

Análisis de la cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado de las empresas del sector restaurantes: Organización la Merced S.A.S y Chamorro Portilla S.A.S en la ciudad de San Juan de Pasto

Diana Marcela Arteaga Ojeda

**Universidad Cesmag
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Programa Administración de empresas
San Juan de Pasto
2023**

Análisis de la cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado de las empresas del sector restaurantes: Organización la Merced S.A.S y Chamorro Portilla S.A.S en la ciudad de San Juan de Pasto.

Diana Marcela Arteaga Ojeda

Trabajo de grado bajo la modalidad de monografía para optar el título de administradores de empresas

**Asesora
Gloria Alicia Rivera Vallejo**

**Universidad Cesmag
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Programa Administración de empresas
San Juan de Pasto
2023**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Director

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, junio 2023

El pensamiento que se expresa en esta obra es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete la ideología de la Universidad CESMAG

DEDICATORIA***A Dios.***

Por guiarme, fortalecerme, acompañarme y haberme dado el ánimo y la valentía para luchar, vencer los obstáculos presentados y mantenerme siempre de pie, ante todo.

A mis padres.

Por el apoyo, paciencia, comprensión, amor y dedicación, que me han permitido llegar y culminar esta etapa. Por confiar en mí, y hacerme creer que todo es posible en la vida, ya que a través de la lucha se puede alcanzar lo anhelado.

DIANA MARCELA ARTEAGA OJEDA

Agradezco a Dios por permitir el cumplimiento de este logro, por guiarme y bendecirme a lo largo de mi carrera, además que ha hecho posible el cabal desarrollo de este trabajo.

A mi asesora de tesis, Gloria Rivera, por su esfuerzo y dedicación, por transmitirme sus conocimientos, experiencias y contribución al éxito de este proyecto.

A todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron para la realización de este trabajo.

DIANA MARCELA ARTEAGA OJEDA

Contenido

	Pág.
Introducción	29
1.Problema de la investigación	31
1.1 Tema de investigación	31
1.2 Línea de investigación	31
1.3 Planteamiento del problema.....	31
<i>1.3.1 Descripción del problema</i>	31
<i>1.3.2 Formulación del problema</i>	33
1.4 Objetivos	33
<i>1.4.1 Objetivo general</i>	33
<i>1.4.2 Objetivos específicos</i>	33
1.5 Justificación	34
1.6 Viabilidad.....	36
1.7 Delimitación.....	36
2. Marco referencial	37
2.1 Antecedentes	37
2.2 Marco contextual	42
<i>2.2.1 Macro contexto</i>	42
<i>2.2.2 Micro contexto</i>	45
<i>2.2.3 Reseña histórica</i>	48
2.3 Marco legal	58
2.4 Marco Teórico.....	61
2.5 Marco conceptual.....	79
3. Metodología	82
3.1 Paradigma	82
3.2 Enfoque	82
3.3 Método	82
3.4 Tipo de investigación	83
3.5 Población y muestra.....	83
<i>3.5.1 Población</i>	83
<i>3.5.2 Muestra</i>	83

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de la información	86
4. Resultados de la investigación	87
4.1 Diagnóstico de los restaurantes: Organización la Merced S.A.S y Chamorro Portilla S.A.S (Míster Pollo)	87
4.2 Determinación del tipo de cultura organizacional y estilo de dirección que se manejan en las empresas objeto de estudio.	210
4.3 Determinación de si la orientación al mercado de los restaurantes objeto de estudio están relacionados con el estilo de dirección dentro de su cultura organizacional.	216
4.4 Plan de acción para restaurantes La Merced Aurora y Mister Pollo Juanoy.	221
Conclusiones	237
Recomendaciones	238
Bibliografía	239
Anexos	250

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1 Normatividad	58
Tabla 2 Proporción muestral	86
Tabla 3 Entrevista dirigida a gerentes de restaurantes Organización la Merced S.A.S y Chamorro Portilla S.A.S (Míster Pollo)	108
Tabla 4 Plan de acción restaurante La Merced Aurora	222
Tabla 5 Plan de acción restaurante Mister Pollo Juanoy	230

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1 Género de los clientes.....	87
Figura 2 Edad	87
Figura 3 Frecuencia de adquisición de productos de esta empresa	88
Figura 4 Dinero gastado de acuerdo a frecuencia de compra	89
Figura 5 Factores importantes al momento de adquirir productos	89
Figura 6 Atención recibida por el personal del restaurante la Merced	90
Figura 7 Competitividad de precios de esta empresa	91
Figura 8 Medios en que conoció el restaurante	92
Figura 9 Conocimiento de promociones de la empresa	92
Figura 10 Preferencia en asistir a las sedes	93
Figura 11 Preferencia de alternativas de pago	94
Figura 12 Producto que más consume en el establecimiento	94
Figura 13 Nivel de satisfacción de productos	95
Figura 14 Utilización del servicio a domicilio	96
Figura 15 Género de los clientes	97
Figura 16 Edad	97
Figura 17 Frecuencia de adquisición de productos de esta empresa	98
Figura 18 Dinero gastado de acuerdo a frecuencia de compra	99
Figura 19 Factores importantes al momento de adquirir productos	99
Figura 20 Atención recibida por el personal del restaurante Mister Pollo	100
Figura 21 Competitividad de precios de esta empresa	101
Figura 22 Medios en que conoció el restaurante	102
Figura 23 Conocimiento de promociones de la empresa	102
Figura 24 Preferencia en asistir a las sedes	103
Figura 25 Preferencia de alternativas de pago	104
Figura 26 Producto que más consume en el establecimiento	105
Figura 27 Nivel de satisfacción de productos	106
Figura 28 Utilización del servicio a domicilio	107

Figura 29 Género	127
Figura 30 Edad	127
Figura 31 Los directivos promueven la planeación	128
Figura 32 Los directivos valoran a los mejores empleados	129
Figura 33 Los directivos capacitan a los empleados	130
Figura 34 Los directivos premian las buenas sugerencias de los empleados	130
Figura 35 Los directivos son ejemplo a seguir	131
Figura 36 Los directivos promueven la solidaridad	132
Figura 37 Los directivos escuchan los problemas de los empleados	133
Figura 38 Los directivos promueven las críticas constructivas	134
Figura 39 Los directivos promueven procesos claros de selección de personal	135
Figura 40 Los directivos promueven la tolerancia	136
Figura 41 Los directivos facilitan los medios para hacer las labores	137
Figura 42 Los directivos confían en sus empleados	138
Figura 43 Los directivos ayudan a solucionar algunos problemas de la comunidad	139
Figura 44 Los directivos ofrecen calidad, precios competitivos, servicio y cumplimiento	140
Figura 45 Los directivos son ágiles para tomar decisiones	141
Figura 46 Los directivos promueven las felicitaciones y los estímulos entre los empleados...	142
Figura 47 Los directivos comunican las novedades de la empresa	143
Figura 48 Los directivos promueven el trabajo en equipo.....	144
Figura 49 Los directivos promueven el liderazgo	145
Figura 50 Los directivos promueven el cumplimiento de metas	146
Figura 51 Los directivos promueven valores entre los empleados	147
Figura 52 Los directivos promueven la discusión de planes de mejoramiento	148
Figura 53 Los directivos expresan satisfacción cuando se hace bien los trabajos	149
Figura 54 Los directivos hacen sentir orgullosos a los empleados de trabajar con ellos	150
Figura 55 Los directivos sugieren nuevas formas de realizar el trabajo.....	151
Figura 56 Los directivos establecen objetivos claros para todos los empleados	152
Figura 57 Los directivos hablan del futuro con optimismo	153
Figura 58 Los directivos fomentan la toma de decisiones participativas	154
Figura 59 Los directivos buscan diferentes formas de solucionar los problemas	155

Figura 60 Los directivos trabajan con responsabilidad y tienen autoridad	156
Figura 61 Los directivos enfocan su atención en los errores de los empleados	157
Figura 62 Los directivos enfocan su atención en los errores de los procesos	158
Figura 63 Los directivos promueven la coherencia entre las metas, estatutos, normas e incentivos con la misión y valores de la empresa.	159
Figura 64 Los directivos promueven ideas innovadoras	160
Figura 65 Los directivos promueven la defensa del medio ambiente	161
Figura 66 Los directivos dan ágiles respuestas a los problemas de los clientes y autonomía a sus empleados para resolver dichos problemas	162
Figura 67 La empresa da a conocer la misión, visión y valores	163
Figura 68 Formas de promover los valores	164
Figura 69 Conocimiento de la historia, filosofía de la empresa o simplemente fue asignación de funciones.	165
Figura 70 Celebración al cumplir años el personal de la empresa o hay fechas especiales (amor y amistad, día del trabajador, etc.)	165
Figura 71 Apoyo a los colaboradores cuando desean iniciar su carrera profesional	166
Figura 72 Apoyo de la empresa hacia las familias de los colaboradores	167
Figura 73 Propiciación de espacios de esparcimiento en la organización para permitir las relaciones y una comunicación más efectiva	167
Figura 74 Género	168
Figura 75 Edad	169
Figura 76 Los directivos promueven la planeación	170
Figura 77 Los directivos valoran a los mejores empleados	170
Figura 78 Los directivos capacitan a los empleados	171
Figura 79 Los directivos premian las buenas sugerencias de los empleados	172
Figura 80 Los directivos son ejemplo a seguir	173
Figura 81 Los directivos promueven la solidaridad	174
Figura 82 Los directivos escuchan los problemas de los empleados	175
Figura 83 Los directivos promueven las críticas constructivas	176
Figura 84 Los directivos promueven procesos claros de selección de personal	177
Figura 85 Los directivos promueven la tolerancia	178
Figura 86 Los directivos facilitan los medios para hacer las labores	179

Figura 87 Los directivos confían en sus empleados	180
Figura 88 Los directivos ayudan a solucionar algunos problemas de la comunidad.....	181
Figura 89 Los directivos ofrecen calidad, precios competitivos, servicio y cumplimiento.....	182
Figura 90 Los directivos son ágiles para tomar decisiones	183
Figura 91 Los directivos promueven las felicitaciones y los estímulos entre los empleados...	184
Figura 92 Los directivos comunican las novedades de la empresa	185
Figura 93 Los directivos promueven el trabajo en equipo.....	186
Figura 94 Los directivos promueven el liderazgo	187
Figura 95 Los directivos promueven el cumplimiento de metas	188
Figura 96 Los directivos promueven valores entre los empleados	189
Figura 97 Los directivos promueven la discusión de planes de mejoramiento	190
Figura 98 Los directivos expresan satisfacción cuando se hace bien los trabajos	191
Figura 99 Los directivos hacen sentir orgullosos a los empleados de trabajar con ellos	192
Figura 100 Los directivos sugieren nuevas formas de realizar el trabajo	193
Figura 101 Los directivos establecen objetivos claros para todos los empleados	194
Figura 102 Los directivos hablan del futuro con optimismo	195
Figura 103 Los directivos fomentan la toma de decisiones participativas	196
Figura 104 Los directivos buscan diferentes formas de solucionar los problemas	197
Figura 105 Los directivos trabajan con responsabilidad y tienen autoridad	198
Figura 106 Los directivos enfocan su atención en los errores de los empleados	199
Figura 107 Los directivos enfocan su atención en los errores de los procesos	200
Figura 108 Los directivos promueven la coherencia entre las metas, estatutos, normas e incentivos con la misión y valores de la empresa	201
Figura 109 Los directivos promueven ideas innovadoras	202
Figura 110 Los directivos promueven la defensa del medio ambiente	203
Figura 111 Los directivos dan ágiles respuestas a los problemas de los clientes y autonomía a sus empleados para resolver dichos problemas	204
Figura 112 La empresa da a conocer la misión, visión y valores	205
Figura 113 Formas de promover los valores en la empresa	181
Figura 114 Conocimiento de la historia, filosofía de la empresa o simplemente fue asignación de funciones	207

Figura 115 Celebración al cumplir años el personal de la empresa o hay fechas especiales (amor y amistad, día del trabajador, etc.)	207
Figura 116 Apoyo a los colaboradores cuando desean iniciar su carrera profesional	208
Figura 117 Apoyo de la empresa hacia las familias de los colaboradores	209
Figura 118 Propiciación de espacios de esparcimiento en la organización para permitir las relaciones y una comunicación más efectiva.	209

Lista de anexos

pág.

Anexo A Encuesta dirigida a colaboradores de Organización la Merced S.A.S	250
Anexo B Encuesta dirigida a colaboradores de Chamorro Portilla S.A.S (Míster Pollo)	254
Anexo C Encuesta dirigida a clientes de restaurantes Organización la Merced S.A.S	257
Anexo D Encuesta dirigida a clientes de restaurantes Chamorro Portilla S.A.S (Míster Pollo)	261
Anexo E Entrevista dirigida a gerentes de restaurantes Organización la Merced S.A.S y Chamorro Portilla S.A.S (Míster Pollo).....	265

Resumen analítico de estudio**Programa académico**

Administración de Empresas

Fecha de elaboración del RAE

Junio 2023

Autores de la investigación

Diana Marcela Arteaga Ojeda

Asesor

Gloria Alicia Rivera Vallejo

Jurados

Claudia Magali Solarte

Ana Lucia Casanova

Título completo de la investigación

Análisis de la cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado de las empresas del sector restaurantes: Organización la Merced S.A.S y Chamorro Portilla S.A.S en la ciudad de San Juan de Pasto.

Palabras claves:

Estilos de dirección, cultura organizacional, orientación al mercado, plan de acción, servicio, liderazgo, diagnóstico, mercado, competitividad, clientes, ambiente laboral.

Descripción:

La investigación se orientó al análisis de la cultura organizacional, estilos de dirección orientados al mercado en el sector restaurantes, de forma específica en La Merced Aurora y Mister Pollo Juanoy. Para ello fue necesario hacer un diagnóstico de ambos restaurantes, para determinar cómo se encontraban en cuanto a cultura organizacional, estilos de dirección y orientación al mercado y si se venían aplicando estrategias para su desarrollo y mejora. Más adelante, y con la información ya obtenida se procede a determinar el tipo de cultura organizacional y estilo de

dirección que se maneja en las empresas objeto de estudio. Dando continuidad, se trata de hacer la determinación de si la orientación al mercado de estos restaurantes está relacionada con el estilo de dirección dentro de la cultura organizacional y para finalizar, se establece planes de acción, para mejorar en distintos aspectos, además de medir, controlar y delegar al personal que estará a cargo de cada actividad planteada.

Contenido:

Capítulo I: Problema de la investigación

Al interior de este capítulo, se desarrolla el tema de investigación, el cual es; cultura organizacional y estilos de dirección, también de la línea de investigación de gestión y competitividad a la cual pertenece el trabajo. Más adelante, se hace énfasis en el planteamiento del problema donde se describe todas las situaciones y retos por las cuales restaurantes La Merced y Mister Pollo han tenido que pasar durante época de pandemia y los percances que tuvieron, dándose cuenta de ciertos errores que a lo largo del tiempo se han cometido. Es por ello, que se hace la formulación de la pregunta orientadora del problema: ¿Cómo la cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado influyen en la productividad y competitividad en tiempos de pandemia de las empresas del sector restaurantes: ¿Organización la Merced S.A.S, Chamorro Portilla S.A.S en San Juan de Pasto?

Dando continuidad, y para dar un rumbo fijo a la investigación, se tiene en cuenta el objetivo general: analizar la cultura organizacional y estilos de dirección de las empresas del sector restaurantes: Organización la Merced S.A.S, Chamorro Portilla S.A.S (Mister Pollo) con el fin de tener una contingencia ante cualquier eventualidad que limite a un confinamiento en la ciudad de San Juan de Pasto. Como también, los objetivos específicos que harán posible su alcance y cumplimiento:

- Hacer un diagnóstico de los restaurantes: Organización la Merced S.A.S y Chamorro Portilla S.A.S (Mister Pollo).
- Determinar el tipo de cultura organizacional y estilo de dirección que se manejan en las empresas objeto de estudio.

- Determinar si la orientación al mercado de los restaurantes objeto de estudio están relacionados con el estilo de dirección dentro de su cultura organizacional.
- Establecer un plan de acción para cada una de las empresas.

Más adelante se encuentra la justificación, que permite la contextualización de la situación por la cual pasaron estas dos empresas debido a la emergencia sanitaria e identificar aquellos obstáculos que de cierta manera impidieron el buen funcionamiento de cada una de las actividades dadas dentro de la organización, como también permitió darse cuenta de la necesidad inminente de que se disponga de la flexibilidad, la capacidad de innovación, de aprendizaje, de rapidez para poder responder a las necesidades del entorno y de esta manera anticiparse a los cambios, y prever las situaciones que se pueden generar, dentro del sector, como a circunstancias que afecten a todo el mundo, desarrollando estas habilidades que cobran forma al comprender que tiene el ser humano su particular manera de pensar, sentir y actuar lo cual no es ajeno para las organizaciones.

De igual forma, se determina que es viable de la propuesta de investigación ya que, existe la facilidad de acceso a toda la información oportuna que se requiera de estas dos empresas. Y de la colaboración de docentes, asesor de la universidad y el apoyo de los gerentes de estos restaurantes. Se procede también a, establecer la delimitación de la investigación, la cual es Organización la Merced S.A.S ubicada en la Carrera 36 No. 12-14 Aurora, y Chamorro Portilla S.A.S (Míster Pollo) en la dirección carrera 44b No. 19-56 Juanoy, en la ciudad de San Juan de Pasto, que su desarrollo tuvo inicio desde el segundo semestre del año 2021 hasta el primer semestre del año 2023.

Capítulo II: Marco referencial

Para dar inicio a este capítulo, se hizo necesario la búsqueda de antecedentes, los cuales proporcionan información importante para analizar hechos históricos y la evolución de estos respecto a la temática de investigación. Los antecedentes obtenidos fueron a nivel internacional, nacional y local.

A nivel internacional el trabajo de grado titulado: Estilos de liderazgo en gerentes de agencias de una entidad bancaria de la cabecera departamental de Huehuetenango (Guatemala),

realizado en el año 2015, cuyo autor es Lucía Belén Camas Castillo, egresada de la Universidad Rafael Landívar del programa Psicología Industrial /Organizacional. El aporte que le brindó a la investigación es de gran utilidad, porque en el momento de evaluar los distintos estilos de liderazgo que tiene cada gerente, se dieron cuenta que solo dos de ellos tienen un direccionamiento liberal, lo que significa que son más inclusivos y con autonomía libre en el momento de trabajar en equipo, tratando de eliminar cualquier negación en torno al objetivo y, un estilo de liderazgo participativo u horizontal, que permite el intercambio de ideas, se escucha activamente a los trabajadores y se crea el espacio para el dialogo , lo que da a entender el buen funcionamiento que tiene una empresa cuando los gerentes practican este tipo de liderazgos.

