



Carrera Administración de Empresas

**Título: Plan de Mejora del Clima Laboral, para pizzería El Hornero, sucursal
Parque Bicentenario.**

**Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Tecnólogo en
Administración de Empresas**

Autor: Calderón Fonseca, Diego Guillermo

Tutor: Coque Velásquez, Jessica Alexandra

Julio 2020

Derechos de Autor

A través de la presente certifico que los contenidos que se desarrollaron en el presente trabajo de grado, son de mi autoría y tiene fines académicos por lo cual autorizo al Instituto Tecnológico Superior Honorable Consejo Provincial de Pichincha, hacer uso de los contenidos como a bien tenga.

Tema: “Plan de Mejora para el clima laboral en Pizzería el Hornero, Sucursal del Parque Bicentenario, Distrito Metropolitano de Quito”

Julio del 2020



Diego Guillermo Calderón Fonseca

CI. 1723751838

Fono: 0983200037

Mail: cdiegocalde.18@gmail.com

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Habiendo sido nombrada, la Ing. Jessica Alexandra Coque Velásquez, MBA como tutora de trabajo de grado previo a la obtención para optar el título de Tecnólogo en Administración de Empresas, presentado por:

Calderón Fonseca, Diego Guillermo

CI: 172375183-8

Tema: “Plan de mejora del clima laboral, para pizzería el Hornero, sucursal Parque Bicentenario”.

Certifico que: He revisado y aprobado en todas sus partes, encontrándose apto para su defensa.



Ing. Jessica Alexandra Coque Velásquez, MBA.

Tutora de Trabajo de Grado

Dedicatoria

Dedico este trabajo de grado a mi familia, a mis Hijos Paulo y Nicolás que son el motor fundamental para esforzarme cada día, a mi esposa Mariela que fue un cimiento fundamental para lograr mis objetivos, a mi querida hermana Alejandra que me motivo para seguir estudiando después de mucho tiempo, gracias sin tu apoyo no lo hubiera logrado.

A mis padres Eduardo y Anita que siempre estuvieron pendientes de mí, además debo reconocer mi agradecimiento a todos mis docentes del Instituto Tecnológico Superior Honorable Consejo Provincial de Pichincha por impartirme sus conocimientos y formarme como profesional.

A mis jefes que me ayudaron en todo momento con mis horarios de trabajo y por permitirme cumplir mis objetivos académicos.

A mis compañeros de la promoción 33 AE7, la pasamos genial durante todo este tiempo.

Mil gracias a todos.

Agradecimientos

Un sincero agradecimiento a mis jefes por permitirme desarrollarme como profesional, a mi familia que me apoyo incondicionalmente en este proceso de aprendizaje, a mis queridos docentes que a través de sus enseñanzas me formaron como profesional.

Al Instituto Tecnológico Superior Honorable Consejo Provincial de Pichincha que siempre lo recordare con gratitud.

Un agradecimiento especial a mi Tutora: Ing. Jessica Alexandra Coque Velásquez, mil gracias por su guía y colaboración para la elaboración de este trabajo de grado.

Diego Calderón

INDICE

CAPITULO I	5
FUNDAMENTACIÓN TEORICA	5
1. MARCO REFERENCIAL.....	5
1.1 MARCO TEORICO	5
1.2 MARCO LEGAL.....	5
1.1.1. PLAN DE MEJORA.....	5
1.1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	6
1.1.3. ORIGENES Y ANTECEDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	10
La primera ola: el enfoque en las tareas	10
Administración científica.....	10
La segunda ola: el enfoque en la estructura de la organización.....	11
Teoría clásica de la administración.....	11
Modelo burocrático.....	12
Teoría estructuralista de la administración	13
Teoría neoclásica de la administración	14
Escuela de las relaciones humanas	15
Teoría conductual de la administración	16
Teoría estructuralista de la administración	17
1.1.4. CARACTERISTICAS DEL CAMPO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	18
1.1.5. DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	20

Dimensiones culturales según Hofstede	21
1.1.6. REGLAS PARA LA APLICACION DEL MOD CO.....	24
1.1.7. CONSECUENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	26
1.3. MARCO LEGAL.....	28
Capítulo V DE LA PREVENCIÓN DE LOS RIESGOS DE LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD HIGIENE, DE LOS PUESTOS DE AUXILIO, Y DE LA DISMINUCIÓN DE LA CAPACIDAD PARA EL TRABAJO.....	29
Capítulo IV DE LAS OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR Y DEL TRABAJADOR.....	30
CAPITULO II	35
2.1. SITUACION ACTUAL.....	35
PIZZERIA EL HORNERO	35
Información General	35
Razón Social:	35
Dirección:.....	35
Representante Legal:.....	35
Actividad Empresarial: Pizzería el Hornero se dedica a realizar actividades comerciales y financieras en donde su principal objetivo es atender las necesidades de alimentación a sus clientes.	35
Misión	35
Visión	35
Valores	35
Políticas Institucionales.....	35

Política de Seguridad Laboral	36
Política de Recursos Humanos.....	36
2.1.1. Historia del Hornero.....	37
La Pizzería que surgió con 4 Ingenieros	38
Sazón Urugu – Ecuatoriana.....	40
Análisis Personal.....	42
2.1.2. FORMATO DE ENCUESTA.....	43
TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS	44
Análisis.....	45
Análisis.....	46
Análisis.....	47
Análisis.....	49
Análisis.....	51
Análisis.....	52
Análisis.....	53
Bibliografía	67

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Representación de Población encuestada Pizarrica Cia. Ltda.....	42
Tabla 2 Pregunta 1.....	44
Tabla 3 Pregunta 2.....	46
Tabla 4 Pregunta 3.....	47
Tabla 5 Pregunta 4.....	48
Tabla 7 Pregunta 6.....	51
Tabla 8 Pregunta 7.....	52

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 Pregunta 1	45
Gráfico 2 Pregunta 2	46
Gráfico 3 Pregunta 3	47
Gráfico 5 Pregunta 5	50
Gráfico 6 Pregunta 6	51
Gráfico 7 Pregunta 7	53

Resumen

Tomando en cuenta la relevancia del clima laboral en las organizaciones para la consecución de las metas y objetivos, se ha realizado la presente investigación con el objetivo de realizar un diagnóstico actual del clima laboral para Pizzería el Hornero de la sucursal del parque Bicentenario, a través de este estudio se identificó las diferentes variables que caracterizan el entorno endógeno de la empresa, para posteriormente proponer un plan de mejora para las y los trabajadores de Pizarrica Cia Ltda.

Para realizar la siguiente investigación se trabajó con un universo total de 24 colaboradores los mismos que son objeto de estudio y que forman parte de la organización y están distribuidos en las diferentes áreas de la empresa como son: el área de cocina, el área de hornos de pizza, el área de delivery, además del área administrativa, cabe recalcar que se contó con el apoyo absoluto del Sr Geovanny Gordon Administrador del local, que brindo todas las facilidades para obtener información relevante a fin de conocer todas las variables del entorno interno de la organización.

Entre las dificultades analizadas mediante la herramienta Foda pudimos observar elementos que desfavorecen al buen ambiente laboral como: la falta de trabajo en equipo en algunas áreas, el espacio físico limitado, la mala comunicación entre los compañeros de trabajo, el mal liderazgo por parte de la administración, sin duda estos son factores implican un riesgo alto para la organización, cabe mencionar que también se encontraron aspectos positivos que favorecen al clima laboral, por ejemplo: la retribución económica, el festejo a los cumpleaños de cada mes, variables que son muy apreciadas por los miembros de esta organización.

Como propuesta de valor se creó un plan de mejora en base a los puntos más relevantes de la investigación, cabe señalar que se utilizó como herramienta de análisis: la encuesta, la observación y la interpretación de los resultados.

Palabras clave: clima laboral, organización, cultura organizacional, plan de mejora.

Abstract

Taking into account the relevance of the work environment in organizations for the achievement of goals and objectives, this research has been carried out with the aim of making a current diagnosis of the work environment for Pizzeria el Hornero at the Bicentenario Park branch, through from this study, the different variables that characterize the endogenous environment of the company were identified, to subsequently propose an improvement plan for the workers of Pizarrica Cia Ltda.

To carry out the following research, a total universe of 24 collaborators was worked on, the same ones that are the object of study and that are part of the organization and are distributed in the different areas of the company such as: the kitchen area, the oven area pizza, the delivery area, in addition to the administrative area, it should be noted that it had the absolute support of Mr. Geovanny Gordon Administrator of the premises, who provided all the facilities to obtain relevant information in order to know all the variables of the internal environment of the organization.

Among the difficulties analyzed using the Foda tool, we were able to observe elements that disadvantage the good work environment such as: the lack of teamwork in some areas, limited physical space, poor communication between coworkers, poor leadership on the part of the administration, these are undoubtedly factors that imply a high risk for the organization, it is worth mentioning that positive aspects that favor the work environment were also found, for example: economic remuneration, the celebration of the birthdays of each month, variables that are highly appreciated by the members of this organization.

As a value proposition, an improvement plan was created based on the most relevant points of the research, it should be noted that it was used as an analysis tool: the survey, observation and interpretation of the results.

Key words: work environment, organization, organizational culture, improvement plan.

INTRODUCCIÓN

TEMA:

Plan de Mejora del clima laboral para Pizzería el Hornero, sucursal Parque Bicentenario, Distrito Metropolitano de Quito.

EL PROBLEMA:

En la actualidad Pizzería el Hornero cuenta con una trayectoria de 40 años en el mercado nacional, tiempo en el cual ha ofertado productos alimenticios para el consumo inmediato, entre los productos que ofertan esta: su producto estrella la pizza uruguaya, las pastas, el pollo a la brasa, carnes de res y cerdo, además sandwiches como los chivitos, también cuenta con una línea selecta de productos congelados, productos que les han permitido liderar y diversificar el mercado nacional.

Cabe mencionar que a nivel nacional dispone de 24 sucursales a través de las cuales brinda sus productos a sus clientes en un ambiente cálido y familiar, Pizarrica Cia. Ltda. es una de ellas, la cual se encuentra ubicada en el sector del parque Bicentenario, sector Norte de la ciudad de Quito y que apertura hace más de 2 décadas. Su funcionamiento está diseñado por las áreas de producción de pizza, cocina, asimismo las áreas de servicio de delivery, además de servicio a la mesa, en la actualidad Pizarrica Cia. Ltda. tiene 24 colaboradores distribuidos en las diferentes áreas funcionales.

La relevancia del clima laboral como parte fundamental para la convivencia interna de los trabajadores de Pizarrica, asimismo para el buen desarrollo de las actividades productivas de la empresa, ha impulsado el presente estudio con el objetivo de caracterizar y diagnosticar el clima laboral en Pizarrica Cía. Ltda., además que en la actualidad la empresa no dispone de un plan de mejora para el clima laboral, es por ello

el motivo fundamental e interés de la administración por conocer los resultados de la misma.

El desempeño, el compromiso, las relaciones humanas, la ética profesional, además de la conexión de los trabajadores con las políticas y valores de la empresa, forman parte del clima laboral, las y los colaboradores de Pizarrica se desempeñan en varios turnos rotativos, en ciertas horas y días de la semana la demanda de los productos que oferta la pizzería es alta por lo cual los colaboradores están expuestos a un ambiente de tensión, puesto que el giro del negocio exige mayor concentración y trabajo en equipo, todo esto forma parte del giro normal de la empresa.

Es por ello que la que la presente investigación tiene como fin mejorar el clima laboral en Pizzería el Hornero, utilizando las diferentes herramientas administrativas que permitan restaurar las relaciones interpersonales de los trabajadores y su entorno, así como también optimizar el rendimiento grupal e individual, para de esta forma cumplir las metas y objetivos propuestos por la organización, a través de esta investigación se pretende equilibrar el tiempo para realizar las diferentes tareas operativas , así como también se busca crear sinergia, trabajar de forma ordenada, con ética profesional, con valores agregados que aporten a un mejor trabajo en equipo para la empresa y sobre todo para nuestros clientes.

JUSTIFICACIÓN.

Pizzería el Hornero es una cadena de restaurantes que ofrece alimentos y bebidas para su consumo inmediato, además de una surtida variedad de productos congelados, que le han permitido diversificar y liderar su mercado objetivo, dentro de un ambiente cálido y familiar.

A lo largo de sus 40 años de trayectoria en el mercado nacional ha realizado dichas actividades acompañado de sus más fieles colaboradores que han visto el Hornero una

empresa seria y comprometida con su personal, parte del éxito de la empresa está en su capital humano y en las actividades que realizan sus colaboradores, es por esta razón su larga trayectoria en la palestra culinaria del país. Actualmente Pizarrica Cía. Ltda., es una de sus sucursales más importantes para la cadena, tiene en el mercado competitivo 24 años, en los cuales algunos trabajadores han formado una carrera profesional en la empresa.

Tomando en cuenta que el factor humano es indispensable para lograr los objetivos y metas a mediano y largo plazo se ha visto la necesidad de hacer un análisis para determinar los factores críticos que le pueden afectar el servicio que presta la compañía, además que en la actualidad Pizarrica Cía. Ltda. no dispone de una caracterización del clima laboral, en este contexto y con el fin de contar con una herramienta de análisis resulta necesario e interesante hacer un diagnóstico actual del clima laboral.

Por lo antes mencionado es de suma importancia diagnosticar el entorno interno de la organización, ya que a través de la misma se podrá detectar aspectos negativos que afectan el rendimiento de los colaboradores, asimismo la productividad de la empresa, la pertenencia de los colaboradores, además del trabajo en equipo, reconocer dichas particularidades constituye una potente herramienta de análisis para la administración. Cabe destacar que a partir de los resultados obtenidos se elaborara un plan de mejora que permita construir un modelo a seguir para todos los involucrados. Pizarrica actualmente no dispone de una caracterización de clima laboral por lo cual se merece la atención es este tema de suma importancia para el éxito futuro de la empresa.

OBJETIVO GENERAL.

Elaborar un plan de mejora para el Clima Laboral de Pizzería el Hornero, Sucursal del Parque Bicentenario.

