



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"LA IMPORTANCIA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO PARA
AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DENTRO DE UNA
SUCURSAL KFC DE LA ZONA CENTRO"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

COSME GODINEZ ARLENE ASALEA

SANTAMARIA CARDENAS BRENDA JUDITH

ASESOR: L.A.E. JESUS ALBERTO VIVEROS PEREZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
 FACULTAD DE ESTUDIOS
 SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
 EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
 P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"La importancia de los equipos de trabajo para aumentar la
productividad dentro de una sucursal KFC de la zona centro".

que presenta la pasante: Arlene Asalea Cosme Godínez
 con número de cuenta: 9604759-0 para obtener el título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 12 de enero de 2004

PRESIDENTE LAE. Jesús Alberto Viveros Pérez

VOCAL L.A. Teresa Cruz Sánchez

SECRETARIO LRC. María del Carmen Pérez Castillo

PRIMER SUPLENTE L.A. Ma. Margarita Angeles Parra

SEGUNDO SUPLENTE Dr. José Vili Martínez González

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"la importancia de los equipos de trabajo para aumentar la
productividad dentro de una sucursal KFC de la zona centro".

que presenta la pasante: Brenda Judith Santamaría Cárdenas
con número de cuenta: 9514565-5 para obtener el título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 12 de enero de 2004

PRESIDENTE LAE. Jesús Alberto Viveros Pérez

VOCAL L.A. Teresa Cruz Sánchez

SECRETARIO IRC. María del Carmen Pérez Castillo

PRIMER SUPLENTE L.A. Ma. Margarita Angeles Parra

SEGUNDO SUPLENTE Dr. José Vili Martínez González

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS:

A Dios:

Por brindarme la oportunidad de convertir este sueño en una realidad; y sobre todo gracias por dejarme compartirlo con las personas que amo y estimo.

Papi:

Eternamente te estaré agradecida por el amor y los cuidados que siempre tienes para mí; TE AMO y quisiera recompensarte por todo lo que me has dado, dedicándote el primero de mis logros sabiendo perfectamente que nunca hubiera sido posible si tú no estuvieras a mi lado; gracias por tus consejos, tu apoyo, tu confianza y sobre todo por hacer de tu tiempo nuestro tiempo... eres el mejor papá!!

Mami:

Dentro de todas las cosas lindas que he conocido en mi vida tú eres la mejor parte; siempre has estado a mi lado; eres mi mejor amiga y quiero que sepas que cualquier esfuerzo o sacrificio vale la pena por verte feliz. Porque el valor de las palabras las respaldan los hechos y tú siempre has demostrado con hechos todo lo que significo para ti; en este trabajo encontrarás impreso mi agradecimiento... por favor nunca olvides que TE ADORO y que estoy orgullosa de ser tu hija.

A mis hermanos:

Sergio, Marco y Nancy; porque cuatro siempre es mejor que uno. En este comienzo como profesionista ustedes tienen un papel muy importante; me han enseñado el valor de la responsabilidad, de la lealtad y el verdadero significado de la amistad, GRACIAS de corazón por apoyarme y porque no, hasta de regañarme cuando me lo merezco. Los quiero mucho. La unidad que existe entre nosotros nada podrá romperla aún cuando parezca que todo esta en nuestra contra siempre, habrá alguien en quien apoyarnos.

A mis sobrinos:

Yair, Yazmin, Arelí y Paola; ustedes son la chispa que prende la alegría de toda la familia, me han recordado que existe la inocencia y que la mejor forma de vivir es con una sonrisa. Espero que con el paso del tiempo logren cumplir con todas sus metas y todos podamos sentirnos orgullosos de ustedes.

Fernando:

Tú formas parte de mi felicidad; y al dar este gran paso de estudiante a profesional quiero darte las gracias por el apoyo y la confianza que recibí de tu parte, pero sobre todo por que hemos aprendido el valor de aceptarnos comprendiéndonos el uno al otro, decidiendo recorrer este camino juntos...Sabes que también cuentas conmigo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

Dentro de ella conocí el orgullo de ser piel dorada y sangre azul, primero en el Colegio de Ciencias y Humanidades Azcapotzalco y posteriormente en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán Campo 4, como profesionalista trataré siempre de poner en alto el prestigio de la Institución actuando con ética y honestidad.

Al Licenciado Jesús Alberto Viveros Pérez:

Por aceptar ser nuestra guía para la realización de este trabajo, gracias por brindarnos su tiempo, su paciencia sus conocimientos y sobre todo por su comprensión.

Brenda:

Juntas hemos realizado el trabajo más importante en nuestra vida profesional, nos hemos apoyado y comprendido; y eso ha hecho que nuestra amistad madure con el tiempo. Te quiero mucho y espero que tengas suerte en todo lo que te propongas, recuerda que soy tu amiga y que siempre lo seré.

ARLENE

A Dios:

Gracias por darme la vida y la salud necesarias para poder terminar lo que un día empecé. Agradezco también el que me hayas dado la fuerza para superar los momentos más difíciles de mi vida; y sobre todo porque has puesto en mi camino a alguien que me ayude y me aliente para seguir siempre adelante. Gracias Dios porque nunca me abandonas.

A mi Bibi:

Este esfuerzo te lo dedico a ti en recompensa a la confianza que depositaste en mí, porque siempre creíste que lo lograría. Sé que no podremos pagarte con nada el que te hayas preocupado siempre por nosotros y hayas estado en las buenas y en las malas, festejando nuestros triunfos y alentándonos en nuestros tropiezos. Gracias por tu comprensión, por tu apoyo y tus consejos que siempre me han servido de mucho, también gracias porque nos has dado lo mejor de ti sin esperar nada a cambio, le agradezco a Dios el haberme mandado una mamá como tú. Gracias Bibi, te quiero mucho.

A mi Papi:

Este trabajo va dedicado a ti, para que te sientas orgulloso de mí y veas que hasta el momento no te he fallado, ni lo haré. Gracias porque siempre he contado con tu apoyo incondicional y desde siempre has estado con nosotros preocupándote y desvelándote para que siempre tengamos lo necesario. También agradezco que Dios me haya puesto como papá a alguien tan responsable como tú. Espero que todos sigamos tu ejemplo y gracias por darnos lo mejor. Eres el mejor papá del mundo, te quiero mucho.

A mis hermanos:

Espero que esto les sirva como inspiración y los motive a seguir adelante y que todo lo que se han propuesto lo lleven a cabo para que puedan ser alguien en la vida, porque "Querer es poder". Nunca defrauden la confianza que nuestros padres han depositado en ustedes, échense ganas y sigan adelante porque "si no luchan por sus sueños, ¿quién los hará realidad?". Los quiero mucho, son excepcionales.

A mi AMIGA Arlene:

Amiga gracias por haberme impulsado a terminar este trabajo, si no hubiera sido por tu constancia y seguimiento no lo habría logrado; también agradezco la amistad sincera que me has brindado hasta el día de hoy, por la confianza y paciencia que me tienes. Hemos pasado juntas muchas cosas, tanto buenas como malas, y con esto nuestra amistad se hace cada vez más fuerte. También quiero agradecer a tu familia que nos apoyó bastante hasta ver logrado nuestro sueño. Gracias por haberte cruzado en mi camino y ser la mejor AMIGA que alguien pueda tener, creo que ese es uno de los tesoros más grandes del mundo. Eres súper y te quiero mucho.

A Sergio:

Porque has estado a mi lado cuando más te necesito, porque tengo tu comprensión, tu apoyo y tu cariño, porque sé que puedo contar contigo para todo y que no me dejarás sola. Siempre tendrás en mí a alguien en quien confiar y contarás con mi apoyo para que logres alcanzar las metas que te has fijado... llegando muy lejos juntos.

A nuestro asesor:

Gracias por haber compartido con nosotras su experiencia y por darnos ánimos cuando empezábamos a bajar la guardia. En este trabajo se ve reflejado el tiempo que invirtió en orientarnos para que pudiéramos llegar a la meta. Agradezco el que se haya preocupado por nosotras y no descansar hasta ver concluido el trabajo. Gracias Profesor Jesús Alberto Viveros Pérez.

A la Universidad:

Por haberme formado como profesionista y sentirme orgullosa de ser parte de ella. Gracias porque dentro de la Institución viví las mejores etapas de mi vida conociendo a personas que tendrán un lugar muy especial en mi memoria.

BRENDA

ÍNDICE

Introducción	1
CAPÍTULO 1	4
1. La Administración y los Recursos Humanos	5
1.1 Concepto de Administración	5
1.2 Áreas funcionales de la Administración	8
1.3 Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos	9
1.4 Orígenes del departamento de Recursos Humanos	15
1.5 Definición de la Administración de Recursos Humanos	17
1.6 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	19
1.7 Funciones del Departamento de Recursos Humanos	20
CAPÍTULO 2	22
2. Motivación	23
2.1 Concepto de Motivación	23
2.2 Las Teorías de la Motivación	24
2.2.1 Maslow	25
2.2.2 Herzberg	26
2.2.3 McClelland	28
2.2.4 Víctor H. Vroom	29
2.2.5 J. Stacy Adams	31
2.3 La Motivación hacia el trabajo	33
2.4 Las actitudes de los empleados en el trabajo	34
2.4.1 La naturaleza de las actitudes de los empleados	35
2.4.2 Efectos de las actitudes de los empleados	37
CAPÍTULO 3	40
3. Equipos de Trabajo y Liderazgo	41
3.1 Definición de Grupo	41
3.2 Definición de Equipo	42

3.3	Diferencia entre Equipo y Grupo	43
3.3.1	Tipos de Equipos de Trabajo	44
3.3.2	Importancia de los Equipos de Trabajo	46
3.3.3	Ventajas de los Equipos de Trabajo	47
3.4	Círculos de Calidad	49
3.4.1	¿Qué son los círculos de calidad?	49
3.4.2	Propósitos de los círculos de calidad y productividad	50
3.4.3	Principios de los círculos de calidad	51
3.4.4	Puntos Focales de los círculos de calidad	54
3.5	Factores que influyen en los equipos de trabajo	55
3.5.1	Liderazgo	56
3.5.1.1	Concepto	58
3.5.1.2	Tipos de Liderazgo	59
3.5.1.3	Liderazgo en equipos de trabajo	61
3.5.2	Comunicación	63
3.5.2.1	Concepto	64
3.5.2.2	Proceso de la comunicación	64
3.5.2.3	Barreras para la comunicación efectiva	69
CAPÍTULO 4		73
4.	Capacitación y Adiestramiento	74
4.1	Antecedentes históricos de la Capacitación y Adiestramiento	74
4.2	Definición de Capacitación y Adiestramiento	77
4.3	Objetivos y Políticas de la Capacitación	79
4.4	Importancia y Tipos de Capacitación	83
4.5	Proceso de la Capacitación	89

CAPÍTULO 5	100
Planteamiento del Problema	101
Hipótesis	102
Objetivos	103
Justificación	104
5. Caso Práctico KFC San Cosme	105
5.1 Información General	105
5.2 Historia	106
5.2.1 La Familia Tricon	107
5.2.2 La marca	108
5.2.3 KFC el menú	108
5.2.4 Visión	109
5.2.5 Filosofía	109
5.3 Situación actual	110
5.4 Organigrama Kentucky Fried Chicken	112
5.5 Análisis de Puesto	114
5.6 Investigación	122
Diagnóstico	167
Propuesta	174
Conclusiones	192
Apoyo Bibliográfico	196

INTRODUCCIÓN

Actualmente en las empresas, la consecución de resultados satisfactorios depende de la capacidad de las personas para trabajar juntas mediante la coordinación eficaz de sus esfuerzos. Para ello, la Técnica del Trabajo en Equipo ha adquirido una importancia cada vez mayor.

El buen funcionamiento de los equipos de trabajo se ha convertido en una necesidad para los líderes gerenciales. El verdadero equipo tiene todo el potencial como para mejorar el desempeño del personal en todos los niveles de la organización. Los equipos constituyen una pieza clave para el desarrollo de competencias esenciales, de capacidades colectivas más que individuales y que, conceden la posibilidad de obtener ventajas competitivas sostenibles a la empresa en su conjunto.

Los capítulos que integran este trabajo de tesis contienen los fundamentos básicos para la aplicación de la Técnica de Trabajo en Equipo, elementos que van desde el origen de la Administración de los Recursos Humanos, hasta la presentación del caso práctico en una de las sucursales de KFC.

El capítulo 1 se enfoca principalmente en proporcionar las bases teóricas necesarias para tener una perspectiva más amplia sobre el estudio de la Administración, esencialmente en la Administración de Recursos Humanos; esta última nos sirve como punto de partida para el desarrollo de la investigación, ya que el tema gira alrededor del personal y su desempeño.

El concepto de la motivación se detalla en el capítulo 2; mencionando 5 de las teorías que consideramos más sobresalientes como la pirámide de las necesidades de Maslow. En este capítulo se resalta la importancia que tiene la

motivación en el proceso productivo ya que es un factor clave para sensibilizar a la gente, alcanzando los objetivos organizacionales a través de la cooperación de los empleados; logrando así altos niveles de productividad.

El liderazgo y la comunicación son dos factores de suma importancia dentro de las organizaciones modernas y con miras al éxito, contribuyendo al desarrollo tanto individual como organizacional; estos dos temas se analizan ampliamente en el capítulo 3; ya que son conceptos que influyen en los equipos de trabajo.

Debido a que el tema se enfoca al uso de la Técnica de los Equipos de Trabajo es necesario diferenciarlos de los grupos de trabajo, definir la clasificación de equipos así como su importancia y ventajas dentro de las organizaciones; puntos que forman parte de éste capítulo.

Para que un empleado pueda desempeñar sus labores correctamente es necesario que cuente con una adecuada capacitación y una oportuna retroalimentación; ya que de esto dependerá el logro de los objetivos y el nivel de productividad que se desee alcanzar. Es por ello, que consideramos prudente que este tema abarcará un capítulo completo para demostrar el peso que tiene la Capacitación tanto en el desarrollo de los empleados como el de la compañía.

Por último, en el capítulo 5 se analiza la situación organizacional de una sucursal de comida rápida, con el fin de proponer la implementación de la técnica de los Equipos de Trabajo ayudando a aumentar la productividad.

La investigación se llevó a cabo con la ayuda de cuestionarios los cuales se dividieron en tres bloques: administrativos, operativos y clientes debido a que en conjunto son la base para el éxito de la empresa. Esperamos que el contenido del

presente trabajo contribuya a la solución de problemas que se lleguen a presentar en organizaciones similares a ésta.

Nuestro principal objetivo al proponer la formación de equipos de trabajo consiste en que éstos se conviertan en aliados imprescindibles a la hora de enfrentarse a las amenazas y aprovechar las oportunidades de su entorno. Además, de estimular a los integrantes de los equipos y organizaciones a las que pertenecen a responder de forma ágil a sus entornos cambiantes con innovación, calidad y compromiso.

CAPÍTULO

1

LA ADMINISTRACIÓN

Y

LOS RECURSOS

HUMANOS

CAPITULO I

La Administración y los Recursos Humanos

1.1 Concepto de Administración

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado a la Administración.

Se ha apoyado en ella para obtener una organización eficiente, mejorar sus relaciones personales y así obtener los resultados deseados.

Debido a que muchos autores definen a la Administración como arte, disciplina o ciencia; es necesario hacer mención sólo de aquellas definiciones que consideramos se apegan más al concepto propuesto; mencionado más adelante.

- ✓ Harold Koontz y O'Donnell. "Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".
- ✓ Isaac Guzmán Valdivia. "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".
- ✓ José A. Fernández Arena. "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".
- ✓ Joaquín Rodríguez Valencia: "Es un proceso integral para planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar una actividad, relación de trabajo, lo que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado".

- ✓ Reyes Ponce: "Es el conjunto de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructuras y manejar un organismo social".

Basándonos en los conceptos anteriores, nos permitimos definir a la Administración como: *"La ciencia que busca maximizar y optimizar los recursos materiales y técnicos así como coordinar las actividades del factor humano, para satisfacer las necesidades de la sociedad y del individuo en particular"*.

Ahora bien, las definiciones que citamos, así como la que se propone, son homogéneas ya que en todas se buscan los siguientes elementos: un fin, un objetivo o resultados específicos, por medio de la integración del esfuerzo humano en un determinado organismo social.

La Administración en sí, probablemente no existiría sin la participación del factor humano, siendo éste el punto de partida para toda organización con miras al éxito; mucho menos sin la correcta aplicación de todos los elementos que componen a la Administración.

Podemos complementar el concepto "Administración" diciendo que esta existe en todo lugar en donde haya un grupo social, independientemente del género que se trate (ejército, empresa, hospitales, etc.); que es considerada el medio más óptimo de conseguir un fin común ó resultados factibles, ya que se trata de la integración de todos los recursos; por último, debido a que la Administración es un proceso dinámico, todas sus fases y etapas existen simultáneamente.

Es importante que quien tome las decisiones lo haga pensando en el alcance de los objetivos personales y organizacionales a la vez.

Después de haber mencionado las características y los elementos que componen a la Administración resulta obvia la gran trascendencia que tiene en la vida del hombre.

Con esto podemos decir, que el administrador convierte a la organización; haciendo uso de los recursos con los que cuenta dentro y fuera de ella, en una organización útil y efectiva.

Por lo tanto, se puede concluir que las organizaciones buscan satisfacer necesidades para sí mismas y para el conjunto de organismos exteriores por medio de los recursos disponibles; en el esquema se muestran algunos de los organismos exteriores que afectan directa o indirectamente al organismo central.



Con el propósito de que la organización tenga un mejor funcionamiento se hace necesaria la división del trabajo a través de la creación de departamentos, llevando así un mayor control de las actividades básicas que se realizan en una empresa. Dichas áreas comprenden actividades y funciones homogéneas; las más comunes de toda empresa, son: Producción, Finanzas, Recursos Humanos y Mercadotecnia.

1.2 Áreas funcionales de la Administración

Las áreas de actividad de la Administración dentro de cualquier organización, se conocen también como áreas de responsabilidad o comúnmente departamentos o divisiones y van a encontrarse en función directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr objetivos.

Con el objeto de conocerlas mejor, se analizará la importancia que tiene cada una de ellas dentro de una empresa.

Producción: El propósito de éste departamento consiste en tener listo el producto terminado para cuando el cliente lo requiera, así como desarrollar y formular los métodos más adecuados para elaborarlo; también debe suministrar y organizar: mano de obra, instalaciones, maquinaria y equipo, herramientas, etc. Entre las funciones de éste departamento tenemos, abastecimiento, fabricación, control de calidad, ingeniería industrial, de planta y del producto.

Recursos Humanos: El objetivo principal es conseguir y conservar a un determinado grupo de personas cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos organizacionales. Algunas de las funciones que se desempeñan dentro del departamento son: planeación, contratación y empleo, la capacitación y el desarrollo, seguridad e higiene industrial, sueldos y salarios, relaciones laborales, etc.

Finanzas: La finalidad de ésta área es encargarse de la obtención de fondos, administración, registros del capital que utiliza la empresa, así mismo asigna el presupuesto a cada departamento, para su correcto funcionamiento. Sus funciones básicas son: el financiamiento y la contraloría.

Mercadotecnia: Es la función indispensable en una organización, ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su objetivo es identificar y recopilar los factores y hechos que influyen en el mercado, y así contribuir a lo que el consumidor requiere, desea o necesita, comunicándole sobre la existencia del producto y distribuyéndolo en forma tal que se encuentre justo en el momento que el consumidor lo requiera. Entre sus funciones encontramos: distribución y logística, administración de ventas, estrategias de mercado, investigación de mercado, publicidad, etc.

Con lo expuesto anteriormente se concluye que todas las áreas funcionales de una empresa son de suma importancia para el buen funcionamiento de la misma, principalmente el departamento de Recursos Humanos, ya que en todas encontramos la unión de los elementos materiales, financieros y por supuesto al factor humano.

1.3 Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos

El campo de la administración de los recursos humanos ha evolucionado durante un largo lapso, adquiriendo así las características con las que cuenta actualmente. Esta perspectiva histórica nos demuestra que la administración de recursos humanos se encuentra influenciada por el constante cambio de su medio ambiente.

No se conoce con exactitud el momento en el que la técnica de los recursos humanos fue aplicada por primera vez; sin embargo sabemos que era indispensable para la existencia de las civilizaciones.

Desde antes de la revolución industrial existieron grandes organizaciones, que presentaban problemas resueltos de diferentes maneras. Algunos ejemplos

podrían ser la construcción de grandes ciudades como Egipto, México, Grecia, Roma, etc., actualmente consideradas zonas arqueológicas.

Como consecuencia de la carga de trabajo que se presentó en estas civilizaciones surge la separación de labores, dando lugar a la división del trabajo.

La Revolución Industrial surge en Inglaterra, y poco después en Europa y América del Norte, a mediados del siglo XVIII y principios del XIX. Cabe señalar que aproximadamente tres décadas después inicia la Administración de Recursos Humanos ya que se desarrolló un cambio en la forma de trabajo y de tratar a las personas.

Durante ésta época existieron levantamientos por parte de los obreros inconformes con el trato que recibían de sus patrones, sus peticiones consistían en mejorar sus sueldos y salarios, obtener mayor seguridad e higiene dentro de las instalaciones, jornadas justas de trabajo y un trato digno.

El desarrollo de la fuerza mecánica hizo posible el crecimiento de un sistema fabril de producción. El uso de equipos mecanizados y mejores técnicas de producción permitió una fabricación menos costosa de los bienes requeridos.

Como resultado de estos movimientos, a fines de 1880 algunos países promulgaron leyes para reglamentar las horas de trabajo de mujeres y niños, otros también promulgaron leyes para establecer salarios mínimos para trabajadores masculinos y para reglamentar condiciones laborales que afectaban la salud y seguridad de los trabajadores.

Posteriormente el sistema fabril de producción dio paso a la producción en masa, que fue posible gracias a la estandarización de piezas intercambiables que pueden ser montadas en las líneas de producción. Aumentando paradójicamente los costos generales, y los sueldos y salarios, lo que obligó a los propietarios a buscar nuevas formas de utilizar eficientemente la maquinaria y equipo así como la fuerza de trabajo, esto se logró con la aplicación de la “Administración Científica”.

La Administración Científica, que se dio gracias a las investigaciones de Taylor, constituía un enfoque objetivo y sistemático para mejorar la eficiencia y la eficacia, basada en la recolección y análisis de datos.

Con la aplicación de este método los procesos se simplificaron y las operaciones se hicieron más repetitivas.

El requerimiento de la administración científica tuvo influencia en la administración de personal, ya que en esa época se llegó a pensar que la administración debía estar separada de los problemas y emociones humanas, pero se puede recalcar la importancia de la cooperación entre los trabajadores y los patrones.

Fue en la década de 1920 y a principios de la siguiente, que la corriente iniciada por Taylor sería reemplazada por el movimiento de las relaciones humanas. Este fue comenzado por Elton Mayo y sus colaboradores; sus experimentos se dieron dentro de la compañía Western Electric donde comenzó a estudiar las condiciones de trabajo; como luminosidad, fatiga, ruido y otras, en relación con la productividad.

Su investigación consistió en tres etapas, en la primera a un grupo de empleados se les informó que su participación en el experimento era de suma importancia dando como resultado la evidente colaboración de todos.

En la segunda etapa se iniciaron las entrevistas a cerca de 2200 obreros, llevándose acabo bajo preguntas y respuestas donde se descubría rápidamente que los trabajadores sólo se dieron a la tarea de hablar y hablar y hablar. Por lo que hubo la necesidad de capacitar a los entrevistadores a escuchar dando guías generales para la realización de la entrevista.

Con la entrevista se comprendió que se ayuda al individuo a olvidarse de complicaciones emocionales inútiles y exponiendo claramente su problema.

Ya en la tercera etapa se dedicó a observar las variaciones de la productividad relacionando a los incentivos económicos.

En las conclusiones de su experimento recalca la existencia de dos conceptos: "grupos formales y grupos informales".

Los primeros incluyen al personal y sus relaciones dentro de la organización y los informales a las relaciones espontáneas en base a la simpatía, amistad y rasgos comunes de carácter; estos grupos se dan fuera de la organización y se pueden medir sus relaciones en base a la convivencia.

En esta época es donde se considera el verdadero avance de los recursos humanos, surgiendo el concepto moderno de las relaciones humanas.

Dándose así algunas investigaciones en el campo de la conducta humana, desarrollando nuevos sistemas y técnicas de administrar al personal.

En nuestro país, la inquietud por reconocer la importancia del factor humano se da gracias a la llegada de libros extranjeros. Se percibió, al igual que en otras partes, que la función de los recursos humanos no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social sino que día a día se hacían más complicadas y no bastaba con el "jefe de personal" que pretendía ser amigo de todos. Se hacía necesario unir muchísimos conocimientos para poder realizar estas funciones en forma correcta.

Como breve introducción a los recursos humanos en México podemos mencionar:

- México independiente del siglo pasado: México como nación no contaba con una base cultural ni tecnológica para adoptar un buen desarrollo económico.
- En el porfirismo llega el liberalismo económico de Europa proclamando que las fuerzas de mercado regularan los salarios y la demanda de mano de obra.
- Época posrevolucionaria: En el año de 1938 México adquirió su independencia económica expropiando compañías petroleras de capital extranjero, coincidiendo con otros hechos que impulsaron la industrialización del país.
- La presencia del capital extranjero representó un gran impulso al desarrollo fabril. Llegando con él técnicos y obreros calificados que recibían un salario más elevado que el de los mexicanos, aunque realizaran la misma labor, tenían mejores condiciones de vida, más prestaciones y ocupaban los puestos de capataces y supervisores.
- Las condiciones de trabajo en las fábricas, minas, campos petroleros, ferrocarriles, de propiedad extranjera, eran tan malas como en las fábricas de propiedad de nacionales, pero añadían la discriminación racial.

- El arma a la que recurrieron los obreros para presionar en busca de una solución favorable a sus demandas fue la huelga. Una de las demandas que ellos pedían era que los obreros mexicanos tuvieran las mismas ventajas de que disfrutaban los extranjeros.
- A pesar de estar prohibida la huelga ocurrieron unas 250 desde 1881 a 1991.
- Las huelgas que destacan en este periodo fueron Cananea en 1906 y Río Blanco en 1907, éstos y otros movimientos obreros fueron de vital importancia para el movimiento armado de 1910 dando como resultado la Constitución de 1917.
- Revolución industrial. Algunos de los acontecimientos que dieron lugar a la pequeña revolución industrial en México fueron la expropiación petrolera, la llegada de intelectuales españoles, refugiados y la 2ª. Guerra mundial, lo cual provocó compras masivas de alimentos por parte de los Estados Unidos.
- La creciente industrialización crea mayores fuentes de trabajo manifestándose así la necesidad de atender más al elemento humano en ellas. Además de la creación de carreras universitarias como la de Licenciado en Administración de Empresas y la de Licenciado en Relaciones Industriales que incluyen en su estudio a la Administración de Recursos Humanos.

Este fenómeno de crecimiento produjo efectos similares a los de Europa tal es el caso de la creación de una clase proletaria desposeída en condiciones de vida deprimentes.

1.4 Orígenes del Departamento de Recursos Humanos

La función de personal se ocupa principalmente de “facilitar el rendimiento organizacional”. Sin embargo, el departamento de personal tiene un papel especial que desempeñar. Y el hecho de que los empleados sean responsables de toda la organización a la vez que de un departamento específico, crea las relaciones laterales entre esta y otros departamentos específicamente difíciles.

La función de personal tiene un fondo histórico en el período comprendido de 1900 a 1930 en los Estados Unidos. Las primeras manifestaciones organizadas de preocupación por la función de personal fue el movimiento de bienes industriales anterior a la Primera Guerra Mundial. La Revolución Industrial trajo consigo muchas privaciones, la vida era dura para la clase trabajadora, es por ello que hubo enfrentamientos constantes entre esta clase y los patrones. A fin de aliviar tales condiciones, algunos patrones iniciaron diversos programas: préstamos, fondos de ahorro y cuidado del hogar.

Creando así, departamentos que apoyaran dichos programas. Muchos departamentos de personal se crearon como secciones para manejar expedientes. Procesaban estadísticas de empleo y llevaban también relaciones de tiempo y producción para elaborar nóminas.

Las dos primeras décadas de 1910-1920, se identifican con el movimiento de la Administración Científica encabezada por Taylor; donde describía que la productividad podía mostrarse con el estudio de tiempos y movimientos, la planeación de tareas, diseños de herramientas y la aplicación de incentivos.

Con la creación de los "sindicatos" el gobierno marcó la pauta en algunas reformas sobre el personal, creando y promulgando leyes protectoras del trabajador, seguridad e higiene, y prestación de seguridad social. La oposición de los patrones a los sindicatos de trabajadores ayudó a aumentar el prestigio de los departamentos de personal, ya que muchos de los programas iniciales eran de prestaciones laborales y se consideraban como medios para alejar a los sindicatos.

Durante la década de 1930 se originó otro cambio, en muchas empresas, el departamento de personal tendría que encargarse de todas las relaciones con los trabajadores y empleados. Así mismo dentro de sus atribuciones se le asignó la selección de personal, determinación de jornales, despido de personal, traslados y ascensos, relaciones con el sindicato. Ahora tenía la responsabilidad de negociar el contrato colectivo y manejar las reivindicaciones de los trabajadores.

En la actualidad la influencia y el prestigio de la función de personal se ha extendido por muchas razones. La dirección superior concibe dentro de la organización a un grupo de profesionales-especialistas cada vez mayor, para planear los recursos humanos a corto y mediano plazo, colocar de manera eficiente al personal requerido, llevar a cabo el proceso de capacitación y desarrollo, crear justos sistemas de remuneración, así como evaluar el desempeño del personal a todos los niveles.

Por tanto, gracias a los adelantos logrados en el campo de la administración científica y a la actividad de varios sindicatos, los departamentos de personal reemplazaron poco a poco a las antiguas secretarías de bienestar laboral. En los nuevos departamentos de personal se contribuía en forma decisiva a la eficacia de la organización, ya que en ellos se mantenían los salarios a niveles apropiados, se seleccionaba a los candidatos para determinados puestos y se

atendían las quejas a diferentes niveles. Estos departamentos de personal también lograban adelantos en las negociaciones con los sindicatos y así procurar resolver las necesidades del personal.

Sin embargo, estos departamentos de personal no se consideraban esenciales para las organizaciones de las cuales formaban parte. Con frecuencia servían solamente como recurso informativo para que los ejecutivos de la organización tomaran decisiones. Al principio las finanzas, la producción y las ventas se consideraban mucho más importantes que los aspectos administrativos. A medida que sus responsabilidades y aportaciones se incrementaron, la importancia de los departamentos de personal también creció.

1.5 Definición de la Administración de Recursos Humanos

Para determinar el campo de acción dentro de todo quehacer de la Administración es necesario definir el concepto de Administración de Recursos Humanos, para lo cual citaremos a:

- ✓ Víctor M. Rodríguez. "Un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento entre unos y otros".
- ✓ Byas y Rue. "Es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización; determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar".

- ✓ Arias Galicia Fernando. "Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización y del país en general".
- ✓ W. B. Werther Davis. "La Administración de Recursos Humanos tiene como objetivo ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos. Al mismo tiempo enfrenta desafíos que se derivan de las demandas y necesidades de los empleados de la organización y del contexto social, tanto en lo nacional como en lo internacional. Dentro de un contexto es la misión del departamento de Recursos Humanos contribuir a los resultados y objetivos de la organización de una manera ética y socialmente responsable."

Estos procesos se suelen encontrar en una forma u otra en la mayoría sino es que en toda clase de organizaciones. Algunos de dichos procesos de la administración de recursos humanos se pueden describir de manera directa. Otros son mucho más complicados. Sin embargo, cada proceso de administración de personal es un complejo flujo de sucesos con ciertos objetivos únicos que los diferencian de otros.

Teniendo como base las definiciones anteriores se pueden diferenciar las características de los Recursos Humanos, de acuerdo con el autor Sánchez Barriga (Técnicas de Administración de Recursos Humanos) y que son las siguientes:

- a. No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de otros tipos de recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son patrimonio personal.
- b. Las actividades de las personas en la organización son voluntarias.

- c. Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles. Se manifiestan solo a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.
- d. Los Recursos Humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo.
- e. Los Recursos Humanos son escasos. Esto se debe a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos. En este sentido hay personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero y otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así el "Mercado de Trabajo".

1.6 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos consiste en seleccionar y administrar al personal en la organización, trabajando y dando lo mejor de sí, con una actitud positiva y favoreciendo al crecimiento de ambas partes.

En la práctica, el departamento de Recursos Humanos alcanza su éxito por medio del logro de sus objetivos y éstos se derivan de los objetivos organizacionales. Tales objetivos deben expresarse por escrito. Los objetivos del departamento de personal sirven como guía, en la práctica, para fijar las funciones principales de éste.

Por lo tanto el departamento de Recursos Humanos tiene diversos objetivos, entre los principales están los siguientes:

- ✓ Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para alcanzar los objetivos organizacionales.
- ✓ Elevar la productividad del personal, para promover la eficiencia y eficacia de la dirección.

- ✓ Coordinar el esfuerzo de los equipos de trabajo, para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.
- ✓ Alcanzar hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como del patrón.
- ✓ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para lograr una satisfacción plena del personal y de sus objetivos individuales.
- ✓ Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la prestación de los servicios y, al término de dicha relación laboral para sostener adecuadas relaciones de trabajo.

1.7 Funciones del Departamento de Recursos Humanos

Delimitar las funciones que le corresponden al Departamento de Recursos Humanos es una tarea de la dirección superior, para lograr de manera afectiva la coordinación de sus relaciones con los demás departamentos. Se les proporciona ayuda en asuntos relativos a las políticas de personal que deben seguirse, los controles que deben llevarse a cabo se les proporciona planes de remuneración, programas de capacitación y desarrollo, seguridad, así como actividades recreativas.

Dentro de las funciones primordiales del Departamento de Recursos Humanos encontramos las siguientes:

- ✓ Planear los recursos humanos asegurando una colocación adecuada a los tipos y cantidades correctas.
- ✓ Observar y suministrar personal idóneo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente.

- ✓ Efectuar una adecuada contratación e inducción a todo el personal a fin de llevar un proceso productivo.
- ✓ Fijar un sistema de remuneración justa para lograr altos niveles de desempeño.
- ✓ Ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que eleve su capacidad operativa.
- ✓ Ejercer una adecuada administración del contrato colectivo de trabajo y lograr adecuadas relaciones laborales.
- ✓ Promover junto con el sindicato programas de seguridad e higiene.
- ✓ Establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas.
- ✓ Hacer respetar la autoridad y mantener la disciplina requerida en la organización.
- ✓ Prestar servicios a todo el personal.

CAPÍTULO

2

MOTIVACIÓN

CAPÍTULO 2

MOTIVACIÓN

2.1 Concepto de Motivación.

Las organizaciones están compuestas por varios elementos, entre ellos el hombre; por tanto, funcionarán de acuerdo con el esfuerzo y comportamiento de cada uno de sus miembros. La productividad y el alcance de los objetivos dentro de ellas radican en que todos los integrantes tengan claramente definido lo que se busca.

Es importante conocer los motores que mueven a la acción humana; ya que solo de esta manera los administradores podemos actuar manejando estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y al mismo tiempo lograr que los miembros de ésta se sientan más satisfechos. Una herramienta para lograrlo es la Motivación que está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

El estudio de la Motivación y su influencia en el ámbito laboral no es más que el identificar y conocer a qué obedecen todas las necesidades, deseos o actividades dentro del trabajo, ya sea individual o colectivamente.

El trabajo no se puede considerar independiente del individuo que lo realiza, se debe tener en cuenta siempre sus motivos, experiencias e interrelaciones sociales con su familia, con la compañía y con la comunidad. Un trabajador no puede ser jamás considerado una máquina o un instrumento del cual necesita una empresa para su beneficio, ya que es una persona que puede sentir inmensidad de cosas dentro de él, que influyan en su desempeño dentro del trabajo, pues el trabajo no

solo cuenta con aspectos mecánicos y económicos, sino también; aspectos psicológicos. En ocasiones el trabajador puede ser incomprendido y por ello puede llegar a renunciar y en consecuencia tener una motivación en el trabajo muy baja y su autoestima será baja también, pues se dirá él mismo que el trabajo es solo para trabajar como un robot y que no tiene nada que ver su vida personal. La organización tratará de conocer los más sobresalientes motivos del trabajador y tendrá que ser comprensiva para no perder personal y lograr la satisfacción del empleado por su trabajo.

Para lograr una buena motivación se necesita de incentivos efectivos; el término incentivo puede ser considerado como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin deseado. El incentivo puede ser utilizado para alentar al empleado a alcanzar las metas de la organización; éstos pueden ser financieros, en especie o de reconocimiento, según las necesidades de cada individuo.

2.2. Las teorías de la Motivación.

Varios personajes ilustres han tratado de encontrar los factores que intervienen en el desempeño alto o bajo de una persona dentro de la organización así como comprender al individuo en cuanto a su comportamiento individual social y sobre todo laboral.

Muchas son las teorías en las que podemos apoyarnos para conocer el significado de la Motivación; sin embargo, en éste capítulo se hablará sólo de algunas de ellas, no por eliminarlas, sino por ser las más comunes.

2.2.1. Teoría de Maslow.

El doctor Abraham Maslow ordenó las necesidades humanas según un orden jerárquico, que asciende desde el punto más bajo hasta el más alto. Así mismo afirmó que las personas para satisfacer cualquiera de las necesidades que les resulten más predominantes, en un momento dado y el predominio de una necesidad dependerán de la situación actual del individuo así como de sus experiencias propias.

