

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE UN MODELO DE ENDOMARKETING PARA
EL RESTAURANTE BURGER KING DEL CENTRO COMERCIAL EL TESORO
EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO
2015**

FERNNEY CAMELO BAQUERO
LILIANA ELIZABETH VALLEJO VILLA
STEPHANNY ANDREA GÓMEZ HERRERA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL SERVICIO
COHORTE 19
MEDELLÍN
2015

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE UN MODELO DE ENDOMARKETING PARA
EL RESTAURANTE BURGER KING DEL CENTRO COMERCIAL EL TESORO
EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO
2015**

FERNNEY CAMELO BAQUERO CC. 1.069.717.122
LILIANA ELIZABETH VALLEJO VILLA CC. 43.996.851
STEPHANNY ANDREA GÓMEZ HERRERA CC. 1.118.837.254

Trabajo de grado para optar por el título de
Especialista en Gerencia del Servicio

Asesora metodológica
MARÍA DEL CARMEN SANDINO RESTREPO
Socióloga, Magíster en Sociología de la Educación

Asesor temático
HERNÁN DARÍO CADAVID GÓMEZ
Administrador, Especialista en Gerencia de Mercadeo, Magíster en Administración

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL SERVICIO
COHORTE 19
MEDELLÍN
2015

TABLA DE CONTENIDO

	Pág
RESUMEN.....	10
GLOSARIO	12
INTRODUCCIÓN	15
1. REFERENTE TEÓRICO	16
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.1.1 Administración de recursos humanos	16
1.1.2 Comportamiento organizacional.....	17
1.1.2.1 Fuerzas que influyen en el Comportamiento Organizacional	18
1.1.3 Clima organizacional.....	19
1.1.3.1 Importancia	21
1.1.3.2 Características	21
1.1.3.3 Factores del clima organizacional	23
1.1.4 Cultura organizacional	23
1.1.5 Diagnóstico organizacional	25
1.1.6 Modelos de diagnóstico organizacional	26
1.1.6.1 Modelo de los seis cuadros de Marvin Weisbord	27
1.1.6.1.2 Propósito.....	29
1.1.6.1.2 Estructura.....	30
1.1.6.1.3. Relaciones	32
1.1.6.1.4. Recompensas	34
1.1.6.1.5. Liderazgo	36
1.1.6.1.6. Mecanismos auxiliares.....	40
1.2 LA SATISFACCION	41
1.2.1 Factores de La Satisfacción.....	41
1.2.2 La Motivación.....	41
1.3 ENDOMARKETING	43
1.3.1 Historia del Endomarketing	44
1.3.2 Evolución del Endomarketing.....	45

1.3.3 Elementos de Endomarketing	47
1.3.4 Modelos de Endomarketing	49
1.3.4.1 Modelo de Marketing Interno de Berry	49
1.3.4.2 Modelo de Marketing Interno de Christian Gronroos	50
1.3.4.3 Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed	50
1.3.4.4 Modelo de Marketing Holístico	51
1.3.4.5 Modelo de Marketing Interno de Lings	52
1.3.5 Áreas de aplicación del Endomarketing	53
1.3.6 Marketing 3.0	54
2. CONTEXTUALIZACION DEL RESTAURANTE BURGER KING DEL CENTRO COMERCIAL EL TESORO DE LA CIUDAD DE MEDELLIN	55
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	55
2.2 SECTOR ECONÓMICO	56
2.3 MISIÓN	56
2.4 VISIÓN	56
2.5 VALORES Y PRINCIPIOS	57
2.6 CULTURA	57
2.7 POLÍTICAS DE CALIDAD EN RELACIÓN AL SERVICIO AL CLIENTE	57
3. DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE UN MODELO DE ENDOMARKETING PARA EL RESTAURANTE BURGER KING DEL CENTRO COMERCIAL EL TESORO EN LA CIUDAD DE MEDELLIN PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2015	59
3.1 INVESTIGACIÓN PARA EL DISEÑO DE LA PROPUESTA	59
3.1.1 Etapa de Recolección de Datos	60
3.2 DIAGNOSTICO	61
3.2.1 Encuesta	62
3.2.2 Encuesta Dirigida Al Personal Administrativo De Restaurante	64
3.2.3 Formulario para realizar la observación en el puesto de trabajo	66
3.2.4 Método de observación, dirigido al personal de servicio (caja-mostrador)	67
3.2.5 Método de observación, dirigido al personal de producción	68
3.2.6 Calificación del desempeño (competente no competente)	69
3.2.7 Análisis de Datos	72

3.2.8 Informe final89
BIBLIOGRAFIA.....92
CIBERGRAFIA.....94

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág
Ilustración 1 Fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional	19
Ilustración 2 Modelo de los seis cuadros de Marvin Weisbord.....	29
Ilustración 3 Modelo general de sistema de compensación en la organización.....	34
Ilustración 4 Cultura Organizacional y liderazgo	39
Ilustración 5 Modelo de marketing interno de Berry	49
Ilustración 6 Estructura organizacional Restaurante Burger King Tesoro	59

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo 1 Encuesta aplicada al personal del Restaurante BK Tesoro	62
Anexo 2 Encuesta aplicada al Personal Administrativo de BK Tesoro	64
Anexo 3 Formulario Método de Observación.....	66
Anexo 4 Formulario para recolectar información sobre las tareas del empleado de servicio 67	
Anexo 5 Formulario para recolectar información sobre las tareas del empleado de producción	68
Anexo 6 Documento de recolección de evidencias del formato de evaluación de desempeño en el puesto de trabajo.....	69
Anexo 7 Formulario de análisis de evidencias empleado caja-mostrador	69
Anexo 8 Formulario de Análisis de Evidencias Empleado Cocina.....	71

LISTA DE GRÁFICOS

Pág

Gráfica 1 Conocimiento de la Misión y Visión	73
Gráfica 2 De acuerdo con los objetivos establecidos.....	73
Gráfica 3 Diseño de la estructura de la unidad de trabajo	74
Gráfica 4 Claridad de las funciones y tareas	75
Gráfica 5 La división del trabajo propicia a alcanzar los objetivos	75
Gráfica 6 Asignación de otras tareas que no corresponden al área	76
Gráfica 7 Seguimiento de objetivos	76
Gráfica 8 La relación con el jefe es armoniosa	77
Gráfica 9 Existe una buena relación entre compañeros de trabajo.....	77
Gráfica 10 Existe comunicación directa y abierta	78
Gráfica 11 Los medio de comunicación son adecuados.....	78
Gráfica 12 Los canales de comunicación motivan a los empleados	79
Gráfica 13 El jefe inmediato apoya los esfuerzos de los colaboradores	79
Gráfica 14 Las normas de liderazgo ayudan al progreso del Restaurante	80
Gráfica 15 Los esfuerzos del líder ayuda al restaurante a lograr los objetivos	80
Gráfica 16 El jefe permite a los colaboradores opinar	81
Gráfica 17 El jefe es tolerante cuando se comente un error	81
Gráfica 18 Existe escalafón de puesto de trabajo.....	82
Gráfica 19 Las recompensas son justas	82
Gráfica 20 Las recompensas motivan al personal	83
Gráfica 21 Los castigos por cometer un error son injustos	83
Gráfica 22 Es equitativo el otorgamiento de estímulos	84
Gráfica 23 El jefe inmediato tiene ideas que son útiles para el grupo.....	84
Gráfica 24 El equipo tecnológico es el más adecuado para realizar el trabajo	85
Gráfica 25 Recibe el empleado capacitación adecuada	85
Gráfica 26 Existe preferencia en la impartición de los cursos de capacitación	86
Gráfica 27 Las actividades de trabajo son apoyadas por otras áreas.....	86
Gráfica 28 Son efectivos los métodos y procedimientos para procesar el trabajo	87

Gráfica 29 El restaurante Burger King del centro comercial el Tesoro introduce suficientes políticas y procedimientos nuevos87

Gráfica 30 Existen revisiones periódicas para determinar si los objetivos fueron alcanzados.....88

Gráfica 31 El restaurante Burger King del centro comercial el Tesoro necesita un cambio organizacional88

RESUMEN

Este trabajo se enfoca en retomar el concepto de endomarketing como estrategia de relacionamiento basada en la percepción de que el personal es un cliente interno; la propuesta se desarrollará para el Restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro puesto que, en la medida en que el colaborador se sienta comprometido y motivado irá involucrando todas las áreas del punto de venta, con el fin de aumentar su rendimiento y responsabilidad en las tareas que ejecutan día a día, mejorando el clima laboral y la lealtad tanto en clientes internos como externos.

Dado lo anterior, se identificarán los factores que inciden negativamente en la prestación del servicio al cliente y el estado actual del clima laboral en el personal del Restaurante Burger King por lo que se analizarán los diferentes modelos de marketing interno con el fin de proponer la aplicación de este concepto como respuesta para cubrir las necesidades del ambiente entre empleados del restaurante con mejoras del medio externo.

ABSTRACT

This work is focuses on retaking the concept of endomarketing as relationship strategy based on the perception that the staff is an internal costumer; the proposal will be developed to the Burger King restaurant of El Tesoro Mall since the employee feels engaged and motivated, he will involving all the sale points areas in order to increase their performance and responsibility in tasks they running day by day, improving the work environment and loyalty both internal and external costumers.

Due to the above, the factors that adversely affect the customer service presentation and the current state of the work environment in Burger King's Restaurant staff, so they will analyze the different models of the internal marketing with the aim of proposing the implementation of this concept as an answer to cover the environment needs between employees with improvements of the external surrounding.

GLOSARIO

ACTITUD DE SERVICIO: Es la capacidad, disposición para realizar un trabajo también podemos definir como la manera de proyectarnos a los demás.

BRANDING: se refiere a la construcción de una marca y la estrategia a seguir alrededor de esta.

CALIDAD DE SERVICIO: Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató.

CLIENTE EXTERNO: Son la sociedad en general, cada individuo y grupo que se encuentra o no en situación de ser consumidor. No olvides que los niños y adolescentes generan consumo aunque no cuenten con ingresos aún.

CLIENTE INTERNO: Son aquellos que se encuentran en estrecha relación con la empresa, son consumidores también de productos y servicios y se les debe tomar en cuenta en la toma de decisiones.

CLIMA LABORAL: Son las satisfacciones e insatisfacciones de los individuos de una organización.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL: Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: Es el proceso por el que una organización después de analizar el entorno fija sus objetivos a corto y largo plazo, para luego seleccionar las estrategias más adecuadas.

COMUNICACIÓN INTERNA: Es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

CULTURA DE ORGANIZACIONAL: Se refiere a un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros de una organización y que la distinguen de las otras.

EMPODERAMIENTO: Significa el que efectivamente un jefe entregará a los miembros de sus equipos la capacidad y el poder de decisiones respecto a puntos clave de sus tareas.

ENDOMARKETING O MARKETING INTERNO: Se trata del marketing mirado desde adentro, desarrollando un objetivo interno para el crecimiento y cumplimiento de metas a nivel externo. Es ante todo una estrategia de relacionamiento y gerenciamiento, que tiene como objetivo desarrollar en su equipo de trabajo, una mentalidad que está en sincronía

con el marketing externo que usted práctica, siendo por esta razón conocido como marketing interno.

EXPECTATIVAS: Estándares internos que los clientes utilizan para juzgar la calidad de una experiencia de servicio.

IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA: Cuando un trabajador se identifica con la empresa, este trabajador pondrá más de su parte, se involucrará en todos los proyectos posibles de la empresa y siempre que pueda aportar todo cuanto esté en su mano, enfocado hacia la misión y visión de la empresa, logrando con todo ello una mejora en la calidad, la productividad y el rendimiento del trabajador/es.

INVESTIGACION CUANTITATIVA: Es el procedimiento de decisión que pretende decir, entre ciertas alternativas, usando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística.

INVESTIGACION CUALITATIVA: Hace referencia a un grupo de métodos de investigación de base lingüístico- semiótica usada principalmente en ciencias sociales. Se suele considerar técnicas cualitativas todas aquellas distintas a la encuesta y al experimento. Es decir, entrevistas abiertas, grupos de discusión o técnicas de observación y observación participante.

LEALTAD A LA EMPRESA: Compromiso de no hablar en términos que puedan dañar la identidad de un miembro del equipo, sin haberlo conversado previamente con él.

MARKETING: Son las actividades destinadas a satisfacer las necesidades y deseos de los mercados a cambio de un beneficio.

MARKETING HOLÍSTICO: Es el desarrollo, el diseño y la aplicación de programas, procesos y actividades de marketing que reconocen el alcance y la interdependencia de sus efectos. En el marketing holístico "todo es importante" como consumidores, proveedores, otras empresas, colaboradores y la sociedad en conjunto.

MOMENTO DE LA VERDAD: Momento en la prestación del servicio en que los clientes interactúan con los empleados de servicio o con un equipo de autoservicio, y en el cual el resultado puede afectar las percepciones de su calidad.

MOTIVACIÓN: Son los estímulos que recibe una persona que es guiada para mejorar su desempeño en el trabajo, los estímulos pueden venir de diferentes partes como son el trabajo directamente, la familia, los amigos, ayudando y llevando al estímulo necesario para llegar al objetivo necesario.

ORGANIZACIÓN: Es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social.

PLAN DE INCENTIVOS: Es una estrategia utilizada en las organizaciones con la finalidad de dar cobertura a las principales necesidades y motivaciones de los empleados, destacando sus habilidades.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa e interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

RECURSO HUMANO: Es el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: Reacción emocional del corto plazo ante un desempeño específico de un servicio.

TOP OF HEART: Es lograr que la marca ocupe un lugar en el corazón del consumidor.

TOP OF MIND: Primera marca que se le viene a la mente a un encuestado de manera espontánea cuando se le pregunta por un nombre en particular de una determinada categoría de productos. Determina el posicionamiento de dicha marca frente a la competencia.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el concepto de endomarketing viene tomando fuerza dentro de las organizaciones, esta estrategia de relacionamiento basada en la percepción de que el personal es un cliente interno al cual es importante venderle primero la empresa. Esta idea surge en un contexto en el que la mayoría de las empresas solo buscan mejoras en la rentabilidad, en los ingresos y dan por supuesto que el servicio al cliente es tarea del personal y que los problemas que se presente se solucionan en las oficinas bajo directrices de los altos mandos.

Se formula una propuesta de un modelo de Endomarketing en el Restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro en la ciudad de Medellín, que ayude a comprometer y motivar al personal, involucrando a todas las áreas del punto de venta, con el fin de aumentar su rendimiento y responsabilidad en las tareas que ejecutan en su día a día, mejorando el clima laboral y la lealtad tanto en clientes internos como externos.

Se identificaran los factores que inciden negativamente en la prestación del servicio al cliente y el estado actual del clima laboral, se analizaran los diferentes modelos de marketing interno con el fin de proponer uno que cubra las necesidades del restaurante. Esta propuesta se desarrollará en el segundo semestre del año 2015.

1. REFERENTE TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para tener definido lo que se tiene interés de investigar es primordial aclarar todo lo que corresponde a su temática y para ello, el punto de partida es la comprensión de los vocablos, es decir, definir las palabras clave en la realización de esta investigación que son: organización, recurso humano, comportamiento organizacional, clima organizacional, cultura organizacional, diagnóstico organizacional, Endomarketing historia y evolución, Elementos del endomarketing, Modelos del endomarketing, satisfacción, factores de la satisfacción y motivación que se describen a continuación, para posteriormente desarrollar el referente teórico.

1.1.1 Administración de recursos humanos

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es un área bastante sensible en la mentalidad de las organizaciones, porque depende de la cultura organizacional existente en cada organización, así como de la estructura adoptada, de las características del contexto ambiental, del giro o servicio que ofrece la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos.

Cuando se habla de administración de recursos humanos, se toma como referencia a la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. “El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal en la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” (W.B. Werther, 1996)¹.

Para incorporar el recurso humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimientos, habilidades, valores y experiencia superiores entre sus colaboradores. Los programas para definir puestos se centran en identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento posible.

En la actualidad las organizaciones compiten a través de las personas y pone en relieve, el hecho de que el éxito depende cada vez de la capacidad de la organización para administrar a sus colaboradores y que los expertos en la materia lo explican de la siguiente manera: Capital humano “es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades de los individuos que tienen valor económico para la organización, que pueden no aparecer en la hoja de balance de la organización y sin embargo,

¹ Werther, W. B. (1996). Administración de personal y Recursos Humanos. McGrawHill.p 120-125

poseen un impacto positivo en el desempeño de la misma” (Sherman Arthur, 2001)².

El capital humano no es posible administrarlo de la forma en que las organizaciones administran puestos, productos y tecnologías; muchos administradores no le dan la importancia necesaria a este recurso, ello ocasiona que individuos valiosos –capital humano- abandonen a la organización, llevándose consigo todo su potencial de conocimientos, habilidades, destrezas y valores; en tanto que la organización pierde la inversión que destinó en su momento para capacitarlos y desarrollarlos.

Para finalizar se debe recalcar que la fuerza laboral es un activo importante para que la organización sea competitiva. Por lo tanto es necesario que los empleados estén motivados, contentos con sus puestos de trabajo y el ambiente organizacional que los rodea.

1.1.2 Comportamiento organizacional

Actualmente, dentro de las organizaciones ha sido primordial el estudio del comportamiento humano. Debido a que el recurso humano es un factor determinante para alcanzar los logros de la organización, es necesario estudiar su comportamiento.

El comportamiento organizacional “estudia tres determinantes de la conducta en la organización: individuos, grupos y estructura. La tarea del comportamiento es establecer y equilibrar la relación existente entre estos tres niveles, a fin de comprender la organización misma” (González Martín, 1999)³.

De la misma manera, el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento del recurso humano repercute en la productividad de la misma empresa mediante la medición de las siguientes variables: relaciones laborales, análisis de puestos, ausentismo, rotación de personal, productividad, motivación, comportamiento humano, poder de liderazgo, comunicación interpersonal, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, proceso de cambio, conflictos y tensión en el trabajo.

Por otro lado el autor Davis menciona que “los conceptos fundamentales del comportamiento organizacional tienen que ver con la naturaleza de las personas (diferencias individuales, percepción, individuo integral, conducta motivada, deseo de involucramiento y valor de la persona) y con la naturaleza de las organizaciones (sistemas sociales, interés mutuo y ética)”, (Davis Keith, 1999).

² Sherman Arthur, B. G. (2001). Administración de Recursos Humanos. Thomson Learning p 55

³ González Martín, O. S. (1999). Comportamiento Organizacional: Un enfoque latinoamericano. CECSA p 10-11

Por lo tanto el comportamiento organizacional se ve reflejado directamente en la productividad del individuo, pues ayuda a los administradores a estudiar la conducta de los empleados de una organización, contribuye a que se comprenda la complejidad de las relaciones interpersonales (interacción de dos personas como compañeros de trabajo o superior-subordinado), así como examinar la dinámica de los grupos de trabajo pequeños (formales e informales). Cuando en la organización se cuenta con dos o más grupos, los administradores deben coordinar e interesar en esfuerzos y consecuentes relaciones intergrupales.

Finalmente el comportamiento organizacional es una herramienta más para que los administradores sean eficaces en la descripción, comprensión, predicción y control de la conducta humana, detectando fácilmente los problemas que presenten sus empleados en el área de trabajo.

1.1.2.1 Fuerzas que influyen en el Comportamiento Organizacional

Se dice que las metas son difíciles de alcanzar, pero cuando el líder está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos, se puede trabajar eficazmente con ellas y lograr las metas establecidas.

El mismo Keith establece en su obra (Davis Keith, 1999)⁴ que el comportamiento organizacional es influido por cuatro principales fuerzas:

Personas: Compone el sistema social interno de una compañía. Este sistema está formado por individuos y por grupos tanto grandes como pequeños. Hay grupos informales o extraoficiales, así como formales y oficiales. Los grupos también son dinámicos, pues se forman, cambian y se desintegran. Las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan en la organización para lograr su objetivo.

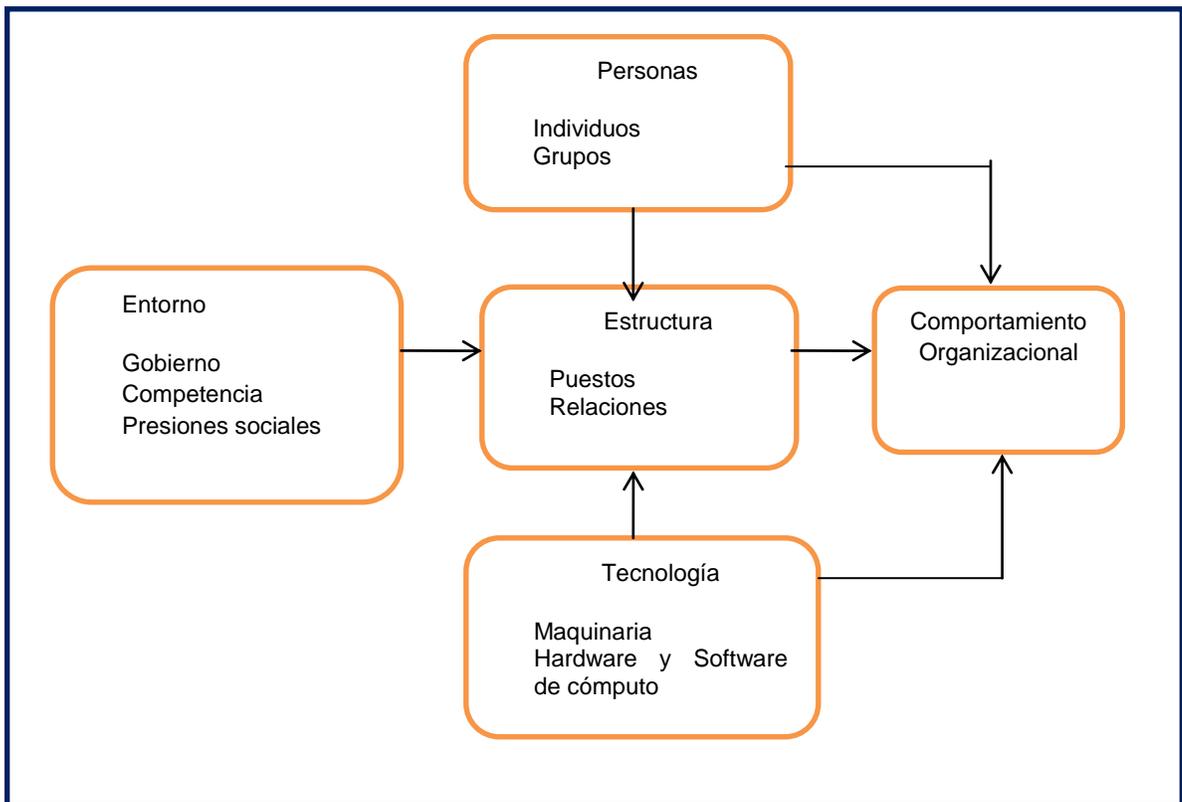
Estructura: Define la relación formal y las funciones de las personas en las organizaciones. La realización de las actividades de una organización supone la existencia de puestos muy diversos, compuestos por personas que deben relacionarse en forma estructural para que sea posible coordinar eficazmente su trabajo.

Tecnología: Aporta los recursos con que trabajan las personas e influyen en las tareas que ellas realizan.

Entorno: Todas las organizaciones funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna organización existe aislada, es parte de un sistema más grande, que abarca otros elementos, como el gobierno, las familias y otras organizaciones.”

⁴ Davis Keith, N. J. (1999). Comportamiento Humano en el trabajo. McGraw Hill p 220-222

Ilustración 1 Fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional



Fuente: Davis, Keith y John Newstrom, Comportamiento Humano en el Trabajo, McGraw-Hill, 10ª. Edición, México, 1999, pág. 7

1.1.3 Clima organizacional

Los sentimientos psicológicos del clima organizacional reflejan el funcionamiento interno de la empresa. Ahora bien, el ambiente interno que se encuentra en cada organización lo determina sus propios colaboradores, y esto es considerado como el clima organizacional; por lo consiguiente, toda organización posee características diferentes.

