, caja, y en locales grandes: drive, home delivery, motorizados. Su puntuación es de 1.
- **Economías de escala:** La ponderación es baja de 1, el franquiciador KFC Quito – Ecuador ha buscado localizar sus restaurantes en puntos estratégicos, a costos medios que permitan cubrir las necesidades de los clientes.
- **Costos Cambiantes:** La ponderación es de 2, debido a la existencia de varias franquicias cuyos costos son equivalentes, donde los clientes buscan precios económicos para cubrir sus necesidades.

- **Ubicación geográfica:** La ubicación no es un factor determinante, su puntuación es de 1, debido a que todas las provincias cuentan con una serie de sucursales que facilitan la comodidad de los clientes.
- **Limitaciones Técnicas:** En todos los locales se encuentran maquinaria y equipo de segunda, que es importado desde los Estados Unidos y que el departamento de Mantenimiento y reparación se encarga de renovarlos para su reutilización. Con la finalidad de abaratar costos. Su puntuación es alta 3.

2.2.2 Clientes

PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

| Nº | FACTORES DE ANÁLISIS | % | PONDERACIÓN (frecuencia) | FRECUENCIA ACUMULADA |
|----|--|-----|--------------------------|----------------------|
| 1 | Grado de concentración | 27 | 3 | 0,82 |
| 2 | Producto diferenciado | 18 | 2 | 0,36 |
| 3 | Costes de cambio de proveedor | 18 | 2 | 0,36 |
| 4 | Beneficios obtenidos por el cliente | 18 | 2 | 0,36 |
| 5 | Información del comprador (cantidad de compradores) | 18 | 2 | 0,36 |
| | Total | 100 | 11 | 2,27 |

Cuadro N° 13: Ponderación de los clientes

Fuente: Tutor

Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

Los productos se dirigen a todo tipo de clientes: amas de casa, ejecutivos, amigos, parejas y un sin número de personas que permiten que KFC se extienda cada vez más a un público: niño, joven o adulto.

Los restaurantes están ubicados:

a) Norte de la ciudad y Centros Comerciales del Norte.- Para una clase ejecutiva, media y media alta, donde los productos son considerados una golosina alcanzable.

b) Centro y Sur de la ciudad.- Para ejecutivos, clase media y media baja, donde los productos son considerados un lujo.

- **Grado de concentración:** Existe un nivel alto de concentración, por eso su ponderación es de 3 puntos. Los clientes no pueden negociar con el precio fijado por la empresa.
- **Producto diferenciado:** Kfc, es un producto que diferencia a la competencia por su sabor, presentación, y servicio que ofrece. Su ponderación de ha fijado con 2 puntos.
- **Costos de cambio de proveedor:** Es medio puesto que la competencia no ofrece productos al nivel que KFC, en caso contrario el sabor que distingue a KFC, no lo iguala ningún producto. Su ponderación es media.
- **Beneficios obtenidos por el cliente:** No se preocupan por precio alto y más bien por la variedad en su comida, es un nivel bajo puesto que los clientes buscan comida fácil de llevar y consumir a precios accesibles.
- **Información del comprador:** El cliente tiene información de los combos y precios buscan combos de valor y específicamente con productos que no sean caros, por ende su ponderación es media de 2 puntos.

El cliente no tiene un poder de negociación con el producto que vende KFC, puesto que se adapta al precio de los productos, además el cliente busca localización, por eso la puntuación es media representando a 2,27 puntos.

2.2.3 Proveedores

PODER NEGOCIADOR CON LOS PROVEEDORES

| Nº | FACTORES DE ANÁLISIS | % | PONDERACIÓN (frecuencia) | FRECUENCIA ACUMULADA |
|----|-----------------------------------|-----|--------------------------|----------------------|
| 1 | Concentración de proveedores | 27 | 3 | 0,82 |
| 2 | No Producto sustituto | 18 | 2 | 0,36 |
| 3 | Marca del proveedor importante | 27 | 3 | 0,82 |
| 4 | Producto esencial para la empresa | 27 | 3 | 0,82 |
| | Total | 100 | 11 | 2,82 |

Cuadro N° 14: Ponderación de los proveedores

Fuente: Tutor

Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

Los principales proveedores son *INT. FOOD SERVICE CORP.* (Planta UIO), con productos de:

- a) Fríos.- Carnes, menestra de lenteja y legumbres.
- b) Empaque.- Materiales desechables, arroz, harina, aceite, salsas, sazonadores crispy, original, sal breading, leche dip, entre otros utilizados para construir los platos y proporcionar comodidad y un adecuado servicio al cliente externo.
- c) *Maory S. A.*- Con su producto PEPSI, en presentaciones de gaseosa de 2 ltrs., gaseosa dietética de 355 c.c. y jarabe de cola en cilindros de 50 Kg en sabores de naranja, pepsi, limón (z⁷up), manzana, naranja y fresa.

- d) *Serrasa S. A.*- Con su producto agua natural embotellada, en presentación de ½ ltr., para el cliente externo y para el cliente interno, agua en bidones (20 ltrs.).
- e) *Figueroa Moreira Veverly.*- Con frutas: plátano verde y maduro.
- f) *Alimec S. A. (Zanzíbar).*- Con helado Milano (helado de cono), en diferentes sabores: ron pasas, chicle, mora, chocolate, vainilla con galleta, coco y frutilla.
- g) *AGIP Gas.*- Con cilindros de 45 Kg (gas industrial)
- h) *Gustapan.*- Con pan hamburguesa, moncaibas, tortilla de harina, brazo gitano y torta de chocolate.
- i) *Danec-Ales.*- Aceites, Proveedores que ofrecen buen tiempo de entrega y variedad de precios, lo que da ventaja frente a otros proveedores.
- j) *Supermercados la Favorita.*- Con cebolla y cilantro.

- **Concentración de los proveedores:** Es un puntaje alto 3 puntos, debido a que existen varias empresas que se dedican a la producción de pollos, pero está concentrado en grandes empresas que a la vez trabajan como socios.
- **No producto sustituto:** Es media de 2 puntos, puesto que no se puede sustituir con facilidad las materias primas, esto daría como resultado al cambio del producto y sobre todo del sabor.
- **Marca del proveedor importante:** La marcas con las que maneja KFC, trabajan directamente como socios del grupo, lo que hace que se adecuen a lo que KFC necesita con respecto al Producto, permitiendo exista facilidad en pedir lo que se necesita. Su ponderación es alta de 3 puntos.

- **Producto esencial para la empresa:** Es un factor alto de 3 puntos, puesto que los productos que ofrecen los proveedores influyen directamente en el producto final. Lo que ha permitido que KFC forme alianzas con sus proveedores.

KFC tiene un alto poder de negociación, puesto que la mayoría de proveedores son socios directos, los cuales conocen y optan por no perder la venta, aceptando las condiciones que solicita la empresa . Su ponderación es de 2,82 puntos.

2.2.4 Competencia Actual

| COMPETENCIA ACTUAL | | | | |
|--------------------|-----------------------------|-----|--------------------------|----------------------|
| Nº | FACTORES DE ANÁLISIS | % | PONDERACIÓN (frecuencia) | FRECUENCIA ACUMULADA |
| 1 | Portafolio de productos | 25 | 3 | 0,75 |
| 2 | Escala de salarios | 25 | 3 | 0,75 |
| 3 | Marca, Imagen | 17 | 2 | 0,33 |
| 4 | Diferenciación del producto | 17 | 2 | 0,33 |
| 5 | Cuñas Publicitarias | 17 | 2 | 0,33 |
| | Total | 100 | 12 | 2,50 |

Cuadro Nº 15: Ponderación de la competencia actual

Fuente: Tutor

Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

Las empresas que compiten con KFC son Mc Donald's que ejemplifica su éxito como ninguna otra empresa, ejerciendo sobre la conducta de cualquier forma de consumo contemporánea; CARAVANA cuyo pollo es de mayor volumen y las porciones son más generosas a demás de complementos y el servicio personalizado a la mesa; CAMPERO Ofrecen pollo brosterizado su sabor y preparación y tiene más opciones de venta; MAYFLOWER con variedad de platos, todos los restaurantes de pollo del país grandes y pequeños y últimamente locales que brindan productos naturales, artesanales, tradicionales o locales.

- **Portafolio de productos:** Puede deberse a dos contextos uno el que se lancen juguetes considerados de temporada debido al estreno de películas que tienen aceptación en niños y la otra es el modo en que se establece con frecuencia en centros que reúnen una amplia variedad de personas (centros comerciales, multicines, patios de comida, cerca de universidades, cercanía a sitios de trabajo, estadios de fútbol, cercano a coliseos, plazas de toros, etc)

La variedad que tiene la competencia en la exposición de sus productos es extensa, ofrecen productos con similares características, en donde lo distingue del uno y otro es su inigualable sabor que cada uno ofrece. Su puntuación es alta de 3 puntos.

- **Escala salarial:** Los salarios que pagan a sus empleados los locales de comida rápida, se basan en lo establecido por la ley, que por lo general es el salario mínimo vital, su ponderación es alta de 3 puntos.
- **Marca, imagen:** En KFC se evidencian en productos y artículos disponibles que llevan su logotipo o personaje clásico del Coronel Sanders. En los locales se exhibe un menú y precios variados. Las marcas e imagen de la cadena de comida rápida están ya posicionadas en la mente de cada consumidor, es un factor medio de 2 puntos.
- **Diferenciación del producto:** Es un porcentaje medio de 2 puntos, puesto que KFC, se diferencia en el paquete de productos que ofrece al mercado y el servicio que otorga a sus clientes.
- **Cuñas Publicitarias:** El franquiciado KFC Quito – Ecuador ha buscado localizar sus restaurantes en puntos estratégicos, considerando estrictas normas de uniformidad, KFC depende de la pericia del franquiciado para aumentar las ventas. El contrato exige que se impliquen con su comunidad

y que esta sea conocida, siendo estos los más capacitados para atender sus mercados. Siendo una ponderación media de 2 puntos.

Lo que realmente mantiene a KFC en el mercado es su original sabor, que es muy difícil de igualar y además la extensión de sus servicios como: el de Home Delivery (servicio a domicilio), Drive (servicio al auto), servicio rápido y de calidad más estable que el de sus competidores; menús económicos. Su ponderación es de 2,50 puntos.

2.2.5 Sustitutos

| PRODUCTOS SUSTITUTOS | | | | |
|----------------------|---|-----|--------------------------|----------------------|
| Nº | FACTORES DE ANÁLISIS | % | PONDERACIÓN (frecuencia) | FRECUENCIA ACUMULADA |
| 1 | Propensión del comprador al sustituir | 60 | 3 | 1,8 |
| 2 | Precios relativos de productos sustitutos | 40 | 2 | 0,8 |
| | Total | 100 | 5 | 2,6 |

Cuadro Nº 16: Ponderación de productos sustitutos

Fuente: Tutor

Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

Los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, pues cumplen las mismas necesidades, y, manifiesten una tendencia favorable en la relación calidad-precio.

- **Propensión del comprador al sustituir:** Es alta de 3 puntos, debido a los hábitos de comida que posea cada familia por:
 - **Productos naturales,** debido a que los ecuatorianos están adoptando hábitos de vida más saludables.
 - **Productos artesanales,** productos que parten de ingredientes naturales con dedicación artesanal hacia la calidad y el detalle.

- **Productos tradicionales**, productos que transmiten un sentido histórico o de autenticidad que los clientes perciben como volver a lo tradicional.
- **Productos locales**, mediante el redescubrimiento de la cocina regional, que es muy variada y exótica en nuestro país.
- **Precios relativos de los productos sustitutos:** Es un factor medio de 2 puntos, cuando estén en función de los productos ofertados e influenciadas por el factor precio y alcance en el mercado de estos productos.

2.2.6 Estructura

KFC, tiene una estructura organizacional con diferentes áreas funcionales independientes. La empresa ha adoptado ésta forma de organización, caracterizada por su flexibilidad y por la independencia de cada una de ellas.

No obstante, se están presentando fallas que no son tomadas en cuenta por el personal directivo de la empresa. Esta situación es reflejo de la carencia de un análisis sobre los resultados logrados y deficiencias detectadas en la capacidad de gestión de todo el equipo que conforma la empresa partiendo desde la dirección.

La finalidad se concreta en asumir el compromiso con sus clientes internos y externos, destacando altos estándares de calidad en productos, higiene y atención.

El objetivo general de la empresa es brindar el mejor pollo del mundo a sus clientes, con las características mencionadas anteriormente.

Los objetivos específicos han ido cambiando de acuerdo a las necesidades y requerimientos de las diferentes áreas funcionales y de la empresa en general.

La misión de la empresa es lograr clientes satisfechos en toda la cadena de restaurantes KFC, que por medio de un buen equipo de trabajo consuman un producto de excelente calidad y consistencia, a través de un servicio rápido, eficiente y personalizado.

La visión se encamina a ser la cadena número uno en servicio a nivel mundial aplicando C.H.A.M.P.S.

Filosofía de trabajo

C Limpieza constante.

H Hospitalidad.

A Orden apropiado.

M Mantenimiento.

P Calidad de producto.

S Rapidez en el servicio

2.2.7 Procesos y procedimientos

Los procesos proporcionan la perspectiva necesaria. Las actividades de las diferentes áreas se encuentran interrelacionadas y su impacto sobre la empresa es fundamental y básico. Los problemas que existen en un área pueden causar una reacción en las demás áreas.

Existe poco personal especializado, lo que conlleva a que sus empleados sean poli funcionales, pues la empresa sostiene que son contratados por tener cualidades de liderazgo; por ende, son capaces de realizar cualquier actividad.

El personal en su mayoría, no conocen los procedimientos de trabajo, pero éstos han sido creados por ellos mismos durante su labor; en este punto, esta situación

puede llegar a ser un riesgo para la empresa, ya que el personal cumple con su labor por costumbre, rutina y no aceptan los cambios que se produzcan.

2.2.8 Utilización de manuales

La empresa cuenta con manuales de procesos y procedimientos operativos. Sin embargo estos documentos no son accesibles a los empleados debido a su gran volumen y, a más de ello son obsoletos y desactualizados. Los mismos sólo son utilizados al momento de la inducción y luego son devueltos para evitar que la información caiga en manos de la competencia, pero esto ocasiona que el personal no tenga en sus manos un documento de consulta o guía para sus actividades.

Los asociados de la empresa no cuentan con un manual de contingencias, tanto para procedimientos manuales o automatizados.

Se concluye que los procesos en KFC se han desarrollado de manera circunstancial de acuerdo con las condiciones que se presentan en el día a día del trabajo o "SOBRE LA MARCHA", sustentado en la capacitación constante que brinda la empresa.

2.2.9 Planificación

No existe una planificación estratégica en KFC; la planificación es táctica y sustentada en la experiencia. Está diseñado por el Dpto. de Capacitación, De Operaciones y el Dpto. de Marketing; los mismos que en base a reuniones periódicas buscan analizar y resolver las necesidades de la empresa y reformular los planes.

Los elementos que se deben considerar para estructurar un plan son: criterio de todos y cada uno de los colaboradores, las necesidades del mercado, los pasos que da la competencia, enfatizar en aspectos financieros, establecimiento de un sistema de control continuo.

La empresa posee una planificación táctica la cual está vinculada los elementos que se presentan con el día a día. No se da importancia a otras metas y estrategias a futuro, lo que está ocasionando deficiencias en las diferentes funciones empresariales que repercute en los locales y en sus diferentes áreas de trabajo. El problema detectado se origina al no existir una planificación estratégica que permita aprovechar las oportunidades que se producen en el entorno y de las fortalezas que posee, lo que impedirá el éxito futuro de la empresa.

En lo referente a la PLANIFICACIÓN, la empresa presenta una serie de dificultades al no contar con una planificación estratégica, lo que le impide diseñar la visión, misión, objetivos, estrategias globales y operativas, y se carece de una cultura organizacional expresa; no se han determinado indicadores de gestión, ni se han precisado formalmente objetivos de corto, mediano y largo plazo.

2.2.10 Organización

KFC se mantiene como una organización estructurada por áreas funcionales independientes sustentado en una coordinación constante y continua entre las diferentes unidades de la empresa.

Los procedimientos operativos se encuentran definidos, pero son de difícil aplicación debido al volumen de su contenido; igual situación acontece con los manuales ocasionando en el personal desmotivación.

No obstante, la Empresa no realiza un seguimiento integrado de su organización. Contrastando la gestión entre objetivos y estrategias es necesario destacar: la finalidad, objetivos, misión y visión, se relacionan mutuamente para brindar productos de calidad, higiene y competitividad. La estrategia principal de la organización es: **“Mantener posicionamiento en el mercado mediante la satisfacción de los clientes”**, realizando cambios de acuerdo a las necesidades y requerimientos que se presenten tanto a nivel comercial, estatal y servicios.

El cliente interno, en cambio manifiesta su insatisfacción con los servicios y beneficios que les brinda KFC a pesar de la existencia de recursos para incrementar sus beneficios.

Esta situación se origina por la falta de vinculación entre los directivos y el Departamento de Operaciones, de la importancia de evaluar el grado de atención al cliente, el cumplimiento de procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Por lo expuesto, el desenvolvimiento de la situación actual: la visión, misión y los resultados, crea un ambiente de improvisación respecto de acontecimientos difícilmente perceptibles en el presente y la dificultad en la previsión de eventos futuros tanto internos como externos. Por este motivo la misión y la visión de la empresa no podrán seguir fortaleciéndose si los objetivos no estarán alineados con ellos, como también con la estrategia para mantener el posicionamiento del mercado.

Los asociados que laboran en las diferentes áreas de los locales, expresan que existe dificultad de acceso a los recursos y herramientas necesarias para cumplir con su trabajo; se requiere de una aprobación por parte del Jefe de Zona, el mismo que solicitará permiso al Dpto. de Operaciones; tramite que es efectuado por el Gerente o Subgerente de local. Además el personal asociado menciona que los equipos y maquinaria utilizada son obsoletas y presentan deficiencias para efectuar su trabajo de forma eficiente, además que casi siempre se debe acudir al

Dpto. de Mantenimiento para que resuelva cualquier imprevisto, costo que repercute en cada uno de los locales en donde se presenta dicha imperfección.

La comunicación interna, se la efectúa mediante un sistema vía intranet interconectado entre: los locales, oficinas y planta, cuya vía es el OUTLOOK, para lo cual existe el Departamento de Sistemas encargado de velar por que la comunicación y las actividades fluyan adecuadamente. La empresa posee un sistema integrado de información para optimizar los recursos disponibles, pero se presentan duplicaciones en las órdenes y recepción de información, ya que no existe un control regular de ingreso de la información solicitada, recibida y procesada. No se difunden las políticas y estrategias en la empresa; cada local tiene sus políticas y estrategias las mismas que son empíricas y son conocidas solo por las personas que trabajan en cada área funcional del mismo.

El requerimiento de información, especialmente financiera, procede en atención a los requerimientos y necesidades de los locales, operaciones, oficinas y planta cuya comunicación es enlazada mediante el sistema AXAPTA.

Si se requiere de una información explícita se la obtiene de los archivos de las computadoras, previa una verificación de la misma. La información que genera cada local también puede ser obtenida por los Jefes mediante un remoto desde y donde ellos se encuentren.

La distribución del espacio físico, está de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los locales y áreas destinadas para el desempeño de los asociados.

La organización, trabaja con un organigrama que no fue definido de acuerdo a las necesidades. La estructura actual presenta las siguientes dificultades: el personal no conoce con claridad sus responsabilidades, las áreas no se encuentran plenamente definidas; al no existir una estructura adecuada, no se favorece a la coordinación entre las áreas de los locales y empresa.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA KFC FRANQUICIA QUITO-ECUADOR

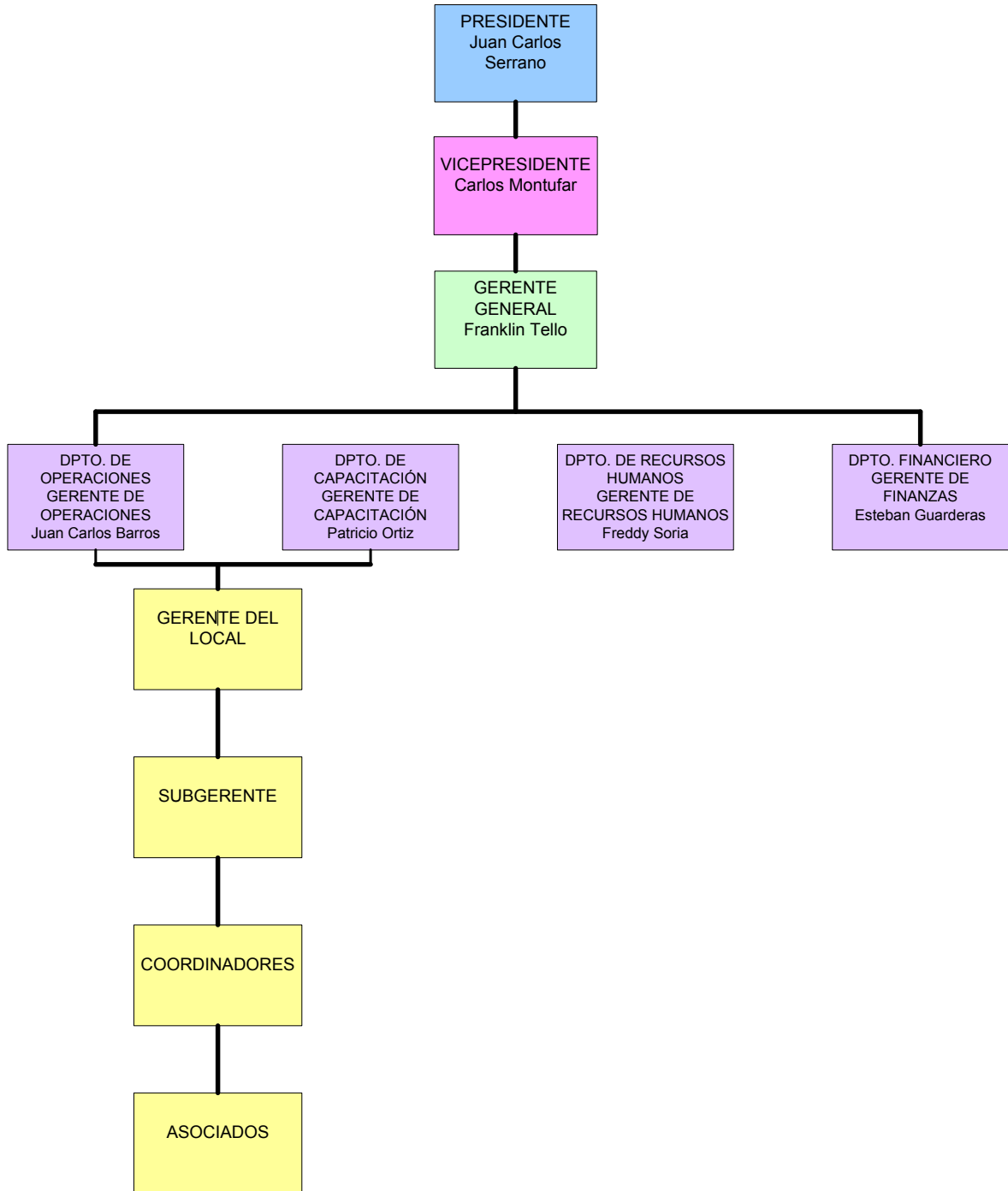


Gráfico 10: Organigrama estructural de la empresa KFC franquicia Quito-ecuador
Fuente: KFC.

Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

2.3 Análisis interno

Implica el estudio dirigido a la gestión del talento y clima organizacional de la franquicia *KFC en el Distrito Metropolitano de Quito*.

2.3.1 CAPACIDAD DIRECTIVA

Dirección

La dirección de la empresa, presenta fortalezas que deberían mantenerse y mejorarse cada vez más. Las fortalezas en lo referente a Dirección están dadas por los siguientes aspectos: las decisiones en la empresa se toman de manera oportuna, se aplican procesos de delegación de funciones que logran los resultados esperados; la comunicación fluye entre los diferentes departamentos de la empresa excepto hacia los locales y viceversa.

No obstante, en KFC, se observan deficiencias directivas: la coordinación entre algunos departamentos no es adecuada, situación que es consecuencia de la falta de una organización sustentada en procesos. Lo que repercute en los locales los mismos que no tienen un soporte adecuado en los momentos requeridos.

Delegación de funciones.- El departamento de Recursos Humanos cuya labor es asignada a una Operadora de Franquicias (OPERCOMSA), es la que se encargaba de la selección del personal, y sustentaba los resultados obtenidos las pruebas de selección pertinente; además de las opiniones en cuanto a las características de liderazgo de todos los aspirantes.

Actualmente esta responsabilidad recae en los Gerentes y Subgerentes de los locales, y Recursos Humanos solo se encarga del ingreso de los empleados. Lo

que está ocasionando una deficiencia en los aspirantes que no pueden llegar a cumplir con las expectativas requeridas para el puesto.

El Gerente y el personal coinciden que la delegación de funciones opera con todo el personal, sin embargo se argumenta que no todos son capaces de realizar la actividad delegada en base a la responsabilidad, puntualidad, innovación y creatividad, interés por el trabajo, espontáneo, don de palabra y convencimiento, respeto, honradez, confianza, habilidad, compañerismo, ser positivo, tener aspiraciones, ser ambicioso, pensar a futuro.

Dirección general

En la cima de la jerarquía de la organización se encuentra el Sr. Juan Carlos Serrano, Director General de la franquicia KFC, responsable de las operaciones de toda la organización

Hombre visionario que inició su actividad en el Ecuador hace 30 años gracias a una buena inyección económica lo que le permitió adquirir la franquicia y extender su actividad dentro y fuera del país instalando locales KFC.

Sus decisiones han permitido que la empresa crezca, en tamaño pero que las actividades que en ella se desarrollan tengan falencias, ya sea por falta de un adecuado asesoramiento o por desconocimiento del manejo y conducción de empresa existen muchas deficiencias.

Presidencia

Está a cargo del Sr. Franklin Tello cuya función es la búsqueda de nuevos locales para extender la actividad, el financiamiento, mantenimiento de las relaciones internacionales con el franquiciador y relaciones nacionales.

A demás se encarga de los trámites y procesos judiciales ya que es Abogado y conoedor de la materia.

El problema surge por los prolongados viajes al exterior que ayudan a mantener las buenas relaciones de la franquicia Ecuador, pero que hacen que se desconecte de las actividades necesarias requeridas en la empresa además de dar prioridad a eventos y actos de ayuda social, cuando existen muchos empleados que requieren de esa atención y la ayuda económica que se dirige a otras personas.

Operaciones

Cuyo líder máximo es el Sr. Juan Carlos Barros Gerente del departamento, su actividad es la de mantener los locales en funcionamiento en óptimas condiciones y rendimiento. Es quién da la última palabra en cambios de puestos, ascensos o descensos de puestos y despidos.

Una deficiencia del departamento, radica en la influencia del personal hacia los empleados con quien mantienen afinidad ya que ellos gozan de privilegios que los demás no los tienen.

Supervisores generales de zona o jefes de operaciones

Se preocupan del rendimiento de cada local asignado a su persona en un sentido más amplio, son el contacto directo entre locales y directores departamentales, son el soporte de los gerentes y subgerentes de los locales. Ellos se reúnen semanalmente y eso les proporciona la oportunidad de ampliar la función del trabajo en el futuro.

Pero una debilidad es que existe por parte de los señores jefes de operaciones es el abuso de autoridad y que este abuso ha permitido que se produzcan injusticias especialmente con el personal de los locales.

Gerentes y subgerentes de local

Los Gerentes y Subgerentes de locales son los encargados del abastecimiento de local, de horarios del personal y distribución de áreas, actualmente tienen la responsabilidad de contratar al personal para sus restaurantes, aunque los objetivos operativos definen los límites dentro de los cuales funcionan los gerentes y subgerentes.

La experiencia del Gerente y Subgerente es un factor importante, para realizar cambios en el restaurante: para definir los niveles del personal, premiar o sancionar, rendimiento de ventas, ente otros, sin tener que recurrir al supervisor de zona, mientras que a algunos colegas reciben información referencial para realizar sus actividades.

Los Gerentes y Subgerentes de restaurante tienen limitada capacidad de decisión en algunos aspectos y tareas, lo que detiene el normal funcionamiento de los locales, debido a decisiones que deben ser tomadas en el momento. Esto se constituye en una debilidad para la gestión.

2.3.2 CAPACIDAD FINANCIERA

La gran inversión inicial en activos fijos requerida por parte del franquiciado pretende vincular su sustento al éxito de la franquicia. KFC impone una exigencia de capital del 40% de la inversión inicial en efectivo sin cargas; el otro 60% puede ser financiado mediante deuda. **Coste total aproximado de una franquicia: \$415.000.** La gran cantidad de efectivo requerida es quizás el factor más

restrictivo a la hora de determinar la capacidad de un candidato para conseguir una franquicia.

Actualmente el señor Juan Carlos Serrano franquiciado de Ecuador ha extendido su negocio a lo largo del país y Venezuela. Por lo que sus activos y fortuna son incalculables (información restringida) sin contar que es poseedor de otras franquicias (Gus, Menestras del Negro, El Español, Basking Robins Café Astorias, China HU, Pízza Hut, Venezuela KFC Venezuela). Y negocios propios (la cadena de mascotas Pet Shop socio de Pepsi Ecuador, entre otras).

KFC no permite a los franquiciados individuales degradar la marca comercial, ya que tiene el incentivo de proteger el valor futuro de la comisión de franquicia y recauda una regalía del 12% (22.500 aproximadamente) de la venta bruta. KFC mantiene la credibilidad con sus franquiciados haciendo cumplir sus normas.

El rendimiento promedio de venta en restaurantes de la ciudad de Quito de acuerdo a su estructura: de un local grande es de 10.000 a 15.000 dólares de un local medio es de 7.000 a 9.000 dólares y de un local pequeño es de 3.000 a 5.000 dólares diarios. Valores que se incrementan de acuerdo a temporadas altas o bajas.

2.3.3 CAPACIDAD DE MERCADO

Cuñas publicitarias

El franquiciado KFC Quito – Ecuador ha buscado localizar sus restaurantes en puntos estratégicos, considerando estrictas normas de uniformidad, KFC depende de la pericia del franquiciado para aumentar las ventas. El contrato exige que se impliquen con su comunidad y que esta sea conocida, siendo estos los más capacitados para atender sus mercados.

Temática

KFC se puede considerar una empresa tematizada de diferentes formas y distintos niveles.

Expertos en decoración que realizan la decoración de los restaurantes describen a la cadena de restaurantes en Quito como una cadena donde cada local lleva su identidad o tema específico que se expresa en la decoración corporativa, en la prestación del servicio, en la ropa del personal y en diversos rasgos arquitectónicos dominantes característicos de los establecimientos.

Merchandising

En KFC se evidencian en productos y artículos disponibles que llevan su logotipo o personaje clásico del Coronel Sanders. En los locales se exhibe un menú y precios variados.

Actualmente existe un convenio con terceros que realizan el etiquetado de productos como: sachet de salsas, agua tesimalia, el material de empaque (caja de papa, caja infantil, fundas, los buckets, etc), juguetes entre otros; que llevan el logotipo del coronel en blanco negro y rojo.

También se está creando una página web de KFC Ecuador que se encuentra en construcción donde se pretende incorporar todo lo relacionado con la empresa y el menú variado con los precios, direcciones electrónicas y teléfonos, ubicación de los diferentes restaurantes. Para que el cliente tenga otra opción de compra.

Imagen

KFC es una institución que puede ser considerada como uno de los signos representativos de globalización pues llegó al Ecuador y se ha establecido como propio de una forma estructural y transferida. La primera refleja una serie de

cambios subyacentes característicos típicos del ecuatoriano. La segunda transferida porque se incorpora características obligatorias de la franquicia.

2.3.4 CAPACIDAD DE TECNOLOGÍA

Computadores

Los locales KFC Quito – Ecuador en su gran mayoría excepto tres locales de CC El Recreo, CC El Condado, CC San Luis creados recientemente poseen computadores Pentium 4 y Pentium 5 los mismos son deficientes para las actividades que se realizan con ellos, principalmente ingreso de datos y reportes.

Registradoras

Las máquinas registradoras son UNIWELL y SANYO muy antiguas, datan de los 80-90 excepto en los locales creados recientemente donde las mismas poseen pantalla de precio y son modernas.

Sistemas

Los sistemas principalmente utilizados en KFC son:

El Windows, que permite la utilización de sus herramientas como el Word, Excel, Outlook, power point entre otros.

Dentro de las herramientas del Windows se encuentra el OUTLOOK que es la vía INTRANET que permite la comunicación entre locales, proveedores, oficinas y planta.

AXAPTA

Es el sistema utilizado en la cadena de restaurantes KFC, está formado por tablas, bases de datos, ítems, plus, etc., todos indexados de manera que permiten el ingreso de información, obtención de reportes, y se alimenta de información debido a instrumentos que se encuentran instalados tanto en el computador como en las registradoras del local además de los datos que tanto Gerente como Subadministrador ingrese.

Este sistema es el corazón de la información ya que proporciona datos de compra, datos de venta, ítems, recetas, subrecetas, determina en reportes el costo real, el costo ideal, el mix, el lunch, las bajas etc.

Maquinaria y Equipos

En todos los locales se encuentran maquinaria y equipo de segunda, que es importado desde los Estados Unidos y que el departamento de Mantenimiento y reparación se encarga de renovarlos para su reutilización. Con la finalidad de abaratar costos.

2.3.5 CAPACIDAD DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1. Admisión de personas: De acuerdo a **Chiavetano Idalberto** en su libro **Gestión del Talento Humano (2000:13)**, indica que la Admisión de personas es el proceso utilizado para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.

En KFC se recluta personal por medio de anuncios de prensa y actualmente es responsabilidad de los Gerentes y Subgerentes de los locales los mismos que reportan el requerimiento. El aspirante tiene que cumplir con el perfil requerido

para que se le envíe a la firma del contrato y debe pasar por lo menos tres meses en la empresa para conocer de sus actividades.

De la selección se encargan los gerentes y subgerentes de los locales los mismos que en el caso de personal asociado luego de la formación en el local que dura como mínimo una semana determinan si el aspirante es idóneo para el trabajo.

Para el caso de requerir gerentes o subgerentes de local, el departamento de capacitación se encarga de la formación administrativa y prácticas en los locales requeridos, y en base a sus habilidades los Gerentes y subgerentes aceptan o rechazan.

2. Aplicación de personas: De acuerdo a **Chiavetano Idalberto** en su libro **Gestión del Talento Humano (2000:13)**, procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

Conocimientos poli funcionales

Para el caso de personal asociado no existe especialización ya que absolutamente todos son poli funcionales, es decir deben conocer y manejar todas las áreas que se requieren en los locales: salón, barra, apanado, caja, y en locales grandes: drive, home delivery, motorizados.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño de asociados la determinan los gerentes y subgerentes de los locales, donde se aplica el criterio y consideración de los mismos, pero hay que destacar que no todos tienen una formación académica o criterio formado para poder evaluar.

La evaluación del desempeño de gerentes y subgerentes de local, lo hacen los jefes de operaciones de cada zona, los mismos que llegan sorpresivamente al local para verificar: calidad del producto, higiene, orden, mantenimiento, rapidez en el servicio, datos de costos, datos de venta, bajas y lunch.

También ésta valoración depende de la evaluación que el cliente misterioso haya concedido al local en su visita.

3. Compensación de personas: De acuerdo a **Chiavetano Idalberto** en su libro **Gestión del Talento Humano (2000:14)**, procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluye recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.

Recompensas

En los locales se reconoce al empleado del mes, reconocimiento a quien tuvo un adecuado rendimiento, puntualidad, asistencia, entre otros. Se coloca su fotografía que se exhibe en el cuadro del mejor empleado del mes.

Existe un reconocimiento que va de 10.00 a 30.00 dólares de acuerdo a la evaluación de su rendimiento.

Remuneración

En KFC la principal compensación es la remuneración, la misma que no ha sido revisada, existen subgerentes y gerentes de locales que ganan menos de lo que ingresa ganando un gerente o subgerente nuevo. Por lo que los aspirantes son considerados rivales.

Beneficios

En KFC existe estabilidad, el sentido de pertenencia, plan de carrera.

Seguro social

El pago puntual del seguro y con esto todos los beneficios de ley.

4. Mantenimiento de personas: De acuerdo a **Chiavetano Idalberto** en su libro **Gestión del Talento Humano (2000:14)**, procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de relaciones Sindicales.

Disciplina

Es impartida por los Jefes de operaciones y por gerentes y subgerentes de local. Los mismos que sancionan conforme a su criterio, pero existen excesos reconocibles como abusos de autoridad.

Higiene

Ambiente físico de trabajo: En KFC las condiciones de trabajo se desenvuelve en áreas perfectamente limpias y desinfectadas, pero el personal necesariamente tiene que ingresar a cuartos fríos y congeladores sin la ropa adecuada, está expuesto a humedad, químicos y agentes orgánicos fuertes que necesariamente tienen que ser manipulados para desengrasar y desinfectar, se expone a partículas de harina e ingredientes necesarios para las recetas y que tienen que ser manipulados para sacar el producto a la venta. En muchos locales no se dispone de montacargas, por lo que son los asociados encargados de levantar jabas de pollo, jabas de verduras, costales de harina, azúcar, cajas, galones de aceite, etc., y luego acomodarlos en bodega o en los cuartos fríos.

Si bien es cierto que planta adjudica cada año a los locales una dotación de 4 pares de botas y 4 delantales para que los empleados que tengan que lavar y desinfectar se turnen para utilizarlos.

Ambiente psicológico de trabajo: En algunos casos existen relaciones tirantes entre los compañeros debido a una falta de afinidad o a que las relaciones de gerencia o subgerencia tampoco son buenas, lo que produce una división en el equipo de trabajo.

Aplicación de los principios de coordinación: La maquinaria y equipo manipulado por los asociados son de segunda y se descomponen con frecuencia, convirtiéndose en armas peligrosas de manipulación.

Salud ocupacional: Si existen empleados que se enferman con frecuencia o que se accidentan debido a la actividad requerida

5. Evaluación de personas: De acuerdo a **Chiavetano Idalberto** en su libro **Gestión del Talento Humano (2000:14)**, procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados, Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

Existen dos parámetros de evaluación: el primer al *Balance Score Card*, que llenan Gerentes o subgerentes de local orientado a los asociados de acuerdo a parámetros de venta, entrenamiento, rotación del personal. El segundo llamado Champs Chek Up calificación que otorga el jefe de operaciones de zona o su local que se orienta a la parte administrativa de los locales, la misma que destaca venta, rentabilidad, costos, lunch, bajas, higiene, calidad y atención. Y la tercera es la que otorga el cliente misterioso a todo el local en base a medición de parámetros sugeridos por la empresa.

CAPITULO III

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Introducción

El clima organizacional forma parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización. Las empresas dedicadas a la producción de alimentos, poseen un clima laboral muy versátil, debido a la presión diaria por cumplir con las metas y objetivos de producción y ventas, esto ocasiona una disminución en la atención que el jefe debería proporcionar a sus colaboradores, afectando directamente al ambiente de trabajo y en si a los niveles de satisfacción laboral, rotación, desempeño entre otros.

Tener dentro de la organización un clima laboral y organizacional sano proporciona a la empresa una herramienta de mucha utilidad la cual le permitirá lograr competitividad dentro del mercado en el que se desenvuelve.

El tema de esta investigación presenta el análisis del clima organizacional de la franquicia KFC, la metodología que se utilizo es la descriptiva de campo, con el objetivo de que este estudio permita definir y medir la opinión de los empleados, logrando determinar el estado actual del clima laboral, y analizando las dimensiones que requieren de atención inmediata para corregir y mejorar el ambiente laboral a futuro.

3.1 Importancia

La importancia de mejorar el clima organizacional hoy en día es incuestionable, puesto que este permite conocer los problemas que influyen en el desarrollo técnico cultural de una organización, demostrando que es el pilar más importante en el éxito de una compañía. A través de los años se ha demostrado que las

empresas que se desenvuelven en un buen clima organizacional alcanzan un excelente nivel de productividad y rendimiento, no solo en los trabajadores sino en el mercado empresarial.

3.2 Objetivos

Los objetivos de la investigación se centran en modificar ciertos aspectos de la organización:

- Identificar las falencias del clima organizacional de la franquicia *KFC en el Distrito Metropolitano de Quito*
- Conocer el nivel de compromiso organizacional del cliente interno con la empresa.
- Conocer la implicación en el trabajo, para fomentar la comprensión y la participación de los empleados

3.3 Caso a analizar

Actitudes de los empleados que surgen como consecuencia de los sentimientos de equidad o inequidad relativos al sistema remunerativo, de recompensas, así como del trato de los jefes a los empleados, la comunicación, el ambiente físico, la motivación, el grado de superación dentro de la empresa, la seguridad y los riesgos de la franquicia *KFC en el Distrito Metropolitano de Quito*.

3.3.1 Elemento de Estudio

Clima Organizacional

3.3.2 Definición de Variable

3.3.2.1 Clima Organizacional

Conceptual: Goncálves (1997), indica: “El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”⁵

Operacional: Se basa al resultado obtenido del cuestionario del clima Organizacional (Anexo No.1), enfocado a las 9 dimensiones sujetos a este estudio.

3.3.3 Alcances, limitantes y limitaciones

Para la realización de este trabajo de investigación se consideró la aplicación de un cuestionario (Anexo No.1) de clima organizacional, que evalúa nueve dimensiones previamente establecidas, con el objetivo de analizar la situación actual del clima laboral de KFC, empresa de producción de alimentos y realizar una propuesta de intervenciones que mejoren aquellas variables deficientes.

La información obtenida con el cuestionario de clima fue utilizada únicamente para fines de realizar la propuesta de intervenciones.

Se encontró como limitante el tiempo para la aplicación del cuestionario de evaluación del clima, en todos los locales dado que este tipo de evaluación fue efectuado al personal que trabaja en el restaurante de la Av. Amazonas y Av. El Inca, que quienes por los horarios de las jornadas de trabajo presentaron mayor dificultad.

⁵ <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

Finalmente, este estudio abarcó la aplicación del cuestionario, el análisis de los resultados obtenidos y la presentación de la propuesta de intervenciones. La aplicación y/o ejecución de la propuesta presentada queda a criterio de la dirección de la empresa y jefes de operaciones sujeta a esta investigación.