OBJETIVO ESPECÍFICO

- a) Investigar las fuentes bibliográficas relacionadas con esta problemática
- b) Realizar un diagnóstico actual de clima laboral para Pizzería el Hornero, sucursal del Parque Bicentenario.
- c) Hacer un plan de mejora para el clima laboral para los colaboradores de Pizzería el Hornero, local del Bicentenario.

CAPITULO I

FUNDAMENTACIÓN TEORICA

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 MARCO TEORICO

1.2 MARCO LEGAL

1.1.1. PLAN DE MEJORA

“El plan de mejoramiento se define como la búsqueda de acciones para corregir las falencias que surgen a nivel interno de una empresa u organización, en general el mejoramiento en formar estrategias que den resultado para fortalecer y valorar los resultados reales de las mismas. Los programas integrales de mejoramiento se basan en mecanismos autónomos para cada empresa u organización ya que no todas son iguales o similares”. (Harrington, 1992)

“Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable; qué y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso” (Harrington, 1992)

La finalidad de estos planes es desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento permanente de su función, efectuando las acciones correctivas en las Políticas y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión pública o Privada de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de los recursos públicos y una eficiente prestación del servicio que le ha sido encomendado”.

(ADMINISTRATIVA, 2009)

“El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios Positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para

los clientes, ya que los fallos de calidad cuestan dinero.

Así mismo este proceso implica la inversión en nueva maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño de los recursos humanos a través de la capacitación continua y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías”. (Rodríguez, 2009)

1.1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL, COMPORTAMIENTO

ORGANIZACIONAL

“Hay un acuerdo general en que la **cultura organizacional** es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización”. (ROBBINS, 2004)

“Así como cada país tiene su propia cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas organizacionales propias y específicas. Cada organización tiene una cultura organizacional o cultura corporativa. El primer paso para conocer una organización es conocer su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, participar en sus actividades, desarrollar una carrera en ella es participar íntimamente de su cultura organizacional. La forma en que las personas interactúan en una organización, las actitudes predominantes, los supuestos fundamentales, las aspiraciones y los asuntos relevantes en las interacciones entre los miembros forman parte de la cultura de la organización”. (CHIAVENATO, ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS)

“La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo. Esto es importante debido a que diferencia este concepto del de

satisfacción en el trabajo. Las investigaciones sobre cultura organizacional buscan medir el modo que los empleados ven a su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas? En cambio, la satisfacción en el trabajo busca medirlas respuestas eficaces al ambiente del trabajo. Tiene que ver con la forma en que los empleados sienten respecto de las expectativas de la organización, prácticas de recompensa, etc. Aunque los dos términos sin duda tienen características que se traslapan, hay que recordar que el término cultura organizacional es descriptivo, mientras que satisfacción en el trabajo es evaluativo”. (ROBBINS, 2004)

“El comportamiento organizacional es el estudio y aplicación de conocimientos sobre la manera en que las personas (tanto en lo individual como en grupos) actúan en las organizaciones. Pretende identificar medios para que actúen más eficazmente. El comportamiento organizacional es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras.

El comportamiento organizacional brinda una amplia serie de instrumentos para muchos niveles de análisis. Por ejemplo, ayuda a los administradores a estudiar la conducta de los individuos en una organización. Contribuye asimismo a que comprendan las complejidades de las relaciones interpersonales, las resultantes de la relación de dos personas (compañeros de trabajo o superior, subordinado) entre sí. Es el nivel inmediatamente superior, el comportamiento organizacional es muy útil para examinar la dinámica de las relaciones dentro de grupos pequeños, ya sea equipos formales o grupos informales. Cuando dos o más grupos (como podrían serlo los departamentos de ingeniería y ventas) deben coordinar sus esfuerzos, los administradores se interesan en las consecuencias relaciones intergrupales. Finalmente, las organizaciones también pueden ser concebidas, y administradas, como sistemas

integrales con relaciones interorganizacionales (fusiones y sociedades en participación, por ejemplo)” (Newstrom, 2001)

“La cultura organizacional comprende el sistema de significados que comparten los miembros y que la distinguen de otras organizaciones. La esencia de la cultura de una empresa se manifiesta en su forma de hacer negocios, en la manera en que trata a clientes y empleados, en el grado de autonomía o libertad que gozan departamentos y oficinas, y por lealtad de los empleados a la compañía. La cultura organizacional representa las impresiones que tienen sus empleados. ¿Hay un sentimiento de compartir valores? ¿Hay un sistema de valores común entre empleados? Estas preguntas se formulan para pintar el cuadro de la cultura de la empresa”. (Jhon M, 2005)

“La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido creada en forma deliberada por sus miembros clave, o puede simplemente haber evolucionado al paso del tiempo. Representa un elemento fundamental del entorno laboral en la que los empleados realizan su trabajo. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible, ya que no podemos verla ni tocarla, pero está presente y es permanente. Como el aire en un cuarto, rodea y afecta todo lo que suceda en una organización. Como es un concepto dinámico de sistemas, la cultura también se ve afectada por casi todo lo que ocurre en la organización.

Por varias razones, las culturas organizacionales son importantes para el éxito de una empresa. Les dan una identidad organizacional a los empleados; esto es, una visión de lo que define lo que la organización representa. También son una importante fuente de estabilidad y continuidad para la organización, lo que aporta un sentido de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, su conocimiento ayuda a los empleados nuevos a interpretar lo que está sucediendo dentro de la organización, pues les provee un contexto pertinente para los hechos que de otra manera serían confusos. Más que quizá cualquier

otra cosa, las culturas ayudan a estimular el entusiasmo de los empleados, pues atraen la atención, comunican la visión y en general suelen honrar como héroes a los individuos de la productividad y creatividad. Al reconocer y premiar a estas personas, las culturas organizacionales las identifican como modelos de papeles que se debe emular”.

(Newstrom, 2001)

“El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se pueda describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes” (Idalberto, 2011).

“El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como ocurre con huelgas, paros y protestas similares. El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. (CHIAVENATO, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, 2009)

“El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”. (ENTREPENUR, 2009)

1.1.3. ORIGENES Y ANTECEDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

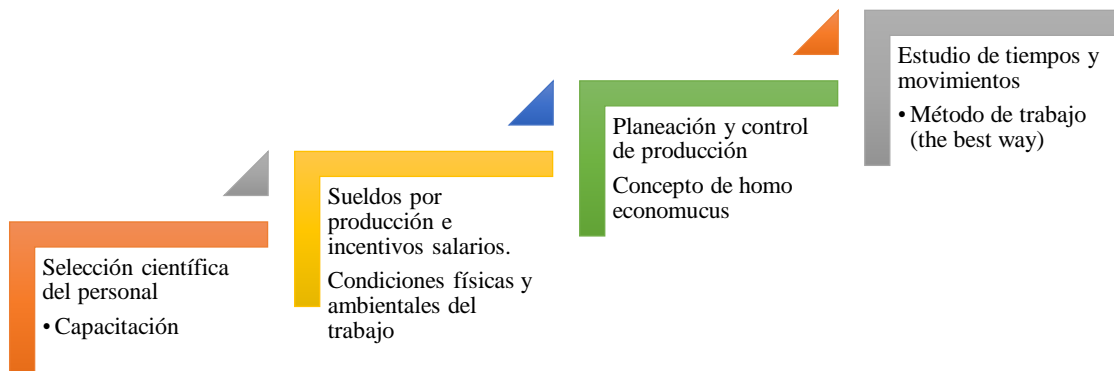
“Las teorías y las prácticas de la administración que condujeron al Comportamiento Organizacional de hoy empezaron a finales del siglo xix y siguieron apareciendo a lo largo del siglo xx, cuando surgieron las grandes organizaciones, cuya creciente complejidad generó nuevos retos.

La primera ola: el enfoque en las tareas

Administración científica.

La llamada administración científica es la pionera en este campo. Su fundador, el ingeniero estadounidense Frederick Winslow Taylor (1856-1915), estaba interesado en eliminar el desperdicio y en aumentar la eficiencia por medio de la diferenciación entre los gerentes, que se encargan de concebir y definir los métodos de trabajo, y los trabajadores, que ejecutan los métodos diseñados por los gerentes. Taylor también estaba interesado en sistematizar el trabajo de ambos. Pretendía sustituir la improvisación y el empirismo con la ciencia, a efecto de crear una administración científica, y dio un enorme impulso a la ingeniería industrial.

Figura 1.-Aportación de la administración científica al Comportamiento Organizacional.



Fuente: Idalberto Chiavenato

Comportamiento Organizacional Segunda Edición

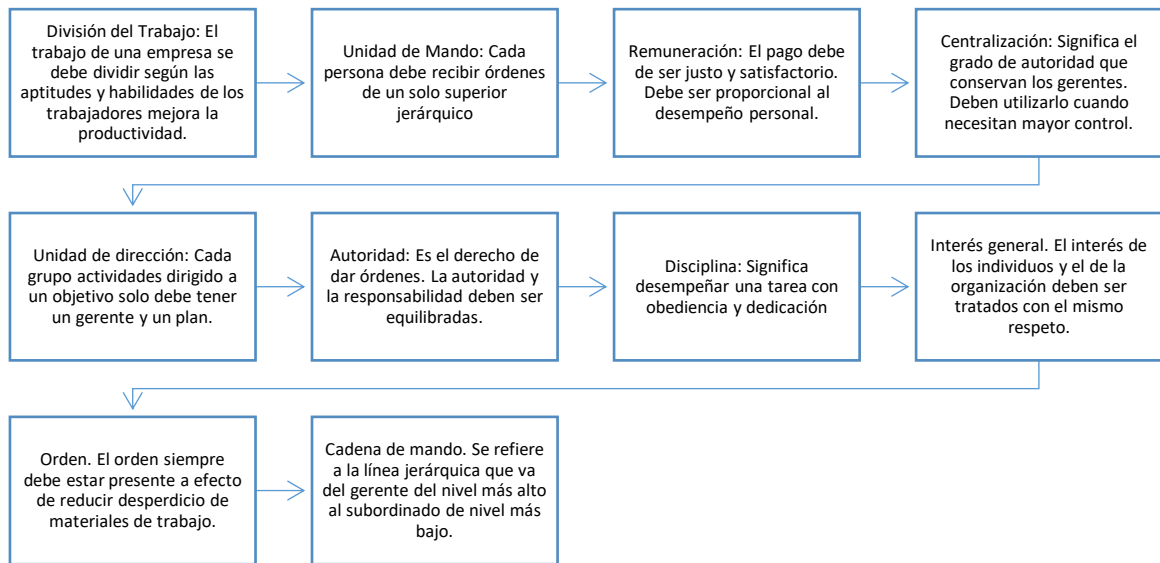
La segunda ola: el enfoque en la estructura de la organización

Mientras la administración científica de Taylor se concentraba en las tareas y en la reducción de los costos de las actividades productivas, en Europa un grupo desarrollaba principios de la administración relativos a la estructura de las organizaciones, con la llamada teoría clásica de la administración.

Teoría clásica de la administración

En esa misma época, el ingeniero francés Henri Fayol (1841-1925) buscaba la división del trabajo en la organización, pero no en la base de ésta, como hacía Taylor, sino en la cima. La empresa debía ser dividida en seis funciones básicas: producción, finanzas, contabilidad, ventas, personal y seguridad. Para Fayol, administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. A partir de ahí, la mayoría de las grandes empresas se dividieron en funciones, en departamentos de manufactura, ventas, finanzas, etc.

Figura 2.-Los 14 principios de Fayol.



Fuente: Idalberto Chiavenato

Comportamiento Organizacional Segunda Edición

Modelo burocrático

Ante un mundo de cambios graduales, las organizaciones exitosas empezaron a alcanzar tal tamaño que los principios clásicos se volvieron insuficientes para administrarlas. La divulgación de los escritos de Max Weber (1863-1920) en inglés, a mediados de la década de 1940, trajo como consecuencia inmediata un movimiento que culminó con la aparición de la teoría de la burocracia, una respuesta teórica al problema de las organizaciones grandes y complejas. Weber describió minuciosamente el modelo burocrático de organización que, en su época, se estaba consolidando en todo el mundo. Asimismo, mostró las principales características de las grandes compañías y las llamó burocracia, es decir, el gobierno de los funcionarios

Figura 3.- Aportes de la teoría de la burocracia al Comportamiento Organizacional.



Fuente: Idalberto Chiavenato

Comportamiento Organizacional Segunda Edición

Teoría estructuralista de la administración

En la década de 1950, la teoría estructuralista, basada en la sociología organizacional, conmocionó los medios académicos y empresariales al cuestionar el modelo racional de organización (el modelo burocrático) y mirar por primera vez hacia fuera, más allá de las fronteras de la organización. Se descubrió que vivimos en una sociedad caracterizada por la interdependencia que existe entre cada organización y las demás, que constituyen su ambiente externo. Los horizontes de la teoría de la administración se empezaron a ampliar y a proyectar hacia fuera de la organización. Así, se dejó a un lado el catecismo prescriptivo y normativo, y se iniciaba el camino hacia una visión explicativa y descriptiva de las organizaciones y de su administración. Por primera vez apareció una corriente que fusionaba teorías aparentemente contradictorias, como la teoría clásica y la escuela de las relaciones humanas, con sus respectivos conceptos, para adoptar un enfoque más amplio.

Figura 4.-Aportación de la teoría estructuralista al Comportamiento Organizacional.