La diferencia con el liderazgo autocrático es que su característica primordial se basa en un estilo dominante y rigidez sobre todas las decisiones y el poco aporte por parte de los miembros del grupo. Esto lleva a que los trabajadores tengan una baja motivación, afectando así a toda la organización. De acuerdo a los resultados de la investigación consultada, se determinó que el estilo de liderazgo autocrático es el que predomina en los gerentes de agencias de la entidad bancaria evaluada. En base a esto, se concluyó que los gerentes demuestran una inclinación alta hacia la tarea, siendo mucho menor la orientación que manejan hacia el grupo.

A nivel nacional, se tomó el trabajo de grado titulado: Liderazgo transformador, bienestar y perdurabilidad empresarial: estudio grupo Bolívar, realizado en el año 2014, por egresados de la Universidad del Rosario. El aporte es a través de la explicación de la relación existente entre el liderazgo y la cultura organizacional, abordando las dimensiones que comprenden ambos ámbitos, mostrando la evolución y los diferentes escenarios que abarca el liderazgo efectivo dentro de la organización, y cómo esta misma tiene efectos en pro del bienestar de las empresas debido a que muchos gerentes no tienen un estilo de direccionamiento adecuado para afrontar la responsabilidad y el manejo de una organización, siendo ellos la guía y el modelo que todo subordinado debe seguir. Lo que deja de aprendizaje es que, en el momento de elegir un director o un gerente, se debe hacerlo a conciencia e identificando sus conocimientos y sus fortalezas.

Y para finalizar en cuanto a antecedentes, a nivel local, el trabajo de grado titulado: Percepciones sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los funcionarios del área

administrativa de la fundación hospital San Pedro realizado en el año 2014, egresada de la Universidad de Nariño del programa de Psicología. Esta información encontrada es muy importante y de mucha utilidad porque explica que el clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros de la organización, y tiene gran relación con el grado de motivación laboral y el rendimiento de todos los colaboradores que trabajan dentro de la organización. También dice que el liderazgo transformacional es el más utilizado en la investigación realizada, y se define como el proceso de influir, guiar y dirigir a los integrantes de un grupo o de la empresa en general, resaltando la creatividad e incentivándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas, en beneficio de la misma.

Continuando con lo que respecta al marco textual, este agrupa tanto al macro como micro contexto, en el primero se tiene en cuenta al sector restaurantes a nivel de Colombia y como estos venían actuando, haciendo contrastes en como actuaron frente a la emergencia sanitaria Covid-19, y a todas las medidas tomadas por el gobierno, haciendo tomar a los dueños y gerentes de los restaurantes decisiones drásticas de si continuar en el mercado o no. Muchas organizaciones continúan con su actividad a través de medidas o estrategias para vender sus productos; como la tecnología, la cual permitió la venta de estos, por medios digitales. En su segunda agrupación está el micro contexto, donde se investigó respecto a los restaurantes objeto de estudio, como estos venían comportándose en épocas anteriores al covid-19, al paro nacional, a las situaciones, dificultades y las soluciones ágiles que se dieron a estas, para que su cabal funcionamiento y desarrollo continúen en pie.

Seguido a esto, se describe la reseña histórica de restaurantes La Merced y Mister Pollo, de cómo fueron sus inicios, quienes fueron los fundadores, los conocimientos que se aplicaron en el proceso de creación, se cuentan cuáles son las directrices administrativas y la filosofía del servicio, objetivos de calidad, que vienen rigiendo el actuar y el guiar hacia los objetivos, además, del desempeño actual que les ha permitido estar entre los mejores restaurantes de la ciudad de Pasto.

La investigación está enmarcada dentro del ámbito de la preparación de comidas y bebidas, higiene y seguridad total, por ello se toman aspectos legales como: resoluciones, leyes, decretos,

que tienen relación con los restaurantes para el correcto desempeño y de esta manera, no infringir las leyes nacionales.

Se da continuidad con el marco teórico, en donde se abordan posturas de diferentes autores en cuanto a varios conceptos y temáticas, se da inicio con la interrelación entre la cultura organizacional con estilos de dirección y la orientación al mercado, donde se define a la cultura organizacional, sus funciones, las variables, componentes; mitos, creencias y tradiciones, símbolos, ritos, héroes y tejido cultural, se define también, los estilos de dirección y su agrupación: carismático, tradicional, legal, democrático, liderazgo situacional, teoría del intercambio líder-miembro, teoría trayectoria-meta, modelo líder-participación, tecnocrático, autocrático y burocrático, de igual forma se puntualiza en la relación entre diversidad cultural, cultura organizacional y estilos de dirección y en la incidencia de la orientación al mercado.

Más adelante se da desarrollo al marco conceptual, donde aparecen las palabras clave de la investigación, junto a su significado, entre ellas se encuentran; competitividad, cultura organizacional, cliente, diagnóstico, estilo de dirección, liderazgo, mercado, orientación al mercado.

Capítulo III: Metodología

Dentro de este capítulo se encuentra el paradigma, enfoque, método, tipo de investigación, población y muestra requerida para el desarrollo correcto del trabajo de investigación.

El paradigma es positivista, y teniendo en cuenta la investigación, se trata de mirar la realidad que tienen ambos restaurantes y analizar la problemática que se desea conocer. El enfoque de la investigación es cuantitativo, a través de este se busca realizar la medición del objeto de estudio. Se trabaja con un método empírico analítico, donde se determina la cultura organizacional, estilos de dirección de las empresas del sector restaurantes: Organización la Merced S.A.S y Chamorro Portilla S.A.S (Mister Pollo), con el fin de tener una contingencia ante cualquier eventualidad que limite a un confinamiento en la ciudad de San Juan de Pasto.

El tipo de investigación aplicada es la descriptiva analítica, con la cual se busca realizar el diagnóstico de la cultura organizacional, estilos de dirección, orientación al mercado, al igual que la formulación de estrategias que permitan mejorar el servicio al cliente.

La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación; para esta investigación son los trabajadores, clientes de restaurantes La Merced Aurora y Mister Pollo Juanoy. Para determinar la muestra, se tuvo que aplicar la respectiva formula, luego de ello calcular una proporción muestral, en donde se obtuvo los siguientes valores muestrales:

Mister Pollo Juanoy

Clientes: 98

Trabajadores: 65

La Merced Aurora

Clientes: 98

Trabajadores: 43

En cuanto al instrumento de recolección de información utilizada son las encuestas y las técnicas tenidas en cuenta para el desarrollo de la investigación son las mencionadas a continuación:

Primarias: Encuestas dirigidas a los clientes y empleados de restaurante Mister Pollo ubicado en la Cra 44b No. 19-56 Juanoy y La Merced en la Cra 36 No. 12-14 Aurora, de igual forma entrevistas a los gerentes- directivos de estas organizaciones.

Secundarias: Conformada por trabajos de grado similares, a nivel internacional, nacional y regional, además de libros y documentos que permitan fundamentar los pasos a seguir para alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Terciaria: Obtención de información de los sitios web, los cuales facilitan ágilmente artículos, bibliografías y diferentes lecturas que contribuyen a un mejor desempeño.

Capítulo IV: Resultados

Al interior de este capítulo, se encuentra el desarrollo y resultados encontrados de los cuatro objetivos específicos que la investigación tiene, siendo así, se da paso al primer objetivo específico, respecto al diagnóstico de los restaurantes: Organización la Merced S.A.S y Chamorro Portilla S.A.S (Mister Pollo). En el que se aplicó las encuestas, a trabajadores; para conocer con que estilo de dirección y cultura organizacional se identificaban, por medio de afirmaciones que se responden a través de escala de Likert, a clientes; para conocer el grado de aceptación que tienen estos, en cuanto a productos y servicios que ofrecen los restaurantes, a través de preguntas del mix del marketing y entrevistas a gerentes de ambos restaurantes, que arrojen información de los estilos de dirección, análisis de clientes, acciones estratégicas sobre los clientes, análisis de competencia, de proveedores, del entorno, coordinación interfuncional, lo anterior se resume en orientación al mercado y finalmente la cultura organizacional, donde los resultados de cada respuesta se reflejan en los gráficos. Para de esta forma tener una idea clara tanto de lo que venía sucediendo al interior de las organizaciones, como tener en cuenta la percepción que el cliente y gerentes tienen, respecto a todo lo que se aplica y desarrolla.

Para el segundo objetivo, ya se hace la determinación del tipo de cultura organizacional y estilos de dirección que se manejan en restaurantes La Merced Aurora y Mister Pollo Juanoy, donde ambos aplican un estilo de dirección democrático, en el cual, el líder está abierto a las opiniones de sus seguidores, permite la participación en la toma de decisiones y considera que los seguidores se encuentran motivados para hacer lo correcto. También, su cultura organizacional está orientada al logro, esta tiene como objetivo alinear u orientar a las personas detrás de una visión o propósito común, se refiere a centrarse en realizar las tareas y el propósito establecido de la organización.

Más adelante, y teniendo en cuenta toda la información con la que se cuenta, se continua con el tercer objetivo, que consiste en la determinación de si la orientación al mercado de los

restaurantes objeto de estudio están relacionados con el estilo de dirección dentro de su cultura organizacional, y es correcto decir que el estilo de dirección aplicado en una empresa incide de manera positiva como negativamente en los trabajadores y en el clima laboral de estos, además que las habilidades de liderazgo son necesarias para la creación de ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los trabajadores crecer y desarrollarse, en cuanto a la orientación al mercado, permite la creación de los comportamientos necesarios de una manera más efectiva y eficiente, para obtener y ofrecer un valor superior al cliente, conectando a la empresa con el entorno, proporcionando ventaja competitiva sostenible que causen mejores y superiores resultados a la organización, permitiendo sobresalir en el mercado en el que se encuentra.

En el último objetivo, se ha realizado un plan de acción para cada uno de los restaurantes, puesto que es un instrumento gerencial de programación y control de las actividades que deben llevarse a cabo para dar cumplimiento a las estrategias establecidas. El fin con el que se desarrolló el plan de acción, es para que ambos restaurantes puedan encontrarse en un mejor posicionamiento, cumpliendo y acatando las metas trazadas. Por ende, los objetivos de estos planes de acción son: la formulación de estrategias que permitan la mejora de la cultura organizacional, así mismo de estilos de dirección y orientación al mercado, para cada uno de estos objetivos se hizo el planteamiento de estrategias, actividades, los recursos; físicos, financieros y de talento humano, un responsable, tiempo o duración para llevar a cabo y los indicadores, que permiten la verificación del cumplimiento de cada acción planteada.

Metodología:

Esta investigación pertenece al paradigma positivista, teniendo en cuenta la investigación, se trata de mirar la realidad que tienen ambos restaurantes y analizar la problemática que se desea conocer.

El enfoque de la investigación es cuantitativo, donde se busca determinar la cultura organizacional y estilos de dirección de las empresas del sector restaurantes: Organización la Merced S.A.S, Chamorro Portilla S.A.S (Míster Pollo) con el fin de tener una contingencia ante cualquier eventualidad que limite a un confinamiento en la ciudad de San Juan de Pasto.

El tipo de investigación que se llevara a cabo es la descriptiva analítica; de acuerdo a este tipo de investigación, se busca realizar el diagnóstico de la cultura organizacional, estilos de dirección y orientación al mercado, al igual que la formulación de estrategias que permitan mejorar el servicio al cliente.

Para determinar la población objeto de estudio es importante tener en cuenta que el trabajo de grado se ha desarrollado en base a dos restaurantes; Mister Pollo Juanoy y la Merced Aurora, la población tomada en cuenta es la que se menciona aquí:

Mister Pollo Juanoy

Clientes: 30.800

Trabajadores: 376

La Merced Aurora

Clientes: 45.000

Trabajadores: 150

Y la muestra tomada en cuenta para la aplicación de los instrumentos de información, es la siguiente:

Mister Pollo Juanoy

Clientes: 98

Trabajadores: 65

La Merced Aurora

Clientes: 98

Trabajadores: 43

Las técnicas e instrumentos de recolección de información utilizados para el desarrollo de la investigación son los siguientes:

El instrumento aplicado es la realización de encuestas y las técnicas son las mencionadas a continuación:

Primarias: Encuestas dirigidas a los clientes y empleados de restaurante Mister Pollo ubicado en la Cra 44b No. 19-56 Juanoy y La Merced en la Cra 36 No. 12-14 Aurora, de igual forma entrevistas a los gerentes- directivos de estas organizaciones.

Secundarias: Conformada por trabajos de grado similares, a nivel internacional, nacional y regional, además de libros y documentos que permitan fundamentar los pasos a seguir para alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Terciaria: Obtención de información de los sitios web, los cuales facilitan ágilmente artículos, bibliografías y diferentes lecturas que contribuyen a un mejor desempeño.

Conclusiones:

El restaurante la Merced Aurora, denota un mayor grado de pertenencia, desarrollo de acciones sociales y apoyo económico para mejorar la calidad de vida de las personas que más lo necesitan; habitantes de calle, adultos mayores, niños huérfanos y enfermos de cáncer.

El estilo de dirección que se aplica en restaurantes Mister Pollo Juanoy es el democrático, donde el líder trabaja por el bienestar de la organización, se encuentra abierto a las opiniones y permite la participación del equipo de trabajo en la toma de decisiones. Su cultura organizacional es orientada al logro, es una cultura de tareas, lo que implica que los miembros de la organización se centren en realizar el propósito y las metas establecidas de la organización.

Para el caso de restaurantes la Merced Aurora, el estilo de dirección que se maneja es el democrático, ya que permite la integración de los miembros de la organización en aquellos procesos que requieren tomar decisiones, incentivando a crear una conciencia de participación que realzaría la calidad de la gestión institucional. Su cultura organizacional se encuentra orientada al logro, expresando que es una cultura de tareas en la que el poder es algo difuso y se basa en la experiencia en lugar de una posición de carisma.

La orientación al mercado de Mister Pollo Juanoy y La Merced Aurora, se observa a través del conocimiento que se tiene de los productos, calidad y precios que ofrecen los proveedores, las

capacitaciones en atención al cliente, contribución en acciones sociales y apoyo económico que se han venido desarrollando, de la donación al banco de alimentos, teniendo relación directa con el estilo de dirección democrático, en la participación, en la toma de decisiones de los trabajadores, todo esto, dentro de la cultura organizacional encaminada al logro.

Recomendaciones:

Restaurantes Míster Pollo Juanoy y La Merced Aurora deben propiciar un ambiente de confianza hacia los trabajadores y tomar en cuenta las iniciativas que ellos tienen para la realización del trabajo.

A los directivos de Míster Pollo Juanoy y La Merced Aurora se les recomienda la aplicación de estrategias de retención de trabajadores, como también valorar el trabajo que ellos realizan, el cual es de gran ayuda para el desarrollo y crecimiento de estas empresas.

Se recomienda la aplicabilidad del plan de acción, en los plazos estipulados y la correcta delegación para obtener así, un buen desarrollo y llevar el control del mismo.

Bibliografía:

Lemaitre, N. (1984). La culture d'entreprise: outil de gestion. Direction et gestion des entreprises, vol 20, No 12 novembre-decembre, p. 42-52.

Schein, E. H. (1985). *Liderazgo y cultura organizacional* (ed. 5). Editorial Jossey-Boss.

Paramo, D., Ramirez, E., y Rodriguez, A. (2009). *Cultura organizacional y Estilos de dirección orientados al mercado*. Editorial Ecoe Ediciones.

Dávila, J (2020, 2 de diciembre). *Video Corporativo Planta de Procesos La Merced* [Video].
<https://www.youtube.com/watch?v=-hwM5wahWvU>

Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Revista do Centro de Educação*, vol. 31, núm. 1, p. 11-22.

Ferreres, V. y González, A. (2006). (Edits). *Evaluación para la mejora de los centros docentes*. Madrid: Praxis.

Nicuesa, M. (enero, 2015). Método Empírico Analítico. *Definición ABC*.
<https://www.definicionabc.com/ciencia/metodo-empirico-analitico.php>

Rodríguez, A. (2004). *Cultura Organizacional y Mentalidad Empresarial Huilense*. Caso Molino ROA. Neiva. Universidad del Valle.

Korman, A.C. (1966). *Consideration, Initiating Structure and Organizational Criteria – A Review* Personal Psychology. A Journal of Applied Research 19, No. 4, Winter.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional: teoría y práctica*. ed. 8. Prentice-Hall, 1999.

Anexos:

Para esta investigación, se cuenta con anexos, como lo son:

Encuesta dirigida a colaboradores de Organización la Merced S.A.S y Chamorro Portilla S.A.S: donde su objetivo es conocer como los colaboradores de las empresas objeto de estudio se identifican con un estilo de liderazgo y cultura organizacional en particular. De igual forma las encuestas dirigidas a clientes de restaurantes Organización la Merced S.A.S y Chamorro Portilla S.A.S: Información respecto al mix del marketing, para conocer el grado de aceptación que tienen los clientes por los productos y servicios que ofrece ambos restaurantes. Y finalmente las entrevistas dirigidas a gerentes de restaurantes Organización la Merced S.A.S y Chamorro Portilla S.A.S (Míster Pollo): con el fin de recolectar información que permita analizar los estilos de dirección, orientación al mercado y cultura organizacional que se promueve en las empresas objeto de estudio de la ciudad de Pasto.

Introducción

Con la llegada del Covid-19 al país y la consecuente cuarentena, el orden en como marchaban las cosas dio un giro significativo e inexperimentado, tomó por sorpresa la cotidianidad de la población sometiéndola a nuevas formas de vida desde el aislamiento obligatorio. Al tener en cuenta los factores afectados, para este caso en particular; la economía, resultó lamentable, se pudo evidenciar las olas de desempleo, de escasas de materias primas, de alzas desmesuradas de precios, de demandas por adquisición de productos y, en resumidas cuentas, de un colapso en el flujo del mercado. Cuestiones que incidieron principalmente, en que pequeños y grandes empresarios tuvieran que optar por recurrir a estrategias salvadoras, pero a la vez inexpertas, promoviendo pruebas pilotos poco fundamentadas, pero importantes para el desplome económico.