3.3.4. Cálculo del tamaño de la Muestra

La determinación de la muestra representativa se la realizará aplicando el método de las proporciones, con los siguientes parámetros:

$$n = \frac{N * \delta^2 * z^2}{[(N-1) * E^2] + (\delta^2 * z^2)}$$

En donde:

n = Tamaño de la Muestra, o sea el número de unidades a determinarse

N= Población Target o número de unidades en la población total

δ = Desviación Estándar ($p * q$)

p = Probabilidad de éxito = 0,50

q = Probabilidad de fracaso = 0,50

z = Nivel de confiabilidad (es un valor constante que se lo toma en relación al 95%, equivale a 1.96)

E = Límite de aceptación error muestral = 6%

3.3.4.1 Determinación de la Muestra

$$n = \frac{655 * (0.5 * 0.5)^2 * (1.96)^2}{[(655-1) * (0.06)^2] + [(0.5 * 0.5)^2 * (1.96)^2]}$$

$$n = \frac{655 * 0.0625 * 3.8416}{[654 * 0.0036] + (0.0625 * 3.8416)}$$

$$n = \frac{157.2655}{[2.3544] + (0.2401)}$$

$$n = \frac{157.2655}{2.5945} = 60.61 = \mathbf{61 \text{ encuestas}}$$

3.3.5. Método

3.3.5.1 Sujetos:

Para la realización la de la presente investigación, se realizó la aplicación del cuestionario a una muestra de 61 de una población total de 655 sujetos. Todos los sujetos son trabajadores activos en la empresa KFC, de diferentes niveles jerárquicos, asociado, supervisión-subadministrativo. La muestra en general presenta las siguientes características:

Resultados de Cuestionarios

| Género | | |
|-------------------------------|------------------|-------------------|
| | Encuestas | Porcentaje |
| Masculino | 34 | 55% |
| Femenino | 27 | 45% |
| Total | 61 | 100% |
| Edad | | |
| Menos de 20 años | 6 | 10% |
| De 21 a 25 años | 23 | 38% |
| De 26 a 30 años | 18 | 29% |
| Más de 31 años | 12 | 20% |
| No contestó | 2 | 3% |
| Total | 61 | 100% |
| Estabilidad | | |
| Menos de 6 meses | 16 | 27% |
| Menos de 1 año | 18 | 30% |
| De 1 a 2 años | 14 | 23% |
| De 3 a 5 años | 7 | 12% |
| Más de 6 años | 5 | 8% |
| Total | 61 | 100% |
| Puesto | | |
| Supervisión-Subadministrativo | 18 | 30% |
| Asociado | 43 | 70% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 17: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

3.3.6 Instrumentos de Investigación

En este trabajo de investigación el instrumento utilizado fue el Cuestionario de Clima Laboral (Anexo No.1).- Este formulario consta de 9 dimensiones, con un total de 34 preguntas que abarca diferentes aspectos como indicadores del clima organizacional:

- Reconocimiento y logro de objetivos
- Motivación del puesto
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Relaciones con el jefe inmediato
- Planes de carrera y desarrollo
- Ambiente físico
- Seguridad
- Riesgos

Cada una de estas dimensiones se evalúa mediante un número aleatorio de preguntas por cada dimensión. La respuesta es de selección múltiple con cuatro opciones: completamente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y un completamente en desacuerdo.

3.4 Presentación de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento en la empresa sujeta a este estudio. Se escogió la presentación de gráfica de pastel por su fácil comprensión visual.

A. LOGROS – RECONOCIMIENTO Y LOGRO DE OBJETIVOS

1. Sus jefes inmediatos reconocen sus logros alcanzados:

| 1. Sus jefes inmediatos reconocen sus logros alcanzados: | | |
|--|-----------|-------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 21 | 35% |
| De acuerdo | 16 | 26% |
| En desacuerdo | 13 | 22% |
| Completamente en desacuerdo | 10 | 17% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 18: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.



Gráfico 11: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

Un 35% del personal muestra un completamente de acuerdo considerando que sus jefes sí reconocen los logros obtenidos. Un 26% están de acuerdo, por lo contrario un 22% indica estar en desacuerdo y un 17% en completamente desacuerdo. Puede observarse que el empleado se ve beneficiado con el reconocimiento de logros por parte de los jefes, quienes no se muestran indiferentes ante este progreso. Tomando en cuenta que los resultados totales el

30% corresponden al área administrativa que se encuentra en total satisfacción por el reconocimiento, siendo así el valor más relevante que son los asociados o empleados operativos corresponden al no estar tan de acuerdo con esta aseveración.

2. Sus logros personales están relacionados con los logros institucionales:

| 2. Sus logros personales están relacionados con los logros institucionales: | | |
|--|------------------|-------------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 9 | 15% |
| De acuerdo | 12 | 20% |
| En desacuerdo | 22 | 36% |
| Completamente en desacuerdo | 18 | 29% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 19: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

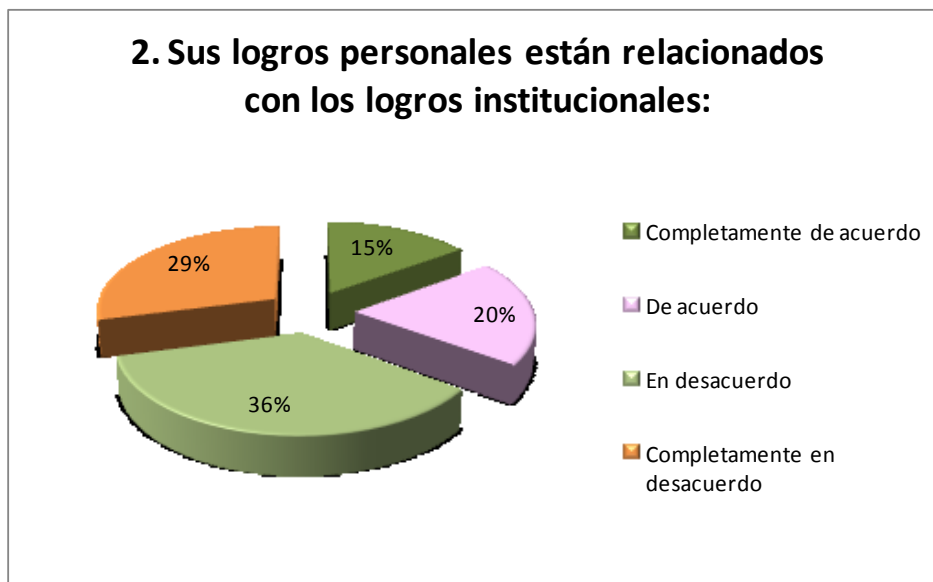


Gráfico 12: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

Al considerar si los logros del empleado se relacionan con los logros de la empresa, la opinión de los colaboradores fue en un 15% totalmente de acuerdo, un 20% de acuerdo; mientras que consideran estar en desacuerdo un 36% y totalmente en desacuerdo un 29%. Es un hecho no tan favorable que el colaborador no encuentre relación entre los logros propios y los de la empresa esto se debe a que la empresa no realiza un seguimiento integrado de su organización, pues sus objetivos solo están destinados al cliente externo y no al cliente interno es por esto que este manifiesta su insatisfacción con los servicios y beneficios que les brinda KFC a pesar de la existencia de recursos para incrementar sus beneficios.

3. Dentro de la empresa se maneja una planificación estratégica para alcanzar las metas y objetivos:

| 3. Dentro de la empresa se maneja una planificación estratégica para alcanzar las metas y objetivos: | | |
|---|------------------|-------------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 11 | 18% |
| De acuerdo | 9 | 14% |
| En desacuerdo | 25 | 41% |
| Completamente en desacuerdo | 16 | 27% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 20: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

3. Dentro de la empresa se maneja una planificación estratégica para alcanzar las metas y objetivos:

■ Completamente de acuerdo ■ De acuerdo
■ En desacuerdo ■ Completamente en desacuerdo

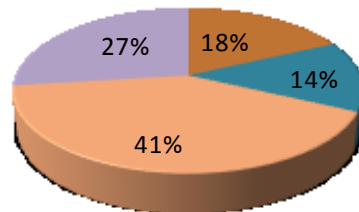


Gráfico 13: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

Un 18% de los empleados consideran estar totalmente de acuerdo que en la empresa existe una planificación para el cumplimiento de logros y objetivos, tomando en cuenta que el 30% corresponde al área de Supervisión-Sub-administrativo, un 14% está de acuerdo. Sin embargo, un 41% está en desacuerdo al igual que un 27% está en total desacuerdo. De esta manera se puede evidenciar que el empleado no participa en el desarrollo de la planificación, pues esta es táctica y sustentada en la experiencia. El no contar con una planificación estratégica, le impide diseñar la visión, misión, objetivos, estrategias globales y operativas, careciendo de una cultura organizacional; no se han determinado indicadores de gestión, ni se han precisado formalmente objetivos de corto, mediano y largo plazo.

4. Existe igualdad de reconocimiento en todos los niveles de la empresa:

| 4. Existe igualdad de reconocimiento en todos los niveles de la empresa: | | |
|--|-----------|-------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 8 | 13% |
| De acuerdo | 12 | 20% |
| En desacuerdo | 13 | 22% |
| Completamente en desacuerdo | 27 | 45% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 21: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

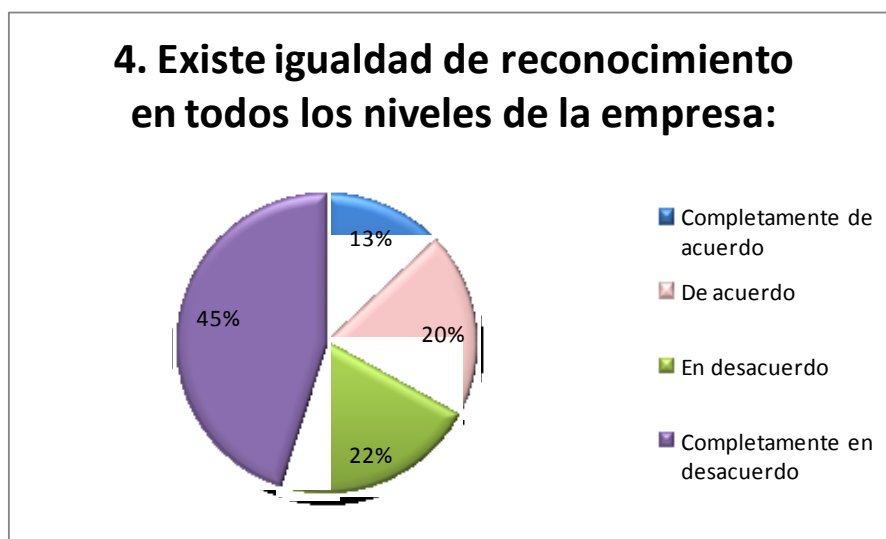


Gráfico 14: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

La igualdad del reconocimiento en todos los niveles es considerada únicamente en un 13% como totalmente de acuerdo. El 20% están de acuerdo. Por otro lado, un 22% está en desacuerdo, mientras que un 45% está completamente en desacuerdo ante esta situación. Es desfavorable el indicador, pues muestra la falta de equidad en el trato jefe-subordinado. En la empresa se basa mucho en la

afinidad entre el interesado y las esferas administrativas y operacionales, ocasionando insatisfacción por parte de los empleados.

5. Considera que la empresa les brinda estabilidad laboral y el logro de objetivos personales:

| 5. Considera que la empresa les brinda estabilidad laboral y el logro de objetivos personales: | | |
|---|------------------|-------------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 19 | 31% |
| De acuerdo | 10 | 17% |
| En desacuerdo | 13 | 22% |
| Completamente en desacuerdo | 18 | 30% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 22: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

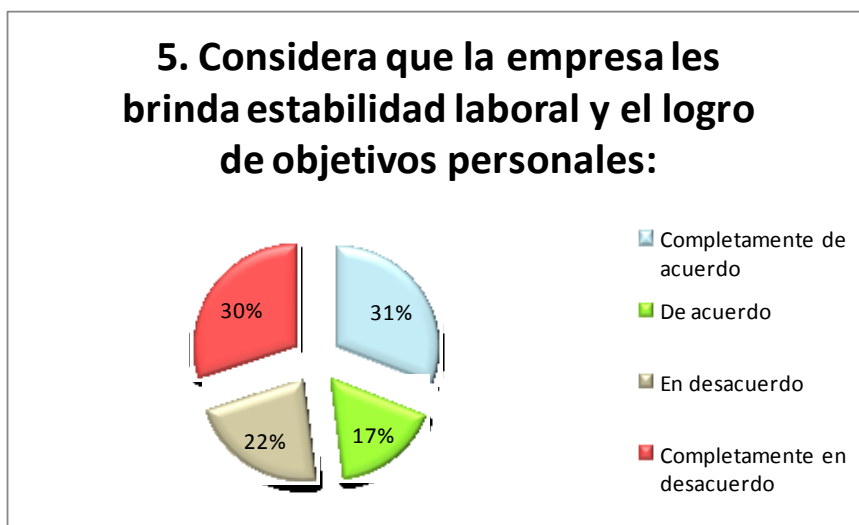


Gráfico 15: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

En esta pregunta se analizan la estabilidad laboral y el logro de objetivos individuales, a lo que el personal consideró en un 31% estar totalmente de

acuerdo, un 17% de acuerdo. Por el contrario, un 22% está en desacuerdo y un 30% está totalmente en desacuerdo. No es positivo observar que el mayor porcentaje de colaboradores considera que no ha logrado sus objetivos personales, pues no se puede mantener la estabilidad laboral en un ambiente que no es adecuado cuando no hay la preocupación en variables de trabajo, como cercanía del trabajo a su vivienda, conformidad de los sueldos y salarios, el ritmo de trabajo o los horarios rotativos y nocturnos entre otras.

6. La empresa aplica una administración por procesos para el cumplimiento de los objetivos:

| 6. La empresa aplica una administración por procesos para el cumplimiento de los objetivos: | | |
|--|------------------|-------------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 11 | 18% |
| De acuerdo | 7 | 12% |
| En desacuerdo | 23 | 37% |
| Completamente en desacuerdo | 20 | 33% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 23: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

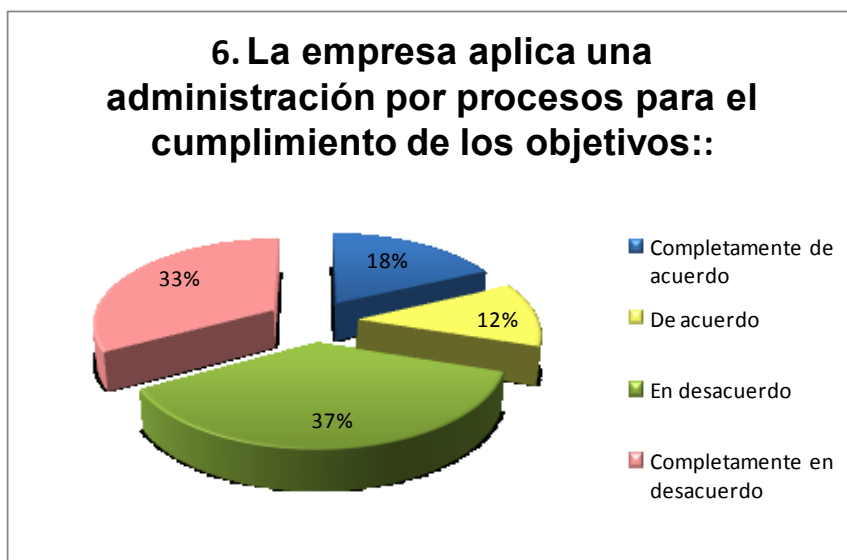


Gráfico 16: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

El 18% de los sujetos de estudio está totalmente de acuerdo que existe una administración por procesos para el cumplimiento de los objetivos, un 12% está de acuerdo. En cambio un 37% está en desacuerdo con este planteamiento, mientras que un 33% está en total desacuerdo. El personal en su mayoría, no conocen los procedimientos de trabajo, pero éstos han sido creados por ellos mismos durante su labor; en este punto, ya que el personal cumple con su trabajo por costumbre, rutina y no aceptan los cambios que se produzcan.

7. Cree usted que la empresa ayuda a sus empleados en el logro de sus objetivos:

| 7. Cree usted que la empresa ayuda a sus empleados en el logro de sus objetivos: | | |
|---|------------------|-------------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 10 | 16% |
| De acuerdo | 8 | 13% |
| En desacuerdo | 19 | 31% |
| Completamente en desacuerdo | 24 | 40% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 24: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: La Autora



Gráfico 17: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

La oportunidad que la empresa provee a sus empleados para lograr sus objetivos es considerada en un 16% de los empleados como totalmente de acuerdo, un 13% está de acuerdo. Un 31% considera no tener esa oportunidad, y el 40% fue completamente en desacuerdo ante este cuestionamiento. Es importante que el empleado perciba la oportunidad que la empresa le dé para lograr objetivos; por lo que no se da importancia a que el empleado cuente con las herramientas necesarias para que pueda competir adecuadamente.

B. MOTIVACIÓN DEL PUESTO

1. Está de acuerdo con la política de la empresa en cuanto a incentivos y motivación:

| 1. Está de acuerdo con la política de la empresa en cuanto a incentivos y motivación: | | |
|--|------------------|-------------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 15 | 24% |
| De acuerdo | 12 | 19% |
| En desacuerdo | 18 | 29% |
| Completamente en desacuerdo | 17 | 28% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 25: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

1. Está de acuerdo con la política de la empresa en cuanto a incentivos y motivación:

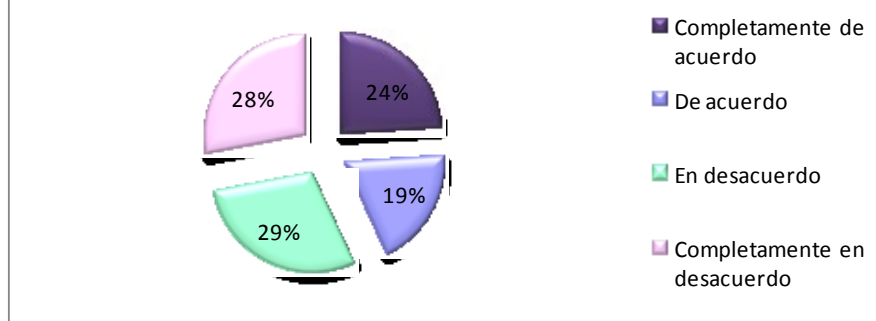


Gráfico 18: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

El 24% de los empleados está totalmente de acuerdo con la política de la empresa en cuanto a incentivos y motivación, tomando en cuenta que dentro de este grupo se encuentra el personal de Supervisión-Subadministrativo, el 19% está de acuerdo. Por otro lado el 29% está en desacuerdo con la política actual y el 28% está completamente en desacuerdo, esto se comprueba ya que la mayor parte de asociados se encuentran en este rubro. Esta interrogante evidencia la insatisfacción del empleado en relación a incentivos actuales ocasionando que el trabajador no manifieste un cambio de actitud y este se traduzca en fatiga, deficiente atención hacia los clientes lo que incita a que se presenten dificultades sucesivas en el desempeño laboral, debido a que el clima en el que se desenvuelven no permite un desarrollo eficaz de las actividades que tiene cada trabajador.

2. Considera usted que los salarios tienen relación con la motivación:

| 2. Considera usted que los salarios tienen relación con la motivación: | | |
|--|-----------|-------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 33 | 54% |
| De acuerdo | 25 | 41% |
| En desacuerdo | 1 | 2% |
| Completamente en desacuerdo | 2 | 3% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 26: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

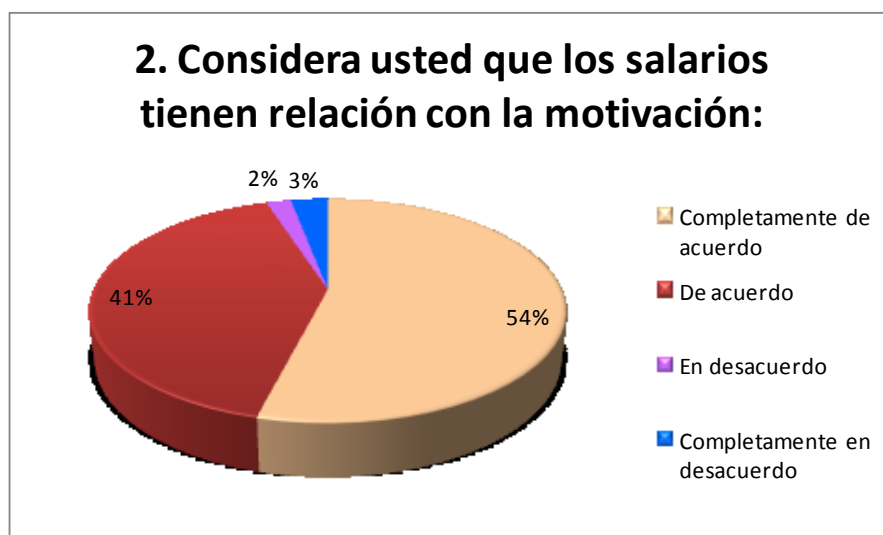


Gráfico 19: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

Se considera que el aspecto salarial tiene bastante influencia en la motivación de los empleados. A este respecto, coinciden en un 54% estar totalmente de acuerdo y un 41% están de acuerdo. Solamente un 5% está en desacuerdo y el 0% está completamente en desacuerdo, ante esta pregunta. El factor monetario siempre será un motivador inmediato, para la mayor parte del personal considera que si les motivaría tener un salario competitivo, justo y equitativo, aunque no

necesariamente para todos los empleados de la organización ya que un porcentaje mínimo considera que no es un factor fundamental para que se motiven.