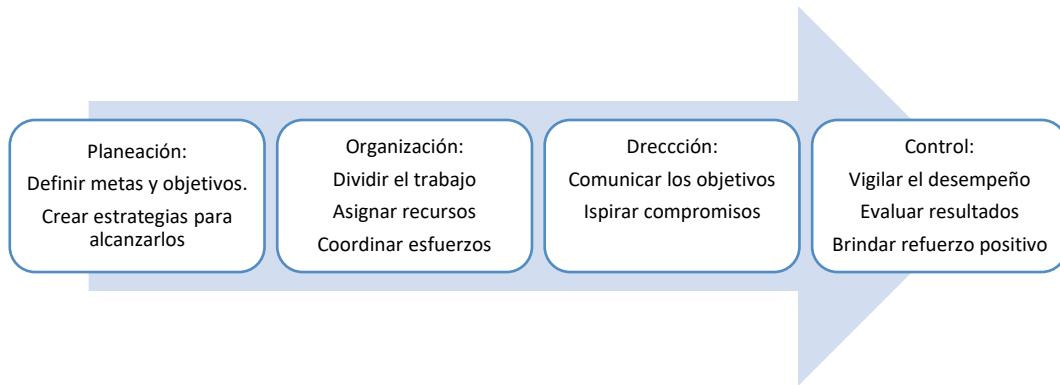
Fuente: Idalberto Chiavenato

Comportamiento Organizacional Segunda Edición

Teoría neoclásica de la administración

Hasta ese momento, la teoría de la administración enseñaba reglas y principios universales para manejar la certidumbre y lo previsible. El gran cambio empezó en la década de 1950, cuando apareció la teoría neoclásica de la administración, que retomó los principios clásicos, los actualizó y adaptó a la época, haciéndolos menos prescriptivos y normativos. También se le llama escuela del proceso administrativo porque concibe la administración de las organizaciones como un proceso cíclico y continuo que consta de cuatro funciones administrativas

Figura 5.-Funciones Administrativas



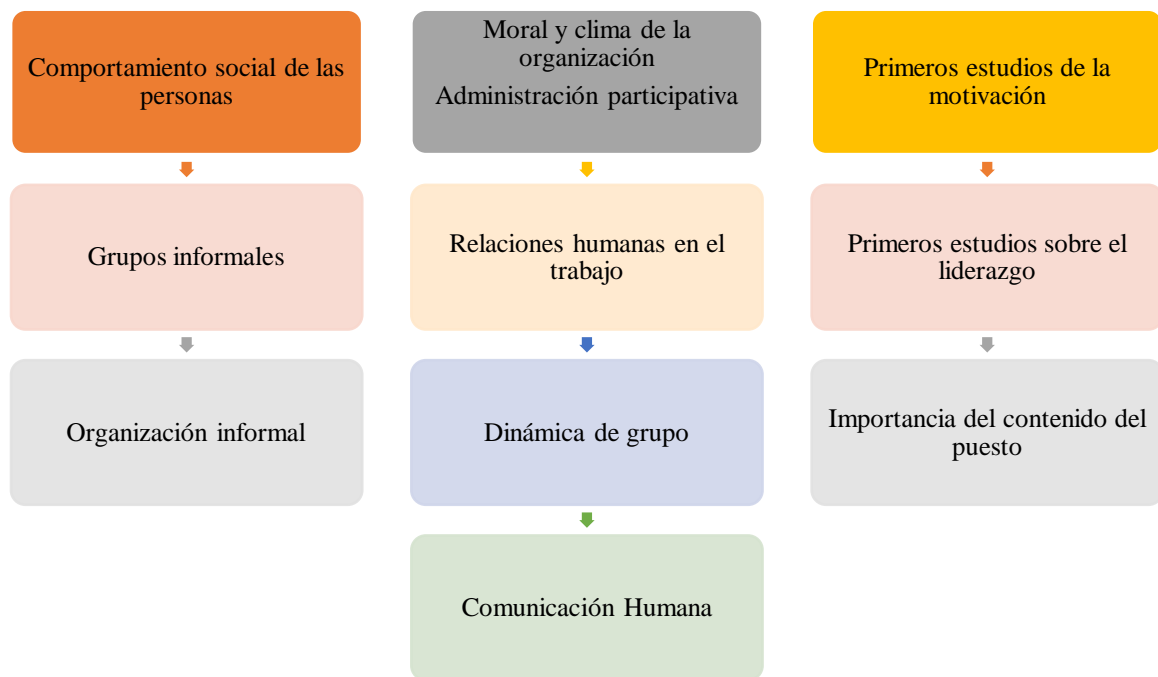
Fuente: Idalberto Chiavenato

Comportamiento Organizacional Segunda Edición

Escuela de las relaciones humanas

La investigación de Hawthorne comenzó en 1924 en la fábrica de Western Electric en Hawthorne, cerca de Chicago, Illinois. Fue uno de los primeros intentos por utilizar técnicas científicas para estudiar el comportamiento humano en el trabajo. La investigación se desarrolló en tres etapas y evaluaba los efectos que diversas condiciones físicas y prácticas administrativas tenían en la eficiencia en el centro de trabajo. A pesar de la evidente fragilidad de los métodos y las técnicas aplicadas, los experimentos de Hawthorne demostraron que los cambios en el pago de incentivos salariales, en las tareas ejecutadas, en los periodos de descanso y en el horario de trabajo provocaron mejoras en la productividad, las cuales, en un inicio, fueron atribuidas al factor humano.

Figura 6.-Aportación de la teoría de las relaciones humanas al Comportamiento Organizacional



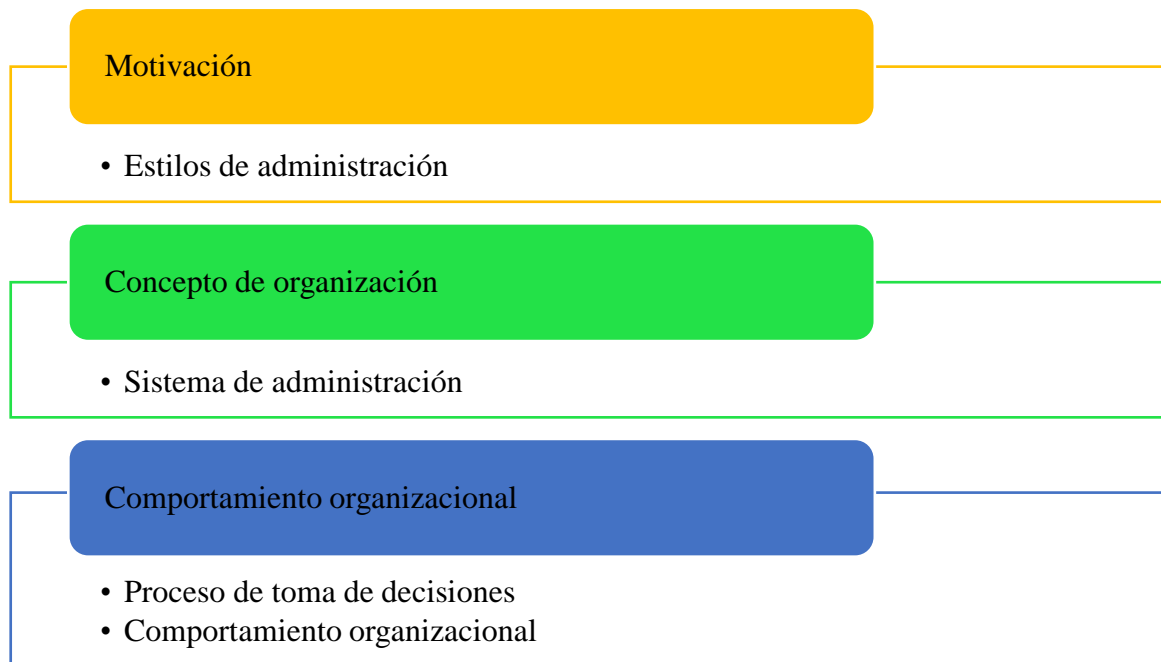
Fuente: Idalberto Chiavenato

Comportamiento Organizacional Segunda Edición

Teoría conductual de la administración

Tras el descrédito del movimiento de las relaciones humanas debido a su carácter eminentemente manipulador, los psicólogos organizacionales empezaron a adoptar un enfoque más amplio y liberal con la llamada teoría conductual de la administración, o sea el conductismo en la administración. Con una visión explicativa y descriptiva, esta corriente empezó a interesarse por la organización y sus diferentes miembros y desarrolló modelos de motivación, liderazgo, comunicación, raciocinio y toma de decisiones para que el administrador pudiese adecuarlos a las situaciones que se le presentaran. La tónica principal era la búsqueda de flexibilidad de la organización y la reducción del conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de sus miembros.

Figura 7.-Aportación de la teoría conductual al CO



Fuente: Idalberto Chiavenato

Comportamiento Organizacional Segunda Edición

Teoría estructuralista de la administración

La teoría conductual se deriva de la escuela de las relaciones humanas y surgió en la década de 1950 con la teoría de las decisiones, la cual demostraba que una organización es un sistema de determinaciones, es decir, las personas toman decisiones constantemente sobre su participación y su permanencia en la organización. Más adelante, Douglas McGregor (1906-1964) llamó la atención sobre el enorme contraste filosófico que existía entre el enfoque tradicional de la administración científica y los principios de la administración, y el enfoque de las relaciones humanas. Empleó el término teoría X para describir las principales premisas del enfoque tradicional sobre la naturaleza humana y el término teoría Y para el enfoque de las relaciones humano”.

(CHIAVENATO, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, 2009)

1.1.4. CARACTERÍSTICAS DEL CAMPO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

“Una de las características más importante del comportamiento organizacional es su interdisciplinariedad. En él se integran tanto las ciencias de la conducta (el conjunto sistemático de conocimientos sobre los motivos y maneras en que la gente se comporta) como otras ciencias sociales capaces de contribuir a esta materia. Su propósito consiste en aplicar todas las ideas de estas disciplinas que puedan contribuir a mejorar las relaciones entre las personas y las organizaciones. Su naturaleza interdisciplinaria es semejante a la medicina, la cual se aplica a la práctica médica funcional conocimientos procedentes de las ciencias físicas, biológicas y sociales”. (Raúl Manuel Arano Chávez)

Otra cualidad del comportamiento organizacional es su base emergente de conocimientos producto de la investigación y marcos conceptuales. El campo del comportamiento organizacional ha crecido en profundidad y amplitud, y seguirá madurando. Las claves de su éxito pasado y futuro giran en torno a sus procesos asociados del desarrollo teórico, la investigación y la práctica administrativa”. (Newstrom, 2001)

“De las investigaciones se desprenden que hay siete características básicas que, en conjunto captan la esencia de la cultura de una organización.

Innovación y correr riesgos. Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

Minuciosidad. Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.

Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.

Orientación a las personas. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.

Orientación a los equipos. Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.

Agresividad. Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.

Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento”. (ROBBINS, 2004).

“Las organizaciones, como las huellas digitales y los copos de nieve, son únicas. Cada una tiene una historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de misión y visiones propias que, en su totalidad, constituyen su cultura distintiva. Las culturas son de naturaleza relativamente estable y, en general, cambian con lentitud al paso del tiempo. Puede haber excepciones a ello cuando surge una crisis grave o cuando dos organizaciones se fusionan (lo que requiere una mezcla escrupulosa de las dos culturas para evitar choques).

La mayoría de culturas organizacionales tradicionalmente han sido implícitas más que explícitas. No obstante, en fechas más recientes las organizaciones han comenzado a hablar de las culturas que pretenden desarrollar y, muchos líderes superiores consideran que sus funciones principales es hablar de la clase de ambiente que les gustaría crear dentro de sus empresas.

Una última característica definitoria de la mayor parte de las culturas es que se las considera como representaciones simbólicas de las creencias y valores subyacentes. Rara vez leemos una descripción de la cultura de una empresa. Con más frecuencia, los empleados hacen deducciones de ella con base en los relatos de las formas en la que se los hacen las cosas, la lectura de lemas que indican los ideales corporativos, la observación de artefactos clave o su asistencia a ceremonias en que se homenajea a cierto tipo de empleados”. (Newstrom, 2001)

1.1.5. DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Las dimensiones o elementos de la cultura organizacional ayudan a explicar la naturaleza de las fuerzas sutiles que influyen en las acciones del empleado. Por ejemplo, una cultura que aprecia correr riesgos estimula a los empleados a probar nuevas formas de hacer las cosas. Los empleados lo harán sin preocuparse por la posibilidad de ser sancionados si sus ideas fracasan. La siguiente lista describe ocho dimensiones de la cultura.

1. Valores. La base de cualquier cultura organizacional son sus valores. La filosofía de una empresa se expresa mediante valores y estos son la guía de la conducta diaria.

2. Historias organizacionales que tienen significados subyacentes. En muchas organizaciones circulan historias que refuerzan los principios que la administración superior considera importantes.

3. Mitos. Los mitos son relatos dramáticos o hechos imaginarios sobre la historia de la empresa. Contribuyen a crear las leyendas corporativas, ayudan a unificar a los grupos y pueden construir una ventaja competitiva.

4. Grado de estabilidad. Una empresa dinámica, con un ritmo rápido de trabajo, tiene una cultura diferente a la de otra que es estable y que funciona más lentamente. Los administradores de nivel superior envían señales con actitud enérgica o letárgica respecto de cuanto aprecian la innovación. El grado de estabilidad también influye en la capacidad de una cultura para arraigarse o no y que tan fuerte puede ser.

5. Distribución de recursos y premios. Las formas en que se distribuyen el dinero y otros recursos influyen de manera crucial en la cultura. La inversión de recursos envía un mensaje sobre todo a la empresa considera valioso.

6. Ritos y rituales. Parte de la cultura de una empresa está formada por sus tradiciones, o ritos o rituales. Pocas compañías creen que tienen ritos y rituales; sin embargo, un observador sagaz puede identificarlas.

7. Sentido de Propiedad. El cambio hacia vender acciones a un mayor número de empleados ha creado una cultura de propiedad en muchas empresas, lo cual ha ocasionado que los trabajadores se sientan inspirados a pensar y actuar como propietarios. Una cultura de propiedad incluye mayor lealtad, mayor esfuerzo en el trabajo y la alineación de los intereses de los empleados con la compañía.

8. Espiritualismo corporativo y espiritualidad organizacional. Las organizaciones difieren sustancialmente en dos conceptos que guardan una estrecha relación entre si y que influyen en la cultura. El espiritualismo corporativo tiene lugar cuando la administración se preocupa tanto el cultivo del bienestar de los empleados como la obtención de utilidades. La espiritualidad organizacional se refiere a que los trabajadores de todos los niveles creen en algo superior a ellos, además de la religión tradicional. En empresas que tienen un espiritualismo corporativo o una espiritualidad organizacional (o ambos), las personas trabajan con verdadero sentido de propósito. Ambas dimensiones culturales contribuyen a que una empresa tenga alma. (J.DUBRIN, 2003)

Dimensiones culturales según Hofstede

“Con el propósito de analizar las dimensiones culturales de 50 países, Hofstede realizó una investigación que incluyó a más de 116 mil personas. La idea era observar cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional. Utilizó cinco dimensiones: la distancia del poder, la aversión a la incertidumbre, individualismo contra colectivismo, masculinidad contra feminidad y la orientación al largo plazo:

1. La distancia del poder se refiere a la actitud ante la autoridad. Refleja la medida en que la sociedad acepta una distribución desigual del poder en las instituciones con base en las relaciones jerárquicas entre jefes y subordinados. La diferencia de poder en una

sociedad se refleja en la medida en que los subordinados aceptan esa relación. Malasia y México tienen las calificaciones más altas, y Alemania y Austria las más bajas. Las calificaciones más altas indican que las personas prefieren tener jefes autocráticos e impositivos.