Fue así como en San Juan de Pasto, se pudo evidenciar que empresas departamentalmente reconocidas como Míster Pollo y la Merced, tuvieron un colapso inevitable que trajo consigo una decadencia de su economía, por la cual debían actuar antes de desaparecer en el mercado. Estas empresas implementaron estrategias de forma inmediata que previnieran los despidos masivos y la pérdida de la clientela, sin evadir el cumplimiento de la normatividad, requisitos legales y protocolos de bioseguridad. Sin embargo, dichas empresas no previeron el hundimiento de la cultura organizacional tan beneficiosa para tener una empresa a flote.

Se consideró pertinente analizar la cultura organizacional y, junto a ello, los estilos de dirección de estas dos empresas de la ciudad, para que eleven su nivel de competitividad en el mercado, mejorando el tiempo de reacción obteniendo un plan adecuado y oportuno de contingencia ante cualquier eventualidad o dificultad sea de escasez de recursos o de confinamiento que se presente, como es el caso de la actual crisis humanitaria. Siendo posible, lo anterior, a través de diagnósticos hacia estos restaurantes, en donde se puede determinar el tipo de cultura organizacional y estilo de dirección que llevan a cabo, cuestiones que precisan la orientación al mercado, para así, establecer un plan de acción para cada una de estas empresas.

Para esto se hizo la descripción del problema, donde se evidencia las principales dificultades por las que atraviesan estas dos empresas, también se planteó el objetivo general y específicos que ayudan a que el general se cumpla cabalmente, seguido a esto se realizó la justificación, donde se

expresan las razones por las cuales se hizo la investigación y donde se resalta la importancia que tiene. Luego se procedió a formular la viabilidad del trabajo de investigación.

De igual forma se da a conocer la delimitación, en la cual se describe el objeto de análisis, la ubicación de las dos empresas que están presentes en la investigación y el periodo en el que finaliza la misma.

Más adelante se procede a consultar el marco referencial, en el cual se abarca los antecedentes, a nivel internacional, nacional y local los cuales fueron de gran ayuda y guía para abordar este tema de estudio de los dos grandes restaurantes de la ciudad de Pasto. Además, se elaboró el marco contextual, que permite el entendimiento y análisis del sector de los restaurantes en el país, como también a nivel local; donde se encuentran ubicados estos restaurantes, a lo anterior podemos añadirle el conocimiento y crecimiento que restaurantes la Merced y Mister Pollo ha tenido, pudiendo encontrar esta información en las reseñas históricas.

Dando continuidad, con los marcos que presenta la investigación, el primero de ellos es el legal, en este se encuentra la normatividad que rige a los restaurantes de manera general en Colombia, el marco teórico están las bases teóricas que sustentan este proyecto llevado a cabo y el marco conceptual aparecen las definiciones de las variables que se contemplan en la investigación y los términos claves que van a ser usados con mayor frecuencia.

Se procede a analizar y determinar la metodología, que está compuesta por el paradigma, enfoque, método, tipo de investigación, población y muestra; logrando saber el número total y mínimo de personas que participan brindando datos importantes que se requieren y finalmente las técnicas e instrumentos de recolección de la información: primarias, secundarias y terciarias que se han utilizado.

Para finalizar se organizó las referencias de cada cita, las cuales van a servir como material de consulta respecto a la investigación realizada.

1. Problema de la investigación

1.1 Tema de investigación

Cultura organizacional y estilos de dirección.

1.2 Línea de investigación

La línea de investigación de la presente propuesta, basada en la cultura organizacional y estilos de dirección de las empresas del sector restaurantes (Míster Pollo y la Merced), pertenecen a la línea de gestión y competitividad porque hacen referencia a la capacidad de producir bienes y servicios de forma eficiente haciendo que sus productos sean de mucha acogida por el departamento Nariñense, como también a los turistas que visitan la región en muchas ocasiones, dejando de esta manera su aporte favorable al sabor único que se encuentran en estos comedores, estimulando el desarrollo y crecimiento económico de la región, llevando así a alcanzar altos niveles de productividad, aumentando la rentabilidad y generando ingresos altos. Estos establecimientos transmiten confianza por el servicio, tecnología, calidad, siendo así los restaurantes más reconocidos a nivel nacional por diferentes empresarios que visitan Nariño ocasionalmente. Estas empresas se han adaptado rápidamente a los cambios; un ejemplo latente es la situación que se vivió en el 2020 con el SARS-COV-2, donde por más difícil que se tornó la situación de confinamiento estas empresas nunca cerraron las puertas e implementaron nuevas estrategias para atender a la clientela Nariñense.

1.3 Planteamiento del problema

1.3.1 Descripción del problema

Para poder conocer la situación en la que se encuentran los restaurantes: Organización la Merced S.A.S y Chamorro Portilla S.A.S (Míster Pollo) ubicados en la ciudad de San Juan de Pasto se hace necesario traer a colación los hechos que se han vivido debido a la pandemia y al paro nacional que se presentó en el mes de mayo del presente año, donde estas empresas tuvieron que enfrentarse a grandes retos y reinventarse para poder permanecer en el mercado.

Toda esta situación trajo consigo, el despido masivo, licencias no remuneradas de los empleados, debido al virus SARS- CoV-2, incremento de precios en los insumos, rotación de personal; en donde se empezó a llamar a grupos de trabajo en alternancia en un tiempo determinado de días y entre rotación y rotación, el personal se olvidaba de los procedimientos que normalmente hacían, cometiendo así, muchos errores: en la recepción, en el alistamiento y en la entrega de los productos ya terminados, haciendo que su cultura organizacional se desmorone. Debido al confinamiento y a las medidas de protección dictadas por el gobierno, se obligó a los restaurantes a recortar personal optando por implementar mecanismos y estrategias, cambiando sus actividades cotidianas con el fin de subsistir sin tener que cerrar sus negocios.

Siendo estos dos restaurantes los más grandes de la ciudad, tuvieron la oportunidad de crear estrategias de forma inmediata en comparación con los restaurantes comunes o tradicionales, permitiendo así seguir sobresaliendo hasta en los tiempos más difíciles y no decaer. Respecto a la parte de competitividad las dos empresas se distinguen a nivel departamental, ya que han sacado a flote las habilidades de todos y cada uno de las personas que conforman la organización, los niveles de precios de cada producto se mantuvieron iguales, conforme a la situación por la cual estaba pasando el país.

De igual forma, estas organizaciones, prescindieron de algunos contratos en vez de despidos masivos, licencias no remuneradas, hasta la fecha hay algunas limitaciones; Chamorro Portilla S.A.S (Mister Pollo) no ha podido retomar horarios de atención de 24 horas.

Estas empresas, han hecho todo por mantener el equipo de trabajo en pie, cumplir con la normatividad, requisitos legales y protocolos de bioseguridad. Aprovecharon actitudes y destrezas de todos los trabajadores, se enfocaron en las ventas a través del servicio a domicilio, capacitando al personal de trabajo; los clientes podían comunicarse vía telefónica e internet para solicitar sus pedidos. Esto representó una gran oportunidad para seguir generando utilidades para las empresas.

Para dar a conocer la situación que se observa y se evidencia en estas dos empresas, se iniciará contando el caso de Chamorro Portilla S.A.S (Mister Pollo), donde su organigrama está constituido por cuatro departamentos: administrativo y financiero, operativo, de talento humano y

finalmente el comercial y de mercadeo, los cuales son dirigidos por la junta de socios, el subgerente y gerente, para un total de 600 empleados. Respecto a su forma de dirección, esta se basa en un liderazgo proactivo enfocado a la anticipación de los problemas.

Por otro lado, está la Organización la Merced S.A.S, en donde no se ve reflejado los aspectos de liderazgo ya que el trato hacia el empleado es coercitiva, son muy pocos los ascensos, y al ser está una organización familiar, su planeación y administración es confusa debido a que existen 4 socios, los cuales dan ordenes o guían al personal a desempeñar las funciones de manera distinta, con estos fundamentos es correcto decir que la forma de dirigir o liderar es correctiva; lo que significa que solo se interviene cuando los problemas se hacen crónicos o irremediables.

Para Schein (1985), la cultura organizacional tiene dos grandes funciones: la adaptación de la organización al entorno externo y la integración interna. Para la adaptación al entorno, la cultura define la misión, la estrategia, los objetivos y los medios para alcanzarlos.

1.3.2 Formulación del problema

¿Cómo la cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado influyen en la productividad y competitividad en tiempos de pandemia de las empresas del sector restaurantes: Organización la Merced S.A.S, Chamorro Portilla S.A.S en San Juan de Pasto?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Analizar la cultura organizacional y estilos de dirección de las empresas del sector restaurantes: Organización la Merced S.A.S, Chamorro Portilla S.A.S (Míster Pollo) con el fin de tener una contingencia ante cualquier eventualidad que limite a un confinamiento en la ciudad de San Juan de Pasto.

1.4.2 Objetivos específicos

- Hacer un diagnóstico de los restaurantes: Organización la Merced S.A.S y Chamorro Portilla S.A.S (Míster Pollo).

- Determinar el tipo de cultura organizacional y estilo de dirección que se manejan en las empresas objeto de estudio.
- Determinar si la orientación al mercado de los restaurantes objeto de estudio están relacionados con el estilo de dirección dentro de su cultura organizacional.
- Establecer un plan de acción para cada una de las empresas.

1.5 Justificación

Este trabajo se realiza con el fin de contextualizar y dar a conocer la situación que se presentó a nivel mundial con la emergencia sanitaria del SARS- CoV-2 en el año 2020, lo cual obligó a cambiar la cultura organizacional y la forma de dirección de las empresas, llevándolas a crear nuevas estrategias de prestación de servicio en donde la economía de la gastronomía no se vea afectada, dando cumplimiento al protocolo de las normas de bioseguridad implementadas por el ministerio de salud, donde se prohíbe el consumo directo de alimentos preparados en las instalaciones de los restaurantes en la ciudad de Pasto, con énfasis en los más destacados como son Míster Pollo y La Merced.

Minsalud (2020) afirma que la comercialización de los productos de los establecimientos y locales gastronómicos mediante plataformas de comercio electrónico o por entrega a domicilio. Los restaurantes ubicados dentro de las instalaciones hoteleras solo podrán prestar servicios a sus huéspedes.

Con lo ocurrido en la pandemia, se ve la necesidad de que estas empresas dispongan de la flexibilidad, la capacidad de innovación, de aprendizaje, de rapidez para poder responder a las necesidades del entorno y de esta manera anticiparse a los cambios, y prever las situaciones que se pueden generar, dentro del sector, como a circunstancias que afecten a todo el mundo, desarrollando estas habilidades que cobran forma al comprender que tiene el ser humano su particular manera de pensar, sentir y actuar lo cual no es ajeno para las organizaciones.

Palaci define (2005):

La cultura organizacional como un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse en sus problemas de adaptación

externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y ser señaladas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Por lo descrito anteriormente y haciendo mayor énfasis en que los domicilios que realizaron estas empresas fueron lo único y el factor determinante para mantenerse y resurgir dentro del mercado. La importancia de los planes de contingencia y la efectividad en ejecutarlos, lograron sacar y mantenerse en esta crisis llevando a cada uno de sus hogares alimentos frescos, sin perder su calidad y sabor logrando la aceptación y un paladar a gusto, con sus lemas que los caracterizan (si es hecho en la Merced es bueno, Míster Pollo todo un mundo de sabor).

De igual forma, resulta necesario conocer mucho más a fondo el tipo de cultura y el estilo de dirección que es empleado por estos dos restaurantes objeto de estudio, donde se pueda aprovechar al 100% las actitudes y destrezas con las que cuenta cada una de las personas que ahí se encuentran laborando.

En este sentido, lo que se busca es identificar aquellos obstáculos que de cierta manera impiden el buen funcionamiento de cada una de las actividades dadas dentro de la organización, es por eso que se pretende obtener mejoría después de esto, pudiendo retornar y obtener los mismos ingresos o más de lo que ya se percibía antes de que ocurriera la pandemia, permitiendo mantenerse entre los mejores y reconocidos restaurantes ubicados en la ciudad, esto lleva a que se eleve ese nivel de competitividad, que sean esas organizaciones las que aprovechen los recursos económicos y de talento humano, generando ese impacto social al poder adelantarse a los hechos de las problemáticas no va a ser necesario retirar al personal de trabajo y que estos queden desamparados.

Por lo cual, al establecer y dar cumplimiento al plan de acción para cada una de las empresas, asegura de cierta forma la consecución de los objetivos y metas que se hayan planteado, creando con anticipación esas estrategias tanto para el corto, mediano y largo plazo.

1.6 Viabilidad

El desarrollo de la propuesta de investigación de la cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado de las empresas del sector restaurantes: Organización la Merced S.A.S y Chamorro Portilla S.A.S en la ciudad de San Juan de Pasto, es viable ya que, existe la facilidad de acceso a toda la información oportuna que se requiera de estas dos empresas.

De igual manera se cuenta con la colaboración de docentes y asesor de la universidad Cesmag, el apoyo de los gerentes o empresarios pertenecientes a estos dos grandes restaurantes de la ciudad, con lo cual se podrá cumplir el objetivo del proyecto presente, como también de las herramientas y plataformas virtuales las cuales brindan información para colocar en marcha el funcionamiento de la propuesta de investigación.

1.7 Delimitación

La investigación tiene por objeto el análisis de la cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado de las empresas del sector restaurantes: Organización la Merced S.A.S ubicada en la Carrera 36 No. 12-14 Aurora, y Chamorro Portilla S.A.S (Míster Pollo) en la dirección carrera 44b No. 19-56 Juanoy, en la ciudad de San Juan de Pasto, se desarrollará desde el segundo semestre del año 2021 hasta el primer semestre del año 2023.

2. Marco referencial

2.1 Antecedentes

A nivel internacional

El trabajo de grado titulado: Estilos de liderazgo en gerentes de agencias de una entidad bancaria de la cabecera departamental de Huehuetenango (Guatemala), realizado en el año 2015, cuyo autor es Lucía Belén Camas Castillo, egresada de la Universidad Rafael Landívar del programa Psicología Industrial /Organizacional.

Como **Objetivo General** se tiene:

- Determinar el estilo de liderazgo que predomina en los gerentes de las agencias de una entidad bancaria de la cabecera departamental de Huehuetenango.

Como **Objetivos Específicos** se tiene:

- Identificar el estilo de liderazgo que predomina en los gerentes de las agencias de una entidad bancaria de la cabecera departamental de Huehuetenango.
- Evaluar los estilos de liderazgo de los gerentes de las agencias de una entidad bancaria de la cabecera departamental de Huehuetenango.
- Comparar los estilos de liderazgo que predominan en los gerentes de las agencias de una entidad bancaria de la cabecera departamental de Huehuetenango.

Entre las **Conclusiones** están:

- Mediante los resultados obtenidos de la prueba de estilos de liderazgo del INCAE, la cual fue aplicada a los subordinados de ocho agencias de una entidad bancaria de la cabecera departamental de Huehuetenango, se determinó que el estilo de liderazgo autocrático es el predominante en los gerentes de estas agencias.
- Al evaluar los estilos de liderazgo que cada gerente de agencia posee, se estableció que, de la totalidad de gerentes, solamente dos de ellos conservan estilos de liderazgo opuestos a la mayoría, siendo estos el estilo de liderazgo liberal y el estilo de liderazgo participativo.

- Siendo el estilo de liderazgo autocrático el dominante en los gerentes de agencias de la entidad bancaria evaluada, se demuestra la inclinación alta.

Aporte

Este antecedente es de gran utilidad en la investigación que se está realizando porque en el momento de evaluar los distintos estilos de liderazgo que tiene cada gerente, se dieron cuenta que solo dos de ellos tienen un direccionamiento liberal, lo que significa que son más inclusivos y con autonomía libre en el momento de trabajar en equipo, tratando de eliminar cualquier negación en torno al objetivo y, un estilo de liderazgo participativo u horizontal, que permite el intercambio de ideas, se escucha activamente a los trabajadores y se crea el espacio para el dialogo , lo que da a entender el buen funcionamiento que tiene una empresa cuando los gerentes practican este tipo de liderazgos.

La diferencia con el liderazgo autocrático es que su característica primordial se basa en un estilo dominante y rigidez sobre todas las decisiones y el poco aporte por parte de los miembros del grupo. Esto lleva a que los trabajadores tengan una baja motivación, afectando así a toda la organización.

De acuerdo a los resultados de la investigación consultada, se determinó que el estilo de liderazgo autocrático es el que predomina en los gerentes de agencias de la entidad bancaria evaluada. En base a esto, se concluyó que los gerentes demuestran una inclinación alta hacia la tarea, siendo mucho menor la orientación que manejan hacia el grupo.

A nivel nacional

El trabajo de grado titulado: Liderazgo transformador, bienestar y perdurabilidad empresarial: estudio grupo Bolívar, realizado en el año 2014, cuyos autores son Camilo Alejandro Ríos Molano, Víctor Andrés Rubiano Ríos, David Alejandro Chinchilla Solano, egresados de la Universidad del Rosario.

Como **Objetivo General** se tiene:

- Identificar la importancia del Liderazgo para la consecución de una Cultura Organizacional que contribuya en la Perdurabilidad de la Organización.

Como **Objetivos Específicos** se tiene:

- Definir el Liderazgo y su importancia frente a la Organización
- Definir Cultura y su relación y/o participación en la Organización
- Identificar los aspectos de la Cultura Organizacional que promueven la perdurabilidad en la Organización.

Entre las **Conclusiones** están:

- La cultura organizacional bien dirigida promueve el desarrollo perdurable de las organizaciones a través del tiempo. Sin embargo, la mala gerencia de la misma puede ocasionar el deterioro o muerte a la organización
- Dentro de una organización, se construye identidad y costumbres a partir de los modelos de liderazgo que se instauren dentro de las mismas. Sin embargo, la presencia del mismo estilo con el paso de los años podría ser un error para la perdurabilidad de la organización.
- La cultura se aborda desde varias perspectivas, pero de la misma manera que el liderazgo tiene una idea central para su entendimiento, en este caso es, la cultura como ítem diferenciador de identidades, aspecto que se aplica no solo al individuo sino también a la organización.
- El rol del liderazgo dentro de la organización es tan importante como la necesidad de desarrollo de una cultura dentro de la misma, así la cohesión creada entre líder y cultura organizacional afectaran directamente el funcionamiento global de la organización.
- El liderazgo bien ejercido sirve como proceso facilitador de las relaciones internas, promueve la interacción del líder con sus empleados y de igual forma la relación que existe entre ellos.
- El liderazgo demanda una actitud transformadora, distribuido ampliamente en la actitud participativa de los empleados que hagan parte de los grupos de trabajo. El liderazgo debe comprometerse a la innovación de procesos que genere un uso productivo del conocimiento dentro de la organización.