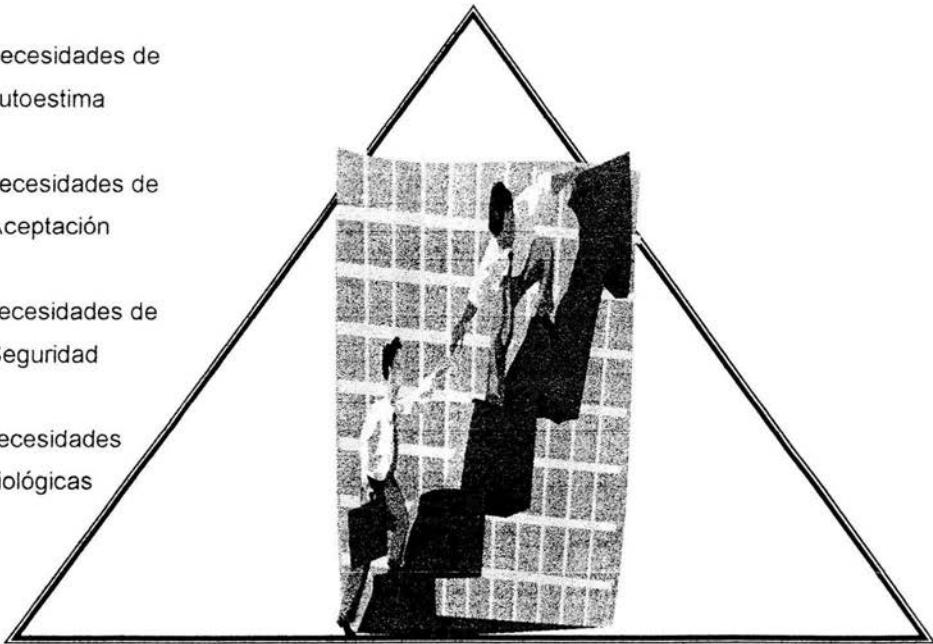
5. Necesidades de
Autorrealización

4. Necesidades de
Autoestima

3. Necesidades de
Aceptación

2. Necesidades de
Seguridad

1. Necesidades
Fisiológicas



Las necesidades humanas básicas colocadas por Maslow en orden de importancia ascendente son las siguientes:

1. Necesidades Fisiológicas. Son aquellas básicas para mantener la vida, como alimentarse, respirar, dormir.
2. Necesidades Seguridad. Se trata de las necesidades de estar libres de daños físicos y del temor de perder un empleo o un bien.
3. Necesidades de Aceptación. Puesto que las personas son seres sociales necesitan ser aceptadas por los demás y sentir que pertenecen a un grupo.
4. Necesidades de Autoestima. Una vez que las personas comienzan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a desear la estima, tanto de sí mismas como de los demás. Esta clase de necesidad produce satisfacciones tales como poder, prestigio, posición social y seguridad en sí mismos.
5. Necesidades de Autorrealización. Es el deseo de convertirse en lo que es capaz de ser; de desarrollar al máximo el potencial propio y lograr algo. Esta necesidad es considerada como la más alta en su jerarquía, nos brinda un crecimiento personal en forma activa.

2.2.2. Teoría de Herzberg

Frederick Herzberg y colaboradores modificaron considerablemente el enfoque de las necesidades de Maslow. Su investigación intentaba encontrar una teoría de dos factores de la motivación. Para su investigación solicitaron a doscientas personas, entre ingenieros y contadores, que describieran brevemente un

episodio que les hubiera causado mucha satisfacción en su trabajo y otro que les hubiera sido particularmente insatisfactorio.

Después de estudiar sus datos, llegaron a establecer una teoría conocida como de los motivadores y los factores higiénicos ó Teoría Dual.

La Teoría Dual reconoce dos factores que interviene en la Motivación laboral:

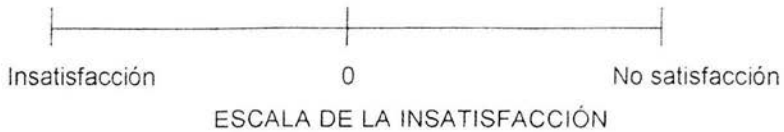
1. Intrínsecos; y
2. extrínsecos

Los intrínsecos o pertenecientes al puesto; tales como logro, reconocimiento, responsabilidad, iniciativa, una vez que se hacen presentes serán motivadores favorables para el desarrollo laboral del individuo; es decir, los factores intrínsecos son aquellos que brotan al realizar un trabajo, que le guste al personal, por lo cual se sentirán productivos, causando satisfacción; pero que su ausencia no ocasiona insatisfacción.

Por otra parte; los extrínsecos como: condiciones de trabajo, salarios, status, seguridad laboral, etc., cuando están ausentes provocan insatisfacción, pero al mismo tiempo si se cuenta con ellos no causan satisfacción.

Herzberg afirma que es erróneo el pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción, diciendo así que tanto la satisfacción como la insatisfacción se deben medir en escalas diferentes, postulándolo en los esquemas siguientes:





Esta investigación no ha dejado de recibir críticas. Algunos investigadores ponen en duda los métodos de Herzberg, al afirmar que éstos tendían a restar imparcialidad a los resultados.

A continuación, se presentan los satisfactores y no satisfactores identificados por Herzberg:



2.2.3. Teoría de McClelland.

McClelland (1962) formula su teoría sobre motivación; para él las personas están motivadas primordialmente por tres factores: uno de realización, de logro; otro de afiliación y otro de poder.

Las personas motivadas por el primer factor, desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo. Los motivadores por la afiliación se enfocan a establecer contactos personales cálidos. La persona motivada por la realización desea lograr sus metas aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo. Las personas motivadas por el poder tratan de influir sobre las demás.

Tal teoría se nos habla de la influencia de la cultura sobre el ser humano, incrementando en éste su deseo de superarse o realizarse. El autor hace del factor logro el centro del desarrollo económico. Factores tales como la confianza, libertad, afecto y responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro.

Los tres impulsos (poder, afiliación y logros) tienen cierta importancia en la Administración, pues para que una empresa trabaje correctamente es necesario prestarles suma atención a todos ellos.

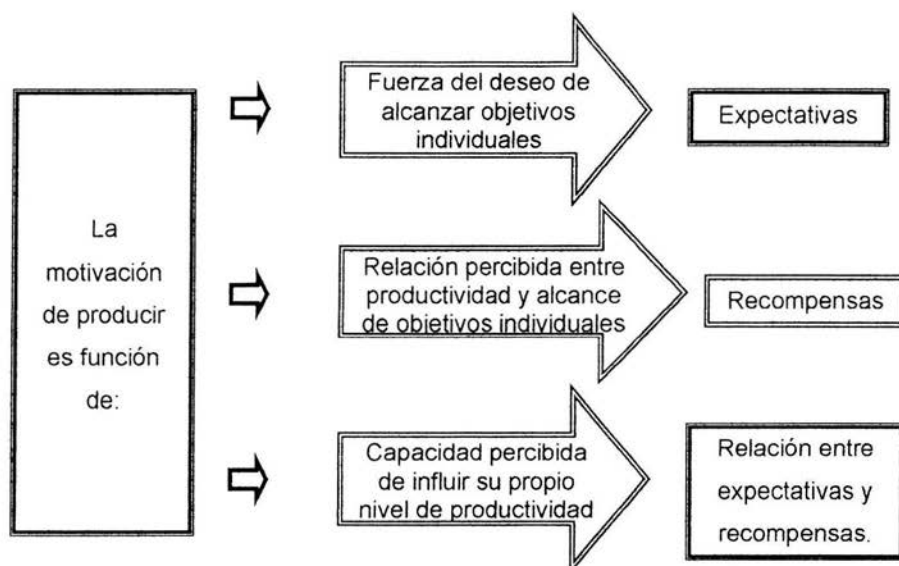
2.2.4. Teoría de Vroom.

Uno de los enfoques de la Motivación de más aceptación es la "teoría de la expectativa". El autor que más ha contribuido al progreso y la explicación de ésta teoría fue el psicólogo Victor H. Vroom quien sostiene que las personas se sentirán motivadas a desarrollar ciertas actividades para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si sienten que sus acciones contribuirán a lograrla.

Para Vroom el nivel de productividad individual depende de 3 fuerzas básicas que actúan dentro del individuo:

- ✓ Los objetivos individuales (valencia).
- ✓ La relación percibida entre productividad y el alcance de los objetivos individuales (expectativa).
- ✓ La capacidad del individuo para influir su propio nivel de productividad, en la medida que él crea que pueda influenciarlo (instrumentalidad).

Las tres fuerzas están indicadas en la siguiente figura:



Vroom expone que un individuo puede desear aumentar la productividad cuando se imponen tres condiciones: ¹

1. Los objetivos personales, que pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
2. La relación percibida entre la satisfacción de los objetivos y alta productividad. Si un trabajador tiene como objetivo el tener un salario mayor en base a la remuneración por producción, podrá tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si su necesidad de aceptación

¹ Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", Editorial McGraw Hill, México, 1983

social por los otros miembros del grupo es más importante, podrá producir por debajo del nivel que el grupo consideró como patrón de producción informal.

3. La percepción de su capacidad de influir su productividad. Si un empleado cree que un gran volumen de esfuerzo guardado tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho.

Según Vroom, estos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en determinado lapso.

El individuo percibe a cada alternativa de acción como un conjunto de posibles resultados provenientes de su comportamiento particular denominadas valencias. "Una valencia positiva indica un deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica un deseo de huir de determinado resultado final."²

Por tanto, concluimos que la fuerza aplicada para conseguir algo (objetivos, metas) depende tanto del valor que se le dé para alcanzarlo como de la expectativa o esfuerzo para lograrlo. La teoría de Vroom puede alentar a los administradores a diseñar un ambiente motivacional que estimule el apropiado comportamiento de los trabajadores.

2.2.5. J. Stacy Adams

Un factor importante en la Motivación es reconocer si las recompensas logran en el individuo el impacto esperado. Una forma de resolver esto es mediante la teoría de Equidad, que se refiere a los juicios subjetivos de una persona sobre lo justo de la recompensa que obtiene, en relación con los insumos, en comparación con

² Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos humanos", Editorial Trillas, México, 1999

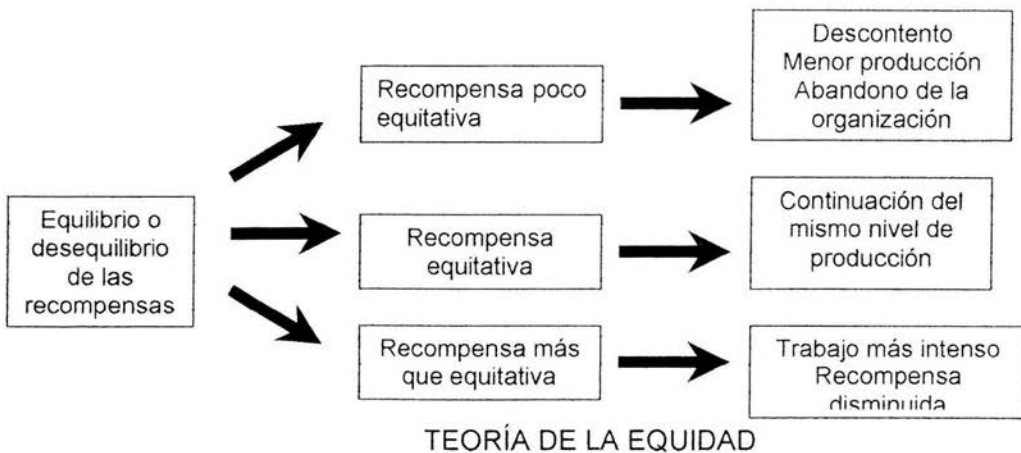
las recompensas de otros. Stacy Adams ha recibido gran parte del crédito de la creación de la teoría de la Equidad.

Los aspectos esenciales de ésta, se pueden expresar de la forma siguiente:

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de otra persona}}$$

Insumos de una persona Insumos de otra persona

Si las personas sienten que se les recompensa en forma poco equitativa pueden sentirse defraudadas y disminuir la cantidad y/o calidad de la producción o abandonar la organización. Si las personas perciben las recompensas como equitativas, probablemente continuarán con el mismo nivel de producción. Si piensan que las recompensas son mayores de lo que se considera equitativo, pueden trabajar con mayor intensidad. También es posible que algunos deseen reducir la recompensa.



Ésta teoría está enfocada a identificar y mejorar los programas de incentivos o recompensas que se les brinda a los trabajadores que se lo merezcan; por parte de la gerencia a fin de mejorar el desempeño y el ambiente laboral.

2.3. La Motivación hacia el trabajo

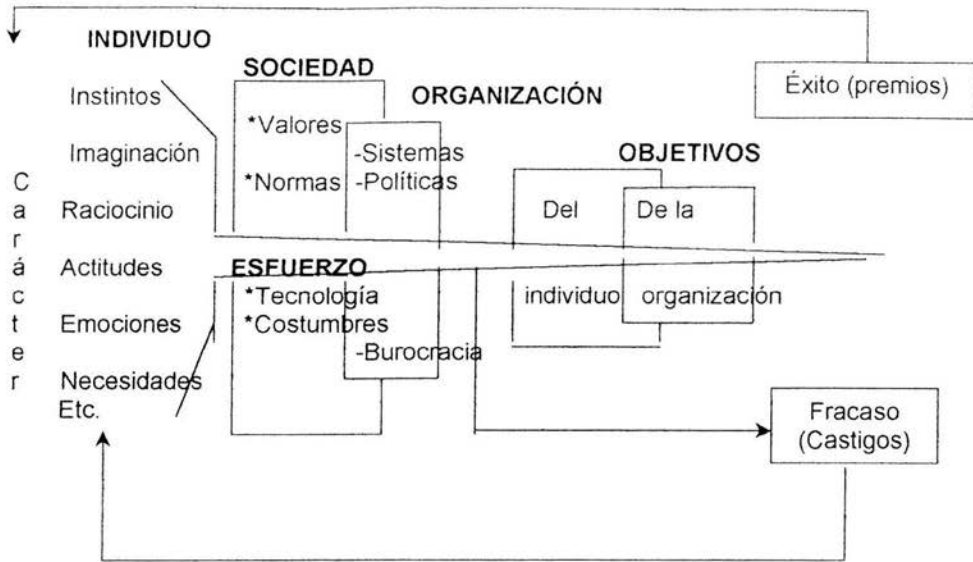
“El hombre dentro de la industria, es tan complejo como en cualquier otra de las etapas de la vida, y todo intento por reducir su comportamiento a un solo sistema de motivación tiene que dar como resultado, necesariamente, solo algo artificial y estrecho. El hombre tiene muchos motivos y, a menos que reconozcamos la parte que desempeña cada uno de ellos, no podremos comenzar a entender su conducta.”(Taylor, 1981).

Con lo anterior podemos decir que la Motivación es uno de los muchos elementos que debemos de tomar en cuenta en el proceso productivo. El individuo desarrolla un esfuerzo fincado en su personalidad, pero condicionado en parte por su ambiente cultural y por la organización; este esfuerzo debe alcanzar dos tipos de objetivos: los del individuo y los de la organización. Entre más cercanos estén unos de otros mejores serán los resultados.

Por lo tanto; para alcanzar los objetivos de la organización es necesario conseguir la cooperación de los empleados esto a través de la aplicación de un sistema de motivación, el cual se seleccionará después de diagnosticar al personal.

La motivación es un factor importante para sensibilizar a la gente logrando así altos niveles de productividad, ya que actuamos por medio de mecanismos llamados: motivos. El motivo se refiere al impulso para que el trabajador se desempeñe mejor en su trabajo y este impulso es individual, por lo tanto “...el comportamiento es causado, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, puede ser innata o creada por el medio ambiente. El comportamiento es motivado; los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento. El comportamiento está orientado hacia

objetivos; hay una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera”.³



En la figura anterior se muestra el esfuerzo que se finca en la motivación individual, matizado por la sociedad y la organización; se encuentra en relación a los objetivos individuales y organizacionales que nos pueden conducir a la obtención de premios o castigos que afectarán los esfuerzos a través de la Motivación.

2.4 Las Actitudes de los empleados en el trabajo

Las actitudes son los sentimientos o creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo. Las actitudes son un conjunto mental que afecta la forma en que una persona verá lo que le rodea.

³ Chiavenato, Op.Cit.p.126

Como gerentes o administradores, se debe estar altamente interesado en la naturaleza de las actitudes de los empleados con respecto a su trabajo, la organización y su desarrollo.

2.4.1 Naturaleza de las actitudes de los empleados

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo. Existe una diferencia importante entre estos sentimientos relacionados con el puesto y otros dos elementos de las actitudes de los trabajadores. Consideramos a la satisfacción en el trabajo como un sentimiento de relativo placer o dolor por ejemplo; cuando un empleado menciona una frase como: "Disfruto tener trabajo extra" ó "Mi trabajo es difícil", encontramos que el empleado disfruta de la carga de trabajo y que además se encuentra satisfecho; otra frase muy común sería: "Planeo renunciar a éste trabajo en 1 mes", clasificada en intenciones del comportamiento organizacional; nos habla de la insatisfacción laboral.

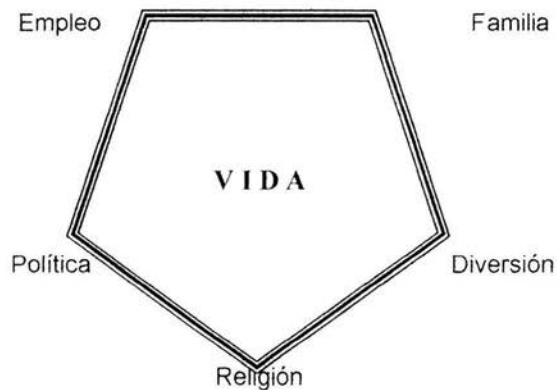
Con todo lo anterior, es factible que al escuchar éstas frases cualquier director o gerente logre entender las actitudes y reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de dichas reacciones en el comportamiento futuro.

La satisfacción en el trabajo puede verse como una actitud general o puede aplicarse específicamente a una parte del trabajo de un individuo. La satisfacción en el trabajo, como cualquier actitud, se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo, en la medida que el empleado obtiene información acerca de su lugar de trabajo. No obstante, puede ser dinámica, ya que suele suceder aún más rápido de lo que se tardó en desarrollarse.

Esto significa que los gerentes no pueden ahora establecer las condiciones que conduzcan a una alta satisfacción, y posteriormente restarle importancia, debido a que las necesidades de los empleados podrían cambiar repentinamente. Los gerentes necesitan poner atención a las actitudes de los empleados semana tras semana, mes tras mes y año tras año.

La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción en la vida. Por lo tanto, los gerentes podrían tener que vigilar no solamente el empleo y el medio ambiente laboral, sino también las actitudes de los empleados en otros aspectos de la vida; aspectos que influyen de manera clara en la productividad de cada uno de los empleados.

En el siguiente esquema se hace mención de algunos de los elementos relacionados con la satisfacción en la vida de un individuo:



Además de la satisfacción en el empleo, hay otras dos actitudes de los empleados que son importantes: la participación en el empleo y el compromiso organizacional.

La participación en el empleo es el grado en el que los empleados se involucran en sus puestos, invierten tiempo y energía viendo al trabajo como una parte central de sus vidas. Consideramos que los empleados involucrados en su

empleo tendrán grandes necesidades de crecimiento y gozan de su participación en la toma de decisiones; algunas características de estos serían: pocas faltas, puntualidad y liderazgo.

El compromiso organizacional es el nivel en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Este compromiso se da generalmente entre los empleados con más tiempo en la empresa, en aquellos que han experimentado éxito personal en la organización y entre los que trabajan en un equipo de empleados comprometidos; algunas características de éstos serían: buen historial y asistencia, apego a las políticas e índices bajos de rotación de personal.

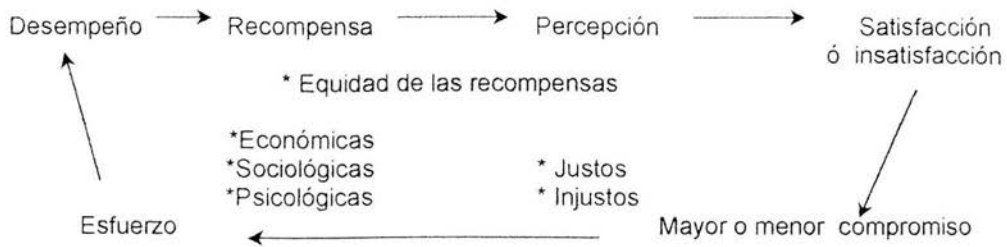
Concluimos que un gerente debe considerar maneras en las que el medio de trabajo pueda ayudar a producir las tres actitudes clave del empleado: satisfacción en el empleo, participación en el puesto y el compromiso organizacional.

2.4.2 Efectos de las actitudes de los empleados.

Cuando los trabajadores están insatisfechos en sus puestos, es necesario entender que impacto pudiera tener esto en sus comportamientos futuros. Específicamente, interesa saber si un empleado insatisfecho tiene más probabilidades de llegar tarde o faltar, disminuir su nivel de productividad, robar a la organización o renunciar.

Un alto desempeño contribuye a una gran satisfacción en el empleo, como se muestra a continuación:⁴

⁴ Keith Davis, "Comportamiento humano en el trabajo", Editorial McGraw Hill



Comprendida la importancia que deben brindar los directores y gerentes a su personal en cuanto a apoyarlos en su desempeño produciendo así la satisfacción misma. Cabe señalar que en caso de que esto no se consiguiera; algunos de los efectos que se llegarán a presentar dentro de la organización serían:

ROTACIÓN DE PERSONAL. Una mayor satisfacción en el empleo se asocia con menor rotación de personal, que es la proporción de empleados que salen de la organización. Los trabajadores más satisfechos tienen menos probabilidades de pensar en renunciar, buscar un nuevo empleo; por lo tanto, es más probable que se queden en la organización.

La rotación de personal puede tener varias consecuencias negativas, especialmente si el índice de rotación es alto. Suele suceder que resulte difícil reemplazar a los trabajadores que se van y los costos directos e indirectos sean muy altos. Sin embargo, a partir de la rotación de personal pueden producirse algunos beneficios, como son mayores oportunidades para la promoción interna, así como la aportación de experiencia de los nuevos trabajadores.

FALTAS. Resulta conveniente analizar el porque de las faltas, si son producto de razones médicas verídicas (falta válida) o por faltas voluntarias relativas a actitudes pesimistas. El ausentismo involuntario puede reducirse mediante el uso de exámenes médicos anticipados a una contratación. El ausentismo voluntario puede disminuir analizando los antecedentes laborales del individuo antes de ser contratados.

Otra manera en que los empleados podrían expresar su insatisfacción es mediante los retardos. Los retardos son una especie de ausentismo a corto plazo que va desde unos cuantos minutos a varias horas en cada caso, y es otra manera en que los trabajadores se retraen de la participación activa en la organización. Aunque puede haber razones verídicas para una llegada tarde ocasional, una situación de retardos constantes con frecuencia es un síntoma de actitudes negativas que requieren atención por parte de la gerencia.

ROBO. Aunque existen muchas causas de robo por parte de los empleados, algunos de ellos toman lo que no les pertenece ya que se sienten frustrados por el trato impersonal que reciben de su organización. Esta actitud se justifica como una manera de cobrar venganza por lo que consideran un maltrato por parte de su gerente.

ACCIDENTES. Los accidentes laborales perjudican seriamente a la organización, principalmente en empresas consideradas de alto riesgo. Los programas de seguridad e higiene deben de revisarse con frecuencia, también los señalamientos internos son de ayuda para evitar incendios, reaccionar correctamente en caso de sismos así como indicaciones para el correcto uso de las herramientas de trabajo (cascos, guantes, etc.).

Llegan a presentarse más problemas además de los mencionados aquí, por lo que sugerimos a los administrativos contribuir con programas eficientes para cada caso, logrando así un ambiente laboral idóneo.

CAPÍTULO

3

EQUIPOS DE TRABAJO Y LIDERAZGO

CAPÍTULO 3

EQUIPOS DE TRABAJO Y LIDERAZGO

3.1 Definición de Grupo

El grupo tiene una historia desde su formación, sin saber muy bien el porqué, cada uno elige estar con determinadas personas, parecidas y diferentes, con distintas formas de ser, de relacionarse y comunicarse. Cuando se construye el grupo algo une a todas esas personas, las enlaza como un conjunto, las hace sentir diferentes por el hecho de estar juntas. Les da una pertenencia, cada uno se siente parte del grupo, como si fuera una ficha de un rompecabezas. Si falta una ficha, la imagen no es la misma, y, a su vez, cada ficha necesita de la presencia de las demás para construir la imagen.

Analizando algunos conceptos tenemos los siguientes:

“Conjunto restringido de personas ligadas entre si por constantes de tiempo y espacio, y articuladas por su mutua representación interna, que se propone en forma explícita o implícita una tarea que es su finalidad” (Pichon Riviere, E., El proceso grupal.) Nueva visión, Bs. As., Argentina, 1999.

“Pluralidad de personas que poseen una identidad común (cierto sentido de unidad) y ciertos objetivos y normas compartidas. La comunicación entre sus miembros puede ser directa o indirecta, por pautas reguladoras de interacción basadas en un sistema de roles interrelacionados y cierto grado de interdependencia entre sus miembros. Es un tipo de colectividad más desarrollado con un sentido de identidad distinto y una definición de la estructura social apoyada en la interacción directa o indirecta de sus miembros. (Theodorson, G., Diccionario de sociología, Ed. Piados, BS. As.,1978).

3.2 Definición de Equipo

La convivencia del hombre surge con el propósito de asegurar una estabilidad, ya sea emocional, física, social e incluso laboral. Estos propician una interacción que depende de las actitudes, el comportamiento y la relación interpersonal de cada uno de sus integrantes. Las actitudes individuales se forman con los pensamientos y sentimientos del equipo, lo que permite identificar una actitud en general

La integración de los equipos de trabajo dentro de las organizaciones, creemos que constituye uno de los retos más importantes actualmente y se puede sintetizar en la capacidad de concebirse a sí misma como una unidad armónica de esfuerzos personales y grupales.

Un equipo se define fácilmente: *Son personas que hacen algo juntas*. Podemos encontrar equipos en cualquier ámbito de nuestra vida; por ejemplo, en un equipo de fútbol, en un equipo de Investigaciones de Mercado o simplemente en una familia que se gana la vida.

Otra definición sería: "Grupo de personas organizadas para una investigación o servicio determinado" (Larousse).

Laboralmente, quien no cree en el trabajo en equipo, no tendrá las mismas satisfacciones que las personas que tienen presente el concepto.

Los integrantes del equipo de trabajo deben laborar física, mental y moralmente unidos, de lo contrario, su actitud será indiferente e individualista, lo cual no es bueno para llegar a los resultados deseados.

3.3 Diferencia entre grupo y equipo

Para entender porqué los equipos tienen un desempeño superior, debemos diferenciarlos de los restantes grupos de trabajo. El desempeño de un grupo de trabajo es el resultado de lo que sus integrantes hacen individualmente. En cambio, en un equipo hay resultados individuales y productos colectivos de trabajo, estos productos representan lo que dos o más miembros deben realizar juntos.

Los grupos no se convierten en equipos porque alguien los nombre de ese modo, sino por el esfuerzo de los integrantes para conseguir resultados efectivos. La disciplina y la colaboración son algunas de las cualidades más sobresalientes tanto del líder como de los demás elementos que conforman un equipo de trabajo.

No todos los grupos pueden ser equipos, como se muestra a continuación:⁵

GRUPO DE TRABAJO	EQUIPO DE TRABAJO
*Lider fuerte con una orientación clara	*Liderazgo compartido
*Responsabilidad individual	*Responsabilidad individual y colectiva
*El propósito del grupo coincide con la misión organizacional más amplia	*El equipo tiene un propósito más específico con el que debe cumplir
*Productos de trabajo individuales	*Productos de trabajo colectivos
*Realiza reuniones eficientes	*Alimenta el debate abierto y reuniones activas para resolver problemas
*Mide su eficacia directamente a través de la forma en la que influye en los demás	*Mide el desempeño de manera directa evaluando los productos de trabajo colectivos
*Debate, decide y delega	*Debate, decide y trabaja en conjunto

⁵Katzenbach, Jon, R. "El trabajo en equipo". Ediciones Granica, Barcelona, 1998.

El equipo se caracteriza por ser una unidad pequeña, flexible y versátil que puede convocarse, orientarse y desintegrarse fácilmente. Es la unidad básica del desempeño colectivo. También amplía su capacidad para el liderazgo confiando en él y en la iniciativa de todos sus miembros, equilibrando los puntos débiles de cada uno. Los equipos pueden optimizar el desempeño dentro de la organización formal de una institución integrando las estructuras formales y vigorizando los procesos formales. Los auténticos equipos facilitan la creación de la estructura informal de una organización explotando las interacciones naturales y revitalizando las redes informales.

La esencia de un equipo, creemos que es el compromiso común sin él, los grupos actúan como un montón de individuos; con él se convierten en una poderosa unidad colectiva. Este tipo de compromiso requiere un propósito en el que los integrantes del equipo puedan creer.

3.3.1 Tipos de Equipo de Trabajo

Cuando se fijan metas apropiadas de desempeño, el proceso de debatir las metas y los enfoques da a los miembros una opción cada vez más clara: pueden chocar con la meta y el camino elegido por el equipo y optar por alejarse, o pueden integrarse y ser responsables frente a sus compañeros. Sin embargo, la mayoría de los equipos quedan encuadrados en tres categorías: los que recomiendan, los que hacen y los que dirigen. Cada uno enfrenta un conjunto de desafíos característico.

En primer lugar, *los equipos que recomiendan cosas* incluyen a las fuerzas de tareas, los grupos de proyectos, los grupos de auditoría, calidad y seguridad, a los que se piden que estudien y resuelvan problemas determinados. Los equipos que recomiendan cosas tienen casi siempre plazos determinados para cumplir con su

tarea y son dos los temas críticos que los afectan: encarar un comienzo rápido y constructivo, y ocuparse de la transferencia de responsabilidades necesaria para conseguir que se lleven a cabo sus recomendaciones.

En segundo lugar, *los equipos que hacen cosas* incluyen a las personas que están en la primera línea o muy cerca de ella, responsables de la fabricación, el desarrollo, las operaciones, la mercadotecnia, las ventas, el servicio y otras actividades de una empresa. Al decidir si el desempeño de un equipo podría tener un impacto mayor, la alta gerencia debe concentrarse en los sectores de la organización donde se determina de manera más directa el costo y el valor de sus productos y servicios. Por consiguiente esto representa para la organización un desafío, ya que debe maximizar el desempeño de tantos equipos de trabajo que exigieran dichos procesos.

Por último, *los equipos que dirigen cosas* pueden funcionar en todos los niveles de la organización, desde la jerarquía máxima hasta las divisiones y unidades funcionales. El principal problema que enfrentan estos equipos es determinar si el formato utilizado es el apropiado. Muchos grupos que dirigen cosas pueden ser más eficaces como grupos de trabajo que como equipos. La clave está en si la suma de los mejores talentos individuales será suficiente para cumplir con el desafío, o si el grupo debe alcanzar un desempeño superior que requiera productos de trabajo conjuntos y reales.

Cabe señalar, sin embargo, que el nivel extra de desempeño que puedan lograr los equipos es cada vez más decisivo para muchas empresas, especialmente cuando atraviesan cambios importantes durante los cuales el futuro de la empresa depende de un cambio de comportamiento generalizado.

Cuando la alta gerencia utiliza a los equipos para dirigir cosas, debe asegurarse de que el equipo logre identificar el propósito y las metas específicas.

Creemos que los equipos serán la unidad de desempeño principal de las organizaciones de alto desempeño. Pero eso no significa que sustituirán a la oportunidad individual o la jerarquía y los procesos formales. Por lo contrario mejorarán las estructuras existentes sin reemplazarlas.

3.3.2 Importancia de los Equipos de Trabajo

La importancia que tiene adoptar el sistema de los Equipos de Trabajo dentro de las organizaciones radica en que cuentan con todo el potencial para mejorar el desempeño de los pequeños grupos en todos los niveles de la empresa y su versatilidad está a tono con la velocidad, la intensa competencia y el cambio acelerado que enfrentan cada vez más las organizaciones con grandes aspiraciones al éxito.

En realidad, un equipo es una unidad simple, quizá la más simple de una organización después de los individuos. Además, y dado que los equipos son una unidad natural, formada para resolver temas que requieren de múltiples habilidades y funciones de liderazgo, han estado presentes en las grandes organizaciones.

El verdadero equipo se caracteriza por la cohesión, la disciplina y la colaboración dando como resultado un intenso trabajo a través de la convivencia y la dinámica entre los miembros del equipo. Sin embargo, se pueden perder de vista fácilmente las ideas que ayudan a los equipos a ser capaces de alcanzar altos niveles de desempeño.

El equipo es un grupo pequeño (de no más de 12 personas si es posible) con una orientación clara y un compromiso mutuo, el cual puede funcionar mejor cuando se estimula el crecimiento personal entre sus integrantes, ayudando así a la consecución efectiva de los objetivos organizacionales.

Para poder utilizar la técnica de los equipos de trabajo en cualquier estructura organizacional, sea formal e informal, necesitamos hacer uso del término “equipo” correctamente, de lo contrario no podremos aplicar los principios básicos necesarios para su buen desempeño.

Consideramos que el trabajo en equipo tiene que ver con el trabajo duro, los conflictos, la integración y los resultados colectivos, convirtiendo esto en un desafío para una tarea más exigente. Para que dicha tarea sea parte integral del trabajo real y prioritario de los administradores, los equipos deben adaptársela equilibrio dinámico del liderazgo.

Concluimos que el equipo es la mejor alternativa cuando las ventajas que ofrece en el ámbito de trabajo colectivo y versatilidad corresponden con la situación que se viva en la empresa.

3.3.3 Ventajas de los Equipos de Trabajo

Las razones que han llevado a las organizaciones a adoptar la Técnica de los equipos de trabajo, es porque han podido comprobar la eficacia de ésta; han identificado que contribuye a elevar el nivel de productividad, a ahorrar costos ya que se aprovechan más los materiales, y a su vez, a conocer mejor a su personal. Dentro de las ventajas que podemos identificar en los Equipos de Trabajo están:

- ✓ Nos ayudan a aumentar la productividad. Como participantes o integrantes del equipo, más cercanos a la acción y al cliente, pueden apreciar mejor las oportunidades para mejorar la eficiencia; se le puede considerar como una estrategia para reducir costos.
- ✓ Con ayuda de los equipos de trabajo podemos mejorar la comunicación interna; los miembros deben tener participación en su propio éxito y así intensificar la concentración en la tarea que se realice. Los equipos pueden compartir información y delegar el trabajo.
- ✓ Los equipos realizan trabajos que los grupos comunes no pueden hacer; por ejemplo una tarea de naturaleza funcional, no existe individuo, personal o asociados capaces de competir con un equipo formado por miembros versátiles.
- ✓ A través de los equipos podemos aprovechar mejor los recursos. Consideramos que el recurso más importante es la capacidad intelectual en el tratamiento directo de los problemas.
- ✓ Para poder resolver los problemas que se lleguen a suscitar podemos hacer uso de la técnica de los Equipos de Trabajo ya que son más creativos y eficientes.
- ✓ La solución será mejor por muchas razones: el equipo está motivado, se encuentra más cerca del cliente y combina múltiples perspectivas.
- ✓ Los equipos pueden generar decisiones de alta calidad, un buen liderazgo se basa en el conocimiento. La esencia de la idea de los equipos es el conocimiento común y su inmediata conversión en liderazgo compartido.
- ✓ Por medio de los equipos podemos generar bienes y servicios de alta calidad incrementando así el conocimiento y aplicarlo en el momento indicado dando como resultado la mejora continua.
- ✓ Los procesos ocurren en las diversas funciones. Sólo un equipo que encuadra todas las funciones que contribuyen a un proceso puede

comprender lo que ocurre y eliminar los obstáculos, acelerar los ciclos y aplicar la energía organizativa donde el cliente más lo necesita.

La lista de ventajas antes mencionadas ha contribuido a que muchas organizaciones adopten esta técnica con el fin de mejorar su desarrollo organizacional. Sin embargo, existen empresas que no adoptan aún esta técnica, considerándola un gasto y no una inversión.

3.4 Círculos de Calidad

Dado que los Círculos de Calidad tienen una naturaleza viva y cambiante, no es posible encuadrar en una sola definición la enorme cantidad de variables existentes. En algunas empresas cambian su denominación; se les suele llamar Grupos de Mejora o Grupo de Progreso. Con el fin de facilitar la comprensión de este punto, utilizaremos sólo el término de "Círculos de Calidad".

3.4.1 ¿Qué son los Círculos de Calidad?

Básicamente los círculos de calidad son: "un sistema participativo mediante el cual los trabajadores se reúnen en grupos pequeños para realizar sugerencias y resolver problemas relacionados con aspectos del propio trabajo".⁶

Emilio Martínez Grande en su obra "Círculos de Calidad. Manual para la Implantación", ofrece varias definiciones complementarias para aclarar la esencia de los círculos:

⁶ Palom Izquierdo, Francisco Javier, Círculos de Calidad. Teoría y Práctica. Editorial Marcombo Boixareu

1. Un Círculo de Calidad es un pequeño grupo de trabajadores que realizan tareas semejantes, y se reúnen para identificar, analizar y solucionar problemas del propio trabajo, ya sea en cuanto a calidad o a productividad.
2. Los Círculos de Calidad son grupos de trabajadores con un líder o jefe de equipo que cuenta con el apoyo de la empresa, cuya misión es transmitir a la dirección propuestas de mejora de los métodos y sistemas de trabajo.
3. Se dice que los Círculos no constituyen ni un movimiento, ni un sistema, ni un método, sino esencialmente una nueva forma de la vida de trabajo, obtenida por una nueva mentalización del trabajador.
4. Los Círculos pueden ser implementados en cualquier tipo de organización, para lo cual no es imprescindible cambiar de estructura; sino la filosofía del trabajo y el enfoque de las relaciones humanas.
5. Los Círculos de Calidad se reúnen para estudiar un problema y su posible mejora. La misión del Círculo es analizar, buscar y encontrar soluciones, y proponer la más adecuada a la Dirección.
6. Dentro de los Círculos los trabajadores no sólo aportan su esfuerzo muscular, sino también su cerebro, su talento y su inteligencia.
7. Todas las propuestas que salen de los Círculos de Calidad son presentadas a la Dirección para estudiarlas cuidadosamente; si son aceptadas serán puestas en práctica reconociendo el mérito del Círculo que las ha presentado.
8. El Círculo de Calidad es el mejor sistema para aprovechar el potencial creativo e innovador que tienen todos los hombres y mujeres que componen a la empresa.

3.4.2 Propósitos de los Círculos de Calidad.

Los Círculos de Calidad tienen propósitos que van de acuerdo con una nueva forma de entender el trabajo y al trabajador. Estos propósitos contribuyen a

desarrollar y perfeccionar a la empresa, provocando el crecimiento sano de la misma, no sólo en ventas sino también en calidad, innovación, productividad, y servicio al cliente, esta es una forma de asentar el futuro de la empresa sobre bases sólidas.

Otro de los propósitos es lograr que el lugar de trabajo sea cómodo, ya que podemos decir que el trabajo dignifica al hombre; siempre y cuando éste sea honrado y propio de la naturaleza humana. Los trabajos repetitivos y rutinarios son propios de las máquinas o robots, y no de las personas.

Los Círculos aspiran a lograr que el lugar de trabajo sea más apto para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad del trabajador.

Por último, aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo, siendo éste uno de los factores más importantes y decisivos con que cuenta la empresa; podemos decir con seguridad que cuando una persona se propone alcanzar ciertos objetivos con ilusión y empeño, lo logrará fácilmente.

3.4.3 Principios de los Círculos de Calidad.

Los pilares sobre los que se sostienen los Círculos de Calidad son:

1. El reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente.
2. El respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
3. La potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en equipo.
4. La referencia a temas relacionados con el trabajo.⁷

⁷ Palom. Op. Cit. p. 35

Basándonos en los principios antes mencionados podemos proponer, que para que exista un buen funcionamiento de los Círculos de Calidad se necesita de la participación voluntaria de todos los integrantes. Si no existe libertad y un compromiso leal, se incumple uno de los principios básicos.

Cada uno de los integrantes del Círculo debe admitir su incompetencia al enfrentarse a problemas complejos que superen su nivel de conocimientos; ya que el conocimiento es una de las necesidades y motivaciones básicas de todo individuo.