2. La aversión a la incertidumbre se refiere al deseo de estabilidad. Refleja la medida en que las personas de una sociedad se sienten amenazadas por situaciones ambiguas. Los países que tienen una elevada aversión a la incertidumbre (como Japón, Portugal y Grecia) suelen tener leyes estrictas y procedimientos que obligan a las personas a respetarlas y a desarrollar un fuerte nacionalismo. En el contexto de los negocios, esta dimensión da por resultado reglas y procedimientos formales diseñados para proporcionar seguridad y estabilidad en la carrera. Los gerentes suelen tomar decisiones de poco riesgo y los trabajadores muestran poca iniciativa, mientras que el empleo es estable y vitalicio. En países que tienen niveles bajos de aversión a la incertidumbre (como Dinamarca, Inglaterra y Estados Unidos), el nacionalismo es menos pronunciado y las protestas nacionalistas casi no son toleradas. Las actividades de las organizaciones están mucho menos estructuradas y son menos formales; los gerentes corren más riesgos y existe una gran movilidad en el trabajo”. (CHIAVENATO, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, 2009)

“El sistema de comportamiento organizacional descansa en las certezas e intenciones fundamentales de quienes se unen para crearlo (como sería el caso de los propietarios) y de los administradores que habrán que dirigirlo. La **filosofía** (modelo) del comportamiento organizacional que adoptan los administradores que se compone de una serie integrada de supuestos y convicciones sobre la situación imperante, el propósito de sus actividades y la situación que se persigue. En ocasiones estas filosofías son explícitas, y a veces implícitas, en la mente de los administradores.

La filosofía de comportamiento organizacional sostenida por un administrador se deriva de dos fuentes: premisas de hecho y premisas de valor. **Las premisas de hecho** representan nuestra visión descriptiva de la manera en que ocurren las cosas en la realidad. Se originan tanto en las investigaciones de las ciencias de la conducta como en nuestras experiencias personales (las cosas importantes que hemos aprendido).

Las **premisas de valor** representan en cambio nuestra visión de la deseabilidad de ciertas metas y actividades. Si usted se siente sumamente insatisfecho del rendimiento de su cámara de video, quizá optara por lanzarla desde un edificio de diez pisos. Aceptará de cualquier forma la premisa de hecho de la gravedad, pero en este caso sus premisas de valor son certezas variables nuestras, y por lo tanto se hallan bajo nuestro control. Podemos aceptarlas, modificarlas, descartarlas o remplazarlas. Muchas organizaciones han intentado identificar y formular los valores que profesan.

Los administradores también son responsables de difundir otros tres **elementos del sistema** del comportamiento organizacional: visión, misión, metas. La **visión** representa una ambiciosa descripción de lo que la organización y sus miembros pueden lograr, un futuro posible, (y deseable). Una vez establecida la visión, se requiere de una comunicación persistente y entusiasta para convencer a los empleados de adoptarla y comprometerse con ella.

También es común que en las organizaciones elaboren una declaración de **misión**, en la que se identifica su ramo de actividad, los nichos de mercado a los que se pretende servir, los tipos de cliente que posiblemente tendrán y las razones de su existencia. Muchas declaraciones de misión incluyen una breve lista de las ventajas competitivas, o cualidades, que la empresa cree poseer.

Las **metas** son formulaciones relativamente concretas de los logros que persigue la organización en un periodo dado, cuya duración puede ser de uno a cinco años. El establecimiento de metas es un proceso muy complejo, ya que las metas de alta

dirección deben combinarse con la de los empleados, cuyas necesidades psicológicas, sociales y económicas no pueden estar ausentes en las organizaciones.

La **Filosofía** da sustento a las premisas de valor, las que a su vez contribuyen a dar forma a la visión. La visión es una versión de largo alcance de la misión, mientras que las metas son un medio para la determinación de objetivos en la que el cumplimiento de esta visión. Juntos, valores, visión, misión y metas componen una jerarquía de creciente especificidad. Todos los ingredientes contribuyen a crear una cultura organizacional distintiva. (Newstrom, 2001)

1.1.6. REGLAS PARA LA APLICACION DEL MOD CO

“Regla 1. Escoja un premio o un castigo adecuado. Un premio o castigo apropiado es efectivo para motivar a un trabajador o a un grupo, y es factible desde el punto de vista de la compañía. Los premios deben tener una alta atracción positiva y los castigos una alta atracción negativa.

Regla 2. Refuerce los comportamientos que realmente dese estimular.

Regla 3. Ofrezca una amplia retroalimentación, las tácticas del Modelo Comportamiento Organizacional no pueden funcionar sin una frecuente retroalimentación a los individuos.

Regla 4. Los premios deben ser proporcionales a buena acción. El rendimiento promedio se estimula cuando todas las formas de logro reciben el mismo premio.

Regla 5. Programe los premios intermitentemente. Los premios intermitentes sostienen el comportamiento deseado más tiempo, y que la conducta se desvanezca más lentamente cuando no se ha premiado.

Regla 6. Los premios o castigos deben entregar tan pronto como se produzca la conducta observada. Para una máxima eficacia se debe premiar a los trabajadores poco

después de han hecho algo correcto y castigarlos poco después de que han hecho algo mal.

Regla 7. Haga las recompensas visibles para el receptor y los otros. Las personas que reciben el premio deben estar conscientes de lo que ha recibido.

Regla 8. Cambiar periódicamente el premio. Los premios no se conservan su eficacia en forma indefinida”. (DUBRIN, 2003)

“Peter Scott Morgan, en su libro *The Unwritten Rules of the Game* (Las reglas no escritas del juego), considera a las reglas no escritas como “señales” que llegan a todo el cuerpo de la compañía. Son los verdaderos motores del comportamiento en las empresas. El citado autor clasifico al conjunto de reglas escritas y no escritas como:

Motivadoras

Facilitadoras

Disparadoras

A su vez, existen factores no controlables que alteran las señales, reforzándolas, minándolas, o torciéndolas y, al final de cuentas, influyendo en la conducta del personal, por ejemplo: se puede tener “política de puertas abiertas” para que todo el personal hable con los ejecutivos superiores porque “se quiere contar con las observaciones, ideas y sugerencias de todos”. Algunos empleados pueden usar esta política para tener visibilidad ante los ejecutivos y decirle solo lo que quieren escuchar. Si algún ejecutivo comete el error de rechazar comentarios que considere una crítica a como se hacen las cosas en la empresa, está creando la regla no escrita de “no se atreven a llegar con información que pueda parecer negativa a los ejecutivos”, pues puede dar lugar a represalias.

Las reglas no escritas se transmiten de unos empleados a otros en algunas sesiones “individuales” de inducción, por comentarios entre compañeros de trabajo o por las experiencias personales por las que atraviesan cada uno. Las señales más significativas

surgen del caos “especiales”, como despido de personas “conflictivas” a los ojos del ejecutivo, o del empleado “congelados” por atreverse hacer comentarios juzgados como negativos. La existencia de reglas no escritas es tan vieja como la humanidad. Ocurre en las mejores familias en la que los hijos saben lo que sus padres quieren, pero ellos se niegan a escuchar y se cuidan de hacer lo que saben que producirá, reacciones negativas, callándolas o mintiendo.

Es importante conocer las reglas no escritas en una empresa porque ayuda a descubrir cuáles son las causas motivadoras, facilitadoras y disparadoras de la conducta del personal, igual que las que inhiben, frenan y aun atemorizan a los colaboradores de una empresa.

La cultura organizacional como un todo favorece o entorpece la mejora continua y los cambios indispensables para impulsar la efectividad y la competitividad en cualquier empresa. La cultura abarca todo el campo que se observa, atestiguan o interpretan sus integrantes, en todos sus niveles”. (Salazar, 2001)

1.1.7. CONSECUENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

“De acuerdo con la fortaleza que tenga, la cultura organizacional de una empresa puede tener un impacto duradero en la eficacia organizacional. Los empleados de una empresa que tiene una cultura fuerte seguirán sus valores con pocos cuestionamientos. Una cultura más débil solo proporcionara directrices amplias a sus miembros.

Ventaja Competitiva y éxito financiero. La cultura organizacional correcta contribuye a obtener una ventaja competitiva y con ello lograr el éxito financiero.

Productividad, calidad y estado ánimo. Una cultura que destaca la productividad, incluida la alta calidad, estimula a los trabajadores a ser productivos. La productividad y la ventaja competitiva están vinculadas entre sí, de manera estrecha, porque su productividad contribuye fuertemente a ganarle a la competencia.

Innovación. Un gran factor que contribuye a la innovación es la cultura corporativa que estimula una conducta creativa.” (DUBRIN, 2003)

“Debido a que la cultura organizacional comprende expectativas, valores y actitudes compartidos, influye en individuos, grupos y procesos organizacionales. Por ejemplo, se influye en los miembros para que sean buenos ciudadanos y cooperen. Por tanto, si en la cultura es importante prestar un servicio de buena calidad al cliente, se espera que los individuos adopten este comportamiento.

Así por otra parte el hecho de sujetarse a un conjunto específico de procedimientos al tratar a los clientes es la norma, entonces se esperaría, reconocería y recompensaría este tipo de comportamiento. Los investigadores que han propuesto y estudiado el efecto de la cultura en los empleados indican que ofrece y fomenta una forma de estabilidad. La cultura de una organización ofrece una sensación de estabilidad y de identidad organizacional.

Ahora es útil diferenciar entre culturas fuertes y débiles. Una cultura fuerte se caracteriza por empleados que comparten valores básicos. Cuanto compartan y acepten estos valores, más fuertes será su cultura y más influencia ejercerá en el comportamiento. Las organizaciones religiosas, los cultos y algunas empresas japonesas, como Toyota, son ejemplo de organizaciones que cuentan con culturas fuertes e influyentes”. (Ivancevich, 2011)

1.2. MARCO CONCEPTUAL

Clima laboral: “El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se pueda describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta”. (Idalberto, 2011)

Comportamiento: "En pocas palabras, el comportamiento está constituido por las acciones de carácter teleonómico dirigidas a utilizar o a transformar el medio, así como

a conservar o aumentar las facultades que los organismos ejercen sobre él". (Piaget, 1986)

Cultura Organizacional: “La cultura organizacional comprende el sistema de significados que comparten los miembros y que la distinguen de otras organizaciones”. (Jhon M, 2005)

Diagnóstico: “El diagnóstico (del griego diagnostikós, a su vez del prefijo día-, "a través", y gnosis, "conocimiento" o "apto para conocer") alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando”. (Wikipedia la enciclopedia libre , 2020)

Dimensión: “Se refiere a todas aquellas características observables de una variable”. (Espacio Virtual, s.f.)

Endógeno: “El adjetivo endógeno se emplea para nombrar a aquello que surge en el interior de algo o como consecuencia de motivos internos. El concepto se utiliza en el ámbito de las ciencias para aludir a distintos fenómenos”. (Julián Pérez Porto y Ana Gardey, 2018)

Organización: “Una organización es una estructura ordenada en donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular”. (Paula Nicole Roldán, 2020)

Plan: “Un plan es ante todo la consecuencia de una idea, generalmente y en función de lograr una óptima organización”. (Ucha, 2008)

1.3. MARCO LEGAL

Pizzería el Hornero, así como las empresas privadas se rigen a normas constitucionales, legales, resoluciones y disposiciones de autoridades competentes,

además del código laboral y el reglamento interno legalmente aprobado por la organización.

En la presente investigación debemos citar el capítulo V de la prevención de los riesgos de las medidas de seguridad higiene, de los puestos de auxilio, y de la disminución de la capacidad del trabajo, además de capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, del actual código laboral 2020 y que fue aprobado tiempo atrás por el congreso Nacional, en el que se hace hincapié a algunos artículos referentes al tema tratado, los que detallamos a continuación.

Capítulo V DE LA PREVENCIÓN DE LOS RIESGOS DE LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD HIGIENE, DE LOS PUESTOS DE AUXILIO, Y DE LA DISMINUCIÓN DE LA CAPACIDAD PARA EL TRABAJO.

Art.410.-

Obligaciones respecto de la prevención de riesgos. -

Los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida.

Los trabajadores están obligados a acatar las medidas de prevención, seguridad e higien e determinadas en los reglamentos y facilitadas por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo.

Art. 411.-

1. Los locales de trabajo, que tendrán iluminación y ventilación suficientes, se conservarán en estado de constante limpieza y al abrigo de toda emanación infecciosa;
2. Se ejercerá control técnico de las condiciones de humedad y atmosféricas de las salas de trabajo;
3. Se realizará revisión periódica de las maquinarias en los talleres, a fin de comprobar su buen funcionamiento.

4. La fábrica tendrá los servicios higiénicos que prescriba la autoridad sanitaria, la que fijará los sitios en que se deberán ser instalados”.

Capítulo IV DE LAS OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR Y DEL TRABAJADOR

Art. 42.- Obligaciones del empleador. - Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad.
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art 38 de este Código.
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando estos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y en los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio o de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos.
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieran diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precio de costos a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su

subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de servicios conjuntamente con otras empresas o con terceros.

El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración.

Los empresarios que dieren cumplimiento a esta obligación serán sancionados con una multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación.

7. (Sustituido por el num. 1 del Art. 9 de la Ley s/n, R.O. 483-3S, 20-IV-2015). -
Llevar un registro de trabajadores en la que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fechas de ingreso y de salida, dirección domiciliar, correo electrónico y cualquier información adicional que facilite su ubicación. Este registro se actualizará con los cambios que se produzcan.
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que este sea realizado.
9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidos por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones.
10. Respetar las asociaciones de trabajadores.