La forma en que se comporta un individuo en el trabajo no depende solamente de sus actitudes personales sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo, el tipo de profesión o del nivel jerárquico que se ocupe y de los componentes de la misma organización. Por lo que el clima organizacional es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior.

Además el conocimiento del clima organizacional “proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales,

permite además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen” (Goncalves, 2000)⁵.

Para un gerente es esencial diagnosticar y comprender como ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más en su conducta. A partir de este conocimiento el gerente podrá plantear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficacia de la organización.

Un clima organizacional es una inversión a largo plazo, de tal manera que los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio laboral forma parte del activo de la organización y como tal, deben valorarlo y prestarle la debida atención.

El clima organizacional no se ve ni se toca, pero se manifiesta de tal manera que repercute en la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de la empresa. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a sus patrones del clima que por usos y costumbres se han perpetuado.

De acuerdo a un artículo publicado (Álvarez, 2011)⁶, para mejorar el clima laboral se debe prestar atención a las siguientes pistas:

1. Respeto
2. Subrayar las experiencias positivas del cliente con la organización
3. No presionar
4. Dar tiempo libre
5. Mostrar comprensión
6. Fijar reglas claras

Por lo tanto es responsabilidad de todas las personas que laboran en la organización que el ambiente laboral sea lo más positivo posible para el mejor funcionamiento de la misma. Una organización que tiene un ambiente laboral positivo rendirá mejor y producirá mejores resultados.

⁵ Goncalves, A. P. (2000). Fundamentos del clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) p 78-80

⁶ Álvarez, O. (15 de abril de 2011). El blog Salmon. Recuperado 21 de Octubre de 2014, Economía y finanzas <http://www.elblogsalmon.com/mundo-laboral/es-importante-mejorar-el-clima-laboral>

1.1.3.1 Importancia

Una autoría (Brunet, 1987) menciona que el clima en las organizaciones refleja los valores, actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en sus propios elementos. También expresa que son tres razones importantes para que un administrador sea capaz de analizar y diagnosticar el clima organizacional:

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el administrador debe ejercer un control sobre la determinación del clima, y así pueda administrar lo más eficazmente su organización.

1.1.3.2 Características

El clima constituye la particularidad de una organización y contribuye a la imagen que proyecta a sus empleados e incluso al exterior. La característica del sistema organizacional genera un determinado clima organizacional repercutiendo en la motivación de los empleados y en su comportamiento, tal comportamiento puede tener varias consecuencias (baja productividad, rotación del personal, satisfacción laboral, etc.)

De acuerdo con el Autor Mansilla, el clima organizacional incluye las siguientes características:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan una cierta estabilidad en el clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima organizacional repercute en el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y a su vez, también dicho clima repercute en sus propios comportamientos y actitudes.
- El clima de una organización es afectado por diferentes factores, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos, etc. Estas variables puede ser a su vez afectadas por el clima.

- El ausentismo y rotación excesiva puede ser indicadores de un mal clima laboral.
- Para que el cambio en el clima organizacional sea duradero se requiere de cambios en más de una variable (Rodríguez Mansilla, 2001)⁷.

Otros autores como Rensis Liker, George H. Litwin y Robert A. Stringer, R.P. Pritchard y B. W. Karasick y James Chapman Taylor y David G. Bowers los estudios del clima organizacional están concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición (Brunet, 1987)⁸. Entre las variables más determinantes del clima organizacional son:

- **Estructura:** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en la organización.
- **Motivación:** Esta dimensión apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- **Cultura:** Grado en que los principios y valores básicos de una organización son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.
- **Relaciones con los jefes:** Mide la satisfacción y la efectividad en la relación jefe-subordinado. Es decir que una mejor relación del empleado hacia el jefe y viceversa mejora la efectividad en el trabajo.
- **Relaciones con los compañeros de trabajo:** Como la calidad de la comunicación, la cualidad del trabajo en equipo, grados de cooperación, etc. También el tener buena relación con los compañeros siempre facilita el desempeño laboral.
- **Herramientas de trabajo:** Analiza si se tienen adecuados o suficientes medios o elementos para ejecutar las tareas del puesto. Es decir el equipo adecuado para la elaboración de las labores.
- **Salarios y prestaciones:** Indica el grado de satisfacción que experimenta hacia los sueldos, prestaciones y otras formas de compensación. Tener el salario justo de acuerdo al trabajo que se desempeña.
- **Calidad de clima laboral:** Determina un status de funcionalidad o disfuncionalidad general del clima percibido. Un buen ambiente laboral influye en la producción y productividad.

⁷ Rodríguez Mansilla, D. (2001). Diagnóstico Organizacional. Alfaomega p 152-160

⁸ Brunet, L. (1987). El Clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. Trillas p 65-66

- **Capacitación y formación:** Permite conocer el grado de satisfacción con el desarrollo de las habilidades y capacidades propias en función de las necesidades personales y de las demandas por el puesto.

1.1.3.3 Factores del clima organizacional

El autor Goncalves menciona que “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. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito “(Goncalves, 2000).

Las percepciones que se generan en un clima organizacional, se deben por los siguientes factores:

- **Factores del ambiente físico:** (espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinaria, etc.).
- **Factores estructurales:** tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.).
- **Factores del ambiente social:** (compañerismo, conflicto entre personas, conflicto entre departamentos, comunicaciones, etc.).
- **Factores personales:** (aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.)
- **Factores propios del comportamiento organizacional:** (productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, etc.), (Goncalves, 2000)⁹.

1.1.4 Cultura organizacional

“En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones, debe ser reflejo de una vida agradable, y sólo se puede lograr a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados, lo que ayudará a determinar el clima organizacional en el que se logrará la misión de la empresa”, (Phegan, 1998)¹⁰.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valor, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

En la autoría de Granell nos define que la cultura organizacional “es aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social” esa interacción

⁹ Goncalves, A. P. (2000). Fundamentos del clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

¹⁰ Phegan, B. (1998). Desarrollo de la Cultura de su Empresa. Panorama Editorial.

compleja de los grupos sociales de una organización está determinado por los valores, creencia, actitudes y conductas (Granell, 1997)¹¹.

En pocas palabras la esencia de la cultura organizacional de una compañía encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores; influyendo en la puntualidad, la productividad y la preocupación en la calidad del servicio al cliente.

Se sabe que cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con cultura y valores propios. Todo este conjunto de variables se debe observar, analizar e interpretar continuamente; porque la cultura organizacional en el fondo es la que define la misión y genera el nacimiento y el establecimiento de los objetivos de la organización.

Existe la tendencia a confundir la cultura organizacional con lo que a menudo se conoce como clima de la organización o clima corporativo. "Este último se refiere al modo que siente la gente sobre uno o más criterios en un momento determinado", mientras que la cultura organizacional "trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes de la organización".

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización.

El autor antes citado, describe lo siguiente como elementos de la cultura organizacional:

- **Identidad de los miembros:** Si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina.
- **Énfasis de grupo:** Si las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.
- **Perfil de la decisión:** Si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos.
- **Integración:** Si las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
- **Control:** Si existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.

¹¹ Granell, H. (1997). Éxito gerencial y Cultural. IESA

- **Tolerancia al riesgo:** Si se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.
- **Criterios de recompensa:** Si se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
- **Tolerancia al conflicto:** Si se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
- **Perfil de los fines o medios:** Si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
- **Enfoque de la organización:** Si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización”.

Un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen compromisos con la empresa más allá de los intereses personales, lo que logra un beneficio en el desarrollo de toda organización, con una alta calidad de vida para el trabajador, porque la cultura organizacional es la fuerza vital de una empresa; las máquinas y la tecnología son tan sólo los instrumentos intermediarios entre esa fuerza y la obtención de los objetivos.

Se concluye que el clima y la cultura organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados y son parte de un mismo sistema: la empresa.

1.1.5 Diagnóstico organizacional

Las organizaciones son racionalmente planificadas, pero desde el momento de su fundación son objeto de reformas conscientes y al ser compuesta por individuos, su comportamiento no es del todo predecible ni planificable.

El diagnóstico organizacional no sólo resulta necesario sino que es imprescindible, como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización y ser capaz de utilizarlos en provecho de los objetivos que la organización haya definido para sí.

Se define al diagnóstico organizacional “como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización mediante el cual podemos diagnosticar las amenazas y debilidades que existen en las empresas, introducir los cambios que se consideran adecuados para su modificación y evaluar el grado de efectividad conseguido después de la implementación del cambio” (Burke, 1988)¹².

Entonces el diagnóstico sirve para descubrir, cuales son los aspectos que se deben mantener, modificar o cancelar en toda la organización o en una parte de ella.

¹² Burke, W. W. (1988). Desarrollo Organizacional: punto de vista normativo. SITESA

La necesidad de evaluar y diagnosticar una organización se puede deber a distintas causas como el crecimiento de la organización que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos, cuando la empresa se propone mejorar la productividad y calidad de sus bienes y servicio a sus clientes, también en el proceso natural de la organización se requiere cambios en su personal, equipos y edificios, la empresa requiere conocer su propia cultura para implementar esquemas organizacionales de alta calidad, la organización desea mejorar su clima y aumentar la motivación de sus miembros. (Vidal Rosario, 2011)¹³.

Burke señala algunas ventajas y desventajas de llevar a cabo un diagnóstico organizacional en una empresa:

Ventajas

- Realizar un diagnóstico estimula el trabajo en equipo.
- A través de este instrumento se puede encontrar rápidamente problemas en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo.
- Se genera un ambiente participativo.

Desventajas

- Algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional.
- Puede traer problemas entre los empleados.
- Un diagnóstico puede ser manipulado.

En todos los casos es necesario examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar soluciones adecuadas. En cada caso el método de diagnóstico a usar será diferente.

También variará la profundidad del análisis, dependiente del objeto de análisis. Pero en todos los casos se trata de realizar un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y posibles soluciones.

1.1.6 Modelos de diagnóstico organizacional

Una de las ideas fundamentales en que se basa el diagnóstico organizacional es que en una organización, es frecuente que sus integrantes sean conscientes de las manifestaciones parciales de un problema (síntomas) y de que es necesario un

¹³ Vidal Rosario, S. J. (2011). Mercadotecnia Global. Edición del 20 de Noviembre de 2011, de Revista de Mercados y Negocios Internacionales

proceso de síntesis (diagnóstico) para identificar el problema de una manera clara, que permita proponer soluciones (terapia).

Los modelos de diagnóstico buscan estructurar el estudio de la organización. El modelo tiene el propósito de explicar el funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos. “Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permite dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional”

Existen un gran número de modelos de diagnóstico organizacional, los cuales se enfocan hacia diferentes áreas, de las cuales podemos mencionar los modelos orientados a aspectos tecnológicos, comportamiento humano, dirigidos a aspectos financieros y otros meramente informativos. Sin embargo, para fines de estudio solo se tomarán en cuenta los modelos que están orientados al comportamiento humano.

De acuerdo a la información de textos especializados en la mayoría se mencionan diversos modelos orientados al comportamiento humano: Modelo de seis casillas de Marvin Weisbord, Modelos de Congruencia de David Nadler y Michael Tushman, Modelo pragmático emergente de Harvey A. Hornstein y Noel M. Tichy, Modelo de contingencia de Paul Lawrence y Jay Lorsch, Modelo de desempeño organizacional de David Hanna y Modelo de las 7 S.

Para efectos de esta investigación y debido a las necesidades de la organización se selecciona el Modelo de Weisbord porque facilita el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de la Subadministración de Gabinete y Dictámenes.

1.1.6.1 Modelo de los seis cuadros de Marvin Weisbord

Marvin Weisbord describe su modelo “como una pantalla de radar, señales luminosas que nos hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos y sobre todo nos ayuda a visualizar la realidad”. “Este modelo indica dónde se debe buscar y qué es lo que se debe buscar para diagnosticar los problemas de una organización” (French Wendell, 1996).

El modelo requiere atender dos aspectos el formal y el informal, el primero representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas y el segundo representa la forma en la cual suceden realmente las cosas. “La distinción entre formal e informal, es decir, que se supone lo que debe suceder, en comparación con lo que está sucediendo, es un poderoso elemento de la teoría del Desarrollo Organizacional y es un punto de partida para comprender la dinámica de la

organización” (French Wendell, 1996)¹⁴. En ambos se debe de cuidar los procesos.

En su mismo modelo, Weisbord propone otro enfoque de diagnóstico orientado al bienestar y a una evaluación del potencial de la acción en el que congrega a todo el sistema, se encauza en el futuro, en estructurar las tareas que los individuos pueden autoestructurar y en facilitar el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente.

Los participantes emplean este modelo como un mapa cognoscitivo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada subsistema, buscando señales de problemas y el reflejo que estas acciones han tenido en cada uno de ellos.

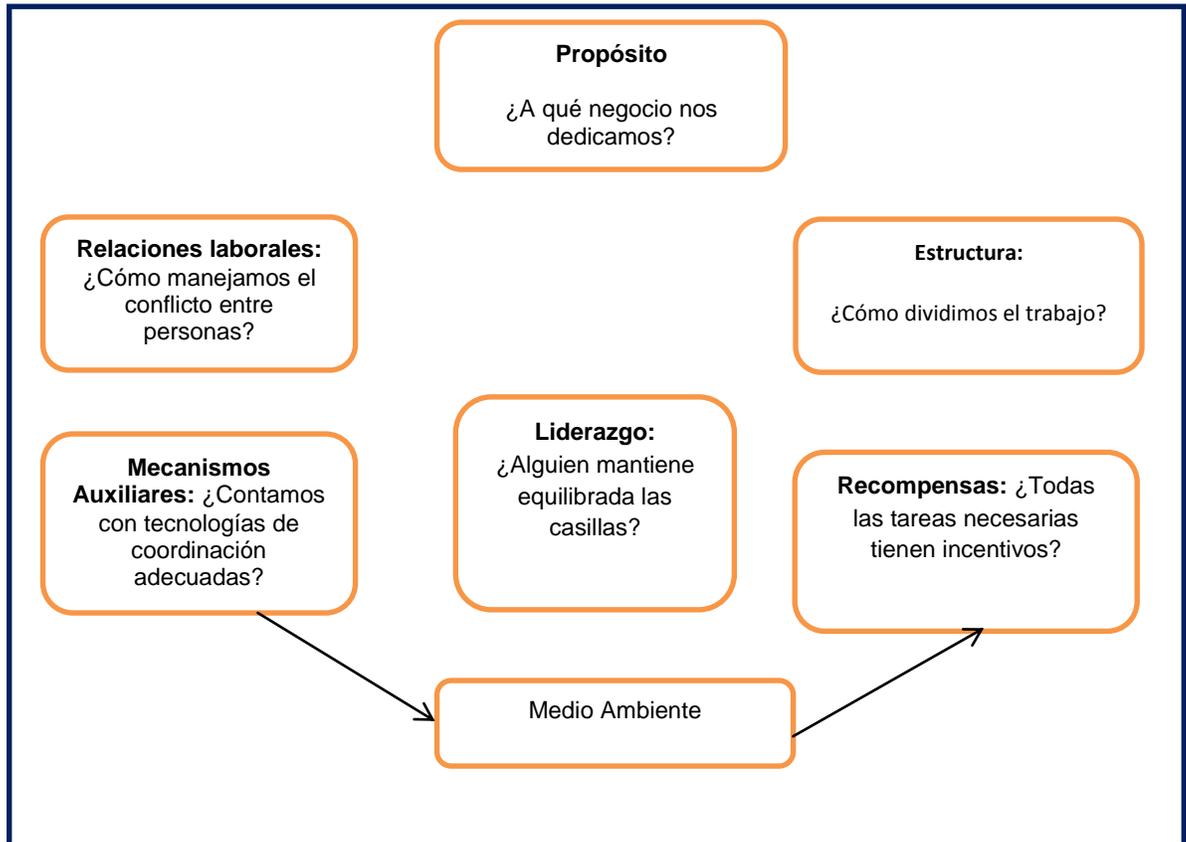
W. Warner Burke menciona que este modelo es particularmente útil cuando:

1. El consultor no dispone tiempo como sería deseable el diagnóstico.
2. Es necesario un mapa organizacional (organigrama) que plasme de manera sencilla las funciones necesarias para un servicio eficiente y eficaz relativamente falto de complicaciones para un pronto servicio.
3. Cuando el cliente no está acostumbrado a pensar en términos de sistemas.

Como se muestra en la figura 2 Weisbord mide seis variables: Propósitos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos auxiliares; formula Preguntas clave de diagnóstico para cada una de las variables. “Los problemas Podrían estar ocasionados por estructuras inadecuadas, por un liderazgo deficiente, por propósitos que no son claros, también por la falta de mecanismos útiles”.

¹⁴ French Wendell, B. C. (1996). Desarrollo Organizacional. Prentice Hall.

Ilustración 2 Modelo de los seis cuadros de Marvin Weisbord



Fuente: French, Wendell y Ceci Bell, Desarrollo Organizacional, Prentice Hall, 5ª. Edición, México, 1996, pág. 127

1.1.6.1.1 Propósito

La responsabilidad de la dirección en las organizaciones es determinar ¿Qué es la organización? y hacia dónde se dirige, manifestando los propósitos y la misión de la organización, misma que se debe comunicar a sus empleados.

Una definición de la misión debe dar respuesta a 3 preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos? Por lo que Chiavenato dice que la misión “es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado” (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2007), en pocas palabras la misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y existir.

“Solamente con los propósitos o la Misión se puede elaborar los objetivos, estrategias y planes tácticos en las organizaciones” (Steiner, 1999)¹⁵. Si todos los empleados conocen la misión y valores que orientan su trabajo, todo resulta más fácil de entender, de saber cuál es su papel y como contribuir de manera eficaz al éxito de la organización.

Münch afirma que los propósitos de una organización “son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social” (Münch Galindo Lourdes G. M., 2005).

Autores como Steiner y Münch Galindo coinciden en la importancia de los propósitos de la organización, porque:

- Proporcionan guías y son cimientos para la planeación.
- Crean la naturaleza de la organización.
- Estructuran la forma de distribución de los recursos.
- Determinan el tamaño de la empresa y la identifica ante su personal y la sociedad con una imagen de responsabilidad social.
- Definen el éxito o fracaso de la empresa, ya que pueden direccionar el destino de la misma.

Solamente la obra de Munch Galindo menciona cuatro características de los propósitos:

- Básicos y trascendentales
- Genéricos o cualitativos
- Permanentes
- Semipermanentes (Münch Galindo Lourdes G. M., 2005)¹⁶.

La Misión y los propósitos se formulan para que perduren junto con la organización, no obstante están sujetos a modificaciones debido a las actividades cambiantes del entorno y de la propia empresa.

Para finalizar este tema, cuando se cultiva la misión, todos los miembros de la organización tratarán no sólo de servir al cliente, sino también de superar sus expectativas y dejarle satisfecho.

1.1.6.1.2 Estructura

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza o campo de trabajo, requiere un marco de actuación para funcionar, ese marco está constituido por la estructura orgánica.

¹⁵ Steiner, G. (1999). Planeación estratégica. CECSA p 45-46

¹⁶ Münch Galindo Lourdes, G. M. (2005). Fundamentos de administración. Trillas p 20-23

En el Modelo de Marvin Weisbord dice que “la estructura de una organización entre otras variables determina muchas veces si el clima laboral de una organización es saludable o no; y que la estructura comprende la distribución de tareas, responsabilidades y funciones entre todos los niveles del personal” (Burke, 1988).

Para hacer un diagnóstico del clima laboral es necesario conocer cuál es la estructura de la organización. Por esta razón se define a la estructura organizacional “como la división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación” (Franklin, 2004). Estos grupos de trabajo se deben de coordinar de una manera eficaz, para alcanzar principalmente el objetivo general de la empresa. Asimismo Robbins define a la estructura organizacional como “la forma en que actúan divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas” (Robbins Stephen P. D. C., 2000). Las definiciones antes mencionadas tienen algo en común, afirman que la estructura es la división, la coordinación y agrupación de las tareas propias de una empresa.

A la representación gráfica de la estructura organizacional se conoce como Organigrama, que es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que componen a la organización en términos concretos y accesibles.

Un organigrama considera cuatro aspectos, estos son:

- **Tareas:** Muestra la gama de tareas que hay en una organización.
- **Unidades:** Representan una unidad, subunidad o puesto responsable de ciertas tareas especializadas en la organización.
- **Niveles de la organización:** El organigrama debe mostrar la jerarquía desde la alta dirección hasta el empleado de reciente ingreso o solo un bosquejo jerárquico general.
- **Líneas de autoridad:** Son las líneas marcadas en el organigrama que ligan los recuadros del mismo, muestran que puestos o unidades tienen autoridad sobre otros” (Hellriegel Don, 2002)¹⁷.

Lo anterior nos permite analizar que el organigrama es una herramienta útil porque permite a la organización estructurar tareas, puestos, niveles y líneas de autoridad, así como visualizar más fácilmente cuales son las relaciones de las actividades que se desarrollan dentro de la organización.

¹⁷ Hellriegel Don, J. S. (2002). Administración un enfoque basado en competencias. Thomson learning p 12-14

“En la estructura organizacional se presentan dos tipos de personal: aquel que contribuye directamente en alcanzar los objetivos de la organización (personal en línea) y aquellos que sirven de apoyo y asesoran al personal (staff)” (Fernández, 1999). Por tal motivo es muy importante la estructura organizacional, porque ayuda a determinar el grado de participación que tienen los empleados en la toma de decisiones de la organización y la manera en que se interrelacionan en los distintos niveles.

Existen “seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, así como la formalización de la estructura” (Robbins Stephen P., 2009)¹⁸.

Para crear el tipo correcto de organización y asegurar que el personal es apropiado requiere de una cantidad considerable de planeación. A ninguna organización le es posible cambiar de la noche a la mañana, y por eso es importante contar con una estructura adecuada.

Los expertos en la materia Cowling y Phillips presentan los siguientes factores para elegir una estructura organizacional: “Estabilidad del ambiente, Tamaño, Cultura, Mercado interno de mano de obra y Poder” (Cowling Alan, 1997)¹⁹

En fin las organizaciones deben optar por la estructura congruente a sus objetivos organizacionales y las circunstancias prevalecientes. Además, se debe estar consciente de la necesidad del cambio de estructuras conforme cambian las circunstancias.

1.1.6.1.3 Relaciones

Las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos y precisamente esa situación siempre conduce a alguna especie de conflicto, esto se puede evitar si dentro de la organización existe una buena comunicación entre todos sus colaboradores.

“La comunicación es uno de los elementos y ámbitos mas importantes para la organización, ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización” (Martínez de Velazco Alberto, 1988)²⁰. Se define a la comunicación como “un proceso de dos direcciones como resultado de

¹⁸ Robbins Stephen P., J. T. (2009). Comportamiento Organizacional. P-91-92

¹⁹ Cowling Alan, J. P. (1997). Administración de Personal y las relaciones industriales. Prentice hall.

²⁰ Martínez de Velazco Alberto, N. A. (1988). Comunicación Organizacional Práctica: Manual gerencial. Trillas.

la transmisión de información y un entendimiento entre dos individuos” (Kossen, 1995)²¹.

La comunicación humana “es un proceso mediante el cual se intercambia información, hechos, datos, ideas, opiniones y emociones para tratar de lograr un entendimiento mutuo que se traduzca en cooperación para la acción, dentro de un ambiente de buenas relaciones humanas” (Villanueva, 2010)²².

“Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, actuar en conjunto y lograr objetivos en común” (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2007). El proceso de comunicación permite tener unida a la empresa, en el sentido que proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades y la obtención de las metas.