El espíritu de equipo también es importante para el funcionamiento de los Círculos, una vez superada la fase de formación, surge una competencia sana entre los diferentes círculos aportando así, ideas y soluciones constantes.

Dentro de cada círculo debe existir un líder democráticamente seleccionado. El líder debe de respetar al resto de sus compañeros, así como ellos a él; ya que consideramos que la ausencia de esta actitud es causa frecuente del fracaso en algunos Círculos.

Pensamos que todas las ideas y mejoras que surjan del trabajo de los Círculos son patrimonio del equipo y no de un individuo aislado. Los directivos deben ser los primeros en promover esta idea, premiando los éxitos a nivel colectivo. Evitar que alguien se crea más inteligente que los otros, para luego apropiarse de las ideas es una actitud negativa y considerada como traición hacia sus compañeros del Círculo.

Los Círculos funcionan mejor si se componen de pocos individuos, ya que de esta forma hay trabajo para todos; si el número suele ser mayor serían pocos los que aporten ideas y den soluciones, los demás aparte de no colaborar pueden

entorpecer el trabajo, discutiendo temas que los alejen de los propósitos y objetivos del equipo.

Es necesario realizar reuniones en donde se discutan los problemas para poder darles soluciones óptimas. Dichas reuniones deben tener una duración menor a una hora, ya que si pasan de éste tiempo las discusiones se desviarían hacia temas intrascendentes. Ya fijada la duración y periodicidad de las reuniones se debe respetar cuidadosamente el horario. También se debe tener en cuenta la puntualidad; porque si un integrante se retrasa hará perder el tiempo a los demás.

Muchos de los miembros de los Círculos de Calidad al estar entusiasmados con la participación no les importa asumir mayores cantidades de trabajo; sin embargo si no existe un auténtico reconocimiento, explícito y formal, por parte de la empresa, el interés decae lentamente hasta que desaparece por completo. Por lo que sugerimos que la gerencia debe estar al tanto de lo que acontece dentro de los Círculos, y no aprovecharse de la buena voluntad de los integrantes.

La dirección de la empresa debe ser la primera en alentar y favorecer el desenvolvimiento de los Círculos, ya que el apoyo y la iniciativa deben partir siempre de la parte más responsable.

Aunque como ya se ha mencionado, el propósito esencial de los Círculos es aumentar el grado de participación y satisfacción de los trabajadores en la empresa, existen objetivos operativos que no pueden pasarse por alto los cuales describiremos a continuación.

3.4.4 Puntos Focales de los Círculos de Calidad

Los puntos concretos hacia los que se orientan los Círculos son:

1. **Calidad.** Consideramos que es el punto más importante de los Círculos ya que en un mercado competitivo esta es una preocupación central para la mayoría de las empresas. El objetivo de la Calidad tendrá que ser asumido en un sentido muy amplio dentro de los procesos de fabricación y producción.
2. **Productividad.** Los Círculos ayudan a incrementar la productividad en todas las áreas de la empresa. También es considerada como un objetivo importante de los Círculos; ya que es el resultado de la aplicación correcta de los recursos de la empresa.
3. **Mejora de Costos.** El conocer los costos reales evita el desperdicio y la mala administración de los recursos. Los Círculos de Calidad ayudan a reducir los costos de todo tipo, ya sean administrativos, comerciales o de transportes; proporcionando beneficios a favor de la empresa.
4. **Motivación.** Existen muchas maneras de lograr aumentar la motivación del personal; como lo comentamos en el Capítulo 2, pero éstos medios tienen cierta duración. Gracias a los Círculos de Calidad se puede obtener una forma de motivación constante a los trabajadores ofreciéndoles oportunidades de participar en los objetivos de la empresa, y de sentirse valorados por el trabajo bien hecho.
5. **Integración.** Con tal de conservar sus puestos, los trabajadores se amparan bajo una especie de escudos protectores, de tal forma que con el tiempo las personas que se encuentran en el mismo departamento no tienen la mínima idea de las actividades que desempeña su compañero. Uno de los objetivos más importantes de los Círculos de Calidad es hacer que sus integrantes

conozcan el trabajo de los demás y comprendan mejor sus necesidades y problemas, sobre todo en el área de producción.

6. **Reorganización.** Ésta suele darse de manera descendente, ya que impone los cambios necesarios a tiempo. Usualmente los empleados obedecen por que no tiene otro remedio y actúan motivados por miedo a la jerarquía pero éstos empleados descontentos nunca colaborarán de verdad en el desarrollo y mejora de la compañía.⁸

Los puntos anteriores nos llevan a la conclusión de que los Círculos de Calidad pueden contribuir favorablemente para el desarrollo de la empresa y del individuo mismo; ya que gracias a ellos podemos superar los obstáculos y conflictos que tal vez ni tengamos idea de que existen; con la colaboración de todos los empleados y coordinación de la gerencia.

3.5 Factores que influyen en los Equipos de Trabajo.

Es cierto que no todos los integrantes de una organización pueden laborar sin haber tenido por lo menos una diferencia de opiniones y/o incompatibilidades de carácter, sin embargo, el mayor reto de las organizaciones es generar ambientes laborales de concordia y de sana colaboración en donde cada cual tenga bien definidas sus tareas y actividades, para evitar la duplicidad y además que exista un ambiente de mejora continua que permita beneficiar a la organización y a sus integrantes. Una de estas actividades corresponde al trabajo que implica implantar la técnica del trabajo en equipo, en la que se tenga como objetivo la satisfacción de los empleados.

En la medida en que cada individuo dentro de un equipo de trabajo integre su empeño a la misión organizacional y en la que conozca la forma en la que

⁸ Palom, Op. Cit. Pp. 38-40

contribuye con su tarea al logro de los objetivos será mayormente efectivo. La ausencia del trabajo en equipo dentro de un restaurante de comida rápida, puede limitar la efectividad organizacional.

Con lo anterior podemos entonces decir, que dentro de la técnica de los Equipos de Trabajo encontramos diferentes elementos que deben existir para su correcto funcionamiento; de los más importantes tenemos: el liderazgo y a la comunicación, descritos ampliamente en los siguientes puntos.

3.5.1 Liderazgo

Para poder definir al liderazgo debemos aclarar primeramente que es un líder, sabiendo que estos dos conceptos varían, encontramos que ambos incluyen una característica: el hecho de que el líder influye de alguna manera en las actividades de los otros miembros del grupo.

Las definiciones de líder varían por centrarse en uno u otro aspecto del liderazgo: el líder como posición en la estructura del grupo, el líder como papel o conjunto de conductas esperadas, el líder como una o más funciones en las actividades del grupo y el líder como persona ⁹.

El líder como posición en la estructura de un grupo. El liderazgo implica cierta diferenciación social, no se puede hablar de líder sin seguidores. La posición de líder por tanto, debe ser considerada en relación a otras posiciones de no liderazgo: el capataz, el supervisor, el director, etc. No obstante, para ciertos fines, también suele darse el liderazgo informal en ciertas posiciones que marcan pautas de conducta a los demás. Diversas personas pueden ocupar varias posiciones de liderazgo al mismo tiempo y en diferentes momentos.

⁹ Raven, Bertram H. y Rubin Jeffreyz , "Psicología Social. Las personas en grupos", Ed. CECSA, México, 1990

El líder como papel. Como en cualquier otra posición, existe un conjunto de conductas esperadas-un papel- que caracterizan la posición de un líder. La principal conducta esperada en un líder es dirigir o proporcionar indicaciones, acciones que de alguna manera influyen en los demás. Del líder se espera que comunique más, que hable con mayor autoridad y que sea más dominante y enérgico en sus acciones. Se espera que sea un miembro íntegro del grupo y que se comporte de acuerdo con sus normas, que sea un ejemplo para los demás.

El líder como conjunto de funciones. El líder desempeña ciertas funciones de beneficio para el grupo. Estas se relacionan particularmente con la dirección y coordinación de las actividades de los demás de tal manera que ayuden al grupo a mantenerse y a lograr sus metas con la máxima prontitud. Estas funciones se encuentran especificadas con mayor claridad en un grupo formal orientado a la consecución de objetivos.

El líder como persona. Finalmente aunque la posición de líder puede ser asignada formal e informalmente, el liderazgo no se manifiesta sino hasta que una persona ocupa de hecho esa posición. Ciertos atributos y rasgos son los que tienden a impulsar a un individuo dado hacia el liderazgo. Si la personalidad de un individuo en posición de liderazgo es tan rígida que no pueda actuar con las conductas del papel esperadas en esa posición, ordinariamente será remplazado por otro.

Basándonos en el precedente análisis, podemos ahora definir al líder como alguien que ocupa una posición en un grupo, influye en los demás de acuerdo con lo que se espera del papel característico de esa posición, y coordina y dirige al equipo en su mantenimiento y en el logro de sus metas.

3.5.1.1 Concepto

Por otra parte, al Liderazgo lo definimos como:

...inducir a los seguidores a actuar para ciertas metas que representan los valores y motivaciones: los deseos y necesidades, las aspiraciones y las expectativas, de los líderes y de los seguidores.

El carácter de liderazgo se encuentra en la manera como los líderes ven y actúan basados en sus propios valores y motivaciones y de los de sus seguidores.

James McGregor Burns

Por tanto, el liderazgo es el uso correcto e inteligente del poder. Para lograr un liderazgo efectivo es clave saber con exactitud lo que el equipo está tratando de lograr y alcanzarlo, pero también lo es la actitud del líder de saber que no tiene todas las respuestas y, de hecho, que las personas más cercanas al problema tendrán mayor probabilidad de saberlas, he aquí la importancia de la comunicación dentro de los equipos de trabajo.

Muchas veces los líderes quedan atrapados por factores de control y por el ego, encontrando difícil dejar que otros puedan contribuir en la búsqueda de soluciones. Consideramos que un líder inteligente sabe que se debe de mantener un equilibrio entre hacer el trabajo por sí mismos y permitir que otros colaboren con él.

Partiendo de esto, podemos decir que resulta indispensable que el líder tenga una amplia flexibilidad para adoptar una modalidad de dirección que sea adecuada al tipo particular de equipo que encabece, así como al momento específico que tal equipo viva.

Por tanto, es importante conocer algunas de las características que se dan en los equipos de trabajo para así poder definir el tipo de liderazgo que le corresponde, analizando a su vez la madurez que pueda presentarse por parte del líder y de los integrantes que conforman al equipo de trabajo.

Algunas de las características que podemos identificar son: la edad o la duración de formación del equipo, ya que un equipo que ha trabajado unido durante un período largo es más maduro que otro grupo de reciente formación; otra es la integración, suponemos que si ésta se ha logrado surge un cierto equilibrio en el interior del equipo, que la división de funciones y/o actividades es clara y estable, y que el logro de los objetivos es algo real; el tamaño también es importante, ya que a mayores dimensiones de un equipo laboral, más compleja es la estructura y la estabilidad es menor; la información proporcionada, pensamos que un equipo que dispone de amplia información sobre la tarea a realizar estará integrado y más cerca de lograr objetivos comunes; la motivación, es uno de los indicadores más certeros cuando se trata de establecer si existe una estabilidad o no en una organización; pese a esto, no debemos confundir la motivación individual con la motivación en conjunto.

El conocimiento de las características del liderazgo en un equipo laboral nos da la pauta para determinar el rumbo del mismo, identificar a los líderes es algo primordial para la gerencia; aún cuando éstos sean líderes formales o informales.

3.5.1.2 Tipos de liderazgo

Dentro de todas las organizaciones existen líderes que surgen por elección o popularidad, con seguidores que los consideran un símbolo ante los demás; estos líderes pueden darse dentro de los llamados grupos formales; que se integra de personas que tienen una organización social, establecida y reconocida, por

ejemplo: una empresa. En este caso las políticas y las normas son dictadas por la dirección, además de que se tiene un objetivo previamente definido.

Como pudimos observar en el experimento de Elton Mayo (capítulo 2), dentro de los grupos formales hay grupos informales que pueden ayudar a la organización o frenarla.

Liderazgo Informal

El liderazgo informal se puede identificar con el grado de confianza y compromiso que los integrantes de un grupo de personas depositan en otra para llegar en conjunto a una meta, el poder de este líder viene del apoyo de sus compañeros, es temporal ya que no tiene gran duración y se rota de acuerdo con las actividades que se desempeñan y es totalmente espontáneo.

Liderazgo Formal

Las características de este tipo de liderazgo son que le es delegado por alguna autoridad al líder, por lo tanto no es espontáneo.

En ocasiones el líder actúa investido de la autoridad del supervisor, no con base en la confianza que le dé el equipo.

Muchas veces, el liderazgo formal se usa en casos en donde el dirigente es el centro de decisión y acción, o sea, donde el líder decide y ordena; o donde prueba y vende ideas o decisiones.

En el caso contrario, el liderazgo informal se usará en aquellas ocasiones donde el grupo de personas éste como centro de la decisión y acción, asimismo el líder consulta, se une al equipo o delega.

Concluimos que en el liderazgo informal la autoridad proviene del equipo, el cual toma al líder como su representante y como un participante más. Recomendamos a la gerencia tratar de identificar este tipo de liderazgo en sus organizaciones con el fin de apoyarse de él, para lograr el éxito organizacional.

3.5.1.3 Liderazgo en los Equipos de Trabajo

En términos generales, líder significa único, la persona que dirige al equipo. Aunque el liderazgo exista más allá del equipo, también se construye dentro de él. Con todo lo que venimos mencionando acerca del liderazgo, consideramos que éste tiene dos papeles dentro de los equipos que se deben satisfacer. Ellos son:

- ✓ Liderazgo de tarea
- ✓ Liderazgo de mantenimiento¹⁰

El liderazgo de tarea está orientado hacia la experiencia, las actividades y las decisiones que se necesitan para alcanzar los resultados, los cuales se miden a través de la productividad. El líder de la tarea está interesado en garantizar que el equipo haga el trabajo.

El liderazgo por mantenimiento se encarga de la comunicación dentro del grupo y de las interacciones que generan sentimientos de identidad de grupo, status, atracción y satisfacción personal, medidos a través de la cohesión del equipo. El líder de mantenimiento se interesa por las relaciones y la cohesión del equipo.

Por tanto; los integrantes del equipo que inician actividades son los líderes de tarea. Quienes respaldan y animan son los líderes de mantenimiento y, en términos generales, este papel surgirá después de los líderes de tarea.

¹⁰ Madduk Robert B., "Como formar Equipos de Trabajo", Grupo Editorial Iberoamericana S.A. de C.V., México, 1994

Cabe mencionar que no necesariamente un líder debe desempeñar ambos papeles; de hecho, dos o más personas pueden compartir uno de los papeles. Sin embargo; suelen presentarse ciertas dificultades cuando uno de estos papeles sobrepasa al otro. La clave está en equilibrar los dos papeles.

Los líderes de equipo sacan provecho de sí mismos y de los otros. Primero aprovechan los altos niveles de desempeño que ellos logran alcanzar. Luego, sin dudar obtienen un grado similar por parte de las personas con quienes trabajan.

Al sacar provecho de los demás y de sí mismos; consideramos que proyectan energía, proporcionando entusiasmo por la tarea. Dependiendo de sus personalidades, pueden ser silenciosos y modestos, o extrovertidos. En particular, parecen evitar a las personas negativas. Los líderes ayudan a definir y a alcanzar las metas del equipo; formulando y coordinando un plan de acción.

Durante el transcurso de las actividades del equipo, surgen inevitablemente desacuerdos entre los miembros, además de tensiones y hostilidad, ocasionando el freno del trabajo; un buen líder interviene entonces, reduciendo tensiones, eliminando obstáculos y, generalmente, manteniendo la armonía en el equipo.

Los líderes de equipo influyen sobre la conciencia y las posibilidades de decidir. Suponemos que las organizaciones tienen éxito cuando su gente es consciente de sus problemas y/u oportunidades y cuando por supuesto, sus líderes son personas de acción, pero solo después de haber alcanzado una conciencia cabal y decisiones bien fundadas.

Los líderes proporcionan con frecuencia, un símbolo de identificación; es decir, mantiene la unidad entre los miembros. El líder puede servir de ejemplo, un

modelo que los miembros del grupo de personas desean emular. Sigmund Freud consideró esto como la función primaria del líder.

El líder también es representante del equipo en las relaciones con otros; ayuda a resolver problemas y tensiones entre los miembros y a que su equipo trabaje con otros en el logro de metas comunes.

El liderazgo dentro de un equipo de trabajo fomenta la concentración y la integración. La concentración es la capacidad de un grupo para fijar su atención en un objetivo, y la integración es la capacidad de los miembros para cumplir con el programa. Por lo tanto, los líderes efectivos ayudan a los miembros del equipo a elegir el camino indicado y a establecer las prioridades correctas; amplían la perspectiva de la gente.

La innovación y el desempeño son producto de un buen liderazgo, los líderes deben ser capaces de canalizar los pensamientos potenciales de todos los integrantes y accionarlos.

El espíritu del liderazgo de equipo es de mejora continua. Estamos seguras que un buen administrador nunca debe de convencerse de que las estructuras, procesos y resultados existentes son los mejores. El cambio gradual -la transformación del equipo día con día- sigue siendo la mejor estrategia de un líder.

3.5.2. Comunicación

La buena comunicación es esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier organización. Podemos decir que la comunicación es la cadena que une a todos los miembros y actividades de una organización. Pueden ser coordinadas las

ideas, los sentimientos y actitudes, así como el personal y sus actividades para llegar a los objetivos organizacionales y la satisfacción individual, mediante la transmisión de la información. En una organización, la comunicación se da continuamente entre individuos y grupos y puede ser hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados.

3.5.2.1. Concepto

“La comunicación se define como un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización”¹¹.

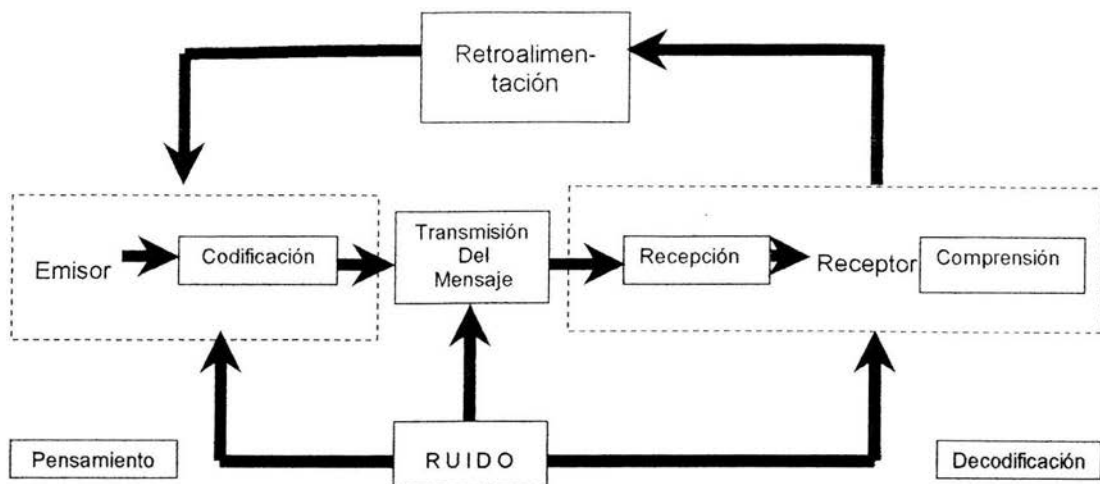
Con lo anterior podemos ver la importancia que tiene la comunicación dentro de una organización, ya que si ésta no llegara a ser la adecuada no habría avance en ningún sentido; la empresa se estancaría por que no hay información necesaria para poder llegar a los objetivos organizacionales.

3.5.2.2. Proceso de la Comunicación

El proceso de la comunicación consiste en pasos mediante los cuales una idea o concepto pasa desde su concepción por una persona hasta que es puesto en acción por otra persona. A través de la comprensión de estos pasos se puede lograr una comunicación más efectiva.

Como podemos observar en el siguiente diagrama, el proceso de la comunicación contiene un emisor que transmite un mensaje a través de un canal seleccionado hacia un receptor.

¹¹ John R. Katzenbach. “El Trabajo en Equipo”. Barcelona 1998. Ed. Granica. pp.102



Para que pueda existir el proceso de comunicación se necesitan de cuatro factores los cuales son: el emisor, la transmisión del mensaje, el receptor, la retroalimentación y ruido; que a continuación explicaremos:

Emisor del mensaje. La comunicación inicia cuando el emisor tiene una idea o pensamiento y la codifica para que sea comprendida por él y por su receptor.

Transmisión del mensaje. La Información se puede transmitir por medio de un canal, el cual une al emisor con el receptor. El mensaje puede ser verbal o escrito. Muchas veces podemos utilizar dos o más canales. Como sabemos que tenemos varias opciones cada una con ventajas y desventajas, debemos escoger la que más nos convenga ya que es fundamental para una buena comunicación.

Receptor del mensaje. El receptor debe estar preparado para recibir y decodificar el mensaje para que lo convierta en pensamiento. La persona que recibe el mensaje debe estar atenta a lo que le dicen, ya que si está distraída no prestará la atención necesaria al mensaje que le están transmitiendo. La comunicación precisa se da cuando el emisor y el receptor dan un significado

igual o similar al mensaje; la comunicación no estará completa si no ha habido una comprensión adecuada del mensaje transmitido.

Ruidos y retroalimentación en las comunicaciones. Las comunicaciones se ven afectadas por ruidos que las entorpecen y pueden estar provocados por el emisor, el canal de transmisión o el receptor. Como ejemplos pueden citar los siguientes:

- ◇ Un entorno ruidoso o cerrado puede afectar el desarrollo de un pensamiento claro.
- ◇ La codificación puede estar defectuosa debido al uso de símbolos ambiguos.
- ◇ La transmisión puede interrumpirse por estática en el canal, como sucede con frecuencia con las comunicaciones telefónicas o falsas interpretaciones.
- ◇ Una recepción inadecuada puede estar causada por una falta de atención.
- ◇ La decodificación puede ser defectuosa debido a que se da un sentido equivocado a las palabras y a los demás símbolos.
- ◇ La comprensión puede verse obstruida por los prejuicios.
- ◇ El cambio deseado puede no llevarse a cabo por temor a las posibles consecuencias del propio cambio.¹²

Para estar seguros de que el mensaje fue codificado, transmitido, decodificado y comprendido a la perfección, es necesario confirmarlo por medio de retroalimentación y así asegurar que en el cambio individual u organizacional hubo comunicación.

¹² Koontz O'Donell. "Elementos de Administración". México, 1988. Mc. Graw Hill Pp.478-480

En una empresa las comunicaciones pueden fluir en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y hacia los lados, también pueden fluir en forma horizontal, es decir, entre personas del mismo nivel o niveles similares; y en diagonal, las cuales vinculan a personas de diversos niveles pero que no tienen relaciones directas jefe-subordinado.

Comunicación descendente. Este tipo de comunicación fluye desde las personas de los niveles más altos hacia los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Se da especialmente en organizaciones con un ambiente autoritario. Con frecuencia la información se pierde o distorsiona a medida que desciende por la cadena de mando. El flujo de la información descendente puede ser tan lento que los directivos optan mejor por que la información que se envíe sea directa a la persona o grupo de personas que la requieren.

Comunicación ascendente. Esta comunicación va desde los subordinados hacia los jefes. Regularmente el flujo es obstruido por los administradores de la cadena de comunicación, quienes filtran los mensajes y no transmiten toda la información. La responsabilidad de crear un libre flujo de comunicaciones ascendentes depende en gran medida de los directivos.

Comunicación transversal. Este tipo de comunicación abarca el flujo horizontal de información entre personas de niveles iguales o similares, así como el flujo diagonal entre personas de diferentes niveles pero sin relación de jefe a subordinado. Se emplea para acelerar el flujo de la información, para mejorar la comprensión de los mensajes y para coordinar los esfuerzos en pro del cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por otra parte, los medios de comunicación, ya sean escritos o verbales, presentan ventajas y desventajas y es frecuente que se les emplee

conjuntamente para complementar las ventajas de ambos. Al seleccionar los medios debemos de tomar en cuenta al comunicador, al auditorio y a la situación.

Comunicaciones escritas. Las comunicaciones escritas tienen la ventaja de brindar registros, referencias y respaldos legales. Se puede preparar el mensaje y difundirlo a un amplio público enviándolo por correo. Este tipo de comunicación puede hasta reducir los costos.

Las desventajas consisten en que los mensajes escritos pueden crear cerros de papel; crean malentendidos si están mal redactados y no proporcionan una retroalimentación inmediata, y como consecuencia puede pasar mucho tiempo antes de estar seguros que se recibió el mensaje y fue comprendido correctamente.

Comunicaciones verbales. Las ventajas radican en un intercambio de mensajes con retroalimentación inmediata. Las personas pueden hacer preguntas y aclarar sus dudas.

Como desventajas tenemos que no siempre permiten un ahorro de tiempo, ya que al estar en una reunión se puede no llegar a un acuerdo definitivo o a un resultado positivo.

Comunicaciones no verbales. Todo lo que hablemos se confirma o niega por medio de las comunicaciones no verbales, como son las expresiones faciales y gestos corporales. En cierta forma la comunicación no verbal debe ir de acuerdo con la comunicación verbal, pero no siempre es así. Por lo tanto las comunicaciones no verbales pueden reafirmar o contradecir las comunicaciones verbales.

Muchas veces no es suficiente el seleccionar un medio de comunicación apropiado para cada organización, ya que existen factores que pueden distorsionar el mensaje, los cuales son denominados “barreras”.

3.5.2.3. Barreras para la comunicación efectiva.

A continuación se presenta una clasificación de barreras para obtener una comunicación efectiva:

- ◇ Barrera semántica
- ◇ Barrera psicológica
- ◇ Barrera fisiológica
- ◇ Barrera física
- ◇ Barreras administrativas¹³

Barrera semántica. Se refiere al significado de las palabras orales o escritas. No precisamos su sentido y se interpretan de diferentes maneras, entendiendo así no lo que dijo el emisor sino lo que le indica su contexto cultural. Por ejemplo si una persona dice “carta blanca” significando confianza o crédito, se puede presentar una barrera al entender el receptor “una cerveza”.

Barrera Psicológica. Existen factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos son: no tener en cuenta el punto de vista de los demás, sospecha o aversión, preocupación o emociones ajenas al trabajo, timidez, explicaciones insuficientes y sobre valoración de sí mismo. Todos estos factores influyen en la persona que escucha para que acepte o rechace las ideas que le han sido comunicadas.

¹³ Arias Galicia Op. Cit. Pp. 16-18

Barreras fisiológicas. Estas impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje debido a los defectos fisiológicos del emisor o receptor. Por ejemplo: un ciego, sordo o un mudo.

Barreras físicas. La distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación así como las interferencias en el radio o el teléfono. Estas barreras hay que tomarlas en cuenta a fin de eliminarlas.

Barreras administrativas. Estas barreras son causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación de los canales. Son muchos los factores que pueden influir, pero está en manos del administrador el poder superar estas barreras.

Otro tipo de barreras con las que nos podemos encontrar usualmente son:

Falta de planeación. Muchas personas frecuentemente hablan o escriben sin pensar y planear el propósito de su mensaje, pero si se escoge el canal y el momento apropiado, puede mejorar la comprensión del mensaje.

Mensajes mal expresados. Aunque el mensaje esté muy claro en la mente del emisor, es posible que escoja mal las palabras, omita, tenga falta de coherencia, haya mala organización de ideas o frases mal estructuradas. Esta falta de claridad y precisión puede ser costosa y se puede evitar poniendo más cuidado en la redacción del mensaje.

Filtración. La filtración es la manipulación deliberada de la información para hacerla parecer más favorable para el receptor.

Percepción selectiva. En el proceso de comunicación el receptor escucha y ve selectivamente las comunicaciones dependiendo de sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales.

Cultura nacional. Las diferencias en comunicaciones pueden surgir de los diferentes lenguajes que los individuos emplean para comunicarse y la cultura nacional en la que se encuentran.

Dadas estas barreras de la comunicación, los gerentes se pueden ayudar de algunas herramientas para hacer su comunicación más efectiva, como las siguientes:

*Emplear retroalimentación. Muchos problemas de comunicación se pueden atribuir a malos entendidos e inexactitudes, es por eso que el gerente debe emplear el enlace de retroalimentación del proceso de comunicación y ésta puede ser verbal o no verbal.

*Simplificar el lenguaje. Como el lenguaje puede ser una barrera, los gerentes deben escoger palabras y estructurar sus mensajes de manera que sean claros y comprensibles para el receptor. Antes de decir o escribir algo el gerente debe evaluar a su público receptor para poder dirigir el mensaje con el lenguaje adecuado para que sea entendido por ellos.

*Escuchar activamente. El escuchar activamente se desarrolla mediante el proceso de la empatía con el emisor. La meta que se puede alcanzar gracias a escuchar activamente es mejorar nuestra capacidad de recibir el significado completo de una comunicación sin permitir que se distorsione por juicios o interpretaciones prematuros.

*Restringir emociones. Como ya sabemos las emociones pueden velar o distorsionar gravemente el cambio de significado. Si un gerente está emocionalmente alterado por alguna cuestión podrá malinterpretar los mensajes que le llegan y fracasará su intento por expresar estos con claridad y exactitud. Lo mejor que puede hacer en estos casos es contenerse de una mayor comunicación hasta que haya recuperado el control.

*Vigilar los indicativos no verbales. Como las acciones dicen más que las palabras, entonces es importante vigilar las acciones a realizar y asegurarnos que vayan de acuerdo reforzando las palabras que las acompañan, ya que como mencionamos anteriormente las expresiones no verbales tienen un gran peso.

CAPÍTULO

4

CAPACITACIÓN Y ADiestRAMIENTO

CAPÍTULO 4

CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

4.1 Antecedentes históricos de la Capacitación y Adiestramiento.

Con el objeto de ubicarnos en el tiempo, vamos a mencionar algunas cosas que de una u otra manera nos sirve para apoyar la evolución a lo que hoy llamamos Capacitación y Adiestramiento.

Los aprendices que se conocen desde hace 2000 años A. C. y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial -primera mitad del siglo XVII- (año 1600 - 1700) aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento y aplicación de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

La "Revolución Industrial", que se produjo en Europa a fines del siglo XVIII provocó grandes cambios en el ámbito comercial y en las estructuras sociales. Sus características iniciales: "el paso de la capacidad y de la energía humanas a las máquinas", provocó profundas consecuencias para la administración.

La revolución industrial alteró el método de capacitación existente; las máquinas podían ser operadas por personal de poca experiencia, con lo cual los gremios empezaron a decaer hasta desaparecer.

Ya en nuestro siglo el entrenamiento y capacitación han tenido un gran desarrollo. Por el año 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar. En este país la capacitación se introdujo de Inglaterra durante el siglo XVII y jugó un papel

menos importante que en Europa, esto fue debido principalmente a que gran número de trabajadores expertos venían entre los inmigrantes.

Se debe indicar que las dos guerras mundiales sufridas en el siglo pasado, dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se habrán ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente en la industria. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. Es relativamente cercano el momento, es decir, hace 20 o 25 años, en que, en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y a la capacitación.

En México, el desarrollo de la industria creó grandes fábricas o regiones donde se concreta la actividad económica, siendo la base de un proceso natural de agrupación de los trabajadores. También la división del trabajo en una misma fábrica conduce a los trabajadores a estar en contacto continuo, pues la producción se desarrolla por una gran cadena de obreros que no ejecutan todas las actividades de la producción de un bien o servicio, sino que sólo participan en una mínima parte integrando con el trabajo especializado, de cada uno el proceso productivo moderno, la cooperación. Este trabajo especializado genera la importancia del adiestramiento y la capacitación del personal a diversos niveles de la organización para lograr un aumento de la efectividad organizacional.

Posteriormente aparecen los lineamientos normativos. Las Leyes Mexicanas de nuestro país se consignan en la Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo, constituyendo una de las legislaciones más avanzadas del mundo.

En 1971 se crea el "Departamento de Vigilancia" dependiente de la dirección general del trabajo, donde se buscó promover la aplicación de las nuevas normas

en la materia y vigilar que en los centros de trabajo efectivamente se capacitara a los trabajadores.

La idea de regir en materia de la Capacitación y Adiestramiento fue expresada por el Presidente López Portillo en su primer informe de gobierno. Posteriormente envió una iniciativa de reforma por adición a la Ley Federal del Trabajo donde se elevaba a rango de garantía social a la capacitación. El 9 de enero de 1978, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado A) del artículo 123, en la cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

El 28 de abril de 1978 se publica en el Diario Oficial de la Federación las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamenta la norma constitucional, relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores y entro en vigor en mayo del mismo año. El 18 de mayo se publican las bases para la designación de representantes de organizaciones nacionales de trabajadores y de patronos ante el consejo consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento.

En junio 5 se publica el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y Adiestramiento (UCECA), organismo desconcentrado de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, responsable de la coordinación de los esfuerzos para impartir la capacitación. En agosto se suscribe un convenio entre la Secretaria del Trabajo y la Secretaria de Educación, en el que se establecen las bases de la coordinación entre ambas dependencias. El 31 de agosto, la Secretaria del Trabajo otorga al Instituto Mexicano del Seguro Social el registro como primera entidad capacitadora.

4.2 Definición de Capacitación y Adiestramiento

Es conveniente encontrar la diferencia entre los conceptos de Capacitación y Adiestramiento, estimando que este término debe ser utilizado en la medida en que se hace más apto al trabajador en el desempeño de su trabajo normal, y capacitación cuando se trate de darle esa aptitud en una labor diferente a la que normalmente desarrolla.

De acuerdo con la definición de uno y otro término contenidos en la Enciclopedia Encarta, adiestramiento es la acción y efecto de adiestrar o adiestrarse y adiestrar a su vez significa ser diestro, instruir, guiar, encaminar.

Por otra parte, capacitación significa capacitar o capacitarse y capacitar significa hacer a uno apto, habilitarse para una cosa.

La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por su parte sugiere las siguientes definiciones:

Capacitación: Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente determinado nivel de calificación y responsabilidad.

Adiestramiento: Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar su actitud en el puesto de trabajo.

Según el Dr. Cesar Ramírez Cavassa, la Capacitación es un concepto basado en la necesidad de la empresa de inducir un nuevo elemento de su estructura que le permita mantener en forma permanente su potencial de actuación y de cambio a través del conocimiento y desarrollo de habilidades de sus

componentes, lo que se transforma en una función más, como podría ser la de producción y que en estos casos responde a una función educativa con perspectivas de presente y futuro.

Para Byars y Rue: "Es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización.

Según: Reyes Ponce: "Consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto con toda eficiencia".

Según Fernando Arias Galicia, la capacitación es adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Dos puntos básicos destacan el concepto de Capacitación:

- ❖ Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria especializada que les permita.
- ❖ No existe mejor método que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad, y en consecuencia elevar el nivel de vida del trabajador.

El cambio tecnológico constante hace indispensable la capacitación, así como el adiestramiento. Si existen, se facilita el cumplimiento efectivo de su labor dentro del trabajo. No importa el nivel jerárquico que se tenga dentro de la empresa u organismo ya que en cada nivel se necesita de una capacitación, eso va a elevar el nivel de eficiencia de todos los trabajadores, al igual que el aumento de productividad o calidad de los servicios que se ofrezcan.

La eficiencia de cualquier organización dependerá directamente de la adecuada capacitación y adiestramiento de su personal. Los empleados recién contratados necesitan alguna capacitación, mientras que los ya experimentados requieran nueva capacitación para mantenerse actualizados con las exigencias de su puesto actual, así como para futuros traslados o promociones.

La capacitación y adiestramiento pueden motivar al personal para trabajar más, siempre y cuando ellos reciban un reconocimiento para su evolución; los que entienden su puesto demuestran un espíritu mejor de trabajo y el simple hecho de que la dirección superior confíe lo suficiente en sus capacidades para invertir dinero en su capacitación, les da la seguridad de que son miembros apreciados por la empresa.

4.3 Objetivos y Políticas de la Capacitación

Hemos mencionado que la capacitación y desarrollo del personal debe servir para incrementar la productividad de las empresas y elevar el nivel de bienestar socioeconómico de los trabajadores.

El objetivo primordial de la capacitación es lograr la adaptación del personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en una organización establecida, ya que gracias a esto tendrán una mayor productividad.

Objetivos particulares de la capacitación:

- "Incrementar la productividad promover la eficiencia del trabajador sea obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.

- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- Contribuir a reducir las quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- Facilitar la supervisión del personal.
- Promover ascensos sobre la base del mérito personal.
- Contribuir a la reducción de accidentes de trabajo.
- Contribuir a la reducción de costos de operación.
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna”.¹⁴

Con los objetivos anteriores podemos llegar a la conclusión de que la Capacitación y el Adiestramiento en conjunto tienen por objeto actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, esto lo ayudará a prevenir riesgos de trabajo; proporcionará así la información sobre la aplicación de nueva tecnología, con esto el trabajador se prepara para ocupar una vacante o puestos de nueva creación y al final mejorarán grandemente las aptitudes del trabajador.

Ya definidos los objetivos de la capacitación y adiestramiento, se procede ahora a señalar los niveles de la organización que deben compartir la capacitación.

La capacitación se requiere a “nivel operativo”; es decir, aquellas que requieren tanto el obrero, el maestro de taller, el auxiliar administrativo, el analista de sistemas, el supervisor.

¹⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín, “Administración Moderna de Personal”, ECASA, 1993.

La capacitación a “nivel administrativo” ocupa un papel decisivo, con la responsabilidad de convertirse en el motor que impulse a la mejora continua; los altos mandos deben participar en la planeación del programa de capacitación. Debe extenderse tanto a los jefes de departamento, como a los subgerentes y gerentes de área, los cuales también requieren de capacitación.

Por supuesto que a “nivel directivo” es igualmente necesario compartir la capacitación. Los conocimientos, la experiencia y habilidades exigidos para desempeñar este nivel, así como la capacidad de las personas designadas a tal posición requieren de capacitación.

Sin embargo, con la ayuda de la capacitación podremos disminuir un poco las inasistencias y los retardos, los errores, la cantidad y costo de desperdicios, los accidentes y las enfermedades profesionales, los conflictos interpersonales, etc.

Cabe mencionar que no todos los problemas de una organización se pueden resolver con la capacitación. Algunas veces las fallas se pueden deber a que los sistemas de remuneraciones e incentivos son injustos o porque los canales de información o de comunicación son un tanto inadecuados; también dentro de estas fallas se encuentra la mala organización en el trabajo y las herramientas y maquinaria obsoleta o en malas condiciones, otro problema sería el abastecimiento oportuno de materia prima. La capacitación, por tanto, debe ir aparejada a la toma de ciertas decisiones para la solución de dificultades organizacionales.

Políticas de la Capacitación.

“Al igual que los objetivos, las políticas deben establecerse considerando la totalidad de la organización y en concordancia con las funciones en materia de administración de recursos humanos:

- ✓ Reclutamiento y selección de personal
- ✓ Sistemas de sueldos y salarios
- ✓ Prestaciones
- ✓ Incentivos económicos
- ✓ Promociones y ascensos
- ✓ Sanciones y estímulos”¹⁵

En términos generales, la capacitación será un sistema permanente y continuo que se orientará a preparar al personal de nuevo ingreso, a fin de proporcionarle la información necesaria para que conozca la organización a la que acaba de ingresar, sus objetivos, políticas, normas y sus propios derechos y obligaciones. Una vez que tengan conocimiento de esto se le darán las instrucciones que deben seguir para desempeñar el puesto que van a ocupar y lograr su integración al trabajo.