11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan siempre que esta de aviso al empleador con la oportunidad debida.

Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no gozarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;

12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.

Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

- a) El tiempo de servicio;
- b) La clase o clases de trabajo; y,
- c) Los salarios o sueldos percibidos;

15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;

16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;

17. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables.

Los empleados podrán exigir que presten credenciales;

18. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se ve a impossibilitado de trabajar por culpa del empleador;
19. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso
20. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitan, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de poblaciones. Si no existe uno adecuado la asociación podrá emplear para este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores.
21. Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite.
22. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, ¿tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;
23. Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, ¿que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;
24. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trecientos o más, contrataran otro trabajador social serán inherentes a su función y a los que se determinen en el título perteneciente a la "Organización, Competencia y Procedimiento"
25. Pagar al trabajador reemplazado una remuneración no inferior a la básica que corresponde a al reemplazado;

En lo que concierne al reglamento interno debemos citar textualmente el Capítulo VIII Obligaciones y deberes del Personal, en sus artículos:

17.13 Guardar consideración y respeto en el trato con sus superiores, subalternos y compañeros de trabajo cultivando la más sana armonía durante las horas de labor o

fuera de ellas, respetando la dignidad ajena y evitando disgustos, discordias e intrigas entre compañeros. El incumplimiento de esta norma será considerado como falta grave a este Reglamento.

17.14 Actuar con absoluto respeto, amabilidad y cortesía frente a los clientes, tanto en su relación personal, como telefónica y atención pronta y esmerada.

17.15 Respetar a sus superiores jerárquicos y cultivar la más completa armonía con los demás trabajadores durante las horas de labor.

17.16 Guardar el debido sigilo profesional sobre toda información relativa a la marcha y administración de la Compañía; o de sus clientes.

CAPITULO II

2.1. SITUACION ACTUAL

PIZZERIA EL HORNERO

Información General

Razón Social: Pizzarrica Cía. Ltda.

Dirección: Av. de la Prensa N51 20 y Av. Amazonas

Represéntate Legal: Degetau Hof Michael Franco

Actividad Empresarial: Pizzería el Hornero se dedica a realizar actividades comerciales y financieras en donde su principal objetivo es atender las necesidades de alimentación a sus clientes.

Misión

Somos una cadena de Pizzas artesanales con una experiencia de más de 35 años cuyo propósito permanente es ofrecer a sus clientes una gran variedad de productos de primera calidad a precios convenientes dentro de un ambiente cálido y familiar.

Visión

Ser un referente en el mercado de pizzerías posicionado nuestros productos artesanales a nivel nacional e internacional.

Valores

Trabajamos todos los días para hacer las cosas en forma íntegra y responsable para nuestra sociedad, nuestro ambiente, nuestros colaboradores, nuestros proveedores y por sobre todo para nuestros clientes.

Políticas Institucionales.

Cumplir y superar las expectativas de nuestros consumidores más exigentes, así como las normativas y especificaciones legales.

Alcanzar los estándares más altos de calidad mediante la instauración de un sólido sistema de calidad.

Liderar el mercado regional de alimentos abasteciéndolos con productos frescos saludables y reconocidos por su calidad y sabor.

Identificar los puntos críticos de nuestros procesos para asegurar la inocuidad de nuestros productos.

Disminuir continuamente la incidencia de no conformidades mediante su seguimiento estadístico y la aplicación de acciones correctivas.

Aspirar a la mejora continua apoyados por el seguimiento de indicadores de calidad

Dominar los procesos internos y externos asegurando la calidad de los productos desde las materias primas hasta la mano del consumidor

Política de Seguridad Laboral

En alimentos Pizzería el Hornero sabemos que el recurso más valioso de cualquier empresa, son los recursos humanos, por ello mantener la seguridad e higiene durante las operaciones es una condición indiscutible para su realización. Debemos mantener una gestión sólida en seguridad e higiene trabajando permanentemente en capacitaciones y en detección, medición y eliminación de riesgo.

Política de Recursos Humanos

Buscar y fomentar el desarrollo individual de nuestros colaboradores transformando sus iniciativas en un proyecto de crecimiento institucional.

Identificar las necesidades de capacitación a fin de elaborar planes estructurados para su realización.

Establecer normas de convivencia que aseguren un trato amable entre los colaboradores en sus diferentes niveles jerárquicos.

Neutralizar los focos de disconformidad que pudieran afectar la comodidad y rendimiento del personal.

Elaborar actividades extra curriculares y eventos que fortalezcan los lazos entre nuestros colaboradores.

2.1.1. Historia del Hornero

Con 40 años Pizzería el Hornero, nace con 4 amigos ingenieros quienes se juntaron para un trabajo de agua potable, 2 de uruguayos y 2 ecuatorianos. Quienes terminaron haciendo un edificio en el sector de la Gonzales Suarez y en la planta baja se inauguró el primer local de Pizzería el Hornero. Con pocas pizzas en el medio decidieron innovar y traer al mejor Pizzero de Uruguay, con su tendencia italiana y con su diferente forma desde Roma una pizza rectangular. En pizzería el Hornero existe 2 tipos de masa, gruesa y delgada en sus locales del Hornero.

Su nombre original descende de un pájaro del mismo nombre “Hornero”, incluida su simbología Nativo del Uruguay adoptado como imagen: como característica más importante, es su fidelidad y una vez al año cambia de hogar. En el Ecuador se encuentra en Loja y podemos conocer un poco más de esta ave que inspiro hace casi medio siglo el nombre de una empresa adoptada por los ecuatorianos como una tradición en pizza.

Actualmente con una infinidad de pizzas, ya que cuenta con una pizza creación como la de; maqueño, ají de chochos: con choclo y tocino. Desde su inicio con platos en variedad: pollos, sanduche, carne a la piedra (madurada en 21 días, excelente), pastas, calzones, etc.

“40 años de historia tiene la Pizzería El Hornero en el Ecuador. Con el paso de los años su secreto siempre ha sido la innovación en los platillos y la calidad de sus ingredientes. Así lo reseña Sandra Rosenfeld, gerenta de marketing.

El sabor y la calidad de sus productos es lo que ha permitido a El Hornero mantener su clientela y crecer año a año. No hacen mucha publicidad, su estrategia es construir experiencias que pasen de “boca a boca”. Empezaron con un local en la Av. González

Suárez y ahora son 23 a nivel nacional. De 20 empleados ahora suman 350 personas que forman parte de la familia de El Hornero. La estabilidad y compromiso son los valores con los que trabajan a diario.

¿Pero de dónde viene la idea? Cuatro colegas y amigos, dos ecuatorianos y dos uruguayos decidieron invertir en los prósperos años 70 del Ecuador. Los uruguayos añorando su famosa pizza convencieron a los demás para dar vida al primer Hornero, con el mejor Maestro de Montevideo, Don Luis Alberto Cardozo, que llegó al país y dedicó su vida a esta aventura. La receta original no ha variado, se han creado pizzas únicas como la Super criolla (chocho, choclo, tocino) también platos muy apetecidos como la Carne a la Piedra, Churrasco a caballo, Milanese de Pollo Napolitana, entre otros.

Su ingrediente secreto es el queso, pues desde hace 30 años tienen una quesera propia que permite que la calidad y la frescura se mantengan, como la base de la mayoría de sus platos. El aroma al acercarse a sus locales es profundo, penetrante y muy particular. Es el horno de leña que le deja a cada uno de sus platillos un sabor único. Ese calor de hogar también se siente en el trabajo en equipo de cada uno de sus procesos para dar al cliente, una experiencia inolvidable en el paladar”. (Empresario de Exito, 2019)

La Pizzería que surgió con 4 Ingenieros

“Hace 38 años dos ecuatorianos y dos uruguayos decidieron abrir una pizzería. La idea surgió luego de que estos cuatro ingenieros construyeran un edificio en la González Suárez. Todos los departamentos se arrendaron o vendieron, pero al cabo de un año la planta baja seguía desocupada. Entonces los socios uruguayos convencieron a los demás de abrir una pizzería con receta de su país. Así nació El Hornero. Como todos los accionistas eran ingenieros y desconocían el arte de preparar pizzas, tomaron la decisión de invitar a Luis Alberto Cardozo, maestro pizzero de Montevideo, para formar parte de

este emprendimiento. Cardozo falleció hace algunos años y sus restos descansan en Ecuador. Su legado en el país está en las recetas y la forma de preparar las pizzas en los 13 locales y ocho franquicias que tiene El Hornero en la actualidad. Sandra Rosenfeld, gerenta de marketing, comenta que el éxito de la pizzería tomó tiempo. A finales de los años 70 la costumbre de comer fuera de la casa no estaba muy arraigada en la cultura quiteña. Por eso el restaurante no tuvo mucha acogida al inicio. La fama del negocio llegó de manera paulatina gracias a los jóvenes que asistían el domingo a la iglesia El Girón y después de la misa aprovechaban para comer una pizza que llamaba la atención por ser cuadrada. Cinco años de haber inaugurado el primer local, la pizzería empezó a tener largas filas de personas que esperaban ser atendidas; la demanda permitió abrir una sucursal en la Veintimilla y Amazonas, (centro-norte de Quito). La intención era ofrecer un espacio cercano al primer restaurante y dar mayor comodidad a los usuarios. El segundo local también fue un éxito y los emprendedores decidieron expandirse con nuevos locales en distintos puntos de Quito. Actualmente El Hornero factura cerca de 1 millón de dólares al mes, da trabajo a más de 420 personas y está presente en Quito, Guayaquil, Salinas, Santo Domingo, Ibarra, Esmeraldas, Machachi y la Mitad del Mundo. Rosenfeld considera que el éxito de la marca se debe a que el producto que oferta es sano, natural, sabroso, accesible y nacional, pues, aunque la idea viene de Uruguay el 99,8% de los ingredientes que usan en sus diferentes recetas son ecuatorianos. Este año, de desaceleración económica, El Hornero no ha cerrado ni ha abierto locales, pero sus propietarios esperan inaugurar una nueva sucursal en Quitumbe en el 2017. “Quizá nos animemos a abrir franquicias en otros países como Colombia, la idea sería exportar nuestros productos para que el sabor no varíe”, dice Rosenfeld. Con el paso de los años la pizzería se ha visto en la necesidad de crecer en varias áreas. Hoy cuentan con su propia quesería y con plantaciones de orégano, tomate, rúcula y una variedad de productos que usan con frecuencia en sus recetas. Según la gerenta de

marketing de la cadena de comida, los retos para el próximo año serán mantener la calidad, modernizarse, ofrecer novedades en el menú y no elevar los precios, mismos que se han mantenido durante los últimos cuatro años.” (Revista Líderes , 2016)

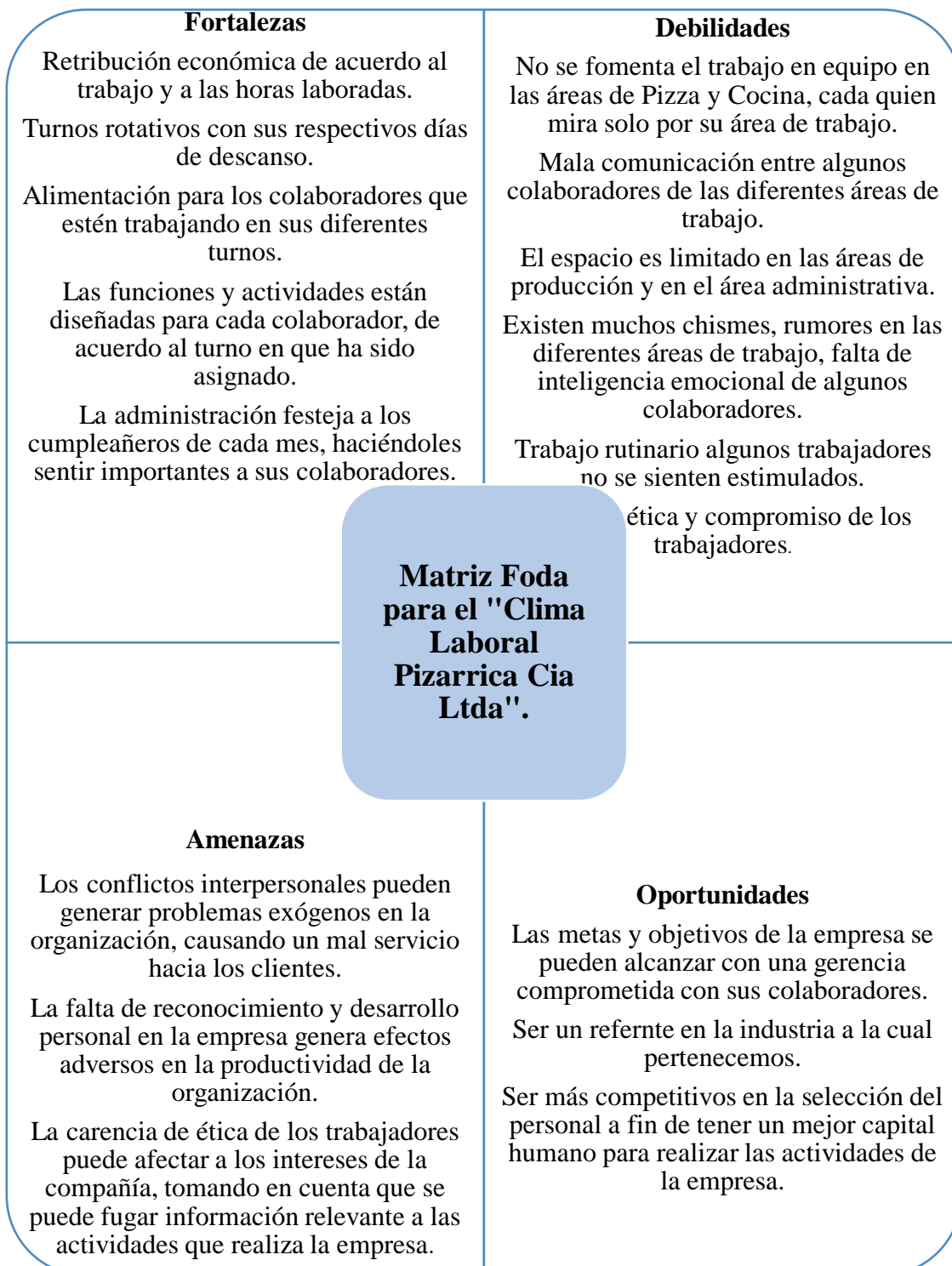
Sazón Urugu – Ecuatoriana.