3. Cuenta la empresa con las herramientas y equipos tecnológicos efectivos para la realización de su trabajo:

| 3. Cuenta la empresa con las herramientas y equipos tecnológicos efectivos para la realización de su trabajo: | | |
|--|------------------|-------------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 9 | 15% |
| De acuerdo | 2 | 3% |
| En desacuerdo | 31 | 50% |
| Completamente en desacuerdo | 20 | 32% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 27: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

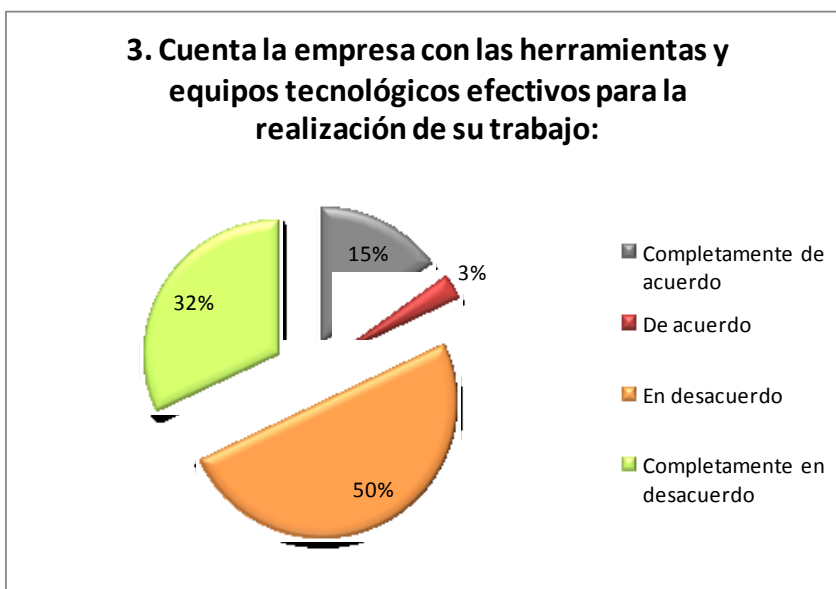


Gráfico 20: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

Un 15% de los empleados está completamente de acuerdo, considerando que poseen los equipos tecnológicos efectivos, un 3% está acuerdo. Por el contrario, el 50% está en desacuerdo considerando no poseer equipos de calidad y un 32% está totalmente en desacuerdo. El personal asociado expresan que existe dificultad de acceso a los recursos y herramientas necesarias para cumplir con su trabajo; se requiere de una aprobación por parte del Jefe de Zona, el mismo que solicitará permiso al Dpto. de Operaciones; tramite que es efectuado por el Gerente o Subgerente de local. Además mencionan que los equipos y maquinaria utilizada son obsoletas y presentan deficiencias para efectuar su trabajo de forma eficiente, además que casi siempre se debe acudir al Dpto. de Mantenimiento para que resuelva cualquier imprevisto.

4. Existe motivación en creatividad y participación en la empresa:

| 4. Existe motivación en creatividad y participación en la empresa: | | |
|---|------------------|-------------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 16 | 27% |
| De acuerdo | 4 | 6% |
| En desacuerdo | 13 | 22% |
| Completamente en desacuerdo | 27 | 45% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 28: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

4. Existe motivación en creatividad y participación en la empresa:



Gráfico 21: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

En cuanto a la motivación en creatividad y participación, el 27% de los empleados consideran estar totalmente de acuerdo, el 6% está de acuerdo, considerando que este porcentaje corresponde su mayor parte al personal de Supervisión-Su administrativo, que no presenta inconvenientes en la motivación dirigida por la empresa. En desacuerdo se muestra un 22% y el 45% está totalmente desacuerdo ante esta situación. Los programas de motivación que la empresa maneja la mayor parte del personal indican que están enfocados inadecuadamente, pues si existiría una contrariedad a este aspecto disminuirían la lentitud al trabajar, la rotación, y la insatisfacción por el personal.

5. La empresa impulsa el desarrollo de carrera y la superación personal:

| 5. La empresa impulsa el desarrollo de carrera y la superación personal: | | |
|--|-----------|-------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 5 | 8% |
| De acuerdo | 11 | 18% |
| En desacuerdo | 20 | 32% |
| Completamente en desacuerdo | 26 | 42% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 29: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

5. La empresa impulsa el desarrollo de carrera y la superación personal:

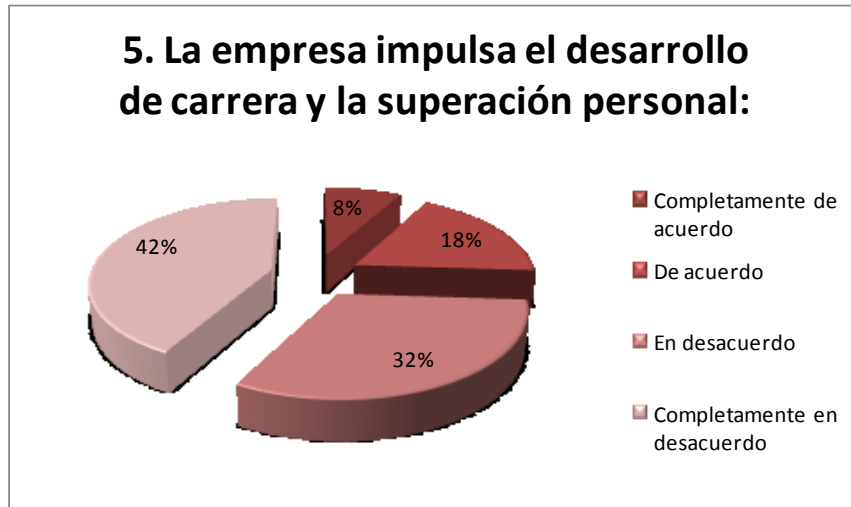


Gráfico 22: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

Esta pregunta relaciona el deseo de superación con un desarrollo de carrera, en el cual un 8% está totalmente de acuerdo en escoger otra posición dentro de la empresa, un 18% de acuerdo. Sin embargo, el 32% no buscaría otra posición, el 42% está en total desacuerdo en buscar otro puesto. El programa de ascensos que actualmente se lleva a cabo consiste en determinar al asociado que demuestre mayor capacidad, en las diferentes tareas para ascenderlo a Coordinador; luego a Capacitador, posteriormente a Auxiliar de Subgerente, para luego tomar el puesto de Sugerente y por último de Gerente. Este programa de ascensos no toma en cuenta las capacidades del personal sino el grado de relación interpersonal entre el interesado y las esferas administrativas y operacionales; por este motivo se presenta la inestabilidad del personal para la superación personal y profesional.

6. Está de acuerdo con los castigos y premios que se dan en la empresa:

| 6. Está de acuerdo con los castigos y premios que se dan en la empresa: | | |
|---|-----------|-------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 10 | 16% |
| De acuerdo | 8 | 13% |
| En desacuerdo | 21 | 35% |
| Completamente en desacuerdo | 22 | 36% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 30: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

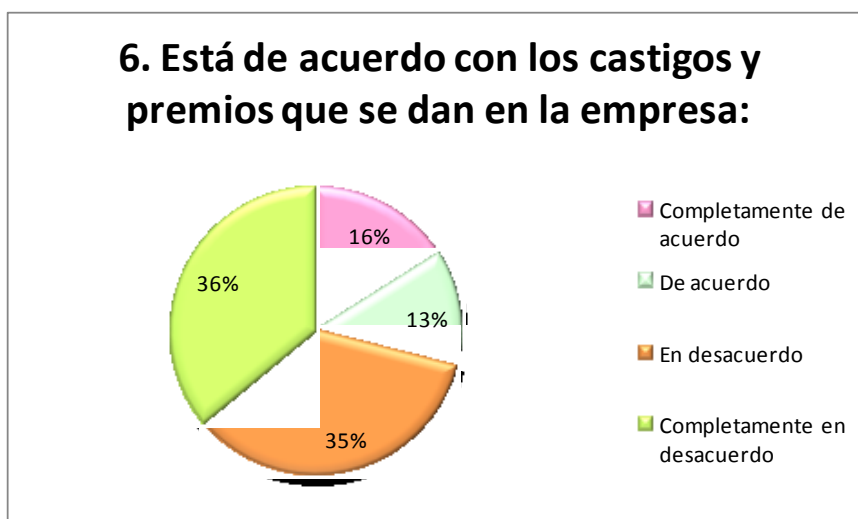


Gráfico 23: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

Ante la percepción entre castigos y premios, el 16% está totalmente de acuerdo en que se recibe más castigo que premio, un 13% está de acuerdo. El 35% está en desacuerdo ante esta premisa, el 36% está en total desacuerdo. Los Jefes de Operaciones son responsables de proceder a las amonestaciones y sanciones, así como efectuar el seguimiento de acciones posteriores. Gerentes y Subgerentes son los encargados de aplicarlas; no obstante, las solicitudes de sanciones presentadas por los Jefes de Operaciones, generalmente terminan a favor de la empresa. Existe abuso de autoridad, por parte de algunos Jefes de Operaciones

los mismos que se permiten ejecutar degradación de puestos que si bien es cierto no afecta económicamente pero si a la estima y dignidad de las personas.

C. TRABAJO EN EQUIPO

1. Cree usted que los departamentos de la empresa trabajan en forma independiente uno del otro:

| 1. Cree usted que los departamentos de la empresa trabajan en forma independiente uno del otro: | | |
|---|-----------|-------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 24 | 39% |
| De acuerdo | 30 | 49% |
| En desacuerdo | 3 | 5% |
| Completamente en desacuerdo | 4 | 7% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 31: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

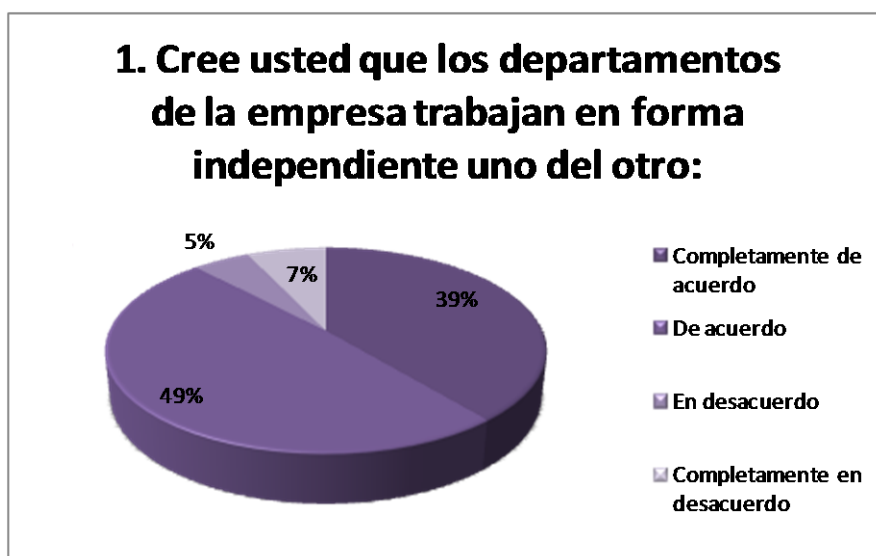


Gráfico 24: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

Los empleados consideran que los departamentos trabajan de forma independiente uno del otro, un 39% está totalmente de acuerdo con este aspecto, un 49% está de acuerdo, mientras que un 5% está en desacuerdo y un 7% está totalmente en desacuerdo. Pues los trabajadores indican que existiendo deficiente relaciones interdepartamentales, entre locales, e interpersonales, como resultado de esto genera rivalidad entre Jefes de Operaciones, Gerentes y Subgerentes causando una división en los Asociados, ya que cada uno de ellos se inclina a favor del que, según su criterio, considera más confiable.

2. Considera usted que la relación entre departamentos es buena y afectiva:

| 2. Considera usted que la relación entre departamentos es buena y afectiva: | | |
|--|------------------|-------------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 7 | 11% |
| De acuerdo | 9 | 14% |
| En desacuerdo | 21 | 35% |
| Completamente en desacuerdo | 24 | 40% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 32: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: La Autora

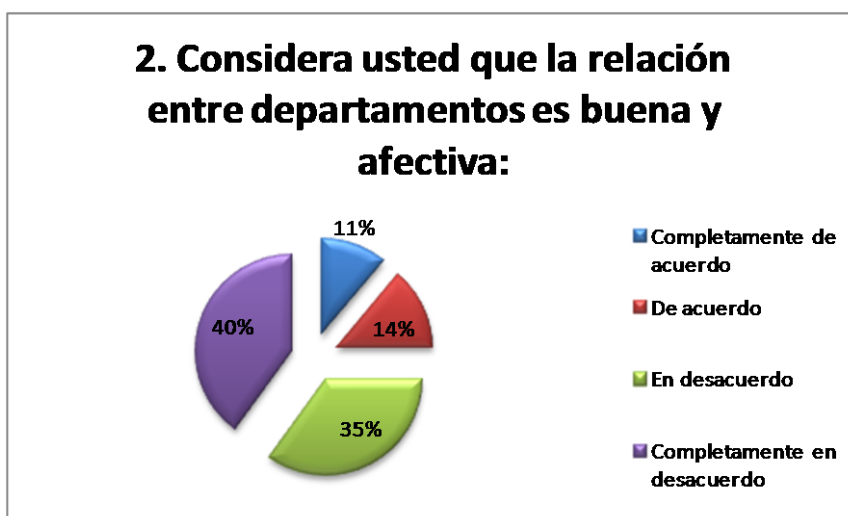


Gráfico 25: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

Los empleados de esta empresa están completamente de acuerdo en un 11% en que la relación entre departamentos es buena y afectiva, un 14% está de acuerdo. El 35% de los empleados está en desacuerdo y el 40% está totalmente en desacuerdo, considerando un porcentaje alto la deficiencia de relacionarse entre departamentos, causando descontrol en las actividades departamentales, afectando a toda la empresa y a la cultura organizacional. La coordinación entre algunos departamentos no es adecuada, situación que es consecuencia de la falta de una organización sustentada en procesos.

3. Se intercambian ideas dentro del trabajo:

| 3. Se intercambian ideas dentro del trabajo: | | |
|---|------------------|-------------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 6 | 10% |
| De acuerdo | 9 | 15% |
| En desacuerdo | 25 | 41% |
| Completamente en desacuerdo | 21 | 34% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 33: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

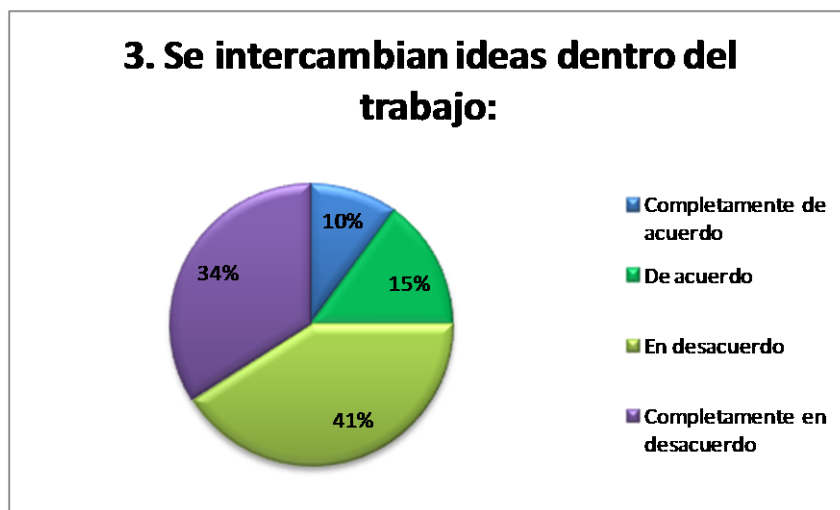


Gráfico 26: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

El 10% de los empleados está completamente de acuerdo al considerar que se intercambian ideas para realizar el trabajo en equipo, otro 15% está de acuerdo. Sin embargo, un porcentaje alto el 41% está en desacuerdo considerando que no existe intercambio de ideas entre departamentos y el 34% está completamente en desacuerdo. La falta de organización que se radica desde la gerencia o subgerencia no son buenas y esto produce una división en el equipo de trabajo y de esta manera no permite la ayuda que podrían varios de la empresa aportar para un mejor manejo y cambio mediante nuevas iniciativas.

4. Existe trabajo en equipo dentro de la empresa:

| 4. Existe trabajo en equipo dentro de la empresa: | | |
|---|-----------|-------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 10 | 17% |
| De acuerdo | 5 | 9% |
| En desacuerdo | 11 | 18% |
| Completamente en desacuerdo | 34 | 56% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 34: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

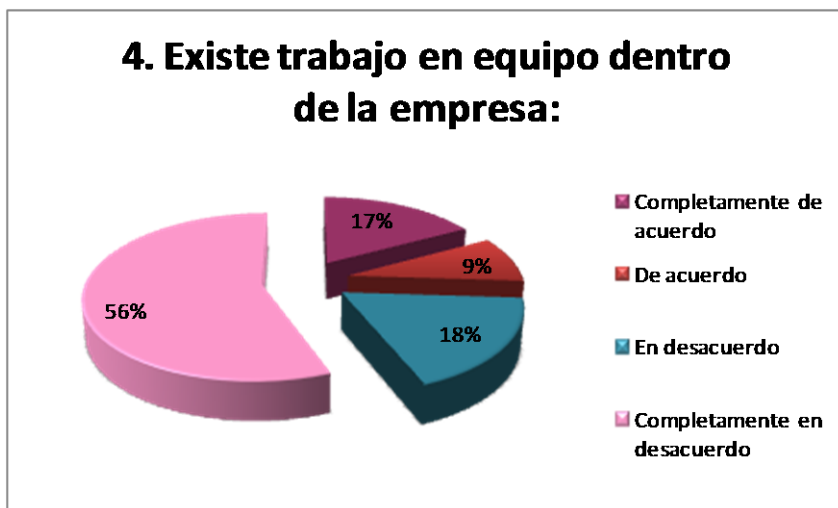


Gráfico 27: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

Respecto a la facilidad para trabajar en equipo dentro de la organización, el empleado está totalmente de acuerdo en un bajo índice del 17%, un 9% está de acuerdo. Una marcada diferencia cuando el 18% está en desacuerdo, y el 56% en total desacuerdo. El trabajo en equipo es muy importante para el logro de objetivos de la empresa en este tipo de empresas, pues este permite mantener el interés y la motivación ya que se puede compartir el trabajo y realizarlo en menos tiempo. En la empresa se evidencia, que en algunos casos existen relaciones tirantes entre los compañeros debido a una falta de afinidad, lo que impide que el trabajo en equipo sea eficiente.

D. RELACIONES CON EL JEFE INMEDIATO

1. Considera usted que tiene independencia en la toma de decisiones:

| 1. Considera usted que tiene independencia en la toma de decisiones: | | |
|---|------------------|-------------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 10 | 17% |
| De acuerdo | 7 | 11% |
| En desacuerdo | 12 | 19% |
| Completamente en desacuerdo | 32 | 53% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 35: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

1. Considera usted que tiene independencia en la toma de decisiones:



Gráfico 28: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

Para el empleado es importante considerar que tiene cierto nivel de independencia. El 17% de los empleados está de acuerdo al considerar que los jefes les dejan que tomen decisiones o acciones, el 11% está de acuerdo. Sin embargo, el 19% de los empleados está en desacuerdo, no consideran tener libertad de acción, y el 53% está totalmente en desacuerdo. Manifestando que los empleados no pueden expresar independientemente sus ideas en el trabajo, en la empresa existe apatía para examinar y escuchar opiniones y demandas del personal asociado de la empresa ocasionando fricciones, ya que se toma más en cuenta a Gerentes y Jefes de operaciones; a Gerentes y Subgerentes de los locales que cuentan con mayor incidencia en la empresa, lo que ocasiona pérdida de confiabilidad entre los asociados.

2. Considera que su jefe inmediato es líder de equipo:

| 2. Considera que su jefe inmediato es líder de equipo: | | |
|--|-----------|-------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 5 | 9% |
| De acuerdo | 7 | 11% |
| En desacuerdo | 26 | 42% |
| Completamente en desacuerdo | 23 | 38% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 36: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

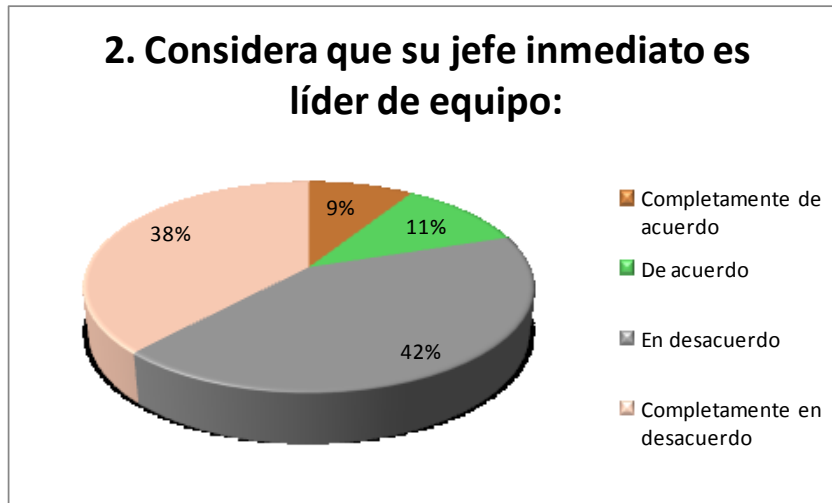


Gráfico 29: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

Es importante que los jefes de unidad sean considerados líderes de equipo, pues ellos reúnen las características de la inspiración, la motivación y la dirección, ante esta aseveración, un 9% de los empleados está totalmente de acuerdo al considerar que tienen un jefe decidido y que fomenta el liderazgo, el 11% de acuerdo. El 42% de los empleados se mostró en desacuerdo y un 38% en total desacuerdo, la falta de un adecuado asesoramiento o por desconocimiento del manejo y conducción de empresa existen muchas deficiencias lo que nos indica que no se impulsa el liderazgo en la compañía.