Aporte

Este antecedente es de gran utilidad en la investigación que se está realizando porque se explica la relación existente entre el liderazgo y la cultura organizacional, abordando las dimensiones que comprenden ambos ámbitos, mostrando la evolución y los diferentes escenarios que abarca el liderazgo efectivo dentro de la organización, y cómo esta misma tiene efectos en pro del bienestar de las empresas debido a que muchos gerentes no tienen un estilo de direccionamiento adecuado para afrontar la responsabilidad y el manejo de una organización, siendo ellos la guía y el modelo que todo subordinado debe seguir. Lo que deja de aprendizaje es que, en el momento de elegir un director o un gerente, se debe hacerlo a conciencia e identificando sus conocimientos y sus fortalezas.

A nivel local

El trabajo de grado titulado: Percepciones sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los funcionarios del área administrativa de la fundación hospital San Pedro realizado en el año 2014, cuyo autor es Lorena Andrea Rueda Ruiz, egresada de la Universidad de Nariño del programa de Psicología.

Como **Objetivo General** se tiene:

- Determinar la relación existente entre las percepciones sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los funcionarios del área administrativa de la fundación Hospital San Pedro de la ciudad de San Juan de Pasto.

Como **Objetivos Específicos** se tiene:

- Determinar la relación existente entre las percepciones del estilo de liderazgo transformacional y del clima organizacional en, los funcionarios del área administrativa de la fundación Hospital San Pedro de la ciudad de San Juan de Pasto.
- Determinar la relación existente entre las percepciones del estilo de liderazgo transaccional y del clima organizacional en, los funcionarios del área administrativa de la fundación Hospital San Pedro de la ciudad de San Juan de Pasto.

- Determinar la relación existente entre las percepciones del estilo de liderazgo laissez faire y del clima organizacional en, los funcionarios del área administrativa de la fundación Hospital San Pedro de la ciudad de San Juan de Pasto.

Entre las **Conclusiones** están:

- Conocer el clima organizacional y los estilos de liderazgo de una institución proporcionan retroinformación acerca de los procesos que influyen en los comportamientos organizacionales, y además permite introducir cambios planificados que influyen en las actitudes y conductas de los miembros individualmente o en uno o más de los subsistemas que la conforma. Esa información es importante ya que comprueba que el clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros de la organización, a través de percepciones estables que son reflejo de la realidad y se relacionan con los niveles de motivación laboral y el rendimiento de profesionales, técnicos y demás funcionarios de la institución.
- De manera general, en la variable clima organizacional, se observa una buena percepción de los funcionarios del área administrativa de FHSP, un porcentaje importante de la muestra expreso un valor alto en la escala de medición EDCO. Esto permite valorar que los funcionarios perciben bien a la empresa con respecto a esta variable; la dimensión que presenta mejores niveles es Sentido de Pertenencia, que no se correlaciona con ninguno de los tres Estilos de Liderazgo planteados por el Modelo de Liderazgo de Rango Total, y la dimensión que presenta los valores más bajos es Valores Colectivos que se correlacionan con los tres estilos de liderazgo que plantea el modelo.
- En cuanto a los estilos de liderazgo según los funcionarios participantes, el estilo que predomina es el estilo de liderazgo transformacional, seguido de la exhibición de los comportamientos de un líder con características del estilo transaccional y considerable en menor proporción la presencia de comportamientos bajo el estilo Laissez Faire. Carisma es la dimensión que evidencia mayor frecuencia de exhibición de comportamientos presentando la media más alta y cercana a la calificación máxima.

Aporte

Esta información encontrada es muy importante y de mucha utilidad porque explica que el clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros de la organización, y tiene gran relación con el grado de motivación laboral y el rendimiento de todos los colaboradores que trabajan dentro de la organización. También dice que el liderazgo transformacional es el más utilizado en la investigación realizada, y se define como el proceso de influir, guiar y dirigir a los integrantes de un grupo o de la empresa en general, resaltando la creatividad e incentivándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas, en beneficio de la misma.

2.2 Marco contextual

2.2.1 Macro contexto

Teniendo en cuenta el 100% de los restaurantes colombianos que se encontraban operando, el 22% de ellos cerraron sus puertas definitivamente según informe suministrado por la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres). Lo cual fue generado por el confinamiento, los toques de queda y la ley seca que fueron aplicados en todos los municipios del país, como también se dio la situación de que algunos de estos restaurantes no pudieron colocar en marcha los protocolos de bioseguridad para dar continuidad de la prestación del servicio ya que se aumentaban los costos de operación. (Espectador, 2022)

(Buelvas et al., 2020) Describe que el sector restaurantes a nivel nacional se vio directamente afectado por la pandemia, donde se redujo hasta el 44% del total de sus ingresos, únicamente siendo superado por la producción de películas y programas de televisión, resultados obtenidos a partir de la encuesta mensual de servicios publicada por el DANE.

Para principios del año 2020, algunos restaurantes en Colombia venían creciendo lentamente, habían otros que ya estaban esparciendo sus propios modelos de negocio, pero no contaban con que iban a llegar situaciones que los obligaría a detener las operaciones hasta llevarlos a un cierre forzoso; en el sector gastronómico la gran mayoría de personas no hacen un estudio, ni se planifica el montaje de un restaurante porque su principal objetivo es encontrar un local para posteriormente montar el negocio viéndose sometidos a pagar arriendos costosos

durante varios meses pensando que esa es la ubicación correcta y luego de ello comienzan a constituir su negocio, sin tener en cuenta si la idea planteada marchara de la mejor manera.

Seguido a esto, y para el mismo año, se lograron identificar cuatro retos claves a los cuales el sector gastronómico debía enfrentarse: el primero de ellos es la informalidad; la cual como ha sido señalada por el DANE oscila entre el 80% del total de los negocios gastronómicos que se encuentran en el país. Este crecimiento se ha generado por el aumento de las plataformas de domicilios, permitiendo la preparación de alimentos para ser llevados a lugares que tal vez no cumplen con los requisitos legales pertinentes.

En segundo lugar, se encuentra la tecnología; la cual permite la oportunidad de brindar un servicio mucho más personalizado que esté directamente relacionado con los hábitos actuales de consumo, en donde el comercio electrónico va cada vez en aumento. El tercer reto hace referencia a las ventas en línea; a lo que se pretende llegar es a dar inmediata respuesta al consumidor, apoyándose en las herramientas digitales. Para dar finalidad a los 4 retos, se encuentra la reforma laboral; donde los restaurantes notan una oportunidad en la posibilidad de realizar contrataciones por horas, aspirando a que los fines de semana se generen oportunidades de empleo para personas jóvenes. (Pacheco y Conde, 2020)

Además de los retos anteriores, se puede complementar con otros de ellos, los cuales adquieren mayor importancia por la situación que se está vivenciando, se da continuidad con la implementación de los domicilios; esta permite introducirse en un nuevo mercado, dando apoyo para perdurar hasta después que la pandemia acabe y aún no se tiene un conocimiento exacto de cuándo llegará ese momento, cabe destacar que las empresas deben hacer mucho énfasis en la gestión del cambio y en la adaptabilidad, convirtiéndose en la clave para que un negocio prospere. Y para finalizar, se encuentran las medidas de bioseguridad, las cuales persisten y son obligatorias para que los restaurantes sigan prestando su servicio.

Dentro de esas estrategias de salubridad e higiene que se deben llevar a cabo, para que los clientes de restaurantes se sientan con tranquilidad al saber que los alimentos que consumen cuentan con todas las medidas requeridas, se encuentra el restaurante *Prudencia*, ubicado en la

capital del país, el cual dio a conocer a sus clientes los planes que tenían para afrontar de una manera más segura el virus, entre los cuales se encontraban la desinfección de las superficies, el correcto lavado de manos cada hora, cuando se realice cambio de actividad y en el momento que ingresen al restaurante los proveedores, y prevenían contagios enviando a los trabajadores a su casa cuando presenten cualquier síntoma de gripa, sin afectar el pago de su salario.

La *Lupita Restorán*, es otro restaurante situado en Bogotá, el cual de la misma manera que el anterior, anunció que todo el personal asistió a capacitaciones sobre el lavado de manos, formas saludables de alimentación que ayudan al fortalecimiento de las defensas y a evitar el contacto físico al momento de saludar a sus clientes. (Cultura, 2020)

Por otro lado, y aunque no parezca, el alto nivel de desempleo que se presentó en el año 2020, llevó a que se creara nuevos establecimientos, incentivando el emprendimiento en el país, en cifras lo que se quiere decir es que 30.155 establecimientos lograron surgir a pesar de los retos que se presentaron.

Lo que sucedió también, fue que se dio paso al incremento de domicilios, debieron hacerlo para que sus ventas presenten mejoría, al hacer un comparativo respecto a la participación que tuvieron estos, para el año 2019 los domicilios representaron el 18%, lo que para el año siguiente tendría un valor del 45%, una gran diferencia del 27% lo cual es bastante positiva para el sector gastronómico. (Castro, 2021) .

La gran minoría de fundadores de restaurantes han realizado acuerdos con los dueños de los locales en los cuales arriendan, en esta industria, que cuenta con 90.000 establecimientos, arrendar puede valer hasta un 15% de los gastos que representa un establecimiento de estos.

El sector gastronómico en Colombia está conformado por 73.000 negocios informales y 17.000 formales, dentro de este, según Acodres se pueden encontrar los arrendamientos por valores muy elevados, llegando hasta los 120 millones de pesos mensuales, situación dada en comederos de lugares turísticos de la ciudad de Cartagena.

De la misma manera, en la ciudad de Cali se encontraba Carambolo, un restaurante que llevaba operando por más de 22 años, en consecuencia, a los altos precios de arrendamiento de los locales, pagos de servicios, a colaboradores, el restaurante decidió que no podía continuar con su actividad. Aunque pensaron en la opción de seguir adelante a través de domicilios, lo que los detuvo fue que debían cumplir con los decretos, normas, protocolos y que no contaban con la seguridad que los alimentos iban a contar con la misma calidad que cuando se ofrecen en el punto físico y esto sí que generaría mala reputación para el restaurante. (Nación, 2020)

2.2.2 Micro contexto

Siendo la Organización la Merced una empresa fuerte y sólida, el 18 de marzo de 2020, el Ministerio de Salud y Protección Social confirma el primer caso de COVID-19, donde la historia de esta empresa se parte en dos; porque nadie estaba preparado para semejante insuceso que se presentó en ese momento. La economía de la empresa se vio muy afectada, se fue a pique, los ingresos brutos que se tenía anteriormente se bajaron a un 18%, ya que solo funcionaba el sector de domicilios debido a las cuarentenas, los toques de queda, los encierros permanentes y totales hicieron parar la economía. Lo más trágico es cuando los trabajadores debieron irse a sus casas porque no había otra solución. Sin embargo, a través de la reingeniería que se hizo, para prestar un mejor servicio a domicilio, la rotación de personal, turnos establecidos, vacaciones adelantadas se pudo salir adelante; es decir en ese momento se encontró una solución para afrontar los problemas de economía en la pandemia.

A inicios del año 2021, parecía un año que auguraba continuar con el crecimiento que había tenido la empresa en el año 2019, porque permitían abrir más horas los establecimientos, los decretos eran más flexibles aplicando sistemas de bioseguridad, aforo de un 20% y un 25%. Aunque en el mes de enero del 2021, hubo toques de queda muy altos hasta el mes de abril, las cosas se veían con más positivismo, sin embargo, cuando el gobierno anuncia la reforma tributaria, la reforma laboral y se da inicio a los paros, a las marchas, que en un inicio se tornaban pacíficas para luego convertirse en vandalismo.

El dueño de restaurantes la Merced S.A.S, se ve obligado a cerrar sus negocios dos días a la semana los cuales se los utilizaban para las manifestaciones y esto ocasionaba pérdidas, porque

entre esos dos días de cierre del establecimiento no había ningún tipo de ventas. Teniendo que cumplir con obligaciones, financieras, pago de créditos e impuestos, pago de servicios públicos y proveedores; y como se trabajaba con materias primas perecederas en un 8% estas se podían dañar. En otras palabras, aunque la empresa logro superar el obstáculo que presento la pandemia, no ha logrado sobreponerse al problema de las manifestaciones y el vandalismo que estas ocasionan; presentándose como principal problema para la gestión y mantenimiento de la empresa y la reducción de la demanda a causa de la disminución del poder adquisitivo de los clientes reales y potenciales.

En el año 2020 y 2021 a raíz del confinamiento obligatorio a causa de la pandemia y la consecuente venta a domicilio hubo necesidad de ampliar el departamento de mercadeo, puesto que se buscó fortalecer la dinámica organizacional a través de las redes sociales.

Se creó el departamento de publicidad, para lo cual hubo necesidad de contratar un especialista en mercadeo y 19 empleados que se dedicaran a dar a conocer todo lo que se viene haciendo través de las redes sociales a la vez que se modernizaba mucho más la tecnología para atender con más calidad y eficiencia en el servicio a domicilio. Es así como, para prestar este servicio antes se requerían 15 motos y con ellas era más que suficiente para prestar el servicio; ahora se necesitan 34 motocicletas. En el año 2019 no se cobraba el servicio a domicilio, en la actualidad se cobra el servicio prestado para recuperar la inversión que tuvo que hacer la empresa, no solo en la compra de las motocicletas sino también en todo lo que exige el plan vial, chaquetas, cascos, certificados y aseguradora; entonces este servicio empieza a sobre costear todo lo que se ha invertido. (Rivera et al., 2022)

Otro restaurante reconocido de la ciudad de Pasto es Míster Pollo, el cual según el Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Pasto (2018), se posicionó durante el año 2018 en el puesto 12 y para el año 2019 en el puesto 19; siendo la única de su sector dentro de las 100 primeras empresas de Nariño.

Durante el año 2020 el restaurante vio restringido la atención presencial por las normas de bioseguridad y los decretos que expidió el gobierno nacional, departamental y municipal, pero esto

no fue un impedimento para prestar un buen servicio a través de los domicilios y las redes sociales que permitieron redistribuir las funciones de sus trabajadores operativos para conservar su personal.

Para el mes de mayo de ese mismo año, el restaurante enfrentó las consecuencias del paro nacional, siendo víctima de la violencia social y el desabastecimiento en insumos principales como el pollo y los empaques ecológicos generando traumatismos en un 70% en sus actividades diarias según lo expresado por la gerente.

A causa de la crisis por pandemia, no se llevaron a cabo estrategias específicas en respuesta a esta, se está trabajando en estrategias a partir del 2021, sin embargo, se ha llevado a cabo continuamente la estrategia de calidad y liderazgo en el servicio. La empresa ha tomado acciones preventivas contra el vandalismo y la inseguridad. Míster Pollo maneja contratación del personal a término fijo y en época de pandemia ha buscado evitar la rotación del personal para minimizar el riesgo de contagio, sin embargo, se presentó una reducción de personal en el área administrativa. Una estrategia exitosa llevada a cabo por la empresa, fue la reubicación del personal operativo con habilidades técnicas para desempeñarse como domiciliarios y en otros procesos de logística y organización que apoyarían este servicio, en la que se requirieron varias personas.

Cabe destacar que Míster Pollo, al pertenecer a uno de los sectores económicos que se clasificaban como servicios esenciales, siguió funcionando a través de los domicilios, lo cual requirió que durante esta coyuntura intensificara las estrategias que ya venía implementando y que fueron relevantes para continuar con la prestación de su servicio gastronómico, en especial, con aquellas relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo, el desarrollo del marketing digital y el compromiso ambiental respecto a la conversión de los empaques y envases ecológicos cuya demanda de único uso se masificó vertiginosamente ante la demanda de los domicilios y el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad.

Por otra parte, el uso a gran escala de desechables y empaques generaba incertidumbre al observar la alta demanda de los mismos. Pese a que la empresa se había proveído de bastante inventario de empaques ecológicos, el uso intensivo hacía pensar en el agotamiento de los mismos

en poco tiempo. Al extenderse la pandemia por más de un año, los proveedores de estos empaques tenían limitantes en el suministro de los mismos; fue necesario recurrir nuevamente a los desechables de icopor, una situación que significaba un retroceso para la empresa teniendo en cuenta que antes de la pandemia ya se había avanzado bastante en la migración gradual hacia el uso de empaques ecológicos y la promoción de las buenas prácticas de producción y consumo sostenible para prevenir el desperdicio de alimentos y reducir la generación de residuos sólidos. (Mora et al., 2022)

2.2.3 Reseña histórica

Reseña histórica Chamorro Portilla S.A.S (Míster Pollo)

Chamorro Portilla S.A.S o Míster Pollo es una empresa gastronómica que combina honestidad, lealtad y respeto, valores de sus fundadores, nace un 21 de mayo de 1981, iniciando sus actividades con 9 personas contratadas. En el año 2010 la organización se convierte en una Sociedad por Acciones Simplificada bajo la razón social, Chamorro Portilla S.A.S.

Los socios de esta empresa, conformada por Humberto Portilla; médico internista gastroenterólogo de la Universidad Javeriana y Universidad de Brown Estados Unidos, jefe del servicio de salud de Nariño en 1980, médico del hospital Departamental, fundador de Colácteos, fundador de la facultad de medicina de la Universidad Cooperativa, gerente general de la empresa Chamorro Portilla S.A.S., desde 1982 hasta la presente fecha y Luis Eduardo Chamorro; quien estudió inglés en Nueva York, hotelería y turismo – refrigeración y aire acondicionado, obtuvo la certificación en seguridad de alimentos, es el gerente operativo, manteniendo con inteligencia y seriedad a la empresa, como también en constante innovación en materia laboral y adquisición de moderna maquinaria, gracias a su dedicación está en el proceso de certificación con sistemas de gestión de calidad en servicio (Concejo Municipal de Pasto, 2017).