“Historia. Pizzería ‘El Hornero’, data de los años 70 cuando cuatro amigos, dos ecuatorianos y dos uruguayos decidieron abrir una pequeña pizzería en la avenida Gonzáles Suárez al norte de Quito. Fue exclusivamente el uruguayo Alberto Cardoso quien trajo la receta de la pizza y como fue pasando el tiempo otros platos. En la actualidad ‘El Hornero’ cuenta con 17 locales las seis ciudades diferentes y todos los negocios son administrados por familiares de los cuatro fundadores. En el local de Santo Domingo se puede encontrar también variedad de comida ecuatoriana, pero sus propietarios siempre están innovando para ofrecer nuevas exquisiteces a los ciudadanos, así lo confirmó Molina. El horario de atención es desde las 12h00 hasta las 23h30 de lunes a viernes y los domingos se cierra una hora antes.

El nombre de la pizzería proviene del pájaro que habita en el sur del continente conocido como ‘Hornero’ que se demora dos meses en construir un nido en forma de balón y es muy resistente”. (Diaro La Hora , 2013)

Figura 8.-ANALISIS FODA PARA EL CLIMA LABORAL PIZARRICA CIA.

LTDA



Fuente: Elaboración propia

Análisis Personal.

En el contexto actual noto más aspectos negativos en el ambiente endógeno de la compañía, lo que implican un riesgo alto para la organización, dichas particularidades no fomentan un buen ambiente laboral, por lo contrario los colaboradores se exponen a un nivel más alto de estrés por lo cual podría desencadenar efectos adversos para los intereses de la empresa, es importante identificar dichas particularidades a fin de generar acciones de cambio en beneficio al buen ambiente laboral.

Tabla 1.- Representación de Población encuestada Pizarrica Cia. Ltda.

POBLACIÓN ENCUESTADO PIZARRICA CIA. LTDA.	
AREAS FUNCIONALES	No de Personas
ADMINISTRACIÓN	4
SALÓN	6
PIZZA	4
COCINA	4
MOTORIZADOS	6
TOTAL	24

Fuente: Elaboración propia

Para nuestra investigación se utilizó el universo total de 24 colaboradores de Pizarrica Cia. Ltda., para lo cual se realizó 7 preguntas concretas a fin de poder recabar la información más importante, en forma clara y sencilla, cabe mencionar que todas las encuestas fueron realizadas a todo el personal de forma anónima, posteriormente se procedió a tabular los resultados y hacer el análisis correspondiente de todas las variables.

2.1.2. FORMATO DE ENCUESTA

Pizarrica Cia Ltda., como compañía preocupada de forma permanente por el desarrollo y satisfacción de sus empleados, desea ofrecerle la posibilidad de expresar su opinión respecto a las condiciones en las que desempeña su trabajo. Por esta razón le agradeceríamos si pudiera intervenir un minuto de su tiempo para rellenar esta encuesta.

Todas las respuestas a esta encuesta son anónimas.

1.- En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que este es:

Muy Confortable
 Confortable
 Soportable
 Incomodo
 Muy incomodo

2.- ¿Usted tiene suficiente tiempo para realizar su trabajo habitual?:

Siempre
 Casi Siempre
 Algunas Veces
 Casi Nunca
 Nunca

3.- ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?

Siempre
 Casi Siempre
 Algunas Veces
 Casi Nunca
 Nunca

4.- Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a como llevar a cabo sus funciones?

Siempre
 Casi Siempre
 Algunas Veces
 Casi Nunca
 Nunca

5.-¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?

Muy Alto Alto Regular

Bajo Muy bajo

6.-¿En mi puesto de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

Nunca A veces Con cierta frecuencia

Casi siempre Siempre

7.-¿La distribución de la carga de trabajo que tiene mi area es?

Muy Mala Mala Regular

Buena Muy Buena

2.1.3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

Pregunta 1.- En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo

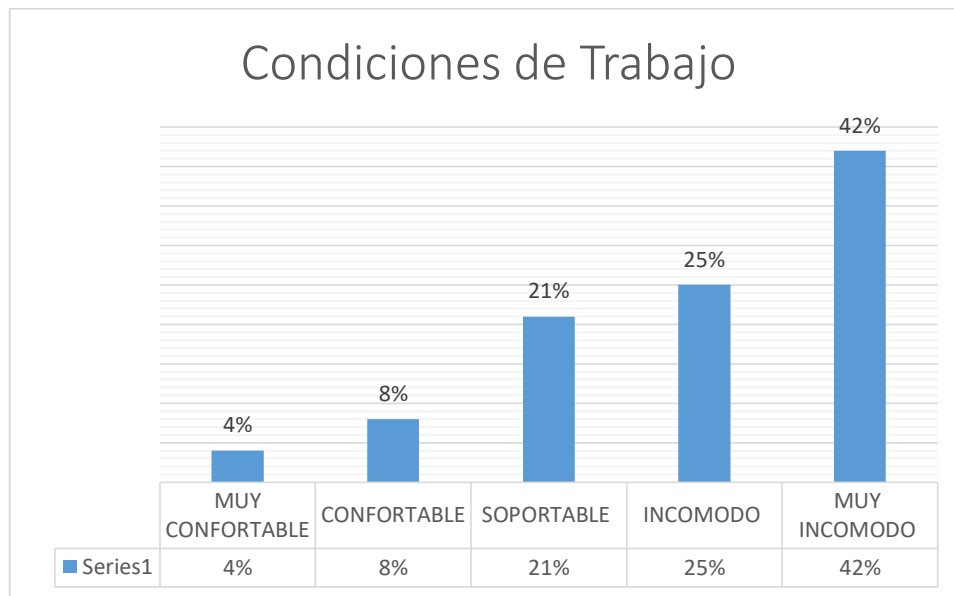
iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc. usted considera que este es.

Tabla 2 Pregunta 1

MUY CONFORTABLE	1	4%
CONFORTABLE	2	8%
SOPORTABLE	5	21%
INCOMODO	6	25%
MUY INCOMODO	10	42%
		100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1 Pregunta 1



Fuente: Elaboración propia

Análisis

En relación a los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada a los trabajadores de Pizarrica Cia Ltda., en nuestra primera pregunta podemos evidenciar que el 42% del total de nuestros encuestados sienten que su lugar de trabajo no dispone de las condiciones adecuadas para realizar de manera óptima sus labores, asimismo podemos notar que el 25% del universo encuestado considera que su puesto de trabajo es incómodo, en términos porcentuales esto representa un 67% , lo cual indica un riesgo alto en la estructura de la organización.

Por otro lado, hay que mencionar que un 21 % de nuestra población percibe que las condiciones físicas para trabajar son soportables, es necesario subrayar que apenas un 8 y 4 % consideran como confortable y muy confortable su área de trabajo, en consecuencia, se evidencia que la mayor parte del universo encuestado se siente afectado por las condiciones físicas de trabajo, por lo cual la organización debería trabajar para hacer una mejora.

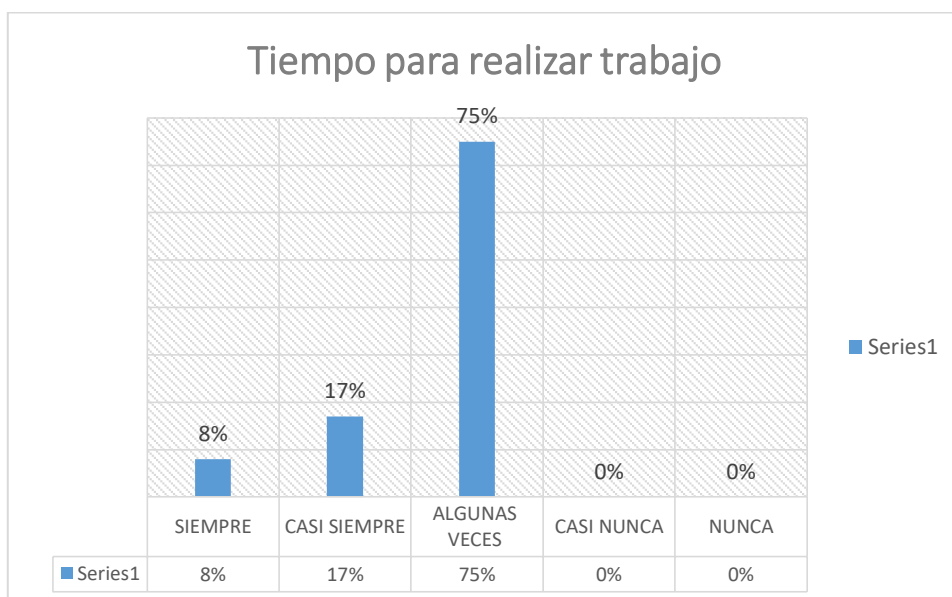
Pregunta N 2.- Usted tiene el suficiente tiempo para realizar su trabajo habitual

Tabla 3 Pregunta 2

SIEMPRE	2	8%
CASI SIEMPRE	4	17%
ALGUNAS VECES	18	75%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
		100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2 Pregunta 2



Fuente: Elaboración propia

Análisis

En términos porcentuales las exigencias para realizar el trabajo por parte de los colaboradores tenemos que un 75% lo puede realizar algunas veces, el 17% lo realiza casi siempre y apenas un 8% lo realiza siempre. Estos datos confirman que el modelo de negocio es exigente y que el tiempo en ocasiones es insuficiente para atender el volumen de tareas asignadas, o a lo mejor el ritmo de trabajo es muy rápido. En

conclusión, se debe tomar especial atención a este factor que puede resultar contraproducente para la organización.

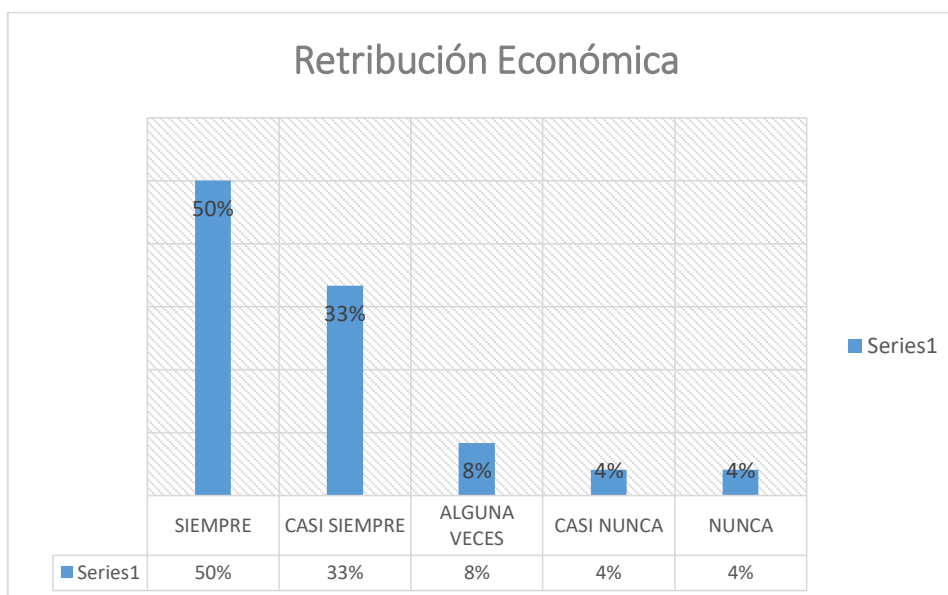
Pregunta N3.-Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas

Tabla 4 Pregunta 3

SIEMPRE	50%	12
CASI SIEMPRE	33%	8
ALGUNA VECES	8%	2
CASI NUNCA	4%	1
NUNCA	4%	1
	100%	

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 3 Pregunta 3



Fuente: Elaboración propia

Análisis

El grafico N3 muestra claramente un factor positivo para la organización, que es la retribución económica, que en términos porcentuales las encuestas reflejan que un 50 %

está de acuerdo con su remuneración, además evidenciamos que el 33% casi siempre está de acuerdo con la retribución económica, sumando estos dos porcentajes nos dan un 83% que es un nivel muy alto para beneficio de la organización, además se entiende que hay la disponibilidad de medios económicos para solventar los gastos de los trabajadores y de sus familias. También evidenciamos que un 8 % considera que algunas ocasiones su remuneración es favorable para solventar sus gastos. Para contrastar observamos que un 4% no está de acuerdo con su retribución económica y que otro 4 % considera que sus ingresos son insuficientes para solventar los gastos de su hogar. En conclusión, la retribución económica es percibida de forma positiva por parte de los colaboradores de la organización, esto constituye también una ventaja competitiva para la organización a la hora reclutar nuevo personal.

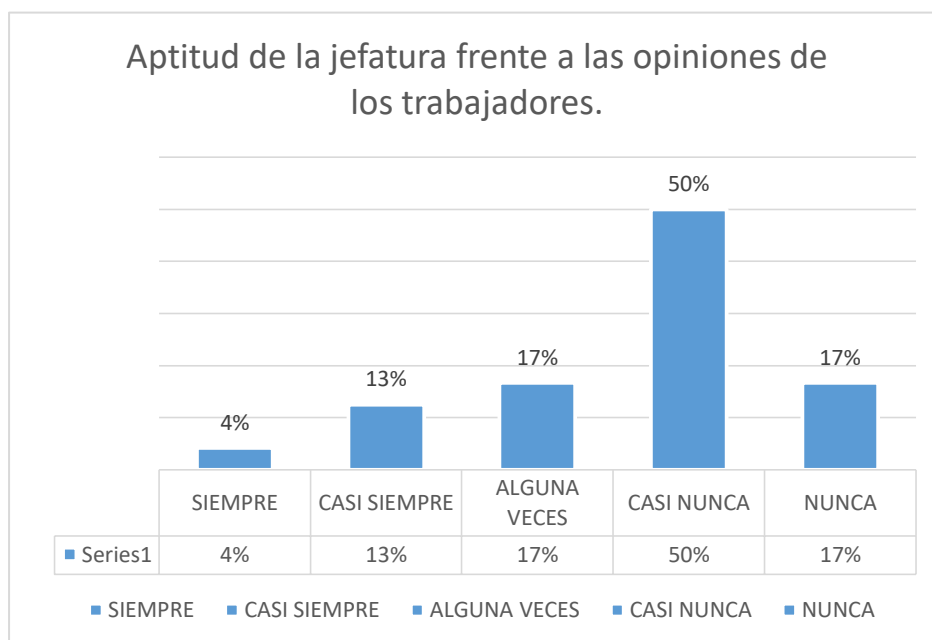
Pregunta N4.-Su jefe inmediato, ¿tiene una aptitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respectó a cómo lleva sus funciones.