3. Considera que su jefe inmediato cumple con los requerimientos para el puesto que ocupa:

| 3. Considera que su jefe inmediato cumple con los requerimientos para el puesto que ocupa: | | |
|--|-----------|-------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 13 | 21% |
| De acuerdo | 9 | 15% |
| En desacuerdo | 23 | 37% |
| Completamente en desacuerdo | 16 | 27% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 37: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

3. Considera que su jefe inmediato cumple con los requerimientos para el puesto que ocupa:

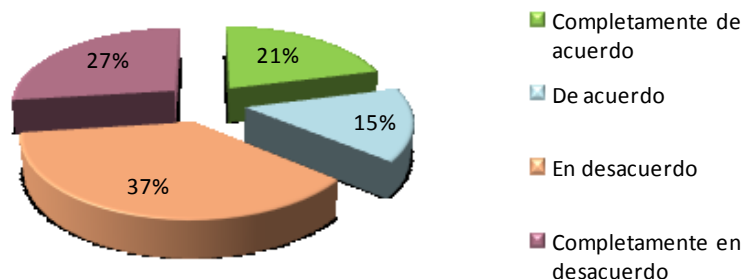


Gráfico 30: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

El 21% de los empleados está totalmente de acuerdo en que el jefe de unidad llena las condiciones necesarias para el puesto de trabajo, solamente un 15% está de acuerdo. En desacuerdo con esta premisa está el 37% y un 27% en completo desacuerdo, manteniendo un porcentaje alto al considerar que los jefes no tienen la preparación precisa para el cargo que ocupa, esto se justifica porque no todos tienen una formación académica o criterio formado para cumplir con el cargo de gerente o subgerente.

4. Existe equidad en el trato de los superiores:

| 4. Existe equidad en el trato de los superiores: | | |
|--|-----------|-------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 11 | 18% |
| De acuerdo | 7 | 11% |
| En desacuerdo | 34 | 55% |
| Completamente en desacuerdo | 10 | 16% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 38: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

4. Existe equidad en el trato de los superiores:

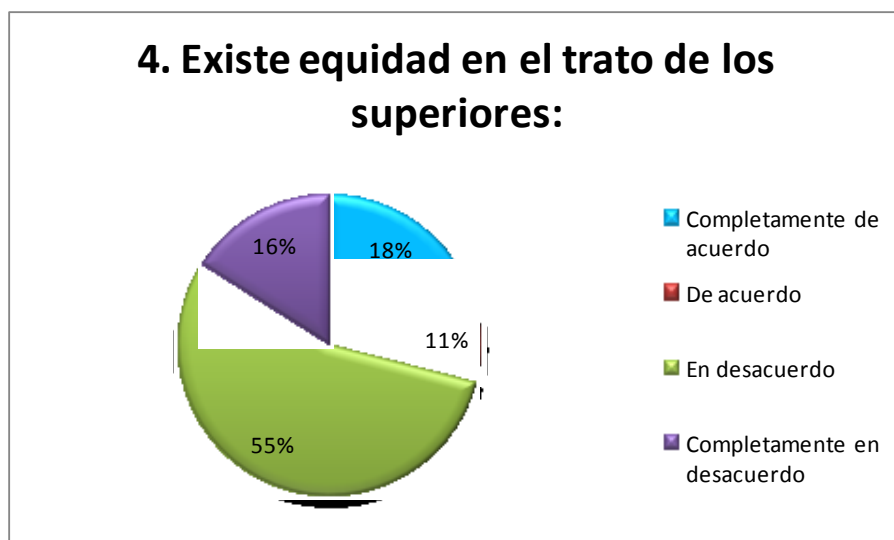


Gráfico 31: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

En esta pregunta se evalúa la equidad en el trato de los superiores. El 18% de los empleados se mostró totalmente de acuerdo ante la equidad de trato, el 11% de acuerdo. Un alto porcentaje del 55% está en desacuerdo, mientras un 16% está totalmente en desacuerdo. Mostrando que la falta de equidad en el trato trae consigo consecuencias de rivalidad y de inconformidad en el puesto de trabajo.

E. PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO

1. Existe oportunidades de superación dentro de la empresa:

| 1. Existe oportunidades de superación dentro de la empresa: | | |
|---|-----------|-------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 7 | 12% |
| De acuerdo | 8 | 13% |
| En desacuerdo | 14 | 23% |
| Completamente en desacuerdo | 32 | 52% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 39: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

1. Existe oportunidades de superación dentro de la empresa:

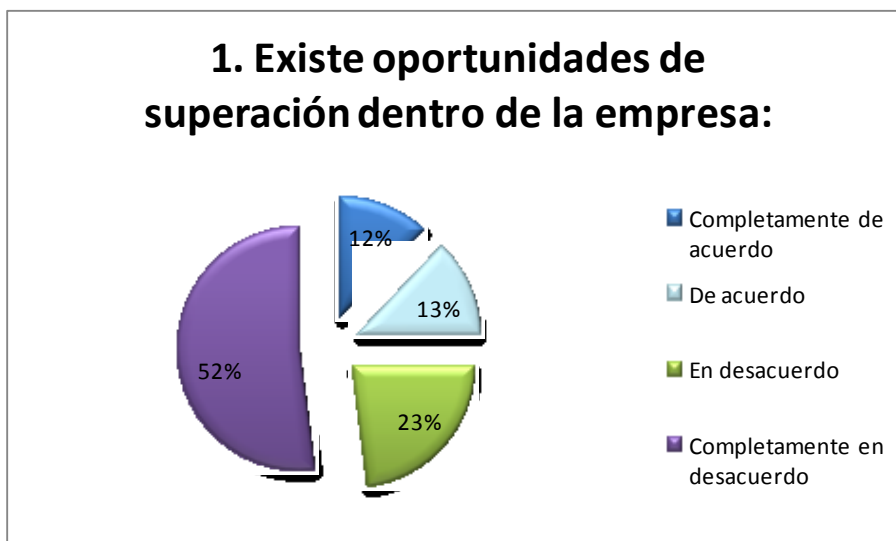


Gráfico 32: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

Un reducido índice del 12% de los empleados está totalmente de acuerdo en considerar que existen oportunidades de superación en la empresa, un 13% está de acuerdo. En desacuerdo se manifiesta un 23%, y un 52% en total desacuerdo. La opinión de los colaboradores en cuanto a la carencia de planes de carrera dentro de la organización es alta. Esto ocurre por la falta de organización en cuanto ascensos, debido al descontrol que existe en la relaciones del empleado con los superiores, pues se evidencia el grado de relación interpersonal que cada uno tiene.

2. Existe análisis de capacidades, experiencia y conocimiento dentro de la empresa:

| 2. Existe análisis de capacidades, experiencia y conocimiento dentro de la empresa: | | |
|---|-----------|-------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 13 | 21% |
| De acuerdo | 7 | 12% |
| En desacuerdo | 18 | 30% |
| Completamente en desacuerdo | 23 | 37% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 40: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

2. Existe análisis de capacidades, experiencia y conocimiento dentro de la empresa:

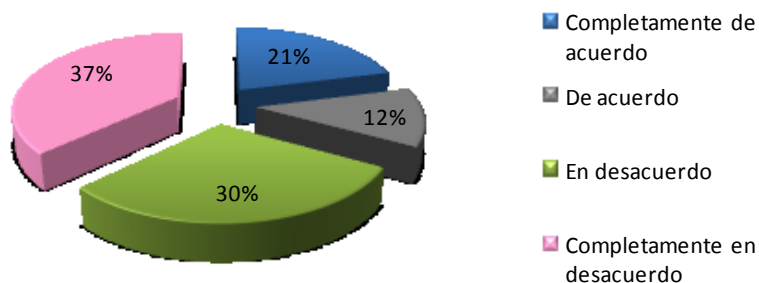


Gráfico 33: Resultados de cuestionarios

Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional

Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

El 21% del personal se manifiesta estar completamente de acuerdo en que las personas capaces son identificadas y preparadas para la superación dentro de la empresa, mediante un análisis de capacidades y experiencia, un 12% está de acuerdo. Sin embargo, un elevado índice del 30% está en desacuerdo, pues no considera que exista la identificación de personas; el 37% está totalmente en desacuerdo. Se puede evidenciar la falta de análisis de conocimientos y capacidades por parte de la empresa para que el personal pueda superarse y adquirir mayor reconocimiento. Esta situación es reflejo de la carencia de un análisis sobre los resultados logrados y deficiencias detectadas en la capacidad de gestión de todo el equipo que conforma la empresa partiendo desde la dirección.

3. Existe incentivos de estudio dentro de la empresa:

| 3. Existe incentivos de estudio dentro de la empresa: | | |
|---|-----------|-------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 7 | 12% |
| De acuerdo | 9 | 15% |
| En desacuerdo | 9 | 14% |
| Completamente en desacuerdo | 36 | 59% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 41: Resultados de cuestionarios

Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional

Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

3. Existe incentivos de estudio dentro de la empresa:

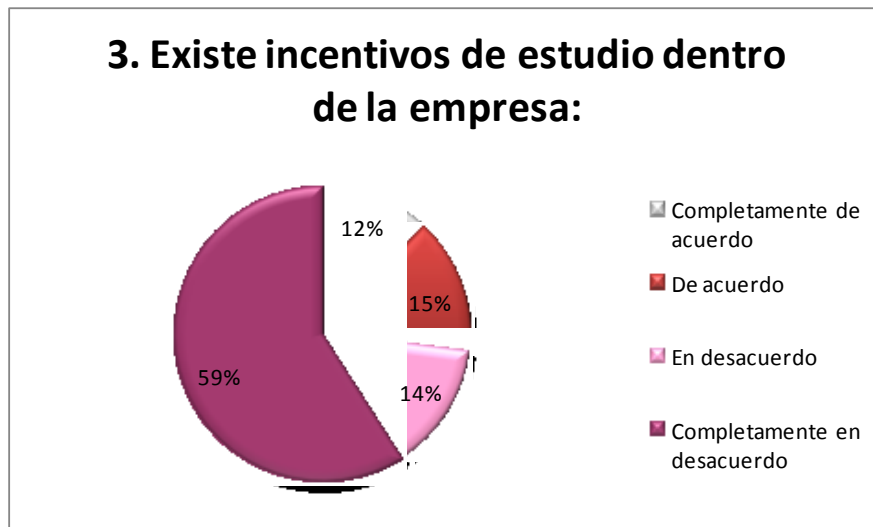


Gráfico 34: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

La oportunidad que el empleado tiene de continuar sus estudios y que la empresa incentive la preparación del empleado es considerada por un 12% como completamente de acuerdo, el 15% está de acuerdo. El porcentaje del 14% está en desacuerdo y un alto índice del 59% indica estar completamente en desacuerdo, lo que demuestra que no existe la oportunidad de estudiar por los turnos y la presión en el trabajo.

F. AMBIENTE FISICO

1. La empresa cuenta con un ambiente físico adecuado:

| 1. La empresa cuenta con un ambiente físico adecuado: | | |
|---|-----------|-------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 18 | 30% |
| De acuerdo | 10 | 16% |
| En desacuerdo | 20 | 33% |
| Completamente en desacuerdo | 13 | 21% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 42: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

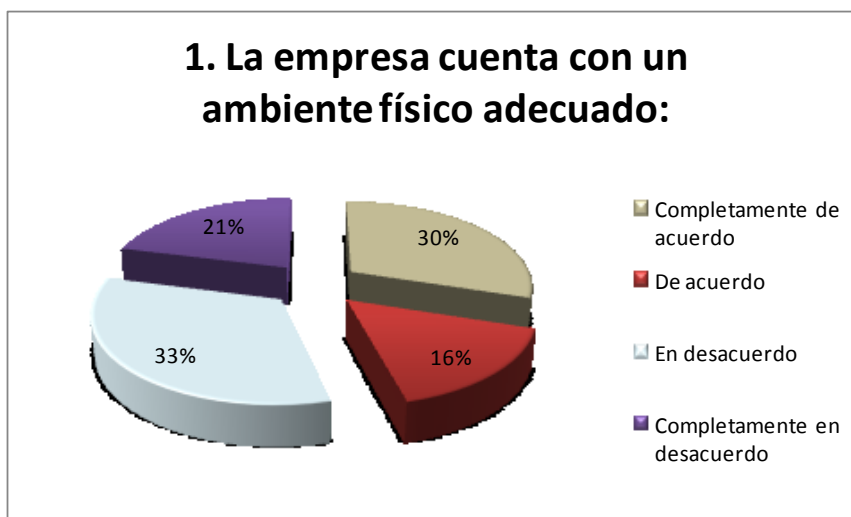


Gráfico 35: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

En una empresa de producción industrial como la de este estudio es de suma importancia contar con el ambiente físico ideal, al respecto, el 30% manifestó estar completamente de acuerdo y el 16% de acuerdo. Lo que indica que hay satisfacción en el personal en este ámbito. Sin embargo, el 33% está en desacuerdo, y el 21% totalmente en desacuerdo. Indicando que el ambiente físico no es el adecuado para trabajar puesto que el personal necesariamente tiene que ingresar a cuartos fríos y congeladores sin la ropa adecuada, está expuesto a humedad, químicos y agentes orgánicos fuertes que necesariamente tienen que ser manipulados para desengrasar y desinfectar, se expone a partículas de harina e ingredientes necesarios para las recetas y que tienen que ser manipulados para sacar el producto a la venta. En muchos locales no se dispone de montacargas, por lo que son los asociados encargados de levantar jabas de pollo, jabas de verduras, costales de harina, azúcar, cajas, galones de aceite, etc., y luego acomodarlos en bodega o en los cuartos fríos, es por esto que cierto porcentaje mostro que las condiciones no son las apropiadas.

2. Considera que la estructura física de la empresa está acorde con la cantidad de empleados que posee:

| 2. Considera que la estructura física de la empresa está acorde con la cantidad de empleados que posee: | | |
|--|------------------|-------------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 29 | 47% |
| De acuerdo | 22 | 36% |
| En desacuerdo | 7 | 11% |
| Completamente en desacuerdo | 4 | 6% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 43: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

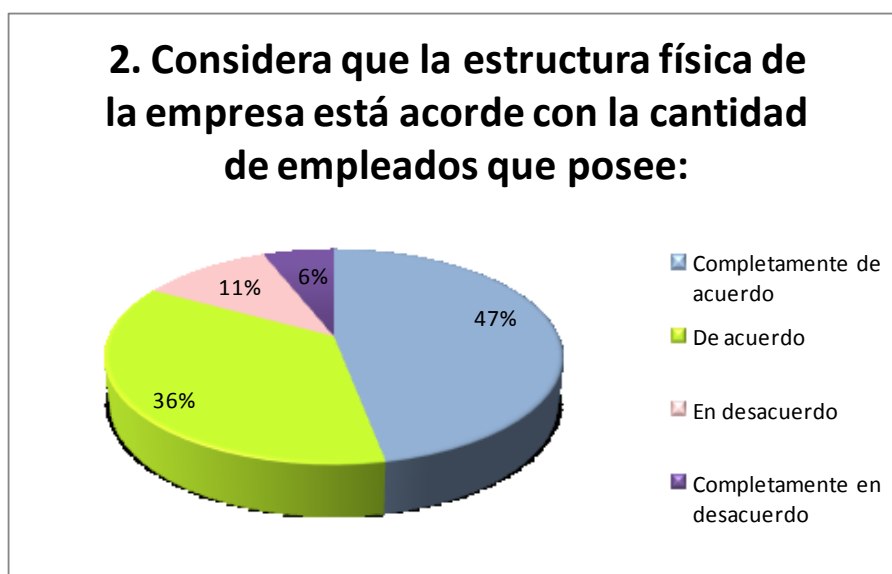


Gráfico 36: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

La gráfica evidencia que un 47% está totalmente de acuerdo al cuestionárseles si el tamaño de la empresa es acorde con la cantidad de empleados, el 36% está de acuerdo, porcentajes que indican su mayoría. En desacuerdo se manifiesta un 11% y un 6% en total desacuerdo. Indicando que los espacios para realizar sus actividades cotidianas no presentan problemas.

3. Está de acuerdo con el servicio de limpieza que existe en la empresa:

| 3. Está de acuerdo con el servicio de limpieza que existe en la empresa: | | |
|--|-----------|-------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 30 | 49% |
| De acuerdo | 23 | 37% |
| En desacuerdo | 5 | 9% |
| Completamente en desacuerdo | 3 | 5% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 44: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

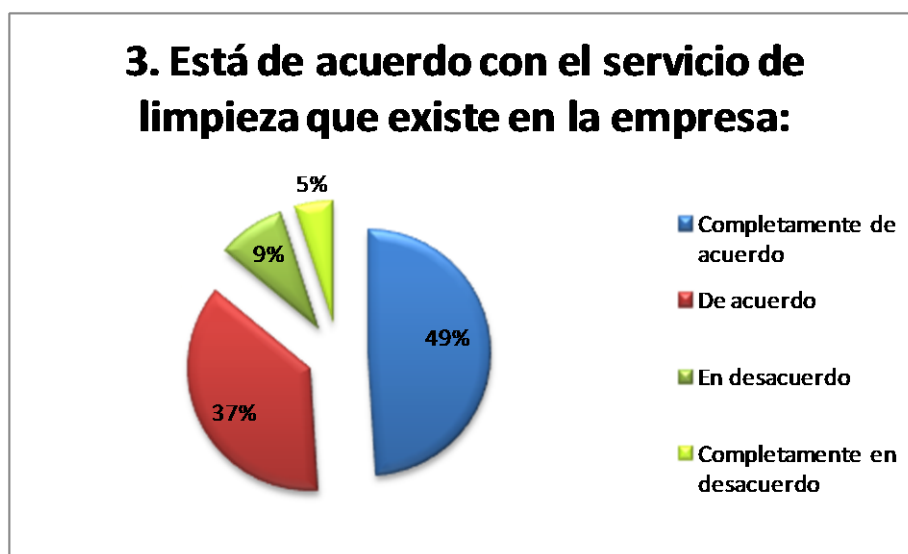


Gráfico 37: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

El 49% de los empleados está totalmente de acuerdo con el servicio de limpieza, el 37% de acuerdo. En desacuerdo se manifiesta un 9%, y un 5% en total desacuerdo. En KFC las condiciones de trabajo en las que se desenvuelve son en áreas perfectamente limpias y desinfectadas, por lo que el personal no muestra ningún inconveniente.

4. Está de acuerdo con la iluminación y ventilación existente dentro de la empresa:

| 4. Está de acuerdo con la iluminación y ventilación existente dentro de la empresa: | | |
|---|-----------|-------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 12 | 20% |
| De acuerdo | 7 | 12% |
| En desacuerdo | 28 | 46% |
| Completamente en desacuerdo | 13 | 22% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 45: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

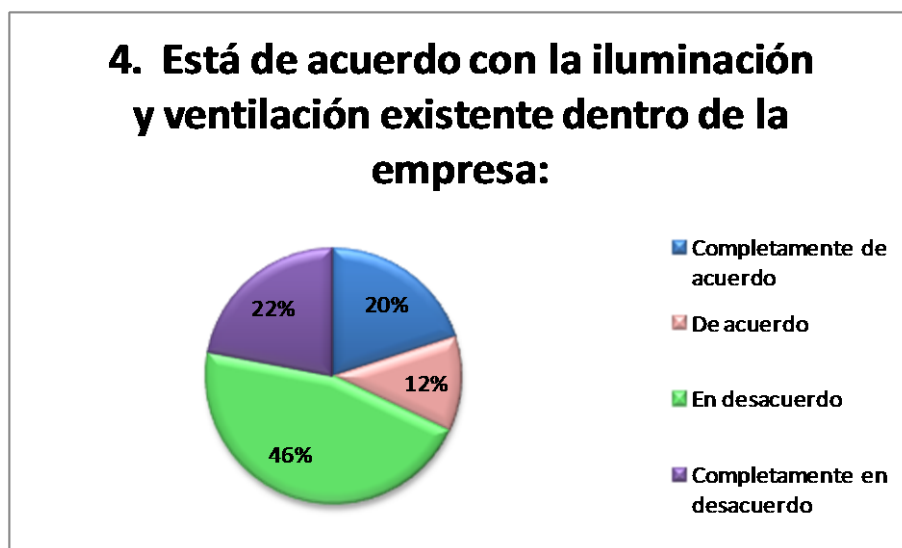


Gráfico 38: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

En relación a la ventilación e iluminación en las áreas de trabajo, el 20% está completamente de acuerdo que es adecuado, el 12% está de acuerdo. El 46% está en desacuerdo en relación a la ventilación e iluminación y un 22% está en completo desacuerdo. Mostrando insatisfacción en estos ámbitos, en muchas ocasiones la presión del trabajo hace que el ambiente se torne más pesado por el agotamiento debido las actividades que se realiza, es por eso la insatisfacción en este punto por parte de los empleados.