Las definiciones anteriores permiten entender que la comunicación no sólo es expresar información o ideas que lleven a la comprensión, sino que con ello se logrará buenas relaciones laborales.

Para que las relaciones entre los colaboradores sean ideales es oportuno señalar cuatro barreras explicadas por un maestro en la materia que dificultan la comunicación eficaz: “Barreras de proceso, Barreras personales, Barreras físicas y Barreras semánticas. (Kreitner Robert, 1998)²³.

En cambio otro autor nos proporciona una serie de sugerencias para mejorar la comunicación dentro de la organización, estas son: “Utilizar la retroalimentación, utilizar un lenguaje más sencillo, escuchar de manera activa, limitar las emociones y utilizar señales no verbales” (Robbins Stephen P. D. C., 2000)²⁴.

Para tener una comunicación efectiva, una organización debe satisfacer por lo menos tres criterios: cantidad, calidad y credibilidad. Debe existir suficiente información sobre lo que sucede y lo que se planea que suceda. Esta información debe transmitirse en forma clara a través de los medios apropiados y con canales de retroalimentación.

“Es preciso que se confíe en la información, lo que significa que la fuente debe ser confiable, si se desea que exista credibilidad. Tradicionalmente, la gerencia se ha concentrado en el primero de estos puntos, prestando, algunas veces, atención al segundo y ha descuidado a menudo el tercero” (Cowling Alan, 1997).

²¹ Kossen, S. (1995). Recursos Humanos en las Organizaciones. Harla.

²² Villanueva, A. (2010). De los recursos humanos al capital humano. Trillas.

²³ Kreitner Robert, K. A. (1998). Comportamiento Organizacional. McGraw-Hill

²⁴ Robbins Stephen P., D. C. (2000). Fundamentos de Administración. Prentice Hall.

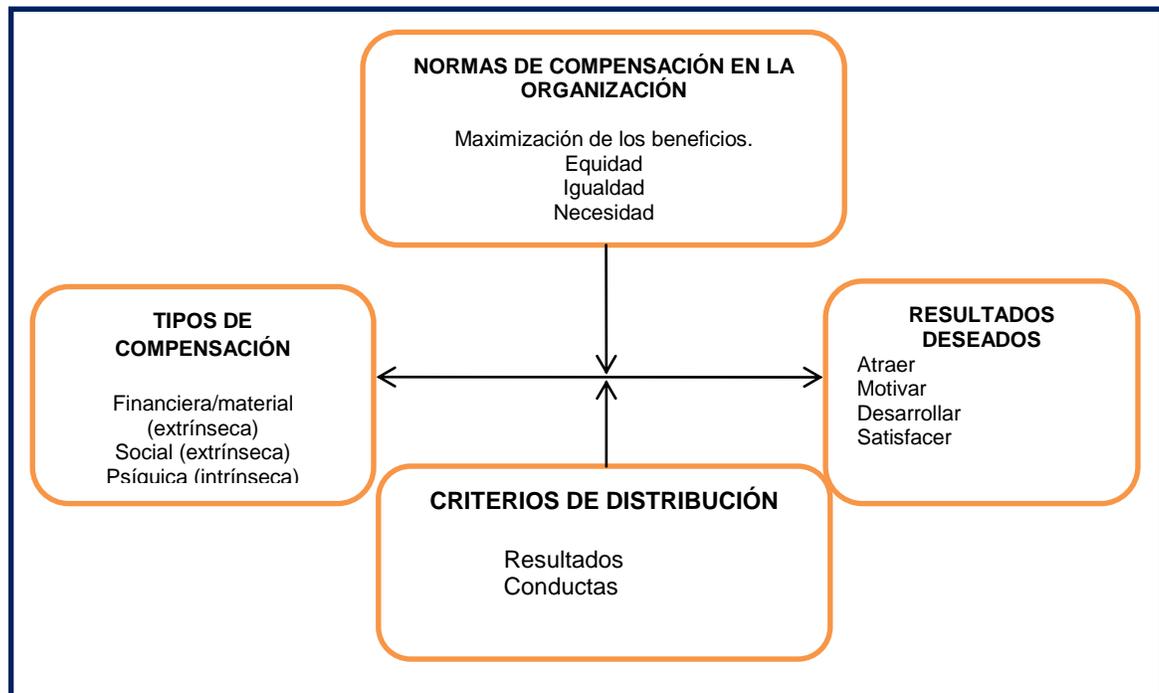
1.1.6.1.4 Recompensas

Las recompensas (también llamadas compensaciones) dentro de la organización sirven para reconocer el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización.

La compensación “es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales” (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2007). Su finalidad es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva, sin compensación adecuada es probable que los colaboradores disminuyan su desempeño, incrementen el nivel de quejas o que abandonen la organización.

Además, se observa que las normas de compensación, los criterios de contribución y los tipos de comunicación están dirigidos a atraer, motivar, desarrollar, satisfacer y retener a los empleados dentro de una organización. Asimismo las compensaciones o recompensas ayudan a que el ambiente laboral de una organización sea agradable, debido a que los empleados están satisfechos.

Ilustración 3 Modelo general de sistema de compensación en la organización



Fuente: Kreitner, Robert y Angelo Kinicki, Comportamiento de las Organizaciones, McGraw-Hill, 3ª. Edición, España, 1998, pág. 448.

De igual forma, en la figura anterior se observa dos tipos de recompensas:

- **Recompensas extrínsecas:** Llamadas tangibles: éstas son compensaciones financieras y materiales.
- **Recompensas intrínsecas:** También conocidas como intangibles: tales como promociones, títulos, autoridad, status en la comunidad, oportunidades para el desarrollo personal y reconocimiento a sus contribuciones.

El autor Chiavenato menciona que “cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras y no financieras” (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2007).

En relación a la recompensa financiera, se clasifica:

- **Directa:** Es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos premios y comisiones, siendo el salario el elemento más importantes pues es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado período.
- **Indirecta:** Constituye el salario indirecto como vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales (de inseguridad, de insalubridad, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio), participación en las utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, etc.)

La recompensa no financiera son el reconocimiento, prestigio, autoestima y estabilidad en el empleo afectan profundamente la satisfacción con el sistema de compensación” (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2007).

Por lo tanto, se debe hacer un buen uso del sistema de compensaciones de tal modo que cada empleado se sienta satisfecho con lo que recibe (si el empleado percibe que el aumento de su esfuerzo lleva de hecho al aumento de su recompensa monetaria), porque es cierto que el dinero puede ser un motivador efectivo para alcanzar mayor productividad, pero muchas veces el problema de los planes de remuneraciones reside en que los empelados creen que la remuneración se basa en la edad, la educación, el desempeño en los años previos y en criterios irrelevantes como la suerte o el favoritismo.

1.1.6.1.5. Liderazgo

El liderazgo es una de las más importantes expresiones de poder en las relaciones sociales, y por consiguiente, en las organizaciones, en las habilidades del líder sin descuidar el entorno del líder, y menciona también que “liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el que hacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes” (Madrigal, 2005)²⁵.

Según expertos el mejor estilo de liderazgo en una situación determinada depende de tres factores principales:

- La situación
- El tipo de seguidores
- El tipo de líder

Por tanto, para ser un líder efectivo, el gerente de la organización debe adaptar su estilo, para que se ajuste a estas variantes. Este tipo de liderazgo, algunas veces es llamado contingencia o liderazgo situacional.

Estilos de liderazgo

Todas las empresas, públicas o privadas, grandes o pequeñas, necesitan dirigentes capaces, mediante estilos de mando adecuados, éstos pueden lograr la cooperación de los recursos humanos disponibles para provocar la evolución y el progreso que se busca para transformar al personal de la empresa en lo más valioso llamado ahora capital humano.

“Aunque se han desarrollado diversos enfoques para describir los estilos de liderazgo, la mayoría incorpora la magnitud de la autoridad y el control que el líder le transfiere al grupo” (Dubrin, 2000)²⁶. Por ejemplo, el Liderazgo entrenador se utiliza cuando el subordinado tiene poca experiencia en un área de trabajo y ha mostrado deseo de aprender más, pero no puede terminar el trabajo de manera independiente.

A continuación, se describen los estilos de liderazgo en base a la forma en que los líderes usan las recompensas, manejan el poder, ponen énfasis en la estructura, delegan tareas y comunican una idea o su propia filosofía. (Madrigal Torres, 2005)

- **Liderazgo estructurador:** El líder decide primero cual es la mejor manera de efectuar una tarea y luego comunica a los subordinados lo que se espera de

²⁵ Madrigal Torres, B. E. (2005). Liderazgo: Enseñanza y aprendizaje. MacGraw-Hill.

²⁶ Dubrin, A. J. (2000). Fundamentos de administración. Thomson

ellos, cómo, cuándo y quien realizará la tarea. Este estilo es apropiado cuando los colaboradores poseen conocimientos o experiencia mínimos y requieren adquirir las habilidades necesarias para el puesto.

- **Liderazgo entrenador:** Se establece una relación líder-subordinado que tiene dos fines: cumplir la tarea y desarrollar la habilidad y la responsabilidad necesaria para la misma. Por ello el líder debe explicar el cómo y el cuándo de la tarea, establecer estándares de desempeño realistas, plantearlos como un reto y reconocer y premiar el desempeño del empleado.
- **Liderazgo alentador:** Procura que los empleados aumenten su confianza y habilidad para desempeñar una tarea específica de manera independiente. Se aplica con aquellas personas que se desempeñan en niveles por arriba del estándar y están dispuestas a asumir responsabilidades en cuanto a los resultados, pero su experiencia y nivel de confianza aún son insuficientes como para dejarlas trabajar por sí solas.
- **Liderazgo delegador:** El líder delegador es el que asigna tareas al colaborador apropiado y deja que proceda a realizarlas por sí mismo. La verificación, supervisión o dirección ocasionalmente permitirá al líder estar informado y asegurarse de que el colaborador tenga los recursos necesarios. Este estilo requiere que el líder esté dispuesto a permitir que sus subordinados establezca sus propias metas para realizar tareas y se hagan cargo de cualquier plan o decisión requerido. Se emplea este estilo cuando los colaboradores poseen experiencia, están habilitados en una tarea especial y están dispuestos a tomar la responsabilidad de su propia planeación y productividad en un área de trabajo.
- **Liderazgo coercitivo:** El efecto del estilo coercitivo en el clima de la organización es tan dañino que demuestra que la flexibilidad es un acierto. Las decisiones extremas del líder matan las nuevas ideas. De este modo, el sentido de responsabilidad de la gente se evapora: son incapaces de actuar por su propia iniciativa, pierden el sentido de propiedad y sienten poca necesidad de dar cuenta de su rendimiento.
- **Liderazgo autoritario:** El líder autoritario es un visionario que motiva a la gente haciéndole comprender la manera en que su trabajo se inserta en una visión más amplia de la empresa. Los líderes autoritarios encuadran las tareas individuales dentro de una visión global y define estándares que giran en torno a dicha visión, así los parámetros de éxito están claros para todo el mundo, lo mismo que las recompensas. Al reconocer el valor de la flexibilidad, el líder autoritario establece el objetivo final, pero da a la gente la libertad para innovar, experimentar y asumir riesgos calculados.

- **Liderazgo afiliativo:** Si el líder coercitivo demanda “haga lo que yo digo”, y el autoritario urge “venga conmigo”, el afiliativo dice “la gente está primero”. El líder afiliativo procura mantener a los empleados contentos y crear armonía entre ellos; basándose en la construcción de fuertes lazos emocionales y luego aprovecha los beneficios, para lograr una firme lealtad. También promueve la flexibilidad y la confianza entre los amigos, lo que permite la innovación constante y la toma de riesgo; dándole a los trabajadores la libertad de hacer su trabajo en la forma en que piensa que es la más efectiva. Los líderes afirmativos rara vez ofrecen consejos constructivos acerca de cómo mejorar: los empleados deben descubrir por sí mismo cómo hacerlo.
- **Liderazgo democrático:** Al tomarse el tiempo de escuchar las ideas de la gente, el líder genera confianza, respeto y compromiso. Cuando deja que los propios trabajadores opinen acerca de las decisiones que afectan sus logros y el modo en que realizan su trabajo, el líder democrático promueve la responsabilidad y flexibilidad. Finalmente, debido a que participa en la determinación de los estándares de evaluación del éxito, la gente que opera en sistemas democráticos tiende a ser muy realista acerca de lo que puede o no puede cumplirse. El estilo democrático es ideal cuando un líder está seguro acerca de la mejor dirección a seguir y necesita nuevas ideas y la guía de empleados hábiles. Incluso si el líder tiene bien definida la visión, el estilo democrático funciona bien para obtener ideas frescas que ayuden a ejecutar esa visión. Este estilo no funciona cuando los empleados no son competentes o no están suficientemente informados para ofrecer consejo.
- **Liderazgo marcapasos:** El líder establece estándares de desempeño extremadamente elevados y los ejemplifica él mismo. Está obsesionado en hacer las cosas mejor y más rápido, y espera lo mismo de todos a su alrededor. Detecta quienes no rinden lo que deben y demanda más de ellos. Si no se coloca a la altura de las circunstancias, los reemplaza con gente que pueda hacerlo. Este estilo destruye el clima organizacional, debido a que muchos empleados se sienten abrumados por las demandas del líder, la flexibilidad y responsabilidad se evapora. En cuanto a las recompensas, el marcapasos o bien no brinda libertad sobre la manera en que la gente se desempeña o la salta para hacerse cargo cuando considera que se están rezagando. Si el líder debe irse, la gente se encuentra sin rumbo, pues está acostumbrada a que el experto establezca las reglas.
- **Liderazgo situacional:** Muchos estudiosos, demuestran que cuantos más estilos desarrolle un líder será mejor su desempeño. Los líderes que emplean cuatro o más estilos (en especial el entrenador, afiliativo, autoritario y democrático) y logran hacer una mezcla según el equipo de trabajo y las expectativas de éste, consiguen el mejor clima y los mejores rendimientos del negocio.

El líder dentro de la organización es un elemento importante porque ejecuta tareas y actúa en una forma que proporciona a sus seguidores satisfacción. Los líderes activan la voluntad de una persona, muestran y guían hacia el camino a los miembros del grupo para la realización del trabajo y logro de los objetivos establecidos. El líder creador de la cultura proporciona visión a sus seguidores, y requiere de hacer contacto con su gente de tal manera que movilice su energía, generando una actitud y un espíritu productivo; también requiere de comunicación para otorgar a otros dirección, si el líder es incapaz de comunicar sus planes, así puedan ser extraordinarios, la gente que lo rodea será incapaz de realizar directivas; porque una empresa sin liderazgo, operaría con personas y máquinas en confusión. La siguiente ilustración muestra que la cultura motiva al personal hacia la excelencia y calidad en los quehaceres de la empresa, por lo que el líder debe practicar, defender y enseñar los valores y principios éticos del trabajo.

Ilustración 4 Cultura Organizacional y liderazgo



Fuente: Siliceo, Alfonso A., David Casares A. y José Luis González M., Liderazgo, Valores y Cultura organizacional, McGraw-Hill, México 1999, pág.161.

1.1.6.1.6. Mecanismos auxiliares

Marvin Weisbord dice que los mecanismos auxiliares “son los procesos que toda organización tiene que atender para sobrevivir: planeación, control, presupuestación y demás sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus respectivos empleos y alcancen los objetivos organizacionales.

Los mecanismos auxiliares son una herramienta muy importante para la organización, debido a que ellos ayudan a la misma a realizar sus operaciones, optimizando la calidad de sus productos.

Para otros autores los mecanismos de apoyo son sistemas y actividades que facilitan el trabajo de la organización, estos mecanismos no solamente tienen la función de apoyar, sino también colaborar a crear el contexto de la organización. Dentro de los mecanismos de apoyo que puede tener una empresa están: finanzas, logística, capacitación y tecnología. Finanzas y logística dan mayor soporte a las diferentes áreas de la organización, ya que finanzas se encarga de optimizar y administrar los recursos monetarios de cada una de las partes de la organización, y el departamento de logística se encarga de organizar cada una de estas partes.

En cuanto a la capacitación es un mecanismo de apoyo muy importante para cualquier empresa. La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicando de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Algunos autores más allá como Hoyler consideran que la capacitación es una “inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos”. (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2007). Es preciso aclarar que la capacitación no es un gasto, sino una inversión que produce a la organización un rendimiento que verdaderamente vale la pena.

Otro mecanismo de apoyo es la tecnología que se utiliza, ésta facilita los procesos de una organización, la tecnología más utilizada son los sistemas de información computarizados, los cuales sirven para reunir, guardar, organizar y distribuir información que servirá para la toma de decisiones. De igual manera, estos sistemas son de gran utilidad para que la información sea oportuna y veraz.

La tecnología y las TIC's son las herramientas que tienen que estar presentes en cada decisión gerencial y ser consideradas para hacerlas crecer a la par que el crecimiento de la organización.

1.2 LA SATISFACCION

Es un término relacionado directamente con el estudio planteado ya que cuando se habla del endomarketing como estrategia dentro de las organizaciones se busca un incremento en lo referente al entorno del empleado o cliente interno. En este sentido, bajo la perspectiva de Kotler y Armstrong (1996)²⁷, cuando los clientes compran, buscan soluciones a sus problemas o adquieren productos o servicios que les satisfaga, o simplemente les haga sentir bien, refiere el autor que la satisfacción de los clientes viene dada por la percepción de estos menos sus expectativas, en este sentido la satisfacción es una función de la diferencia entre el rendimiento percibido y las expectativas.

Es por ello que es necesario identificar a los empleados como clientes internos de las empresas u organizaciones y relacionarlos con el producto lo cual para este caso sería la misma empresa buscando lograr superar las expectativas y así lograr la satisfacción. En el mismo orden de ideas, la satisfacción es la comparación realizada entre lo recibido y lo esperado, resultando de ello disconformidad negativa (menos de lo esperado), disconformidad positiva (más de lo esperado), o confirmación (lo que se espera).

1.2.1 Factores de La Satisfacción

Los factores que influyen en la satisfacción de los clientes internos de la organización son los motivadores más fuertes y a los cuales se les hace referencia con mayor relevancia, considerando los siguientes: buenas condiciones de trabajo, disciplina y buen trato, aprecio por el trabajo realizado, buenos sueldos y salarios, ascensos, estabilidad laboral, trabajo interesante, sentimiento de pertenencia. Lo que implica que el nivel de gerencia debe reconocer los logros, procesos y metas acordadas, ya que sin ningún tipo de reconocimiento los trabajadores o clientes internos de la organización desarrollaran únicamente un compromiso marginal con su actividad.

En este sentido, Loudon (1995)²⁸ afirma que la satisfacción constituye un elemento importante, ya que esta designa el estado del consumidor al momento de ejecutar su poder de compra. La adecuación de la satisfacción se logra cuando un producto alcanza o supera las expectativas deseadas.

1.2.2 La Motivación

Según Pride (2000)²⁹, la motivación es la fuerza energizante interna que orienta a las actividades de una persona hacia la satisfacción de necesidades o el logro de

²⁷ Kotler, P. y Armstrong, G. (1996). Mercadotecnia. México. Editorial Prentice Hall p 89-91

²⁸ Loudon, D. (1995). Comportamiento del consumidor. México. Editorial McGraw Hill p 115-116

²⁹ Pride, W. (2000). Marketing: conceptos y estrategias. México. Editorial McGraw Hill p 110-114

objetivos. De igual manera los motivos operantes a nivel de subconscientes, son difíciles de medir, debido a que comúnmente no se logra identificar el factor o elemento causa de la motivación.

Un sujeto motivado está listo para actuar. Las acciones de un individuo están bajo la influencia de su perspectiva de la situación, dos personas con la misma motivación no necesariamente pueden percibir las cosas de la misma manera; Cada una ajusta la información que recibe a un estado mental existente, por eso la distorsión selectiva describe las tendencias de los individuos a interpretar la información de acuerdo a las creencias que estas tienen.

Siguiendo con la misma temática, Arellano (1995)³⁰ indica que la motivación es la fuerza o estado interno de activación alerta o excitación emocional que encamina al individuo a la búsqueda y consecución de sus objetivos, para resolver cualquier situación y devolver a su organismo el estado de calma. Las motivaciones pueden alterar o disminuir tensiones en el interior de las personas al momento en que las mismas buscan un producto o servicio, que cubran sus expectativas y logren satisfacer sus necesidades.

Existen muchas teorías relacionadas con la motivación, cada una de ellas explica en cierta medida, lo que las personas piensan les resulta importante y que está ocurriendo en su alrededor, una de las mencionadas es la propuesta por Abraham Maslow, la cual es llamada la jerarquía de las necesidades y descrita por Chiavenato (2003) como aquella que parte del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se derivan de fuerzas que existen en su interior, el individuo es consciente de algunas de estas necesidades mas no de todas.

En este sentido, el autor menciona que según Maslow, las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias), en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (necesidades secundarias).

Según este autor, las personas tendrán motivos para satisfacer cualquiera de las necesidades que les resulte predominante, dicho predominio dependerá de la situación en la que se encuentre el individuo y sus experiencias recientes. De manera general, Chiavenato (2003)³¹ presenta un análisis de los principales aspectos que se resaltan en la teoría de Maslow:

³⁰ Arellano, R. (1995). Comportamiento del consumidor y Marketing. México. Editorial Harla p 79-80

³¹ Chiavenato, I. (2003). Iniciación a la administración general. México. Editorial McGraw Hill interamericana p 21-26

Una necesidad satisfecha no motiva ningún comportamiento; solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de los objetivos.

El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno a la satisfacción cíclica de ellas.

A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección contra el peligro, contra la amenaza y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias y se relacionan con su conservación personal.

A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad aparecen de manera lenta y gradual necesidades de autoestima, las cuales son complementarias de las sociales, en tanto que las de autorrealización complementan las de auto estima. Los niveles más elevados de necesidades surgen cuando el individuo controla relativamente los niveles más bajos. No todos los individuos logran llegar al nivel de las necesidades de autorrealización, ni si quiera al nivel de autoestima, estas son conquistas individuales.

Las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas, pues estas predominan, de acuerdo con la jerarquía, diversas necesidades concomitantes influyen en el individuo de manera simultánea; sin embargo, las más bajas tienen activación predominante frente a las más altas.

Las necesidades más bajas (comer, dormir, entre otras) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan su ciclo es mucho más largo y en algunos casos variado. La energía de un individuo se dirige a luchar por satisfacer necesidades más bajas cuando estas existen.

1.3 ENDOMARKETING

También conocido como “marketing interno” la palabra endomarketing significa el esfuerzo de mercadeo realizado en las empresas para promover entre las personas de la organización un sistema de valores que estimule la acción de servir al cliente. De esta manera, una empresa sólo podrá prestar servicios de calidad si sus colaboradores se sienten motivados y comprometidos con la atención al cliente.

Es preciso buscar el mayor involucramiento posible en los objetivos estratégicos de servicio al cliente para proyectar una mejor imagen de los servicios de la empresa a sus clientes, lo cual sólo es posible de alcanzar mediante el compromiso de cada persona de la organización con la atención al cliente. En

general, si no existe una buena voluntad de los empleados es difícil que la atención sea buena.

Por otra parte, Ferrell y otros (2002)³² plantean que el concepto alude a las acciones administrativas necesarias para que los integrantes de la organización entiendan y acepten sus respectivas funciones en la instrumentación de la estrategia de marketing, el cual consiste en ejecutar la estrategia de marketing a través de acciones específicas que aseguren la consecución de los objetivos.

Esto quiere decir que todos los empleados, desde el director general hasta el personal de marketing de primera línea deben estar al tanto de las aportaciones de sus funciones individuales a la puesta en marcha de la estrategia de marketing. Este concepto proviene principalmente de las organizaciones prestadoras de servicios, en las que se practicó primero como táctica para que los empleados cobraran conciencia de la necesidad de mantener al cliente satisfecho.