Estos creadores aplicaron los conocimientos adquiridos, y hoy en día cuentan con una flota de domicilios con 33 motorizados y 2 damas. Drive Thru; donde se presta el servicio sin que los clientes tengan que salir de su transporte y lo más importante 10 restaurantes; que generan más de

800 empleos directos, uno está ubicado en la ciudad de Ipiales; en la carrera 4 con calle 19 y 9 de ellos se encuentran en la ciudad de Pasto:

- Cl. 17 # 25-103 – Sucursal calle 17
- Cl. 17 # 20-107 – Sucursal centro
- Av. Boyacá # 15-07 – Sucursal Av. Boyacá
- Cl. 2 #22a-49 -Sucursal sur
- Calle 11 #34-75 Local 205 – Sucursal Unicentro
- Calle 18 # 41a1 – Sucursal la Colina
- Cra. 44b #19-56 – Sucursal principal Juanoy
- Calle 18a #4-114 – Sucursal Av. Idema
- Calle 22 #6-61 – Sucursal Único

Por consiguiente, lo convierte en la mayor organización gastronómica de la ciudad, ha revolucionado el buen servicio y atendido al turismo en toda la dimensión de la palabra dando así una nueva imagen para la complacencia de las exigencias modernas como son la variedad de platos ya que es pionero en productos sencillos y de rápido consumo como pollo frito brosterizado, hamburguesas y la famosa papa francesa. La trayectoria, éxito y el reconocimiento se ha basado en la calidad, innovación y diversificación de productos, como también por el compromiso con la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables ya que modificó sus empaques para pollo y porta-pizza, ahora son elaborados en bagazo de caña apto para el contacto directo con alimentos; también realiza una campaña permanente de reducción de uso de bolsas plásticas y pitillos plásticos “si la debes usar la puedes reutilizar” y “dile no al pitillo”.

Durante los últimos años Míster Pollo enfocó su plan estratégico en los siguientes aspectos:

Año 2015: Fortalecimiento de la marca a través del relacionamiento.

Año 2016: Reconocimiento de la marca a nivel nacional.

Año 2017: Motivación, servicio y comunicaciones.

Como también en proyectos de inversión representados en un nuevo punto en la ciudad de Ipiiales, construcción anexa a Míster Pollo Norte para ampliación de procesos productivos y traslado de las oficinas administrativas y aprovechamiento de las anteriores para salones de eventos, implementación del sistema de gestión, seguridad y salud en el trabajo, implementación del sistema de gestión de calidad y del software Siesa, que integra todos los procesos de la compañía.

Directrices administrativas:

Misión: Ser líderes en el mercado, reconocidos por los clientes y consumidores por ofrecer productos alimenticios innovadores, higiénicos y de calidad, que generen crecimiento rentable y sostenible de la empresa en beneficio de sus trabajadores, socios, clientes y proveedores.

En sus 40 años de trayectoria, la organización se ha caracterizado por la transformación de alimentos bajo las normas de calidad, mejorando continuamente sus procesos productivos en la búsqueda de la excelencia a través de la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad basado en la norma ISO 9000 – 9001 en la cual vienen trabajando responsablemente para ser certificados en un futuro no muy lejano.

Visión: Ampliar la cobertura a nivel nacional e internacional a través de las alianzas estratégicas y la concesión de franquicias, con el fin de posicionarnos como la mejor empresa de servicios gastronómicos.

Política de calidad: Míster Pollo, trabajará continuamente en la producción y elaboración de alimentos de la más alta calidad cumpliendo con las especificaciones del mercado local, regional, nacional e internacional para la completa satisfacción de los clientes y consumidores, promoviendo la implementación de sistemas que garanticen la total inocuidad de los productos con la incorporación de procesos seguros para el bienestar y beneficio de sus clientes, trabajadores, socios y proveedores además de la protección del medio ambiente.

Objetivos de calidad:

- Garantizar a nuestros clientes y consumidores productos alimenticios, innovadores, higiénicos y de excelente calidad en todos los puntos de atención.
- Mejorar continuamente los procesos en búsqueda de la excelencia a través de la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad basado en la norma ISO – 9001.
- Capacitar, actualizar e incentivar a nuestro personal para afrontar con éxito la política de calidad, misión y visión de nuestra empresa.

Filosofía del servicio:

La filosofía de la organización Chamorro Portilla S.A.S. es dar un inmejorable servicio al cliente y procurar siempre la mayor calidad de los alimentos que se preparan y sirven tanto en el restaurante como en la entrega a domicilio. Con el fin de desarrollar esta filosofía, nuestro equipo de trabajo es instruido y capacitado frecuentemente en tres pilares fundamentales:

Limpieza: Cada punto de venta debe permanecer impecable en todo momento, interna y externamente. Esto solo se logra con el esfuerzo y trabajo de cada uno de los miembros de nuestro equipo de trabajo.

Servicio: Brindar al cliente una atención rápida, oportuna y cortés convirtiendo esta experiencia en algo único e inolvidable.

Calidad: Nuestros productos deben ser de óptima calidad, sabor, presentación, temperatura, ningún producto debe servirse al cliente si no cuenta con estos criterios (Míster Pollo, 2022).

En el año 2017, el Concejo Municipal de Pasto mediante la proposición 196 exaltó al gerente general de ese entonces Humberto Portilla Montenegro y al gerente operativo, Luis Eduardo Chamorro Portilla, por ser destacados empresarios, que con su espíritu de desarrollo y progreso originan crecimiento económico y bienestar social, coadyuvando al progreso de las familias y en general, de la región (Concejo Municipal de Pasto, 2017). Un reconocimiento más por su gran labor, ya que estos dos sobresalientes empresarios también han sido exaltados por

FENALCO, la Cámara de Comercio de Pasto (2018) afirma, que esta empresa fue ganadora del primer lugar en la categoría: liderazgo-crecimiento económico. Hasta finales de ese año, la empresa contaba con 12 puntos de ventas, servicio a domicilio y servicio *Drive Thru* ofrecido en el parqueadero de Míster Pollo Norte (Juanoy), con capacidad para atender a 90 vehículos y 200 motos. Además, adecuó puentes peatonales en sus entradas para facilitar el desplazamiento del personal discapacitado e invidente. En este mismo año, la empresa contaba con 580 personas con vínculo laboral directo y se dio apertura en Ipiales a dos elegantes establecimientos en el Centro Comercial Gran Plaza y otro punto, en el centro de ésta misma ciudad.

Dando continuidad a lo sucedido en ese periodo, la empresa ocupaba el puesto 24 a nivel nacional en el sector de restaurantes y el sexto puesto en ventas de pollo (Concejo Municipal de Pasto, 2017). Actualmente, la empresa continúa prestando los servicios de restaurante a la mesa, atención de eventos y domicilios en sus diez sucursales distribuidas en el municipio de Pasto e Ipiales.

En este sentido, Chamorro Portilla S.A.S se ha esforzado por mantener un modelo administrativo ecléctico que acoge las nuevas tendencias administrativas, tales como la responsabilidad social empresarial, el comercio electrónico y la economía circular. Esto explica la decisión de la empresa para emprender acciones que evidencian su fuerte compromiso social y ambiental con mayor asertividad y dar cumplimiento a su objetivo principal que es la producción, preparación y expendio de productos alimenticios inocuos, innovadores, y de calidad.

Este restaurante ha comprendido que de anticiparse a los cambios sin esperar que demanden respuestas improvisadas bajo la inmediatez, es lo que ha hecho exitosa a esta empresa digna de posicionamiento regional.

Con lo anterior, queda claro, que la empresa no le teme al cambio, por el contrario, se ha convertido en un aliado para crecer y evolucionar y esta concepción del cambio es lo que le ha permitido planificarlo y gestionarlo a su favor, a través de la implementación de estrategias sociales y medio ambientales que han sido bastante pertinentes durante esta pandemia para no sacrificar los procesos que venían adelantando respecto a la responsabilidad social empresarial.

Buscando una mayor productividad y eficiencia, Míster Pollo ha reaccionado oportunamente ante los retos del entorno que sugieren la transformación de sus procesos, minimizando el impacto ambiental y el desarrollo de estrategias de bienestar social. Bajo este contexto Míster Pollo procura el mejoramiento continuo de los siguientes servicios:

- Sucursales del servicio gastronómico en lugares estratégicos de la ciudad de Pasto.

- Servicio de alquiler de salones para eventos que son acogedores completamente dotados y organizados según las necesidades del cliente en donde se pueden realizar encuentros y reuniones sociales, ofreciendo, además, sus productos gastronómicos y licores para la celebración de eventos.

- Servicio a domicilio las 24 horas, el cual, en el 2020 por motivo de pandemia, se requirió de la redistribución de su personal operativo para atender las innumerables solicitudes del cliente y a su vez, mantener la nómina de los empleados contratados evitando el despido masivo de los mismos. Míster Pollo propende por entregar estos alimentos hasta la puerta y comodidad de los hogares en empaques ecológicos tratando de minimizar el impacto ambiental y fomentando la cultura del cuidado de los ecosistemas entre sus clientes, ya que acceder a este tipo de servicio puede demandar un mayor número de empaques elaborados en icopor y plástico de un solo uso, que puedan generar mayor grado de contaminación. De esta manera, la empresa actúa responsablemente desde el desarrollo de su actividad económica siendo un referente el sector gastronómico al incorporar empaques de fácil degradación por ser fabricados en material procesado del bagazo de caña de azúcar.

- La tienda virtual y el boletín electrónico son herramientas digitales que Míster Pollo adoptó para comercializar sus productos y servicios gastronómicos y llegar a un mayor número de clientes garantizando seguridad, comodidad y confiabilidad a la hora de realizar sus pedidos.

- El servicio de Drive Thru facilita la compra de sus productos desde la comodidad y agilidad del autoservicio desde el vehículo del cliente. Con la propagación del COVID -19 esta estrategia de venta se convirtió en una de las más atractivas aumentando el número de pedidos solicitados por este medio. (Mora et al., 2022)

Reseña histórica Organización La Merced S.A.S

La Organización La Merced SAS fue fundada en el año 1978; con tres trabajadores en una cafetería, durante los 6 primeros años se trabajó duramente, donde poco a poco fueron creciendo, debido a la manera como trabajaban, al esfuerzo y pasión por lo que hacen por parte de todos sus colaboradores, fueron surgiendo con calidad, buen servicio y buena atención, los cuales les ha permitido el avance en la industria gastronómica. El nombre por el cual es reconocido el restaurante se debe a la zona donde se encuentra ubicada hoy en día la Merced del centro, siendo este el primer punto creado de la organización, como también a las tradiciones familiares, ya que son devotos a la virgen de las Mercedes. Para el año de 1985 se fue consolidando con sus restaurantes y pizzerías gracias a los valores y tradiciones de la familia integrada por el señor Víctor España, su esposa y sus tres hijos, quienes fueron los fundadores del restaurante. Este conjunto de valores y principios han llevado a que la empresa hoy cumpla 45 años de vida productiva y tenga el reconocimiento que hoy lideran.

Es así como, la Organización La Merced SAS es una empresa gastronómica con gran trayectoria en la ciudad de San Juan de Pasto, reconocida por la excelente calidad, fresca y variedad en sus productos, tanto así que cuenta con 6 líneas de transformación de materia prima, como son: cocina, panadería, pastelería, productos de queso, frutería y pizzería. Además de una atención diferenciada en la ciudad, promotora significativa de empleo en la región, y del desarrollo en diferentes aspectos y con gran reconocimiento a nivel regional e incluso reconocida y visitada por diferentes personalidades de Colombia y otras naciones.

Actualmente, el negocio basa su desarrollo económico a partir del servicio que se presta en un total de seis sedes distribuidas en diferentes puntos de la ciudad de Pasto; una de ellas cuenta con terraza bar, una sucursal que se encuentra en la ciudad fronteriza con el Ecuador (Ipiates), la cual cuenta con terraza bar y finalmente, el mega proyecto denominado “Planta de procesos Botana La Merced”, que se resalta gracias a la visión del señor Víctor España, ubicada a 10 kilómetros de la ciudad de Pasto, vereda Botana, en donde se lleva a cabo más de 1.450 procesos distintos, más de 550 sabores diferentes de la gran mayoría de la materia prima demandada por parte de cada una de las sucursales especialmente gastronómicas, incluyendo la de Ipiates (Dávila, 2020).

Esta planta tiene una extensión de 10.500 metros cuadrados, y cuenta con zona de Fruver; donde se procesan frutas y verduras, zona de cárnicos; aquí se encuentran diferentes secciones para los procesamientos de carnes, pollo, pescado y mariscos, zona de panadería; empaque y panificadora, área de lácteos; La Merced fabrica su propio queso que es utilizado para frutería y pizzería, también realizan el proceso de descremado.

Así mismo, está el área de postres y tortas frías, en el que producen su propia línea de helado. También tienen cámaras empacadoras al vacío, cuartos fríos y congeladores. Por último, el área de empaque, sazón y sabor, donde se dan los últimos toques para que salga a cada sede, simplemente que llegue y se haga el ensamblaje.

La empresa actualmente cuenta con más de 400 empleados, quienes desde las diferentes áreas contribuyen al desarrollo organizacional según las necesidades y exigencias de ésta (Avallone, 2021).

La empresa está dentro del grupo de empresas productoras de alimentos más que comercial, es una industria manufacturera, maneja el código CIIU C1084 - Elaboración de comidas y platos preparados, en un grado menor se considera una empresa de servicios porque se presta servicios a la mesa, en eventos y a domicilio, con ello se ha convertido en una de las grandes organizaciones más representativas en este sector. Como actividades secundarias desarrolla la actividad c1081 - elaboración de productos de panadería y la actividad i5630 - expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento, ya que a lo largo de su historia la empresa se ha venido concentrando en ampliar su portafolio de servicios con nuevas instalaciones y nuevos lugares donde presta su servicio, como es el caso de Terraza bar la Merced, el cual es uno de los bares más reconocidos en la ciudad.

Afiliada a la Cámara de Comercio de Pasto ha inscrito y renovado su capital social en cerca de ochocientos millones de pesos (\$800.000.000) colombianos, lo que la cataloga como una de las grandes organizaciones en la ciudad, la cual impacta desde el sentido empresarial, administrativo, financiero, porque la generación de empleo en la organización es una fuente de considerable análisis en la ciudad. (Rivera et al., 2022)

Direccionamiento estratégico

Misión:

Brindamos bienestar y satisfacción a nuestros clientes mediante estrategias generadoras de valor integradas con la producción y oferta de productos donde la excelencia en calidad y servicio constituyen el eje fundamental de nuestras operaciones.

Visión:

Liderar con responsabilidad social, la industria gastronómica a nivel regional.

Valores Corporativos:

Reconocemos la excelencia como eje fundamental en nuestras operaciones y para lograr transmitir esto a los grupos de interés, con responsabilidad, humildad y perseverancia asumimos nuestros compromisos en los cuales el respeto, la colaboración, el entusiasmo, la laboriosidad e iniciativa, armonizan los distintos equipos de desempeño dentro de los procesos de mejora continua.

Humildad: El valor de la humildad ayuda a las personas a contener la necesidad de decir o hacer gala de sus virtudes a los demás. Una persona que vive la humildad hace el esfuerzo de escuchar y de aceptar a todos. La humildad permite a la persona ser digna de confianza, flexible y adaptable. En la medida en que somos humildes, adquirimos grandeza en el corazón de los demás.

Excelencia: Grado máximo de perfección, aspiración a lo mejor, a la meta más alta que se espera alcanzar en lo que se hace y en quien lo hace. En la Organización LA MERCED, damos nuestro mayor esfuerzo cada día para sobresalir mediante la vivencia sana de nuestra misión.

Perseverancia: Actitud de firmeza en alcanzar los objetivos propuestos al interior de los procesos de mejoramiento continuo.

Responsabilidad: Es cumplir las obligaciones y compromisos adquiridos, asumir los resultados de los propios actos y saber responder a lo que se espera de uno, yendo más allá de la obligación estricta.

Compromiso: Sentir la necesidad propia de cumplir con la palabra dada, en actitudes y hechos.

Respeto: Tener la capacidad de entender las diferencias del otro y aceptar como una nueva posibilidad, su punto de vista. Es tener la capacidad de observar por los lentes del otro una misma situación.

Colaboración: Es sentir en carne propia la necesidad del otro y actuar. En la Organización LA MERCED se vive el espíritu de colaboración entre compañeros y hacia todo aquel que tiene contacto con nosotros.

Laboriosidad: Es la diligente realización del trabajo con dedicación energía, orden y constancia con miras a que se cumplan los resultados esperados.

Entusiasmo: Representa el ánimo en acción, actuar con entusiasmo es vivir cada momento con alegría y energía rebotante que contagia.

Iniciativa: Tomar la iniciativa es romper con el piloto automático que detiene esos cambios tan necesarios.

Estrategias:

Crecer con valor en cada uno de nuestros procesos.

Objetivos:

Objetivos Corporativos:

- Satisfacer más allá de las expectativas las necesidades de nuestros clientes.

- Contribuir de manera responsable al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros colaboradores.
- Brindar excelente calidad en nuestros productos, siempre.
- Lograr sostenibilidad, crecimiento y permanencia en el mercado.
- Medir y evaluar permanentemente la gestión de los procesos de la organización.
- Mantener al interior de nuestra organización procesos de mejoramiento continuo.

Objetivos Estratégicos:

- Maximizar el valor de la organización.
- Incrementar la participación en el mercado.
- Ampliar los canales de distribución.
- Incursionar en el mercado on-line.
- Construir valor para nuestra Organización y las partes interesadas.

(Organización La Merced, 2022)

2.3 Marco legal

El presente trabajo de investigación está enmarcado dentro del ámbito de la preparación de comidas y bebidas, higiene y seguridad total; aún más por el momento que todavía se atraviesa por el virus covid- 19, de igual forma en la parte de inspección, control, vigilancia de los productos cárnicos y demás alimentos, rotulado, etiquetado de los productos envasados, requisitos sanitarios, inocuidad, como también respecto a los residuos y desechos que se producen en estas empresas. En donde se ven involucrados los anteriores conceptos mencionados, los cuales representan gran importancia dentro de un marco legal en la industria de los restaurantes en Nariño. Estos aspectos legales deben tomarse en cuenta para no infringir las leyes nacionales, por lo que se debe hacer una referencia a todas las leyes y normas que tienen relación con los restaurantes y los cuales se encuentran bases teóricas de los conceptos del tema de investigación.