También favorece la adaptación del personal que siempre que haya algún cambio de maquinaria o equipo, o de procedimientos administrativos de producción ya que se tiene la experiencia y capacitación adecuada se prepara a los interesados cuando haya que cubrir vacantes de nueva creación o promover a algún trabajador.

Las políticas deberán definir si se utilizarán instructores internos o externos, según se cuente con recursos propios o no. Es de verse que la capacitación y el adiestramiento impartidos por trabajadores al servicio de la misma empresa, resulta en ciertos niveles por muchas consideraciones el más conveniente. Este personal no requiere autorización y registro ante la Unidad Coordinadora; el desempeño de ciertas labores dentro de una empresa, sobre todo tratándose de actividades manuales, difícilmente podrá ser objeto de capacitación y

¹⁵ Aguilar Alfonso, "Capacitación y Desarrollo de Personal 3". Edición. Editorial Limusa. México.

adiestramiento en algún lugar fuera de la propia organización y ni siquiera por instructores ajenos a la misma.

Asimismo definir, si la capacitación y el adiestramiento deberán impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera, agregando que en el caso de que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

A nuestro modo de ver, dentro del programa y plan de capacitación y adiestramiento, deberá contemplarse, entre otras cosas, en qué otra labor puede ser capacitado el trabajador que ocupe un determinado puesto en la organización, ya que si no tiene posibilidades de acceso al mismo, constituirá un verdadero desperdicio de esfuerzos, tiempo y dinero el capacitarlo en una actividad que jamás podrá alcanzar.

Una vez analizados los objetivos y políticas, resulta conveniente mencionar la importancia de la capacitación y el adiestramiento; así como identificar los tipos de capacitación existentes y adecuarlos a las necesidades de cada organización.

4.4 Importancia y Tipos de Capacitación

Desde su nacimiento hasta su muerte el ser humano vive en una constante interacción en su medio ambiente, recibiendo y ejerciendo influencia en la sociedad. La educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante toda su existencia para adaptarse a las normas y valores vigentes y aceptados.

En términos generales la educación es importante ya que gracias a ella se permite un mayor aprovechamiento de todos los recursos materiales y técnicos.

Tomando en cuenta que el hombre debe interactuar con su medio ambiente, podemos decir que todo elemento que ingresa a una organización necesita recibir un entrenamiento de las aptitudes y capacidades que posee, es decir una capacitación y adiestramiento para adaptarlo exactamente para lo que el puesto va a exigirle.

La capacitación de personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización. La importancia de la capacitación de personal no se puede subestimar.

Casi todas las organizaciones progresistas invierten una gran cantidad de dinero en recursos humanos; sin embargo, no le dedican la atención debida. Este es un error que puede eliminarse mediante la capacitación usando cursos que sean adecuados; es decir, el trabajo para contribuir al perfeccionamiento de las aptitudes, tanto del personal de capacitación como administrativo y obrero, exige del apoyo directivo y de una organización lógica del trabajo.

La capacitación tiene una gran importancia durante la trayectoria laboral, ya que puede ayudar a los empleados a desarrollarse para responsabilidades futuras. Existen elementos que benefician a la empresa, al individuo y a las relaciones humanas en el grupo de trabajo.

Benefician a la empresa porque conduce a la rentabilidad más alta y a actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales, también mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles para elevar la moral de la fuerza de

trabajo llevando una buena relación entre el jefe y subordinado, con esta relación se puede incrementar la productividad y la calidad del trabajo.

Al individuo lo ayudan para la toma de decisiones y solución de problemas, teniendo confianza en sí mismo permitiéndole el logro y desarrollo de sus metas individuales así como convertirse en candidatos para ocupar un puesto mejor.

Por último beneficia a las relaciones humanas mediante una buena comunicación entre grupos e individuos y convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Es posible que la manera más simple de resumir la importancia de la capacitación sea considerándola como una inversión que hace la organización en su personal. Esa inversión paga dividendos al patrón, a la organización y a los demás trabajadores.

Tipos de Capacitación

El tipo más obvio de la capacitación es la clase. Las organizaciones grandes tienen la manera de organizar sus propias clases, que celebran antes o después de las horas regulares.

La capacitación en clase fuera del trabajo se puede tomar en escuelas cercanas, o por sociedades profesionales o institutos de enseñanza.

La gerencia de personal más específicamente en su departamento de capacitación, es la encargada de administrar los diferentes tipos de programas, derivados de las necesidades de las organizaciones y de las disposiciones legales en esta materia. De acuerdo con Calderón Córdoba (Manual para la

Administración del Proceso de Capacitación de Personal, Ed. Limusa), la capacitación se ha dividido en tres áreas.

1. Capacitación para el trabajo. Está dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; por ser de nuevo ingreso, por promoción o reubicación dentro de la misma organización.

- a. *Capacitación de preingreso.* Se realiza con fines de selección, concentrándose en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar sus habilidades y/o destrezas necesarias para la ejecución de las actividades del puesto.
- b. *Inducción.* Consiste en un conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes, objetivos y políticas, para apresurar su integración al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.
- c. *Capacitación promocional.* Conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

2. Capacitación en el trabajo. La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal en las tareas que realizan. En ellas se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.

- a. *Adiestramiento.* Consiste en una acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.
- b. *Capacitación específica y humana.* Consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, a través del cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

3. Desarrollo. Éste comprende la formación integral del individuo y, específicamente, las que puede llevar a cabo la organización para contribuir a esta formación.

- a. *Educación formal para adultos.* Son las acciones llevadas a cabo por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.
- b. *Integración de la personalidad.* La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.
- c. *Actividades recreativas y culturales.* Se refiere a las acciones que se dan a los trabajadores en cuanto al esparcimiento necesario para su integración con su equipo de trabajo y su familia, así como al desarrollo de su sensibilidad y creación intelectual y artística.

En la siguiente tabla se presenta otra forma de clasificar los tipos de capacitación:¹⁶

<u>TIPOS</u>	<u>CONTENIDO</u>
1.Capacitación en clase	a) Capacitación fuera del trabajo
2.Capacitación en servicio	b) Capacitación informal
3. Combinaciones	a) Capacitación de antesala b) Capacitación trabajando como aprendiz de un maestro

¹⁶ Strauss y Sayles (Personal, editorial Prentice Hall) pp. 89

1. Capacitación en clase. Consiste en seguir el ejemplo de la educación tradicional, el tipo más obvio de la capacitación es la clase.

- a. *Capacitación fuera del trabajo.* Se puede hacer por medio de cursos especialmente preparados para las necesidades de la organización.

2. Capacitación en servicio. La imparte un supervisor a un principiante; de vez en cuando se hace una crítica o recomendación. También puede asignarse a un empleado con experiencia para que instruya al principiante.

- a. *Capacitación informal.* Durante este tipo de capacitación, es posible que el supervisor haga pasar al empleado por distintas tareas a fin de darle una experiencia amplia.

3. Combinación. En ocasiones la dirección trata de combinar el realismo de la capacitación en servicio con la reducción de presiones para obtener de inmediato los beneficios de los cursos extremos.

- a. *Capacitación de antesala.* Esta es deseable cuando el puesto es difícil, cuando los errores o la lentitud perjudican gravemente los programas y métodos de producción o cuando se requiere una enseñanza muy especial.
- b. *Capacitación trabajando como aprendiz de un maestro.* Esto es parecido a los programas universitarios del trabajo y estudio, en que la enseñanza en clase se complementa con la experiencia real y en el trabajo. Como este tipo de capacitación ofrece oportunidades de aplicar casi de inmediato la teoría, estimula la motivación y el aprendizaje.

4.5 Proceso de Capacitación.

El propósito de la Capacitación es modificar la conducta para elevar la productividad de los individuos en su trabajo influyendo sobre su comportamiento. La capacitación en sí es un acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible el aprendizaje.

El “aprendizaje” es la manifestación que surge del individuo como resultado de sus propios esfuerzos. La capacitación intenta orientar esas “experiencias de aprendizaje” en sentido positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que el personal de todos los niveles de la empresa pueda incrementar sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán tanto como a la propia empresa.

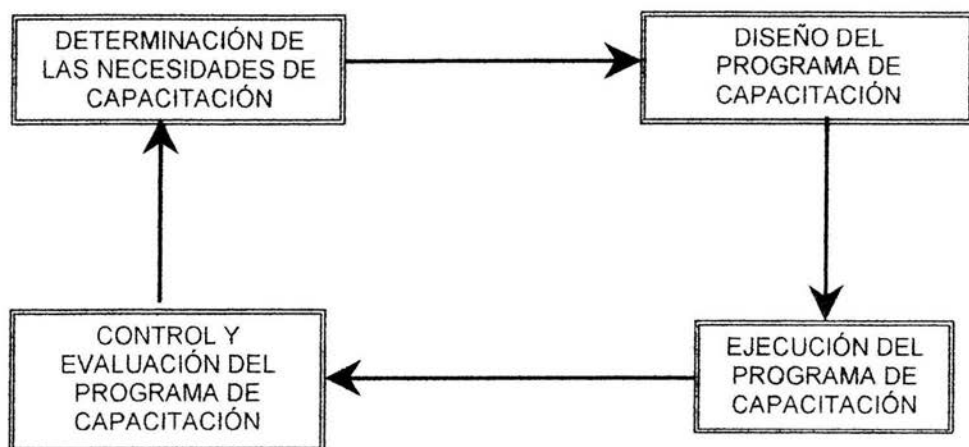
El desarrollo del enfoque de sistemas en situaciones pedagógicas aplicado a la capacitación de un dirigente, nos permite ver los componentes de la capacitación, comprender la situación educativa que se presenta, analizar el proceso de enseñanza-aprendizaje en toda su dimensión, en sus múltiples y complejas relaciones con los diferentes elementos que la conforman.

El enfoque de sistemas nos permite observar los procesos como una suma integrada de partes; ver cada proceso en su integridad, en su relación con el medio. Este enfoque nos proporciona una conciencia mayor de la complejidad de los problemas de aprendizaje, de percibir y evaluar la interacción entre los procesos y los niveles de responsabilidad y, por tanto, de actuar de manera creadora en la solución de problemas.

Es así como la capacitación cubre una secuencia lógica de eventos, que pueden ser observados como un proceso continuo, el cual no debe alejarse de la atención de los objetivos básicos de la capacitación de personal:

- Enseñanza orientada a los objetivos organizacionales.
- Cambio de comportamiento.

En la siguiente figura mostramos un modelo de proceso de capacitación, observándose la naturaleza continua y autogeneradora de capacitación:



La naturaleza del proceso de capacitación, aún cuando se ha visto como una serie de eventos o fases para hacer posible la adquisición de habilidades, conocimientos y aptitudes, sugiere un modelo de sistema abierto. Es decir, recibe y genera influencias de aquello que está involucrado.

Determinación de las necesidades de capacitación

Las necesidades que se hayan determinado en la organización son áreas de información o habilidad de un grupo o individuo que requiere un aprendizaje mayor para aumentar su productividad.

La determinación de las necesidades de capacitación dentro de la organización debe contener 3 tipos de análisis que son:

- ◇ Organizacional
- ◇ De funciones
- ◇ De personas

El análisis organizacional. Una vez determinados los objetivos organizacionales se puede definir claramente las necesidades de capacitación.

El análisis de funciones. Es donde se concentra la atención sobre las características de la tarea a realizar y no sobre el individuo que la ejecuta, se concentra también sobre las capacidades que cada individuo debe de tener dentro de la organización como: liderazgo, motivación, comunicación y toma de decisiones.

El análisis de personas. Se examinan el conocimiento, actitudes y habilidades del individuo que ocupa cada puesto, determinando cuales deben modificar para poder contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Proceso de determinación de necesidades.

Antes de diseñar cualquier programa de capacitación necesitamos conocer cuales son las necesidades de capacitación dentro de la organización para que a partir de ellas se sepa que deficiencias se modificarán o corregirán. Para conocer con precisión las deficiencias actuales, así como las necesidades futuras es necesario hacernos tres preguntas las cuales nos permitirán conocer las habilidades del personal y las características de cada puesto, éstas son:

- ◇ ¿Quiénes y cuántos necesitan la capacitación?
- ◇ ¿Cuáles son los aspectos deficientes del personal?
- ◇ ¿Con qué urgencia se necesita esta capacitación?

Para poder determinar estas necesidades podemos seguir dos pasos:

1. Se puede determinar cuántas personas adicionales se van a requerir en el periodo que cubra la planeación, en que fechas y con que aptitudes. Para esto se deben considerar necesidades que provengan de nuevos proyectos o del crecimiento de la organización.
2. A través de información que puede manejarse como indicador de las necesidades de capacitación, tales como: solicitud de la dirección, planeación estratégica, entrevista, análisis de actividades, encuesta, calificación de méritos, observación directa, pruebas o exámenes, reuniones de grupos y registros de personal.

Las siguientes necesidades son algunas de las que se pueden presentar en una organización, estas son mencionadas por Rodríguez Valencia (Administración Moderna de Personal 2 Ed. Ecasa):

- a) Necesidades manifiestas:
 1. Personal de nuevo ingreso
 2. Ascensos temporales o definitivos
 3. Permutas
 4. Nuevas instalaciones
 5. Ampliaciones
 6. Cambios

- b) Necesidades detectadas por problemas en producción:
1. Periodos de ociosidad seguidos de periodos de sobrecarga
 2. Necesidades de supervisión constante o demasiado directa
 3. Tiempos excesivos en la ejecución de las tareas
 4. Baja calidad de los trabajos realizados
 5. Desperdicio y frecuente pérdida de materiales
 6. Necesidades de mantenimiento constante
- c) Necesidades detectadas por problemas de ubicación:
1. Trabajadores no preparados para asumir mayores responsabilidades
 2. Deficiencias de métodos, procesos y sistemas de trabajo
 3. Poca versatilidad de mano de obra
- d) Necesidades detectadas por problemas ocasionados por la actitud del trabajador:
1. Pérdida y desperdicio de materiales con mucha frecuencia
 2. Materiales, herramientas y equipos mal cuidados
 3. Rotura y descompostura de herramienta y equipo
 4. Baja moral e insatisfacción profesional

Diseño del programa de capacitación

Ya que se conoce cada una de las necesidades de capacitación para cada persona o grupo se deben elaborar uno o varios programas de capacitación planeados para cada necesidad.

La capacitación consiste en cambiar comportamientos, por eso existen 3 formas para interesar a la gente para cambiar su comportamiento:

- a) La gente responde a programas, en cuanto a cambios se refiere, si las modificaciones benefician sus intereses y recibirá beneficios personales, aplicando su nuevo comportamiento.
- b) Los ya capacitados cambiarán su comportamiento si están conscientes de las mejoras en el desempeño
- c) Pueden cambiar su comportamiento cumpliendo con las exigencias de sus superiores o de otras personas que tengan más autoridad que él.

Se tiene que elaborar un programa de capacitación preparado y planeado adecuadamente. Esta preparación cuidadosa nos ayuda a lograr los máximos beneficios para los participantes, dándole al programa una mayor importancia y validez y por último le da a los instructores encargados de impartir el programa, más seguridad en sí mismos.

Diagnóstico de Necesidades

Basándonos en el diagnóstico de necesidades el programa de capacitación debe plantear un enlace lógico entre su objetivo general y los específicos.

Calderón Córdova dice que el programa de capacitación debe cubrir tres aspectos básicos.

- a. Desarrollar las necesidades de capacitación, derivadas de los problemas que afectan las funciones operacionales de la empresa.
- b. Capacitar y adiestrar al trabajador en todas las actividades relacionadas con el puesto.
- c. Capacitar y adiestrar al empleado para ascender en el nivel jerárquico y en su desarrollo individual.

Ya que se tienen las necesidades y el programa especificado se prosigue a ejecutar el programa de capacitación.

Dentro de los programas formales encontramos dos opciones básicamente: desarrollo de programas internos o programas externos profesionales.

Desarrollo de programas internos: Las empresas creen conveniente el desarrollar programas internos cuando hay un volumen importante de actividades mientras que los objetivos de capacitación permiten a los ejecutivos desarrollar programas intensivos y extensivos, en este programa las técnicas especiales y otros temas relacionados requieren el uso de especialistas de la propia empresa y por lo tanto no existen despachos externos, lo que hace a la capacitación más económica.

Programas externos profesionales: Frecuentemente emplean a instructores y consultores para diseñar, establecer y operar programas internos, ofreciendo oportunidades de capacitación y desarrollo. Muchas empresas formulan programas de acuerdo a sus necesidades especiales, para ser atendidas por agencias externas.

Para que haya éxito en la ejecución de un programa de capacitación es necesario que primero se fijen los objetivos y se determine el contenido del programa, posteriormente se deciden los métodos y técnicas de capacitación y por último viene la verdadera capacitación.

Existen factores de los cuales dependerá el éxito de la capacitación y son los siguiente:

1. Adecuación del programa a las necesidades de la organización. Dependiendo del interés que se tenga de preparar a determinados empleados se puede mejorar su nivel de eficiencia.

2. Calidad del material de capacitación presentado. El material que se escoja debe ser el adecuado para llevar a cabo la capacitación.
3. Cooperación de los jefes y directivos de la empresa. La capacitación se debe hacer en todos los niveles y para esto se necesita contar con la cooperación y apoyo de los directivos, ya que todos deben participar de manera efectiva.
4. Calidad y preparación de los instructores. El éxito depende del interés, calidad y capacidad de los instructores, por lo tanto es importante seleccionar cuidadosamente a los instructores.
5. Calidad de los aprendices. La calidad de los aprendices influye de gran manera en los resultados del programa de capacitación, es por ello que se necesita de su interés y colaboración.

Los cambios que existen de las necesidades y objetivos de capacitación se deben a los métodos y técnicas de capacitación ya que con numerosas.

Los propósitos de la capacitación son las declaraciones de lo que el personal entrenado debe saber, creer y ser capaz de hacer o lograr cuando termine el programa de capacitación. Se considera importante los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización, para el desarrollo de una perspectiva sobre la filosofía de capacitación.

El análisis organizacional trata de verificar cuál es el comportamiento de la organización, como se relaciona con el medio ambiente con el crecimiento, cual es su clima e imagen, como planea la organización sus productos y servicios, cual es la importancia de la capacitación, etc.

Los métodos y técnicas de capacitación se dividen en dos áreas que son: programa fuera del puesto y programa dentro del puesto.

Programas fuera del puesto. Muchas organizaciones van más allá al capacitar a su personal en técnicas de trabajos específicos ofreciendo programas de contenido fuera del puesto. Estos programas se dividen en tres tipos:

- Presentación de la información. Que están diseñadas para impartir información con un mínimo de actividad por parte del aprendiz.
- Proceso de la información. Que se diseñan para implicar al grupo de aprendices en la generación y discusión del material que se va a aprender.
- Simulación. Que se diseñan para representar el entorno de trabajo en mayor o menor grado y se involucra realmente al aprendiz.

Programas dentro del puesto. Los métodos y técnicas en el puesto se pueden utilizar para desarrollar diversos comportamientos en el puesto. Llegan a ser confiables ya que los costos directos son muy pocos.

Control y evaluación del programa de capacitación.

Esta es la última etapa del proceso de capacitación y su propósito es recibir retroalimentación útil de los participantes para mejorar los valores del trabajo ofrecido.

El modo más fácil de controlar los programas de capacitación y desarrollo, es preguntar a los participantes si aprendieron, esto se logra con la ayuda de cuestionarios. Otro método efectivo para controlarlo es el aplicar pruebas antes y después del curso de capacitación.

Para la evaluación de un programa en específico hay que obtener datos comparables sobre objetivos de instrucción pertinentes tanto antes como después del programa. Algunos datos se pueden obtener como parte de la determinación

de necesidades de capacitación. Mientras tanto, otros datos se obtendrán de la evaluación mediante cuestionarios.

Con lo anterior el cambio se puede valorar administrando las medidas después de que haya concluido el programa y comparar resultados, ésta comparación se hace mediante estadísticas.

Además de evaluar cada programa, se debe presentar atención a la evaluación del esfuerzo general para la capacitación.

Hay que determinar hasta qué grado las necesidades del personal se están cubriendo y a qué costo.

La Evaluación

La evaluación es un procedimiento que nos permite medir las desviaciones entre el objetivo y el resultado obtenido. Esta evaluación ayudará a analizar la efectividad y a determinar cómo podrían mejorarse los conocimientos de los instructores para futuros programas. Al hacer la evaluación se debe considerar el contenido, si se cubrieron o no las necesidades del grupo con el material que se utilizó; también se observan los métodos, si estos fueron los mejores o sirvieron para estimular a los individuos. La presentación es otro punto importante ya que de ella depende el aprendizaje que se obtuvo; el tiempo debe ser exacto al que se había contemplado y si se estableció una atmósfera cordial que permitiera que los asistentes fueran receptivos.

La capacitación puede sufrir limitaciones muy variadas que dependen de la organización, del interés de la dirección, de las calificaciones del responsable de la capacitación y del clima organizacional. Sin embargo la capacitación no puede solucionar problemas de una organización defectuosa, servir como reemplazo de una selección o de nuevos empleados, aumentar el potencial de aprendizaje, asegurar una mejor ejecución o eficiencia e ignorar el hecho de que el olvido es más fácil y rápido que el aprendizaje.

Con esto podemos concluir que la evaluación utiliza encuestas de opinión, medidas de productividad o de cambio en evaluaciones hechas por el departamento de personal a los gerentes de operación.

CAPÍTULO

5

CASO PRÁCTICO

K.E.C.

SAN COSME

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

□ En el ámbito de restaurantes de comida rápida, específicamente en la sucursal KFC San Cosme, zona centro, el personal operativo presenta baja productividad, ya que el ambiente laboral que se vive dentro de la sucursal no es el adecuado para el desempeño de las actividades asignadas en cada área.

HIPÓTESIS

□ “Si la gerencia adoptara adecuadamente el papel de líder y se cubrieran las necesidades del personal operativo, entonces, se podría implementar la técnica Equipos de Trabajo, aumentando así la productividad”.

HIPÓTESIS SECUNDARIAS:

*La mala dirección que existe por parte del staff gerencial, se refleja en el desempeño laboral de los asociados que tiene a su cargo, afectando así la calidad del servicio y producto disminuyendo la productividad general del restaurante.

*La baja productividad que presenta el personal operativo se debe a la falta de trabajo en equipo, a la deficiente capacitación recibida, a una baja motivación, un trato injusto por parte de los gerenciales, ocasionando que el cliente salga perjudicado con el servicio que recibe.

*La insatisfacción de los clientes en cuanto a servicio y producto se refieren es provocada por una inadecuada organización a nivel operativo y administrativo.

OBJETIVOS:

- ✓ Identificar y proponer soluciones a las causas que ocasionan una baja motivación en el personal operativo.
- ✓ Investigar y proponer la posible implementación de la técnica de trabajo en equipo en un restaurante de comida rápida, para aumentar la productividad.
- ✓ Proponer mejoras al procedimiento de capacitación y adiestramiento en todos los niveles jerárquicos de la empresa
- ✓ Concienciar a la gerencia del rol que desempeña como líder y la influencia que tiene hacia el personal operativo.
- ✓ Elevar el nivel de comunicación entre el personal administrativo y operativo
- ✓ Complementar las herramientas con las que cuenta el restaurante para hacer el uso de la "Técnica de los Equipos de Trabajo"

JUSTIFICACIÓN

Como Administradoras nos percatamos de la necesidad que existe en las empresas actualmente, de contar con un personal productivo que permita un desarrollo positivo tanto a la organización como a los mismos trabajadores.

Específicamente en la sucursal San Cosme identificamos que se carece de una participación colectiva en todos los niveles, ocasionando una baja productividad organizacional. Es por esto que se hace la propuesta de implementar la Técnica de Equipos de Trabajo; con el único fin de conseguir que los trabajadores participen voluntariamente en la formación de equipos eficaces, colaborando activamente en la realización de las tareas y funciones desarrollando así un comportamiento constructivo que permita llegar a acuerdos en la toma de decisiones y a su vez aceptar ser evaluados por sus compañeros y evaluar cada uno de ellos a los demás.

CAPÍTULO 5
CASO PRÁCTICO
KFC SUCURSAL SAN COSME

5.1 INFORMACIÓN GENERAL

- *NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN*

PHM de México, S. de R. L. de C. V.

- *LOCALIZACIÓN*

Av. Rivera de San Cosme #6 Col. San Rafael Del. Cuauhtémoc

Tel. 55-92-36-84 y 55-35-72-40

- *RAMA INDUSTRIAL.*

Empresa de servicios

- *TAMAÑO*

Empresa Grande, Transnacional

- *NÚMERO DE TRABAJADORES*

KFC y sus franquicias emplean a más de 200,000 personas en todo el mundo.

En la sucursal San Cosme son en total 22 asociados y 3 administrativos (Gerente, Subgerente y Jefe de Piso).

5.2 HISTORIA

1935

- ◇ El coronel Sanders comienza a atender su negocio de cafetería en Kentucky, USA.

1952

- ◇ Empieza a concesionar sus conocimientos culinarios en varios puntos de E. U.

1964

- ◇ John Y. Brown y Jack Massey compran Kentucky Fried Chicken por US\$2 millones.
- ◇ El Coronel Sanders se queda como Embajador de Buena Voluntad
- ◇ Hay 638 restaurantes KFC en Estados Unidos.

1966

- ◇ KFC llega a México con la unidad de Gonzalitos en la Cd. De Monterrey N. L.

1969

- ◇ La sociedad aparece en la Bolsa de Valores de Nueva York; el Coronel compra las primeras 100 acciones.

1971

- ◇ KFC es adquirida por la Cía. Hublein teniendo más de 3500 franquicias.

1982

- ◇ KFC fue vendida a la Cía R. J. Reynolds.

1986

- ◇ PepsiCo compra Kentucky Fried Chicken el 1 de octubre.

1991

- ◇ Se introduce el nuevo logo, reemplazando Kentucky Fried Chicken por KFC.

1992

- ◇ En Japón, KFC abre su restaurante 1,000 en ese país.

1994

- ◇ KFC abre su restaurante número 9,000 en el mundo, en Shanghai, China.

1995

- ◇ KFC se fusiona con Pizza Hut y se convierten en restaurantes Pepsico Internacional, con 227 restaurantes y 4,000 empleados.

1997

- ◇ Tricon Global Restaurants y Tricon Restaurants International (TRI) se fundan el 7 de octubre.

KFC HOY

- ◇ Hoy KFC es la cadena de restaurantes más grande y conocida en venta de pollo frito, con más de 9,500 locales en todo el mundo, en 78 países. KFC sirve más de 4.5 mil millones de piezas anualmente, aproximadamente a 7 millones de clientes diarios en todo el mundo.

5.2.1 LA FAMILIA TRICON

- ◇ KFC es parte de Tricon, el grupo de restaurantes más grande del mundo con restaurantes en casi 100 países.
- ◇ Junto con Pizza Hut y Taco Bell, hay cerca de 30,000 restaurantes alrededor del mundo.
- ◇ Las marcas están a la cabeza de sus categorías, generando ventas anuales de más de US\$20 mil millones.
- ◇ Se atiende a más de 18 millones de personas diariamente.



5.2.2 KFC – LA MARCA

KFC se caracteriza por la alta calidad, servicio rápido de comidas completas. KFC sirve comidas a base de pollo de gran sabor, “como para chuparse los dedos” que permite a toda la familia compartir diversión y satisfacción mientras comen, con la misma conveniencia y a los mismos precios bajos de los restaurantes de servicio de comida rápida.

El icono de KFC incluye:

- ◇ El coronel.
- ◇ Rayas rojas y blancas.
- ◇ La cubeta.

“Receta Secreta”

- ◇ “Chuparse los dedos”
- ◇ “La Receta Secreta de 11 hierbas y especias”.

5.2.3 KFC – EL MENÚ

KFC se dedica a ofrecer sólo el pollo de mejor calidad; preparando en varias formas; combinando con una selección de platos y postres caseros para lograr una comida completa y satisfactoria. El menú se amplía solo si se puede satisfacer las necesidades de los clientes con un alimento superior y con éxito.

En KFC los artículos principales del menú incluyen:

- ◇ La receta Original de Pollo.
- ◇ Hamburguesa/Sándwich de Pollo.
- ◇ Ensalada de col.

- ◇ Puré de Papa.
- ◇ Papas Fritas.
- ◇ Biscuit.
- ◇ Ke-tiras
- ◇ Ke-hot dog
- ◇ Tiras.
- ◇ Postre.
- ◇ Pop corn chicken.
- ◇ Torre Suprema

5.2.4 VISIÓN

“Ser la marca de restaurantes favorita alrededor del mundo”

5.2.5 FILOSOFÍA

C.-Limpieza constante

H.-Hospitalidad

A.-Orden Apropiada

M.-Mantenimiento

P.-Producto Perfecto

S.-Servicio Rápido



5.3 SITUACIÓN ACTUAL

En la compañía KFC se considera a los gerentes generales de restaurante como los líderes más importantes de la organización ya que son quienes influyen directamente con los clientes, controlan a su personal así como los procesos en su restaurante; los Gerentes Generales de Restaurante crean la satisfacción del cliente.

El objetivo principal de este trabajo es identificar las fallas que provocan una baja productividad en los asociados, lo cual se refleja tanto en la realización de sus actividades como en el trato a los clientes.

Se cree que para que un empleado se sienta parte de la organización debe de tener una comunicación efectiva con sus superiores, brindándole así la confianza y apoyo para sentirse motivado, para que al llegar al trabajo encuentre un ambiente propicio para desempeñar sus labores.

Con los acercamientos que tuvimos con los empleados de la sucursal notamos que el desempeño de los asociados no es del todo satisfactorio ya que se refleja la apatía en el momento en que se brinda el servicio.

Consideremos que es importante conocer los motivos por los cuales los empleados no se encuentran satisfechos, para lograr el óptimo desempeño de su trabajo; al hablar con ellos nos manifestaron su inconformidad en cuanto a la comunicación con sus superiores, principalmente con la Gerente, así como el deficiente liderazgo que maneja, la capacitación que se recibe no es la adecuada ya que presenta deficiencias muy grandes; con lo anterior podemos pensar de que implementar la Técnica de los Equipos de Trabajo pudiera ser una posibilidad para incrementar tanto el desempeño como la productividad individual y colectiva, ya que esta Técnica es utilizada para obtener mejores resultados.

KFC es una de las empresas más grandes y exitosas del mundo, su historia se remonta en el año de 1935 por el coronel Sanders en EU desarrollando sus conocimientos culinarios en varios puertos del país en 1964 el coronel había logrado vender 638 concesiones en el EU. y Canadá. Ya para 1966 KFC llegó a México con la unidad de Gonzalitos en la ciudad de M I Y NVO León.

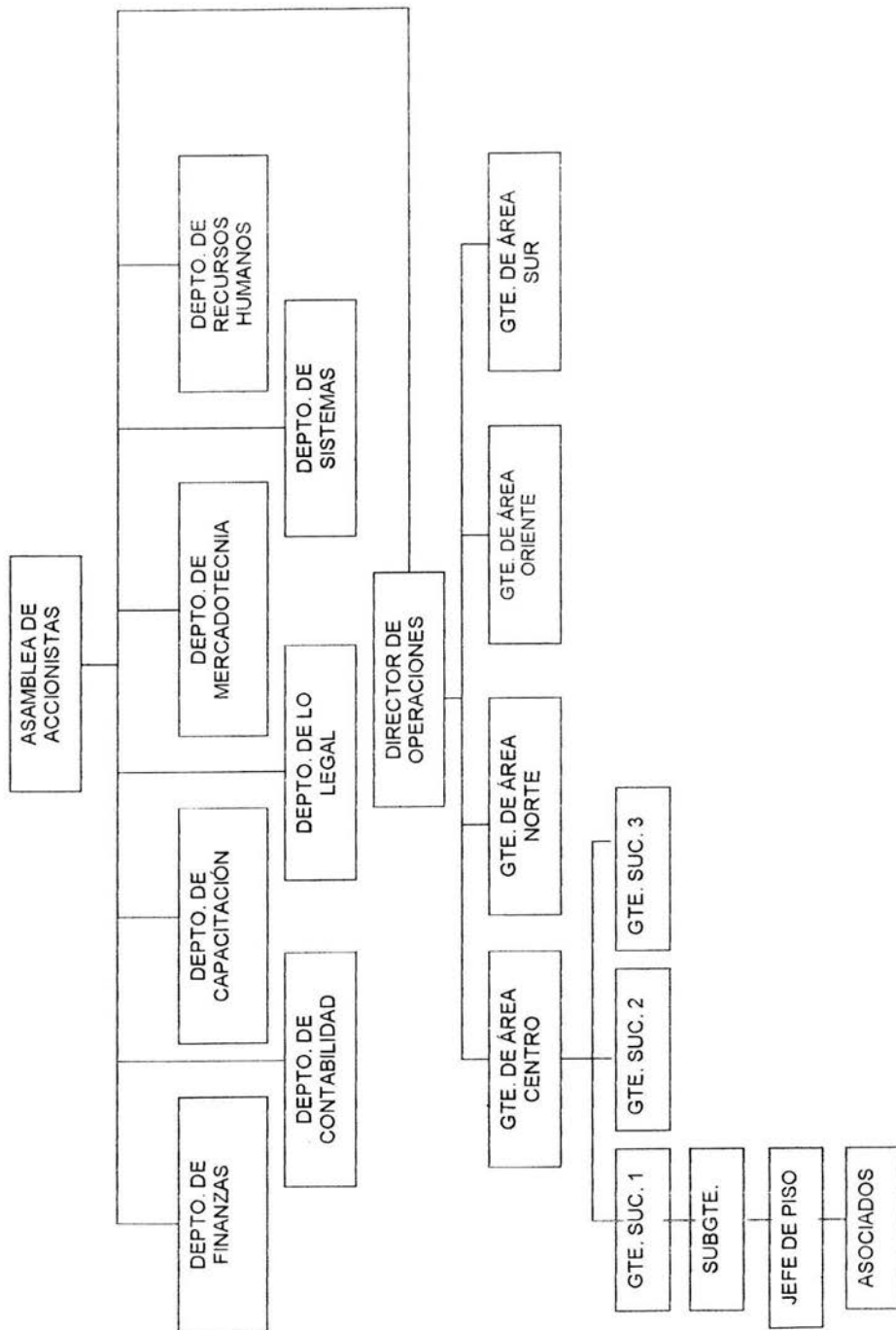
Ampliando sus sucursales a lo largo de los años, llegó a ser una cadena de restaurantes muy grande y reconocida por la venta de pollo frito; teniendo como clave para su éxito su famosa "receta secreta" que consta de 11 especies seleccionadas.

Actualmente las oficinas generales de KFC se encuentran ubicadas en Av. Panto de los Tamarindos # 400-A Col. Bosques de las Lomas y sucursales distribuidas en el interior de la república y en todo el mundo.

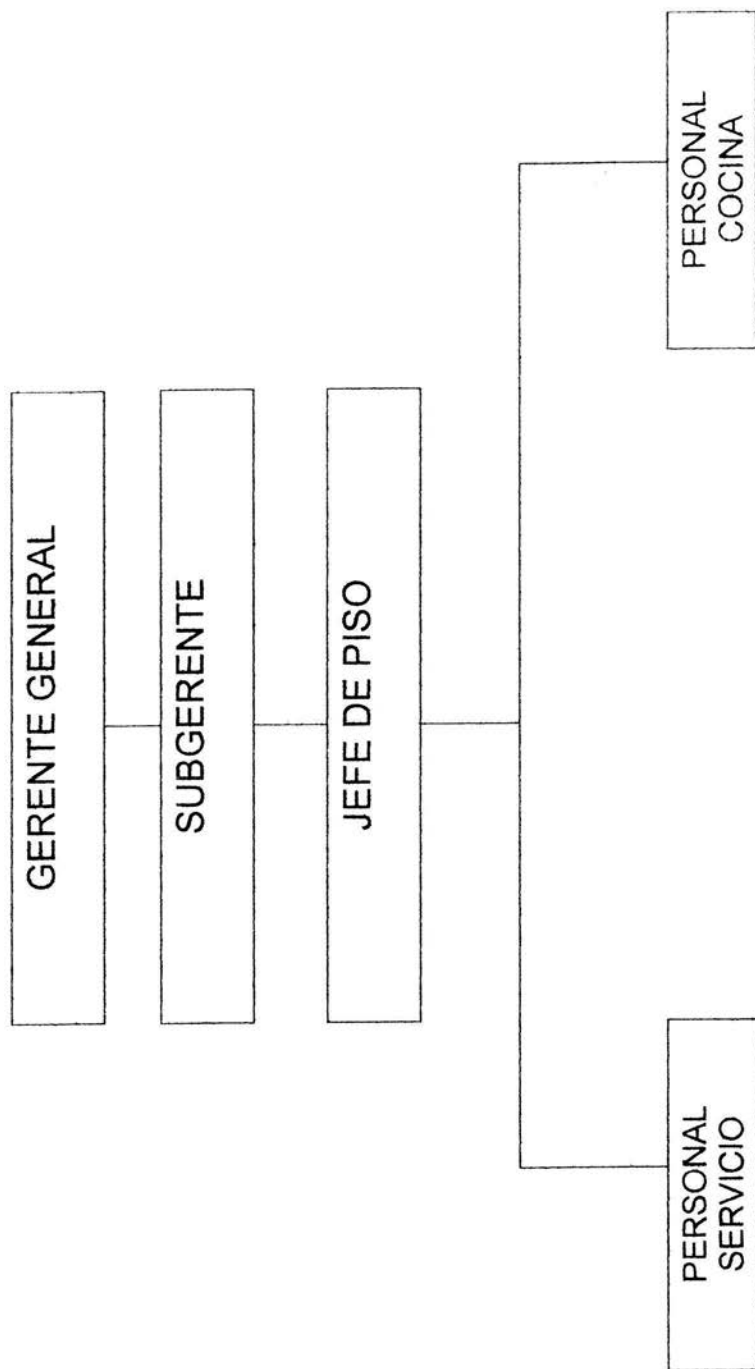
La empresa KFC es una empresa en constante innovación en cuanto a producción y sus procesos administrativos. Para lograrlo llevan convocatorias anuales en donde se reúnen Gerente General de Restaurante, Gerente de Área y Gerentes Regionales, Departamento de Finanzas, Recursos Humanos y Capacitación, así como juntas semanales para identificar los puntos de oportunidad y los logros obtenidos en cada restaurante.

Con datos obtenidos al momento de aplicar el cuestionario correspondiente a los administrativos, la gerente nos comentó que el plan que se tiene para los asociados de nuevo ingreso es brindarles capacitación con una duración de 28 días aproximadamente y a los asociados con más tiempo se los debe dar una retroalimentación de los procesos de producción y atención al cliente, sin embargo muchas veces no se lleva a cabo por falta de personal.