1.3.1 Historia del Endomarketing

El origen de la palabra endomarketing viene del prefijo griego ENDO (acción interior y marketing), que se transfiere al concepto de hacer marketing a través de los productos o servicios, involucrando a los empleados en la generación de estrategias organizacionales.

Para Michael Levionnois (1987)³³, “El marketing interno es el conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, al incluir el interés de sus clientes y de sus propios colaboradores”. Así mismo Kotler y Keller (2006)³⁴ enuncian el marketing integrado como una alternativa por medio de la cual se busca dar respuesta a las necesidades de los consumidores, a través de la realización de cambios, ligados a hacer las cosas de una manera diferente. Si no hay “satisfacción” al interior de la empresa, existirá improductividad de los empleados en el desarrollo de los procesos, transformándola operación de la organización en un ciclo desequilibrado evidenciado en la insatisfacción del consumidor final. Como lo muestra la AMA (American Marketing Association, 2007)³⁵, el marketing responde a un conjunto de instituciones que desarrollan procesos, con el objetivo de crear espacios de comunicación entre los clientes internos y externos,

³² Ferrell, O., Hartline, M. y Lucas, G. (2002). Estrategia de marketing. International Thomson Editores, México, pág. 59.

³³ Levionnois, Michael, (1987). Marketing interno y la Gestion de los Recursos Humanos. Díaz de Santos, Madrid.

³⁴ Kotler, P. & Keller, K. (2006). Dirección de marketing (12.ª ed.). México, D.F.: Prentice Hall.

³⁵ American Marketing Association, (AMA), (2007), The American Marketing Association releases new definition for marketing, www.marketingpower.com/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20definition%20for%20marketing.pdf

destacando así la importancia de fortalecer las relaciones al interior de la organización en pro de una visión compartida sobre la operación de la organización, el establecimiento de metas y la generación de resultados.

De esta forma, el marketing busca ser el canal a través del cual se planea y ejecuta el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios con el fin de generar resultados ligados a la expansión y crecimiento de la organización.

Al respecto, se asocia la premisa “un cliente satisfecho genera una recompra y un incremento de ingresos”. Según Neto (2009)³⁶, los fundamentos del Endomarketing, se desarrollan inicialmente de forma empírica por Saul Faingaus Bekin, quien para los años 70`s era gerente de Johnson y Johnson, organización que presentaba dificultades en la consecución de sus procesos, al no existir relación entre la misión, visión y objetivos de la empresa.

De acuerdo con Neri (2011)³⁷, aunque existía conocimiento de estos aspectos, no se evidenciaba la analogía con el trabajo realizado por los empleados de la organización.

Es entonces cuando Bekin da a conocer por primera vez el endomarketing y más adelante hacia los años 90 lanza su libro “Hablar de Marketing Interno”. Este documento presenta la comercialización interna como parte esencial del cambio en empleados, proveedores y distribuidores. Para ello es importante comprender y percibir la empresa como propia. Este aspecto en la actualidad se ha asociado en la actualidad con sentimientos de pertenencia, reconocimiento y fidelidad, al percibir la importancia que tiene la labor que realiza y de qué manera un desarrollo correcto se evidencia en reconocimiento de compañeros de trabajo y jefes al encontrar en ellos potencial a enfrentar nuevos retos.

1.3.2 Evolución del Endomarketing

A través de los años, el desarrollo del mercado exige la realización de procesos de comunicación de manera diferente haciendo a un lado los documentos escritos, carteleras informativas, reuniones formales e informales y demás espacios creados con el objetivo de comunicar. En consecuencia, el **ENDOMARKETING o MARKETING INTERNO**, se convierte en una herramienta de apoyo organizacional que busca incorporar a la comunicación elementos creativos, dinámicos y novedosos, logrando abolir esquemas predeterminados.

³⁶ Neto, G (2009). ENDOMARKETING, blog sobre endomarketing. Recuperado de: <http://marketinginterno.wordpress.com/>

³⁷ Neri, F (2011). JOHNSON & JOHNSON UN CASO DE ESTUDIO SOBRE LA FILOSOFIA Y CULTURA. Recuperado de: <http://felipenerimkt.com/2011/10/10/johnson-and-johnson-un-caso-de-estudio-sobre-filosofia-y-cultura/#comments>

A partir de la realización de estrategias innovadoras de impacto empresarial, se realizan procesos internos y externos de manera diferente a partir de la implementación de áreas soporte como gestión del conocimiento, gestión humana, publicidad & mercadeo, entre otros departamentos que involucran a los empleados, creando en ellos sentido de pertenencia, compromiso, productividad y eficiencia evidenciada en la pasión que tiene el empleado en la realización de sus funciones.

Según los consultores humanos de Thinking People, el endomarketing se aplica a través de 3 enfoques, en pro del bienestar, la productividad y la eficiencia del cliente interno, entendido el último como salario emocional:

1. Retribución y/o Reconocimiento: Por medio del cual se busca destacar la importancia que tiene el cliente interno al interior de la compañía, realizando reconocimientos periódicos que involucran al equipo de trabajo y directivos, con la finalidad de tener empleados comprometidos.

2. Conocimiento de los objetivos: Por medio de la implementación de herramientas de diagnóstico como el cuadro de mando integral (Robert Kaplan y David Norton, 1992)³⁸, "El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo"³⁹. Así, se destacan las principales variables que afectan a la organización a nivel interno y externo, se identifica cómo los diferentes departamentos se afectan o benefician de las acciones de las demás áreas, cómo las acciones individuales se ven involucradas en el funcionamiento de la organización y como el objetivo general de la misma está ligado a los objetivos específicos que por área se establecen, lo que representa productividad, crecimiento y expansión de la empresa y por ende de sus colaboradores.

3. Salario Emocional: Según María Teresa Rocco (2009)⁴⁰, el salario emocional no influye en cuánto devenga el empleado por la actividad que realiza dentro de la organización, sino por el reconocimiento que tiene logrando generar espacios de RECONOCIMIENTO con la finalidad de destacar los talentos de los colaboradores (su satisfacción personal y profesional), haciendo a un lado el dinero que devenga,

³⁸ Kaplan, P Norton, D. (1992) El cuadro integral de Kaplan y Norton. Recuperado de: <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-cuadro-de-mando-integral-de-kaplan-y-norton>

³⁹ BSC: Herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Recuperado de: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, (1996)

⁴⁰ ROCO M. 2009, Satisfacción Laboral y Salario Emocional: una aproximación teórica, pág. 123.

entendiendo como desde su rol en la organización está contribuyendo al crecimiento de la organización.

Por lo tanto, es importante destacar el enfoque que se ha logrado, en torno a la comunicación y el mercadeo, destacando países como Brasil, donde el ENDOMARKETING es desarrollado como una herramienta estratégica de los líderes empresariales, buscando hacer de sus empleados los mejores clientes internos y por ende los mejores en la labor que desarrollan dentro de la organización.

1.3.3 Elementos de Endomarketing

El “endomarketing” o estrategia de relacionamiento y direccionamiento, según nace como respuesta a las necesidades de transformar el clima y la cultura organizacional, permitiendo motivar al equipo humano, retener a los mejores y gestionar cambios culturales, en un entorno donde la estandarización en procesos y relaciones es cotidiana.

Con base en el resultado obtenido, se ha dividido el endomarketing en elementos enlazados a la estandarización de procesos y el mejoramiento continuo de las organizaciones en el mercado a partir de involucrar variables adicionales a las 4P del marketing: producto, precio, promoción y plaza.

No obstante, en la actualidad actúan variables adicionales como el cliente, el producto o servicio y la manera en que se comercializa, agentes claves en la comercialización del mismo. Por estas razones, se compara el cliente externo con el cliente interno, el producto o servicio con la organización que representa, buscando medir cual es el efecto que logra, generando en sus empleados sentimientos de compromiso.

1.- Cliente = Empleado.

Está conformado por el cliente interno, sus preferencias, deseos, preocupaciones, necesidades, entre otros, los que deberán ser conocidos y considerados a la hora de establecer la política y estrategia social. Es necesario apoyarse en técnicas similares a las utilizadas en la investigación de mercados como encuestas, paneles, reuniones de grupo, etc., con el fin de establecer acuerdos que involucren al trabajador con la gestión de la empresa. (Alvarado, 2008).

2.- Producto = Empresa.

El producto a ofrecer a este cliente interno es la organización con sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, su estructura organizativa, objetivos, políticas y estrategia, en pro de lograr una vinculación que involucre el proceso y la búsqueda del mejor resultado. (Alvarado, 2008).

Para ello, es importante abarcar lo macro -“la empresa”- para llegar a lo micro “colaboradores”, quienes como efecto de la motivación, reconocimiento y empoderamiento se transforman en el apoyo empresarial.

3.- Técnica de Venta = Comunicación Interna.

En una estrategia de marketing, la comunicación es una base necesaria para el éxito y logro de los objetivos. Por ende no se podría hablar de endomarketing sin generar un enlace con la comunicación interna de la organización, junto con el establecimiento de una estrategia de comunicación que incluya a los empleados haciendo a un lado las jerarquías de la empresa. (Alvarado, 2008).

Se establecen las diferencias entre la comunicación interna descendente que permitirá transmitir objetivos, políticas y acciones; es decir, vender la idea de empresa que se quiere conseguir, mientras la ascendente facilitará el conocimiento de la opinión del mercado interno, contrastará la coherencia de los mensajes emitidos y medirá el impacto.

4.- Fuerza de Ventas = Equipo Directivo.

Todos los colaboradores de la empresa y, especialmente, los mandos intermedios y directivos, deben convertirse en los vendedores de los ideales y objetivos de la organización, con la finalidad de promover la participación y fidelización de cada uno de los integrantes. (Alvarado, 2008).

Para ello, es importante que el mensaje sea entendido y transmitido de forma correcta logrando cumplir con los ideales de la empresa, haciendo necesaria la contratación de personal calificado que tenga claridad sobre la responsabilidad que representa tener a cargo un grupo de personas que serán el eje vital de la organización.

5.- Objetivo Final = Incrementar la Motivación

No se puede desconocer el incremento en la motivación de los trabajadores como método de aumentar la productividad, mejorar el clima y la calidad de las tareas. (Alvarado, 2008)⁴¹.

Es necesario entender que las empresas no se condensan únicamente en tangibles, sino en pensamientos, sentimientos y necesidades. El pensar en las necesidades de los demás genera en los empleados compromiso, fidelidad, respeto y reconocimiento a la organización, logrando tener en el grupo de trabajo personas responsables y productivas, no ejes que hacen parte de un proceso rutinario ligado al deber ser.

⁴¹ALVARADO, S. (2009) Elementos del Endomarketing Recuperado de: http://www.wikilearning.com/tutorial/como_hacer_un_plan_de_endomarketing_o_marketing_interno-elementos_del_endomarketing/26487-7.%20Consultado%20en%20febrero%202012

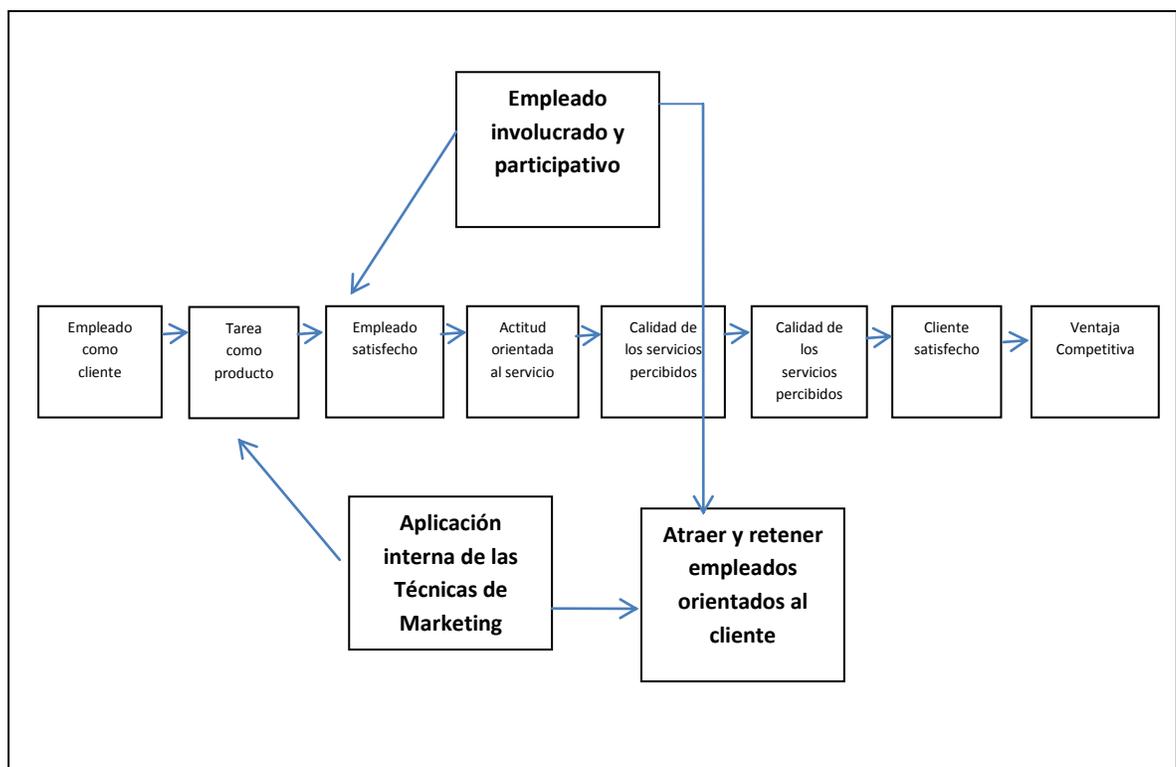
Con lo anterior, se establece una gran afinidad frente a la gran combinación de elementos y de ideas planteadas por Berry, por tal razón consideramos es la base sólida para la realización de este trabajo.

1.3.4 Modelos de Endomarketing

1.3.4.1 Modelo de Marketing Interno de Berry

Berry (1981)⁴² es uno de los pioneros en llamar a los empleados Clientes Internos. Para él, el marketing interno implica reconocer al empleado como un cliente, sobre quién debe existir una dinámica de interacción y crecimiento en el trabajo, logrando evidenciarse en la satisfacción de los empleados y el desarrollo de actitudes orientadas al cliente externo. La siguiente ilustración describe los elementos que interactúan en un proceso de endomarketing.

Ilustración 5 Modelo de marketing interno de Berry



Fuente: Berry, citado por (Otto Regalado, Roy Allpacca, Luisa Bacca, Mijael Gerónimo 2.011 p 25)

⁴² BERRY (1981): Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno. (Regalado, Allpaca, baca y Gerónimo) (2011) (P.24)

Dicho modelo reconoce al empleado como el cliente que puede convertirse en ventaja competitiva. Según este modelo, para tener empleados satisfechos son necesarios dos aspectos: la inclusión y participación del empleado.

Motivación y satisfacción de los colaboradores:

Este enfoque tiene su origen hacia los años 80 a raíz de la conceptualización del marketing de servicios orientado hacia el interior de la empresa, a inicios de la década Berry (1994)⁴³ expreso que se debería “considerar a los empleados como clientes internos, ver los puestos de trabajo como productos internos que satisfacen las necesidades y deseos de esos clientes internos al mismo tiempo que se consiguen los objetivos de la organización”. Diez años después, Parasuraman (1997)⁴⁴ indica que el marketing interno consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener empleados cualificados hacia los empleos-productos que satisfagan sus necesidades. También es considerado una filosofía basada en tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de alinear los empleos-productos con la satisfacción de las necesidades humanas.

1.3.4.2 Modelo de Marketing Interno de Christian Gronroos

En este modelo se muestra los mecanismos para la aproximación del marketing en la motivación del personal lo cual resulta importante para dotar un modelo de marketing interno de más coherencia.

Orientación al cliente externo:

Con base en el anterior enfoque, se establece otra concepción, esta busca compartir con los colaboradores una mentalidad en el mercado y su influencia en el desarrollo de la satisfacción de sus clientes externos. De esta manera se aplica el endomarketing como “un medio para integrar las diferentes áreas funcionales, siendo esto vital para la relación del cliente con la empresa”, expresión utilizada por Grönroos⁴⁵.

1.3.4.3 Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed

Este modelo establece conexiones entre los dos modelos anteriores, crea vínculos entre los elementos que componen el marketing interior y su relación con la satisfacción del cliente externo.

⁴³ BERRY, L. (1994): “The employee as Customer”. Journal of Retailing Banking, vol.3, num.1, p.33-40.

⁴⁴ BERRY, L, PARASURANAM, A., (1997): “Services marketing starts from Within”. Marketing Management. Vol.1, N^o. 1, p. 24-34.

⁴⁵ GRÖNROOS, C. (1990): Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition. Lexington Books y Macmillan, Inc, p. 34-35

Tanto la motivación de los empleados por medio de las actividades desarrolladas por la organización para su satisfacción, como la actitud de coordinar de forma interfuncional e integrada al proceso como un todo, influye en la satisfacción del cliente.

Instrumento para implementar una estrategia:

Como enfoque estratégico en cuanto al aporte del marketing interno para reducir o eliminar los posibles conflictos entre los departamentos, comités, grupos interdisciplinarios, entre otros, con el fin de vencer la resistencia al cambio dentro de las organizaciones. Al respecto, Rafiq y Ahmed (2002)⁴⁶ refieren que el marketing interno es el esfuerzo planificado de motivar a los empleados a través de las técnicas del marketing para implantar e integrar estrategias empresariales de orientación al cliente.

La necesidad de ser más competitivas no solo en calidad, sino en el reconocimiento y posicionamiento de su marca, hace que las organizaciones valoren a sus colaboradores porque reconocen en ellos el activo intangible con el que cuenta la empresa, por lo cual un indicador de éxito y logro en el alcance de los objetivos estratégicos es el grado de motivación y fidelización de sus integrantes. De allí, que el endomarketing esté establecido como una herramienta a utilizar por ser probablemente la más conocida.

La visión hegemónica actualmente difundida en el mercado sitúa al endomarketing como una acción de apoyo a las demás tareas de la organización, la cual está caracterizada por ofrecer a cada uno de los colaboradores una información clara, coherente, a tiempo y por los medios adecuados. Sin embargo, a pesar de mostrarse como sencilla su aplicación, en la práctica presenta un número de debilidades en cuanto a su conceptualización y aplicabilidad, razón por la cual ha recibido varias críticas.

1.3.4.4 Modelo de Marketing Holístico

Según Kotler (2006)⁴⁷, se basa en el desarrollo, el diseño y la aplicación de programas, procesos y actividades de marketing reconociendo el alcance y la interdependencia de sus efectos. Este modelo es consciente que todo importa en el marketing y que es necesario adoptar una perspectiva amplia e integrada.

Existen cuatro componentes del marketing holístico, que son:

- **Marketing relacional:** Visualiza a proveedores, clientes, distribuidores y otros socios como parte importante para lograr éxito. Por lo que establece vínculos de relaciones duraderas con los mismos desde una perspectiva

⁴⁶ RAFIQ, Mohammed; AHMED, Perviz K. The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. Journal of Marketing Management. 1993, Vol 9, p 219-232

⁴⁷ Kotler, P. y Keller, K. (2006) Dirección de Marketing. (12a ed.) México: Pearson Educación p 110

económica, técnica y social, el resultado final del marketing relacional es la creación de un activo único para la compañía denominado red de marketing. Las redes de marketing está formada por una empresa y por las personas que las sustentan (clientes, empleados, proveedores, distribuidores, minoristas, agencias de publicidad, científicos, entre otros) con los que la empresa establece negocios mutuamente rentables.

- **Marketing Integrado:** Los responsables del marketing se encargan de idear las actividades y de ensamblar los distintos programas de marketing integrado para crear, comunicar y generar valor para los clientes. Tiene dos facetas fundamentales:
 - 1 Existe una gran diversidad de actividades de marketing (productos y servicios, precio, distribución, comunicación y valor agregado) para comunicar y generar valor.
 - 2 Todas las actividades de marketing se coordinan para maximizar sus efectos de forma conjunta.
- **Marketing Interno:** Abarca las tareas de contratar, entrenar y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes. El marketing interno se ejecuta en dos niveles: coordinando las funciones de marketing (ventas, publicidad, servicio al cliente, investigación de mercados, administración del producto) y promoviendo una filosofía orientada al cliente en los otros departamentos de la empresa.
- **Marketing Socialmente Responsable:** Implica la comprensión de temas de interés público así como el contexto ético, ambiental, legal y social de las actividades y programas de marketing. El marketing holístico integra cuatro tareas: satisfacer las necesidades de sus clientes manteniendo relaciones duraderas, integrar las actividades de marketing para que todo funcione mejor, propagar la filosofía en función del cliente en todos los departamentos de la empresa y finalmente promoviendo un comportamiento socialmente responsable que no afecte a la sociedad

1.3.4.5 Modelo de Marketing Interno de Lings

Las ventajas de este modelo son el desarrollo de una visión holística de la organización, la medición de la calidad de los servicios, el rediseño proactivos de los procesos y el aumento de la satisfacción del empleado.

Se considera que este modelo contribuye en la construcción de una ventaja competitiva sostenible una vez que no es fácil para la competencia copiar los esfuerzos hechos en este campo. Este modelo impone una cultura organizacional

que es ajena e inalcanzable para muchas empresas, por su necesidad de participación y transparencia en diversos aspectos.

1.3.5 Áreas de aplicación del Endomarketing

- **Intercambio organización-empleados:** Intercambio de esfuerzo y creatividad derivada del RRHH por puesto de trabajo que proporciona recompensas intrínsecas y extrínsecas.
- **Intercambio dirección-departamentos:** Intercambio de metas, responsabilidades y medios por esfuerzo para cumplir los planes.

Especificadas las áreas de aplicación, es importante aportar el hecho de que el diseño de una estrategia de marketing interno debe contemplar todos los elementos de la mercadotecnia conllevando ello a un plan constituido donde se desarrollan las cuatro P' del marketing, así como la estructura organizativa de la empresa o institución, teniendo el diseño de la estrategia se procedería a la estructuración de un plan de acción acorde a los objetivos establecidos en la misma.

Teniendo desarrollado los aspectos teóricos concerniente al marketing, cliente interno y endomarketing, se describe a continuación lo referente a modelos, entendiendo que el término proviene del concepto italiano, la palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicando el campo de las ciencias sociales, se hace referencia al arquetipo que por sus características idóneas susceptibles de imitación a reproducción, también al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

De igual manera se aborda el concepto de gestión, el cual proviene del latín gesto, hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o administrar. Se trata de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. Es por ello que se dice que un modelo de gestión es un esquema o marco referencial para la administración de una entidad y pueden ser aplicados tanto en la administración pública como privada (Tobar, 1998)⁴⁸.

Considerando lo que refiere Koontz y Weihrich (1995)⁴⁹, concerniente a la definición de modelo este indica que es un objeto, concepto o conjunto de

⁴⁸ Tobar, F. (2008). Modelos de Gestión. Documento en línea. Recuperado de: http://www.esmed.com.ar/download/postgrado/gestion_auditoria/bibliografia/modulo_05/modelos-de-gestion.pdf.

⁴⁹ Koontz, R. y Weihrich, H. (1995). Elementos de administración. España. Editorial McGraw Hill p 227-228

relaciones que se utilizan para representar y estudiar de forma simple y comprensible una porción de la realidad empírica. El desarrollo de modelos es muy diversos ya que estos deben responder al área donde se necesiten, en este sentido Anderson y otros (1999)⁵⁰, indican algunos de ellos:

- **Modelos icónicos:** son réplicas físicas de objetos reales.
- **Modelos analógicos:** tiene forma real, pero no la misma apariencia física del objeto que se está modelando.
- **Modelos matemáticos:** representa un problema mediante un sistema de símbolos y relaciones o expresiones matemáticas.
- **Modelos de planeación:** según Gould y otros (1992)⁵¹ se usan para predecir el futuro, explorar alternativas y/o desarrollar planes.