Tabla 1

Normatividad

Norma	Descripción
Resolución 126 de 1964	Por la cual se dictan normas sobre la elaboración y control de grasas y aceites comestibles para consumo humano.
Ley 9 de 1979	<p>Por la cual se dictan Medidas Sanitarias.</p> <p>Artículo 28. El almacenamiento de basuras deberá hacerse en recipientes o por períodos que impidan la proliferación de insectos o roedores y se eviten la aparición de condiciones que afecten la estética del lugar. Para este efecto, deberán seguirse las regulaciones indicadas en el Título IV de la presente Ley.</p> <p>En su artículo 84 y 85; disposiciones generales sobre salud ocupacional, en la cual todos los empleadores y empleados se encuentran obligados a su cumplimiento</p>
Resolución 10593 de 1985	Por la cual se adiciona la Resolución No. 10593 de 16 de julio de 1985, que regula el uso de Colorantes en los alimentos para consumo humano.
Resolución 2505 de 2004	Por la cual se reglamentan las condiciones que deben cumplir los vehículos para transportar carne, pescado o alimentos fácilmente corruptibles.
Decreto número 4741 de 2005	Por el cual se reglamenta parcialmente la prevención y manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral.
Resolución número 005109 de 2005	Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo

	humano.
Resolución 0627 de 2006	Por la cual se establece la norma nacional de emisión de ruido y ruido ambiental
Decreto número 1500 de 2007	Por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el sistema oficial de inspección, vigilancia y control de la carne, productos cárnicos comestibles y derivados cárnicos destinados para el consumo humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación.
Resolución 242 de 2013	Por la cual se establecen los requisitos sanitarios para el funcionamiento de las plantas de beneficio de aves de corral, desprese y almacenamiento, comercialización, expendio, transporte, importación o exportación de carne y productos cárnicos comestibles.
Resolución No 2674 de 2013	Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto de Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. Se establece que los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario, según el riesgo de estos productos en salud pública, de conformidad con la reglamentación que expida el Ministerio de Salud y Protección Social.
Resolución 719 de 2015	Por la cual se establece la clasificación de alimentos para consumo humano de acuerdo con el riesgo de salud pública.

Resolución No 2184 de 2019	Por la cual se modifica la resolución 668 de 2016, sobre uso racional de bolsas plásticas y se adoptan otras disposiciones.
Decreto 1614 de 2021	<p>Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID - 19, y el mantenimiento del orden público, se decreta el aislamiento selectivo con distanciamiento individual responsable y la reactivación económica segura.</p> <p>El artículo 7, hace énfasis en el cumplimiento de protocolos de bioseguridad para el desarrollo de actividades.</p>
Resolución 810 de 2021	Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de etiquetado nutricional y frontal que deben cumplir los alimentos envasados o empacados para consumo humano.
Resolución No 350 de 2022	Por medio de la cual se adopta el protocolo general de bioseguridad para el desarrollo de las actividades económicas, sociales, culturales y del Estado

Fuente: Ministerio de Salud y protección social.

2.4 Marco Teórico

Interrelación entre la cultura organizacional con estilos de dirección y la orientación al mercado.

La cultura es un factor de integración entre los empleados y los departamentos; y se empieza a formar desde el momento de creación de la organización, pasando por procesos que generan cambios, los cuales irán de acuerdo a las condiciones que existan y las situaciones por las cuales esté pasando la empresa. También se considerada como un medio de socialización de los

miembros porque guía comportamientos (Lemaitre, 1984); de acuerdo a lo que se haya pactado conjuntamente en la organización; esto tiene mucha relación con los estilos de dirección, porque aquí también se guía el actuar de los trabajadores, la forma de comunicación y participación. Como también se incentiva a llevar al máximo el aprendizaje de la organización para saber cómo reaccionar en los mercados cambiantes. Dependiendo del tipo de estilo de liderazgo será la cultura dentro de la empresa, es por ello que tiene gran relevancia la elección asertiva de esta, y que vaya en concordancia con los objetivos que se hayan planteado o hacia donde se quiere llegar.

Los estilos de dirección adecuados pueden marcar una gran diferencia en el funcionamiento empresarial. La manera en que se gestiona la organización y las relaciones que los directivos establecen con sus equipos permean el ambiente de trabajo, influyen en la motivación laboral y, a la postre, determinan la eficiencia y la productividad (ESERP Business School, 2022).

Como bien se sabe, las culturas organizacionales establecen las pautas, normativas y principios de la empresa en relación a diferentes aspectos. Por ejemplo, las normas o regulación pueden referirse a salarios, código de conducta, procedimientos operativos, misión y visión. (Rodríguez, 2021). Con el fin último de crear un ambiente laboral idóneo donde los clientes internos es decir los colaboradores se sientan cómodos y tranquilos en sus puestos de trabajo. Ahora bien, si ya se cuenta un buen estilo de dirección donde se brinda una cultura cómoda para los colaboradores es más sencillo buscar estrategias de mercado donde la orientación al mercado tiene su base en potenciar el marketing dentro de la empresa, no solo en su departamento correspondiente, sino también en el resto de áreas con el consiguiente objetivo de tener una visión global estratégica.

Centrándose en la definición de cultura organizacional, se puede mencionar a:

Schein (1985), Existen dos funciones que tiene la cultura organizacional; la primera es la adaptación de la organización al entorno externo, donde la cultura se encarga de definir la misión, estrategias, objetivos y los medios que permiten su alcance, la segunda es la integración interna; es así como la cultura organizacional brinda a sus miembros un lenguaje, expresiones y categorías

conceptuales comunes lo que hace que la cultura pueda definir los grupos y determinar cuáles son los miembros.

Al respecto, Jaeger (como se citó en Paramo, Ramírez y Rodríguez, 2009), manifiesta que la cultura organizacional también abarca aquellos criterios que son utilizados para adquirir, distribuir el poder y el estatus, las relaciones de amistad que regulan las recompensas, las sanciones respecto al comportamiento, así mismo la ideología, la cual da sentido a los eventos de la organización. De igual forma, se debe considerar los denominados artefactos de la cultura, como son: signos, símbolos, ritos, etc., los cuales conceden identidad a una organización, ya que contribuyen entre los miembros a crear representaciones mentales y de funcionamiento y permiten que los miembros de la empresa se identifiquen con está creando relaciones de comunicación donde se comparten versiones del mundo como base de la acción colectiva.

Cultura organizacional

Entre las diferentes definiciones sobre la cultura organizacional, es necesario citar a diferentes autores, por la gran importancia de su concepto frente a este tema.

- Es el conjunto de creencias, de símbolos, de lemas, de héroes y de ritos en la empresa (Deal y Kennedy, 1982).
- Es un sistema que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos como mitos, ideologías y valores (Allaire y Firsirotu, 1984).
- Es el conjunto de artefactos, creaciones, valores, ideología, creencias que tiene una empresa (Schein, 1985).
- Es el conjunto de valores, creencias, supuestos y símbolos (Barney, 1986).

- Es un modelo de valores y creencias compartidas que les dan significados y les proveen reglas de comportamiento a los miembros de una organización (Desphande y Webster, 1989).

Es necesario resaltar que en la mayoría de las definiciones sobre cultura organizacional se enfatiza en la importancia de los valores corporativos, las cuales explican el comportamiento humano en la organización y se manifiestan a través de las prácticas organizacionales como mitos, símbolos, rituales, héroes, tejido cultural. La complejidad de la cultura, hace que esta no sea monolítica, y por ello es posible encontrar en la organización subculturas contrarias a la dominante.

Los valores pueden ser explícitos a través de los discursos de los gerentes y su direccionamiento estratégico, o implícitos, los cuales pueden ser detectados en las conductas, afirmaciones y aseveraciones de los empleados, en los estilos de la gerencia, en las políticas empresariales, en las estrategias, y en el medio ambiente.

Por otra parte, para comprender e interpretar la cultura organizacional a continuación se definirán algunos de sus componentes de acuerdo a (Rodríguez, 2004):

- *Mitos*: están asociados con hechos o historias a manera de metáforas creadas a lo largo de la existencia de la empresa por los fundadores, con un significado simbólico, que se materializa por medio del rito.
- *Creencias y Tradiciones*: Son las maneras como los empleados resuelven cierto tipo de problemas. Contribuyen a crear ambientes de trabajo formal, porque socializan procesos y entran en conflicto cuando se intentan cambiar las formas de hacer las cosas.
- *Símbolos*: Son señales que han servido para explicar, en parte, las razones del éxito de las organizaciones, otorgando sentido y significado a las acciones de las personas: premios, castigos, papel del gerente, palabras, gestos, cuadros u objetos; los cuales

pueden ser fácilmente copiados, no obstante que sean reconocidos solamente por aquellos que comparten una misma cultura.

- *Ritos*: Son actividades programadas periódicamente en las cuales los miembros de una organización socializan prácticas empresariales, porque además de desarrollar sentimientos positivos, se convierten en el vehículo por medio del cual se conducen los valores organizacionales y se consolida una cultura corporativa. Las ceremonias al ingresar un nuevo empleado, la celebración de cumpleaños, los almuerzos de trabajo, por ejemplo, son rituales seguidos por muchas organizaciones sin que para ello tengan una explicación racional y sin cuestionamiento alguno.
- *Héroes*: Son modelos de comportamiento que muchos quieren imitar; son personas que han dejado huellas significativas y positivas que mucha gente acepta y acata de debido a la gran importancia que han ganado al interior de la organización, ya sea por su entrega o por su influencia carismática que contribuye a la formación de símbolos.
- *Tejido Cultural*: Son jerarquías ocultas representadas en diversos tipos de relaciones utilizadas por los héroes e integrantes de la organización para reforzar valores, obtener información, establecer camaradería, etc.

Para comprender la cultura organizacional se hace necesario tener en cuenta los estilos de dirección desde diferentes concepciones por parte de los siguientes autores:

- Es la persona que ejerce la autoridad y el poder de manera conjunta y proporcionada. Wells, (como se citó en Paramo, Ramírez y Rodríguez, 2009).
- Crean un entorno que permite el cumplimiento de los objetivos de forma conjunta y democrática (Cook, 1998).
- Guía a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas, definiendo su rol y la tarea a desarrollar (Robbins, 1999).

- Es la habilidad para conseguir que los empleados estén satisfechos, aumenten su participación a través de una confianza y de una visión, recompensándolos por los objetivos cumplidos (Aguilar, 2000).

En sentido, también se debe mencionar el liderazgo el cual se puede asociar con el término “*Estilos de Dirección o Mando*” ya que hace referencia a un sentido social que contiene la actividad de dirigir, de conducir a un grupo social determinado y, además, supone conocimientos y cualidades sociales, es decir, cierta cultura.

El estilo de liderazgo, hace referencia a los comportamientos que muestra un líder al guiar a los miembros de la organización en direcciones apropiadas en el desempeño de sus deberes y la relación que tiene con la toma de decisiones. Los estudios de la universidad del Estado de Ohio identificaron dos tipos de comportamientos de los líderes, el comportamiento estructural (relaciones del líder y sus seguidores o establecimiento de procesos definidos a los que los seguidores deban adherirse al ejecutar su labor) y el comportamiento de consideración (refleja amistad, confianza mutua, respeto y emotividad en la relación entre el líder y los seguidores). Estos estudios determinaron el modelo teórico que muestra cuatro estilos fundamentales de liderazgo, definiendo que cada estilo es el efecto de una combinación diferente de comportamiento estructural y de consideración (Certo, 1992, p.361).

Reddin (como se citó en Paramo, Ramírez y Rodríguez, 2009), dice que debe mantenerse sumo cuidado al concluir que algún estilo de liderazgo es más efectivo que los demás. La aplicación del estilo de liderazgo es tan compleja que al señalar un estilo como más efectivo se simplifica el contexto de liderazgo a una forma de comportamiento, luego se sesgaría su aplicación en el sentido de que un estilo de liderazgo es efectivo en una situación, pero es inefectivo en otra situación. Al respecto Korman (1966) señala que la “contribución valiosa” que hacen los estilos de liderazgo a la literatura administrativa sería la conceptualización sistemática de los estilos apropiados en las diferentes situaciones para garantizar un liderazgo efectivo.

Es importante de acuerdo a Paramo, Ramírez y Rodríguez (2009) tener en cuenta los estilos de liderazgo así:

1. *Carismático:*

Es una extensión de la teoría de la atribución, donde las personas procuran comprender las relaciones causa-efecto para atribuirlo a algo. Desde ese contexto, el liderazgo es una atribución que las personas asumen con respecto a otros individuos, donde el líder se caracteriza por rasgos de personalidad como inteligencia, habilidades de expresión verbal, energía, comprensión y diligencia.

Según (House como se citó en Paramo, Ramírez y Rodríguez, 2009)

Hay tres características del liderazgo carismático: confianza elevada en sí mismo, dominio y fuertes convicciones en sus creencias. Dice que, durante el proceso de influencia, el líder articula una visión atractiva que proporciona continuidad y lealtad en los seguidores. Para ello, el líder comunica sus expectativas y expresa confianza, generando un conjunto de valores, dando ejemplo a sus seguidores; el líder se autosacrifica, mostrando valor y convicciones de su visión. (p. 577)

La importancia de este tipo de liderazgo en la empresa genera confianza personal, debido a las cualidades en las relaciones interpersonales que se generan entre las partes, formando un vínculo de amistad reflejado en el clima organizacional gratificante, como si fueran considerados parte de una familia en el mismo contexto.

2. *Tradicional:*

Con base en lo señalado por, Gibson, Ivancevich y Donnelly (1983):

Los teóricos del liderazgo han identificado algunos modelos conductistas, asimilándolos con los tradicionales. De este modo aquellos estilos de dirección y liderazgo tradicionales buscan el logro de altos niveles de desempeño en áreas como la producción y la satisfacción, adoptando modelos conductistas, donde tratan de modificar la conducta personal de los miembros de la organización que luego son expresados en el comportamiento organizacional. (p.193)

Dicen que la mayoría de los estudios sobre liderazgo identifican unas características finitas de líderes eficaces, describiéndolas como intelectuales, emocionales, físicas y personales.

Hay otras que hacen referencia a la relación líder-seguidor, específicamente a la capacidad supervisora del líder, que hace referencia al control ejercido y sus manifestaciones en cada situación particular. (Ghiselli, 1963, p.109-113)

Son estas características las que más se relacionan con los estilos tradicionales de liderazgo, hoy en día expresados en costumbres, doctrinas, hábitos, etc., manifestadas de generación en generación y que perduran en el tiempo y en el espacio de una colectividad. En este sentido, la tradición tiene en cuenta el pasado como una forma de vida, de pensar, de sentir donde lo tradicional se refiere a lo cotidiano en el ejercicio del liderazgo, sin tener en cuenta las circunstancias de la situación particular.

3. *Legales:*

El estilo de liderazgo legal está muy relacionado con lo institucional, entendiendo éste como el fenómeno social relacionado con los cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social, donde predomina un nivel de realidad social. Schvarstein (p.26).

De acuerdo con lo anterior, el estilo de liderazgo legal se ejercita bajo un ambiente normativo jurídico-cultural, donde la relación líder-seguidor está dirigida a preservar el status-quo, estableciendo normas en las relaciones interpersonales. El aspecto legal se refiere a las actividades, hechos y reglas prescritas por la ley o norma superior, o que estén de acuerdo con ella, lo cual sujeta las actividades y relaciones interpersonales a unos procedimientos de carácter impersonal.

Los abogados y aquellos profesionales que en su ejercicio y desarrollo de actividades se sujetan a la ley emanada por un ente que los faculta, como en el caso de los contadores y específicamente los revisores fiscales en el contexto organizacional, se constituyen como los agentes representantes del liderazgo legal. Adicionalmente, hay personas dentro de la organización que manifiestan la tendencia a desarrollar su gestión bajo un marco normativo o legal.

4. *Democráticos:*

Debido a los diversos estilos de liderazgo en el ámbito organizacional, se han desarrollado estilos de liderazgo democráticos, donde se tiene en cuenta a los subordinados y/o seguidores en la toma de decisiones, fundamentados en factores situacionales o de contingencia. El modelo de *Contingencia* de Fiedler se refiere a que el desempeño de los grupos depende de la vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus seguidores y el carácter favorable de la situación; el liderazgo se considera como una relación basada en el poder y la influencia (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1983, p.216-219).

5. *Liderazgo situacional:*

El modelo de **liderazgo situacional** de Hersey y Blanchard (1988, p.1-15) se enfoca en la disposición de los seguidores. Afirma que el liderazgo exitoso se logra cuando se selecciona el estilo correcto de liderazgo dependiendo del nivel de preparación adecuado o madurez de los seguidores. Alude a los seguidores porque refleja la realidad de aceptar o rechazar al líder; y la preparación adecuada se refiere al nivel en que la gente tiene capacidad y disposición de desarrollar una tarea específica (Robbins, 1996, p. 424).

6. *Teoría del intercambio líder-miembro:*

La teoría del intercambio líder-miembro de Graen es un modelo de liderazgo donde los líderes establecen una interacción especial con un pequeño grupo de sus dirigidos, teniendo en cuenta las presiones del tiempo (Robbins, 1996, p. 426). Se confía en ellos, tienen bastante tiempo de atención del líder y reciben privilegios especiales. Propone la clasificación implícita del seguidor y su relación se mantiene estable en el tiempo. Se supone que la selección de los dirigidos tendrá unas características compatibles a la personalidad del líder.

7. *Teoría trayectoria- meta:*

La teoría trayectoria-meta, es un modelo propuesto por House (1971, p.321-328) que establece que la tarea del líder es colaborar con sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionar el apoyo adecuado de que sus metas sean compatibles con las de la organización. En este contexto, el comportamiento del líder es aceptado por los seguidores en el grado en que se convierte en una

fuentes de satisfacción. Se deriva de las creencias de que los líderes dirigen la trayectoria de sus seguidores para lograr sus metas en el trabajo, reduciendo los obstáculos.

8. Modelo líder- participación:

Por último, el **modelo líder-participación** es el liderazgo más relacionado con el estilo democrático, donde se relaciona el comportamiento del liderazgo y la participación con la toma de decisiones. Desarrollado por Vroom y Yetton (1973), en el cual reconocieron que las estructuras de las tareas eran diferentes para actividades rutinarias y no rutinarias, estableciendo que el comportamiento en el liderazgo debe adaptarse a la estructura de la tarea. Es decir, proporciona un conjunto de reglas para determinar las formas deseables de participación en la toma de decisiones.

De este modo el estilo democrático de liderazgo favorece la intervención del seguidor incidiendo en la toma de decisiones, es decir, se da la posibilidad de elegir a los seguidores. En este contexto, los seguidores tienen poder en la toma de decisiones que los afecta directamente, relacionando las diversas instancias con las situaciones donde se faculta a la gente para la toma de decisiones.

9. Tecnocráticos:

La tecnocracia se refiere al estilo de liderazgo donde hay preponderancia del conocimiento de los técnicos o especialistas en la toma de decisiones de toda la organización. Según Mintzberg (1979) la burocracia mecánica se caracteriza por compartir las características de trabajo estandarizado, gran tamaño, ambientes estables y control por parte de algún cuerpo externo. La tecnocracia es una forma de burocracia mecánica, donde se hace énfasis a los aspectos relacionados con el cómo hacer las cosas.