ORGANIGRAMA KENTUCKY FRIED CHICKEN



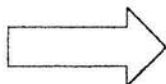
ORGANIZACIÓN EN RESTAURANTE



5.5 ANÁLISIS DE PUESTO

PLAN DE CARRERA

TRIPULACIÓN
★ AYTE. GRAL.
★ EMPACADOR/
AYTE. COCINA
★ ANFITRIÓN/
COCINERO



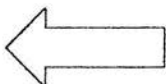
LÍDER DE
TRIPULACIÓN
ALL STAR



JEFE DE
PISO



GERENTE
GENERAL



SUBGERENTE



Y CONTINÚA...

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS ASOCIADOS

AYUDANTE GENERAL

- ◇ Mantener limpia el área de comedor:
 - Mesas, sillas, botes de basura, piso, paredes, cristales, persianas, cuadros, etc.
- ◇ Mantener limpios los sanitarios de clientes.

- Paredes, pisos, botes de basura.
- Resurtir jabón, toallas y papel.
- ◇ Mantener limpias las áreas exteriores.
 - Estacionamiento, auto- Express y cuarto de basura.
- ◇ Ayudar en la operación, en cualquier actividad que le sea solicitada.

PERSONAL DE SERVICIO

- ◇ Mantener limpio el equipo, utensilios y área de trabajo.
- ◇ Abastecer oportunamente los productos necesarios para hacer frente a la venta del día.
- ◇ Rendir cuenta exacta, al final de su turno, del fondo para cambio de registradora que se le entregue.
- ◇ Atender al cliente con cortesía, buen lenguaje y ofrecerle un producto que complemente su orden.
- ◇ Registrar y empacar correctamente cada orden recibida y entregar ticket de venta al cliente.
- ◇ Dar siempre la razón al cliente quejas, y en casos difíciles solicitar al Gerente/ subgerente que las maneje,
- ◇ Ayudar en la operación, en cualquier actividad que le sea solicitada.

PERSONAL DE COCINA

- ◇ Elaborar productos de acuerdo a los procedimientos del Manual Confidencial de Operaciones y a lo que marque la proyección del restaurante.
- ◇ Conservación y limpieza del equipo, utensilios y área de trabajo.
- ◇ Hacer buen uso de la materia prima en los procesos de preparación de productos.
- ◇ Almacenar adecuadamente la materia prima.
- ◇ Mantener permanentemente cerrado el acceso trasero a su área,

- ◇ Ayudar en la operación, en cualquier actividad que le sea solicitada.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS ADMINISTRATIVOS

POSICIÓN: JEFE DE PISO

Es responsable durante su turno del buen manejo del restaurante a su cargo, manteniendo y sosteniendo todos los procedimientos, políticas y estándares de KFC, a través de excelente servicio al cliente, con instalaciones en excelentes condiciones, en un lugar limpio y con un producto de alta calidad, apoyando al Gerente y Subgerente para el cumplimiento de las mismas. Mantener un excelente ambiente de trabajo y con crecimiento de ventas y de utilidades, así como una constante comunicación con su jefe inmediato informando cualquier problema que existe.

Entre las funciones más importantes que realiza encontramos las siguientes:

1. Es responsable de mantener los más altos niveles de satisfacción total del cliente a través del servicio, hospitalidad, rapidez, calidad del producto y una limpieza impecable.
2. Demuestra en todo momento sentido de urgencia hacia los clientes, transmitiéndolo a todo su equipo de trabajo en todo momento.
3. Es responsable de llevar a cabo el plan de limpieza semanal de acuerdo al programa.
4. Debe realizar recorridos diarios (preparación de turno) para detectar áreas de oportunidad de Limpieza, Mantenimiento de Equipo e Instalaciones y crear un Plan de Acción.
5. Es responsable de mantener los más altos niveles de higiene y procedimientos con su grupo de trabajo dando retroalimentación positiva y constructiva en todo momento.

6. Aporta ideas con el Gerente en hacer un plan de acción de inmediato después de realizar su Revisión de Excelencia CHAMPS con su Gerente de Área y comunicarlo a su equipo de trabajo.
7. Debe hacer una junta con su equipo de trabajo 48 horas después de recibir la evaluación CHAMPS.
8. Realiza los CHAMPS check up (revisión que debe realizarse tres veces al día para asegurar que el restaurante e encuentra dentro de los estándares de calidad), para lograr y mantener los estándares de calidad establecidos.

Con respecto a sus asociados las actividades que realiza son:

1. Identifica a gente con potencial y lo desarrolla para ocupar nuevas posiciones.
2. Participa en el seguimiento de los programas de entrenamiento para sus asistentes y sus asociados, supervisando el avance de entrenamiento con su Store Trainer (entrenador).
3. Debe ser ejemplo a seguir y motivar a todo su equipo para lograr un buen ambiente de trabajo.
4. Participa en conducir juntas semanales con los administrativos y sus asociados.
5. Sabe realizar clases exitosamente con sus asistentes y asociados sobre temas varios.
6. Da seguimiento en manejar y orientar con éxito un programa de incentivos en su restaurante.
7. Puede asignar tareas y prioridades y dar dirección adecuada a sus subordinados para cumplirlas.
8. Da seguimiento a los planes de acción.
9. Toma acciones disciplinarias de inmediato, justificadas y por escrito e informa oportunamente a su Gerente de Área.

En cuanto a los resultados financieros de su restaurante:

1. Sabe interpretar su estado financiero, detecta áreas de mejora en la elaboración de planes de acción.
2. Sabe los resultados de su restaurante diarios y semanales, analizando el movimiento del mismo y participando en los planes de acción para alcanzar los objetivos.
3. Conoce la realización del Bussines Review (presentación de resultados financieros del periodo) su restaurante.
4. Verifica diariamente las horas autorizadas para poder cumplir la eficiencia de mano de obra.
5. Informa de los gastos de mantenimiento para poder cumplir el plan y verifica la calidad de los trabajos.
6. Es responsable de la buena operación y de actividades diarias del restaurante a través de la proyección de producto e inventarios.
7. Verifica las diferencias de producto diariamente y toma acciones de inmediato.

Para alcanzar los objetivos de ventas las labores que realiza son:

1. Identifica oportunidades de ventas a través de programas de mercadotecnia local de la implementación de nuevas ideas para incrementar las ventas manteniendo comunicación constante con su Gerente de área.
2. Conoce el área de mercado de su restaurante.
3. Sabe analizar su Mix de Ventas (porcentaje de ventas de cada producto), para detectar áreas de oportunidad para incrementar sus ventas.

En lo administrativo, las tareas que desempeña son:

1. Conduce auditoria de su restaurante revisando todas las operaciones.
2. Revisa que los archivos de empleados se mantengan al día.
3. Aplica las normas del control de efectivo y de seguridad de acuerdo a las políticas de la empresa.

4. Participa en otros proyectos de operaciones de acuerdo a los requisitos planteados por su jefe inmediato.
5. Participa con el Gerente en la elaboración del plan de acción después de realizar la auditoria mensual.
6. Lleva diariamente su check list (lista de objetivos a cumplir) de auditoria para detectar y corregir de manera inmediata las anomalías detectadas.
7. Participa en realizar los recorridos de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene mensualmente.

Es co-responsable directo de alcanzar los objetivos establecidos por la empresa en los siguientes rubros:

- CHAMPS
- Revisión de Excelencia CHAMPS
- Rotación
- Entrenamiento
- Auditoria
- Ganancias
- Ventas - Transacciones - Ticket Average (promedio de ventas diario al cliente)

POSICIÓN: SUBGERENTE

Es responsable durante su turno del buen manejo del restaurante a su cargo, manteniendo y sosteniendo todos los procedimientos, políticas y estándares de KFC, a través de excelente servicio al cliente, con instalaciones en excelentes condiciones, en un lugar limpio y con un producto de alta calidad; apoyando al Gerente con el desarrollo continuo de la gente a su cargo. Mantiene un excelente ambiente de trabajo y con crecimiento de ventas y de utilidades, así como una constante comunicación con su jefe inmediato informando cualquier problema que existe.

Con respecto a sus asociados las actividades que realiza son:

1. Apoya al Gerente en reclutar y seleccionar a su equipo de trabajo.
2. Sabe hacer evaluaciones objetivas de su staff Gerencial, los ayuda y apoya a corregir las áreas de oportunidad detectadas.
3. Participa en conducir juntas semanales organizadas con los asistentes y sus asociados.
4. Sabe orientar adecuadamente a sus asociados sobre temas varios.
5. Colabora con el Gerente en manejar y orientar con éxito un programa de incentivos en su restaurante.
6. Participa con el Gerente en poner objetivos para su restaurante y completarlos con un plan de acción.

En cuanto a los resultados financieros de su restaurante:

1. Ayuda a controlar los gastos de mantenimiento para poder cumplir el plan y verifica la calidad de los trabajos.
2. Es responsable de la buena operación y de actividades diarias del restaurante a través de la proyección de producto, pedidos y de inventarios.

En lo administrativo, las tareas que desempeña son:

1. Lleva expediente de anomalías detectadas en las revisiones diarias.

POSICIÓN: GERENTE DE UNIDAD

Es responsable durante su turno del buen manejo del restaurante a su cargo, manteniendo y sosteniendo todos los procedimientos, políticas y estándares de KFC, a través de excelente servicio al cliente, con instalaciones en excelentes condiciones, en un lugar limpio y con un producto de alta calidad; apoyando al Gerente y Asistente para el cumplimiento de las mismas. Mantiene un excelente ambiente de trabajo y con crecimiento de ventas y de utilidades.

Con respecto a sus asociados las actividades que realiza son:

1. Sabe poner objetivos para su restaurante y completarlos con un plan de acción.

En lo administrativo, las tareas que desempeña son:

1. Envía puntualmente los reportes semanales a la oficina.
2. Conduce auditoria de su restaurante revisando todas las operaciones.
3. Revisa que los archivos de empleados se mantengan al día.
4. Lleva expediente de anomalías detectadas en las revisiones diarias.

Cabe mencionar que a cada nuevo asociado y administrativo se le dan a conocer las características del perfil de puesto, antes descritas, y que éstas no se cumplen en su totalidad. Lo anterior, es abalado con los datos obtenidos durante la investigación realizada en la sucursal.

5.6 INVESTIGACIÓN

La manera en que se realizó la investigación de campo fue a través de cuestionarios que facilitarían la comprensión de la información; éstos fueron aplicados al total de los administrativos de la Sucursal San Cosme de KFC es decir; Gerente, Subgerente y Jefe de Piso; así como a los 22 asociados que laboran en el mismo, es decir; se aplicó un censo.

Para poder realizar la encuesta a los clientes que visitan esta sucursal, fue necesario tomar una muestra representativa para lo cual aplicamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{1c^2pq}{e^2} \quad n = \frac{3.8416 (.33)(.67)}{.10^2} = 84.93 = 85 \text{ clientes}$$

Cabe mencionar que con el fin de mejorar la redacción y comprensión de los cuestionarios se aplicó un cuestionario piloto a las mismas tres categorías, en 5 de las sucursales de la zona centro; Lázaro Cárdenas, Madero, Balderas, Humboldt y Colón; dando como resultado tres cuestionario definitivos presentados a continuación.

CUESTIONARIO:

El siguiente cuestionario tiene como finalidad recabar información para la realización de un trabajo de Tesis, por lo cual pedimos tu sinceridad y colaboración para responder a las siguientes preguntas, subrayando la respuesta:

Antigüedad en la empresa: _____ Puesto que desempeña: _____

Escolaridad: _____ Edad: _____ Sexo: _____

1. ¿Crees que cubres plenamente el perfil del puesto que desempeñas?

- a) Si, totalmente b) Si, con algunas fallas c) No

2. ¿Te sientes orgulloso del trabajo que realizas en la empresa KFC?

- a) Si b) No

Porqué: _____

3. ¿Sabes lo que significa "trabajar en equipo"?

- a) Si b) No

Porqué: _____

4. ¿Cuál de las siguientes características consideras que forman parte del "Trabajo en Equipo"? (puede seleccionar más de una).

- a. Comunicación b. Competencia Interna c. Capacitación
d. Negociación e. Liderazgo f. Objetivos Personales

5. ¿Consideras que en tu sucursal se trabaja en equipo?

- a) Si b) A veces c) No

Porqué: _____

6. ¿Impulsas a tus asociados a trabajar en equipo?

- a) Sí, siempre b) Algunas veces c) Nunca

7. ¿Fomentas la colaboración entre tus asociados?

- a) Sí, siempre b) Algunas veces c) Nunca

8. La comunicación que existe entre tus asociados y tú es:

- a) Excelente b) Buena c) Regular d) Deficiente e) Nula

9. ¿Cuál crees que es la barrera principal que impide tener una comunicación efectiva con tus asociados?

- a) Falta de confianza b) Diferencias de carácter c) Liderazgo deficiente
d) Nivel jerárquico e) Capacitación inadecuada

10. ¿Recompensas a tus asociados por su desempeño laboral?

- a) Siempre b) Regularmente c) Ocasionalmente d) Nunca

11. ¿Ayudas a que tus asociados se sientan orgullosos de trabajar en este restaurante?

- a) Frecuentemente b) A veces c) Nunca

12. ¿Qué harías para mejorar la actitud de los asociados ante el trabajo?

13. ¿Tomas en cuenta las sugerencias de los asociados en cosas que les afecten directamente?

- a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca

14. La capacitación que reciben los asociados para realizar sus actividades en el área de trabajo es:

- a) Eficiente y con retroalimentación b) Suficiente c) Deficiente

15. ¿Procuras dar la retroalimentación suficiente a los asociados para que realicen su trabajo correctamente?

- a) A menudo b) Pocas veces c) Nunca

16. ¿Apoyas a los asociados laboralmente cuando lo necesitan?

- a) Sí b) A veces c) No

17. ¿Procuras el bienestar de los miembros de tu restaurante?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

18. ¿Eres amigable con la gente que trabaja en tu restaurante?
 a) Si, con todos b) Si, con algunos c) Con nadie
19. Si estuvieras en el lugar del cliente, ¿cómo te gustaría ser atendido?
 a) Rápido y con cortesía b) Con prioridad y respeto
 c) Menos mecánico y con precisión
20. ¿Piensas que el cliente queda satisfecho con el servicio que le brindas?
 a) Si b) A veces c) No

CUESTIONARIO:

El siguiente cuestionario tiene como finalidad recabar información para la realización de un trabajo de Tesis, por lo cual pedimos tu sinceridad y colaboración para responder a los siguientes preguntas, subrayando la respuesta:

Antigüedad en la empresa: _____ Puesto que desempeña: _____

Escolaridad: _____ Edad: _____ Sexo: _____

- 1) El motivo principal por el cual decidiste ingresar a KFC fue:
 a. Conocer gente b. Adquirir experiencia c. Necesidad Económica
 d. Otro, explique: _____
- 2) ¿Cuántas horas diarias trabajas?
 a. 4 horas b. 6 horas c. 8 horas d. Más de 8 horas
- 3) ¿Se respeta el horario que se te asigna cada semana?
 a. Si b. No, porque: _____
- 4) ¿Cómo prefieres realizar tu trabajo?
 a. Sólo b. En equipo c. Con otra persona
- 5) ¿Cómo calificas la relación de trabajo entre tus compañeros?
 a. Buena b. Regular c. Mala
- 6) ¿Cuál de los siguientes factores es más importante en tu trabajo?
 a. Evitar el chisme
 b. Seguir las instrucciones del gerente
 c. Aceptar responsabilidad personal por el trabajo

- d. Llevarse bien con los otros asociados
- e. Fomentar la colaboración entre los asociados

7) ¿El reconocimiento que recibes por tu labor es justa, por parte de tu jefe?

- a. Sí, porque: _____
- b. No, porque: _____

8) ¿Conoces los beneficios del "Trabajo en Equipo"?

- a. Sí
- b. No

9) ¿Cuál de las siguientes características consideras que forman parte del "Trabajo en Equipo"? (puede seleccionar más de una).

- a. Comunicación
- b. Competencia Interna
- c. Capacitación
- d. Negociación
- e. Liderazgo
- f. Objetivos Personales
- g. Reconocimiento

10) ¿Crees que se te motiva para trabajar en equipo?

- a. Siempre
- b. En ocasiones
- c. Nunca

11) Consideras que la comunicación con tus administrativos es:

- a. Efectiva
- b. Deficiente
- c. Nula

12) ¿A cuál de tus superiores te dirigirías si tuvieras un problema o alguna duda?

- a. Gerente
- b. Subgerente
- c. Jefe de Piso

Porqué: _____

13) ¿Tu jefe lleva un seguimiento de los avances de tu trabajo?

- a. Siempre
- b. Regularmente
- c. Nunca

14) ¿Tus opiniones y/o sugerencias son tomadas en cuenta por tus superiores, ayudando así a la toma de decisiones?

- a. Sí
- b. No

Porqué: _____

15) ¿Recibes capacitación para realizar las actividades que desempeñas en el área de trabajo?

- a. Constantemente
- b. Sólo al ingresar
- c. Nunca

16) ¿Tus compañeros te apoyan cuando se presentan cargas de trabajo?

- a) Siempre
- b) Regularmente
- c) Ocasionalmente
- d) Nunca

17) Califica en orden de importancia comenzando con el número uno hasta el número 7, los aspectos que permitirían aumentar tu productividad y mejorar tu desempeño laboral:

- a. Que me aumenten el sueldo ()
- b. Que exista espíritu de equipo entre mis compañeros ()
- c. Que la capacitación sea oportuna ()
- d. Que haya cordialidad con mi jefe ()
- e. Que se motive más al personal ()
- f. Que se tomen en cuenta mis opiniones ()
- g. Una satisfacción personal por el trabajo realizado ()

18) En las relaciones de trabajo con tus compañeros tú:

- a) Compartes experiencias
- b) Trabajas mejor
- c) Obtienes mejores resultados
- d) Conoces gente

19) ¿Crees que trabajando con dedicación tienes posibilidades de progresar en la empresa?

- a) Si
- b) No

Porqué: _____

20. Si tuvieras la autoridad para dirigir esta sucursal ¿Qué harías?

¡ G R A C I A S !!!!!

CUESTIONARIO

Este cuestionario tiene como objetivo recabar información para la realización de un trabajo de Tesis referente al servicio proporcionado a los clientes de la empresa KFC, Sucursal San Cosme; por lo que le pedimos su colaboración contestando sinceramente las siguientes preguntas. (Subraya la opción).

1. ¿Acostumbra comer fuera de casa?

- a) Si
- b) A veces
- c) No

2. El motivo por el cuál viene a comer a esta sucursal de KFC es:

- a) Cercanía
- b) Tipo de comida
- c) Ambiente familiar

c. Otro: _____

3. ¿Cree que el personal es el suficiente para atender a todos los clientes?
a) Si b) No, porqué: _____
4. Considera que el personal está bien capacitado para brindar un buen servicio?
a) Si b) No, porqué: _____
5. ¿Lo saludaron amablemente y con una sonrisa?
a) Si b) No
6. Los empleados se comportaron de manera:
a) Eficiente b) Grosera c) Indiferente
7. ¿Estaban los empleados realmente preocupados por asegurarse de que usted estuviera satisfecho?
a) Todo el tiempo b) Durante mi llegada solamente c) Nunca
8. ¿Cómo califica la imagen de los empleados?
a) Buena b) Regular c) Mala
9. ¿Los empleados contaban con un buen arreglo personal?
a) Si b) No, porqué: _____
10. ¿Aproximadamente en cuánto tiempo le hicieron entrega de su orden?
a) de 1 a 5 min. b) de 6 a 10 min. c) 11 min. ó más
11. ¿Todos los artículos que solicitó estaban disponibles a la hora de ordenar?
a) Si b) No
12. El menú que ordenó:
a) Tenía buen sabor b) Estaba crudo c) Apariencia apetitosa
d) Estaba frío e) Estaba caliente f) Mala apariencia
13. En el tiempo que permaneció en el restaurante, ¿tuvo alguna inconformidad en cuanto al servicio y/o comida?
a) Si b) No, Porqué: _____
14. ¿Cómo le gustaría que fueran atendidas estas inconformidades?

15. Durante su visita, la apariencia del restaurante fue:
a) Limpia b) Aceptable c) Sucia

16. En su estancia en el restaurante, ¿cuál fue el estado en que encontró los sanitarios?

- a) Limpios y bien abastecidos (Entiéndase: papel, agua, jabón)
- b) Sucios y sin abastecer
- c) Limpios y sin abastecer
- d) Sucios y bien abastecidos

17. ¿Cumplió con sus expectativas el servicio recibido?

- a) Sí
- b) No

Porqué: _____

18. ¿Cómo calificaría su experiencia al visitar este restaurante?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

19. ¿Qué sugiere para mejorar la calidad del servicio?

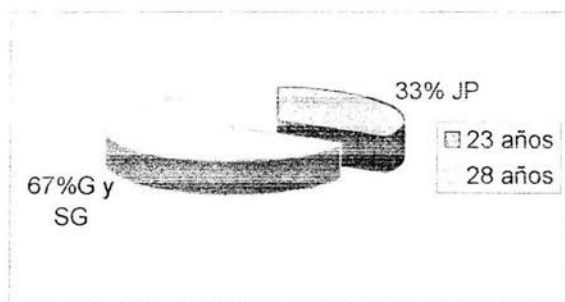
20. ¿Considera que este tipo de encuesta debe realizarse con frecuencia?

- a) Sí
- b) No

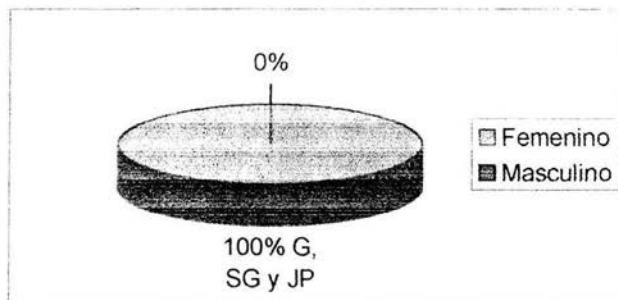
Porqué: _____

¡ G R A C I A S !!!!

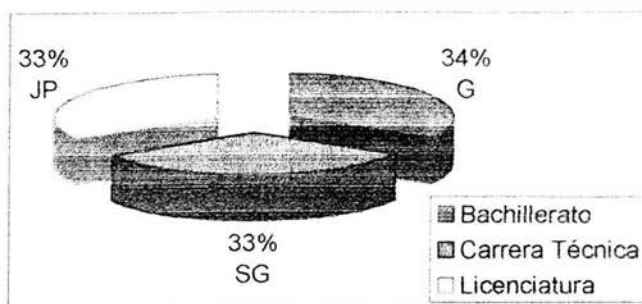
Las gráficas que se presentan a continuación corresponden a los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados a los administrativos, referentes a información personal:



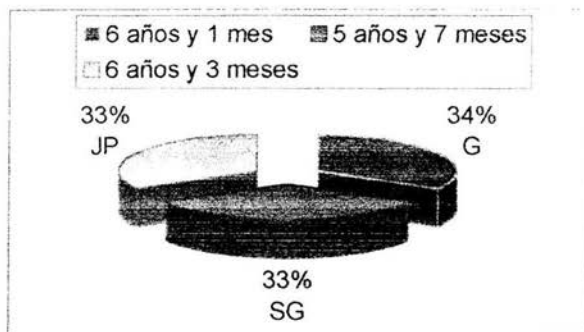
Como observamos en la gráfica anterior dos de los administrativos coinciden en la edad, la jefe de piso es la más joven, posiblemente por esto ella se encuentra más identificada con la mayoría de los asociados y viceversa, además de que esta última empezó a laborar en KFC como personal operativo y las otras dos ingresaron como administrativos.



El personal que lleva la administración en este restaurante es femenino favoreciendo la comunicación entre ellas, demostrado que las mujeres son capaces de obtener puestos administrativos.



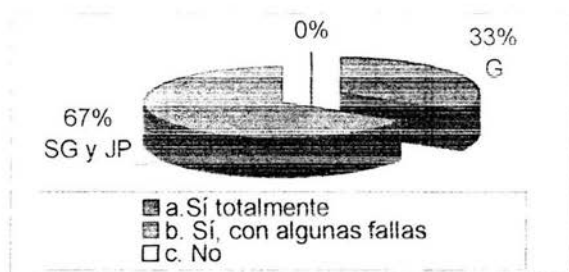
Parece increíble como la gerente que es quien ocupa la posición jerárquica mayor es también la que menos nivel académico tiene, seguida de la subgerente que cuenta con un carrera técnica, y por último encontramos a la jefe de piso quien por los estudios que ha realizado parecería ser la más indicada para ocupar un puesto más alto.



En el esquema podemos observar que el tiempo de antigüedad mayor es para el jefe de piso quien a su vez cuenta con más experiencia para realizar cualquier actividad dentro del restaurante tanto a nivel operativo como administrativo, beneficios con los que la gerente y subgerente a pesar del tiempo que llevan laborando no han podido conseguir.

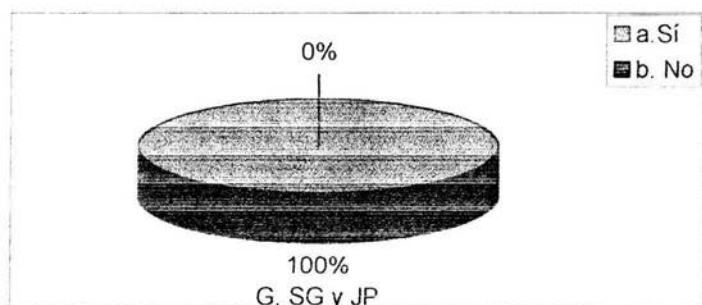
Análisis de las preguntas 1-20 del cuestionario a administrativos:

1. ¿Crees que cubres plenamente el perfil del puesto que desempeñas?



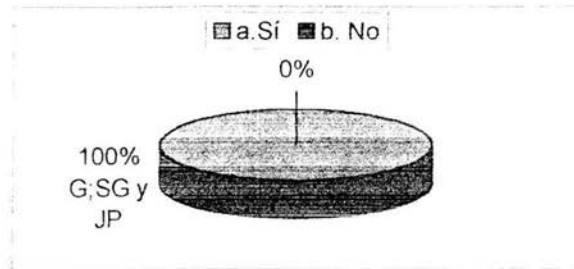
En la empresa KFC al ascender de cargo se le explican plenamente las características y perfil del puesto a desempeñar con el fin de mejorar día con día sus actividades. Se observa como la gerente afirma que sí cubre totalmente el perfil del puesto que desempeña; mientras que la subgerente y jefe de piso aceptan tener algunas fallas en cuanto a su desempeño laboral.

2. ¿Te sientes orgulloso del trabajo que realizas en la empresa KFC?



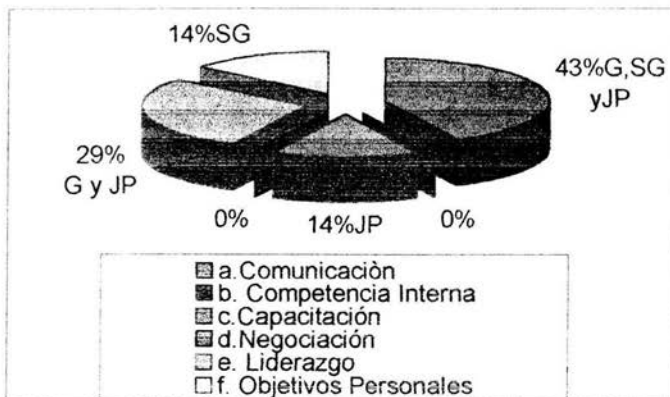
El sentir orgullo por trabajar dentro de KFC es una característica que los tres administrativos tienen en común, comentando que les gusta realizar las actividades que le competen y lograr que los asociados respondan de una manera positiva; esto se comprueba con la antigüedad que tienen en la empresa, que llega a los 6 años.

3. ¿Sabes lo que significa “trabajar en equipo”?



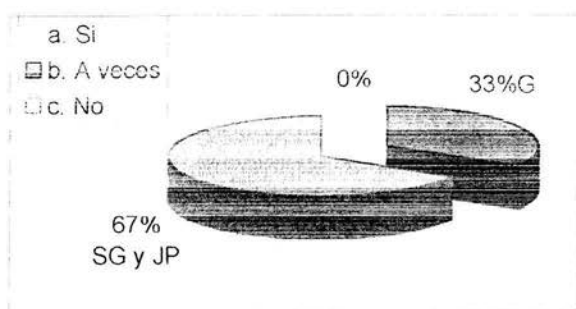
Los tres administrativos tienen una idea de lo que significa trabajo en equipo; opinando que les traería mejores resultados y una mayor colaboración por parte de todos los asociados incluyéndolos, sin embargo; no lo consideran parte de los procedimientos administrativos desperdiciando talentos y habilidades que podrían aumentar la productividad.

4. ¿Cuál de las siguientes características consideras que forman parte del “trabajo en equipo”? (Puede seleccionar más de una)



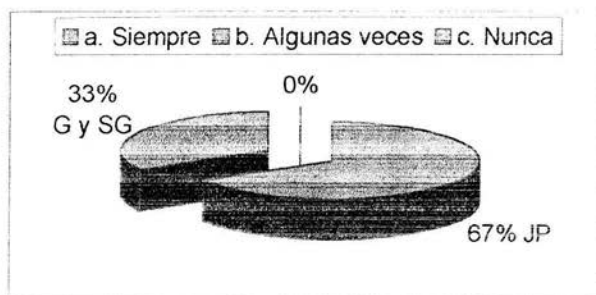
La comunicación es considerada por los tres administrativos de ésta sucursal como el elemento clave para trabajar en equipo; el liderazgo solo fue tomado en cuenta por la gerente y la jefa de piso siendo ellas quienes más lo aplican; la jefa de piso selecciono acertadamente a la capacitación como factor importante para el desarrollo laboral y por último tenemos a la subgerente quién erróneamente escogió a los objetivos personales como característica del trabajo en equipo. Concluyendo que la jefe de piso es la más acertada en sus respuestas, debido al nivel académico que tiene (Licenciatura en Administración).

5. ¿Consideras que en tú sucursal se trabaja en equipo?



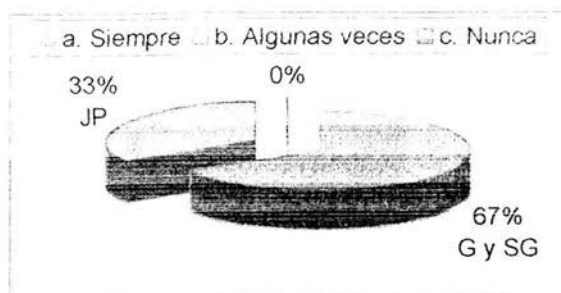
Con dos votos los administrativos consideran que no existe el trabajo en equipo en la sucursal, ya que nadie se apoya mutuamente limitándose a realizar solo las actividades que le corresponden a cada quien; y solo la gerente dice que a veces si se lleva a cabo, cuando los asociados se prestan para hacerlo, excluyendo su participación.

6. ¿Impulsas a tus asociados a trabajar en equipo?



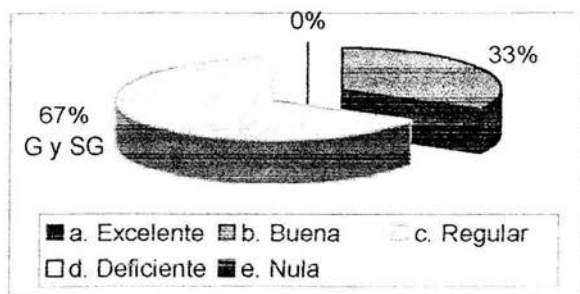
Con las respuestas obtenidas confirmamos que sólo la jefe de piso tiene Interés por impulsar a sus asociados a trabajar en equipo y por el contrario sus otras dos compañeras sólo algunas veces lo ponen en práctica, afectando esto a los resultados finales de la sucursal.

7. ¿Fomentas la colaboración entre tus asociados?



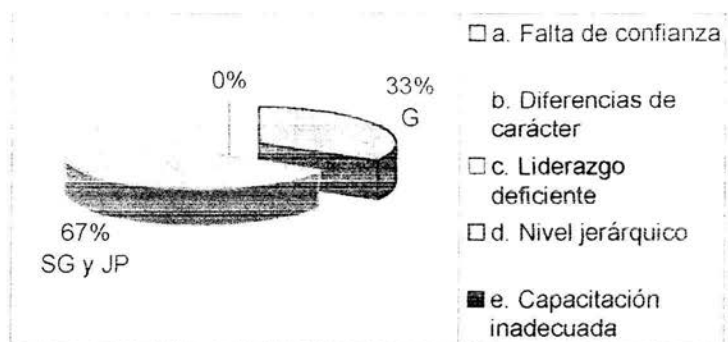
Debido a la carga de trabajo que se presenta en la sucursal, sobre todo en la hora pico, es necesario que exista la colaboración de todos los miembros, en esta pregunta también resalta la participación positiva de la jefa de piso opinando que siempre fomenta la colaboración entre sus asociados haciéndose participe en las actividades que realizan, con el fin de conseguir buenos resultados; en cuanto a la gerente y subgerente sólo algunas veces tratan de conseguir que haya colaboración entre sus asociados sin preocuparse por contribuir a esta.

8. La comunicación que existe entre tus asociados y tú es:



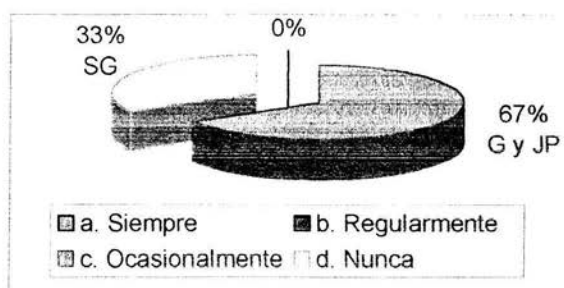
Sabemos que una comunicación efectiva es parte fundamental para el éxito de toda empresa principalmente entre administrativos y empleados. Dentro de esta sucursal solo existe una buena comunicación entre la jefa de piso y los asociados ya que es una persona preocupada por los intereses y problemas de los empleados, contrariamente la gerente y subgerente resaltan tener una comunicación regular con los miembros de la sucursal sin considerar la importancia que tiene el mejorar estas relaciones.

9. ¿Cuál crees que es la barrera principal que impide tener una comunicación efectiva con tus asociados?



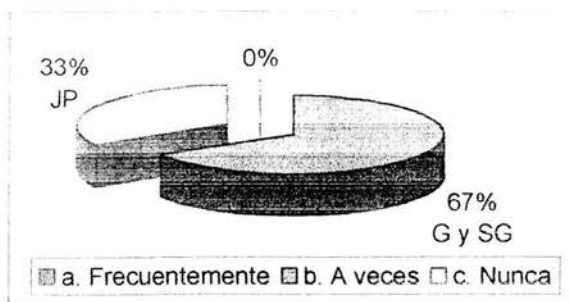
Las respuestas sólo se concentraron en dos incisos: la falta de confianza por parte de la gerente, y las diferencias de carácter por la jefa de piso y la subgerente. La primera opción se atribuye a la desconfianza que los asociados sienten hacia la gerente, debido a que la consideran una persona poco flexible y con una actitud negativa; se puede decir que las diferencias de carácter se dan ya que los integrantes de la sucursal tienen entre 18 y 24 años y por ende no todos piensan de la misma manera.

10. ¿Recompensas a tus asociados por su desempeño laboral?



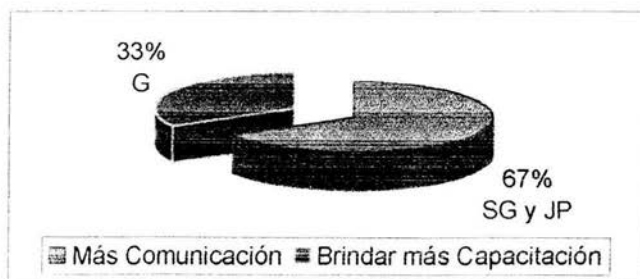
Sabemos que las recompensas son una forma de motivar al personal para que trabajen en armonía generando una satisfacción por el trabajo que realizan. La sucursal carece de recompensas y reconocimientos hacia el desempeño laboral afirmando con 2 votos que sólo ocasionalmente se brindan y el voto restante se le atribuye a que nunca se recompensa, desmotivando al personal a que realice mejor sus actividades.

11. ¿Ayudas a que tus asociados se sientan orgullosos de trabajar en este restaurante?



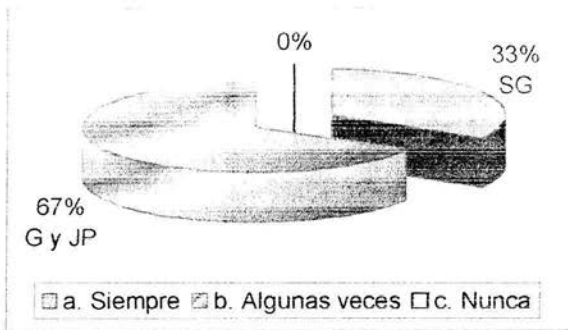
Al hacer sentir parte importante de la empresa a los empleados ayudas a mejorar su desarrollo y desempeño, logrando tener a un empleado satisfecho con su trabajo. En la sucursal solo la jefa de piso transmite frecuentemente el orgullo de trabajar en KFC; la gerente y subgerente por su parte no ayudan a que sus asociados se sientan satisfechos y orgullosos de sus labores. Lo anterior repercute en el trato a los clientes, en los resultados del restaurante y en la misma actitud del empleado; siendo ésta una situación que debe ser atendida con urgencia.

12. ¿Qué harías para mejorar la actitud de los asociados ante el trabajo?



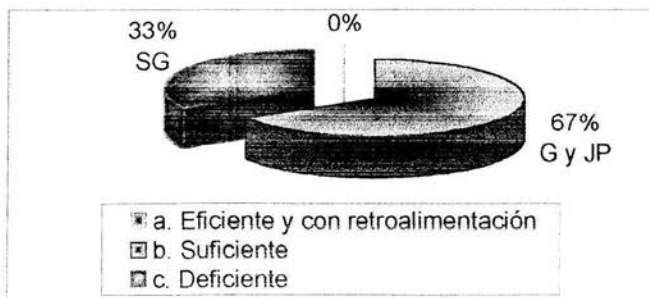
Dos de las administrativas reconocen que la comunicación que manejan con sus asociados no es del todo satisfactoria, comentan que es necesario incrementarla y perfeccionarla utilizando herramientas que les faciliten el trato con su personal. La gerente por su parte opina que la Capacitación tanto administrativa como operativa presenta deficiencias que impiden dar continuidad a los procesos y, que por lo tanto; debe de incrementarse.

13. ¿Tomas en cuenta las sugerencias de los asociados en cosas que les afectan directamente?