El propósito o valor de cualquier modelo es que al estudiarlo y analizarlo permita hacer inferencia sobre los procesos que se requieren para dar cumplimiento a las necesidades de las organizaciones. También son vistos como una ventaja ya que esto de acuerdo al área donde se aplique.

1.3.6 Marketing 3.0

El nuevo marketing que el padre del marketing moderno Philip Kotler define como 3.0 “se apoya en gran medida en la capacidad de las empresas para percibir las preocupaciones y deseos humano, que impregnan la creatividad, la cultura, el patrimonio y el medio ambiente” (Kotler, 2010)⁵².

Las empresas cambian constantemente han pasado de practicar el marketing tradicional 1.0 que nació durante la revolución industrial, y el marketing 2.0 enfocado en el consumidor resultado de las tecnologías de la información y ahora con el nuevo mundo del marketing 3.0 con el ingreso de las redes sociales, la capacidad de las empresas de llegar a los valores.

⁵⁰ Anderson, D.Swenney, D. y William, T (1999). Métodos cuantitativos para los negocios. México. Editores Thomson p 123-124

⁵¹ Gould, F; Eppen, G. y Schmidt, C.(1992). Investigación de operaciones en la ciencia administrativa. México. Editorial Prentice Hall.

⁵² Revista de Comunicación, Biblioteca UDEM Junio 2012, N°25

2. CONTEXTUALIZACION DEL RESTAURANTE BURGER KING DEL CENTRO COMERCIAL EL TESORO DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Fundado en 1954, BURGER KING® es la segunda cadena más grande del mundo de restaurantes de comida rápida de hamburguesas. Hogar original del WHOPPER®, el sistema BURGER KING® opera más de 12,200 locaciones, sirviendo a más de 11 millones de consumidores por día en 50 estados de Estados Unidos y en 76 países alrededor del mundo, atiende diariamente a 15.7 millones de clientes - un promedio de 1381 clientes por restaurante por día y es fuente directa de empleo en el mundo para más de 340.000 personas. Empresarialmente forma parte del consorcio que integran Texas Pacific Group, Bain Capital y Goldman Sachs Capital Partners. Burger King se destaca por el servicio amable, rápido y de buena calidad a sus clientes y a un precio razonable, contando con áreas de juegos para niños y servicio de fiestas.

Aproximadamente el 90% de los restaurantes de BURGER KING® pertenecen y son operados por franquicias independientes, muchas de ellas operadas por empresas familiares que han estado en el negocio por décadas.

La historia de Burger King en Colombia no ha sido fácil y está dividida en dos partes: En 1983 abrieron sus primeros puntos de venta en el Ley de Unicentro y el Centro Internacional en Bogotá, sin embargo, en agosto de 1989 a pesar de su éxito mundial, la violencia que Colombia presentaba en esta época, malos manejos financieros y dificultades para extraer las utilidades, producto de su operación, la condujeron a cerrar. En el año 2002, cuando el mercado Colombiano llegó a un punto de desaceleración en la economía y la caída en el consumo BURGER KING® volvió con planes de incursionar en el país y según registros de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, el 3 de septiembre de 2007 la compañía Representaciones y Servicios Alimenticios S.A. (Resal S.A.) cambió su denominación o nombre por el de Kinco S.A inicio sus operaciones como franquiciado de BURGER KING®.

En estos mismos documentos consta que "el único objeto social de la compañía será el de operar restaurantes Burger King, de acuerdo con los contratos de franquicia suscritos con BURGER KING CORPORATION".

Como gerente de Kinco oficia Felipe Baquero Saldarriaga y como su suplente Andrés Villegas Echavarría. Con proyección de crecimiento a nivel nacional en las diferentes ciudades de Colombia.

Vale la pena resaltar que en la actualidad existen dos franquicias para Colombia, la ya mencionada, y en noviembre de 2008, la Empresa Alsea uno de los operadores de restaurantes líderes en América Latina con marcas de

reconocimiento global dentro de los segmentos de comida rápida, cafeterías y comida casual como: Domino's Pizza, Starbucks, Chili's, California Pizza Kitchen, entre otros, incorpora al mercado nacional otra de sus marcas BURGER KING®. Inaugurando una tienda en el centro comercial Santa Fe en el norte de Bogotá. Actualmente hacen presencia en las principales ciudades del país.

2.2 SECTOR ECONÓMICO

El restaurante Burger King se encuentra en el sector de Comidas Rápidas. Desde su reapertura vemos el crecimiento en sus ventas y el posicionamiento de la marca en el mercado, esto gracias a que ha incursionado en el marketing con nuevos productos. Su público objetivo es el familiar de clase media alta, sin embargo vemos que ha tenido gran acogida por los jóvenes entre los 12 y 25 años, quienes se identifican con la marca.

“Siguiendo las tendencias mundiales, los colombianos están comiendo con más frecuencia fuera de casa, lo que está llevando a que muchas cadenas de comida rápida estén haciendo su agosto.”

Estas estadísticas influyen en el ingreso de nuevos competidores como Hamburguesas El Corral, del Rodeo, Presto y productos sustitutos con precios similares. Sin embargo su competidor directo a lo largo de varias décadas sigue siendo Mc Donalds. Burger King busca diferenciarse brindando un trato amable, un servicio rápido, en el tamaño de las hamburguesas y altos estándares de calidad, cumpliendo las normas de salubridad y seguridad establecidas.

2.3 MISIÓN

Misión Empresarial Actual: La misión de BURGER KING® es ser la mejor cadena de restaurantes de hamburguesas en el mundo satisfaciendo las necesidades del consumidor, a través de calidad, servicio y limpieza.

KINCO S.A.S

Misión: Operar con excelencia y pasión nuestros restaurantes, con producto fresco y seguro, ofreciéndoles a nuestros clientes placeres alrededor de un sabor y servicio superior, generando resultados sostenibles y valor a nuestros accionistas.

2.4 VISIÓN

Ser el mejor operador de restaurantes Burger King en la región Latinoamericana y del Caribe. Con excelente posicionamiento de marca, superando los 100 restaurantes en Colombia para el 2017.

2.5 VALORES Y PRINCIPIOS

BURGER KING® cuenta con una poderosa promesa de marca denominada COMO TU QUIERAS®, donde ofrece a sus clientes la oportunidad de personalizar las opciones de menú y seleccionar el tamaño de las porciones para satisfacer mejor los gustos individuales, preferencias y estilos de vida.

Balance Positivo para la Nutrición: Este programa tiene recomendaciones realizadas por expertos en alimentación y acondicionamiento físico para ayudar a encontrar balance en la nutrición y a lograr un cambio POSITIVO

Balance Positivo para la Nutrición Infantil: Para BURGER KING® como parte de compromiso está poniendo en práctica una serie de iniciativas para ayudar a sus clientes a tomar decisiones más informadas sobre la nutrición, como parte de su BALANCE POSITIVO, ha implementado una nueva iniciativa para la nutrición infantil.

2.6 CULTURA

Dentro de esta cultura se hace énfasis en los valores y compromisos.

- ✓ Valores:
- ✓ Calidad
- ✓ Efectividad
- ✓ Sentido de pertenencia
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Respeto
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Honestidad
- ✓ Lealtad
- ✓ Equidad

2.7 POLÍTICAS DE CALIDAD EN RELACIÓN AL SERVICIO AL CLIENTE

Política de Calidad Kinco S.A.S: Somos un equipo de trabajo cuyas acciones diarias las ejecutamos con una elevada vocación de servicio a los Clientes en nuestra visión de empresa de categoría mundial, basadas en los siguientes principios:

- **Integridad Personal:** Como expresión de disciplina, orden, respeto, honestidad y entusiasmo.
- **Creatividad E Innovación:** Como parte de nuestro reto diario para el mejoramiento continuo.

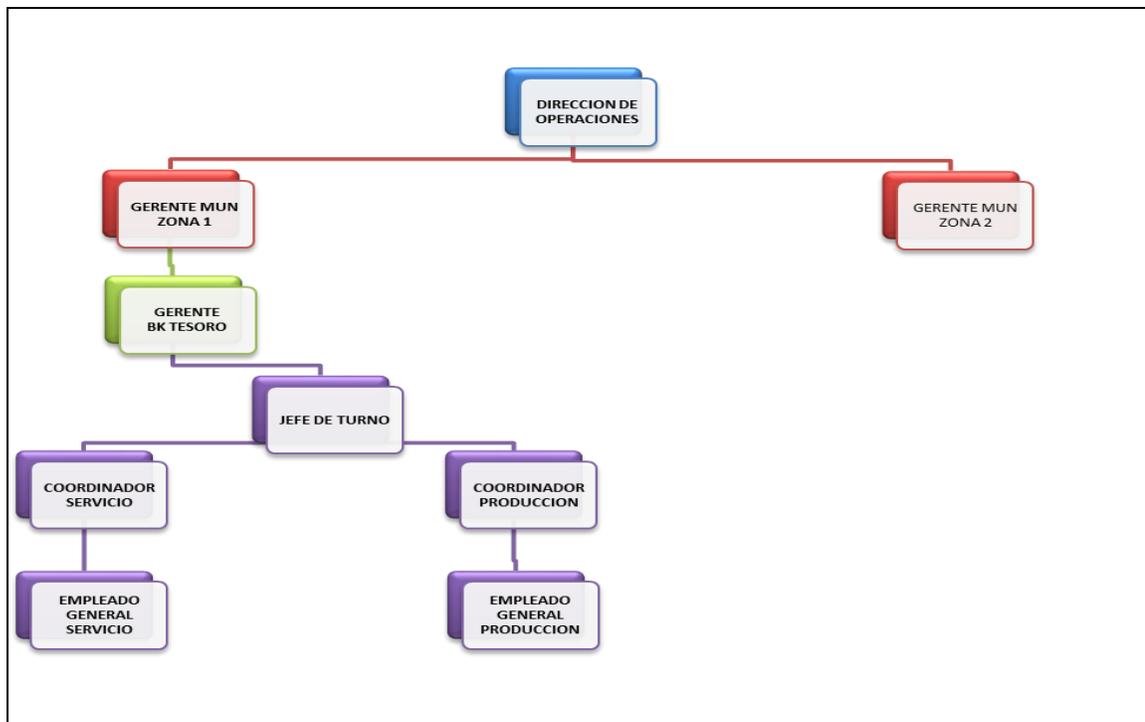
- **Productividad:** En nuestro trabajo y en el empleo de los recursos materiales.
- **Consciencia:** En la práctica de un trabajo libre de errores y en el **Compromiso** leal con la institución y con las realizaciones de calidad.

3. DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE UN MODELO DE ENDOMARKETING PARA EL RESTAURANTE BURGER KING DEL CENTRO COMERCIAL EL TESORO EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2015

3.1 INVESTIGACIÓN PARA EL DISEÑO DE LA PROPUESTA

Para realizar el diagnóstico de clima laboral del Restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro de la ciudad de Medellín, es necesario seguir una metodología de investigación. Este proceso constará de 3 pasos, inicia con la aplicación del método de observación cuyo fin es conocer las tareas establecidas en el restaurante y como estas se llevan a cabo, por consiguiente mediante la utilización de una encuesta de clima laboral se buscara conocer las posibles causas que conllevan a los empleados a presentar bajo rendimiento y poco compromiso con las labores, así como identificar las necesidades del restaurante para la elaboración del modelo de Endomarketing y en base a los resultados obtenidos se aplicará la matriz DOFA para concluir con un reporte de la investigación. Los 10 restaurantes Burger King que opera la empresa Kinco S.A.S en la ciudad de Medellín operan bajo la siguiente estructura organizacional:

Ilustración 6 Estructura organizacional Restaurante Burger King Tesoro



Fuente: Restaurante Burger King Tesoro, Manual de operaciones, p 23

Sin embargo el diagnóstico de clima laboral solo se realizará en el Restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro debido a que este restaurante es uno de los más importantes en la empresa. Asimismo porque este establecimiento es uno de los que presenta operaciones productivas durante las temporadas más importantes del año.

Para el diagnóstico de clima laboral es importante tener en cuenta las opiniones de todos los miembros del Restaurante (empleados y administrativos), debido a que el clima laboral que hay en el restaurante son solamente 19 empleados por lo tanto se decidió realizar el diagnóstico de clima laboral por medio de un censo para conocer un poco más sobre su perspectiva del restaurante y de la compañía.

3.1.1 Etapa de Recolección de Datos

La investigación tiene un enfoque cuali-cuantitativo, debido a que se realizará la observación directa y una recolección de datos utilizando una plataforma numérica y un análisis estadístico para sí proporcionar información útil para la construcción del Modelo de Endomarketing al Restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro en la ciudad de Medellín.

El instrumento de medición que se utilizará en esta investigación es un cuestionario. Este cuestionario en desarrollo, no será un instrumento ya elaborado sino por el contrario uno propuesto por los investigadores. Este modelo se basa en el modelo de las seis cajas de Weisbord el cual se ajusta a necesidad de la investigación y nos permitirá visualizar la estructura y diseño organizacional actual del restaurante. Este modelo presta atención a temas tales como la planificación, los incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones tales como personal, competencias internas entre unidades organizacionales, estándares para la remuneración, colaboraciones, jerarquías y la delegación de autoridad, control organizacional, responsabilidades y evaluación del desempeño el cual nos permitirá conocer como las tareas y responsabilidades se ejecutan en este establecimiento.

Las variables que serán estudiadas en el Restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro son:

- Propósito
- Estructura
- Relaciones
- Liderazgo
- Recompensas
- Mecanismos de apoyo
- Actitud frente al cambio

Estas variables son la base para construir el instrumento de medición donde nuestra necesidad de información será la siguiente en cada variable.

Propósito

- ¿Es consciente el empleado de la importancia de alcanzar las metas dispuestas por el restaurante?
- ¿Los empleados contribuyen al logro de los objetivos del restaurante?
- ¿Conocen cuáles son los productos que produce el restaurante?

Estructura

- ¿Cuál es la estructura del Restaurante?
- ¿Quiénes supervisan las tareas?
- ¿Hay identificación con los puestos asignados?

Relaciones

- ¿Cómo es la comunicación entre los jefes y sus subordinados y viceversa?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación del restaurante?
- ¿Cómo es la comunicación entre los compañeros de trabajo?

Liderazgo

- ¿Conoces quién es el líder del restaurante?
- ¿Cómo el líder dirige a sus subordinados?

Recompensas

- ¿Se otorgan estímulos al buen desempeño?
- ¿Cuáles son los tipos de recompensas?
- ¿Las recompensas otorgadas por el restaurante son motivadoras?

Mecanismos de apoyo

- ¿Las demás áreas de la compañía apoyan?
- ¿La organización implanta alguna capacitación?

Actitud frente al cambio

- ¿Existen mecanismos que impulsen a los empleados a mejorar su desempeño?

3.2 DIAGNOSTICO

Se realizara un diagnóstico para conocer el clima organizacional a través de un instrumento de retroinformación el cual se referirá a las percepciones de las personas sobre su unidad de trabajo.

3.2.1 Encuesta

Instrucciones: De acuerdo a la experiencia que ha tenido en el restaurante responda con una X en la escala si las situaciones señaladas en las siguientes afirmaciones ocurren siempre, casi siempre, neutral, casi nunca o nunca en esta organización. Siendo la escala siguiente:

- Siempre 1
- Casi siempre 2
- Neutral 3
- Casi nunca 4
- Nunca 5

Cada ítem está numerado del 1 al 5 para responder con una equis (X) según lo que usted perciba de acuerdo al siguiente parámetro:

Anexo 1. Encuesta aplicada al personal del Restaurante BK Tesoro

NOMBRE:	1	2	3	4	5
1. ¿Se da a conocer y se aplica la misión y visión de la empresa?	1	2	3	4	5
2. ¿Están claramente establecidas las metas y los objetivos internos en el restaurante?	1	2	3	4	5
3. ¿Está de acuerdo con los objetivos establecidos?	1	2	3	4	5
4. ¿Está enterado de las prioridades del departamento?	1	2	3	4	5
5. ¿Considera que el buen desempeño de su trabajo ayuda a mejorar la calidad del servicio?	1	2	3	4	5

6. ¿Está bien diseñada la estructura de mi unidad de trabajo?	1	2	3	4	5
7. ¿Tiene claro las funciones y tareas a su cargo?	1	2	3	4	5
8. ¿La división de trabajo de este restaurante propicia a que se alcancen los objetivos establecidos?	1	2	3	4	5
9. ¿Se le asignan otros trabajos o actividades que no corresponden a su área de trabajo?	1	2	3	4	5
10. ¿En el Restaurante le dan seguimiento apropiado a los objetivos?	1	2	3	4	5

1. ¿La relación con el jefe de su área de trabajo es armoniosa?	1	2	3	4	5
2. ¿Existe una buena relación con sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
3. ¿En el departamento hay comunicación abierta y directa?	1	2	3	4	5
4. ¿Considera que los medios para comunicar la información son los adecuados?	1	2	3	4	5
5. ¿Proporciona los canales de comunicación la información necesaria que motive a los empleados a sentirse orgullosos de su trabajo?	1	2	3	4	5

1. ¿Su jefe inmediato apoyas sus esfuerzos?	1	2	3	4	5
2. ¿Las normas de liderazgo del área de trabajo le ayudan a su progreso?	1	2	3	4	5
3. ¿Los esfuerzos de liderazgo permiten al restaurante cumplir los objetivos propuestos?	1	2	3	4	5
4. ¿Su jefe le permite opinar y participar en las decisiones que se toman dentro del departamento?	1	2	3	4	5
5. ¿Su jefe es tolerante cuando comete algún error?	1	2	3	4	5

1. ¿Mi puesto me ofrece la oportunidad de crecer como persona?	1	2	3	4	5
2. ¿Considera que las recompensas que recibe por su trabajo son justas?	1	2	3	4	5
3. ¿Las recompensas otorgadas por el restaurante lo motivan a realizar su trabajo?	1	2	3	4	5
4. ¿Considera que los castigos por cometer un error en el área de trabajo son injustos?	1	2	3	4	5
5. ¿Es equitativo el otorgamiento de estímulos?	1	2	3	4	5

1. ¿Su jefe inmediato tiene ideas que son útiles para su grupo de trabajo?	1	2	3	4	5
2. ¿El equipo de comunicación existente es el más adecuado para realizar su trabajo?	1	2	3	4	5
3. ¿Recibe la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas responsabilidades de su trabajo?	1	2	3	4	5
4. ¿Considera que existen preferencias en la impartición de los cursos de capacitación?	1	2	3	4	5
5. ¿Sus actividades son apoyadas o complementadas por otras áreas de trabajo?	1	2	3	4	5

1. ¿Son efectivos los métodos y procedimientos para procesar el trabajo?	1	2	3	4	5
2. ¿Este departamento introduce suficientes políticas y procedimientos nuevos?	1	2	3	4	5
3. ¿Existen revisiones periódicas para determinar si los objetivos fijados fueron alcanzados en el restaurante?	1	2	3	4	5

4. ¿Considera que el departamento necesita un cambio organizacional?	SI	NO	N/R
--	----	----	-----

5. ¿En general como calificas el ambiente de trabajo?	MB	B	R	M	MM
---	----	---	---	---	----

3.2.2 Encuesta Dirigida Al Personal Administrativo de Restaurante

Nota: Por favor conteste lo siguiente de acuerdo a su criterio, la información obtenida servirá de apoyo para complementar el diagnóstico del clima organizacional del restaurante. Para cada pregunta, seleccione el número que corresponda a la mejor alternativa:

NUNCA	POCAS VECES	EN OCASIONES	CON FRECUENCIA	SIEMPRE
1	2	3	4	5

Anexo 2 Encuesta aplicada al Personal Administrativo de BK Tesoro

1. Explica la tarea que los miembros deben desempeñar en su área de trabajo. _____
2. Deja en claro las reglas y procedimientos para que los demás los sigan a detalle _____
3. Organiza sus propias actividades. _____
4. Da a conocer a sus empleados lo que espera de ellos. _____
5. Asigna tareas particulares a sus colaboradores. _____
6. Pide a los empleados que le presenten informes de avance constante de su trabajo. _____
7. Se asegura de que sus empleados hayan entendido su papel en el grupo. _____
8. Programa el trabajo que deben realizar sus empleados. _____
9. Utiliza técnicas de comunicación interpersonal eficazmente con su personal. _____
10. Le es difícil delegar responsabilidades y cree que para hacer un buen trabajo debe hacerlo usted mismo. _____
11. Permite que sus empleados sepan que realizan un buen trabajo. _____
12. Descarta o ignora las sugerencias o ideas de los empleados. _____

13. Trata que el trabajo sea más placentero en el restaurante. _____
14. Deja su trabajo para ayudar a sus colaboradores. _____
15. Respeta los sentimientos y las opiniones de los demás. _____
16. Mantiene una atmósfera agradable entre sus empleados. _____
17. Trata por igual a todo su personal. _____
18. Da a conocer por adelantado de los cambios en el restaurante y le explica a su personal cómo los afectará. _____
19. Busca el bienestar de los demás. _____
20. Es accesible y amistoso con sus colaboradores. _____

En conjunto la información de estas dos herramientas se analizara y posteriormente se diseñara un informe de resultados.

Mediante un cuestionario que describe diferentes aspectos del ambiente laboral encontraran una serie de preguntas que describen aspectos relacionados con las condiciones de trabajo, conocimiento de empresa, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, liderazgo, comunicaciones y polivalencia; que definen el clima organizacional.

Esta encuesta tiene la finalidad de obtener información acerca del ambiente laboral que se presenta dentro del restaurante, por lo tanto requiere de un alto nivel de seriedad y sinceridad al responderlo, ya que será utilizado como instrumento diagnóstico que posibilitará estrategias de acción para mejorar el clima organizacional.

El cuestionario a continuación no es un examen, solamente es un instrumento para poder evaluar el clima laboral que existe dentro del restaurante, por lo tanto no hay respuestas buenas ni malas, solo es una opinión de los empleados acerca del ambiente de trabajo que perciben dentro del restaurante.

Es importante mencionar que la información obtenida de este instrumento es completamente confidencial.

3.2.3 Formulario para realizar la observación en el puesto de trabajo

Anexo 3 Formulario Método de Observación

RESTAURANTE BURGER KING EL TESORO		
CENTRO COMERCIAL EL TESORO Carrera 25A No.1A Sur – 45 Local 3483 Medellín, Colombia		
METODO DE OBSERVACION		FN-1
Área:		
Nombre del empleado:		
Cargo que desempeña:		
Información a Recolectar:		
Indicaciones: Marque con una X la respuesta que considere conveniente		
PREGUNTA	SI	NO
¿Se comunica de forma clara y con entusiasmo con todos los miembros de la empresa?		
¿Posee habilidad para influir en los compañeros de trabajo?		
¿El resultado de su trabajo bajo presión es?	Excelente	Bueno
	Regular	Necesita Mejorar
¿Percibe o monitorea las necesidades del cliente?		
¿Es puntual en el tiempo al momento de realizar sus actividades?		
¿Cumple las necesidades del cliente?		
¿Es puntual con la hora de entrada al trabajo?		
¿Proporciona un servicio con amabilidad en el cargo que desempeña?		
¿Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo?		
¿Mantiene normas éticas personales ante cualquier situación de provocación?		
¿Es sincero y proyecta seguridad en su persona?		
¿Se le facilita establecer una conversación con los clientes?		
¿Presenta seguridad a la hora de atender los clientes?		
¿El empleado sigue instrucciones y cumple las reglas del restaurante?		
¿El empleado coopera con los compañeros de trabajo?		
¿Siente incómoda alguna de las herramientas que usa para el desempeño de su trabajo?		