Tabla 5 Pregunta 4

SIEMPRE	4%	1
CASI SIEMPRE	13%	3
ALGUNA VECES	17%	4
CASI NUNCA	50%	12
NUNCA	17%	4
	100%	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 4 Pregunta 4



Fuente: Elaboración propia

Análisis

La gestión que se realiza en la jefatura de Pizarrica Cia Ltda., según los datos que se puede observar en el grafico No 4, en términos porcentuales los encuestados indican en un 50 % no se toma en consideración las opiniones de los colaboradores , por lo cual se supone que el liderazgo que ejerce el administrador del local representa dificultades con su equipo de trabajo, en un 17% la opinión es similar, tomando en cuenta que este literal corresponde a la opción que nunca se toma en consideración las opiniones de las y los trabajadores .

En un 17% de los encuestados afirman que algunas veces se toma en consideración sus opiniones, en un 13 % las encuestas evidencian que casi siempre son tomadas los criterios y opiniones de los trabajadores. Cabe señalar que solamente un 4% considera

que sus opiniones forman parte de las decisiones de la jefatura. Por consiguiente, podemos concluir que la jefatura tiene dificultades para estimular y permitir la colaboración y opinión de las y los colaboradores de Pizarrica Cia. Ltda., se debe trabajar en esta problemática.

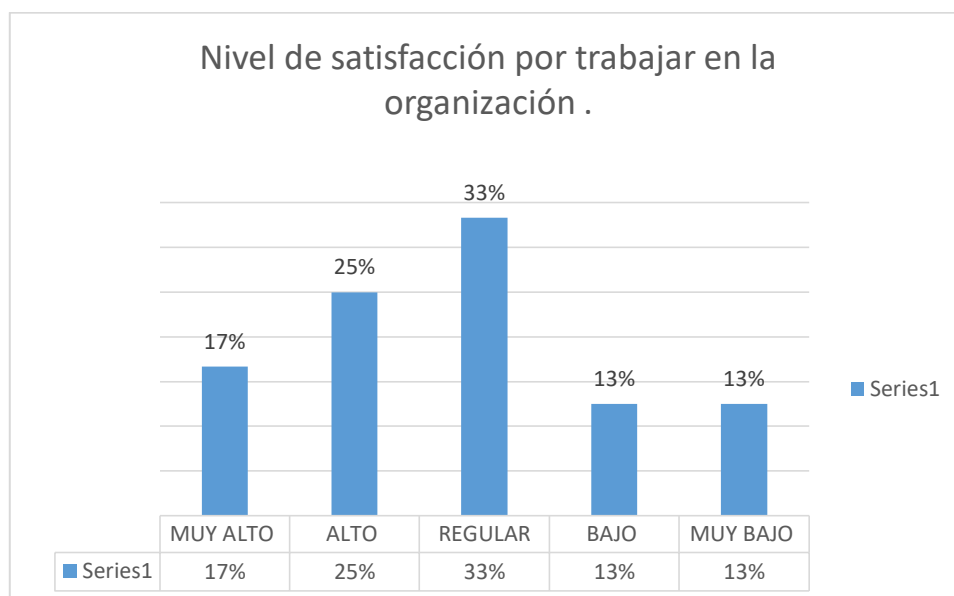
Pregunta N5.-Como calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización

Tabla 6 Pregunta 5

MUY ALTO	17%	4
ALTO	25%	6
REGULAR	33%	8
BAJO	13%	3
MUY BAJO	13%	3
	100%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4 Pregunta 5



Fuente: Elaboración propia

Análisis

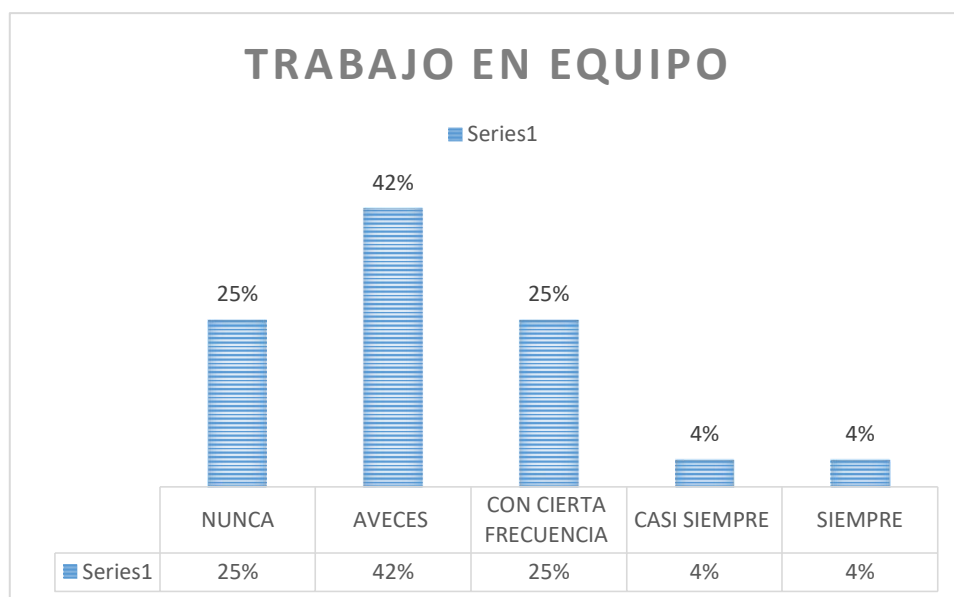
En el gráfico No 5 notamos que en términos porcentuales de nuestro universo encuestado el punto más alto corresponde al 33% que sería un nivel intermedio de satisfacción por participar en la organización, otro grupo importante de análisis es el 25% de la población siente orgullo por pertenecer a la empresa, además tenemos un 17% que está totalmente identificado con los valores, la misión y la visión de la empresa, este grupo corresponde a aquellas personas totalmente comprometidas con la organización y orgullosas del trabajo que realizan en la empresa, solamente un 13% opinan como bajo y muy bajo su pertenencia a la organización.

Pregunta N6.-En mi puesto de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo

Tabla 6 Pregunta 6

NUNCA	25%	6
AVECES	42%	10
CON CIERTA FRECUENCIA	25%	6
CASI SIEMPRE	4%	1
SIEMPRE	4%	1
	100%	

Elaboración: Propia



Fuente: Elaboración propia

Análisis

En relación al gráfico N6 se puede interpretar que el trabajo en equipo se realiza de manera adecuada en un 42%, esto se ve contrastado con 25% que opina que con cierta frecuencia y a veces se realiza el trabajo en equipo, además que un 4% manifiesta que siempre y otro 4% que casi siempre se realiza trabajo en equipo. Dichos datos no son representativos un riesgo para la empresa ya que están en niveles intermedios, no hay contrastes tan altos en este punto de la encuesta, se podría interpretar el trabajo en equipo como una fortaleza de la organización.

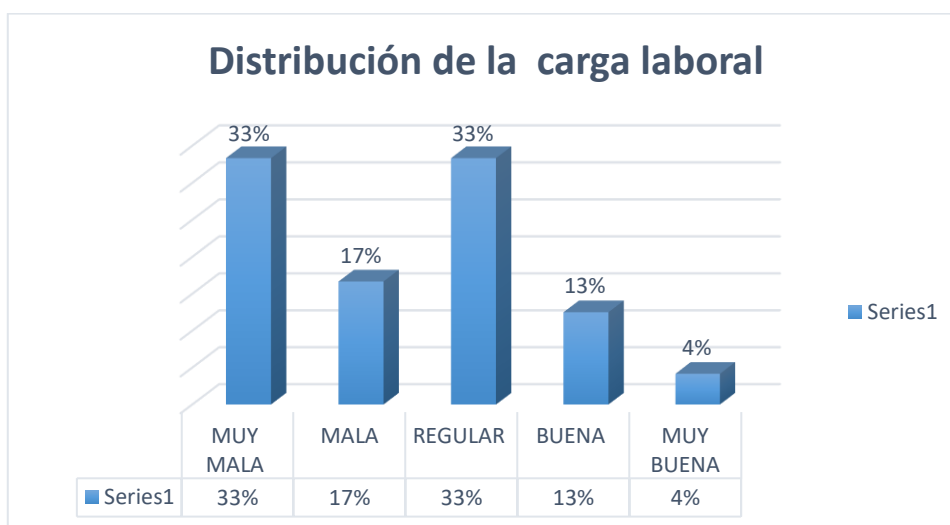
Pregunta N7.-La distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es

Tabla 7 Pregunta 7

MUY MALA	33%	8
MALA	17%	4
REGULAR	33%	8
BUENA	13%	3
MUY BUENA	4%	1
	100%	

Elaboración: Propia

Gráfico 6 Pregunta 7



Fuente: Elaboración propia

Análisis

La distribución de la carga laboral en Pizarrica Cia. Ltda. constituye un factor negativo, según las apreciaciones de esta encuesta se puede evidenciar que el 33% la considera con muy mala, además otro 17% considera que la distribución de la carga laboral es mala, sumando estas 2 variables tenemos en términos porcentuales un total del 50% de la población encuestada la que opina que no está de acuerdo con la distribución de la carga laboral, por lo tanto, esto constituye un riesgo para la organización.

Otra parte de la organización opina que en un 33% como regular la distribución de la carga laboral, asimismo podemos contrastar con un 13% como buena y apenas un 4% la considera como muy buena. A manera de conclusión notamos que la organización tiene un problema en la distribución de la carga laboral, se debe trabajar en una mejora futura.

Parte fundamental de nuestra investigación se compone de factores endógenos que caracterizan a la organización y que son percibidos de manera personal por cada uno de

sus miembros, la motivación, creencias, normas y valores forman parte de la cultura organizacional y son señalados por diferentes autores como Idalberto Chiavenato, es por ello la relevancia de su estudio, conocer dichas particularidades nos permitió tener una herramienta potente de análisis, fundamentándonos por ejemplo en las dimensiones de la cultura organizacional propuesta por J.Dubrin, además del aporte de Hofstede en los que hacen referencia a aquellas características diseñadas en las organizaciones y que forman parte de la identidad cultural de las organizaciones.

En conclusión, hay que señalar que parte del éxito de una empresa depende de la fortaleza de su cultura organizacional, ya que a través de la misma se puede generar valores agregados para sus colaboradores y clientes, tal como lo señala J Dubrin y Ivancevich en la investigación realizada.

CAPITULO III

3.1 SITUACIÓN PROPUESTA

3.1.1 Introducción

En el contexto actual, los negocios de servicios y comida son cada vez más competitivos, “Pizzería el Hornero”, está por más de 40 años en la palestra culinaria, ofreciendo de forma permanente productos de calidad a un precio conveniente en un ambiente cálido y familiar, parte fundamental de su trayectoria y de su éxito está precisamente en su capital humano, además de otros elementos que le han permitido liderar y diversificar el mercado.

A través del estudio realizado para el clima laboral en su sucursal del parque Bicentenario “Pizarrica Cia. Ltda.” y con el afán de buscar y recabar información relevante al entorno endógeno de la organización se pudo diagnosticar y analizar el entorno interno de la organización, a través de las diferentes herramientas de análisis, se evidencio fortalezas y debilidades que están presentes en su cultura organizacional.

A continuación, presentaremos un plan de mejora, a fin de mejorar el clima laboral en Pizarrica Cia. Ltda.

3.1.2. Objetivos del Plan de Mejora

Diseñar estrategias con el objetivo de mitigar las debilidades que se evidenciaron en el clima laboral de Pizarrica Cia Ltda.

Dar a conocer dichos los planes de acción propuestos para el análisis con los directivos de la organización.

3.1.3. Descripción de las actividades

El plan de mejora está diseñado de acuerdo a las debilidades observadas en el estudio del clima laboral, a través de las encuestas realizadas a las y los colaboradores de Pizarrica Cia. Ltda., las mismas que detallamos a continuación.

3.1.4. Presupuesto

En el contexto mundial actual la venta de la empresa se ha visto bastante mermada en sus ingresos, motivo por el cual para este año no se considera un presupuesto para el plan de mejora. Sin embargo, para el siguiente año y dependiendo de los ingresos de la compañía se tomará en consideración para el 2021.



FICHA PLAN DE MEJORA

FICHA NO.	1
DIMENSIÓN:	Condiciones físicas del puesto de trabajo
SITUACIÓN A RESOLVER:	Organización del espacio Físico.
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	
En relación a las áreas de Producción del área de Pizza y Cocina el espacio es limitado, lo que genera un alto riesgo de accidentes y estrés para las y los colaboradores.	
ACTIVIDADES SUGERIDAS	
1.-	Se recomienda hacer una reingeniería en la distribución de equipos del área de cocina y pizza a fin de mejorar la distribución del espacio físico
2.-	Tomando en cuenta el contexto actual y por la falta de presupuesto para este año, se recomienda a futuro hacer un aumento en el espacio físico de las áreas de pizza y cocina con el afán de evitar accidentes laborales y mejorar la productividad
3.-	Se recomienda organizar la bodega en secciones, con el afán de distribuir de mejor manera los productos que llegan a la sucursal.
4.-	Diseñar un presupuesto para las mejoras en las áreas de pizza y cocina para el siguiente año.
RESPONSABLES:	Departamento de Recursos Humanos, Gerencia de Operaciones, Gerencia General, Administrador del Local





FICHA PLAN DE MEJORA



FICHA NO.	2	
DIMENSIÓN:	Tiempo para realizar las labores	
SITUACIÓN A RESOLVER:	Distribución del tiempo para realizar las actividades laborales.	
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA		
El tiempo para realizar las actividades es limitado, según la encuesta realizada.		
ACTIVIDADES SUGERIDAS		
1.-	Diseñar un cronograma de actividades, a fin de distribuir de mejor forma las tareas laborales para todas las áreas.	
2.-	Fomentar el trabajo en equipo en las áreas de producción, con el objetivo de aumentar participación de los colaboradores en las labores diarias.	
3.-	Evaluar, premiar e incentivar la productividad de los colaboradores, con frecuencia mensual.	
4.-	Identificar los tiempos muertos que existen en la organización a fin de programar las tareas pendientes.	
RESPONSABLES:	Administrador del Local, Departamento de Recursos Humanos.	