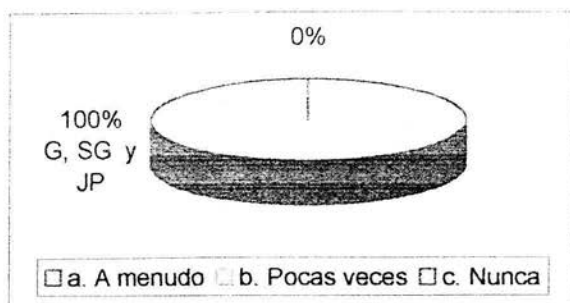
Para lograr el máximo desempeño de un empleado consideramos que es importante conocer todos los aspectos que le afectan dentro y fuera de su trabajo, es decir; tomar en cuenta las sugerencias y opiniones que proponga. En la gráfica podemos notar que solo la subgerente acepta las opiniones de los empleados y que la gerente, que tiene la autoridad para ponerlas en práctica solo algunas veces las considera importantes; por último la jefa de piso también algunas veces las toma en cuenta ya que no puede llevarlas a cabo sin la autorización de sus superiores.

14. La capacitación que reciben tus asociados para realizar sus actividades en el área de trabajo es:



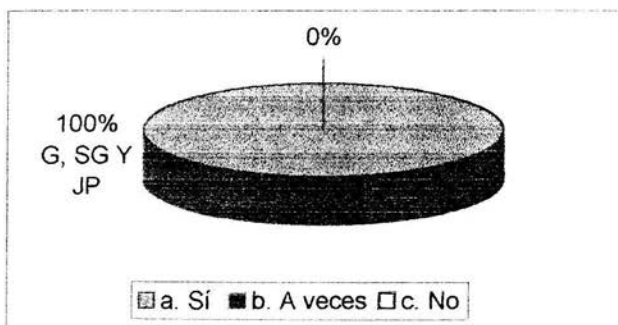
Las respuestas expuestas en ésta pregunta demuestran como la capacitación que reciben los asociados no es la adecuada; reflejándose en una baja productividad y ocasionando a su vez el descontento de los clientes que visitan la sucursal. La capacitación debe de complementarse con una retroalimentación que sirva para aclarar dudas y mejorar el desempeño, por lo tanto; consideramos que debe de considerarse una modificación en los procedimientos que le ameriten.

15. ¿Procuras dar la retroalimentación suficiente a los asociados para que realicen su trabajo correctamente?



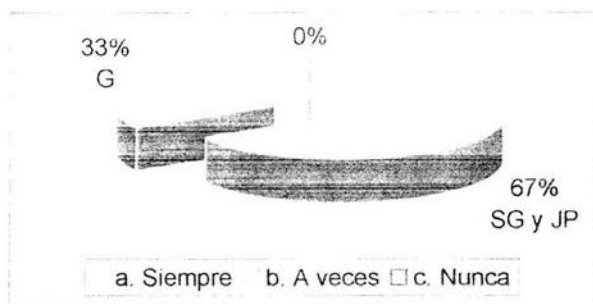
A pesar de que la retroalimentación que se brinda a los empleados es a menudo, muchas veces ellos mismos la llegan a desaprovechar haciendo que el trabajo se torne pesado y confuso; esto por los procedimientos que cada producto lleva consigo en su elaboración.

16. ¿Apoyas a los asociados laboralmente cuando lo necesitan?



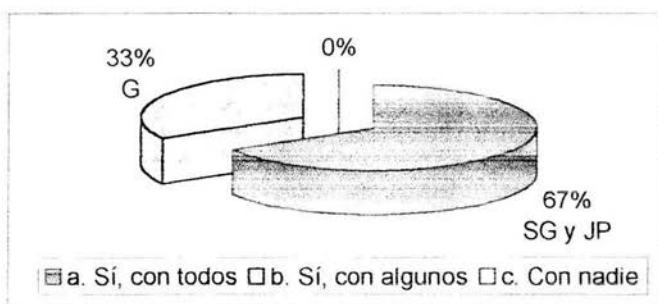
El trabajo de los administrativos es coordinar y dirigir correctamente las acciones del personal a su cargo; apoyándolos laboralmente cuando así lo requieran; la gráfica muestra en su totalidad como esto si se lleva a cabo en esta sucursal; a pesar de que probablemente los asociados no lo consideren así.

17. ¿Procuras el bienestar de los miembros de tu restaurante?



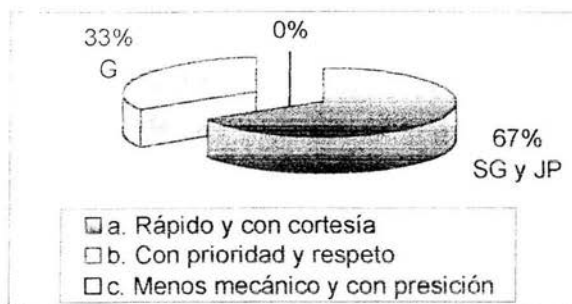
Esta pregunta encierra lo referente a seguridad e higiene además de puntos personales como el crear un ambiente agradable entre los asociados; observamos en el esquema que la subgerente y la jefa de piso siempre procuran estar bien en estos aspectos y por el contrario, la gerente quien tiene la mayor responsabilidad de que esto se cumpla solo a veces lo considera necesario.

18. ¿Eres amigable con la gente que trabaja en tu restaurante?



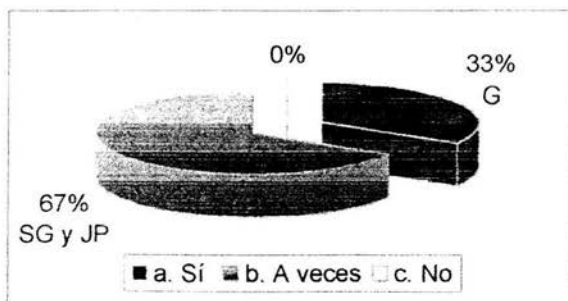
Una de las características de un líder es el carisma, los administrativos de esta sucursal y principalmente la gerente debe de contar con el; sin embargo, los resultados dicen lo contrario la subgerente y la jefa de piso procuran establecer buenas relaciones con todos los asociados de una manera amigable y la gerente debido al favoritismo que tiene solo se torna amigable con algunos empleados limitando así su capacidad de líder.

19. Si estuvieras en el lugar del cliente, ¿cómo te gustaría ser atendido?



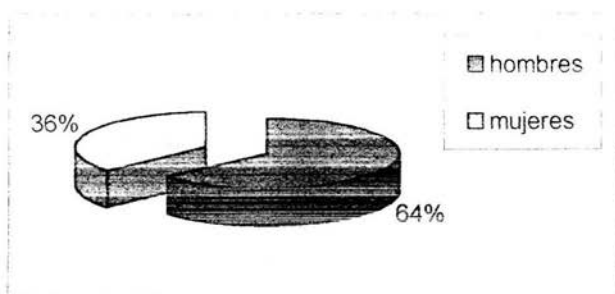
Debido a que KFC tiene el carácter de restaurante de comida rápida, la gerente así como la subgerente consideraron la respuesta "a" como la mejor opción, diciendo que rápido y con cortesía sería el mejor modo de tratarlas si fueran clientes y la opinión de la jefa de piso fue más personal, diciendo que lo importante es ser tratado con prioridad y respeto.

20. ¿Piensas que el cliente queda satisfecho con el servicio que le brindas?

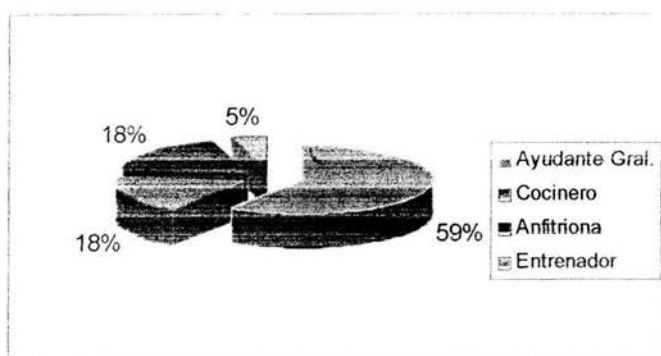


Debido a que la gerente no atiende personalmente al cliente como en el caso de las anfitrionas, considera que el cliente sí queda satisfecho con el servicio que brinda sin saber si esto es verídico o no; por otra parte, la subgerente y la jefa de piso dan una respuesta más convincente diciendo que solo a veces el cliente se retira satisfecho con el servicio recibido, esto por la cercanía que tiene tanto con los asociados que atienden en cajas y piso como con el mismo cliente.

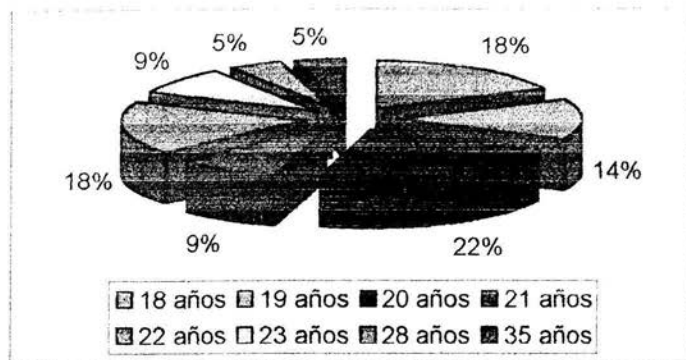
Las gráficas que se presentan a continuación corresponden a los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados a los 22 asociados, referentes a información personal:



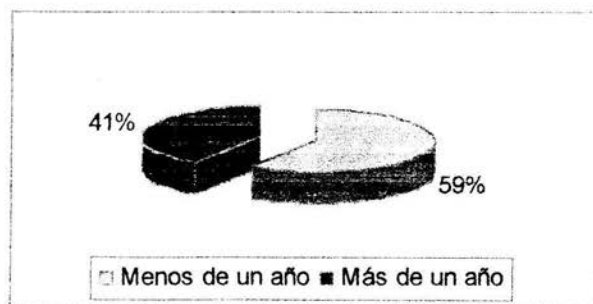
En la gráfica anterior se muestra que el 64% del total de los empleados son hombres, ya que por experiencia se sabe que el trabajo que se realiza en la cocina, muchas veces es pesado; tienen que cargar cajas con producto. El 36% restante son mujeres las cuales son colocadas en área de cajas y comedor, dando una mejor imagen al restaurante porque ellas realizan la atención directa con el cliente.



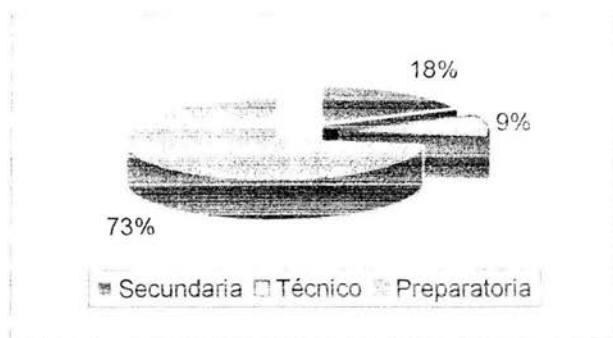
Como podemos observar en el gráfico, un 58% de los empleados son ayudantes generales lo que indica que casi todos son de nuevo ingreso teniendo muy poco tiempo formando parte de la empresa, algunos de los cuales llevan ya 1 año o más y por lo tanto, saben dominar cualquier área del restaurante, pudiendo ser productivos en donde se le asigne. Dentro de este porcentaje, con un 21% se encuentra el cocinero realizando actividades como: empanizar el pollo, freírlo, y marinarlo. Con un 16% encontramos a las anfitrionas las cuales se encargan del área de servicio, recibiendo y dando la orden al cliente. Y por último tenemos a un entrenador el cual se encarga de capacitar y dar retroalimentación a todos los asociados para que puedan desempeñar mejor su trabajo. Cabe mencionar que la categoría siguiente del ayudante general es la de ayudante de cocina o empacador (dependiendo el área: servicio o cocina) dichos puestos no hay en esta sucursal.



El personal de los restaurantes de comida rápida de KFC se caracteriza por contar con jóvenes que laboran en ella, con la finalidad de proyectar una imagen fresca y dinámica; en el gráfico notamos como entre los 18 y 22 años se concentran el mayor número de asociados que por lo general aún estudian y el trabajo les sirve de ayuda económica para sus gastos. Es prudente que la edad para contratar personal tenga rangos bien definidos con el fin de mejorar el entendimiento y la comunicación entre los asociados.



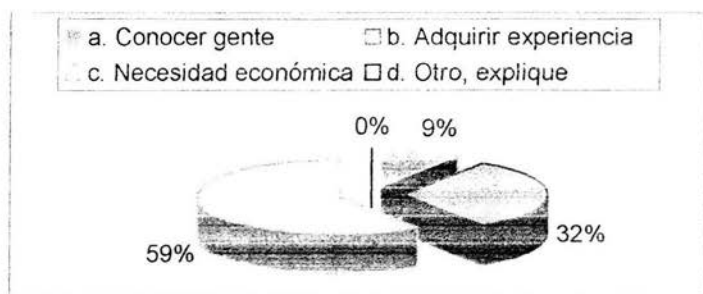
En este tipo de trabajo el nivel de rotación de personal es muy elevado, considerándolo solo como eventual. Esta sucursal no es la excepción y es por esto que con un 59% los asociados cuentan solo con una antigüedad menor a un año, esto tal vez se deba a la poca oportunidad de crecimiento que brinda la empresa ocasionando que el empleado deserte; y solo un 9% del personal a acumulado poco más del año dentro de esta u otra sucursal.



Los estudios con los que cuentan la mayoría de los trabajadores de la Sucursal San Cosme KFC se concentran a nivel bachillerato (73%) ya sea concluido o en proceso, un 18% obtuvo certificado de secundaria y un escaso 9% cuenta con un certificado a nivel Técnico. Consideramos que la preparación mínima para este tipo de trabajo debe ser la preparatoria, ya que facilita el entendimiento y la captación de una manera más fluida.

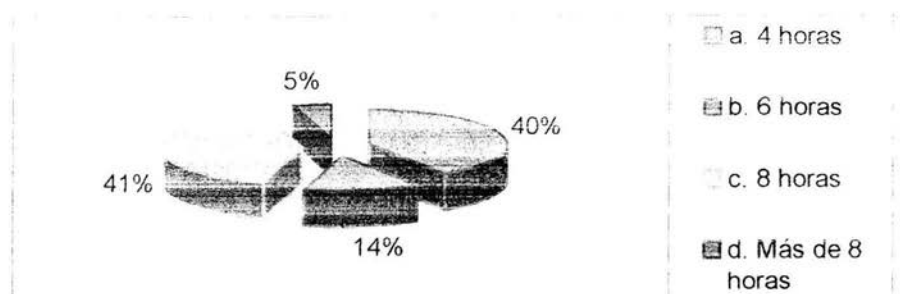
Análisis de las preguntas 1-20 del cuestionario a asociados:

1. El motivo principal por el cual decidiste ingresar a KFC fue:



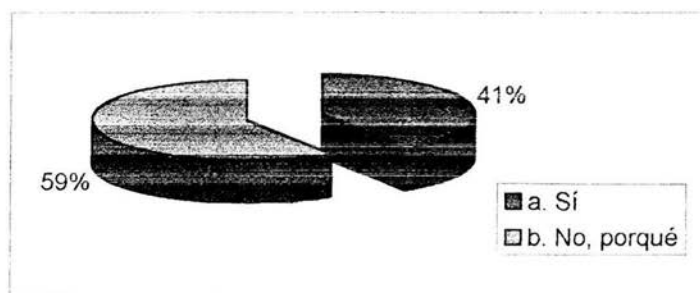
Los resultados arrojados en esta pregunta demuestran que un 59% de los asociados trabajan por necesidad económica, se considera que este es uno de los principales puntos que influyen para que el asociado soporte el mal trato que recibe por parte de sus administrativos, desmotivándolo así a realizar sus labores de buena manera. Con un 32% encontramos el adquirir experiencia, ya que el tipo de trabajo lo consideran temporal y les permite realizar varias actividades aunque no correspondan a la categoría con la que cuentan. Por último con un 9% tenemos aquellos que sólo trabajan por conocer gente esto se debe a que la mayoría de los asociados son jóvenes estudiantes.

2. ¿Cuántas horas diarias trabajas?



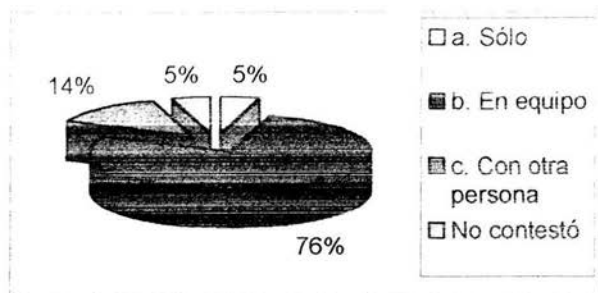
Un 41% de los asociados de esta sucursal fueron contratados para trabajar 4 hrs. diarias, dándoles la oportunidad de estudiar al mismo tiempo, por el contrario el 40% del total labora 8 hrs. debido a que no realizan otra actividad adicional. Con un horario de 6 hrs. tenemos a un 14%, esta jornada permite hacer otras labores externas al trabajo. Finalmente encontramos que solo un asociado trabaja más de 8 hrs. cubriendo al personal cuando se necesite.

3. ¿Se respeta el horario que se te asigna cada semana?



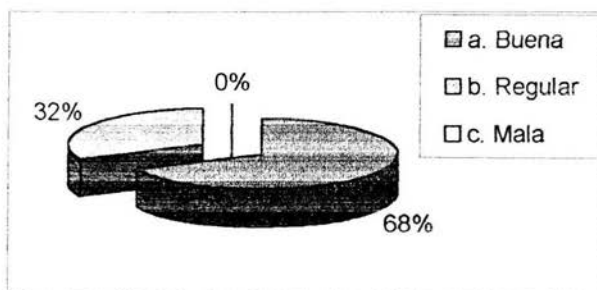
Se muestra claramente como el horario que es asignado a cada asociado no es respetado ya que la mayoría de las veces la plantilla no estaba completa y tenían que quedarse a cubrir en el área que se les necesitara.

4. ¿Cómo prefieres realizar tu trabajo?



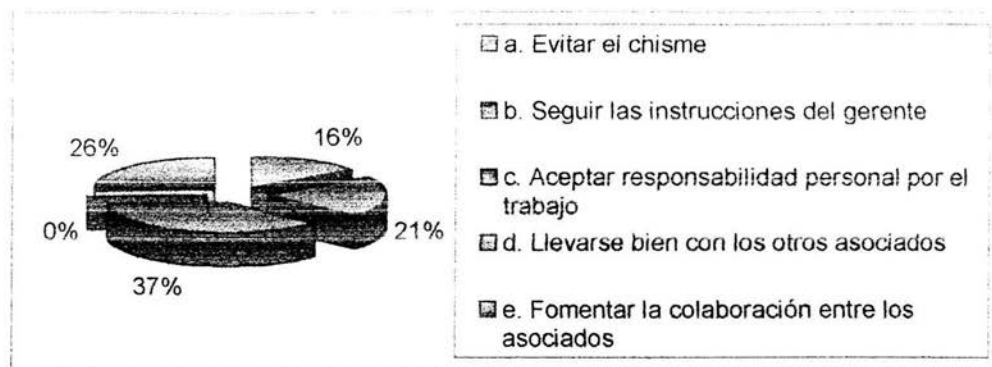
Se observa claramente que un 76% de los asociados de esta sucursal prefieren realizar su trabajo en equipo más sin embargo sus administrativos no los impulsan para que se lleve a cabo de esta manera; un 14% opina que el trabajo se hace mejor con otra persona, se piensa que esto se debe a que las relaciones con sus demás compañeros no son del todo buenas; con un 5% tenemos a un asociado que le gusta trabajar sólo y el mismo porcentaje lo encontramos con alguien que optó por omitir su respuesta.

5. ¿Cómo calificas la relación de trabajo entre tus compañeros?



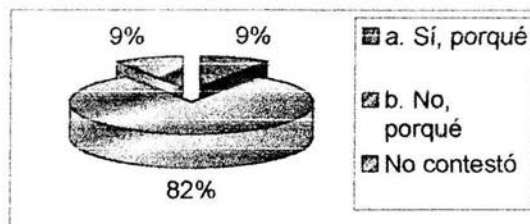
El 68% de los asociados califica la relación de trabajo con sus demás compañeros como buena esto se refleja en el apoyo que se brindan cuando hay cargas de trabajo; el porcentaje restante que corresponde al 32% opina que su relación con los demás asociados es regular, podemos decir que este porcentaje con el tiempo y conociendo mejor a sus compañeros podrá modificarse llegando a ser buena

6. ¿Cuál de los siguientes factores es más importante en tu trabajo?



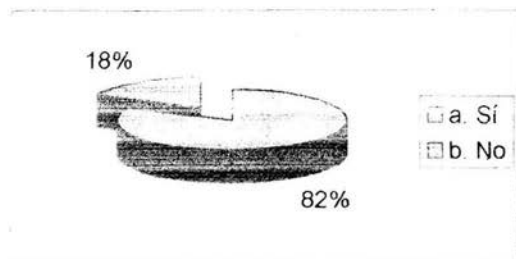
El 37% de los asociados considera que uno de los factores más importantes en su trabajo es aceptar responsabilidad personal por el mismo, es decir, que cada uno responde por las actividades que hace aún cuando se cometan errores, posteriormente opinan con un 26% que deben fomentar la colaboración entre los asociados, con esta respuesta se puede ver que no colaboran entre ellos; con un 21% se encuentra el seguir las instrucciones del gerente ya que esta persona es la encargada directa de los resultados del restaurante; y en último lugar con el 16% encontramos que desean evitar el chisme ya que con esto se pueden evitar muchos problemas.

7. ¿El reconocimiento que recibes por tu labor es justo por parte de tu jefe?



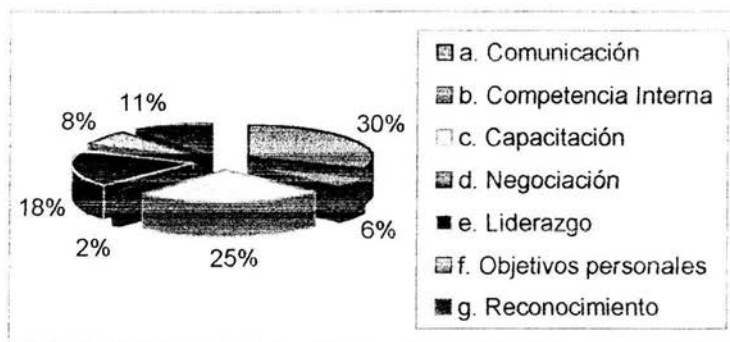
Claramente se puede observar que un 82% de los asociados consideran que no hay reconocimiento hacia las labores que realizan por parte de sus administrativos quienes no los toman en cuenta ni los motivan (exceptuando a los de nuevo ingreso), ocasionando una baja productividad; con un porcentaje del 9% hay quienes sí se les reconoce su trabajo, esto principalmente por el favoritismo que los respalda por parte de la gerente del restaurante. Otro 9% decidió no contestar.

8. ¿Conoces los beneficios del "Trabajo en Equipo"?



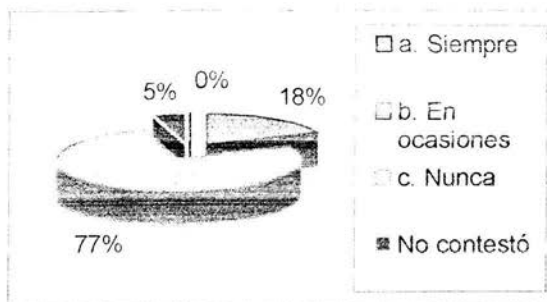
A pesar de que un 82% de los asociados tienen idea de los beneficios de trabajar en equipo no lo aplican ya que sus administrativos limitan estas habilidades impidiendo ser desarrolladas; y con un 18% tenemos al personal que no conoce los beneficios del trabajo en equipo porque nunca lo ha aplicado.

9. ¿Cuál de las siguientes características consideras que forman parte del "Trabajo en Equipo"? (puede seleccionar más de una)



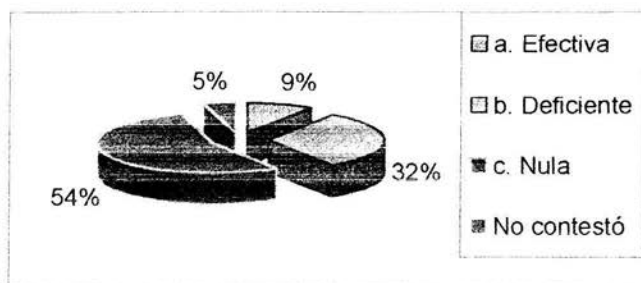
La comunicación con un 30%, seguida por la capacitación con un 25% y el liderazgo con un 18% son los puntos que acertadamente los asociados relacionan con el trabajo en equipo, considerándolos los más importantes, y de los cuales carece esta sucursal; el reconocimiento con un 11%, los objetivos personales con 8% y la competencia interna con 6% son el siguiente grupo de conceptos que ligan con ésta forma de trabajar siendo estos logros personales, y por último a la negociación con un 2% por tratarse de una característica con poca trascendencia en el trabajo en equipo.

10. ¿Crees que se te motiva para trabajar en equipo?



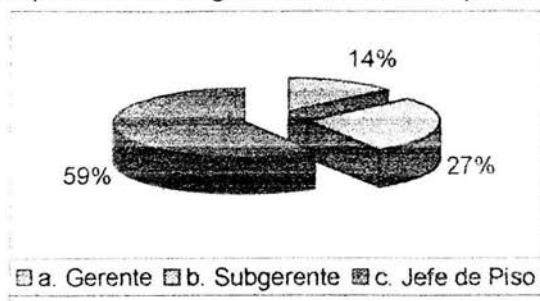
La motivación es considerada uno de los factores primordiales dentro de cualquier área laboral, sin embargo; en esta sucursal el 77% de los asociados comentan que nunca se les motiva y mucho menos para trabajar en equipo, reflejándose en su actitud de servicio hacia el cliente; otro 18% opina que solo en ocasiones los motivan para desempeñar sus labores conjuntamente y brindar una mejor atención a sus clientes. Un 5% simplemente omitió su respuesta.

11. Consideras que la comunicación con tus administrativos es:



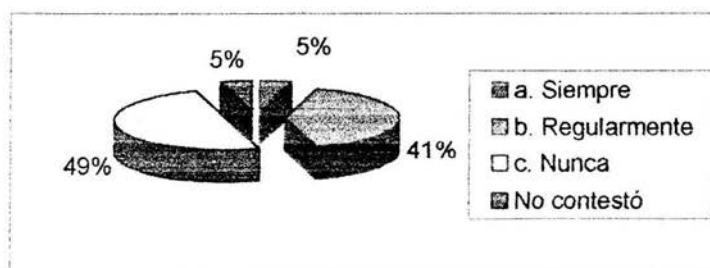
La comunicación es un factor de suma importancia que debe existir entre los miembros de un equipo incluyendo al líder, en este caso los administrativos; a pesar de esto, el 54% de los asociados concluyen que la comunicación con sus superiores es totalmente nula lo que impide el logro de los objetivos tanto organizacionales como personales; el 32% cree que ésta es deficiente atribuyéndolo a la poca confianza que les tienen; y solo el 9% dice que es efectiva debido a los favoritismos que existen por parte de la gerencia.

12. ¿A cuál de tus superiores te dirigirías si tuvieras un problema o alguna duda?



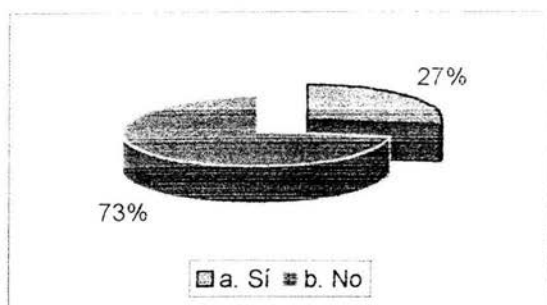
El 59% de los asociados se identifican más con la jefa de piso por considerarla una persona sin favoritismos, teniendo una comunicación abierta hacia los intereses personales y laborales de todos sus asociados, brindándoles la confianza y el apoyo que necesitan para sentirse motivados desempeñando mejor sus labores cuando se encuentra en turno; con un 27% la subgerente, caracterizándose por tener una actitud pasiva, limitándose solo a dialogar sobre las actividades laborales que se realizan, ocasionando que los asociados se dirijan a ella con poca frecuencia; por último encontramos al gerente con un 14%, a la cual se dirigen solo por tener el nivel jerárquico mayor, considerada una persona poco accesible y sin actitudes de líder, tratándolos de una manera poco cordial e indiferente por sentirse superior a ellos, creando barreras que impiden una comunicación efectiva entre sus compañeras de trabajo y sus asociados.

13. ¿Tu jefe lleva un seguimiento de los avances de tu trabajo?



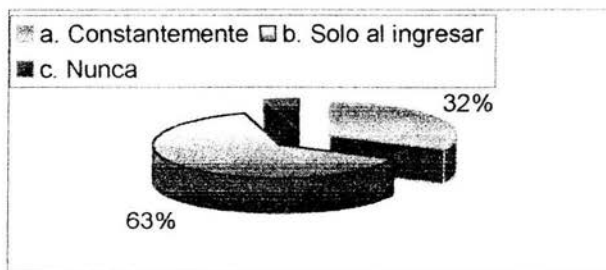
La forma en que evalúan el desempeño laboral de un asociado consiste en dos etapas la primera, en certificarse como "star" (dominar un área), y la segunda certificarse como "all star" (dominar cocina y servicio). El 49% de los asociados piensan que su jefe no lleva un seguimiento de sus avances debido a que nunca se les informan los resultados de su desarrollo laboral. Un 41% considera que regularmente se le es evaluado y lo obtenido se le comunica solo cuando pregunta. Con porcentajes del 5% encontramos a quien si se le da un seguimiento a su desempeño ya que la relación que lleva con la gerente es muy estrecha y a quien simplemente no contestó.

14. ¿Tus opiniones y/o sugerencias son tomadas en cuenta por tus superiores, ayudando así a la toma de decisiones?



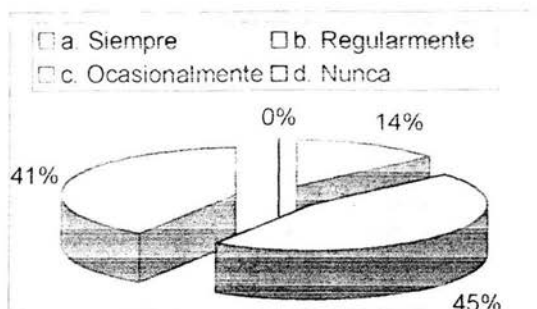
Con los datos representados en la gráfica se observa como el 73% de los empleados esta consiente que la opinión o sugerencias que llegue a aportar son intrascendentes para la toma de decisiones, realizando solo las labores que le corresponden, negándole la oportunidad de sentirse parte de la empresa; por el contrario un 27% de las opiniones son tomadas en cuenta para decisiones simples.

15. ¿Recibes capacitación para realizar las actividades que desempeñas en el área de trabajo?



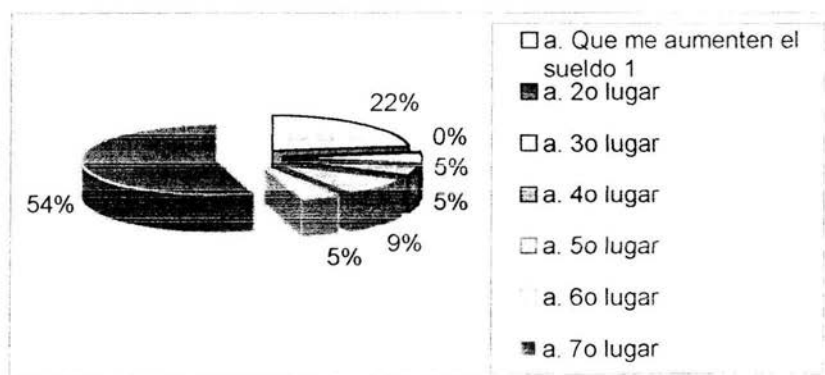
La capacitación que se les brinda a empleados debería durar 28 días en los cuales aprende a dominar cualquier área del restaurante, después de este lapso se le considera apto y la capacitación concluye, complementándola con retroalimentación si es necesaria. Es por esto que los asociados concentraron su respuesta en el inciso b, es decir; solo al ingresar contando con el 63%; el 32% de los que optaron por la respuesta a, se debe a que son asociados de nuevo ingreso y su proceso de capacitación no se ha concluido en el tiempo establecido debido a factores imprevistos como: la plantilla incompleta. Finalmente un 5% nunca ha recibido capacitación, esto se atribuye tal vez a que la capacitación que recibió no cubrió con sus expectativas.

16. ¿Tus compañeros te apoyan cuando se presentan cargas de trabajo?

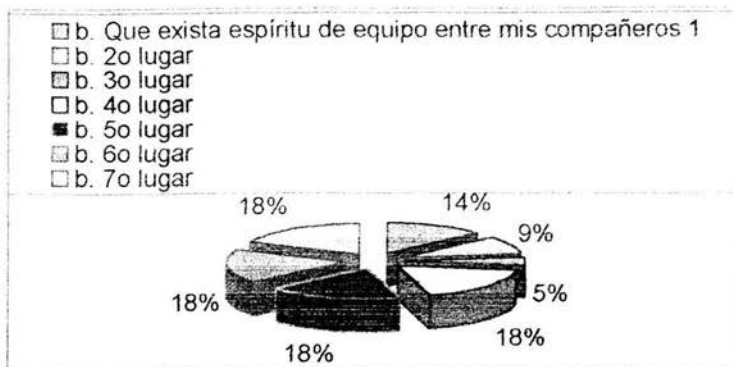


El espíritu de trabajar en equipo está presente en la actitud del asociado, sin embargo; no se le guía adecuadamente desaprovechando esta iniciativa. La opción b cuenta con un 45% indicando que la colaboración se presenta regularmente cuando es hora pico, el 41% de los asociados se apoya ocasionalmente debido a que no todos comparten en las mismas ideas. Existe un grupo menor correspondiente a un 14% el cual representa que la cooperación siempre se da.

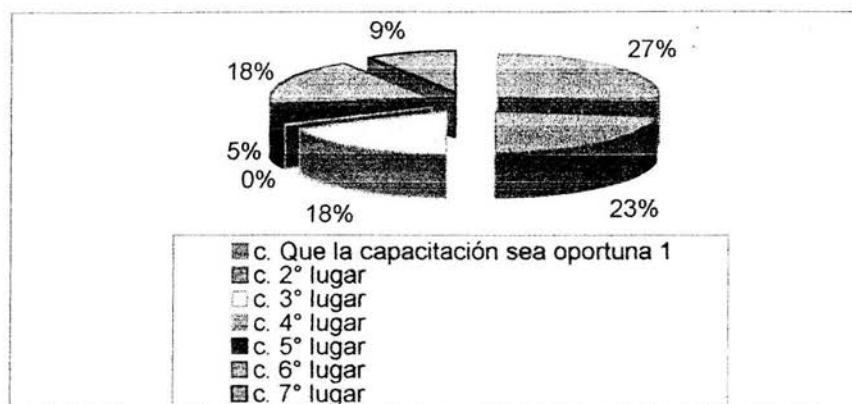
17. Califica en orden de importancia comenzando con el número uno hasta el 7, los aspectos que permitirían aumentar tu productividad y mejorar tu desempeño laboral



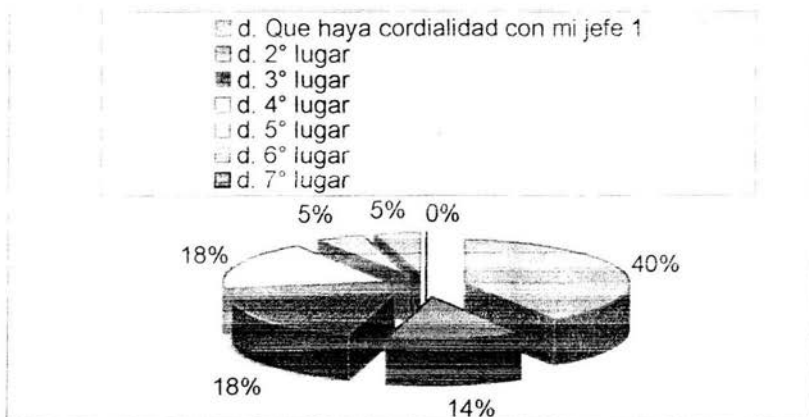
Al crear esta pregunta se pensó que la opción "a" sería escogida entre los primeros lugares, es de extrañarse que ocupe el 7° lugar con un 54%, dando a entender que los empleados trabajan por otros intereses; sin embargo, hubo quienes consideraron este punto como el más importante dándole el 22%; otro 9% lo colocó en 5° lugar y el 5% en 4° y 6° lugar respectivamente.



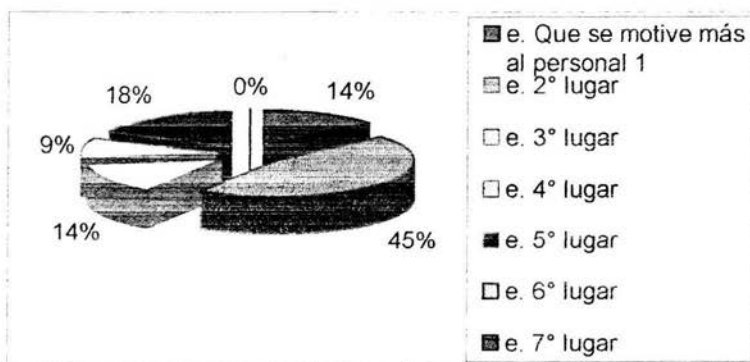
El inciso b referente al espíritu de equipo ocupa las últimas 4 posiciones con un 18% cada una; debido a que no son motivados para tener la unión de un verdadero equipo; desanimándolos a apoyarse mutuamente; el 14% correspondiente al 1er lugar son los que tienen más ganas de trabajar con ésta técnica, por último el segundo lugar ocupa un 9% seguido de la tercera posición equivalente al 5%.



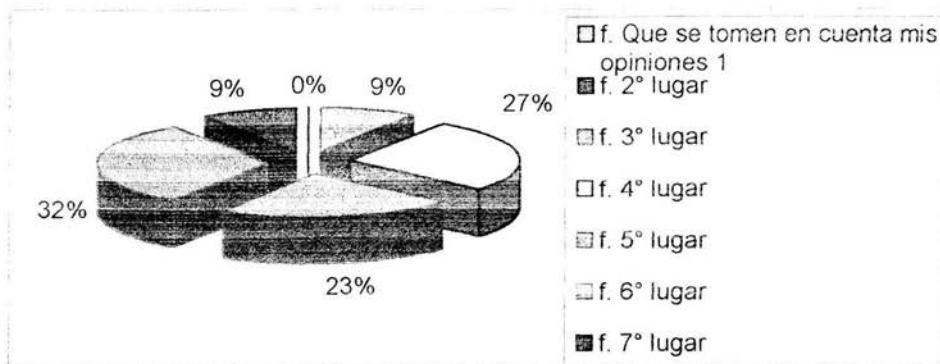
La capacitación oportuna ocupa el lugar #1 con el 27% siendo esta una de las bases para poder alcanzar sus objetivos laborales, sin embargo un 23% la coloca en 2° término apoyándose en otros conceptos como básicos para contribuir a su buen desempeño, al 18% le corresponden dos posiciones el 4° y 6° sitio deduciendo que solo es necesaria en caso de tener alguna duda; el 9% lo determina en el 7° ya que para ellos erróneamente no es necesaria, sin en cambio debería ocupar las primeras posiciones para poder cumplir plenamente con las expectativas que requiere el puesto; por último el 5° lugar lo abarca un 5% siendo este un porcentaje muy bajo de lo que realmente implica estar bien capacitado.