Este formulario servirá para calificar los criterios que se evalúan de los empleados al momento de realizar sus labores dentro del restaurante, el cual se realizara por medio de una serie de preguntas cerradas, que determinen la información específica del ocupante del puesto en un cuadro que nos establezca el tiempo en que ellos realizan sus actividades, este método de recolección de información será efectuado por uno de los investigadores persona ajena al restaurante, la cual servirá como evidencia para el análisis y a su vez como herramienta de historial o expediente de empleados, esta información determinara si el empleado es competente o no para el cargo y al ser comparado con la encuesta de clima

laboral se determinarán las necesidades del personal del Restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro en la ciudad de Medellín.

En el método de observación se realizará mediante un cuestionario el cual se encuentra distribuido para analizar los criterios que se han establecido para ser evaluados en los empleados que conforman las áreas del restaurante, cada uno de los cuadros del método de observación establecen lo que el empleado realiza en su puesto de trabajo el cual es utilizado para conocer las habilidades y actitudes de los empleados al momento de realizar sus actividades.

3.2.4 Método de observación, dirigido al personal de servicio (caja-mostrador)

Anexo 4 Formulario para recolectar información sobre las tareas del empleado de servicio

RESTAURANTE BURGER KING EL TESORO					
CENTRO COMERCIAL EL TESORO Carrera 25A No.1A Sur – 45 Local 3483 Medellín, Colombia					
METODO DE OBSERVACION			FN-2		
Unidad: Caja-Mostrador					
Nombre del empleado	Tiempo Establecido	Tiempo Real	Si	No	No aplica
Conoce el contenido del menú					
Utiliza un léxico adecuado					
Tiene identificado el comedor y áreas del restaurante					
Al presentarse el cliente al restaurante establece contacto visual, y da la bienvenida empleado saludos personalizados					
Toma los pedidos de forma precisa y rápida					
Presta atención, escucha atentamente y pide aclaración del pedido si es necesario					
Realiza la venta sugestiva de forma adecuada					
Pregunta si el pedido es para tomar en el restaurante					
Totaliza el pedido de forma adecuada y da las gracias por la compra					
Procesa el pago de forma adecuada comunicando al cliente el importe recibido					
Devuelve el cambio y/o tarjeta y da las gracias					
Comunica a cliente su número de orden y donde recogerla					

Prepara el pedido en el orden establecido verificando si es la orden correcta, si está completa y su calidad					
Se asegura de satisfacer las necesidades del cliente y le invita a regresar					
Avisa al cliente de forma amable llamándolo con su número de pedido o por su nombre					
Si corresponde ofrece condimentos,, servilletas, absorbentes y utensilios					
Da las gracias al cliente, establece contacto visual, sonríe y lo invita a regresar					

El siguiente cuadro establece las actitudes y habilidades del empleado del área de servicio, el cual se le han establecido las actividades con respecto a tiempo para conocer y determinar si estas son alcanzadas por el empleado evaluado, este método ayudara a determinar que numero de criterios de desempeño el empleado cumple o logra y así poder determinar su competencia en cada una de las actividades que realice en su puesto de trabajo.

3.2.5 Método de observación, dirigido al personal de producción

Anexo 5 Formulario para recolectar información sobre las tareas del empleado de producción

RESTAURANTE BURGER KING EL TESORO					
CENTRO COMERCIAL EL TESORO Carrera 25A No.1A Sur – 45 Local 3483 Medellín, Colombia					
METODO DE OBSERVACION			FN-3		
Unidad: Producción-cocina					
Nombre del empleado	Tiempo Establecido	Tiempo Real	Si	No	No aplica
Su presentación personal es aceptable					
Conoce el contenido del menú					
Utiliza un léxico adecuado					
Prepara la estación de trabajo e insumos de cocina					
Prepara la orden de acuerdo a las especificaciones del cliente en caja					
Tiempo con el que se preparara la orden					
Pregunta si el pedido es para tomar en el restaurante					
Envía la orden al canal de retención para su entrega					
Mantiene su estación de trabajo (cocina) limpia					
Mantiene la seguridad de los alimentos e higiene para la manipulación de los mismos					

El siguiente cuadro establece las actitudes y habilidades del empleado del área de producción, el cual se le han establecido las actividades con respecto a tiempo para conocer y determinar si estas son alcanzadas por el empleado evaluado, este método ayudara a determinar que numero de criterios de desempeño el empleado cumple o logra y así poder determinar su competencia en cada una de las actividades que realice en su puesto de trabajo.

3.2.6 Calificación del desempeño (competente no competente)

Anexo 6. Documento de recolección de evidencias del formato de evaluación de desempeño en el puesto de trabajo

RESTAURANTE BURGER KING EL TESORO		
CENTRO COMERCIAL EL TESORO Carrera 25A No.1A Sur – 45 Local 3483 Medellín, Colombia		
CARPETA DE EVIDENCIAS DEL PERSONAL DEL RESTAURANTE		
Área:		
Nombre del empleado:		
Cargo que desempeña:		
EVIDENCIAS RECOLLECTADAS		FECHA DE REALIZACION
Cuestionario		
Entrevista		
Método de observación		

Anexo 7. Formulario de análisis de evidencias empleado caja-mostrador

FORMULARIO DE ANALISIS DE EVIDENCIAS	
Nombre del empleado:	
Cargo que desempeña: Servicio	
Unidad: Caja-Mostrador	FN-4
Descripción: Incluye las funciones relacionadas con el clima laboral, el mejoramiento continuo, misión, visión, principios, políticas, normas, higiene, seguridad de los alimentos, orden y limpieza, coordinación con clientes.	
Instrucciones: Evalúe cuidadosamente el desempeño en el trabajo del empleado en relación a los requerimientos actuales del puesto, marque con una X en el cuadro de clasificación para identificar el desempeño del empleado. Asigne puntos para cada calificación dentro de la escala e indique en el cuadro de puntuación correspondiente. Se totalizara el total de los puntos y se hará un promedio para una calificación del desempeño global del empleado. Marcar como competente o no competente.	

IDENTIFICACION DE LA CALIFICACION						DETALLES O COMENTARIOS DE APOYO
E: Excelente MB: Muy bueno B: Bueno					NM: Necesita Mejorar MD: Muy Deficiente	
VERIFICACION DE EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO						
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	ESCALA / CALIFICACION					
	100-90	90-80	80-70	70-60	Inf a 60	
	E	MB	B	NM	MD	
1. ¿Su presentación personal es aceptable?						
2. ¿Porta su identificación personal (visible)?						
3. ¿Es puntual en el horario de entrada al trabajo?						
4. ¿Utiliza un lenguaje adecuado?						
5. ¿Toma con claridad y rapidez el pedido?						
6. ¿Conoce el contenido del menú y sus atributos?						
7. ¿Presenta seguridad al atender a los clientes?						
8. ¿Proporciona un servicio con amabilidad de acuerdo al modelo establecido?						
9. ¿Es sincero y proyecta seguridad en su persona?						
10. ¿Elabora con claridad y rapidez la transacción para realizar el cobro?						
11. ¿Se le facilita el conteo de dinero con rapidez?						
12. ¿Realiza buenos procedimientos al ejecutar pagos por medios electrónicos?						
13. ¿Proporciona un servicio con amabilidad?						
14. ¿Se le facilita conversar con sus compañeros de trabajo o con clientes sobre cierta situación?						
15. ¿Cuándo se le presenta un obstáculo en sus tareas busca alternativas para satisfacer al cliente?						
16. ¿Es una persona que se responsabiliza de sus actos?						
17. ¿Cumple con las instrucciones dadas al momento de realizar su trabajo?						
18. ¿Está capacitado en el cargo que desempeña?						

(E-MB-B) Competente----- (NM-MD) No Competente-----

Anexo 8. Formulario de Análisis de Evidencias Empleado Cocina

FORMULARIO DE ANALISIS DE EVIDENCIAS						
Nombre del empleado:						
Cargo que desempeña: Producción						
Unidad: Cocina				FN-5		
<p>Descripción: Incluye las funciones relacionadas con el clima laboral, el mejoramiento continuo, misión, visión, principios, políticas, normas, higiene, seguridad de los alimentos, orden y limpieza, coordinación con clientes.</p> <p>Instrucciones: Evalúe cuidadosamente el desempeño en el trabajo del empleado en relación a los requerimientos actuales del puesto, marque con una X en el cuadro de clasificación para identificar el desempeño del empleado. Asigne puntos para cada calificación dentro de la escala e indique en el cuadro de puntuación correspondiente. Se totalizara el total de los puntos y se hará un promedio para una calificación del desempeño global del empleado. Marcar como competente o no competente.</p>						
IDENTIFICACION DE LA CALIFICACION						
E: Excelente MB: Muy bueno B: Bueno Mejorar MD: Muy Deficiente						NM: Necesita
VERIFICACION DE EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO						
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	ESCALA / CALIFICACION					DETALLES O COMENTARIOS DE APOYO
	100- 90	90- 80	80- 70	70- 60	Inf a 60	
	E	MB	B	NM	MD	
1. ¿Su presentación en el vestuario presenta higiene?						
2. ¿Porta su identificación personal (visible)?						
3. ¿Es puntual en el horario de entrada al trabajo?						
4. ¿Utiliza un lenguaje adecuado?						
5. ¿Conoce el contenido para la elaboración que se presenta en el menú?						
6. ¿Mantiene la seguridad de los alimentos e higiene en su estación de trabajo? (áreas-productos-utensilios)						
7. ¿Se preocupa por que todas las herramientas y equipos se encuentren en óptimas condiciones para la ejecución de las tareas?						
8. ¿Es puntual en el tiempo de preparación establecido?						
9. ¿Proporciona un servicio con amabilidad en el cargo que desempeña?						
10. ¿Es una persona que se responsabiliza de sus actos?						
11. ¿Realiza buenos procedimientos al manipular los alimentos?						

12. ¿Cumple con las instrucciones dadas al momento de realizar su trabajo?						
13. ¿Está capacitado en el cargo que desempeña?						
(E-MB-B) Competente----- (NM-MD) No Competente-----						

En esta etapa se analiza la información recolectada en los métodos anteriormente realizados, los cuales se han analizado uno por uno con la descripción de los criterios que nos determinan si estos son cumplidos por el empleado, de acuerdo a un porcentaje logrado podemos determinar si el empleado es competente o no competente de no ser así mediante la creación del modelo de Endomarketing se podrá contribuir a que ellos mejoren su compromiso con la organización, beneficiándose el restaurante ya que ofrecerá un mejor servicio a sus clientes.

De los métodos utilizados se realizara un formulario que establece las competencias específicas de los empleados para conocer el cumplimiento de metas u objetivos del restaurante y por ende los de la compañía.

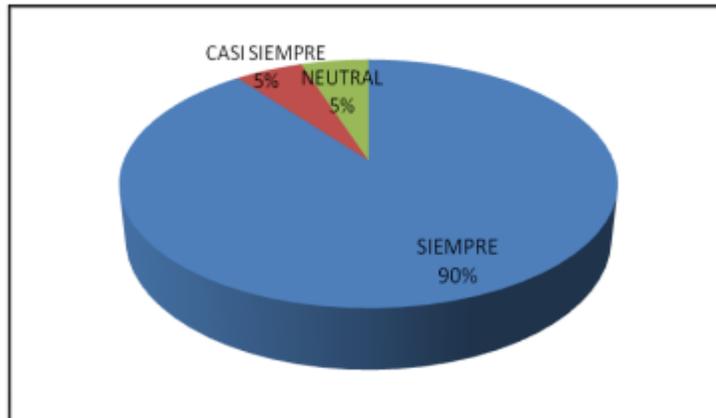
3.2.7 Análisis de Datos

Para esta etapa de la investigación los datos que serán recolectados son de tipo cualitativo, sus resultados y análisis se mostraran a través de una breve descripción de cada pregunta que corresponden a las siete variables del instrumento elaborado que se le aplicaran a los empleados para analizar el clima organizacional del Restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro en la ciudad de Medellín, y el análisis cuantitativo se presenta tanto en valores absolutos como en porcentajes.

Los resultados que se presentan, muestran el análisis a través de una breve descripción de cada pregunta que corresponden a las siete variables del instrumento elaborado que se le aplico a los empleados para analizar el clima organizacional del Restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro, el análisis cuantitativo se presenta tanto en valores absolutos como en porcentajes.

1. En relación a la pregunta número uno, se observa que de los 19 trabajadores del Restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro el 90 por ciento afirman que siempre se les da a conocer la misión y visión del área de trabajo, solo el 5 por ciento se encuentran en una posición neutral y el 5 por ciento restante casi siempre se les da a conocer esta información.

Gráfica 1 Conocimiento de la Misión y Visión

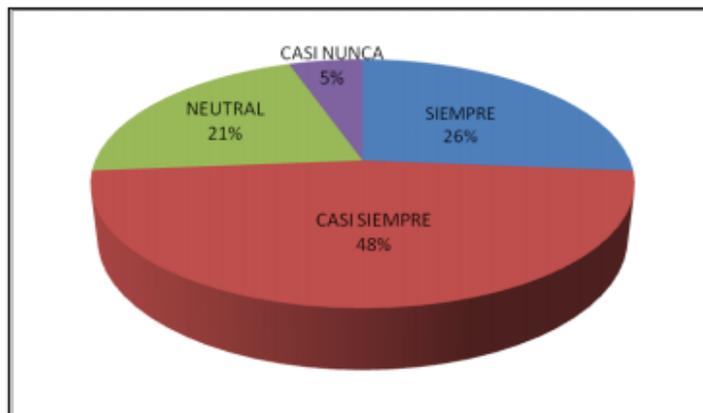


FUENTE: Elaboración propia

2. En la pregunta número dos, los 19 empleados a los que se les aplicó el cuestionario tienen claramente establecidas las metas y objetivos internos de su área de trabajo, saben que está tratando de alcanzar el Restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro, algunos objetivos que pretende lograr este establecimiento están plasmados en el plan de rentabilidad el cual se fija cada mes.

3. En la gráfica 2. Se puede observar que de los 19 empleados el 48 por ciento casi siempre están de acuerdo con los objetivos establecidos, el 26 por ciento afirman que siempre están de acuerdo y el 21 por ciento permanece neutral, no obstante el 5 por ciento dicen lo contrario pues casi nunca están de acuerdo con los objetivos establecidos.

Gráfica 2 De acuerdo con los objetivos establecidos



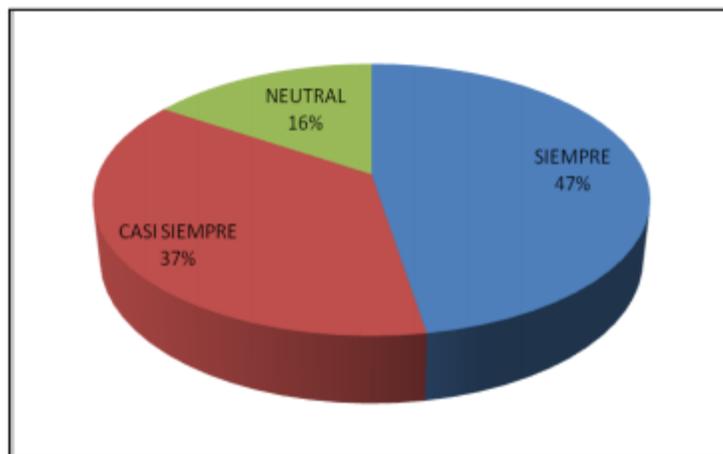
FUENTE: Elaboración propia

4. En cuanto a la pregunta número cuatro, el total de los empleados respondieron en los cuestionarios, que están enterados y conocen cuáles son las prioridades del Restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro, estos se difunden a través de medios electrónicos, en la cartelera del restaurante “King Board” y se publican periódicamente.

5. En la pregunta número cinco el 100 por ciento de los trabajadores consideran que el buen desempeño de su trabajo ayuda a mejorar la calidad del servicio que prestan a los clientes, por lo cual se esfuerzan por realizar adecuadamente sus labores.

6. La siguiente gráfica muestra que el 47 por ciento de los empleados, consideran que siempre está estructurada la unidad de trabajo, mientras que el 37 por ciento afirman que casi siempre se tiene organizada dicha estructura, y el 16 por ciento permanecen en forma neutral.

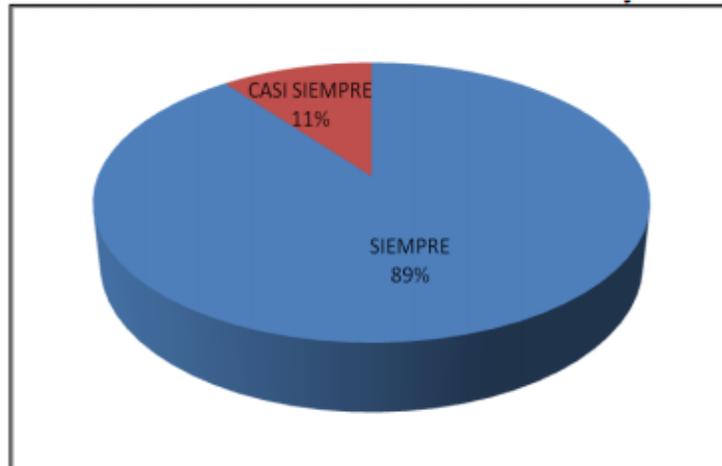
Gráfica 3 Diseño de la estructura de la unidad de trabajo



FUENTE: Elaboración propia

7. Del total de los empleados el 89 por ciento siempre tienen clara las funciones y tareas a su cargo, mientras que el 11 por ciento casi siempre tienen definidas las funciones que debe realizar

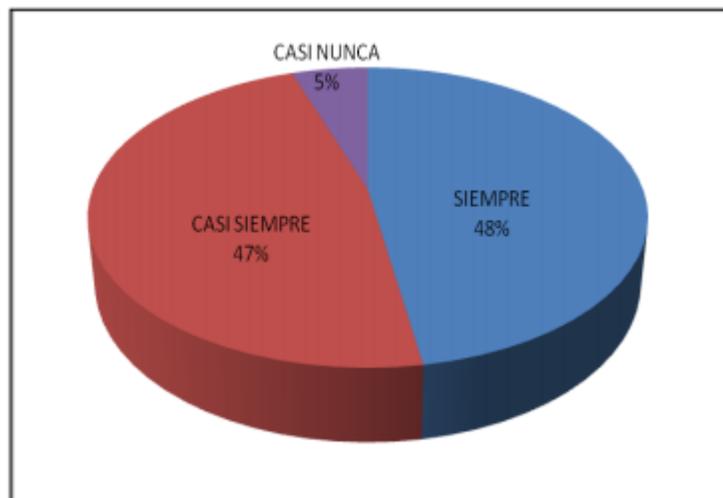
Gráfica 4 Claridad de las funciones y tareas



FUENTE: Elaboración propia

8. La siguiente gráfica muestra que de los 19 empleados, el 48 por ciento opina que la división de trabajo que tiene el Restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro, siempre propicia a que se alcancen los objetivos establecidos, por otro lado el 47 por ciento afirma que casi siempre la división del trabajo logra alcanzar los objetivos establecidos, finalmente el 5 por ciento menciona que casi nunca sucede lo anterior.

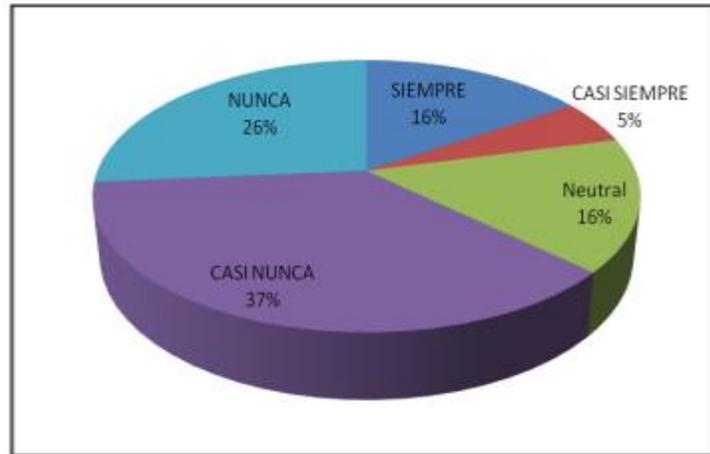
Gráfica 5 La división del trabajo propicia a alcanzar los objetivos Establecidos



FUENTE: Elaboración propia

9. El 37 por ciento manifiesta que casi nunca se le asigna tareas que no corresponde a su área laboral, el 26 por ciento dice que nunca se le asigna tareas de otras áreas, en cambio el 16 por ciento permanece de manera neutral, el otro 16 por ciento opina que nunca se le asignan trabajos que estén a su cargo y finalmente con el 5 por ciento considera que casi siempre terminan haciendo tareas que no corresponde específicamente a su trabajo.

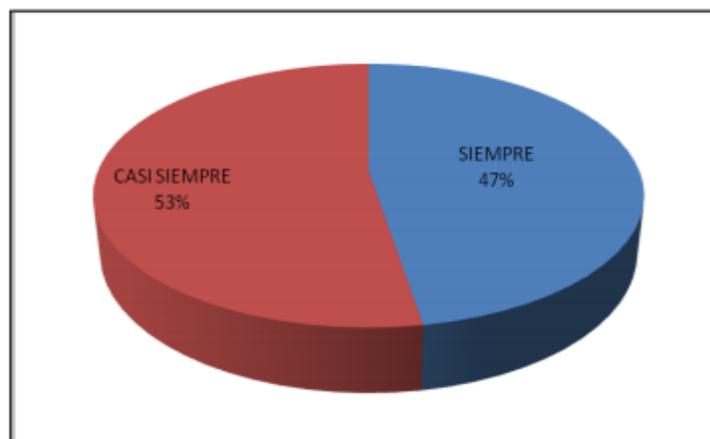
Gráfica 6 Asignación de otras tareas que no corresponden al área



FUENTE: Elaboración propia

10. En la siguiente gráfica se observa que el 53 por ciento consideran que casi siempre se da el seguimiento apropiado a los objetivos y finalmente el 47 por ciento mencionan que siempre se da un correcto seguimiento a los objetivos.

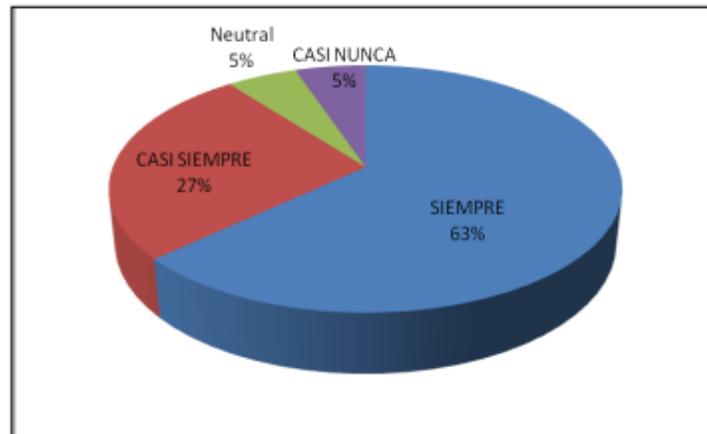
Gráfica 7 Seguimiento de objetivos



FUENTE: Elaboración propia

11. En la gráfica 8 se observa que el 63 por ciento de los empleados tiene una relación armoniosa con el jefe del área, el 27 por ciento opina que casi siempre tiene una buena relación con el supervisor del área de trabajo, mientras que el 5 por ciento permanece neutral a esta pregunta y el otro 5 por ciento manifiesta que casi nunca se lleva bien con su jefe inmediato.