G. COMUNICACIÓN

1. La apertura para comentar los errores y fracasos y lograr un aprendizaje es juzgada:

| 1. La apertura para comentar los errores y fracasos y lograr un aprendizaje es juzgada: | | |
|---|-----------|-------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 28 | 46% |
| De acuerdo | 13 | 22% |
| En desacuerdo | 5 | 8% |
| Completamente en desacuerdo | 15 | 24% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 46: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

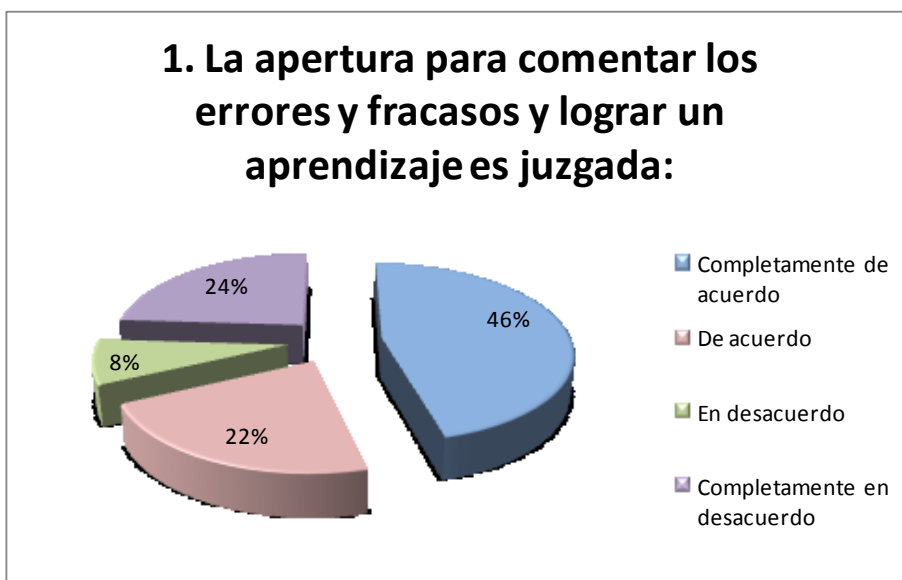


Gráfico 39: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

La apertura para comentar los errores y fracasos y lograr un aprendizaje de ellos es juzgada en 46% como completamente de acuerdo, el 22% está de acuerdo. El 8% está en desacuerdo con esta aseveración y el 24% está completamente en desacuerdo. Indicando que no hay la libertad de poder dialogar sobre los errores y fracasos para su mejoría. Esta percepción puede ser producto de la timidez de los

miembros, fricciones entre compañeros, situaciones que pueden superarse con buena voluntad por parte de los miembros de la empresa.

2. Existen los medios de comunicación interna:

| 2. Existen los medios de comunicación interna: | | |
|---|------------------|-------------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 7 | 11% |
| De acuerdo | 17 | 28% |
| En desacuerdo | 27 | 45% |
| Completamente en desacuerdo | 10 | 16% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 47: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

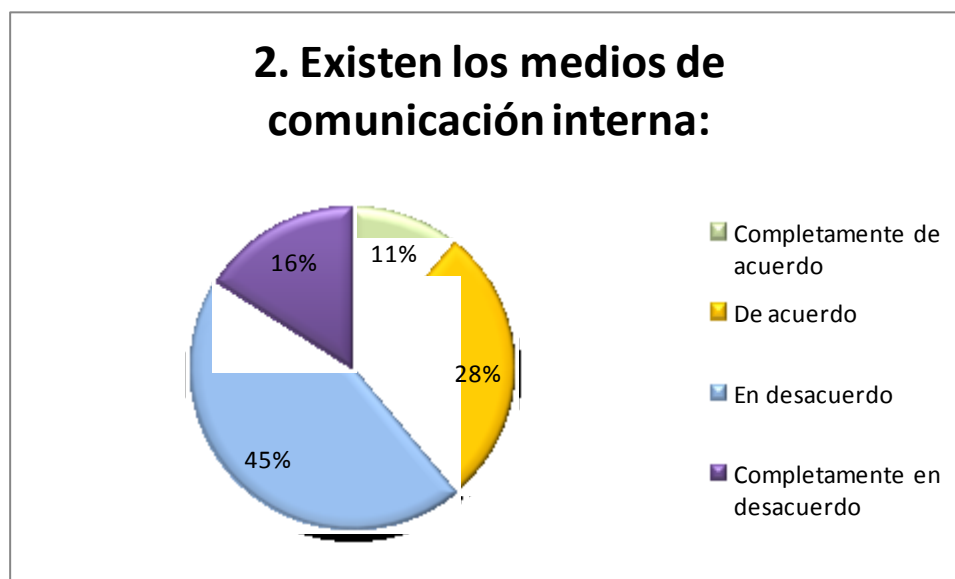


Gráfico 40: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

Un importante índice del 11% está completamente de acuerdo al considerar que existen los medios de comunicación interna, el índice sube a un 28% en la medición de acuerdo. Por otro lado, el 45% está en desacuerdo, un 16% está en

completo desacuerdo. Indicando que no existe los medios de comunicación para emitir un mensaje con eficiencia y eficacia. La empresa posee un sistema integrado de información para optimizar los recursos disponibles, pero se presentan duplicaciones en las órdenes y recepción de información, ya que no existe un control regular de ingreso de la información solicitada, recibida y procesada.

3. Es informado claramente cuando su trabajo no es satisfactorio:

| 4. Es informado claramente cuando su trabajo no es satisfactorio: | | |
|--|------------------|-------------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 21 | 35% |
| De acuerdo | 20 | 33% |
| En desacuerdo | 12 | 19% |
| Completamente en desacuerdo | 8 | 13% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 48: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

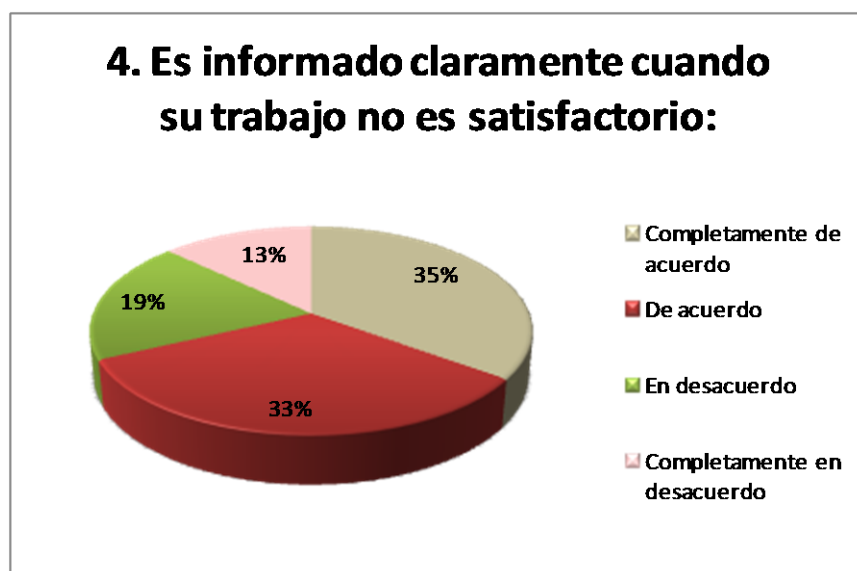


Gráfico 41: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

Un 35% de los empleados está completamente de acuerdo al cuestionarle si es informado claramente cuando su trabajo no es satisfactorio, siguiendo un 33% de acuerdo. El 19% de los empleados está de en desacuerdo y un 13% está totalmente en desacuerdo. Es notable considerar que cuando los empleados no realizan sus actividades correctamente reciben las respectivas sanciones.

H. SEGURIDAD

1. Considera que usted sabe lo que tiene que hacer en caso de emergencia:

| 1. Considera que usted sabe lo que tiene que hacer en caso de emergencia: | | |
|---|-----------|-------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 8 | 13% |
| De acuerdo | 12 | 20% |
| En desacuerdo | 26 | 43% |
| Completamente en desacuerdo | 15 | 24% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 49: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.



Gráfico 42: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

El 13% de los empleados está completamente de acuerdo en considerar que tiene conocimiento de las acciones a tomar en casos de emergencia, el 20% está de acuerdo. El 43% se pronuncia en desacuerdo y el 24% el completo desacuerdo. Aunque existe consenso entre un grupo reducido de los colaboradores al considerar que tienen el conocimiento de reacción ante emergencia, será conveniente evaluar la necesidad de capacitación de refuerzo al respecto.

2. Está de acuerdo con las medidas de seguridad existentes:

| 2. Está de acuerdo con las medidas de seguridad existentes: | | |
|--|------------------|-------------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 12 | 19% |
| De acuerdo | 16 | 26% |
| En desacuerdo | 15 | 25% |
| Completamente en desacuerdo | 18 | 30% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 50: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

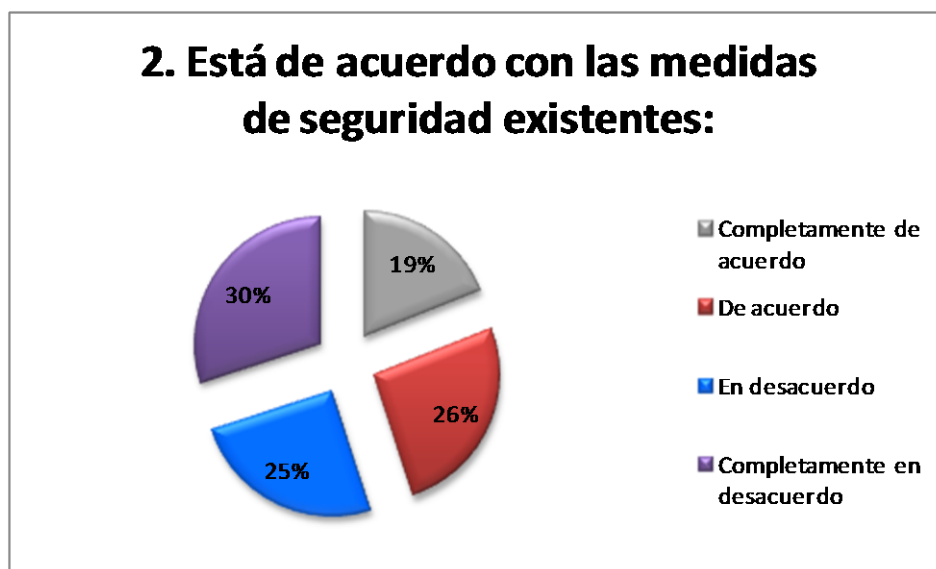


Gráfico 43: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

Los empleados manifiestan estar completamente de acuerdo en las medidas de seguridad existentes en un 19%, el 26% está de acuerdo. El índice del 25% del personal que está en desacuerdo, y el 30% está en completo desacuerdo. Es paralelo el resultado obtenido cuando el empleado evalúa la inexistencia de medidas de seguridad ante asaltos en la empresa.

I. RIESGOS

1. Considera usted que existe algún tipo de riesgo en el propio puesto de trabajo:

| 1. Considera usted que existe algún tipo de riesgo en el propio puesto de trabajo: | | |
|---|------------------|-------------------|
| Factor | Encuestas | Porcentaje |
| Completamente de acuerdo | 28 | 46% |
| De acuerdo | 18 | 29% |
| En desacuerdo | 12 | 19% |
| Completamente en desacuerdo | 4 | 6% |
| Total | 61 | 100% |

Cuadro N° 51: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

1. Considera usted que existe algún tipo de riesgo en el propio puesto de trabajo:

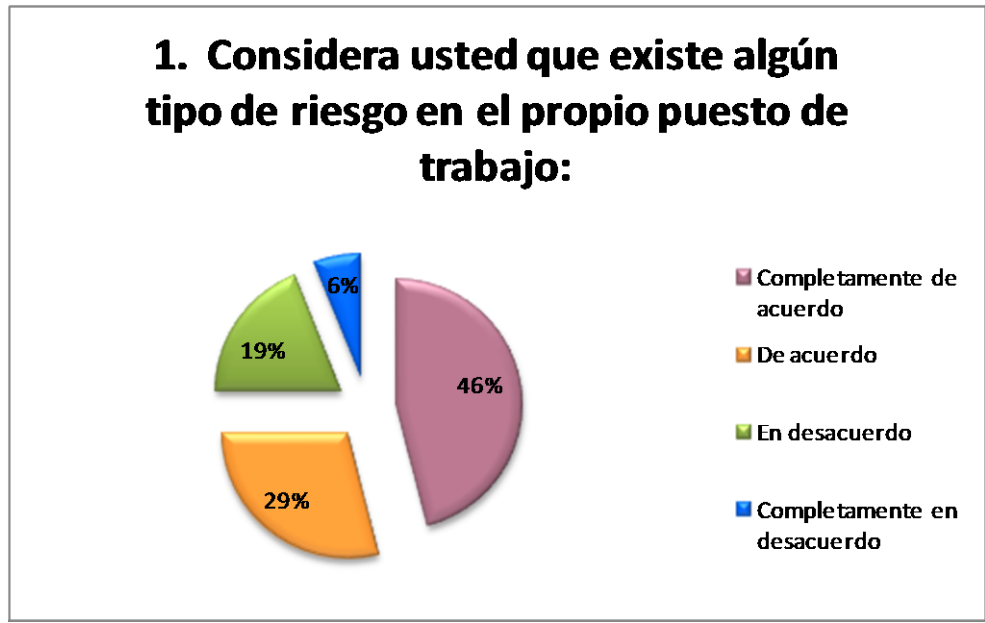


Gráfico 44: Resultados de cuestionarios
Fuente: Resultados de cuestionario del clima organizacional
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

El empleado está completamente de acuerdo en un 46% en que existe algún tipo de riesgo en el puesto propio de trabajo, un 29% está de acuerdo. El equivalente al 19% está en desacuerdo y un 6% en total desacuerdo, Tomando en cuenta que la mayoría del personal de la empresa es de nivel operativo, en base a las actividades que realizan, la maquinaria y equipo manipulado por los asociados son de segunda y se descomponen con frecuencia, convirtiéndose en armas peligrosas de manipulación.

CAPITULO IV

PROPUESTA

Introducción

El lugar de trabajo es considerado popularmente como el “segundo hogar” de las personas, en efecto son ocho horas que conviven diariamente con los compañeros de trabajo. En relación con esta metáfora, el clima organizacional se basa precisamente en el ambiente en el que uno se desarrolla entorno a las organizaciones laborales, en ella pueden influir estados de ánimo y así como también estas pueden afectar al desempeño de los trabajadores.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La importancia de esta orientación reside en el hecho de que, el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.⁶

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

La elaboración del presente manual permitirá que sus resultados sean de utilidad informativa para todos los colaboradores de la empresa KFC, siendo una herramienta que genere un ambiente agradable de trabajo en el que toda persona desea desempeñarse, logrando un mejor control en este ámbito, el nivel de productividad alcanzaría mejores resultados.

4.1 Disposiciones para el funcionamiento

4.1.1 Clima Organizacional

Según los datos del Grupo CEDE, indican que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo.

Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización, el Clima Organizacional.⁷

En el libro de **Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos**, (2004:231), indica que “el concepto de motivación, aplicándolo en el nivel individual, es el equivalente al concepto de clima organizacional en el nivel organizacional.”

⁷ <http://gpocede.blogcindario.com/2005/02/00001-clima-organizacional.html>


4.2 Objetivos de la propuesta

4.2.1 Objetivo general:

Proporcionar a la empresa KFC de herramientas necesarias que promueva el desarrollo eficiente del clima organizacional.

4.2.2 Objetivos específicos:

- Establecer los recursos necesarios para la aplicación del manual.
- Definir sobre quien recae la responsabilidad de cada intervención propuesta.
- Indicar las intervenciones en cada dimensión de acuerdo a lo que cada una requiere.
- Elevar la ponderación obtenida en las calificaciones de las encuestas para futuras evaluaciones del clima organizacional.

| | | | |
|---|--|---------------|--------------------------|
|  | MANUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL | | No. Doc.: 1 |
| | Dimensión: Reconocimiento y logro de objetivos | Fecha: | Código: MCO-01 |

Objetivo: Gratificar el desempeño que tiene el empleado con la empresa, de manera que el éxito de su trabajo sea reconocido constantemente.

Diagnóstico: Se evidencia que el reconocimiento del total de las preguntas un 21% indica que está completamente de acuerdo, es reconocido por sus logros, el 17% está de acuerdo, el 30% está en desacuerdo y el 32% indica estar completamente en desacuerdo, no es reconocido por los logros que realiza.

Intervención:

- Realizar reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento.
- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.
- Establecimiento de metas individuales, en equipo, se deberán establecer con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tenga parámetros de medición.
- Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.

Personal Objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, de acuerdo a cada unidad y departamento.


Recursos:

- Infraestructura: La programación de las reuniones quincenales, se deberá desarrollar en una sala de sesiones, en una oficina o en un lugar donde regularmente se mantengan reuniones con el personal.
- Materiales y Equipo: Pizarrón blanco, al igual que los convocados deberán llevar una agenda de apuntes o sino proveerlos allí.
- Personal: Personal convocado.
- Tiempo estimado: Cada reunión durará un mínimo de 40 minutos y un máximo de 90 minutos.
- Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión en relación a los reconocimientos económicos. Deberá incluirse en el presupuesto de cada departamento el rubro de un bono por metas alcanzadas, o bien, el costo de cualquier tipo de reconocimiento que haya sido aprobado. (*Ver Cuadro N° 53*).

De igual forma, deberá incluirse el costo hora-hombre por el tiempo invertido en las reuniones.

Responsable: El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo. El responsable de esta actividad deberá realizar un agudo seguimiento al cumplimiento de metas para que el reconocimiento sea objetivo.

| | | |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Elaborado por: Fecha: | Revisado por: Fecha: | Aprobado por: Fecha: |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|

| | | | |
|---|---|---------------|--------------------------|
|  | MANUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL | | No. Doc.: 2 |
| | Dimensión: Motivación en el puesto | Fecha: | Código: MCO-02 |

Objetivo: Mantener un ambiente laboral positivo, en donde exista un nivel alto de motivación, para que el empleado se sienta cómodo y esté comprometido con la empresa y entregue todo de sí en su puesto de trabajo.

Diagnóstico: El resultado presenta un nivel de motivación en aspectos generales en un 24% está completamente de acuerdo, el 17% está de acuerdo, el 28% está en desacuerdo y el 31% indica estar completamente en desacuerdo, considerando que no existen suficientes aspectos motivacionales en el puesto de trabajo, la mayoría relacionándolo con el aspecto salarial.

Intervención:

- Realizar revisiones periódicas del plan de prestaciones y beneficios y así determinar las necesidades que se determinen del mismo.
- Elevar el programa de reconocimiento sobre el esfuerzo, la creatividad y actividades extracurriculares, mediante carteleras internas o mensajería interna.
- No relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones); una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su trabajo.
- Proponer ante la Gerencia General la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus propios colaboradores.

- Escuchar a los empleados, por medio de ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.
- Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.
- Contactar una consultoría en Recursos Humanos que provea de un estudio de sueldos y salarios, para compararlo con el mercado salarial de la empresa.


Personal Objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, de acuerdo a cada unidad y departamento.

Recursos:

- Infraestructura: Salas destinadas como áreas de trabajo.
- Materiales y Equipo: Carteleras informativas, tachuelas, material de desecho para publicaciones internas.
- Personal: El departamento de Talento Humano.
- Tiempo estimado: El plan de prestaciones y beneficios deberá tener revisión cada mes. El enriquecimiento de los puestos de trabajo podrá realizarse de forma eventual, de acuerdo a las necesidades presentadas.
- Presupuesto: Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento el costo de la adquisición de la encuesta salarial anual. Además de carteleras informativas de mayor circulación de personal. (*Ver Cuadro N° 54*).

Responsable: El departamento de Recursos Humanos.

| | | |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Elaborado por: Fecha: | Revisado por: Fecha: | Aprobado por: Fecha: |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|

| | | | |
|---|--|---------------|--------------------------|
|  | MANUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL | | No. Doc.: 3 |
| | Dimensión: Trabajo en Equipo | Fecha: | Código: MCO-03 |

Objetivo: Mejorar el entorno laboral en equipo, para que de esta manera se puedan realizar las tareas de manera eficiente y contributivamente, evitando toda clase de conflictos en el trabajo que repercutan contra las actividades de los demás empleados y en si al ambiente general de la organización.

Diagnóstico: Los resultados muestran que un 19% está completamente de acuerdo, el 22% está de acuerdo, el 25% está en desacuerdo y el 34% indica estar completamente en desacuerdo, no considera existente el trabajo en equipo.

Intervención:

- Realizar actividades en las que todos los colaboradores sean participes dependiendo a la unidad o departamento al que pertenezcan.
- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Organizar equipos de trabajo de manera aleatoria, con el propósito de que exista una mejor afinidad entre todos los colaboradores y así puedan interactuar en equipos con diferentes personas.
- Formar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.

- Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.

Establecer actividades recreativas fuera del horario laboral que fomente el compañerismo, dirigidas por el departamento de Recursos Humanos, a fin de cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral.


Personal Objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, de acuerdo a cada unidad y departamento.

Recursos:

- Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
- Materiales y Equipo: Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias.
- Personal: El departamento de Talento Humano apoyará en la planificación y realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Tiempo estimado: Los eventos o actividades de compartimiento general en la empresa podrán tener un ciclo de 12 meses.
- Presupuesto: Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento de talento humano el área de capacitación para los líderes de unidad. El costo que corresponde a las actividades de compartimiento general se cargará al presupuesto de recursos humanos; y dependerá del número de colaboradores. La rotación de equipos de trabajo no lleva un costo adicional. (*Ver Cuadro N° 55*).