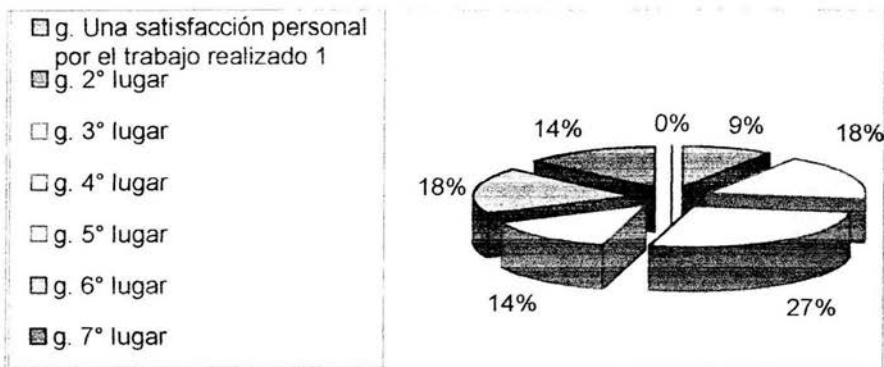
Sabemos por experiencia que el trato que reciben los asociados principalmente por parte de la gerente no es del todo satisfactorio, por lo tanto; un 40% exige que este mejore facilitando la comunicación y el ambiente de trabajo; otros con el 18% lo colocan en 3° y 4° lugar, siendo estas posiciones que no se alejan de la importancia de ser tratado cordialmente. Dos asociados por último no lo consideran como punto necesario para lograr un buen desempeño laboral, dándole solamente un 5% cada uno.



Identificamos a la motivación como un motor que impulsa al desarrollo de las habilidades y talentos de un individuo para que se logren alcanzar las metas planeadas previamente. Con gran peso un 45% del total de los asociados lo elige en segundo lugar, considerando que sus administrativos debería enfocarse más en este punto; con porcentajes menores ocupa la primera, tercera, cuarta y quinta posición, es decir; el 14%, 9% y 18% respectivamente.

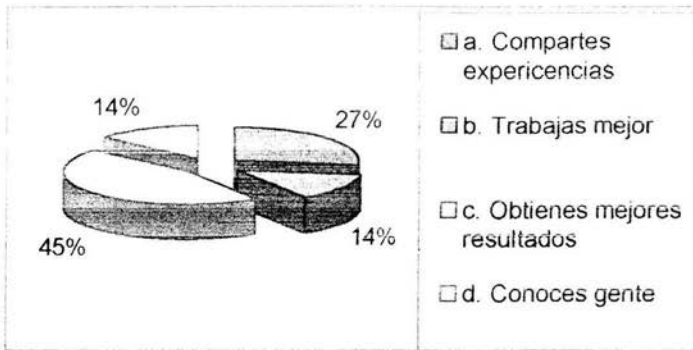


Debido a que en esta sucursal están muy marcados los niveles jerárquicos, los asociados se sienten poco participativos en la toma de decisiones dándole a esta opción un 32% y colocándola a su vez en el 6° lugar; consideramos que esta situación debería cambiar si queremos que los asociados se sientan parte de la organización y la ayuden a crecer; a este porcentaje le siguen un 27% y 23% que se encuentran en 4° y 5° lugar, finalmente tenemos datos ocupando posiciones opuestas representando el 9% en tercero y séptimo sitio.



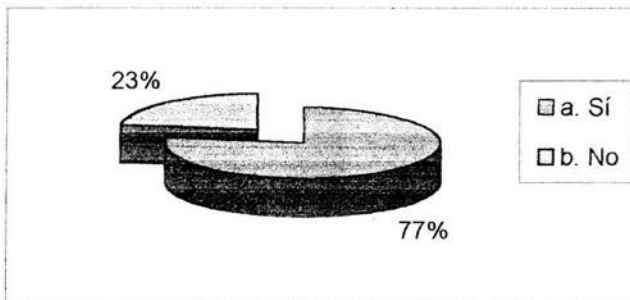
El máximo porcentaje que se plasma en esta opción es del 27% en la posición número cuatro, considerándola una respuesta neutral, esto puede deberse a la edad, es decir; son muy jóvenes para contar con un sentido de responsabilidad mayor. Seguido a esto en 3° y con un porcentaje del 18% tenemos a otros que se preocupan un poco más en las labores que realizan; en 5° y 7° sitio tenemos el 14% lo cual indica que no tiene gran importancia para ellos que haya satisfacción por el trabajo que desempeñan, el 9% lo pone en segundo lugar significando un aspecto de mejora continua. Y con el porcentaje menor correspondiente al 8% el sexto lugar.

18. En las relaciones de trabajo con tus compañeros tú:



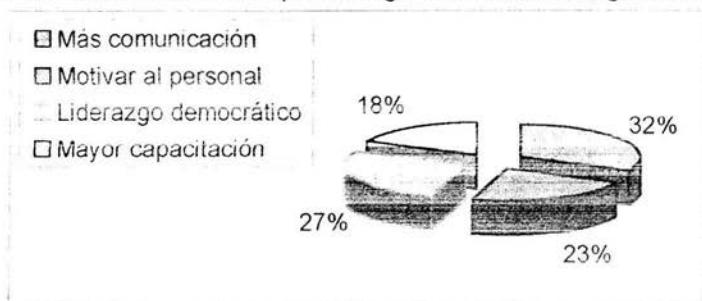
En esta pregunta se recalca el compañerismo que brota de las relaciones de trabajo dándole un 45% del total a la opción que indica que se obtienen mejores resultados; el 27% opina que se comparten experiencias no necesariamente laborales; otro tanto representado con el 14% considera que simplemente se trabaja mejor debido a las características de las labores que realizan, y con el mismo porcentaje encontramos que el trabajo solo contribuye a conocer gente sin más trascendencia que esta.

19. ¿Crees que trabajando con dedicación tienes posibilidades de progresar en la empresa?



La gráfica nos muestra con un 77% que, solo trabajando con dedicación se pueden elevar las oportunidades de alcanzar un nivel jerárquico mayor, que muchas veces por falta de información pasa el tiempo sin que se le valore el esfuerzo que brinda laboralmente; otros más con 23% están seguros de que no se les permite progresar aún a pesar del empeño que demuestren o de la trayectoria que logren.

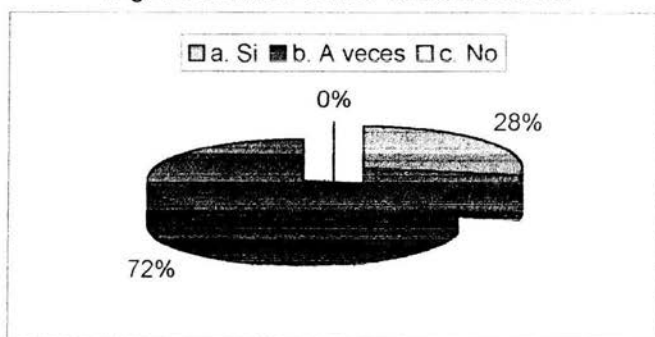
20. Si tuvieras la autoridad para dirigir ésta sucursal, ¿Qué harías?



Esta pregunta fue abierta, sin embargo; la mayoría de las respuestas se engloban en los rubros antes mencionados. Nos damos cuenta como la comunicación es importante para ellos, dándole un 32%, comentando que a sus asociados le brindarían la confianza suficiente para tratar cualquier tipo de asunto; otro 27% opina que el estilo de liderazgo que adoptaría sería democrático, ya que no tendría preferencia por ningún asociado en especial, logrando menos inconformidades entre los asociados; acerca de la motivación nos dicen que la llevarían a cabo dando el apoyo necesario cuando se presenten situaciones que no hallan sido previstas como por ejemplo: solicitar un permiso para faltar o salir antes del horario estipulado; por último con un 18% encontramos a la capacitación la cual es considerada dentro de sus prioridades para desempeñar mejor sus labores.

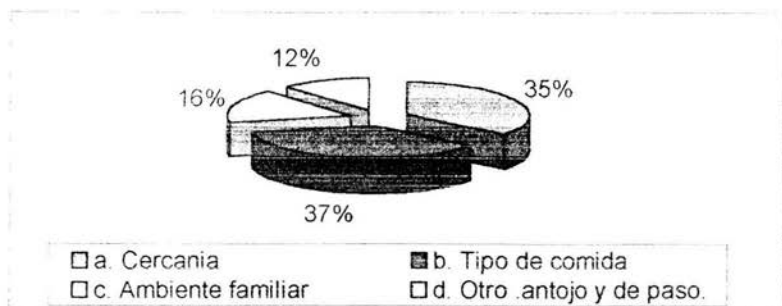
Los resultados expuestos a continuación son los correspondientes a los 85 cuestionarios aplicados a la muestra de clientes:

1. ¿Acostumbra comer fuera de casa?



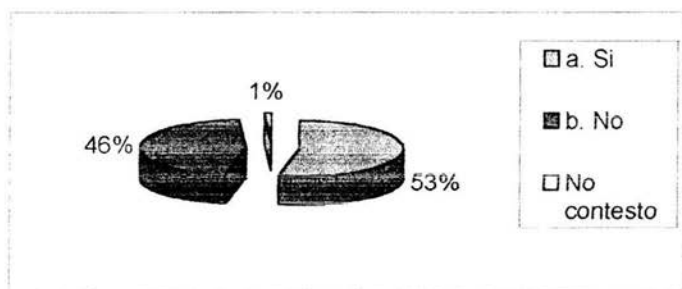
El 72% de los clientes encuestados a veces acostumbran comer fuera de casa, asistiendo a restaurantes de comida rápida; con el 28% encontramos a quienes definitivamente sí comen fuera de casa, tal vez las por múltiples ocupaciones que tienen.

2. El motivo por el cual viene a comer a esta sucursal de KFC es:



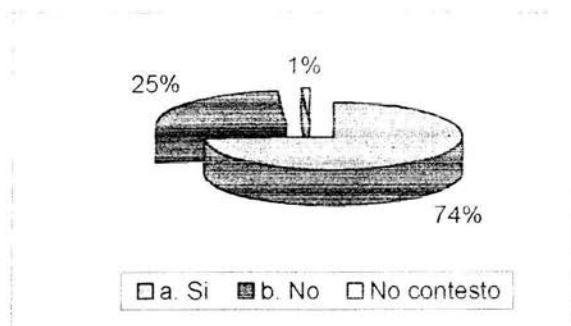
El tipo de comida que manejan estos restaurantes hace que un 37% los prefieran por encima de otros del mismo ramo; la ubicación de la sucursal facilita a que un 35% de los clientes acudan a él ya que les queda muy cerca del trabajo; las instalaciones están adecuadas a recibir a familias o grupos de personas grandes, dando un ambiente familiar agradable según la opinión del 16% de los clientes, por último con el 12% se asiste a la sucursal por otros motivos como: antojo o ir de paso por el rumbo.

3. ¿Cree que el personal es suficiente para atender a todos los clientes?



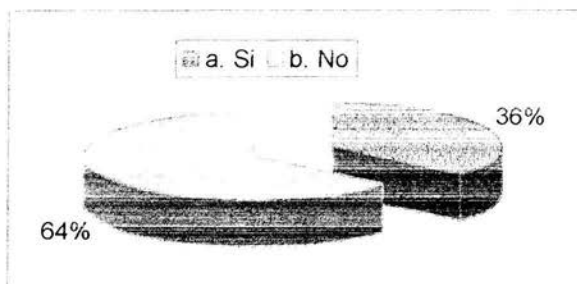
Entre los motivos que cubren el 53% diciendo que el personal si es suficiente para cubrir las necesidades del restaurante encontramos que en los horarios de poca concurrencia no es necesario más personal y por el contrario, un 46% opina que cuando es hora pico se necesita de un plantilla mayor y así evitar clientes perdidos o inconformes.

4. ¿Considera que el personal esta bien capacitado para brindar un buen servicio?



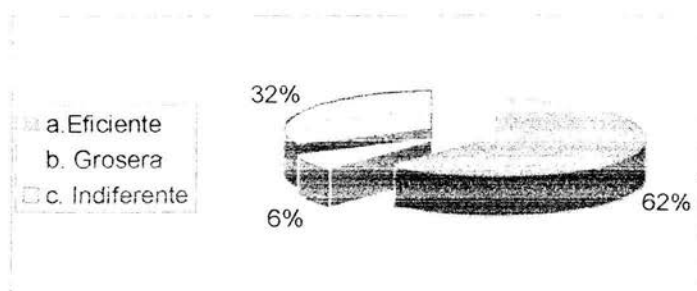
Debido a que las encuestas se realizaron antes de la hora pico, las personal que visitaron la sucursal, correspondientes a un 74% consideran al personal que los atendió son aptos para realizar su trabajo de manera eficiente, conocen sus labores a desarrollar mostrando seguridad y confianza; por el contrario tenemos al 25% que percibe a la capacitación como insuficiente, quejándose del mal servicio y de la actitud pesimista de los empleados, cabe mencionar que uno de los clientes no contestó.

5. ¿Lo saludaron de manera amable y con una sonrisa?



El 64% del total de los clientes entrevistados concuerdan en que la manera en que fueron saludados no fue amable, consideramos que esto se debe principalmente a la falta de motivación e interés hacia el trabajo especialmente las anfitrionas; con un porcentaje de 36% tenemos a quienes opinaron que si fueron bien recibidos, estos clientes llegaron a primeras horas del día y durante el cambio de turno, por lo que estamos seguras que se debió sólo a la ligereza de trabajo de esas horas.

6. Los empleados se comportaron de manera:



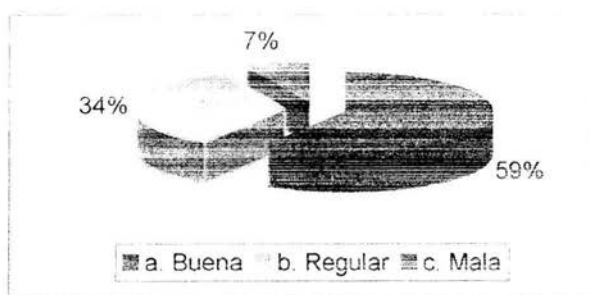
A pesar de las cargas de trabajo que los asociados presentan durante el día, un 62% de los clientes opinan que se esforzaban por brindar un eficiente servicio, cumpliendo con sus obligaciones, sin embargo; un 32% dijeron que fueron indiferentes hacia ellos limitándose sólo a realizar sus funciones. Con un porcentaje poco significativo del 6% afirman que hubo una actitud grosera por parte de los asociados, principalmente de las anfitrionas (cajeras).

7. ¿Estaban los empleados realmente satisfechos por asegurarse de que usted estuviera satisfecho?



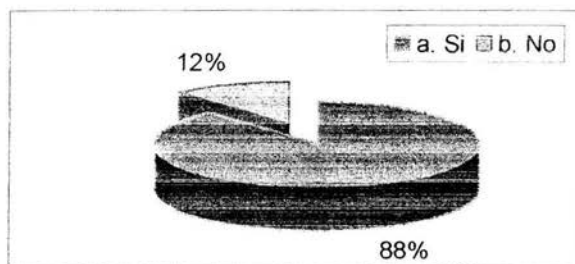
El 47% del total de los clientes que visitaron la sucursal el día de la encuesta opinaron que la atención recibida por parte de los asociados se limitó al momento de su llegada, es decir; cuando pedían su orden. El 35% que opina que fue atendido todo el tiempo, se refieren a los empleados que están en el comedor limpiando las mesas, y el 18% de los clientes dicen nunca haber sido atendidos, creemos que lo manifiestan por algún tipo de queja o inconformidad que se presentó durante su estancia.

8. ¿Cómo califica la imagen de los empleados?



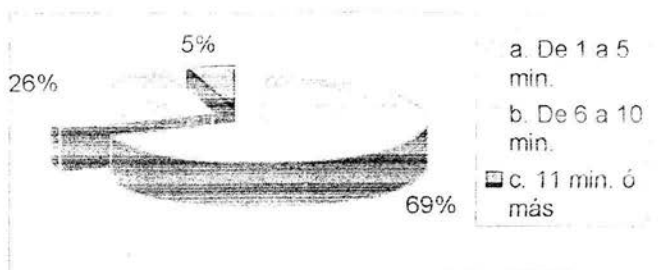
La imagen que proyectan los asociados de la sucursal es considerada buena por un 59% de todos los encuestados, gracias a que la mayoría de los trabajadores son muy jóvenes entre 18 y 24 años proyectan una imagen dinámica, un 34% opina que es regular, se piensa que esto se debe a que las consideran personas poco responsables para alcanzar el éxito, el restante 7% observó mala imagen debido a detalles como: la actitud negativa al brindar el servicio.

9. ¿Los empleados contaban con un buen arreglo personal?



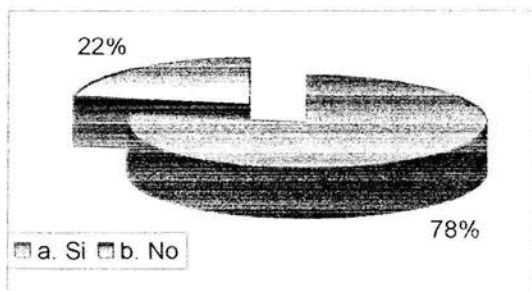
El uniforme para los asociados consiste en un pantalón color arena, camisa azul a rayas, zapatos negros y gorra. Basándose en esto los clientes califican su arreglo personal como bueno con un 88% ya que el uniforme contribuye a dar una mejor imagen así como una buena presentación. Contrariamente el 12% los cataloga como fachosos tal vez por las horas que ya llevaban laborando y el uniforme deja de ser limpio.

10. ¿Aproximadamente en cuánto tiempo le entregaron su orden?



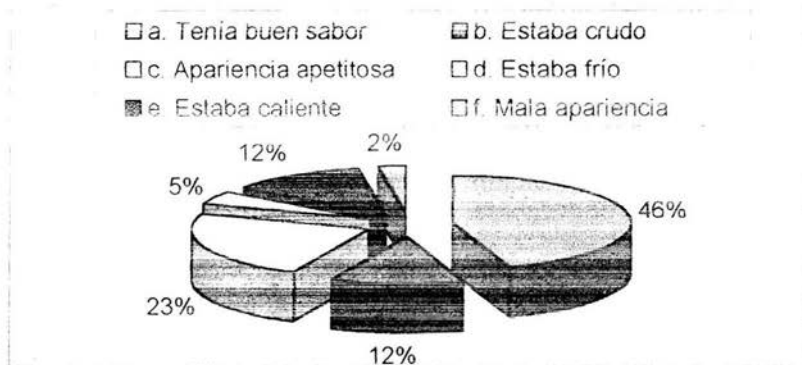
A el 69% de los encuestados le hicieron entrega de su orden de 1 a 5 minutos, esto es porque los cuestionarios se aplicaron antes de la hora pico, a un 26% se le entregó su orden de 6 a 10 minutos ya que algún producto no estaba disponible cuando lo solicitó y solo al 5% de los clientes se le entregó su orden en 11 minutos o más.

11. ¿Todos los artículos que ordenó estaban disponibles a la hora de ordenar?



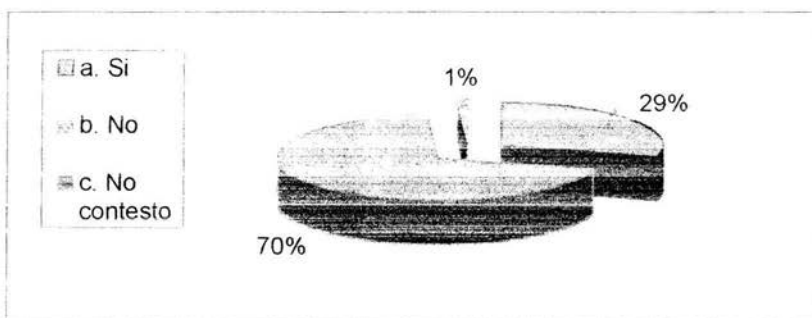
Cuando los clientes llegaban al mostrador un 78% dijo que a la hora de ordenar todos los productos que había pedido estaban disponibles, pero un 22% comentó que no contaban con todos los productos del menú, debido a que estos los solicitaban otros clientes y cuando era el turno de él, ya no había, dando como consecuencia el tener que esperar si lo deseaba.

12. El menú que ordenó:



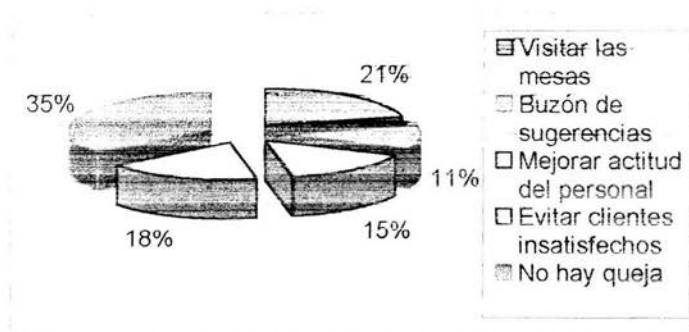
Tenemos al 46% de los clientes que dijeron que el menú que había ordenado tenía buen sabor, encontrando a un 23% que concluyó que el producto tenía apariencia apetitosa; seguido de un 13% el cual indicó que estaba caliente su comida, estas tres opciones son positivas en cuanto a la calidad del producto; y como características negativas opinaron que al 12% le salió su pollo crudo, a un 5% le entregaron su orden fría y con un 2% localizamos a la gente que comentó que su producto tenía mala apariencia. Como podemos observar fueron más las opciones positivas que negativas, aún así esta sucursal debe trabajar en cuanto a la calidad de su producto para que atraiga a más clientes y estos se vayan satisfechos tanto del servicio como de su comida.

13. En el tiempo que permaneció en el restaurante ¿Tuvo alguna inconformidad en cuanto al servicio y/o comida?



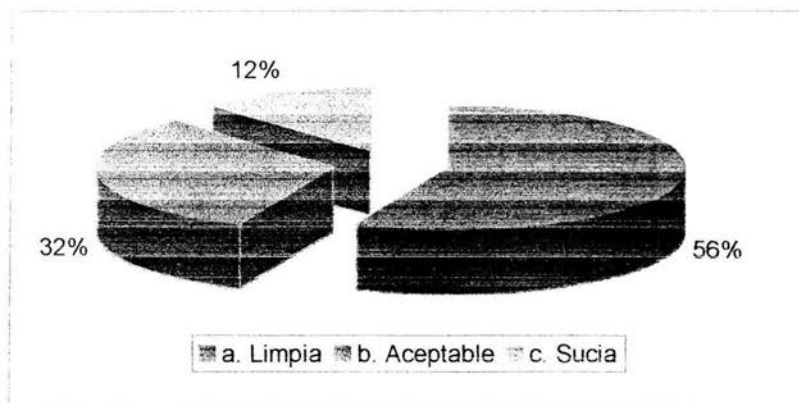
Del tiempo que permanecieron los clientes en el restaurante sólo un 29% tuvo inconformidad ya sea por el servicio o la comida, pero un 70% no tuvo queja alguna, se puede decir que los empleados de esta sucursal están haciendo bien su trabajo ya que no tuvieron muchas quejas. Teniendo otro 1% que decidió no opinar al respecto.

14. ¿Cómo le gustaría que fueran atendidas éstas quejas?



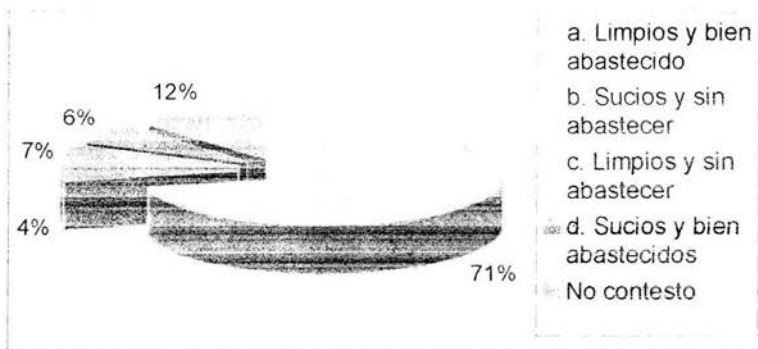
Debido a que el cliente es el elemento más importante para KFC, consideramos que es conveniente tomar en cuenta sus opiniones y sugerencias de una manera formal, corrigiendo así las fallas que pudiesen presentarse y que muchas veces no son identificadas plenamente por el personal que labora en la empresa.

15. Durante su visita la apariencia del restaurante fué:



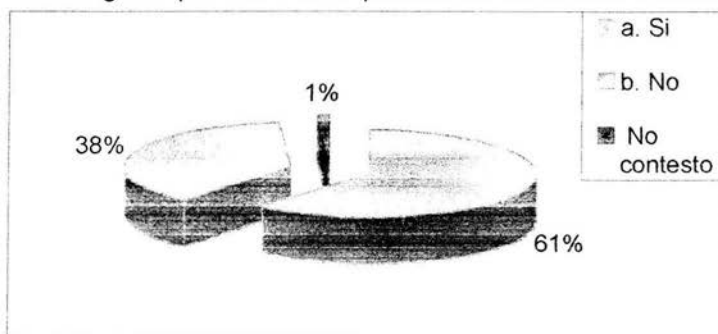
En cuanto a la limpieza del restaurante el 56% de los clientes opina que la encontró limpia debido a que fueron encuestados antes de la hora pico, otro 32% la vio aceptable ya que hallaron algunas mesas y charolas sucias, incluidos los baños. Hubo un 12% que la observó sucia ya que como iba pasando el tiempo llegaba más gente y ensuciaba el piso, las mesas y los baños.

16. En su estancia en el restaurante, cuál fue el estado en que encontró los sanitarios?



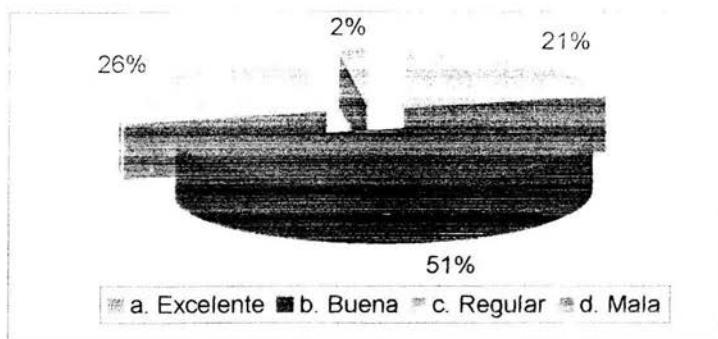
Los clientes de KFC consideraron con un 71% de opciones “a” que los baños siempre fueron encontrados en buenas condiciones es decir; limpios y abastecidos. En caso contrario con un 4% otros opinaron que se encontraban en pésimas condiciones (sucios y sin abastecer), un 7% más consideró que siempre estuvieron limpios pero que les faltaban utensilios básicos como papel higiénico o agua, y a pesar de esto un 6% afirmó lo contrario que se encontraban sucios y bien abastecidos. El restante 12% simplemente no pudo dar una respuesta precisa debido a que no ingresó a ellos durante su visita. Con los porcentajes antes descritos podemos presumir que el trabajo de limpieza en esta área del restaurante es excelente.

17. ¿Cumplió con sus expectativas el servicio recibido?



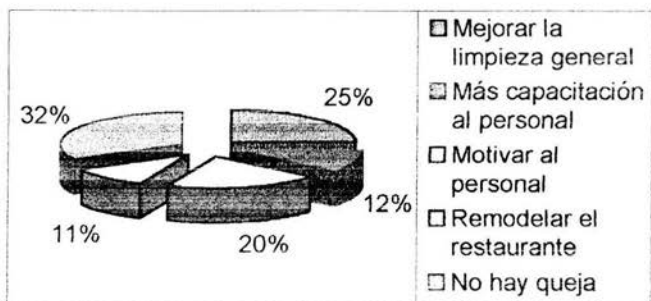
Las expectativas que tienen las personas cuando ingresan a un restaurante del estilo de KFC son muchas y es por esto que los asociados deben esforzarse por brindar el mejor servicio para que se cumplan. El 61% de los clientes que visitaron la sucursal San Cosme se fueron satisfechos con el servicio recibido; desafortunadamente un 38% no cumplieron con sus expectativas en ésta visita, tal vez por alguna pequeña queja o inconformidad que se llegó a presentar. Una sola persona fue quien se limitó a no dar a conocer su experiencia.

18. ¿Cómo califica su experiencia al visitar este restaurante?



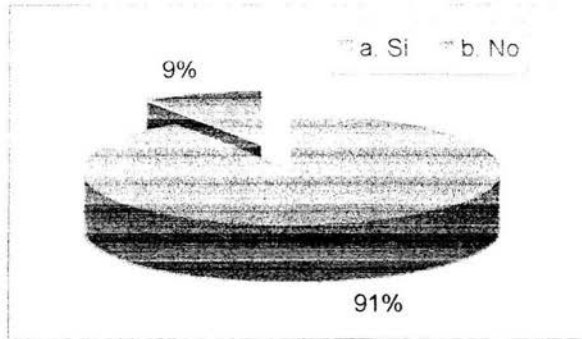
Dentro de lo que cabe; la experiencia que un 51% de los encuestados tuvo durante su visita fue buena, gracias al empeño que los asociados pusieron; con el 26% otros opinan que más bien fue regular, esto por puntos negativos que en otras preguntas recalcaron y con un porcentaje muy chico del 2% para a quienes definitivamente fue una mala experiencia. Creemos que si todos los empleados se concentran en su trabajo y lo hacen correctamente se verá reflejado en el servicio a los clientes obteniendo posiblemente clientes potenciales, aumentando con esto la productividad general del restaurante.

19. ¿Qué sugiere para mejorar la calidad del servicio?



Con lo anterior podemos darnos cuenta que los clientes que contestaron la encuesta contribuyeron positivamente con las sugerencias que ayudarán a mejorar la calidad del servicio; siempre y cuando sean consideradas.

20. ¿Considera que éste tipo de encuesta debe realizarse con frecuencia?



En ésta pregunta se toca un punto muy importante; la necesidad de realizar con frecuencia este tipo de cuestionarios. El considerable 91% de los clientes apoya la idea ya que piensa es un modo de conocer las necesidades y puntos de vista de los clientes, de mejora continua, de identificar y resolver las inconformidades, de supervisar la eficacia y el modo de trabajar de los asociados, mejorar la calidad de servicio y del producto al mismo tiempo; favoreciendo con esto a la organización en general. Sin embargo, no todos lo consideran bueno, el 9% restante cree que es innecesario ya que pocas veces es tomado en cuenta y además de recalcar que preferirían fuera realizado por "personal especializado". Con los favorecientes resultados creemos que debe de exponerse como propuesta a los administrativos competentes para que se lleve a cabo de una manera frecuente dentro de los restaurantes de KFC.

DIAGNÒSTICO

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de los cuestionarios que se aplicaron a clientes, asociados y administrativos en la empresa KFC Sucursal San Cosme, encontramos un ambiente laboral negativo, provocando una gran disminución en la calidad del servicio brindado a los clientes, esto se debe a la falta de motivación en cuanto al trabajo a realizar, el personal no se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa, además de existir una mala comunicación entre la gerente y los asociados, ya que nunca le han tenido la confianza suficiente para dirigirse a ella, mostrándose indiferente hacia las dudas o problemas laborales que lleguen a surgir, reflejando con esto su deficiente liderazgo.

Los cuestionarios aplicados a clientes tuvieron como objetivo el conocer las opiniones y quejas a través de una serie de preguntas estratégicamente elaboradas para identificar los puntos débiles con los que contaba la administración de esta sucursal, reflejado en el servicio que se les brinda día con día.

Los datos recabados más importantes de éstos cuestionarios, muestran un aspecto preocupante; el trato que recibieron no fue del todo satisfactorio, como lo comentan 32 personas en la pregunta número 17 quejándose que la atención brindada por las anfitrionas fue deficiente, las cuales se mostraron apáticas al momento de tomar la orden y entregar el pedido; se refirieron también al tiempo que esperaron para recibir su orden completa, este se alargó debido a la falta de producto en cocina (hamburguesas y tiras) expuesto en la pregunta 10 donde 26 personas recibieron su orden en más de 6 minutos; otro punto importante sugerido en la pregunta 19 fue lo referente a la chicky-animadora, la cual tiene como función divertir a los niños que visitan la sucursal a través de juegos, cantos y bailes, para esto se auxilia de una grabadora que queda encendida

durante 3 horas con un volumen muy alto impidiendo que los demás clientes disfruten de su estancia dentro del restaurante; por otra parte, en la pregunta 13 encontramos a 25 de 85 clientes que estaban inconformes con su orden entregada ya que no contaba con los utensilios necesarios para disfrutarla (cucharas, servilletas y condimentos) ocasionando que los consumidores se levantaran para solicitar lo que les hacía falta; en la pregunta numero 15 referente a la limpieza general del restaurante, solo hubo queja por 37 clientes que encontraron charolas sucias y otros 10 por los letreros de precaución, que todo el tiempo estaban en el pasillo aún cuando el piso no estuviera mojado.

Los 85 clientes encuestados hicieron sugerencias para mejorar el servicio que se brinda complementando la pregunta 19, entre las cuales encontramos capacitar al personal para que atienda mejor ya que lo hacen muy mecánico y poco amable, mejorar la calidad del producto final; contratar más personal porque el que hay no es suficiente para atender a todos los clientes que llegan a la hora pico; realizar la limpieza de pisos cuando no haya gente; crear un área de juegos infantiles para que los niños realicen sus actividades sin molestar a los demás clientes; verificar que el aire acondicionado funcione cuando el clima lo amerite; ser atentos pasando de mesa en mesa con una charola ofreciendo condimentos y utensilios que les hagan falta a los clientes evitando que se levanten hasta el mostrador para solicitarlos; se debe retomar la idea de colocar el buzón de quejas y sugerencias al mismo tiempo que se les de seguimiento para que el cliente quede satisfecho y regrese. Finalmente nos comentan que consideran necesaria la aplicación de cuestionarios con el objetivo de mejorar la calidad del servicio y del producto.

En lo referente al cuestionario aplicado a los asociados, observamos un problema: la falta de trabajo en equipo, provocando deficiencias en la productividad a nivel

operativo y la tensión que se vive dentro de la sucursal lo cual se refleja en la actitud hacia el cliente.

Los aspectos que se presentan en la sucursal afectando el desempeño laboral de los empleados son los siguientes: en la pregunta número once, 12 de 22 asociados afirman la falta de comunicación entre administrativos y asociados y viceversa; existe también la presencia de apatía del personal operativo por su trabajo; las opiniones de los asociados no tienen trascendencia en la toma de decisiones ocasionando una falta de interés (pregunta N° 14) y el no sentirse orgullosos del trabajo que realizan; la motivación es otro de los puntos más importantes que un asociado necesita para mejorar su desarrollo laboral, situación que no se presenta en esta sucursal ya que pocas veces es reconocido el esfuerzo del personal para obtener buenos resultados, manifestado en las respuestas de la pregunta 7.

No todos los asociados están satisfechos con las actividades que realizan, quejándose 14 del total de ellos de recibir una capacitación inadecuada y una escasa retroalimentación, perjudicando así los procesos básicos para la elaboración de los productos; otra de las cuestiones por la que los empleados se encuentran insatisfechos es por la variación que existe en los horarios de trabajo analizado en la pregunta 2, donde 13 asociados opinan que se ven afectados si algún compañero falta o llega tarde quedándose a cubrir su lugar. En la última pregunta encontramos la opinión de 8 empleados considerando como una prioridad el respeto al tratar a su personal cuando se le pida realizar una actividad

Por otro lado, los administrativos también contestaron a una serie de preguntas con el fin de identificar el punto de vista que tienen en cuanto a la dirección de su personal. En primer lugar tenemos a la gerente que tiene el mayor nivel jerárquico y quien considera que cubre plenamente con el perfil del puesto que desempeña

según su respuesta de la pregunta 1, sintiéndose orgullosa del trabajo que realiza en la empresa KFC tal como se citó en la pregunta 2, analizando la interrogante 3 donde se cuestiona el significado de trabajar en equipo, encontramos que la gerente supuestamente sí lo conoce, sin embargo no lo considera primordial para alcanzar los objetivos preestablecidos; afirmando que las características que identifican a esta herramienta son la comunicación, liderazgo careciendo de ambos conceptos. Otra de sus características es que impulsa a sus asociados al trabajo en equipo fomentando la colaboración entre ellos (pregunta 6 y 7) además de aceptar que la comunicación que existe entre sus asociados y ella es regular atribuyendo esto a la falta de confianza que le tienen, como lo explica en las preguntas 8 y 9. Ella cree que apoya laboralmente a sus asociados para mejorar su desempeño (pregunta 10) al mismo tiempo opina que es amigable con la gente que trabaja en su restaurante, según la respuesta número 18.

En el segundo nivel de la escala jerárquica encontramos a la subgerente quién respondiendo a la pregunta 1 acepta tener algunas fallas en el puesto que desempeña, opinando que conoce el significado de trabajar en equipo, según la respuesta 3, diciendo a su vez que las características que forman parte del trabajo en equipo son la comunicación y equivocadamente, los objetivos personales; según lo seleccionado en la pregunta 4, considera también que en esta sucursal no se trabaja en equipo, demostrando en la pregunta 5, a pesar de que siempre impulsa a sus asociados a trabajar de esta manera según la respuesta 6; la falta de una comunicación efectiva la atribuye a la opción "b" de la pregunta 9 que dice: "diferencias de carácter", acepta que la capacitación que reciben sus asociados es deficiente para realizar sus actividades en el área de trabajo, tal como se explica en la pregunta 14 opción "c", además de afirmar que siempre procura el bienestar de los miembros de su restaurante, a pesar de sólo ser amable con algunos de los asociados, respuestas dadas en la pregunta 17 y 18 respectivamente.

El último nivel corresponde a la jefa de piso quien afirma en la pregunta 2, estar orgullosa de trabajar en KFC; al igual que las otras 2 administrativas; contestó que sí sabía el significado de trabajar en equipo ya que es una herramienta útil que debería de implementarse lo más pronto posible en el restaurante; encontrando acertadamente como parte del trabajo en equipo las siguientes características: comunicación, liderazgo y capacitación (pregunta 4); la jefa de piso es la que mantiene una buena comunicación con su personal ya que le tienen más confianza, esto se refleja en su respuesta a la interrogante 8, por involucrarse no sólo en cuestiones laborales sino también personales, esto se considera parte de un buen liderazgo; toma en cuenta las sugerencias de los asociados haciéndolos sentir parte de la empresa tal como lo expone en la pregunta 13; debido a que ella tiene un contacto directo con los empleados procura una retroalimentación constante ayudándolos a superarse contestando así a la pregunta 15, al no tener favoritismos con ningún asociado tratándolos a todos igual. Debido a que la jefa de piso fue acumulando experiencia al comenzar su trayectoria como ayudante general, comprende mejor las necesidades de los asociados y sabe como motivarlos para que realicen sus tareas de una manera óptima.