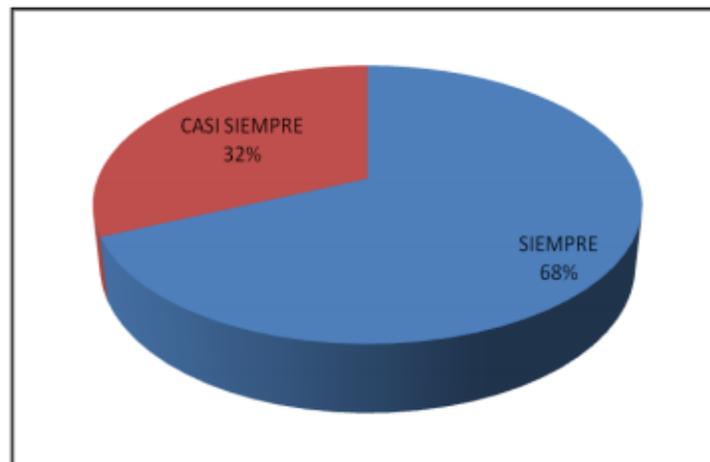
Gráfica 8 La relación con el jefe es armoniosa



FUENTE: Elaboración propia

12. En la pregunta doce el 68 por ciento de los empleados expresan que siempre tienen una buena relación con los demás miembros del Restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro, por otro lado el 32 por ciento considera que casi siempre existe una buena relación entre compañeros de trabajo.

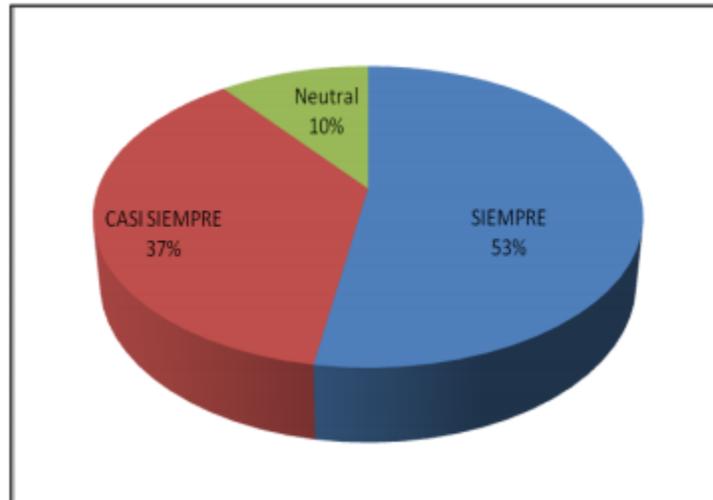
Gráfica 9 Existe una buena relación entre compañeros de trabajo



FUENTE: Elaboración propia

13. En la gráfica 10 se observa que el 53 por ciento de los empleados opinan que siempre existe en el área de trabajo comunicación abierta y directa, por otra parte el 37 por ciento considera que casi siempre ocurre lo anterior en el citado restaurante de comida rápida y el 10 por ciento mantiene su opinión neutralmente.

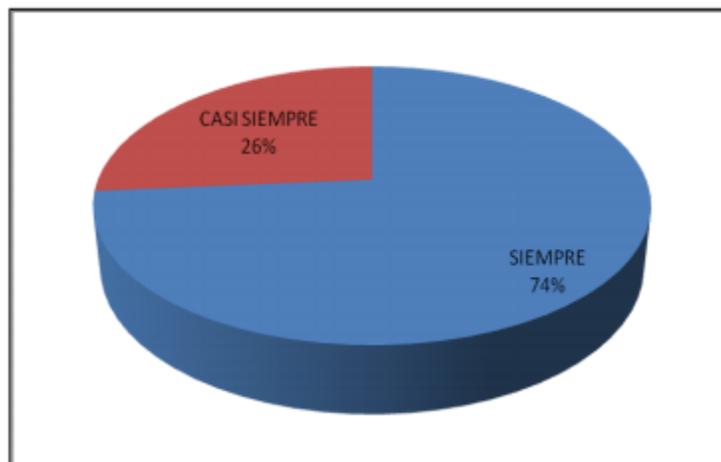
Gráfica 10 Existe comunicación directa y abierta



FUENTE: Elaboración propia

14. De los 19 empleados encuestados el 74 por ciento considera que los medios para comunicar la información en el área de trabajo son muy convenientes, esto indica que la información fluye a través de un canal formal de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos. Por otra parte el 26 por ciento opina que casi siempre ocurre lo anteriormente mencionado.

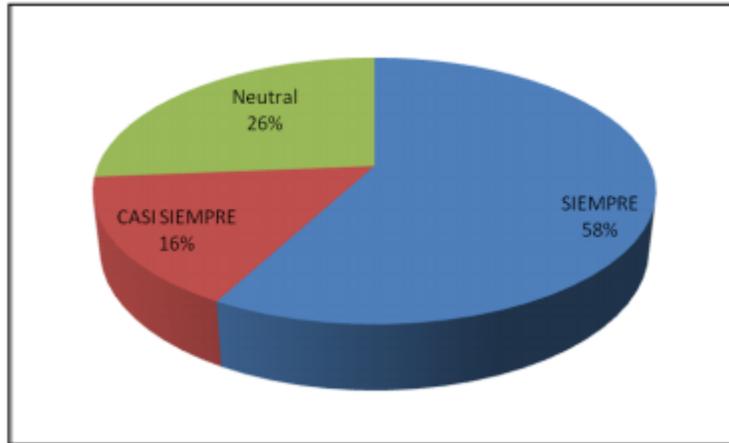
Gráfica 11 Los medio de comunicación son adecuados



FUENTE: Elaboración propia

15. En la gráfica se observa que el 58 por ciento de los empleados opinan que los canales de comunicación siempre proporcionan la información necesaria para realizar sus tareas, el 26 por ciento permanece de manera neutral y el 16 por ciento restante manifiesta que casi siempre los canales de información establecidos dentro del área de trabajo, genera información que motiva a los empleados a realizar sus labores.

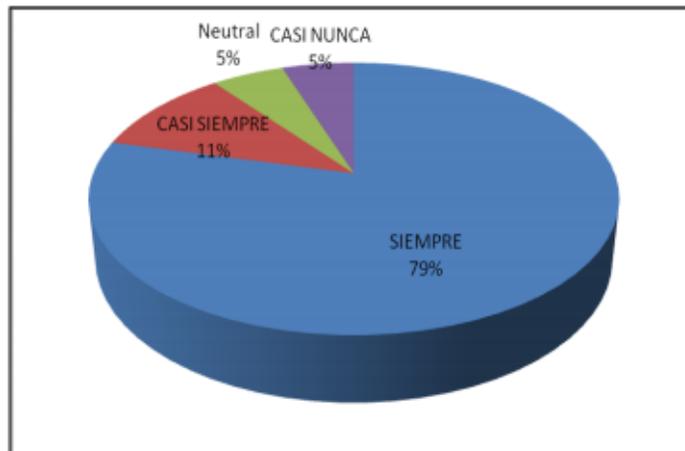
Gráfica 12 Los canales de comunicación motivan a los empleados



FUENTE: Elaboración propia

16. El 79 por ciento de los encuestados manifiestan que su jefe inmediato apoya sus esfuerzos para realizar con rapidez las tareas que le fueron asignadas, el 11 por ciento opina que casi siempre ocurre lo anterior, por otro lado el 5 por ciento perdura neutralmente y el 5 por ciento restante manifiestan que su jefe casi nunca apoya sus esfuerzos.

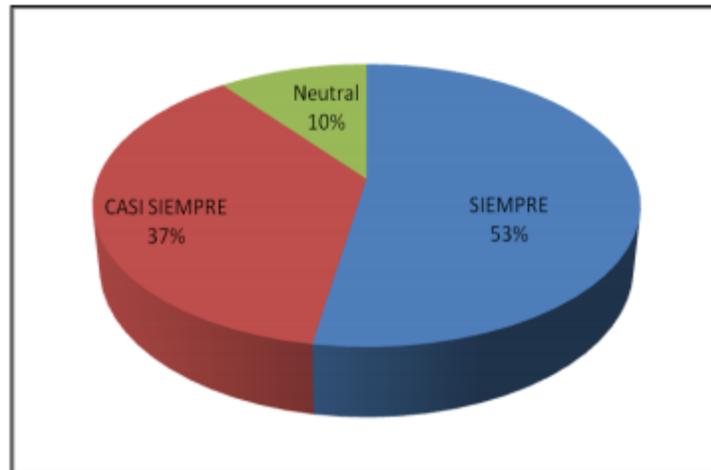
Gráfica 13 El jefe inmediato apoya los esfuerzos de los colaboradores



FUENTE: Elaboración propia

17. En la siguiente gráfica se observa que el 53 por ciento de los empleados consideran que siempre las normas de liderazgo ayuda a progresar al Restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro, el 37 por ciento manifiesta que casi siempre las normas de liderazgo logran mejorar el área de trabajo y finalmente el 10 por ciento permanece neutral a dicha pregunta.

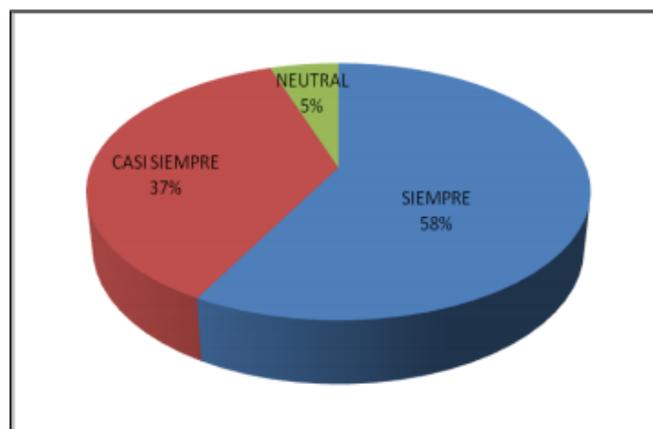
Gráfica 14 Las normas de liderazgo ayudan al progreso del Restaurante



FUENTE: Elaboración propia

18. Como se muestra en la gráfica 15, el 58 por ciento de los encuestados dicen que siempre los esfuerzos de liderazgo permite al Restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro cumplir con los objetivos establecidos, el 37 por ciento opinan que casi siempre los esfuerzos del líder permite alcanzar las prioridades del restaurante, mientras que el 5 por ciento de los empleados se reserva a permanecer neutral a la pregunta.

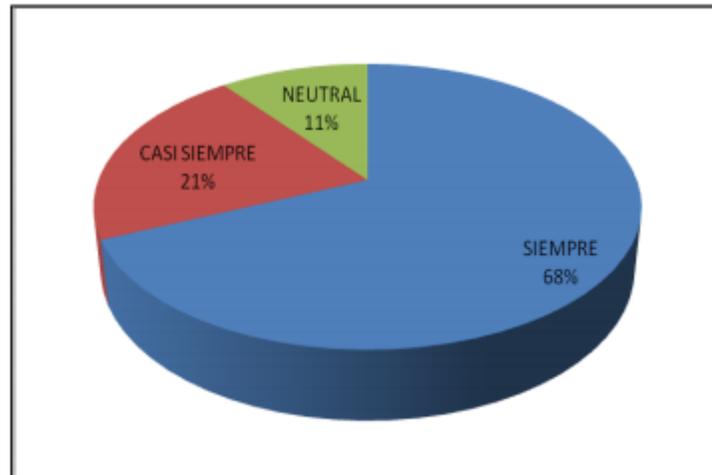
Gráfica 15 Los esfuerzos del líder ayuda al restaurante a lograr los objetivos



FUENTE: Elaboración propia

19. En relación a la pregunta 19 el 68 por ciento de los empleados, el jefe siempre les permite opinar y participar en las decisiones que se toman dentro del departamento, el 21 por ciento opina que casi siempre ocurre lo anterior y el 11 por ciento restante prefiere permanecer neutralmente.

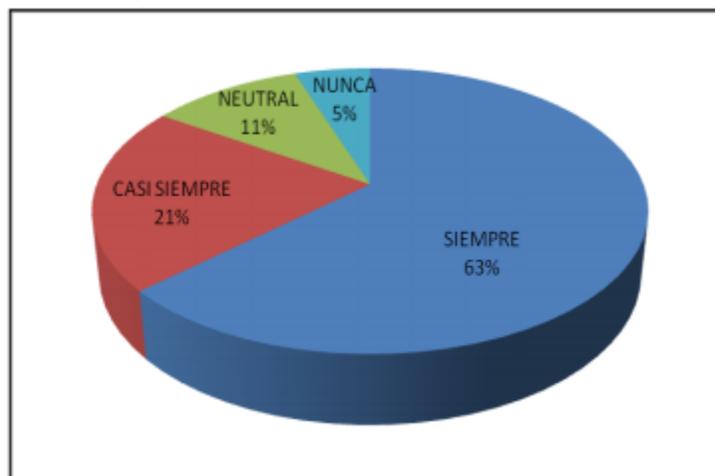
Gráfica 16 El jefe permite a los colaboradores opinar



FUENTE: Elaboración propia

20. De la siguiente gráfica el 63 por ciento de los 19 empleados encuestados afirman que su jefe siempre es tolerante cuando se comete un error dentro del área de trabajo, el 21 por ciento opinan que casi siempre su jefe les tolera un error, en cambio el 11 por ciento permanece neutral y el 5 por ciento restante manifiesta que nunca su jefe ha tolerado los errores cometidos en el trabajo.

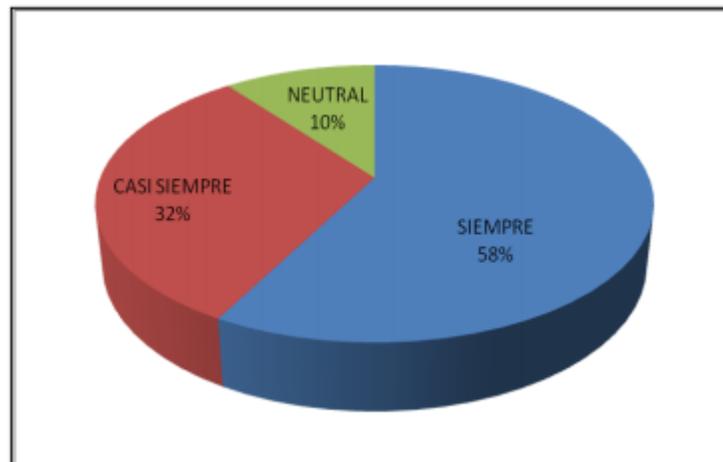
Gráfica 17 El jefe es tolerante cuando se comente un error



FUENTE: Elaboración propia

21. En la gráfica se observa que el 58 por ciento de los empleados siempre tienen la posibilidad de crecimiento, esto indica que pueden alcanzar distintos niveles jerárquicos dentro del citado organismo público, de la misma manera el 32 por ciento opina que casi siempre ocurre lo anterior, y solo el 10 por ciento tienen una opinión neutral.

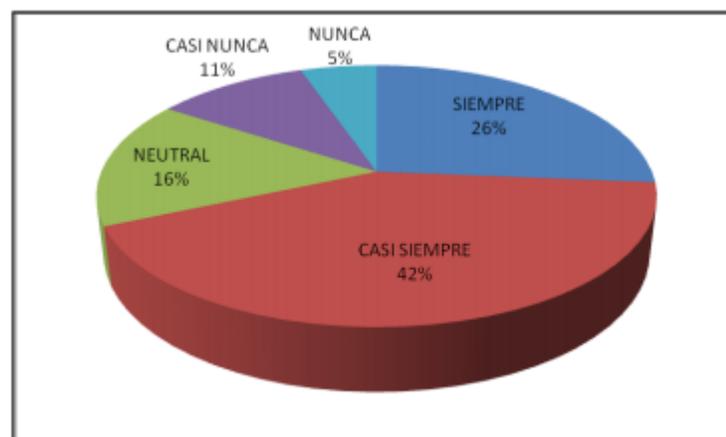
Gráfica 18 Existe escalafón de puesto de trabajo



FUENTE: Elaboración propia

22. En la gráfica número veinte dos el 42 por ciento de los empleados, consideran que casi siempre son justas las recompensas por el trabajo realizado, mientras que el 26 por ciento opina que son siempre las recompensas justas, el 16 por ciento permanece neutral, en cambio el 11 por ciento manifiesta que casi nunca son justas las recompensas y el 5 por ciento restante, responde que nunca las recompensas han sido justas.

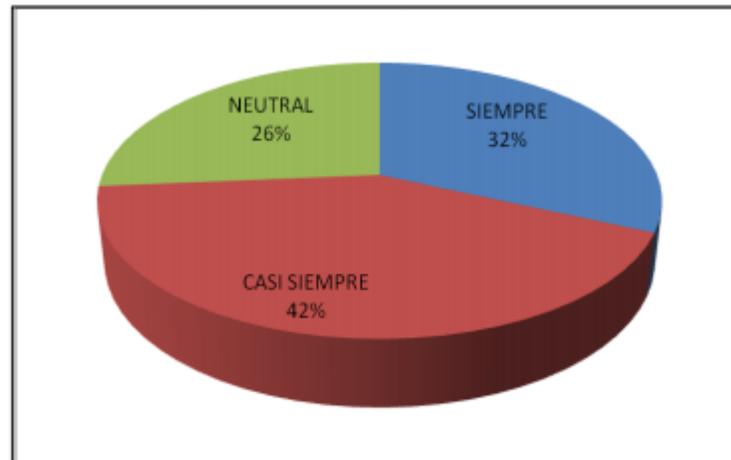
Gráfica 19 Las recompensas son justas



FUENTE: Elaboración propia

23. Se observa que el 42 por ciento del personal censado manifiestan que casi siempre las recompensas otorgadas por el restaurante en general son un medio de estimulación para motivarlos a realizar el trabajo, el 32 por ciento opinan que siempre las recompensas son un medio de motivación, y el 26 por ciento permanece neutral.

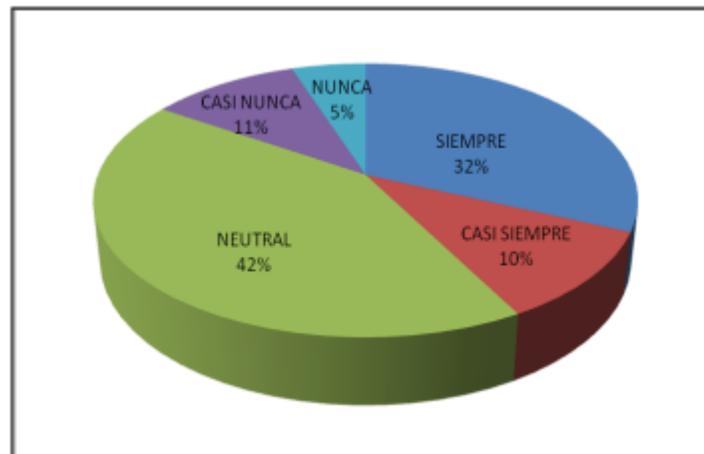
Gráfica 20 Las recompensas motivan al personal



FUENTE: Elaboración propia

24. La gráfica siguiente muestra que el 42 por ciento de los empleados prefieren permanecer neutral a la pregunta, pero el 32 por ciento opinan que siempre los castigos por cometer cualquier error son injustos, el 10 por ciento manifiesta que casi siempre son castigados injustamente por cometer un error, el 11 por ciento dicen que casi nunca ocurre, mientras que el 5 por ciento dijeron que nunca ocurre.

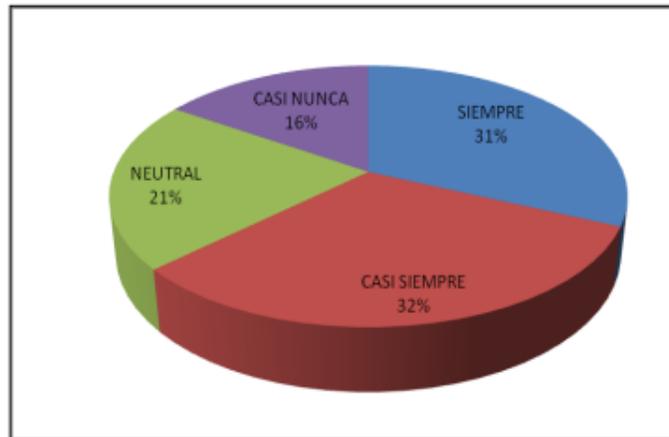
Gráfica 21 Los castigos por cometer un error son injustos



FUENTE: Elaboración propia

25. En la gráfica se observa que el 32 por ciento de los 19 empleados censados manifestaron que casi siempre son equitativos los estímulos otorgados, mientras que el 31 por ciento opinan que siempre los estímulos son otorgados de manera general y equitativamente, en cambio el 21 por ciento permanece neutral y el 16 por ciento restante afirman que casi nunca son equitativo los estímulos otorgados por el restaurante.

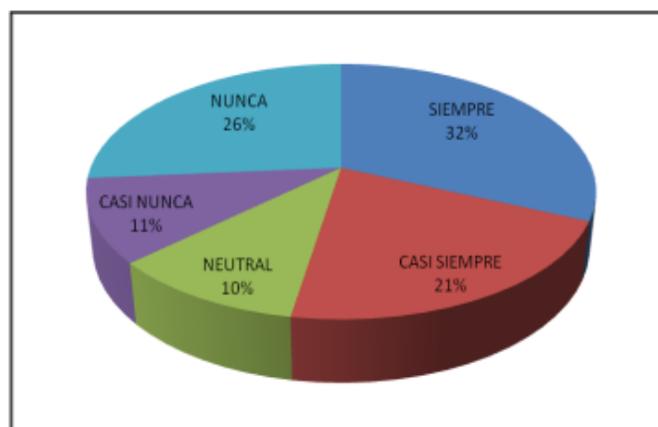
Gráfica 22 Es equitativo el otorgamiento de estímulos



FUENTE: Elaboración propia

26. Del total de los cuestionarios aplicados el 32 por ciento opinan que el jefe siempre tiene ideas que son útiles para el grupo de trabajo, con el 21 por ciento manifiestan que casi siempre el jefe aporta ideas útiles, por otro lado el 26 por ciento dice que nunca su jefe ha aportado buenas ideas al área de trabajo, el 11 por ciento manifiesta que casi siempre ocurre lo anterior y el 10 por ciento se mantiene neutral.

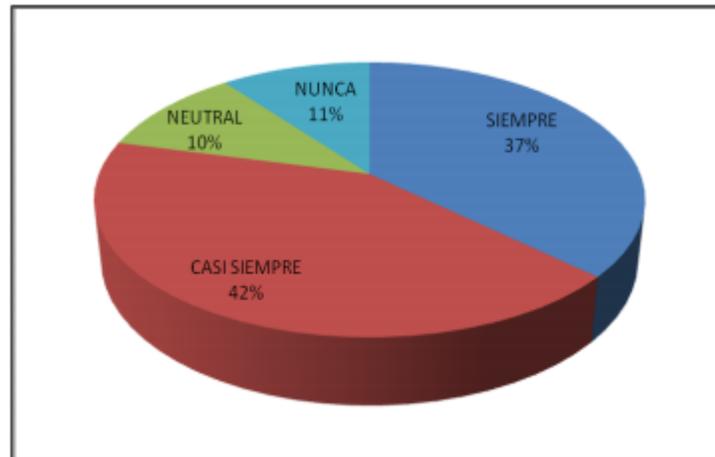
Gráfica 23 El jefe inmediato tiene ideas que son útiles para el grupo



FUENTE: Elaboración propia

27. En la gráfica se observa que el 42 por ciento de los empleados consideran que casi siempre el equipo tecnológico que ocupan es el más adecuado para procesar el trabajo, el 37 por ciento opinan que casi siempre el equipo es el más adecuado, 10 por ciento permanece neutral y el 11 por ciento restante dice que nunca el equipo tecnológico ha sido el más adecuado para realizar el trabajo.