Responsable: El líder de cada unidad figura como responsable de la interacción y buena relación entre sus colaboradores. El departamento de Recursos Humanos tendrá la responsabilidad de iniciar y continuar todas aquellas actividades laborales y no laborales que influyan en la interacción del personal.

| | | |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Elaborado por: Fecha: | Revisado por: Fecha: | Aprobado por: Fecha: |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|

| | | | |
|---|--|---------------|--------------------------|
|  | MANUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL | | No. Doc.: 4 |
| | Dimensión: Relación con el Jefe inmediato | Fecha: | Código: MCO-04 |

Objetivo: Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.

Diagnóstico: El resultado de la evaluación muestra que, en opinión del 16% está completamente de acuerdo, el 12% está de acuerdo, el 38% está en desacuerdo y el 34% indica estar completamente en desacuerdo, los colaboradores manifiestan que la libertad de acción y toma de decisión es baja.

Intervención:

- Mejorar la comunicación mediante técnicas de retroalimentación que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.
- Fortalecer la confianza y receptar las ideas proporcionadas por los colaboradores para ponerlas en práctica.
- Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.
- Capacitar a los niveles jerárquicos mediante **Coaching**, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal. Se puede realizar mediante charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas.

- Capacitar a los niveles jerárquicos en **Empowerment**, de esta forma el Jefe de Operaciones, Gerente y Subgerentes de local logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.


Personal Objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, de acuerdo a cada unidad y departamento.

Recursos:

- Infraestructura: Área apropiada para capacitaciones en caso que se realice en la empresa.
- Materiales y Equipo: Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la empresa.
- Personal: Para esta intervención será necesario el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos para proveer o subcontratar a la empresa que provea la capacitación.
- Tiempo estimado: No se tiene un tiempo estimado para ejecución.
- Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la capacitación programada, y el costo real dependerá de la entidad donde se contrate el servicio de la capacitación y el número de participantes que se inscriban. (*Ver Cuadro N° 56*).

Responsable: El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado poniendo en práctica las sugerencias de su personal. El departamento de Recursos Humanos será responsable de la administración de la capacitación necesaria para el éxito de esta intervención.

| | | |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Elaborado por: Fecha: | Revisado por: Fecha: | Aprobado por: Fecha: |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|

| | | | |
|---|--|---------------|--------------------------|
|  | MANUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL | | No. Doc.: 5 |
| | Dimensión: Planes de carrera y desarrollo | Fecha: | Código: MCO-05 |

Objetivo: Fortalecer el ambiente de estabilidad que la empresa ofrece, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la organización posee.

Diagnóstico: El 15% está completamente de acuerdo, el 13% está de acuerdo, que exista una estructura formal para desarrollar carrera dentro de la empresa, el 22% está en desacuerdo y el 49% indica estar completamente en desacuerdo, no perciben el desarrollo de carrera.

Intervención:

- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.
- Definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización.
- Informar al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa.
- Debido a que los horarios de las jornadas de trabajo en el área de producción dificultan al empleado operario continuar y finalizar estudios, deberá realizarse una revisión en este aspecto y evaluar las posibles mejoras.

- Crearse como beneficio adicional en la empresa un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; apoyo económico tipo beca, mejoras laborales en horario, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios.
- Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.


Personal Objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, de acuerdo a cada unidad y departamento.

Recursos:

- Infraestructura: Si después de la estructuración de los planes de carrera se visualiza la necesidad de nuevos puestos, deberá considerarse la ubicación física de los mismos.
- Materiales y Equipo: Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la empresa.
- Personal: Recursos Humanos
- Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución.
- Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en horas-hombre de acuerdo al tiempo requerido para el análisis de los puestos de la organización. De igual forma se incluirán los costos de beneficios adicionales o mejoras laborales sugeridas como medio de apoyo a los colaboradores. (*Ver Cuadro N° 57*).

Responsable: La Gerencia de Recursos Humanos será responsable de la ejecución de esta intervención, bajo la aprobación de la Gerencia General.

| | | |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Elaborado por: Fecha: | Revisado por: Fecha: | Aprobado por: Fecha: |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|

| | | | |
|---|--|----------|--------------------|
|  | MANUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL | | No. Doc.: 6 |
| | Dimensión: Físico | Ambiente | Fecha: |

Objetivo: Mantener el ambiente físico óptimo para que el trabajador se sienta cómodo en sus labores.

Diagnóstico: La infraestructura actual de la empresa satisface a un 37% está completamente de acuerdo, el 25% está de acuerdo, el 25% está en desacuerdo y el 14% indica estar completamente en desacuerdo.

Intervención:

- Inspeccionar constantemente la infraestructura de la empresa a fin que este en buen control aspectos como la iluminación, ventilación, espacios entre otros.
- Evaluar el ambiente físico propio de las áreas donde este personal está trabajando y considerar si puede haber algún aporte para mejorarlo por parte de la organización, mediante la contratación de una empresa consultora de seguridad industrial

Personal Objetivo: No existe un personal objetivo, sino más bien la estructura de la sede central de la empresa como objetivo de esta intervención.


Recursos:

- Infraestructura: Los empleados consideran aceptable la estructura de la empresa.

- Materiales y Equipo: Herramientas (Ventilación, aire acondicionado, etc.) necesarias para reforzar la calidad actual del ambiente físico y ambiental.
- Personal: Gerencia de Operaciones y Mantenimiento
- Tiempo estimado: No se tiene un tiempo estimado para ejecución.
- Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la realización de mejoras físicas, modificaciones a la infraestructura o bien, implementación de infraestructura nueva. Igualmente debe incluirse el costo de la contratación de una empresa consultora en seguridad industrial que apoyará de forma profesional a detectar las deficiencias. Deberá incluirse en el presupuesto de la empresa, las inversiones a realizar para el mantenimiento de la infraestructura. (*Ver Cuadro N° 58*).

Responsable: La Gerencia de Operaciones tendrá la responsabilidad en ejecutar y supervisar esta intervención.

| | | |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Elaborado por: Fecha: | Revisado por: Fecha: | Aprobado por: Fecha: |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|

| | | | |
|---|--|---------------|--------------------------|
|  | MANUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL | | No. Doc.: 7 |
| | Dimensión: Comunicación | Fecha: | Código: MCO-07 |

Objetivo: Establecer canales de comunicación eficaces, de manera que el colaborador esté al tanto de todas las actividades que se realice en la empresa.

Diagnóstico: La evaluación de esta área identifica que un 31% está completamente de acuerdo, y el 28% está de acuerdo, los empleados consideran que la empresa tiene comunicación, el 24% está en desacuerdo y el 18% indica estar completamente en desacuerdo. Se evidencia que las opiniones del empleado son escuchadas, pero se tiene la percepción de que no son tomadas en cuenta, esta deficiencia afecta la confianza y la apertura a expresar sus opiniones.

Intervención:

- Capacitar al personal de Supervisión-Subadministrativo para formarlos en líderes y así transmitan empatía al personal a cargo; con el propósito que recepten las sugerencias y comentarios de sus subordinados y lo discutan en reuniones y pongan en marcha las buenas ideas.
- Apoyar al área de comunicación mediante políticas informativas establecidas por la Gerencia General, en donde la participación de Recursos Humanos sea el medio entre empresa y empleados.
- Exponer a los empleados un informe periódico (boletín) en el que consista aspectos personales de cada uno como reconocimientos, cumpleaños, aniversarios, entre otros.

- Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.
- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, comentarios anónimos.


Personal Objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, de acuerdo a cada unidad y departamento.

Recursos:

- Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
- Materiales y Equipo: Mensajería interna, Carteleras informativas, tachuelas, material de desecho para publicaciones internas y buzones de sugerencias.
- Personal: Gerencia de Recursos Humanos
- Tiempo estimado: La publicación del boletín será programada al menos una vez al mes. La actualización de las carteleras informativas deberá hacerse de forma semanal o quincenal. La revisión del buzón de sugerencias deberá hacerse al menos cada quince días.
- Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión en los materiales y equipos detallados anteriormente, así como el costo de la publicación del boletín mensual. (*Ver Cuadro N° 59*).

Responsable: El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado. El departamento de Talento Humano será responsable de la información que de él provenga y sea publicada en los medios internos, y con la anuencia de la Gerencia General de aquella información relacionada con los planes de la empresa.

| | | |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Elaborado por: Fecha: | Revisado por: Fecha: | Aprobado por: Fecha: |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|

| | | | |
|---|--|---------------|--------------------------|
|  | MANUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL | | No. Doc.: 8 |
| | Dimensión: Seguridad | Fecha: | Código: MCO-08 |

Objetivo: Hacer del puesto de trabajo de los colaboradores un lugar seguro y confiable, para que de esta manera los índices de incidentes laborales no sean un punto de preocupación en la alta Gerencia.

Diagnóstico: La evaluación muestra que un 16% está completamente de acuerdo, el 23% está de acuerdo, los empleados opinan que existen aspectos de seguridad cubiertos como la cantidad de agentes de seguridad y la capacidad de respuesta de estos ante alguna emergencia, y el 34% está en desacuerdo y el 27% indica estar completamente en desacuerdo. Se manifiesta la deficiencia en el área de capacitación de empleados en los aspectos de seguridad industrial que la empresa debe cumplir, sobre todo por el giro industrial (producción) que la empresa tiene.

Intervención:

- Contratar los servicios de una empresa de Seguridad Industrial que evalúe profesionalmente las áreas concernientes.
- Contratar los servicios de una empresa de seguridad que provea de los servicios de alarma, guardias y transporte de valores.
- Evaluar la cantidad de guardias actuales y considerar si el número de agentes es suficiente para la cobertura de la demanda.

- Crear y publicar un plan de emergencia ante diferentes situaciones, de manera que todos los empleados estén informados de cómo actuar en caso de emergencia.


Personal Objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, de acuerdo a cada unidad y departamento.

Recursos:

- Infraestructura: Si existiese la necesidad de incrementar el número de guardias de seguridad, deberá contarse con la infraestructura para su ubicación física si no son subcontratados por medio de una empresa de seguridad.
- Materiales y Equipo: Equipo de seguridad e higiene industrial deberá ser considerado, como guantes, redecillas, gabachas, etc.
- Personal: En Gerencia de Operaciones y Mantenimiento, que trabajará junto a la Gerencia de Recursos Humanos.
- Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución.
- Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en la contratación de la empresa que evaluará la seguridad industrial y la empresa de seguridad. Deberá incluirse el costo de la adquisición de todos los materiales necesarios para mejorar el nivel de seguridad. (*Ver Cuadro N° 60*).

Responsable: La Gerencia de Recursos Humanos será responsable de la dirección de esta intervención, contando con el apoyo de la Gerencia de Operaciones y Mantenimiento.

| | | |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Elaborado por: Fecha: | Revisado por: Fecha: | Aprobado por: Fecha: |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|

| | | | |
|---|--|---------------|--------------------------|
|  | MANUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL | | No. Doc.: 9 |
| | Dimensión: Riesgos | Fecha: | Código: MCO-09 |

Objetivo: Proporcionar al empleado confianza y seguridad en el trabajo que realiza, reduciendo el riesgo en las tareas cotidianas.

Diagnóstico: La evaluación muestra que el empleado encuentra deficiencia en programas de capacitación contra riesgos; al mismo tiempo que percibe poco respaldo de la empresa ante los riesgos propios de su puesto. Esto se manifiesta en un 46% está completamente de acuerdo, el 29% está de acuerdo, el personal con opinión indica que si existen riesgos dentro del puesto del trabajo, el 19% está en desacuerdo y el 6% indica estar completamente en desacuerdo, no encuentran peligro alguno.

Intervención:

- Evaluar el ambiente físico propio de las áreas donde este personal está trabajando y considerar si puede haber algún aporte para mejorarlo por parte de la organización, aunque estas áreas no estén ubicadas en la sede central de la empresa.
- Contratar los servicios de una empresa de Seguridad Industrial que evalúe profesionalmente las áreas concernientes.
- Capacitar a los colaboradores en programas contra riesgos propios de cada puesto de trabajo.

- Contratar los servicios de un seguro médico y de vida de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Considerar la contratación de un médico de planta, si así amerita.

Personal Objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, de acuerdo a cada unidad y departamento.

Recursos:

- Infraestructura: Deberá considerarse la modificación de la infraestructura actual de la empresa de acuerdo al diagnóstico que se obtenga de la evaluación realizada por la empresa de seguridad industrial.
- Materiales y Equipo: Equipo de seguridad e higiene industrial deberá ser considerado, como guantes, redecillas, gabachas, etc.
- Personal: Gerencia de Operaciones y Mantenimiento, que trabajará junto a la Gerencia de Recursos Humanos.
- Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución.
- Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en la contratación de la empresa que evaluará la seguridad industrial, así como la contratación del seguro médico o bien, la inversión que requiera el médico de planta. (*Ver Cuadro N° 61*).

Responsable: La Gerencia de Recursos Humanos será responsable de la dirección de esta intervención, contando con el apoyo de la Gerencia de Operaciones y Mantenimiento.

| | | |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Elaborado por: Fecha: | Revisado por: Fecha: | Aprobado por: Fecha: |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|

CAPITULO V

ANÁLISIS DEL COSTO-BENEFICIO

Introducción

El costo – beneficio es una técnica financiera muy importante a la hora de iniciar algún proyecto con fines de lucro debido a que podemos hacer una proyección de la rentabilidad del mismo.

El costo-beneficio es una lógica o razonamiento basado en el principio de obtener los mayores y mejores resultados, tanto por eficiencia técnica como por motivación, es un planteamiento formal para tomar decisiones que cotidianamente se nos presentan. Dicho medio nos sirve para seleccionar cual es la mejor inversión tomando en cuenta costo-beneficio, para asegurar que el proyecto se ejecute en el tiempo obteniendo rendimientos altos, así como los indicadores para la realización de un proyecto.. La evaluación cualquiera que esta sea tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social de tal manera que asegure resolver una necesidad en forma eficiente, segura y rentable, seleccionando de esta manera la mejor alternativa⁸.

Este estudio nos permitirá determinar el costo general de la implementación de la propuesta planteada en el Capítulo IV, de manera que se mejore cada aspecto del clima organizacional y se obtenga un ambiente sano para trabajar en armonía con todo el equipo de trabajo que posee la franquicia KFC.

⁸ http://boards5.melodysoft.com/Costo_Beneficio/costobeneficio-22.html

5.1 Costo Total de la propuesta

En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en la contratación de la empresa que evaluará la seguridad industrial, así como la contratación del seguro médico o bien, la inversión que requiera el médico de planta.

| Implementación de la propuesta | |
|---------------------------------------|--------------------|
| Dimensión | Costo total |
| Reconocimiento de logros y objetivos | 1.830,00 |
| Motivación en el puesto | 1.326,00 |
| Trabajo en Equipo | 2.110,00 |
| Relación con el Jefe inmediato | 810,00 |
| Planes de carrera y desarrollo | 1634,325 |
| Ambiente Físico | 26.000,00 |
| Comunicación | 61,00 |
| Seguridad | 2.528,00 |
| Riesgos | 4.135,00 |
| Costo Total de la propuesta | 40.434,33 |

Cuadro N° 52: Costo Total de la Propuesta
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

5.2 Matrices de costo-beneficio en base a la propuesta

Los presentes cuadros mostrados a continuación determinan el costo en base a la propuesta basada en cada dimensión tomada del Cuestionario de Clima Laboral (Anexo No.1).

A. LOGROS – RECONOCIMIENTO Y LOGRO DE OBJETIVOS

A pesar de existir un reconocimiento por ser el empleado del mes, en los locales a quien tuvo un adecuado rendimiento, puntualidad, asistencia, entre otros. Se coloca su fotografía que se exhibe en el cuadro del mejor empleado del mes.

Existe un reconocimiento que va de 10.00 a 30.00 dólares americanos de acuerdo a la evaluación de su rendimiento. Tomando en cuenta que en el cuestionario el 43% está de acuerdo con esta aseveración y son quienes corresponden al área administrativa, la mayor parte de los empleados no comparten este incentivo por parte de la empresa, a esto se propone un bono por meta y por producción de 15 dólares americanos respectivamente lo cual mantendrán motivados al personal tanto por su trabajo como por el cumplimiento de sus objetivos.

En este aspecto debe considerarse la inversión en relación a los reconocimientos económicos. Deberá incluirse en el presupuesto de cada departamento el rubro de un bono por metas alcanzadas, o bien, el costo de cualquier tipo de reconocimiento que haya sido aprobado.

De igual forma, deberá incluirse el costo hora-hombre por el tiempo invertido en las reuniones.

| Dimensión: | | Reconocimiento de logros y objetivos | | | |
|---|------------------|--------------------------------------|------------------------------------|----------|----|
| Sobre un salario de USD \$ 264.00, donde la jornada diaria de trabajo es de Q 8, considerando reuniones con 15 personas mínimo, una reunión mensual de una hora sería el equivalente a USD \$1.65 | | | | | |
| Reconocimientos | Costo individual | Costo total | Beneficio | Deseable | |
| | Individual | | | Si | No |
| Bono por meta | 15,00 * | 915,00 | Personal reconocido por sus logros | x | |
| Bono por producción | 15,00 * | 915,00 | Personal reconocido por su trabajo | x | |
| Total | 30,00 | 1.830,00 | | | |

* Cálculo 61 personas en base a la muestra

Cuadro N° 53: Costos de Reconocimiento de logros y objetivos

Fuente: Costos relacionados dentro del mercado

Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

B. MOTIVACIÓN DEL PUESTO

Se propone el uso de carteleras ubicadas en espacios de mayor circulación del personal para tratar temas de interés tanto para jefes como para subordinados.

Para que un empleado este motivado en todos los aspectos se requiere conocer su satisfacción en cuanto a la remuneración salarial, al igual que beneficios extras que la empresa puede otorgar en momentos importantes para cada empleado.

| Dimensión: | Motivación en el puesto | | | | | |
|---|-------------------------|------------------|---|-----------|----------|----|
| | Descripción Actividad | Costo individual | Costo total | Beneficio | Deseable | |
| | | | | | Si | No |
| Cartelera informativa | 15,00 | 45,00 | Unico desembolso, empleado informado (3 carteleras) | x | | |
| Encuesta Salarial | 10,00 | 610,00 | * Conocimiento del personal acerca del su salario | x | | |
| Beneficio 1. Regalo por nacimiento de un hijo | 1,00 | 61,00 | * Motivacion al personal por su vida personal | x | | |
| Beneficio 2. Bono vacacional | 10,00 | 610,00 | * Reconocimiento adicional a los empleados | x | | |
| Total | 36,00 | 1.326,00 | | | | |

* Cálculo 61 personas en l

Cuadro N° 54: Costos de Motivación del puesto
Fuente: Costos relacionados dentro del mercado
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

C. TRABAJO EN EQUIPO

Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento de talento humano el área de capacitación para los líderes de unidad. El costo que corresponde a las actividades de compartimiento general se cargará al presupuesto de recursos humanos; y dependerá del número de colaboradores. La rotación de equipos de trabajo no lleva un costo adicional.

| Dimensión: | Trabajo en Equipo | | | | | |
|--|-----------------------|------------------|-----------------|---|----------|----|
| | Descripción Actividad | Costo individual | Costo total | Beneficio | Deseable | |
| | | | | | Si | No |
| Act. Recreativa 1. Día de la familia | 15,00 | * | 915,00 | Integración de los colaboradores de la empresa | x | |
| Act. Recreativa 2. Celebración aniversario de la empresa | 10,00 | * | 610,00 | Participación de los empleados en las actividades de la empresa | x | |
| Act. Recreativa 3. Cumpleañeros del mes | 7,00 | * | 427,00 | Integración de los colaboradores de la empresa | x | |
| Capacitación de Liderazgo | 2,00 | ° | 36,00 | Educación para el personal Supervisión-Subadministrativo | x | |
| Capacitación de Trabajo en Equipo | 2,00 | * | 122,00 | Educación para todo el personal de la empresa | x | |
| Total | 36,00 | | 2.110,00 | | | |

* Cálculo 61 personas en base a la muestra

° Cálculo 18 personas Supervisión-Subadministrativo en base a la muestra

Cuadro N° 55: Costos de Trabajo en equipo
Fuente: Costos relacionados dentro del mercado
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

D. RELACIONES CON EL JEFE INMEDIATO

En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la capacitación programada, y el costo real dependerá de la entidad donde se contrate el servicio de la capacitación y el número de participantes que se inscriban.