Los estilos de liderazgo tecnocráticos se caracterizan por hacer énfasis en técnicos y especialistas, que tienen un conocimiento profundo en las técnicas de las actividades de las actividades para la toma de decisiones en la organización.

10. Autocráticos:

Los primeros modelos de liderazgo tenían una orientación autocrática, donde el líder tomaba decisiones, daba órdenes a los subalternos, vigilaba su desempeño y efectuaba los ajustes necesarios. El autocrático, se relaciona con el estilo de dirección o liderazgo en el que solo una persona, el líder, tiene el poder absoluto, estando facultado para tomar decisiones en la organización. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1983, p.190)

Estos líderes basan su poder más en atributos de posición que en capacidades personales, enfocadas siempre a las tareas, la producción y la productividad, donde su autoridad se manifiesta en el desempeño del cargo o puesto de trabajo. En este contexto, el líder fundamenta su autoridad en formas de poder que hacen referencia a lo coercitivo, poder que se basa en el temor, donde el seguidor percibe que, si no hace caso a la orden del líder, se enfrenta a algún tipo de castigo, como una reprimenda social.

Para Hall (1996, p. 152-153) el líder autoritario fundamenta su poder en su puesto de trabajo y está más centrado hacia las sanciones y castigos. Dice además que esta forma de ejercer el liderazgo evidencia problemas, debido a que no es en realidad un tipo de liderazgo propiamente dicho. Pero como forma de dirección si es aceptado y la historia ha descrito muchos autócratas que han gobernado países, con características particulares en sus resultados, sobre todo cuando se refiere al aspecto humanitario.

En consecuencia, el líder autocrático se gana la reputación de ser un jefe duro que aplica la disciplina al extremo. Es un crítico de la fuerza de trabajo, sus relaciones interpersonales son deficientes y sus seguidores muestran alto grado de desmotivación. Entre sus indicadores observables, se tiene: hay mucha tensión y sectarismo dentro del grupo, hay mucha rotación de personal y porcentaje de quejas, al líder se le observa como una persona indeseable, y esporádicamente se alcanzan altos niveles de productividad.

11. Burocráticos:

Según Weber (1947):

La burocracia es la forma de dirigir por medio de una estructura, donde se tiene una jerarquía de autoridad, autoridad limitada, división de labores, participantes técnicamente

competentes, procedimientos para el trabajo, reglas para los ocupantes de los puestos y compensaciones diferenciadas.

El estilo de dirección burocrática se refiere a la manera como las reglas y normas claras, la definición de tareas y la disciplina organizacionales constituyen la guía para tomar decisiones e inciden en el desempeño de los colaboradores en la empresa.

Miller (como se citó en Aktouf, 1996) presenta “el modelo burocrático de Weber como fruto de sus análisis socio históricos; dice que el orden se basa ya no en la tradición o los dones carismáticos, sino que es garantizado por las convenciones formales y la organización burocrática del trabajo”. (p.93)

Se hace énfasis en los procesos, al tener en cuenta el área de procesos y auditoria, donde cada actividad está relacionada con un proceso, situación que hace que las actividades realizadas se adapten a los procesos organizacionales, como los manuales de funciones y los manuales de procedimientos hacen que los colaboradores se ajusten a los requerimientos de la organización.

Luego de enfatizar en los estilos de liderazgo y saber en qué consiste cada uno de ellos, es necesario analizar y centrarnos en un caso en particular; restaurantes la Merced y Míster Pollo, donde el primero de estos, se basa en un liderazgo autocrático, donde el trato hacia los empleados se hace de manera coercitiva, forzando así la conducta de estas personas, además de que son muy pocos los ascensos que presentan en esta organización. Al ser una empresa familiar, su planeación y forma de administrar es confusa debido a que existen cuatro socios, los cuales dan órdenes o guían al personal a desempeñar funciones de manera distinta, de forma dominante y rígida. Con estos fundamentos es correcto expresar que la forma de dirigir es correctiva; significando que solo se hace intervención en el momento que los problemas se agudizan y se vuelven crónicos.

Dando continuidad con el segundo restaurante, Míster Pollo aplica el estilo de liderazgo democrático, exactamente la teoría trayectoria-meta; por la razón de que el gerente de esta empresa se encarga de que sus colaboradores alcancen sus metas, brindándoles apoyo adecuado, para que las metas personales también se conviertan en parte de la organización.

Por otro lado, esta organización lo que hace es enfocarse en la anticipación de los problemas, son proactivos; actúan antes de que estos pasen a ser muy graves y traiga consecuencias mayores.

La información anterior, es de acuerdo a la observación que se realizó en estos dos restaurantes; Organización la Merced y Chamorro Portilla (Míster Pollo), la cual se corroborara con la investigación: encuestas y entrevistas que se aplicaran posteriormente.

Relación entre diversidad cultural, cultura organizacional y estilos de dirección.

La relación entre diversidad cultural, cultura organizacional y estilos de dirección en el contexto colombiano es un tema relativamente nuevo en Colombia, por ello Dávila (2000):

Indica que, desde comienzos de los años 90, el tema de cultura organizacional circula con una frecuencia casi comparable a la de términos como “globalización”, “economía de mercado” e “iniciativa privada”, no solo entre empresarios, consultores, directivos, gerentes, dirigentes gremiales, dirigentes sindicales, sino también en los medios de comunicación y en sectores universitarios.

La cultura empresarial en la sociedad colombiana introduce la problemática del ethos de los actores sociales que se han desempeñado como elites económicas, técnicas, culturales en las diferentes regiones del país; por esta razón, en lugar de una sola cultura, habría que sugerir diferentes tradiciones empresariales en la sociedad colombiana (Arango y Urrea, 2000).

Cuando se analiza la diversidad de cultura que tiene Colombia, se tiene en cuenta condiciones que hacen que las regiones logren el éxito en el factor de gestión empresarial que va desde el conocimiento, el aprovechar sus especificidades y las potencialidades con las que cada cultura cuenta (Cifuentes, 1990).

Al fijar las posibles similitudes entre subculturas de región y culturas empresariales, se requiere estudiar aquellas empresas que han efectuado procesos deliberados de cambio en los

estilos de gestión que manejaban; es así como se determina la manera como cada empresa se hace cargo de los condicionamientos de cultura en su entorno inmediato ya sea suprimiendo, modificando o creando nuevamente sus valores culturales según lo favorable de esto, con novedosas técnicas administrativas acogidas (Zapata, 2002). Lo anteriormente mencionado compromete a abordar dos grandiosas áreas de investigación: la primera de ellas, es constituida por las culturas regionales y la segunda la forman las empresas que han llevado a cabo estrategias de cambio y que son líderes en la región.

Por otro lado, y de acuerdo con la moderna aproximación que se ha venido haciendo a la cultura organizacional, Jaeger (1986), identifica cinco mecanismos que los directivos utilizan para implantarla y mantenerla:

- Aquello que los dirigentes consideran importante y por ello le prestan más atención, porque son una guía para el pensamiento de los demás.
- Las reacciones de los dirigentes ante los incidentes difíciles y las crisis, porque señalan modelos de comportamiento.
- Los ejemplos de los dirigentes, porque son modelos de comportamiento a seguir dado que refuerzan los valores y conductas deseadas.
- Los criterios establecidos para la entrega de premios y recompensas porque fomentan comportamientos deseados.
- Los criterios establecidos para contratación, selección, promoción y despido de empleados, porque definen la personalidad de la organización.

Variables de la cultura organizacional

Hofstede (1980). Durante 1980, Hofstede investigó las diferencias culturales en 40 países y para ello entrevistó a 116.000 empleados de IBM, a través de cuatro factores de medición de valores: individualismo/ colectivismo, distancia jerárquica, reacción ante la incertidumbre y masculinidad/ feminidad; los cuales se explican a continuación:

Individualismo/ colectivismo: Este factor se refiere al grado de orientación para alcanzar los objetivos y satisfacer las necesidades de grupo dentro de la organización. En los países individualistas la gente se preocupa por sí misma y por sus familias más que por los demás. Las organizaciones honran la iniciativa individual y evalúan a los empleados de manera también individual. Las culturas colectivistas valoran el bienestar general del grupo; las expectativas se manifiestan cuando la gente subordina sus intereses individuales y necesidades al beneficio del grupo.

Distancia jerárquica: Es la forma de percibir las jerarquías de poder en las organizaciones. En una sociedad con distancia jerárquica baja hay más participación en la toma de decisiones. En una cultura con distancia jerárquica alta las diferencias entre los trabajadores de distintos rangos son aceptadas, y la posición social u organizacional de un individuo influencia su manera de actuar y de tratar a los demás. En organizaciones con bajo nivel educativo, se percibe alta distancia jerárquica y viceversa, la educación es entonces un factor determinante: cada año estudios suplementarios de enseñanza organizada, reduce la percepción de la necesidad de la distribución desigual del poder en las organizaciones.

Reacción ante la incertidumbre: En las sociedades donde predomina el cambio, existe la tendencia a evadirlo, para actuar de acuerdo a una certidumbre que les facilite el futuro. En este contexto, entre más confiable sea el futuro menos preocupación tendrá la sociedad para enfrentarlo. Y viceversa, entre menos confiable sea el devenir de la consecuencia, surgen dos variables totalmente opuestas en la sociedad, la incertidumbre y la confianza. Luego, hay culturas societarias donde se estudia el futuro para evadir la incertidumbre, fortaleciendo la confianza en la sociedad.

Masculinidad/Feminidad: En una sociedad masculina los valores “rudos” -incluyendo el éxito, dinero y competencia – son dominantes. Existen diferencias significativas entre los roles el hombre y la mujer. Las culturas femeninas dan más importancia a valores “suaves” como las relaciones personales, el cuidar de los demás, la calidad de vida y el servicio.

Trompenaars (1994). Aplicando y analizando un cuestionario a 15.000 empleados de 47 culturas nacionales, concluyó que las diferencias culturales entre los países, se debe a siete factores, los cuales se refieren a las relaciones con otras personas, al paso del tiempo y al medio ambiente. A continuación, se explica cada factor:

Universalismo contra particularismo: En una cultura universal, se juzga sin mirar las circunstancias y por ello se evitan las excepciones, porque el sistema colapsara. Los particularistas se fundamentan en que la amistad, por lo tanto, se hace favorecimientos sin importar lo que dicen las reglas.

Individualismo contra colectivismo: La toma de decisiones en las culturas individualistas, es generalmente rápida y la hace la persona encargada de negociar. En las sociedades colectivistas, la toma de decisiones es lenta debido a que se necesita consultar y estudiar la decisión.

Relaciones neutrales contra afectivas: Las culturas neutrales controlan sus sentimientos para que no interfieran en los negocios o en las relaciones interpersonales. En cambio, las culturas afectivas, manifiestan sus sentimientos al reír, al jugar, etc. Por ejemplo, los estadounidenses, holandeses y suecos, tienden a no exhibir las emociones. Los italianos y los latinoamericanos tienden a exhibir los sentimientos. El silencio no es bien admitido entre las personas de cultura afectiva. En estas sociedades, la gente está acostumbrada a interactuar, en el comercio la gente proveniente de un país afectivo, está acostumbrada a regatear o discutir los precios y/o condiciones de compra; les gusta interactuar e intercambiar pensamientos; aunque a veces estos sean vagos o de poca importancia relativa al asunto en cuestión. Por otro lado, en las culturas neutrales, los sentimientos no son comúnmente manifestados.

Específico contra difuso: Es la manera como una cultura trata lo privado y lo público. Las culturas específicas separan la vida privada de la vida pública, siendo la pública más grande que la privada. Si se les hace una crítica de trabajo, no lo van a tomar de manera personal. En contraste, en las culturas difusas la vida pública y privada está conectadas. Para acceder al espacio público de los difusos, hay que entrar a su espacio privado. En algunas culturas para negociar se tiene que socializar con la persona, conocerla, saber más acerca de su vida. En las culturas específicas el

trabajador no ayuda a su patrón en labores de su casa (lo público y lo privado están separados), mientras que en la cultura difusa lo haría, ya que se siente moralmente obligado. Para los trabajadores difusos, ayudar al patrón en la vida privada es considerado bueno para las relaciones personales. La confianza en las culturas difusas fortalece las relaciones personales y las relaciones laborales.

Logros contra atributos: Está dimensión describe como una persona gana poder y status en una sociedad. En los países con una cultura de logro (Australia, Estados Unidos) la posición de una persona se basa en sus conocimientos, habilidades y talentos. En los países con una cultura de atributos (Colombia, Indonesia), la posición de una persona se basa en sus ancestros y en sus relaciones interpersonales con los que ostentan el poder.

Relación con el tiempo: Hace referencia a épocas (pasado, presente o futuro) y a la puntualidad. En sociedades orientadas hacia el pasado, la tradición y la historia son importantes. En sociedades orientadas al presente, el enfoque se basa en lo que está sucediendo ahora. En sociedades orientadas hacia el futuro se utiliza el pasado y el presente para obtener ventajas en el futuro. La gente de sociedades secuenciales hace citas precisas, son puntuales y se apegan a los horarios. En sociedades sincrónicas, el tiempo para las citas es aproximado, las relaciones personales son más importantes que los horarios y generalmente hacen diferentes actividades a la vez: leer, comer, escuchando música o hablando con el compañero. Por su parte, los empleados de culturas secuenciales usualmente se enfocan en una sola actividad.

Relación con la naturaleza: Tiene una orientación interna y otra externa. En la interna hay una defensa permanente del medio ambiente y en la externa sucede lo contrario.

Incidencia de la orientación al mercado

Varios autores han intentado dar respuesta al significado de orientación al mercado (OM), y su incidencia en los resultados de la empresa.

Cuando una empresa tiene alto grado de orientación al mercado, denota sensibilidad en la percepción de los clientes; con ello un mayor valor agregado; obteniendo un aumento en el éxito al momento de sacar al mercado nuevos productos, de igual manera mejoras en la retención de los clientes, incremento en ventas trayendo consigo mayor rentabilidad y establecer valores superiores para el cliente (Slater y Narver, como se citó en Paramo, Ramírez y Rodríguez, 2009).

Además, de lo que resultó de las investigaciones de orientación al mercado y las incidencias en las variables del mercado, junto con los estudios previos de Slater y Narver (como se citó en Paramo, Ramírez y Rodríguez, 2009), se deduce que la orientación al mercado permite el aprendizaje de la organización, en el momento que sea adoptado en la cultura de la organización, creando así una ventaja competitiva perdurable, llevando a crear y entregar valores superiores a los clientes, y tener un mejor rendimiento respecto a los competidores.

Del mismo modo (Kholi y Jaworski, 1990; Webster, 1988), afirman que la cultura organizacional orientada al mercado, genera comportamientos de forma eficiente y efectiva, lo que origina una mejor forma de trabajo estimulando así la creación de valores para sus consumidores y que se vaya por delante de la competencia.

Después de haber abordado lo anterior, se da continuidad a la definición de procesos, estrategias, sistemas y estructura organizativa, para ofrecer al cliente valor superior. Las decisiones estratégicas de cultura organizacional orientada al mercado tienen como prioridad mantener el valor que se ofrece, como también de producir ganancias (Slater y Narver, como se citó en Paramo, Ramírez y Rodríguez, 2009).

Los directivos se someten al cumplimiento de un gran reto, el de crear la cultura y un buen clima organizacional- estructura, procesos e incentivos para operacionalizar los valores- que se aumente el aprendizaje por parte de la organización para que puedan lograr un valor superior en el mercado, para ir más rápido que los competidores, esta podría ser la única ventaja competitiva y sostenible (Dickson, 1992).

Las empresas orientadas al mercado deben redirigir los esfuerzos en el establecimiento de relaciones con los consumidores mediante el marketing relacional, para satisfacer de mejor manera al cliente y tener mayor cobertura en el mercado (Tjosvold, Wong, 1994). El redirigir hace referencia a pasar del marketing de masas al de base de datos (Vavra, 1992), o a las 4 p's del marketing de relaciones. (Gronroos, 1994).

2.5 Marco conceptual

Competitividad: Porter (1985) señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.

Cultura organizacional: Según Chiavenato (2005) "La cultura organizacional son normas informales no escritas que guían el comportamiento y acciones diarios de los miembros de una organización para alcanzar los objetivos organizacionales".

Cliente: Según el Diccionario de Marketing, de Cultural S. A. (2005), encontramos que "cliente" es un término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía.

El cliente es la razón de existir de cualquier negocio (Albrecht y Bradford, 1990)

Diagnóstico: Para Thibaut (1994, p.17), el diagnóstico es "el acto o arte de conocer"; lo que se busca conocer son las causas de los problemas o dificultades que tiene la organización, para así ofrecer soluciones acordes a estos.

Para Jack Fleitman (1997, p.2), el diagnóstico permite estudiar, analizar y evaluar las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de las empresas, sirve como instrumento por medio del cual se analiza y evalúa el entorno de una organización, su estructura, sus políticas, en general la gestión que esta realice.

Estilos de dirección: Un estilo de dirección “encarna una definición de la situación, una versión propuesta o quizás impuesta de los modos de interacción social entre el líder y los que conduce” (Ball, 1989, p.92).

Liderazgo: “Es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario” (Newstrom, 2007, p.196).

Mercado: Kotler y Armstrong (2012), que afirman que el mercado comparte una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio, por lo tanto, las necesidades y deseos de los consumidores se satisfacen con las ofertas de mercado combinando productos, servicios, información y experiencias.

Orientación al Mercado: “La orientación al mercado es la generación de una apropiada inteligencia de negocio que considera las necesidades presentes y futuras del cliente; la integración y la difusión de tal inteligencia a través de departamentos; el diseño y la ejecución coordinados como respuesta estratégica de la organización a las oportunidades del mercado” (Kohli y Jaworski 1990, p.6).

Plan de acción: Según Suárez (2002) el plan de acción es: “documento debidamente estructurado que forman parte del planteamiento estratégico de una investigación de carácter cualitativo, se busca materializar los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándose de un elemento cuantitativo verificable a lo largo del proyecto” (p. 40).

Servicio: “Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico” (Kotler, 1997, p. 656).

Servicio al cliente: “El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo

en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional” (Lovelock, 1990, p. 491).

3. Metodología

3.1 Paradigma

Para la presente investigación se utilizará el paradigma positivista que tal como lo afirma Ricoy (2006) “El conocimiento es objetivo (medible), cuantifica los fenómenos observables que son susceptibles de análisis matemáticos y control experimental” (p. 15).