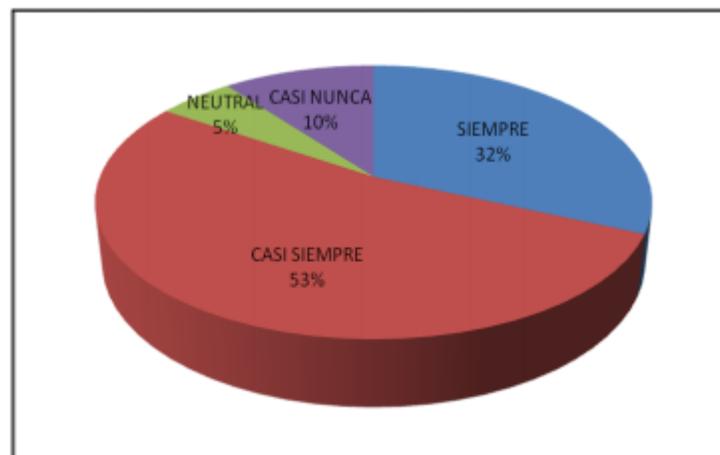
Gráfica 24 El equipo tecnológico es el más adecuado para realizar el trabajo



FUENTE: Elaboración propia

28. En la gráfica se observa que el 53 por ciento opinan que casi siempre reciben capacitación adecuada a su trabajo, el 32 por ciento de los empleados siempre reciben capacitación adecuada que le ayuda a mejorar el trabajo, en cambio el 10 por ciento opina que casi nunca ocurre lo anterior y el 5 por ciento permanece neutral.

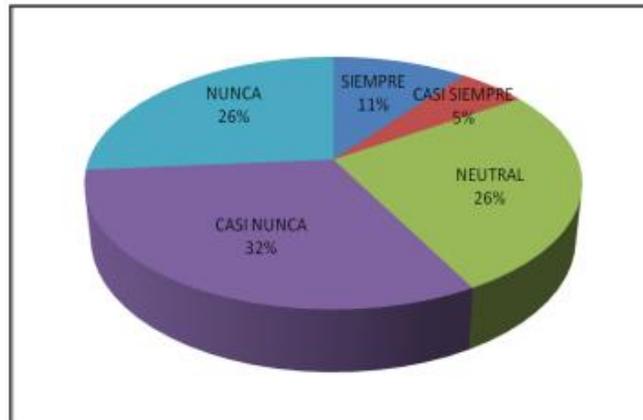
Gráfica 25 Recibe el empleado capacitación adecuada



FUENTE: Elaboración propia

29. La siguiente gráfica muestra que el 32 por ciento de los empleados opinan que casi nunca existen preferencias en la impartición de los cursos de capacitación, el 26 por ciento prefieren permanecer de manera neutral, mientras que el 26 por ciento de los empleados censados nunca ha existido preferencias en la impartición de la capacitación, por otro lado el 11 por ciento manifiesta que si existen preferencias al dar los cursos de capacitación y el 5 por ciento restante dicen casi siempre ocurre lo anterior.

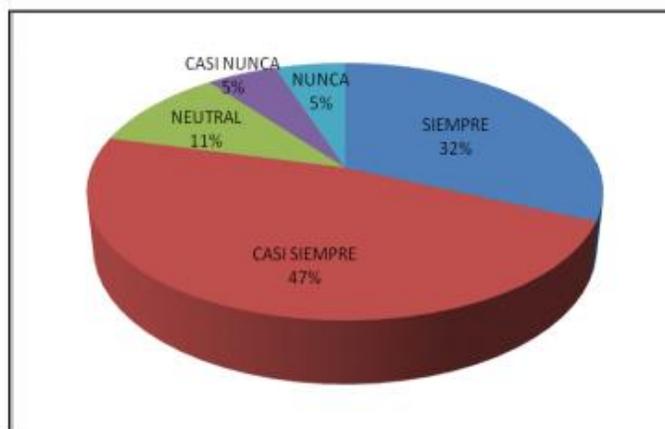
Gráfica 26 Existe preferencia en la impartición de los cursos de capacitación



FUENTE: Elaboración propia

30. En la pregunta número treinta el 47 por ciento de los empleados manifiestan que casi siempre sus actividades laborales son apoyadas por otras áreas de la compañía, el 31 por ciento afirman lo anterior, mientras que el 11 por ciento permanecen neutral a la pregunta, en cambio el 5 por ciento manifiestan que casi nunca sus actividades son apoyadas por otras áreas y el otro 5 por ciento opinan que nunca han sido apoyados por otras áreas para realizar el trabajo.

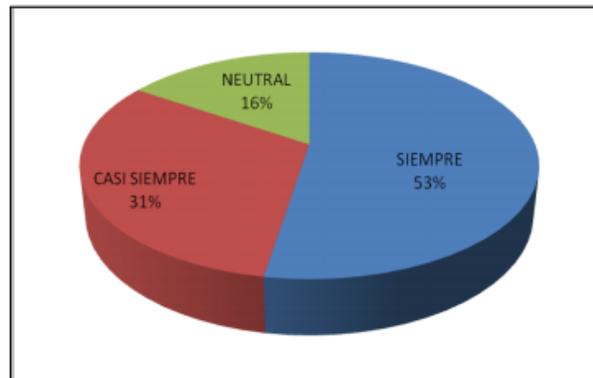
Gráfica 27 Las actividades de trabajo son apoyadas por otras áreas



FUENTE: Elaboración propia

31. En la siguiente gráfica se muestra con un 53 por ciento que siempre son efectivos los métodos y procedimientos establecidos dentro del restaurante para realizar el trabajo, el 31 por ciento manifiesta que casi siempre ocurre lo anterior y el 16 por ciento restante se mantuvo neutral a dicha pregunta.

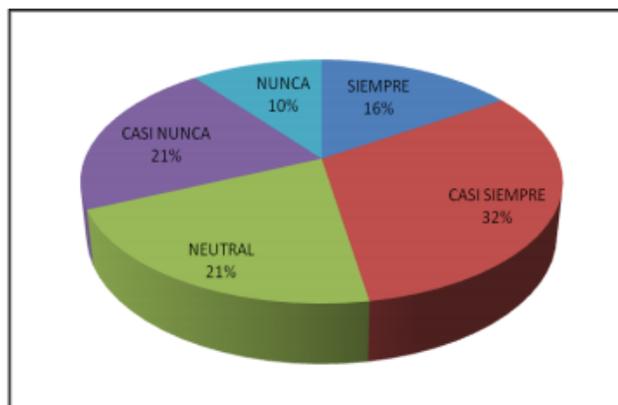
Gráfica 28 Son efectivos los métodos y procedimientos para procesar el trabajo



FUENTE: Elaboración propia

32. De los 19 cuestionarios aplicados el 32 por ciento manifiesta que casi siempre el restaurante introduce políticas y procedimientos nuevos, el 21 por ciento permanece neutral a la pregunta, en cambio el otro 21 por ciento opina que casi nunca el restaurante introduce suficientes políticas y procedimientos nuevos al área de trabajo, el 16 por ciento manifiesta que siempre se introduce políticas y procedimientos innovadores y el 10 por ciento restante opinan que nunca sucede lo anterior.

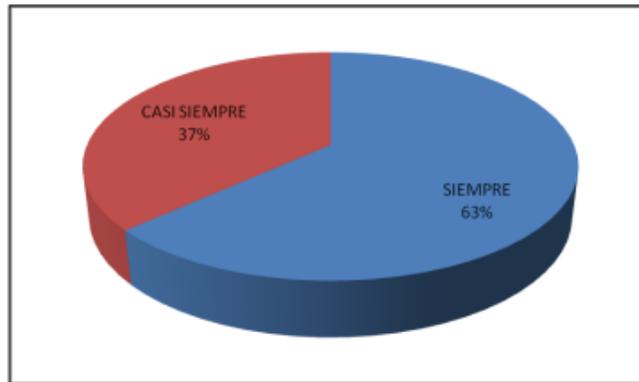
Gráfica 29 El restaurante Burger King del centro comercial el Tesoro introduce suficientes políticas y procedimientos nuevos



FUENTE: Elaboración propia

33. El 63 por ciento de los empleados opinan que siempre existen revisiones periódicas para determinar si los objetivos fijados fueron alcanzados, mientras que el 37 por ciento opinan que casi siempre ocurre lo anterior

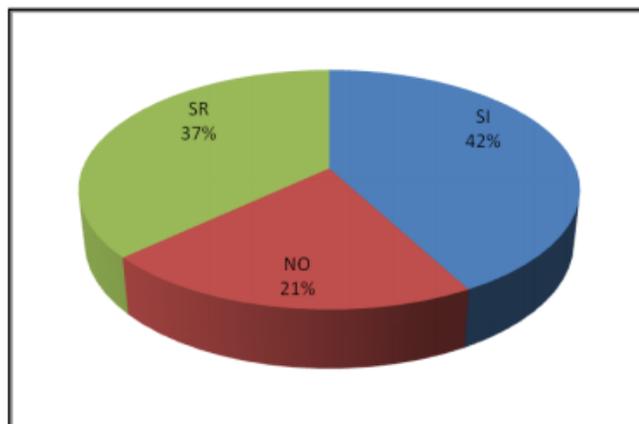
Gráfica 30 Existen revisiones periódicas para determinar si los objetivos fueron alcanzados



FUENTE: Elaboración propia

34. Del total de los cuestionarios aplicados, el 42 por ciento de los empleados opinaron que el Restaurante Burger King del centro comercial el Tesoro sí necesita de un desarrollo organizacional que le permita mejorar el ambiente laboral, por otro lado el 37 por ciento prefiere mantener sin respuesta a esta pregunta, mientras que el 21 por ciento restante opinaron que el citado restaurante no requiere de ningún cambio organizacional.

Gráfica 31 El restaurante Burger King del centro comercial el Tesoro necesita un cambio organizacional



FUENTE: Elaboración propia

3.2.8 Informe final

En el pasado, con el uso de métodos bien establecidos en los sistemas de recompensa y de diseño de puestos, muchos gerentes podían crear climas que daban resultado con niveles adecuados de desempeño y creatividad. Pero ya no suele ocurrir en la actualidad, ni es posible que ocurra en el futuro, debido a que se vive en un entorno cambiante, por tal razón es necesario que los gerentes y administradores actuales y futuros entiendan el concepto de clima organizacional. Profundizar en el estudio del clima organizacional dentro de las empresas, es la clave para el mejoramiento de las actitudes y el comportamiento de los empleados; éstos contribuyen a reforzar el proceso de la organización o una parte de ella, para optimizar la efectividad y salud interna, de esa manera se evitará la deserción del personal calificado. Con el conocimiento aportado del presente informe se pretende aumentar las posibilidades de que el personal del alto mando del Restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro cumpla con el objetivo de lograr la eficacia organizacional. Se analizó el clima organizacional del citado organismo público de acuerdo al Modelo de Weisbord (Figura N° 2), con el que se da respuesta al objetivo general y a los objetivos específicos. De la variable propósito (¿Qué es la organización?, ¿Hacia dónde se dirige?, ¿Cuál es su Misión y Visión?). La totalidad de los empleados (19 colaboradores) Restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro tiene conocimiento de la misión y visión de la misma, así como de las prioridades y metas que debe alcanzar dicho organismo público. En general, los miembros de la dependencia en estudio opinaron que su buen desempeño ayuda a mejorar la calidad del servicio y a que se alcancen las metas establecidas; hay que señalar que no siempre los empleados están de acuerdo con los objetivos establecidos; sin embargo, se sienten obligados a cumplir con dichos propósitos debido a que periódicamente se monitorea su trabajo para determinar los avances en tiempo y forma. En la segunda variable del Modelo de Weisbord la estructura. El Restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro cuenta con una estructura organizacional (Figura N° 6) que le permite tener claro cuáles son las funciones y actividades de cada empleado de acuerdo al puesto que desempeña, esto ayuda a que se tenga una buena distribución de las tareas y responsabilidades entre los diferentes niveles jerárquicos, no obstante existen descontentos por algunos empleados por que se les asignan trabajos que no corresponden a su área laboral. En la variable relaciones, la mayoría de los empleados (12 colaboradores) tienen una relación armoniosa con su jefe, así como entre los compañeros de trabajo, por lo que existe un espíritu de responsabilidad solidaria. Por lo tanto se puede decir que la comunicación es uno de los elementos mas importantes para la organización, dentro de dicho establecimiento persiste una comunicación abierta y directa, demostrando que los medios de comunicación por el cual se trasmite toda la información corresponde a un canal formal, esto ayuda a que los miembros se sientan motivados para realizar sus actividades. Analizando el cuestionario (ver Anexo N° 2) aplicado al Gerente del Restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro, en la variable de liderazgo; se determinó que el tipo de

liderazgo que predomina dentro del restaurante es el estructurador, por ser quien decide primero cómo, cuándo y quien realizará el trabajo, posteriormente se lo comunica a sus subordinados y lo que espera de ellos. Lo que indica que tiene un estilo de liderazgo orientado hacia la tarea. No obstante, se observa que el Jefe de Turno permite a los empleados opinar y participar en las decisiones, pero pocas veces hace uso de las opiniones de estos, por otra parte apoya los esfuerzos de sus subordinados para que realicen rápidamente sus tareas, es poco tolerante cuando algún empleado comete un error. Por otro lado, los colaboradores del área opinan que las normas establecidas por el líder ayudan al progreso del restaurante esto logra mejorar el área de trabajo. En la variable de recompensas, estas son otorgadas de manera general, las cuales son: por puntualidad, cumplimiento de metas y antigüedad, se estimula al trabajador con días de descanso, medallas conmemorativas y reconocimientos; existe una recompensa especial que otorga la Gerencia del punto, esta es por realizar un labor donde el empleado muestre compromiso y dedicación, se recompensa con bonificaciones en las tarjetas de alimentación, descansos remunerados, entre otros. Los empleados opinaron que las recompensas son casi siempre justas pues no todos tienen acceso a ellas ocasionando que se sientan pocos motivados, esto se debe a que siempre tienen carga de trabajo y poca veces participan en algún proyecto o una actividad. Por otro lado la mayoría de los empleados (11 colaboradores) tienen la posibilidad de crecer y ascender de puestos que va desde entrenador, coordinador de producción y/o servicio, jefe de turno hasta llegar a ser un Gerente de punto de venta. Para dar contestación a una variable particular se investigó cuales son las políticas de contratación, estas son:

1. Entregar documentación al encargado de Selección de personal y reclutamiento.
2. Revisión de documentación por parte del encargado, si cubre el perfil, se le aplica los exámenes (psicométrico, razonamiento y conocimiento) al solicitante del puesto.
3. En cualquier punto de venta el gerente envía un correo a la Dirección de Recursos Humanos para solicitar una vacante.
4. El encargado de la selección del personal envía los curriculums de las personas que hayan pasado los diferentes exámenes a la administración que solicita dicha vacante.
5. Una vez elegido a la persona idónea para el puesto, el encargado de reclutar al personal se comunican con ella, para citarla y presentar nuevamente la documentación solicitada en un inicio.

6. Con la documentación entregada se crea un expediente de nuevo ingreso, se le asigna a la persona contratada su fecha de inicio de labores y firma su contrato laboral, a partir de ese día se le tramita todas las prestaciones de Ley.

En la quinta variable del Modelo de Weisbord los mecanismos auxiliares tienen la función de apoyar y facilitan el trabajo de la organización. El equipo de producción existente dentro del restaurante es el más adecuado pero no es suficiente para todos, por lo cual se requiere de recursos generar espacios de interacción (pausas activas, salidas, etc.); para generar comunicación e interacción entre trabajadores el uso de medios electrónicos debe ser importante, esto ayuda a que la información se propague con mayor rapidez y efectividad. Otro mecanismo auxiliar es la capacitación, esta se le otorga a todo el personal, en especial al de nuevo ingreso. Aunque los empleados piensan que solo les quita el tiempo, debido a la exagerada carga de trabajo; otros empleados (8 personas) creen que existen preferencias en la impartición de dicho cursos. Actualmente el ambiente laboral es bueno, pero a veces se siente frustración en el mismo, eso no evita que el personal sea amistoso y haya afecciones, pero no es suficiente para frenar la rotación del personal; provocada por la exagerada carga de trabajo y las presiones constantes, esto induce a que los empleados decidan renunciar a su cargo, generando que algún área de trabajo se quede sin empleados, lo que obliga a otros ocupar el puesto. Por último se analizó la última variable que se le agregó al Modelo de Weisbord, se observó que actualmente son efectivos los métodos y procedimientos para realizar las tareas, el restaurante en ocasiones introduce políticas y procedimientos nuevos que ayudan al colaborador a corregir su trabajo. Algunos los empleados (6 colaboradores) consideran que la el Restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro necesita de un Desarrollo Organizacional, la realización de tal iniciativa quedará a criterio del restaurante y la compañía por lo tanto solo se darán algunas observaciones para que mejore el clima organizacional. En este proyecto se alcanzó todos los objetivos establecidos en la metodología de la investigación y con ello se realizó el diagnóstico del clima organizacional del Restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro, por lo tanto se logró las expectativas.

Se concluye esta investigación con las siguientes observaciones:

- Fomentar la creatividad: El Restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro debe brindar a sus colaboradores el tiempo, el respaldo y los medios para estimular el pensamiento creativo.
- Animar a los colaboradores.
- Cultivar la creatividad.
- Promover la iniciativa.
- Premiar al que toma riesgos.
- Permitir que los colaboradores aparten tiempo para pensar y planear.

- Facultar a los empleados, darles independencia y autonomía: Nada motiva más rápida o plenamente a un colaborador que el respaldo que se le dé a su iniciativa personal o a los riesgos que corra para proporcionar un mejor servicio.
- Responsabilidad y autoridad.
- Libertad de acción para participar en proyectos nuevos.
- Toma de decisiones.
- Administrar el uso del tiempo: El restaurante debe limitar hasta que hora podrán trabajar los coordinadores, debido a que tienen hora de entrada pero no tienen una hora límite de salida, demasiadas horas de trabajo repercutirá en la salud de sus empleados. También se propone que el líder debe establecer una hora adecuada para que los coordinadores se capaciten y esta no interfiera en sus horas de trabajo.
- Frenar la rotación del personal: Esta se debe frenar porque desequilibra el entorno de los trabajadores, mejor se debe optar por contratar personal y no rotar continuamente a los trabajadores existentes a otras áreas de dicho restaurante. La rotación debe ser por períodos largos para que no se dañe la estructura organizacional.
- Promover el sistema de recompensas del organismo público: En el sistema de recompensas del restaurante debe administrado, primero tiene que conocer a sus trabajadores, que los motiva y como es su reacción antes los sistemas de recompensas, ya sean tangibles o intangibles. Después debe realizar una promoción de todo el sistema de recompensas para que los trabajadores se sientan motivados.

Para finalizar, el caso de estudio realizado sirva de apoyo a las futuras generaciones.

BIBLIOGRAFÍA

EMPODERAMIENTO Y EL DE SU CULTURA ORGANIZACIONAL Documento suministrado bajo autoría del Profesor Jorge Enrique Vanegas Osorio.-MBA IE BUSINESS SCHOOL -MASTER EN DIRECCION DE EMPRESAS INSTITUTO DE EMPRESA-MADRID ESPECIALISTA EN MERCADEO Y ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS – UNIVERSIDAD EAFIT OP MANAGER DEL GRUPO MANAGEMENT AND MARKETING CONSULTING, RESEARCH AND INSTITUTE

TALLER CULTURA DE TRABAJO ENEMIGOS DEL TIEMPO EN EL TRABAJO Y PARA EL SERVICIO

Creado por Jorge Enrique Vanegas-Management and Marketing Consulting, M.B.A. IE Business School – Mg. En Dirección de Empresas Inst. de Empresa MADRID- Administrador de Negocios y Especialista en Mercadeo Universidad EAFIT.

Aburoub, A. S., Hersh, A. M., y Aladwan, K. (2011): “Relationship between internal marketing and service quality with customers' satisfaction”. International Journal of Marketing Studies, vol. 3, nº 2.

Ahmed, P.K.; Rafiq, M y Saad, N.M. (2003): “Internal marketing and the mediating role of organizational competencies”. European Journal of Marketing, vol. 37, nº 9, p.1221-1241.

Lings, I.N y Brooks, R.F. (1998): “Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing”. Journal of marketing management, vol. 14, p.325-51

Lings, I.N. (1999): “Managing service quality with internal marketing schematics”.

Long Range Planning, vol. 32, nº 4, p.452-63.

Lings, I.N. (2004): “Internal marketing orientation- construct and consequences”. Journal of Business research, vol. 57, nº 4, p.405-13. Abr 2004

CIBERGRAFIA

http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/V/vuelve_burger_king/vuelve_burger_king.asp

Fecha de consulta: 06/10/14

<http://www.las2orillas.co/las-franquicias-gringas-que-invadieron-a-colombia/>

Fecha de consulta: 06/10/14

<http://rnavegacionjosev.bligoo.com.co/que-es-el-marketing-holistico#.VBuPi5SSx1Y>

Fecha de consulta: 12/09/14

<http://es.slideshare.net/waldocm/tesis-estudios-de-necesidades-y-estrategias-de-endomarketing>

Fecha de consulta: 12/09/14

<http://www.monografias.com/trabajos86/propuesta-plan-elevar-compromiso/propuesta-plan-elevar-compromiso.shtml>

Fecha de consulta: 02/09/14

<http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/1612/3298>

Fecha de consulta: 02/09/14

http://www.revista-mm.com/ediciones/rev76/admin_endo.pdf

Fecha de consulta: 31/08/14

<http://www.marketing-trends.congress.com/archives/2012/Materials/Papers/Marketing%20Strategy/FlorencioJimenezDelJuncoDutschke.pdf>

Fecha de consulta: 31/08/14

[http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/10542/1/Martha%20Patricia%20Le%C3%B3n%20Roncancio\(TESIS\).pdf](http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/10542/1/Martha%20Patricia%20Le%C3%B3n%20Roncancio(TESIS).pdf)

Fecha de consulta: 31/09/14

http://prezi.com/sjuyx4ji_mqf/tesis/09102014

Fecha de consulta: 26/09/14

<http://es.slideshare.net/jofre.ic/estrategia-mc-donalds-presentation>

Fecha de consulta: 26/08/14

<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9421/tmcb1de1.pdf;jsessionid=E0EB7B874E3B43BC635CC333BF063909.tdx2?sequence=1>

Fecha de consulta: 26/08/14

<http://www.monografias.com/trabajos12/mcdon/mcdon.shtml>

Fecha de consulta: 10/10/14

[http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/10542/1/Martha%20Patricia%20Le%C3%B3n%20Roncancio\(TESIS\).pdf](http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/10542/1/Martha%20Patricia%20Le%C3%B3n%20Roncancio(TESIS).pdf)

Fecha de consulta: 10/10/14

<http://actitudeservicio.blogspot.com/>

Fecha de consulta: 10/10/14

<http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm>

Fecha de consulta: 10/10/14

<http://www.mailxmail.com/curso-incremento-ventas-motivacion-personal/conceptos-generales-clientes-internos-externos>

Fecha de consulta: 10/10/14

http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional

Fecha de consulta: 10/10/14

http://es.wikipedia.org/wiki/Compromiso_organizacional

Fecha de consulta: 10/10/14

<http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.html>

Fecha de consulta: 22/10/14

<http://www.universodontologico.com.ar/marketing/endo.htm>

Fecha de consulta: 22/10/14

<http://supervivienterrhh.wordpress.com/2011/07/14/identificacion-con-la-empresa-el-cliente-interno/>

Fecha de consulta: 23/10/14

<http://www.semana.com/economia/articulo/el-mercado-comidas-rapidas-negocio-sabroso/265173->

Fecha de consulta: 23/10/14

<http://actitudeservicio.blogspot.com/>

Fecha de consulta: 24/10/14

<http://www.mailxmail.com/curso-incremento-ventas-motivacion-personal/conceptos-generales-clientes-internos-externos>

http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional

http://es.wikipedia.org/wiki/Compromiso_organizacional

<http://www.universodontologico.com.ar/marketing/endo.htm>

<http://www.raulherrera.cl/content/view/200/Lealtad-Un-valor-deseado-entre-las-personas-y-hacia-la-organizacion.html>

Fecha de consulta: 25/10/14