Las deficiencias del que tiene el jefe inmediato del personal para lograr un buen manejo con sus subordinados, lo obtiene mediante capacitaciones que permitan dirigir mas no mandar a un grupo de personas y una buena armonía entre los empleados con confianza y responsabilidad.

| Dimensión: | Relación con el Jefe inmediato | | | | | |
|--------------------------|--------------------------------|------------------------|--------------------------|---------------------|----------|----|
| | Descripción Actividad | Costo por participante | Costo Seminario o taller | Beneficio | Deseable | |
| | | | | | Si | No |
| Capacitación Coaching | 20,00 | ° | 360,00 | Personal capacitado | x | |
| Capacitación Empowerment | 25,00 | ° | 450,00 | Personal capacitado | x | |
| Total | 45,00 | | 810,00 | | | |

° Cálculo 18 personas Supervisión-Subadministrativo en base a la muestra

Cuadro N° 56: Costos de Relación con el jefe inmediato
Fuente: Costos relacionados dentro del mercado
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

E. PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO

En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en horas-hombre de acuerdo al tiempo requerido para el análisis de los puestos de la organización. De igual forma se incluirán los costos de beneficios adicionales o mejoras laborales sugeridas como medio de apoyo a los colaboradores.

| Dimensión: | Planes de carrera y desarrollo | | | | | |
|--------------|---|------------------|-----------------|--|----------|----|
| | Descripción Actividad | Costo individual | Costo total | Beneficio | Deseable | |
| | | | | | Si | No |
| | Horas-Hombre trabajo en análisis de estructura de puesto y carrera. | 1,65 | 1584 | Plan de carrera en la empresa | x | |
| | Beneficio de ½ hora de trabajo, para salir antes de horario laboral con el objetivo de cumplir con horario de estudios. | 0,83 * | 50,33 | Oportunidad de estudiar para los empleados | x | |
| Total | | 2,475 | 1634,325 | | | |

* Cálculo 61 personas en base a la muestra

Cuadro N° 57: Costos de Planes de Carrera y Desarrollo
Fuente: Cálculos del costo Hora-Hombre
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

F. AMBIENTE FÍSICO

En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la realización de mejoras físicas, modificaciones a la infraestructura o bien, implementación de infraestructura nueva. Igualmente debe incluirse el costo de la contratación de una empresa consultora en seguridad industrial que apoyará de forma profesional a detectar las deficiencias. Deberá incluirse en el presupuesto de la empresa, las inversiones a realizar para el mantenimiento de la infraestructura.

| Dimensión: | Ambiente Físico | | | | |
|--|------------------|------------------|---------------------------|----------|----|
| Descripción Actividad | Costo individual | Costo total | Beneficio | Deseable | |
| | | | | Si | No |
| Inversión mensual en mantenimiento y mejoras | 2.000,00 | 2.000,00 | Ambiente físico adecuado | x | |
| Contratación Empresa Consultora en | 8.000,00 | 24.000,00 | Detección de deficiencias | x | |
| Total | 10.000,00 | 26.000,00 | | | |

Cuadro N° 58: Costos de Ambiente Físico
Fuente: Costos relacionados dentro del mercado
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

G. COMUNICACIÓN

En este aspecto debe considerarse la inversión en los materiales y equipos, así como el costo de la publicación del boletín mensual.

| Dimensión: | Comunicación | | | | |
|---------------------------|------------------|---------------|---|----------|----|
| Descripción Actividad | Costo individual | Costo total | Beneficio | Deseable | |
| | | | | Si | No |
| Cartelera informativa | 15,00 | 45,00 | Unico desembolso, empleado informado (3 cartelera), Conocimiento de actividades de la empresa | x | |
| Impresión Boletín Mensual | 1 * | 61,00 | Personal informado | x | |
| Total | 16,00 | 106,00 | | | |

* Cálculo 61 personas en base a la muestra

Cuadro N° 59: Costos de Comunicación
Fuente: Costos relacionados dentro del mercado
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

H. SEGURIDAD

En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en la contratación de la empresa que evaluará la seguridad industrial y la empresa de seguridad. Deberá incluirse el costo de la adquisición de todos los materiales necesarios para mejorar el nivel de seguridad.

| Dimensión: | | Seguridad | | | |
|---|------------------|------------------|---|----------|----|
| Descripción Actividad | Costo individual | Costo total | Beneficio | Deseable | |
| | | | | Si | No |
| Contratación Empresa Consultora en Seguridad Industrial | 8.000,00 | 24.000,00 | Seguridad y confianza en el puesto de trabajo | x | |
| Inversión mensual en mantenimiento y mejoras | 2.000,00 | 24.000,00 | Seguridad y confianza en el puesto de trabajo | x | |
| Contratación de agentes de seguridad adicionales | 264,00 | 528,00 | Seguridad y confianza en el puesto de trabajo | x | |
| Total | 10.264,00 | 48.528,00 | | | |

Cuadro N° 60: Costos de Seguridad
Fuente: Costos relacionados dentro del mercado
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

I. RIESGOS

En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en la contratación de la empresa que evaluará la seguridad industrial, así como la contratación del seguro médico o bien, la inversión que requiera el médico de planta.

| Dimensión: | | Riesgos | | | |
|---|------------------|------------------|--|----------|---|
| Descripción Actividad | Costo individual | Costo total | Beneficio | Deseable | |
| | | | | S | N |
| Contratación Empresa Consultora en Seguridad Industrial | 8.000,00 | 24.000,00 | Seguridad y confianza en el puesto de trabajo | x | |
| Inversión mensual en mantenimiento y mejoras | 2.000,00 | 24.000,00 | Seguridad y confianza en el puesto de trabajo | x | |
| Capacitación en seguridad industrial | 15,00 | * 915,00 | Educación para el personal en seguridad industrial | x | |
| Contratación Seguro Médico | 20,00 | * 1.220,00 | Seguro de Salud para el personal de la empresa | x | |
| Total | 10.035,00 | 50.135,00 | | | |

* Cálculo 61 personas en base a la muestra
. Descartados del sueldo de los empleados

Cuadro N° 61: Costos de Riesgos
Fuente: Costos relacionados dentro del mercado
Elaborado por: Johanna Peñafiel L.

CONCLUSIONES

Toda la investigación desarrollada en el presente estudio está orientada al análisis del clima organizacional, en la franquicia KFC, mediante el diseño de una propuesta para mejorar el clima organizacional de la empresa en mención a través de un manual del Clima organizacional que se ajuste a las necesidades de todo el personal para un buen manejo administrativo y de esta manera se mejore la calidad de vida laboral en la organización.

Después de haber desarrollado el presente estudio se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La existencia de un manejo inadecuado del clima organizacional en la franquicia KFC, se debe a la falta de organización de la empresa en cuanto al ambiente del trabajo.
- El análisis del Sistema de Gestión Administrativa y el Manejo del Clima Organizacional, permitió identificar la ausencia de una planificación estratégica y una organización sustentada en una Administración por Procesos.
- Hay que destacar que no todos los del ámbito administrativo, incluyendo a los jefes tienen una formación académica o criterio formado para poder evaluar el desempeño de los empleados.
- El clima organizacional de la empresa KFC, evaluado a través del instrumento utilizado en esta organización revela que el 40% de los empleados valúan el clima de forma aceptable, considerando que el 30% corresponde al personal de Supervisión-Subadministrativo y el 60% no está de acuerdo con la forma como se maneja el clima laboral.

- La creación del manual del clima organizacional, servirá de respuesta a varias falencias que la empresa tiene, logrando cumplir con las necesidades de la organización para obtener una mejora en el ambiente de trabajo.
- El análisis costo-beneficio nos indica ampliamente los valores incurridos de cada actividad a realizarse siendo el total de la implementación de la propuesta de \$ 40.434,33.

RECOMENDACIONES

Derivadas de las conclusiones anteriormente relatadas se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

- La implementación de un **Manual del clima laboral**, y en sí de la propuesta planteada, considerando como un aspecto de innovación para la empresa y su equipo de trabajo.
- Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano.
- Proponer programas periódicos de capacitación tanto a los jefes como asociados, en donde se les provea de los conocimientos de seguridad industrial que su puesto necesita.
- Proponer programas de motivación al personal de la empresa con la finalidad de educar a los empleados para que implementen una verdadera cultura organizacional.
- Buscar la manera de disminuir los niveles verticales y de supervisión general logrando una mejor comunicación y mayor flexibilidad laboral.

ANEXOS



En este cuestionario se presenta una serie de preguntas relacionadas con el clima laboral que se maneja en la empresa, con el propósito de mejorar el ambiente donde se desarrollan sus actividades diarias, se requiere su colaboración y su honestidad al responder las preguntas. Le pedimos que lea detenidamente cada una de las declaraciones (Preguntas) y elija alternativas de respuesta, marcando con una cruz en la cual usted considere conveniente.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

EDAD: _____ SEXO: M ____ F ____

ESTABILIDAD LABORAL: _____

CARGO: Supervisión-Subadministrativo Asociado

Reconocimiento de logros y objetivos

1. Sus jefes inmediatos reconocen sus logros alcanzados:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

2. Sus logros personales están relacionados con los logros institucionales:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

3. Dentro de la empresa se maneja una planificación estratégica para alcanzar las metas y objetivos:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

4. Existe igualdad de reconocimiento en todos los niveles de la empresa:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

5. Considera que la empresa les brinda estabilidad laboral y el logro de objetivos personales:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

6. La empresa aplica una administración por procesos para el cumplimiento de los objetivos:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

7. Cree usted que la empresa ayuda a sus empleados en el logro de sus objetivos:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

Motivación del puesto

1. Está de acuerdo con la política de la empresa en cuanto a incentivos y motivación:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

2. Considera usted que los salarios tienen que ver con la motivación:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

3. Cuenta realmente la empresa con equipos tecnológicos efectivos:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

4. Existe motivación en creatividad y participación en la empresa:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

5. La empresa impulsa el desarrollo de carrera y la superación personal:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

6. Está de acuerdo con los castigos y premios que se dan en la empresa:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

Trabajo en equipo

1. Cree usted que los departamentos de la empresa trabajan en forma independiente uno del otro:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

2. Considera usted que la relación entre departamentos es buena y afectiva:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

3. Se intercambian ideas dentro del trabajo:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

4. Existe trabajo en equipo dentro de la empresa:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

Relaciones con el Jefe inmediato

1. Considera usted que tiene independencia en la toma de decisiones:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

2. Considera que su jefe inmediato es líder de equipo:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

3. Considera que su jefe inmediato cumple con los requerimientos para el puesto que ocupa:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

4. Existe equidad en el trato de los superiores:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

Planes de carrera y desarrollo

1. Existe oportunidades de superación dentro de la empresa:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

2. Existe análisis de capacidades, experiencia y conocimiento dentro de la empresa:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

3. Existe incentivos de estudio dentro de la empresa:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

Ambiente Físico

1. La empresa cuenta con un ambiente físico adecuado:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

2. Considera que la estructura física de la empresa está acorde con la cantidad de empleados que posee:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

3. Está de acuerdo con el servicio de limpieza que existe en la empresa:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

4. Está de acuerdo con la iluminación y ventilación existente dentro de la empresa:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

Comunicación

1. La apertura para comentar los errores y fracasos y lograr un aprendizaje es juzgada:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

2. Existen los medios de comunicación interna:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

3. Es informado claramente cuando su trabajo no es satisfactorio:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

Seguridad

1. Considera que usted sabe lo que tiene que hacer en caso de emergencia:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

2. Está de acuerdo con las medidas de seguridad existentes:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

Riesgos

1. Considera usted que existe algún tipo de riesgo en el propio puesto de trabajo:

Completamente de acuerdo De Acuerdo En desacuerdo Completamente en desacuerdo

CARTELERAS INFORMATIVAS



GLOSARIO DE TÉRMINOS

A **Abandono del trabajo:** Decisión del trabajador de interrumpir definitivamente la prestación de su actividad laboral a través de su ausencia del lugar de trabajo, sin alegación de causa ni preaviso al empresario, lo que permite a este último extinguir el contrato y descontar de la liquidación del trabajador el salario correspondiente a los días no preavisados.

Actividad: Términos sinónimos, aunque se acostumbra tratar a la tarea como una acción componente de la actividad. En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas aunque pueden ser repetitivas.

Análisis: Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.

Análisis de Puestos: Proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto.

Absentismo: Ausencia al trabajo por causas justificadas o aparentes.

Autoevaluación: Proceso llevado a cabo por una organización para determinar sus puntos fuertes y áreas de mejora.

C **Capacitación y formación permanente:** La capacitación y formación permanente, entendida como formación continua se define como el proceso permanente de renovación y ampliación del conocimiento y de mejora del desempeño laboral que orienta el desarrollo profesional de los profesores. Comprende la formación inicial y la formación en servicio, la que se inicia con el programa de inserción docente.

Cliente interno: Miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes.

Clima Laboral: Calidad o propiedad organizacional percibida por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento.

Coaching: Método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.

Comunicación: Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas. El proceso de comunicación tiene los siguientes elementos: emisor o fuente: persona que emite el mensaje; transmisor o codificador: equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente hacia el canal; canal: parte del sistema que se refiere a la conducción de algún mensaje entre puntos físicamente distantes; receptor o decodificador: equipo situado entre el canal y el destino, decodifica el mensaje, y destino: persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje.

Comunicación interna: Conjunto de mensajes verbales y no verbales que se transmiten en el marco de la organización.

Controlar: Acto de medir y registrar los resultados alcanzados por un agente del sistema organizacional en un tiempo y espacio determinados.

Cooperación: Principio organizativo tendente a lograr la actuación sincronizada y la asistencia activa de unas Administraciones a otras –o de unos órganos administrativos a otros si son dentro de la misma Administración, basada en la voluntariedad e inalterabilidad de la titularidad y ejercicio de las competencias de los entes en relación, evitando la duplicidad de esfuerzos y las acciones divergentes y contradictorias.

Coordinación: Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.

Competencias laborales: Son aquellas que adquieren las personas fuera de las instituciones educativas en su desempeño ocupacional.

Cultura organizacional: Conjunto compartido de creencias, valores, actitudes y modelos de comportamiento que caracterizan a los miembros de una organización, y que confieren a ésta una personalidad diferenciada.

D **Desarrollo Organizacional:** Conjunto de intervenciones para el cambio planeado, construidas sobre valores humanistas y democráticos, que tratan de mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

Dirección: proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando, las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.

E **Eficacia:** Grado en que la realización de las actividades planificadas alcanzan los resultados previstos.

E **Eficiencia:** Grado en que la realización de las actividades planificadas alcanzan los resultados previstos. Eficiencia Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Empowerment: Estrategia de liderazgo que mejora el desempeño de las organizaciones con efectos directos en la cultura y el clima organizacional al maximizar las capacidades del personal y la libertad de utilizar su criterio para la toma de decisiones en tareas propias o comunes. Proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

Encuesta: Instrumento y/o procedimiento compuesto de una serie de técnicas específicas destinadas a recoger informaciones sobre personas de un colectivo elegido. El rasgo definitivo de la encuesta es el uso de un cuestionario para recoger los datos requeridos por la investigación. La encuesta social dependiendo de las variables de estudio, pueden ser encuesta descriptiva, explicativa, transversal y longitudinal.

Entrevista: Instrumento de recolección de información de una fuente de opinión que gira, por lo general, en torno a una serie de preguntas previamente diseñadas.

Equidad: acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en trabajo y beneficios

Equipo de trabajo: Grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta.

Ética: Es un conjunto de consideraciones (que parten de los valores y principios) que hacen que la persona contemple y evalúe comportamientos y procedimientos como correctos o incorrectos. La óptica como se evalúan los procedimientos a partir de conceptos éticos son muy diversas en las diferentes culturas, por lo cual es uno de los temas más difíciles e importantes en áreas de liderazgo, sociología y afines.

Estabilidad del personal: disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.

Estimulo del trabajo en equipo: busca el logro de objetivos comunes. Conocer y compartir hacia donde se quiere llegar.

Estrategia: Constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados.

Estrés: Tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves. Es la respuesta del organismo a un estado de tensión excesiva y permanente que se prolonga más allá de las propias fuerzas.

Estructura organizacional: Forma en que se divide el trabajo entre distintas tareas y el logro de la coordinación entre éstas tareas.

Evaluación: Proceso que permite valorar las características de un producto o servicio, de una situación o fenómeno, así como el desempeño de una persona, institución o programa, por referencia a estándares previamente establecidos y atendiendo a su contexto.

Evaluación de desempeño: Labor que evaluar la conducta y el trabajo de las personas de la organización, individual y grupalmente, respecto a las labores bajo su responsabilidad y los logros alcanzados en el mismo.

Franquicia: Contrato mediante el cual se otorga una licencia a una empresa, cediendo para esta su marca registrada, maquinaria y cultura administrativa.

Indicador: Una variable que permite medir, evaluar y comparar cuantitativa y cualitativamente a través del tiempo el comportamiento, el grado de avance y posición relativa de un programa con respecto a los estándares establecidos.

Infraestructura: Conjunto de recursos materiales y humanos con que cuentan, como su soporte básico, las instituciones educativas en los diversos ámbitos que

las conforman; es el conjunto de edificios, aulas, laboratorios, bibliotecas, equipos, oficinas, máquinas, salas, galerías, instalaciones, campos deportivos, terrenos, así como personal académico y administrativo.

Innovación: Cambios que se efectúan con el objeto de mejorar los resultados e impactos tanto a nivel de la empresa como ante el consumidor o demandante de sus bienes y servicios. Se realizan con el fin de mejorar las técnicas operativas y productivas, de tal forma que se obtenga las misma (o mayor) cantidad de producción con mayor calidad utilizando menos recursos. Algunas innovaciones dan lugar a creaciones o mejoras en algo ya existente (inventos) o a la incursión de algo nunca antes utilizado (descubrimientos); todo ligado a la investigación.

Interactividad: Es el intercambio de información entre diversos entes o sistemas que genera efectos entre estos (de acuerdo al paradigma de Schneiderman) La interactividad entre los miembros de un equipo es un elemento que depende del grado de integración que se haya desarrollado entre ellos.

Investigación: Función indispensable de las instituciones de educación superior, en especial las de carácter universitario. A través de ella, se dan explicaciones y soluciones a los fenómenos que ocurren, y permite la creación de nuevos conocimientos. Los criterios de la investigación están relacionados con los tipos de investigación que se desarrollan, su congruencia con la misión, la existencia y aplicación de un plan de investigación y la evaluación y difusión de sus actividades.

L **Liderazgo:** Proceso de influencia social en el que el líder procura la participación voluntaria de los subordinados en el esfuerzo por lograr los objetivos de la organización.

M **Mejora Continua:** Proceso sistemático y planificado que pretende la mejora de los servicios, productos, procesos y resultados de una organización.

Metas: Establecen qué es lo que se va a lograr u cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.

Misión: Define la razón de ser de una organización, la caracteriza y diferencia de otras, y orienta los esfuerzos y acciones de sus miembros.

Modelo: Representación simplificada de una realidad compleja.

Motivación: Aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada forma. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo o interno. El estímulo provoca un estado de necesidad que rompe el equilibrio interno, causando insatisfacción y tensión, lo que conducirá al individuo a realizar una acción que pueda restablecer ese equilibrio interno. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción de la necesidad.

N **Necesidad:** Es algo requerido por el individuo y que le motiva a la acción para su satisfacción.

O **Objetivos Estratégicos:** Son los propósitos de cambio radical hacia los cuales debe estar enfocada la institución para lograr su desarrollo, son coherentes con su misión.

Organigrama: Representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o parte de ella, y de las relaciones que guardan entre sí las unidades que la integran.

P Participación: contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos

Plan de Mejora: Documento donde se consigna las medidas para obtener la acreditación, o para mejorar los aspectos puestos de manifiesto en el proceso de evaluación.

Procesos: Conjunto de actividades concatenadas que van añadiendo valor al servicio educativo y permiten conseguir los resultados.

Productividad: Nivel de eficiencia y eficacia que combinadas correctamente ofrecen resultados de mejoras en la producción de la empresa.

R Recursos Humanos: La administración de recursos humanos, tradicionalmente ha consistido en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales que se relacionan directa o indirectamente con el trabajo.

Roles: Patrones de comportamiento característicos de una persona de acuerdo a la posición que asume en un equipo de trabajo o en una organización. Pueden ser desde líderes hasta seguidores en diferentes escales, y varían de acuerdo al modelo de trabajo.

V Variable: Son las partes contenidas en los factores y constituyen las características relevantes de la institución o programa académico que, de acuerdo a su naturaleza, pueden presentar diferentes magnitudes o valores.

Ventaja Competitiva: Características básicas o agregadas de una empresa que le otorgan distinción en tales aspectos frente a su competencia directa e indirecta.

Visión: Razón por la cual la organización trabaja en pro de convertirse en cuanto se aspira bajo el mismo concepto. Es lo que llegará a ser la empresa por medio de sus objetivos, metas y misiones a corto, mediano y largo plazo. Relativo al "quienes queremos (o llegaremos a) ser".

BIBLIOGRAFÍA

- Arturo Almeida Ruiz, Guía Didáctica de la Gestión del Talento Humano, Primera Edición, 2009
- Idalberto Chiavenato, "Gestión del Talento Humano". Editorial Mc Graw-Hill-Interamericana, S.A. Bogotá, Colombia, 2002.
- Idalberto Chiavenato, ADMINISTRACIÓN. Proceso Administrativo. Tercera Edición. Editorial Mc Graw-Hill-Interamericana, S.A. Bogotá, Colombia, 2001.
- Dr. Donald W. Cole, Desarrollo Organizacional y desarrollo ejecutivo, Primera Edición, Buenos Aires, Nobuko, 2005
- María del Carmen Martínez, La Gestión Empresarial, Ediciones Díaz Santos, Madrid-España, 2003.
- Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, Vigésima Séptima Reimpresión, Compañía Editorial Continental, México, 2000.
- Eric de la Parra Paz, Guía para lograr la calidad en el servicio, Grupo editorial ISEF, México, 2006.

- Ángel Baguer Alcalá, Un timón en la tormenta, Cómo implantar con sencillez la gestión de recursos humanos en la empresa, Edición Díaz de Santos, España, 2001.
- BEKER, Víctor y MOCHÓN, Francisco. Economía. México: McGraw-Hill. 2000.
- Dr., Edgar Eslava Arnao, Gestión de talento humano en las organizaciones
- Ingrid Evans M. Y Fernando Cáceres V, Diseño y documentación de un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias.
- Ricardo Torres Gaytán, Teoría del comercio internacional, Editores S.A DE C.V, vigesimoquinta edición, México, 2005
- EBER, Frederik Stiftung; Guía Básica de Términos Económicos. México: Prentice-Hall, 2004
- Hernán Maldonado P., en su artículo de la revista judicial El Régimen Tributario – Generalidades.

Internet

- <http://es.wikipedia.org>
- <http://www.monografias.com>
- <http://www.gestiopolis.com>