FICHA PLAN DE MEJORA

FICHA NO.	3
DIMENSIÓN:	Valoración de las opiniones de los colaboradores.
SITUACIÓN A RESOLVER:	Comunicación en la organización
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	
Las opiniones de los colaboradores no son tomados en cuenta por parte de la administración.	
ACTIVIDADES SUGERIDAS	
1.-	Solicitar al departamento de Recursos Humanos capacitación especial para el administrador de la Sucursal a fin de mejorar la comunicación entre los miembros de la compañía.
2.-	Mejorar la calidad de las relaciones interpersonales entre la jefatura y los colaboradores de Pizarrica Cia. Ltda., a través de charlas y capacitaciones fomentados por la Psicóloga de la empresa.
3.-	Fomentar las actividades lúdicas entre los participantes de la organización como estrategia para mejorar la comunicación de sus participantes.
4.-	Diseñar Políticas de comunicación en la que los colaboradores participen, a través de Feedback en horas específicas del giro del negocio de la empresa.
RESPONSABLES:	Administrador del Local, Departamento de Recursos Humanos.

 	
FICHA PLAN DE MEJORA	
FICHA NO.	4
DIMENSIÓN:	Pertenencia de los colaboradores
SITUACIÓN A RESOLVER:	Parte de los colaboradores no se sienten estimulados por trabajar en la organización.
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	
En un porcentaje importante los colaboradores califican como regular la satisfacción por trabajar en la organización.	
ACTIVIDADES SUGERIDAS	
1.-	Diseñar reconocimientos no monetarios para los mejores trabajadores del mes, estimulando con ordenes de pizza gratis, días libres adicionales, entradas al cine, etc..
2.-	Difundir los programas de reconocimiento no monetarios de la empresa, además las ayudas económicas que presta la organización.
3.-	Realizar actividades de convivencia para fomentar los valores corporativos, metas y objetivos de la organización.
4.-	Diseñar Políticas de comunicación en la que los colaboradores participen, a través de Feedback en horas específicas del giro del negocio de la empresa.
RESPONSABLES:	Administrador del Local, Departamento de Recursos Humanos, Gerencia de Operaciones, Gerencia General.

 	
FICHA PLAN DE MEJORA	
FICHA NO.	5
DIMENSIÓN:	Distribución de carga laboral
SITUACIÓN A RESOLVER:	Se necesita distribuir de mejor manera la carga laboral de los empleados.
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	
La distribución de la carga laboral es inadecuada, según la opinión de los encuestados, lo que implica un riesgo alto para organización.	
ACTIVIDADES SUGERIDAS	
1.-	Rediseñar las actividades que realizan los colaboradores en las diferentes áreas de producción, con el objetivo de equiparar las tareas realizadas por los miembros de la organización.
2.-	Fortalecer las competencias de los colaboradores con la finalidad que todos conozcan el giro de negocio de la empresa.
3.-	Estimular a que los colaboradores trabajen en equipo, creando metas diseñadas para las diferentes área productivas de la empresa.
4.-	Verificar el cumplimiento de las actividades realizadas en equipo.
RESPONSABLES:	Administrador del Local, Departamento de Recursos Humanos.



FICHA PLAN DE MEJORA

FICHA NO.	6
DIMENSIÓN:	Chismes, rumores.
SITUACIÓN A RESOLVER:	Mitigar los chismes y rumores mal intencionados en la organización.
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	
Exite Chismes y rumores en la organización.	
ACTIVIDADES SUGERIDAS	
1.-	Como estrategia se puede dar charlas de comunicación acertiva.
2.-	Fomentar un ambiente de respeto y cordialidad, a fin de disminuir los chismes y rumores.
3.-	Crear políticas en la organización en las cuales se eliminen la crítica entre los compañeros de trabajo.
4.-	Incentivar con elogios a los miembros de la compañía, reclamar en privado.
RESPONSABLES:	Administrador del Local, Departamento de Recursos Humanos.



FICHA PLAN DE MEJORA

FICHA NO.	7	
DIMENSIÓN:	Trabajo Rutinario	
SITUACIÓN A RESOLVER:	Se necesita que los trabajadores se sientan estimulados para realizar de mejor forma sus labores.	
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA		
Las y los colaboradores perciben como rutinario las labores que realizan en la empresa.		
ACTIVIDADES SUGERIDAS		
1.-	Crear nuevos perfiles para rotar al personal en las áreas de producción.	
2.-	Inducir al los miembros de la organización a que participen en las diferentes áreas de la empresa.	
3.-	Evaluar las capacidades de los miembros de la organización, a fin de ubicarles en el área mas competente.	
4.-	Facilitar concursos internos para cubrir posibles vacantes que exista en la compañía.	
RESPONSABLES:	Departamento de Recursos Humanos, Gerencia General, Administrador del Local.	



FICHA PLAN DE MEJORA

FICHA NO.	8	
DIMENSIÓN:	Relaciones interpersonales.	
SITUACIÓN A RESOLVER:	Mejorar las relaciones interpersonales de los miembros de la organización.	
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA		
Las malas relaciones interpersonales entre algunos colaboradores crea un mal ambiente laboral .		
ACTIVIDADES SUGERIDAS		
1.-	Identificar los problemas edogenos que existe en la compañía entre los copañeros de trabajo.	
2.-	Trabajar de manera cordinada con le departamento de Recursos a fin de mitigar los problemas interpersonales de los mimbros de la organización.	
3.-	Escuchar eficientemente a los colaboradores de la organización a fin mejorar la comunicación de los integrantes.	
4.-	Animar a los coloboradores a participar dinamicas grupales, actividades de integración y demas actividades que ayuden a fortalecer las relaciones interpersonales.	
RESPONSABLES:	Departamento de Recursos Humanos, Administrador del Local.	

CONCLUSIONES

1. A través de este trabajo se pudo identificar las dimensiones que forman parte del entorno endógeno de Pizarrica. Cía. Ltda., se concluye que en la organización existe fortalezas y debilidades que están presentes en el clima laboral y que son percibidas de manera diferente por sus miembros.
2. A través de los resultados obtenidos en la encuesta realizada para el diagnóstico del clima laboral en Pizarrica Cia. Ltda., se concluye que hay más debilidades que afectan el entorno laboral, los colaboradores se sienten muy poco motivados.
3. En base a la información tabulada se concluye como poco aceptable la satisfacción que perciben los colaboradores acerca del clima laboral.
4. En conclusión, la importancia del estudio realizado constituye una potente herramienta de análisis para la Gerencia, se deberá trabajar en conjunto para mitigar las dimensiones negativas.
5. Se concluye que el factor humano es de vital importancia para consecuencia de metas y objetivos en la organización.

RECOMENDACIONES

1. A fin de mejorar el clima laboral en Pizarrica Cia Ltda. se recomienda tomar especial atención a las variables que implican un riesgo alto para la organización, es importante generar cultura organizacional en la que participen de manera integral las y los colaboradores de Pizarrica Cia. Ltda., compartir metas y objetivos comunes para todos los miembros de la organización.
2. Otra variable que se recomienda poner especial atención es la de pertenencia de los colaboradores, ya que parte del éxito futuro de la empresa está relacionado a esta dimensión, la importancia de la motivación en los trabajadores es fundamental para cumplir las metas y objetivos de la organización, se recomienda realizar los reconocimientos respectivos a los mejores trabajadores de cada mes.
3. En cuanto a la carga laboral se sugiere poner en marcha el plan de mejora, además se recomienda equilibrar de mejor forma las labores que se desempeñan los colaboradores.
4. Se recomienda mejorar la comunicación con los miembros de la organización a fin de que se cumplan las metas y objetivos propuestos por la gerencia, se deberá emplear el plan de mejora
5. Para finalizar se recomienda tomar en cuenta todas las actividades propuestas en plan de mejora a fin de fortalecer el clima laboral, posteriormente también se recomienda hacer otro diagnóstico del clima laboral, para medir los resultados anteriores.

Bibliografía

ADMINISTRATIVA, G. (2009 de 02 de 2009).

<http://yerojusa2009.blogspot.com/2009/02/plan-de-mejoramiento-empresarial.html>. Obtenido de “PLAN DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL”: <http://yerojusa2009.blogspot.com/2009/02/plan-de-mejoramiento-empresarial.html>

Carvajal, A. M. (13 de Octubre de 2018). Bicentenario tendrá mirador y una miniciudad. El Comercio .

CHIAVENATO, I. (2009). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. MEXICO: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

CHIAVENATO, I. (s.f.). ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS. McGraw Hill Octava Edicion.

Diario el Telegrafo . (s.f.). El Bicentenario cambio la rutina de sus vecinos. Noticias Quito .

Diario La Hora . (14 de 09 de 2013). Sazón urugu – ecuatoriana.

DUBRIN, A. J. (2003). FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. MEXICO: THOMAS EDITORES S.A.

Empresario de Exito. (17 de 01 de 2019). CAMARA DE COMERCIO DE QUITO. Recuperado el 2019, de CAMARA DE COMERCIO DE QUITO.

ENTREPENUR. (09 de Julio de 2009). Factores esenciales para crear un buen clima laboral. El clima laboral. Mexico.

Espacio Virtual. (s.f.). Espacio Virtual. Obtenido de <https://espaciovirtual.wordpress.com/2007/08/11/101-terminos-de-investigacion-cientifica/>

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración. Obtenido de [file:///C:/Users/usuario/Desktop/225014900004\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Desktop/225014900004(1).pdf)

Harrington, J. (1992). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogota.

Idalberto, C. (2011). Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones. Mexico: INTERAMERICANA EDITORES S.A.

Ivancevich, J. M. (2011). Comportamiento Organizacional . En J. M. Ivancevich, Comportamiento Organizacional (págs. 42,43). Mexico: Mc Graw Hill.

J.DUBRIN, A. (2003). FUNDAMENTOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Mexico: Thomson Editores, S.A.

Jhon M, I. (2005). Administracion de recursos Humanos. MEXICO: McGRAW HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A.

Julián Pérez Porto y Ana Gardey. (2018). Definicion de . Obtenido de Definicion de : <https://definicion.de/endogeno/>

MAR, U. V. (2006). ACTUALIZACIONES PARA EL MANAGEMENT. Viña del Mar: Loreto Marchant R.

Newstrom, K. D. (2001). Comportamiento Humano en el Trabajo. MEXICO: McGRAW HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Paula Nicole Roldán. (2020). Economipedia Haciendo fácil la economía. Obtenido de Economipedia Haciendo fácil la economía: <https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>

Piaget, J. (1986). Revista de Filosofia. Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/44256-1-155759-1-10-20161128.pdf>

Raúl Manuel Arano Chávez, J. E. (s.f.). Obtenido de <file:///C:/Users/usuario/Desktop/EL%20ORIGEN%20DEL%20CLIMA%20OR>

GANIZACIONAL,%20DESDE%20UNA%20PERSPECTIVA%20DE%20LAS
%20ESCUELAS%20DE%20LA.pdf

Revista Líderes . (22 de Noviembre de 2016). La pizzería que surgió con cuatro ingenieros. La pizzería que surgió con cuatro ingenieros.

ROBBINS, S. P. (2004). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. En S. P. ROBBINS, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. MEXICO: PEARSON EDUCACIÓN.

Rodríguez, A. M. (2009).

https://docs.google.com/document/d/1Umyj49oEafQUNrbAJWErN_cGaijfuyPXzVZyNb4Gyvs/edit.

Salazar, M. R. (2001). Recursos Humanos: su mision trascendente y ética. En M. R. Salazar, Recursos Humanos: su mision trascendente y ética (págs. 79,80). MEXICO: Grijalbo.

Ucha, F. (Noviembre de 2008). Definición ABC . Obtenido de Definición ABC : <https://www.definicionabc.com/general/plan.php>

Wikipedia la enciclopedia libre . (2020 de Mayo de 2020). Obtenido de Wikipedia la enciclopedia libre : <https://es.wikipedia.org/wiki/Diagn%C3%B3stico>

ANEXOS



Área de Caja



Área de Producción



Parqueadero




Área de Pizza

Resultado del análisis


Archivo: 2.4 Calderón Fonseca Diego Guillermo 33AE7.docx

Estadísticas

Sospechosas en Internet: 1,99%

Porcentaje del texto con expresiones en internet. 

Sospechas confirmadas: 9,95%

Confirmada existencia de los tramos en las direcciones encontradas. 

Texto analizado: 74,59%

Porcentaje del texto analizado efectivamente (no se analizan las frases cortas, caracteres especiales, texto roto).

Éxito del análisis: 100%

Porcentaje de éxito de la investigación, indica la calidad del análisis, cuanto más alto mejor.

Direcciones más relevantes encontrados:

Dirección (URL)	Ocurrencias	Semejanza
https://openlibrary.org/books/OL26373514M/Mejoramiento_de_los_procesos_de_la_empresa	9	0,31 %
https://www.probidadenchile.cl/wp/harrington-james-h-mejoramiento-de-los-procesos-de-la-empresa	7	3,69 %
https://books.google.com/books/about/Mejoramiento_de_los_procesos_de_la_empra.html?id=BQKbQgAACAAJ	5	0,8 %
https://es.scribd.com/doc/71168404/Resumen-Harrington-Mejoramiento-de-Los-Procesos-de-La-Empresa	4	0,38 %
https://www.gestiopolis.com/gestion-y-mejora-de-procesos-en-las-organizaciones	4	8,04 %
https://www.revistalideres.ec/lideres/pizzeria-surgio-economia-negocios-emprendimiento.html	3	3,47 %

Texto analizado:

center527500

Carrera Administración de Empresas