De acuerdo a los resultados de la investigación nos damos cuenta de las contradicciones de respuestas entre los administrativos, el personal operativo y clientes; situación que originó un análisis comparativo de dichas respuestas:

Los administrativos consideran que es importante la opinión del trabajador para que exista un mejor desarrollo dentro de su área de trabajo, sin embargo, el asociado aclara que nunca se le pide opinión acerca del trabajo que desarrolla; asociando la pregunta 13 de administrativos con la 14 de asociados.

El personal gerencial señala que la comunicación que existe entre sus asociados es buena, contradiciendo esto los empleados argumentan que no existe la

suficiente confianza como para informarles de sus avances que tengan en cuanto al realizar sus actividades laborales, la información es controlada, comunicando solamente lo que consideran conveniente, afectando los resultados del trabajo final; relacionando la pregunta 8 administrativos con 11 y 13 de asociados.

Algunos asociados comentaron en la pregunta siete, que existe favoritismo por parte de la gerente hacia ciertos compañeros impidiendo así que las opiniones y sugerencias sean tomadas en cuenta, a pesar de que los administrativos dicen que éstas forman parte de la toma de decisiones como lo muestran en pregunta 13.

En cuanto al liderazgo principalmente de la gerente, observamos como hace énfasis en que cubre totalmente el perfil del puesto que desempeña, sin embargo; los asociados opinan lo contrario ya que es de ella de quien más se quejan, considerándola una persona déspota, poco flexible, y sin interés por ninguno de sus asociados, defectos que nunca encontraremos en un buen líder. Basándonos en las respuesta de las pregunta 1 administrativo y la 12 de asociados.

No todos los empleados están satisfechos con las labores que desempeñan, ya que consideran que la capacitación que reciben es insuficiente, para llevar a cabo adecuadamente todos los procesos necesarios, por otra parte los administrativos con una actitud más positiva afirman que la capacitación y retroalimentación que brindan es la suficiente para que cada asociado realice sus funciones correctamente. Respuestas tomadas de la pregunta 14 de administrativos y 15 de asociados.

Los resultados de las encuestas realizadas al público usuario de los servicios que esta sucursal brinda fueron en su mayoría negativos, ya que el personal que da la atención al cliente responde de mala gana, fastidiado y sin cortesía, reflejando

su falta de interés y compromiso hacia su trabajo, los administrativos erróneamente piensan que el cliente queda satisfecho o al menos algunas veces con el servicio que les brindan. Resultados encontrados en la preguntas 17 y 18 de clientes y en la 20 para administrativos.

Lo antes mencionado, demuestra la importancia de la hipótesis al implementar la Técnica de los Equipos de Trabajo en la sucursal San Cosme KFC, ya que los miembros de los equipos ayudan a contribuir con el éxito de la organización aplicando sus talentos y sus habilidades; logrando un mayor desempeño laboral; lo que integra a un verdadero equipo es que sus integrantes se identifiquen, se respeten y conviertan su lugar de trabajo en un ambiente de confianza y colaboración, cuando esto no se logra podemos reconocer que no se está trabajando en equipo como en el caso de la sucursal del estudio.

Para que en la empresa KFC sucursal San Cosme, específicamente en el área operativa, se pueda desempeñar un trabajo en equipo se requiere mantener relaciones interpersonales sanas entre el líder (gerente) y los colaboradores (subgerente, jefe de piso y asociados) teniendo una comunicación recíproca y eficaz que impida crear un ambiente de tensión y malos entendidos.

Las hipótesis derivadas también se demostraron, ya que la información que se obtuvo de la investigación, se atribuyeron a la mala dirección por parte de los gerenciales ocasionando un déficit en la productividad de los asociados y a su vez en la calidad del servicio y productos brindados a los clientes de esta sucursal.

PROPUESTA

Una forma de aumentar la productividad y el desempeño es mejorar la conducta humana en el trabajo por medio de la aplicación de técnicas y conceptos modernos de la Administración de Personal. En otras palabras, existen conceptos y técnicas de la Administración que se utilizan en la actualidad en las organizaciones y que han demostrado su eficacia en el mejoramiento de la productividad y desempeño de los empleados; una de ellas es la Técnica de los Equipos de Trabajo.

Se propone el uso de la Técnica de los Equipos de Trabajo para resolver problemas que surjan y afecten el desempeño y la calidad de las labores realizadas por el empleado en cada área, escuchando las ideas de cada uno siempre con un enfoque de mejora continua en todas las actividades de la empresa permitiendo así un mejoramiento en las relaciones de trabajo.

La productividad es el problema, y el personal es una parte decisiva de la solución; es por esto que consideramos que a nivel gerencial y operativo se debe identificar fortalezas y debilidades, ya que de éstos últimos depende el aumento de la productividad siempre y cuando obtengan una buena dirección por parte de sus superiores, consiguiendo así los objetivos planeados tanto personales como organizacionales.

En base al diagnóstico y observaciones realizados, la propuesta que se pretende presentar ante los administrativos interesados en progresar positivamente, consiste principalmente en formar equipos de trabajo que eleven la productividad laboral en la sucursal KFC San Cosme. Esta sucursal es considerada como la más conflictiva y la que menos resultados da; lo antes mencionado se basa en la aplicación de cuestionarios pilotos en 5 de las 8 sucursales correspondientes a

la zona centro como son: Madero, Lázaro Cárdenas, Balderas, Colón y Humboldt, permitiendo darnos cuenta de la mala organización interna que va desde una deficiente comunicación entre asociados y administrativos y viceversa, una falta de motivación al personal, y una inadecuada capacitación; problemas que surgen de un liderazgo deficiente por parte de la gerencia.

Se propone crear equipos según las fases expuestas por diversos autores (Bennis y Shephard, Bion, Mucchielli y Kinlaw) de la siguiente manera:

1. *Fase de Dependencia*. Es considerada la etapa más difícil, ya que en ella los integrantes del nuevo equipo dependen del líder formal y esperan que éste establezca objetivos y normas de conducta que les corresponden, si esto no lo hace las personas no tendrán definidos unos objetivos claros, y no sabrán que hacer y como realizarlo creando un estado de incertidumbre que repercutirá directamente sobre la producción o el servicio.
2. *Fase de contradependencia*. En esta etapa los integrantes expresan abiertamente sus opiniones, ideas, desacuerdos y sentimientos ya que se dan cuenta que se encontraban bajo un estado de dependencia; provocando que el líder sea receptivo a las opiniones y puntos de vista de todos, a través de un dialogo abierto y sincero, pero aún sin la conciencia de ser un equipo simplemente de tratar de trabajar juntos.
3. *Fase de independencia*. Superadas las dos etapas anteriores cada persona puede asumir en mayor o menor medida funciones de liderazgo. El líder, en esta fase, tratará de crear un espíritu de equipo, motivando a la gente a trabajar y apoyando toda actividad relacionada. Podemos resumir esta etapa diciendo *que el equipo se busca*.
4. *Fase de euforia*. Durante esta fase, el equipo se siente muy cohesionado y predomina relaciones afectivas intensas; todas las decisiones tienden a tomarse de manera unánime, intentando superar las diferencias o conflictos que pudieran existir entre ellos. Sin embargo, este clima positivo se va a ir

deteriorando, dado que las personas empiezan a anteponer sus intereses personales a los del equipo.

5. *Fase de identidad.* Se siente la necesidad de una estructura. Se toma conciencia de los límites y el margen de libertad del equipo. En este momento se tratan los problemas de autoridad formal, los roles de cada uno de los miembros, los procedimientos de decisión, etc.; aquí se produce la integración formal del grupo como equipo de trabajo.
6. *Fase de madurez.* En esta última fase ya existe un verdadero equipo participativo. Entre los miembros surge la necesidad de evaluar los fracasos y los logros, así como la actuación de cada uno. Por tanto, si el equipo ha llegado a esta etapa, podemos decir que ha alcanzado su madurez puesto que reflexiona y se autoevalúa⁸.

Teniendo esto como base podemos proponer la implementación de los equipos de trabajo con el objetivo de que todas las etapas se lleven a cabo logrando equipos altamente efectivos, a nivel gerencial y operativo dentro de la sucursal en cuestión.

A *nivel operativo* se identificarán 3 áreas las cuales son: Comedor, Servicio y Cocina en ésta última encontraremos lo relacionado a la elaboración de todos los productos que forman parte del menú de KFC (ensalada, bisquet, puré, pollo, hamburguesas, papas, pop corn, tiras de pollo, etc); por cada área tendremos a un equipo excepto en Cocina, a la cual dividiremos en tres equipos más.

Se dispone de un día de descanso semanal aplicado a 4 personas diario por lo que se contarán solo con 18 empleados al día, (estos datos fueron obtenidos al momento de realizar los cuestionarios correspondientes) distribuidos en las tres áreas de la siguiente manera:

⁸ Fernández Loza Nicolás, *Dirección de equipos de trabajo en las organizaciones*, Ed. CIVITAS, España, 1999

- * Comedor: 3 asociados
- * Servicio: 4 asociados
- * Cocina: 3 asociados (empanizar pollo)
 - 2 asociados (elaboración de bisquet)
 - 2 asociados (empacar puré)
 - 1 asociado (elaboración de ensalada)
 - 3 asociados (trasempaque: cocinar y empacar papas, ensamblar hamburguesas, pasar pollo al exhibidor, cocinar tiras y pop corn)

A través de los datos obtenidos en la investigación sabemos que en ésta sucursal se cuenta con: 11 ayudantes generales, 5 cocineros, 4 anfitrionas, 1 empacador y un ayudante de cocina; los cuales trabajan jornadas de 4, 6 y 8 horas según sus necesidades.

Se propone asignar a los miembros del equipo en cada área basándose en sus capacidades y talentos, es decir; colocarlo en la categoría donde sea más productivo contribuyendo así a los resultados del restaurante y evitar a su vez los tiempos muertos. Cabe mencionar que dentro de cada equipo existirá un "líder de área" el cual tendrá la función de representar y dar informes de los avances del trabajo al equipo gerencial; teniendo presente que el papel de líder de área puede ser tomado por cualquier miembro del equipo sin que esto perjudique al mismo.

Gracias a las respuestas obtenidas en el cuestionario, nos dimos cuenta que no era respetado el horario semanal que se le asigna a cada asociado, principalmente a aquellos que trabajan solo 4 horas diarias aumentando a seis u ocho horas de trabajo dependiendo de las necesidades que surjan en ese momento; es por esto que concluimos que se debe eliminar la jornada de cuatro horas teniendo solo la de 6 y 8 horas; estando concientes de que esta decisión

elevará considerablemente los costos de mano de obra ya que 13 de los 22 asociados cuentan con un contrato por cuatro horas.

Se sugiere que cada 6 meses como mínimo un asociado tenga la oportunidad de ascender a la siguiente categoría, ya que se sabe que todos los asociados han rolando de áreas constantemente; este cambio se puede dar siempre y cuando sus habilidades y aptitudes lo ameriten, así como el aprobar la certificación que se lleva a cabo por los entrenadores correspondientes; por que es desmotivante para los empleados estar laborando durante cierto lapso sin obtener beneficios por el trabajo que desempeñan.

Otro punto a considerar es que se realicen juntas de 5 minutos entre un turno y otro para dejar la estación y recibirla el turno entrante con los utensilios en condiciones óptimas para seguir desempeñando las labores lo mejor posible, informándoles de los acontecimientos sobresalientes ocurridos durante el día, así como el asignar al nuevo líder de área en caso de que el anterior haya concluido su jornada laboral.

Posteriormente se explicará la forma en que debe de capacitarse a los empleados enseñándoles las técnicas para solucionar problemas en equipo, así como los métodos a utilizar en la toma de decisiones conjuntamente a través de cursos.

A *nivel gerencial*, primeramente se debe convencer a la gerente sobre la implementación de los equipos de trabajo explicándole todo el proceso y las ventajas que tiene establecerlos, tanto para la organización como para cada uno de los empleados.

Durante la introducción se capacitará a cada uno de los administrativos por medio de cursos, informándoles cuales son los objetivos del programa, la función que

ellos deben desempeñar y los beneficios que disfrutarán y luego ellos mismos lo aplicarán con sus empleados.

Proponemos que el equipo gerencial esté formado por la gerente, subgerente y la jefa de piso. Tomando el papel de líder la gerente por ser la que tiene el nivel jerárquico mayor.

La líder debe de estar conciente de la responsabilidad que esto amerita, aceptando la delegación de autoridad a los líderes de área, sabiendo que en ellos encontrará un apoyo y podrá resolver los problemas que lleguen a presentarse; además de coordinar, dirigir y supervisar a todo su personal sintiéndose parte de ellos, ya que todos los trabajadores incluyendo al personal administrativo deben de verse como un equipo global.

La mejor manera de obtener resultados positivos es a través de otras personas; es por esto que consideramos que un buen dirigente debe de contratar al personal adecuado para cada puesto, realizando entrevistas preeliminares y definitivas que le permitan conocer lo mejor posible al candidato; evitar una alta rotación de personal; lograr que la gente haga su mejor esfuerzo; capacitar y retroalimentar eficazmente a los asociados; buscar la satisfacción laboral siendo justo y equitativo así como facilitar una comunicación ágil, directa y descentralizada.

Concluimos que entre las habilidades de coordinación clave que todo líder debe de tener en su gestión administrativa están las siguientes:

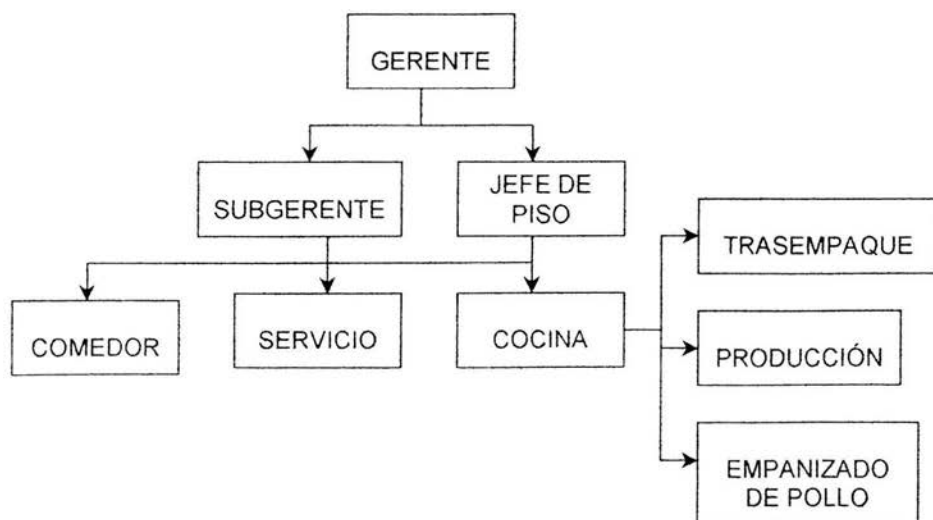
- “Escuchar” es uno de los factores clave para una comunicación efectiva, ya que brinda al líder la oportunidad de comprender los puntos de vista de otras personas.
- “Informar” es una de las actividades básicas que debe existir entre los equipos propuestos para que estén actualizados de los acontecimientos que

les afecten directa o indirectamente. Una mejor manera para conseguirlo es aplicando lo que llamamos “juntas de equipo” (tema explicado posteriormente).

- “Disponibilidad” es otra característica de los dirigentes, para crear un entorno en donde se aliente a las personas a tratar los problemas que le preocupan, ya sean laborales o personales, colaborando con la generación de soluciones que puedan ayudarlos.
- “Desarrollar” las habilidades y aptitudes que existen entre los integrantes, reconociendo así la fuerza del equipo, ya que en este caso los miembros de cada equipo serán asignados, dependiendo del área a la que pertenezcan tratando que tengan intereses en común. Una vez identificadas estos talentos se podrá realizar un programa de tiempos y movimientos para las actividades que desempeñan.
- “Organizar” tareas conforme a las habilidades de las personas con el fin de equiparar las capacidades de los asociados con sus preferencias laborales y así poder ceder el trabajo a las personas que lo desempeñen mejor dando como resultado un asociado satisfecho.
- “Fomentar” el respeto, la comprensión y la confianza entre los miembros del equipo ayudando con esto a la cohesión de los mismos. Debido a que algunas personas son distintas a nosotros las catalogamos en términos negativos y esto solo nos conduce a la mala interpretación y a la desconfianza; lo podemos evitar si los miembros del equipo hablan de lo que prefieren y lo que les molesta.
- “Delegar” las funciones que no ameriten ser atendidas por el líder, logrando identificar lo importante de lo urgente y así trabajar en equipo.
- “Poner el ejemplo” en la realización de actividades concernientes al trabajo realizándolo correctamente. Si el administrador puede dar un buen ejemplo entonces las personas lo respetarán y querrán trabajar duro para lograr los resultados del equipo.

- “Fijar metas” factibles para el equipo influyéndolos a obtener rendimientos mejorados, dichos objetivos deben de estar combinados con las habilidades individuales de cada integrante estas tiene que ser apoyadas a través de un entrenamiento y asesoramiento, no solo para lograr los objetivos fijados sino para ir más allá de ellos. Cuando se fija una meta podemos hacernos algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que se quiere?, ¿Qué tanto se quiere mejorar?, ¿Cuál acción ayudará a mejorar?, ¿Cuál es la fecha objetivo para alcanzar la mejora? y ¿Quién se verá beneficiado?
- “Involucrar” a los asociados en la solución de problemas, tomando en cuenta sus opiniones siempre y cuando estos estén involucrados directamente con el problema, asegurándose así de que la solución se implemente satisfactoriamente.
- “Favorecer” a un ambiente informal y espontáneo, que resulte confortable, relajado, tolerante y en donde se promueva la ayuda mutua y las críticas constructivas.

Con todo lo expuesto podemos proponer la estructura siguiente:



Se deben de aplicar distintos tipos de incentivos que motiven al personal tales como: reconocimientos públicos, ascensos, estímulos económicos conforme a las necesidades de los trabajadores, con la finalidad de influir en su comportamiento.

A continuación se mencionan algunos tips de reconocimiento que pueden favorecer a que los miembros del equipo KFC se sientan orgullosos de pertenecer a el:

- ❖ Hacer entrega el primer día de trabajo de una tarjeta con los datos del restaurante (dirección, teléfono, etc.) y del equipo gerencial.
- ❖ Poner su nombre en el horario con diferente color y una inscripción de bienvenida.
- ❖ Entregar un dulce y una nota de gracias en su primer recibo de pago.
- ❖ Otorgar un bono económico por los primeros 6 meses trabajados.
- ❖ Organizar eventos deportivos y recreativos compitiendo con otras sucursales.
- ❖ Nombrar a algún asociado destacado, "gerente por un día", bajo la supervisión del gerente.
- ❖ Crear competencias de limpieza y premiar a la estación más limpia.
- ❖ Colocar un buzón interno de sugerencias donde los asociados puedan opinar como mejorar la rapidez en el servicio, vender más postres, como sugerir algún producto, etc.
- ❖ Implementar bonos de puntualidad y asistencia.

En el desarrollo de esta tesis específicamente en el capítulo 4 hablamos acerca de la importancia de la Capacitación como parte complementaria para el desarrollo de cada asociado. Por lo tanto, es importante mencionar algunos aspectos de mejora a los procedimientos establecidos para la capacitación y retroalimentación tanto a nivel operativo como gerencial.

- ✓ Preparar el ambiente para la capacitación, es decir; asegurarse de que el restaurante este listo (limpio y con el equipo en buen estado) para el entrenamiento así como contar con todos los utensilios básicos para la elaboración de cada producto.
- ✓ Desarrollar un plan de capacitación donde se plasme todos los requerimientos para lograr la certificación del asociado y convertirlo en un experto en cualquiera de las áreas del restaurante.
- ✓ Programar las horas de capacitación a modo de que no afecte principalmente al cliente en la llamada "hora pico"
- ✓ Una vez capacitado el asociado (por un lapso de 28 días) se le podrá poner a prueba por un mes más con la finalidad de saber si es el mejor candidato a ese puesto, si el área asignada es la correcta así como la actitud que presenta hacia el trabajo es buena y en caso contrario rescindir de sus servicios.
- ✓ En el caso del equipo gerencial, la capacitación será aún más constante y detallada ya que de ellos depende el rumbo de la sucursal; así como una evaluación a su desempeño por lo menos cada 3 meses identificando los puntos débiles y mejorarlos.

Los empleados bien capacitados tienen confianza en su habilidad para contribuir al esfuerzo del equipo y comprender porqué es importante ayudar a respaldar a los demás miembros.

Todo gerente interesado en mejorar el desempeño y aumentar la productividad de su equipo se debe asegurar de que cada miembro reciba el entrenamiento adecuado; además de contribuir a su propio entrenamiento de manera eficiente.

Es por esto que se propone un formato para evaluar la capacitación recibida a los administrativos en entrenamiento:

Nombre del Administrativo a evaluar: _____

Fecha: _____

Nombre del entrenador: _____

Sobresaliente	Destacado	Normal	Necesita fortalecerse	Necesita mejorarse mucho
		Centrado en el cliente		
		Cree en las personas		
		Reconocimiento		
		Orientación y apoyo		
		Responsabilidad		
		Excelencia		
		Energía positiva		
		Trabajo en equipo		

* Para cada una de las características de liderazgo su entrenador le indicará el nivel de destreza. Si cae en la casilla normal el entrenador no marcará esa fila. Si muestra dicha característica como un punto fuerte o un área que necesita fortalecerse el entrenador marcará la columna correspondiente.

Además se plantea utilizar el siguiente formato para la auto evaluación del restaurante por parte de los administradores, poniendo como calificación máxima 10 puntos si se cubre al 100%.

Tu restaurante	Calificación
1. Tus asociados cuentan con lockers en buen estado.	
2. Tus asociados reciben el pago de las horas exactas de trabajo que laboran.	
3. Cuentas con horarios/número de gente que cubren las necesidades de ventas y el horario es publicado con anticipación.	
4. Tus empleados cuentan con baños en buen estado y limpios.	
5. Tus empleados cuentan con un lugar para descanso y comunicación.	
6. Tus empleados reciben capacitación para el puesto contratado en menos de 28 días de ingresar.	
7. El equipo gerencial lleva un registro para nombrar al empleado del periodo.	
8. Se utiliza al menos 1 kit de "te caché" al periodo.	
9. Se utiliza en tu restaurante prácticas de reconocimiento. (20 pts).	

Tu calificación total actual = _____

Calificación primer objetivo = _____

Fecha = _____

Calificación segundo objetivo = _____

Fecha = _____

Las reuniones o “juntas de equipo” son consideradas una herramienta para los equipos de trabajo ya que ayudan a la solución de conflictos y mejoran la comunicación entre los integrantes.

Proponemos que las reuniones deberían ser regulares y se tendría la consideración de elaborar un programa mensual para que las personas sepan de antemano cuando se van a celebrar dichas reuniones; para no intervenir con las actividades personales y evitar las faltas. Las reuniones conviene realizarlas de manera semanal a nivel operativo, quincenal a nivel administrativo y trimestralmente para los administrativos y el gerente de área.

El proceso para llevarlas a cabo sería el siguiente:

1.-Al comenzar la reunión.

- Hacerlo con puntualidad.
- Exponer con claridad cuales son los objetivos de la reunión.
- Proponer el horario a seguir si la reunión se torna larga.
- Ayudar al grupo a determinar que problemas se han de tratar.
- Proponer un plan de trabajo, es decir; los puntos de discusión o los temas que se ven a tratar, en que orden se irán a tratar y con que método de trabajo lo hará en grupo a partir de lo tratado en reuniones anteriores.
- Concretar los hechos e iniciar la discusión.

2.- A lo largo del debate.

- Dar la palabra por orden, dando oportunidad a todos para intervenir y procediendo siempre conforme a un orden determinado.
- Mantenerse en el tema, evitando los desvíos.
- Exigir que todos los que deseen intervenir pidan la palabra.
- Coordinar los distintos puntos de vista.
- Facilitar el intercambio de ideas.
- Evitar enfrentamientos afectivos o emocionales.

3.- Al final de la reunión.

- Concretar el plan de acción.
- Enumerar los acuerdos tomados.
- Anotar las decisiones tomadas y las responsabilidades acordadas.
- Redactar un informe de la reunión enviándola a todos los miembros de los equipos que no pudieron asistir a ella.

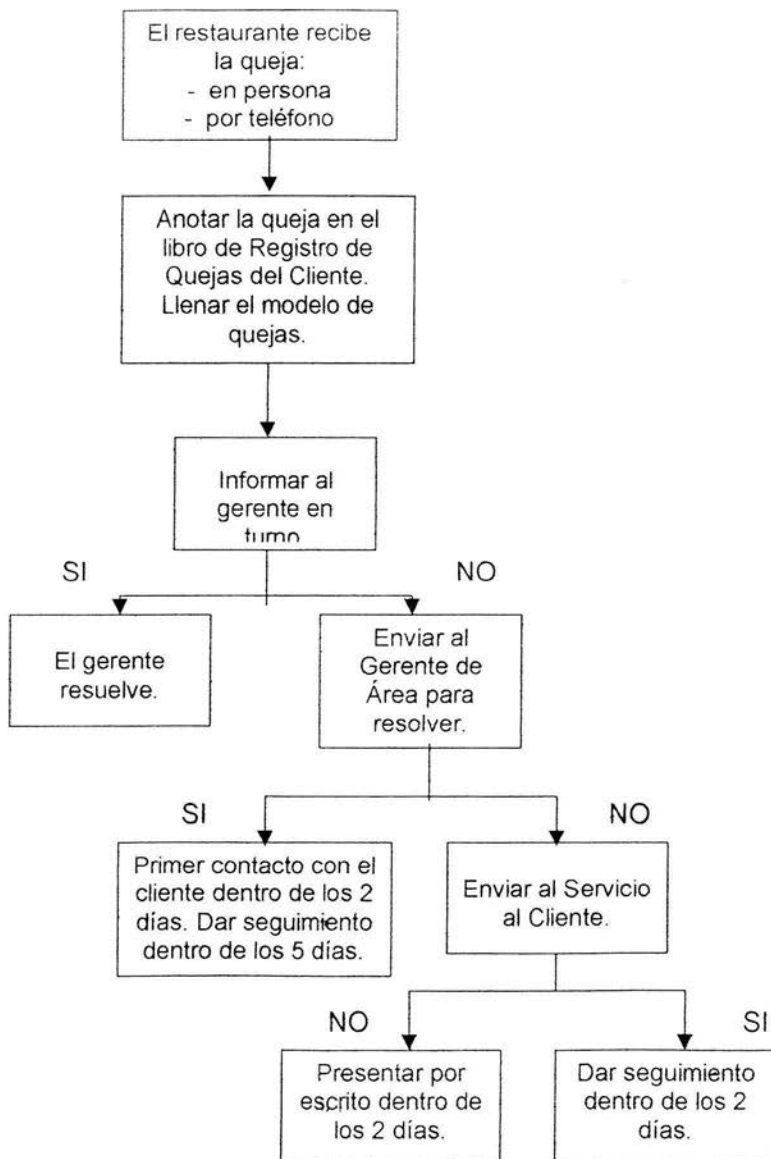
El resto de la reunión puede dejarse a asuntos relacionados con la integración y convivencia interna de los equipos de trabajo.

La importancia de las reuniones radica en crear una atmósfera donde las personas puedan estar actualizadas, escuchando lo que sus compañeros tienen que decir.

Por otra parte; los clientes son un elemento más que contribuyen al éxito de la empresa, por consiguiente deben de atenderse las quejas y tomarse en cuenta sus sugerencias para mejorar tanto la calidad del servicio como la del producto.

Pensamos que se debería retomar el "buzón de sugerencias y quejas" colocándolo a la vista del cliente, así como preocuparse personalmente por su satisfacción; esto tanto para los asociados como para los administrativos, principalmente la gerente.

Para contribuir a que esto se lleve a cabo proponemos un proceso para la solución de quejas hacia el cliente.



De manera conjunta y para darle solución al problema de baja productividad se proponen cursos a nivel operativo y gerencial principalmente, ya que en el análisis previo el problema radica en ellos; especialmente en la gerente de la sucursal, esto para que poco a poco se puedan sensibilizar y lograr ser unos verdaderos líderes, entre los temas a tratar proponemos los siguientes:

CURSO: "EQUIPOS DE TRABAJO"

OBJETIVO:

*Conseguir que el personal que labora en la Sucursal San Cosme KFC identifique las ventajas del trabajo en equipo y logre la correcta aplicación de los mismos, esto a nivel administrativo y operativo.

ESPECIFICOS:

*Conocerán las características principales para la formación de equipos de trabajo.

*Identificarán las ventajas del trabajo en equipo, como el incremento de la productividad.

*Generarán las condiciones necesarias para que el empleado pueda satisfacer sus expectativas de trabajo.

Clases: 5

Duración: 15 horas, distribuidas de Lunes, Miércoles y Viernes de las 8:00 a las 10:00 a.m.

Lugar: Sucursal San Cosme (comedor)

Asistentes: Personal administrativo y operativo.

El curso será impartido por la Lic. Brenda Judith Santamaría Cárdenas.

CURSO: LIDERAZGO

OBJETIVO:

*Reconocer las funciones que deben de desarrollar los líderes para contribuir a la mejora del desempeño del equipo de trabajo que le corresponda.

ESPECIFICOS:

*Identificar la importancia que tiene el papel del líder dentro de toda organización.

*Conocerá las características y habilidades de un buen líder.

*Definirá el tipo de liderazgo que debe aplicar para el buen funcionamiento de su equipo.

Número de clases: 5

Duración: 15 horas, distribuidas de Lunes, Miércoles y Viernes de las 8:00 a las 10:00 a.m.

Lugar: Sucursal San Cosme (comedor)

Asistentes: Personal administrativo y operativo.

El curso será impartido por la Lic. Arlene Asalea Cosme Godínez.

Dentro de cada clase se deberá hacer uso de ejercicios que permitan la integración de los asistentes con el objetivo de favorecer las relaciones entre los integrantes de los equipos.

Algunos de éstos pueden ser:

*Ejercicios de decisión en equipo.

*Ejercicios para mejorar la cohesión del equipo.

*Ejercicios sobre estrategias de resolución de conflictos.

*Ejercicios de desarrollo del equipo.

*Ejercicios sobre la retroalimentación y la comunicación dentro del equipo.

*Ejercicios sobre la exploración de las características de un líder.

*Ejercicios sobre la importancia de delegar y compartir la responsabilidad.

Entre los beneficios que se pueden obtener al realizar éstos cursos encontramos, el poder desempeñar las funciones de manera conjunta, a favor de los empleados y al mismo tiempo de la empresa.

Los cursos contienen los elementos básicos para la formación de equipos de trabajo efectivos, ya que a través de la investigación realizada se pudo comprobar que los “equipos de trabajo” son una herramienta que podría favorecer el incremento de la productividad en el área de trabajo donde se aplique.

Cuando los cursos terminen es recomendable que el gerente de área le dé seguimiento a los puntos clave que se impartieron en cada clase, y si es necesario brindar una retroalimentación que ayude al nuevo equipo a solucionar conflictos, evaluar su comportamiento e identificar sus desafíos para el desempeño futuro.

Con la aplicación de estos cursos quedarán satisfechos los clientes que soliciten el servicio y a su vez los mismos empleados al pertenecer a un ambiente agradable de trabajo que les permita desarrollarse mejor como personas y empleados.

CONCLUSIONES

La intención de la propuesta presentada en el capítulo anterior es dar a conocer los beneficios del uso de los equipos de trabajo tanto en el área operativa como en el área gerencial, ya que en esta sucursal la gerente representa el papel de líder, al evadir su responsabilidad, pone en juego la calidad del trabajo que desempeñan sus colaboradores y aunque estos piensen que no la necesitan para poder cumplir con sus labores están equivocados pues el jefe es quien tiene la autoridad de coordinarlos y dirigirlos hacia un objetivo común, por lo tanto, se sugiere que las relaciones interpersonales sean mejoradas a fin de determinar con percepciones erróneas que sólo deterioran el trabajo.

Consideramos que el sentimiento de estima es punto clave para un adecuado desarrollo en el campo laboral. Si la gerente reconociera la buena labor de un empleado, este se sentirá motivado y alentado para realizar sus tareas cada vez mejor y con mayor empeño. Es importante tener en cuenta el medio de trabajo en que se desenvuelve un empleado y reconocer si existe un sentimiento de unión entre sus compañeros. Es trascendental porque si el medio y la relación entre los trabajadores de la sucursal no son favorables, el asociado se sentirá desanimado y perturbado por la situación de tensión que tiene que vivir, desconcentrándolo de sus tareas.

Creemos que los equipos de trabajo son una herramienta poderosa que permite a los asociados crecer y desarrollarse logrando una mayor productividad laboral; la integración de un equipo de trabajo efectivo depende de la capacidad que tengan sus miembros para identificarse, respetarse y crear en su lugar de trabajo un ambiente de confianza y colaboración, cuando esto no se logra podemos considerar que no se está trabajando en equipo, como en el caso de la sucursal San Cosme, no es suficiente que los asociados se identifiquen para hablar de

equipos de trabajo, es necesario que también esto se logre con su jefe (gerente principalmente) para que el empleado sea más productivo que es finalmente lo que se espera al implementar el uso del "Trabajo en Equipo".

La propuesta planteada en este trabajo de tesis, será presentada a la Gerente de la Sucursal KFC San Cosme, apoyada en los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados en donde claramente se muestra la necesidad de formar verdaderos equipos de trabajo. También se le explicarán las ventajas y beneficios al utilizar la Técnica, con la finalidad de que sea tomada en cuenta para su aplicación en esta restaurante; esperando que las demás sucursales se integren posteriormente a esta forma de trabajo.

Promover el trabajo en equipo en KFC dará al personal un sentimiento de identidad y pertenencia a la misma, ya que les permite conocer y comprender cual es su propósito o su meta. Los equipos de trabajo son una opción para promover un ambiente de colaboración y apoyo recíproco, mejorar las relaciones humanas y laborales además de motivar y dar orgullo al momento de obtener resultados positivos logrando así un aumento significativo en la productividad.

En el capítulo 3 hicimos mención de la importancia de la comunicación efectiva dentro de toda organización ya que permite crear un ambiente de respeto, confianza y adaptación, con estos elementos es fácil dar solución a cualquier problema o asunto que se llegara a presentar, también se habló de la necesidad de contar con un buen líder que ayude y apoye al equipo al logro de metas y objetivos, este líder deberá aprovechar la creatividad conjunta a través de conocer las fortalezas y debilidades de cada individuo a fin de motivarlos a poner lo mejor de sí en beneficio de todos.

La capacitación es un componente clave al formar un equipo de trabajo ya que un empleado bien capacitado tiene confianza en su habilidad para contribuir al esfuerzo del equipo y comprende fácilmente porque es importante ayudar y respaldar a los demás integrantes. Si se esta interesado en aumentar la productividad de un equipo, el gerente debe asegurarse de que cada asociado tenga la retroalimentación adecuada en el momento oportuno.

Una forma de contribuir como administradoras a crear un ambiente sano en el cual prevalezcan las buenas relaciones interpersonales es solucionando los conflictos que se presentan antes de que éstos deterioren la unión del equipo de trabajo y de la propia organización.

Lo que pretendemos obtener como resultado al presentar la propuesta es mejorar las condiciones laborales, crear un ambiente agradable de trabajo, identificar las fallas que impiden que el asociados se sienta motivado y corregirlas, aumentar la participación de todos los integrantes de la empresa, modificar el estilo de liderazgo gerencial, lograr una comunicación efectiva así como una capacitación constante; todo esto es posible conseguirlo con el uso de los "Equipos de Trabajo" aumentando la productividad; sin embargo, no significa que sea lo mejor para todas las empresas; esto dependerá de la situación en que se encuentren la organización y los integrantes que forman parte de ella.

Se espera se logre que los empleados se sientan motivados siempre, buscando mejorar la calidad del servicio al cliente, ya que este último es el principal beneficiado o perjudicado.

Alcanzar todo lo anterior no es tarea fácil, se requiere de tiempo, colaboración y del esfuerzo conjunto de todos los integrantes de la sucursal KFC en cuestión.

Es importante que la empresa KFC promueva y apoye el desarrollo personal de cada uno de sus empleados ya que es la parte fundamental y más significativa para que se realicen los objetivos establecidos.

Con esto queda demostrado que la Administración se aplica en toda organización.

APOYO BIBLIOGRÁFICO

- Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", México, Editorial Trillas, 1987.
- Cacciolo Annemarie, "Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los equipos de trabajo", Colombia, Ed. McGraw Hill, 2002.
- Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", México, Ed. McGraw Hill, 1990.
- Davis Keith, "Comportamiento humano en el trabajo, Comportamiento organizacional", Chicago, Ed. McGraw Hill, 1989.
- De la Bedoyere Quetín, "Como resolver problemas en equipo", España, Ed. Granica, 1993.
- Dressler Gary, "Administración de personal", México, Ed. McGraw Hill, 1997.
- Fernández Losa Nicolás, "Dirección de equipos de trabajo", España, Ed. Civitas, 1999.
- Flippo Edwin B., "Principios de Administración de personal", Paraguay, Ed. McGraw Hill, 1997.
- French Wendell L., "Administración de personal, desarrollo de Recursos Humanos", Ed. Argentina, 1985.
- Hernández y Rodríguez Sergio, "Introducción a la Administración", México, Ed. McGraw Hill, 1998.
- Kaoru Ishikawa, "¿Qué es el control total de calidad?", Colombia, Grupo Editorial Norma, 1991.
- Koenes Avelina, "Gestión eficaz del trabajo en equipo", España, Ed. Díaz de Santos S.A. ,1998.
- López Altamirano Alfredo y Osuma Coronado Manuel, "Introducción a la Investigación de Mercados", México, Ed. Diana, 1987.
- Maduxx Robert B., "Como formar equipos de trabajo", México, Grupo Editorial Iberoamerica, 1994.

- Münch Galindo Lourdes y García José, "Fundamentos de Administración", México, Ed. McGraw Hill, 1998.
- Palom Izquierdo Francisco Javier, "Círculos de calidad, teoría y práctica", México, Ed. Marcombo Boixareu editores, 1995.
- Rees Fran, "El liderazgo en los equipos de trabajo", México, Ed. Panorama, 1995.
- Robbins Harvey, "Por qué fallan los equipos", México, Ed. Granica, 1999.
- Rodríguez Valencia, "Administración Moderna de Personal I", México, Ed. Ecasa, 1993.
- Surdo Eduardo, "La magia de trabajar en equipo", Argentina, Ed. Granica, 1998.
- Tena Morelos Adolfo, "Aspectos prácticos de la capacitación y el adiestramiento", México, Fondo Editorial Granica, 1981.
- Weinrich Heinz, "Administración: una perspectiva global", México, Ed. McGraw Hill, 1995.