Así mismo esta investigación pertenece al paradigma positivista caracterizado por ser útil, cierto, preciso y relativo que según Ferreres, V. y Gonzales, Á. (2006), “el positivismo mantiene que todo conocimiento científico se basa sobre la experiencia de los sentidos sólo puede avanzarse mediante la observación y el experimento, asociados al método científico” (p.117). Teniendo en cuenta la investigación, se trata de mirar la realidad que tienen ambos restaurantes y analizar la problemática que se desea conocer.

3.2 Enfoque

El enfoque de la investigación es cuantitativo, el cual según Sampieri et al. (2003), utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. Se busca a través de este enfoque realizar la medición del objeto de estudio.

3.3 Método

Para la realización de esta investigación se empleará el método empírico analítico, el cual según Nicuesa (2015) es un método de observación utilizado para profundizar en el estudio de los fenómenos, pudiendo establecer leyes generales a partir de la conexión que existe entre la causa y el efecto en un contexto determinado. Se busca determinar la cultura organizacional y estilos de dirección de las empresas del sector restaurantes: Organización la Merced S.A.S, Chamorro Portilla S.A.S (Míster Pollo) con el fin de tener una contingencia ante cualquier eventualidad que limite a un confinamiento en la ciudad de San Juan de Pasto.

3.4 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se llevara a cabo es la descriptiva analítica:

Para Sabino, C. (1992), la investigación descriptiva es definida en su obra *El proceso de investigación*, como “el tipo de investigación que tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utiliza criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes” (p.43-44).

El tipo de investigación analítico, según Lopera, et al. (2010) “es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos” (p. 17). Adicionalmente los mismos autores refieren que dicho método de investigación se aplica a diversas formas de expresión como costumbres, arte, palabras y demás fenómenos.

De acuerdo a este tipo de investigación, se busca realizar el diagnóstico de la cultura organizacional, estilos de dirección y orientación al mercado, al igual que la formulación de estrategias que permitan mejorar el servicio al cliente.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

Para determinar la población objeto de estudio es importante definir esta. Según Tamayo y Tamayo, (1997), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (P.114).

3.5.2 Muestra

Tamayo y Tamayo (2006), define la muestra como: "el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada" (p.176).

Para determinar el número de encuestas que serán aplicadas a las empresas Míster Pollo y la Merced en la ciudad de Pasto, es necesario tomar a cada restaurante de manera individual.

Míster Pollo Juanoy

- Para obtener el tamaño de la muestra respecto a los empleados del restaurante Míster Pollo, se aplica la fórmula de la muestra de la siguiente manera:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1)e^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n= tamaño muestra

N=población (376)

Z=coeficiente de confiabilidad (1.96)

e =nivel de error (0.07)

p=probabilidad de éxito (50% = 0.5)

q=probabilidad de fracaso (50% =0.5)

$$n = \frac{376 * (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(376-1) * (0.07)^2 + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 129,06 \rightarrow 129$$

- Muestra respecto a los clientes del restaurante Míster Pollo:

n= tamaño muestra

N=población (30800)

Z=coeficiente de confiabilidad (1.96)

e=nivel de error (0.07)

p=probabilidad de éxito (50% = 0.5)

q=probabilidad de fracaso (50% =0.5)

$$n = \frac{30800 * (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(30800-1) * (0.07)^2 + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 194,76 \rightarrow 195$$

Restaurante La Merced Aurora

- Muestra respecto a los clientes del restaurante La Merced:

n= tamaño muestra

N=población (45000)

Z=coeficiente de confiabilidad (1.96)

e=nivel de error (0.07)

p=probabilidad de éxito (50% = 0.5)

q=probabilidad de fracaso (50% =0.5)

$$n = \frac{45000 * (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(45000-1) * (0.07)^2 + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 195,15 \rightarrow 196$$

- Muestra respecto a los empleados del restaurante La Merced Aurora:

n= tamaño muestra

N=población (150)

Z=coeficiente de confiabilidad (1.96)

e=nivel de error (0.07)

p=probabilidad de éxito (50% = 0.5)

q=probabilidad de fracaso (50% =0.5)

$$n = \frac{150 * (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(150-1) * (0.07)^2 + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 85,21 \rightarrow 86$$

Debido al gran número del total de las muestras a realizar en ambos restaurantes de la ciudad, se hace necesario calcular una proporción para cada una de las cantidades muestrales nombradas anteriormente, para realizar la aplicación de encuestas.

Tabla 2*Proporción muestral*

PORCENTAJE	RESTAURANTE LA MERCED		RESTAURANTE MISTER POLLO		TOTAL PROPORCIÓN
	Clientes	Empleados	Clientes	Empleados	
50%	98	43	98	65	304

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

El método aplicado es la realización de encuestas, según Tamayo y Tamayo (2008, p.24), la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”.

Primarias: Encuestas dirigidas a los clientes y empleados de restaurante Mister Pollo ubicado en la Cra 44b No. 19-56 Juanoy y La Merced en la Cra 36 No. 12-14 Aurora, de igual forma entrevistas a los gerentes- directivos de estas organizaciones.

Secundarias: Conformada por trabajos de grado similares, a nivel internacional, nacional y regional, que sirve como referencia o guía para el desarrollo de la presente investigación, además de libros y documentos que permitan fundamentar los pasos a seguir para alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Terciaria: Para este trabajo de grado se recurre a la fuente terciaria, para la obtención de información de los sitios web, los cuales facilitan ágilmente artículos, bibliografías y diferentes lecturas que contribuyen a un mejor desempeño

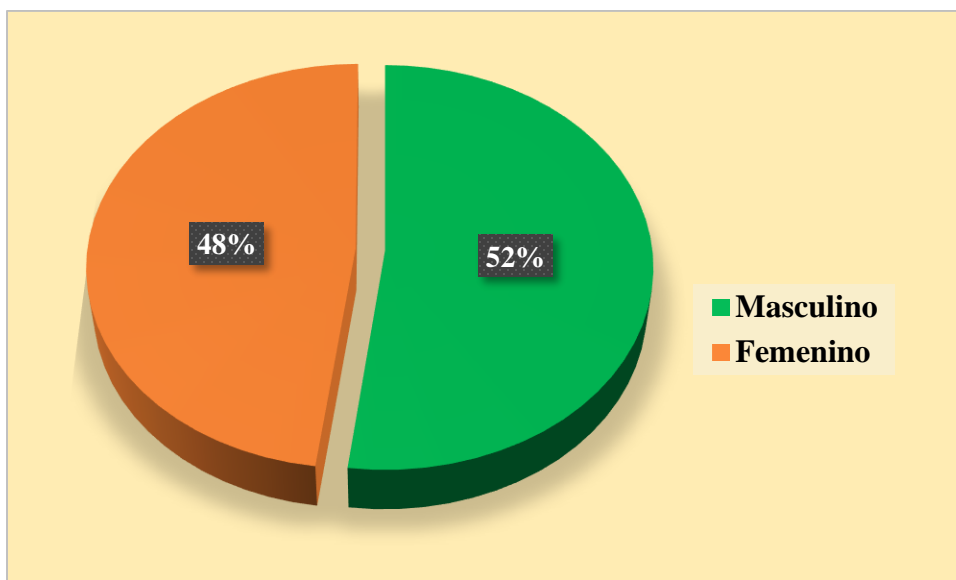
4. Resultados de la investigación

4.1 Diagnóstico de los restaurantes: Organización la Merced S.A.S y Chamorro Portilla S.A.S (Míster Pollo).

En primer lugar, se aplicaron encuestas a clientes de restaurantes la Merced y los resultados arrojados fueron los siguientes:

Figura 1

Género de los clientes

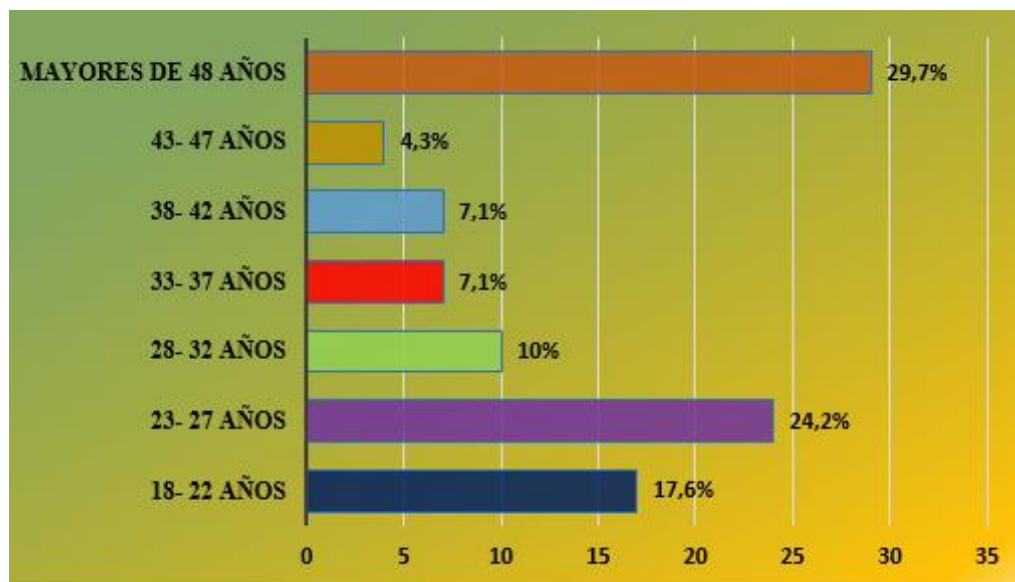


Fuente. Elaboración propia.

Una de las primeras variables a analizar es el género de los clientes de restaurantes La Merced, que en este caso sería principalmente el género masculino, es decir, que los hombres son los que principalmente visitan este restaurante, por tanto, esto da pie para tener a disposición mayor variedad de productos para la satisfacción de ellos, así como también denota la necesidad de crear estrategias de marketing para atraer en mayor proporción al género femenino.

Figura 2

Edad

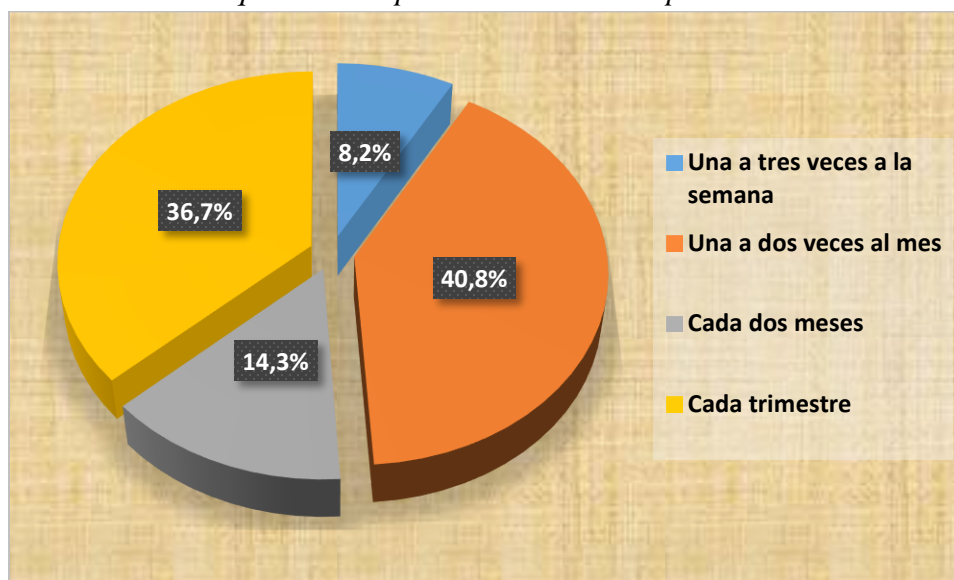


Fuente. Elaboración propia.

Es importante conocer las edades de los clientes de restaurantes La Merced, se puede observar que en primer lugar se encuentran los clientes mayores de 48 años, siendo estos los que visitan con mayor frecuencia los establecimientos, como también las personas que se encuentran en los rangos de edades de 23 a 27 años y de 18 a 22 años.

Figura 3

Frecuencia de adquisición de productos de esta empresa

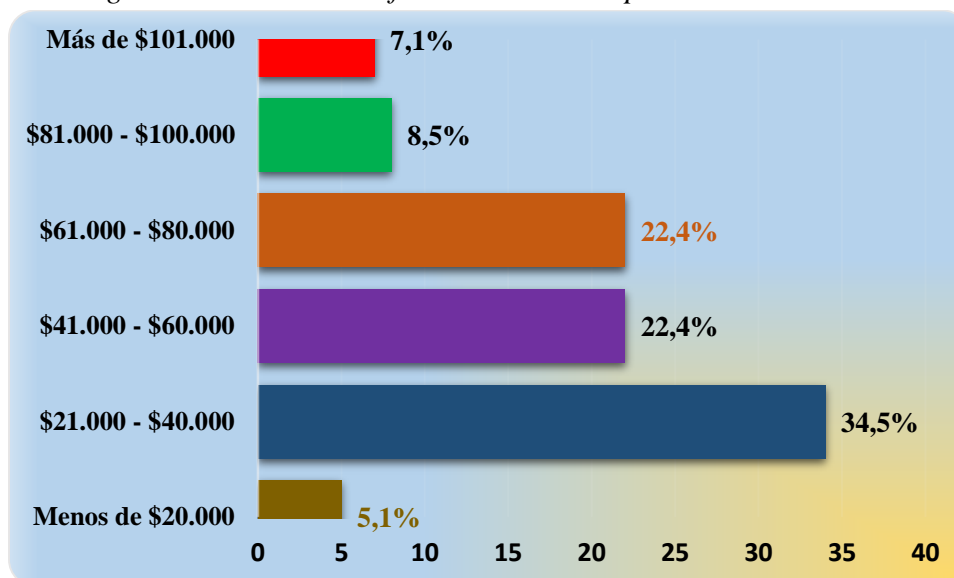


Fuente. Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados adquiere los diferentes productos que se ofrece en estos restaurantes en un tiempo de una o dos veces al mes, representando medianos periodos entre compra y compra. Pero por otro lado se encuentra un 8,2% que esta adquisición la realiza de una a tres veces a la semana, siendo una demanda bastante alta.

Figura 4

Dinero gastado de acuerdo a frecuencia de compra

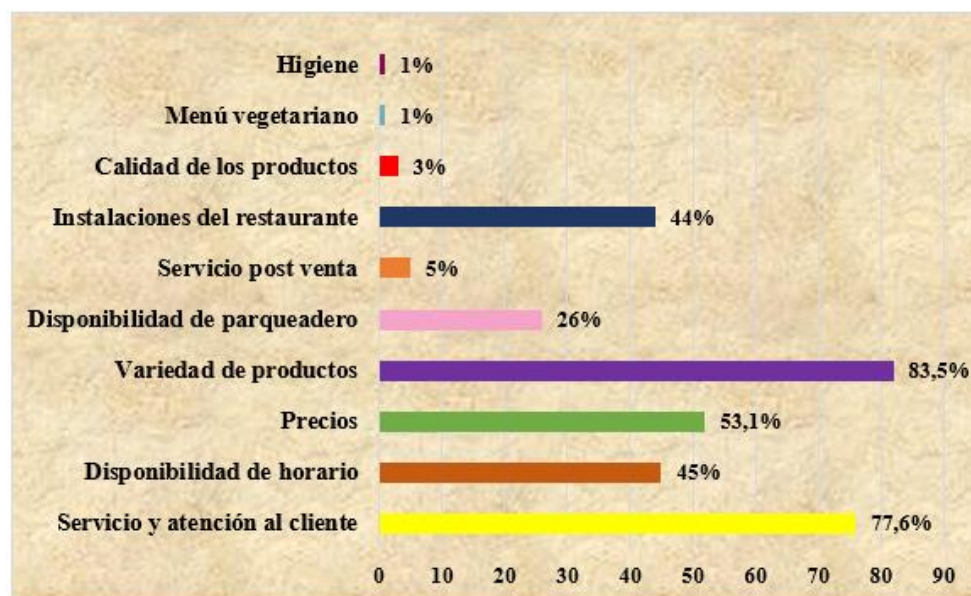


Fuente. Elaboración propia.

Es interesante conocer la cantidad de dinero que destinan los clientes para realizar sus compras en las distintas instalaciones del restaurante, de acuerdo a los resultados se puede decir que la mayoría de los clientes no destinan montos tan altos para adquirir los productos en comparación con el 7,1% que superan los \$101.000 en obtener lo que necesitan.

Figura 5

Factores importantes al momento de adquirir productos

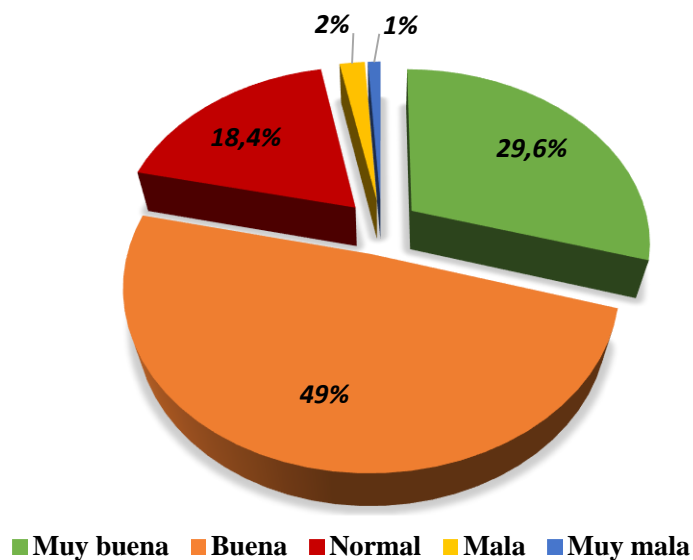


Fuente. Elaboración propia.

Para el análisis de los factores que se consideran importantes al momento de adquirir productos se ha pedido a cada uno de los encuestados que escoja 4 ítems de los que se presentaron o se agreguen los que tienen en cuenta al comprar productos. Es por ello que la suma de los porcentajes es superior al 100%. Dando continuidad al análisis, aquellos factores que son tenidos en cuenta y puntúan en los primeros lugares, son los siguientes: la variedad de productos que se encuentre en el lugar donde va a realizar sus compras, para que se pueda elegir lo que realmente desea, en segundo lugar, está el servicio y la atención que se le brinda al cliente, ya que este es una manera de atraer y fidelizar a los clientes y en tercer lugar la disponibilidad de horario.

Figura 6

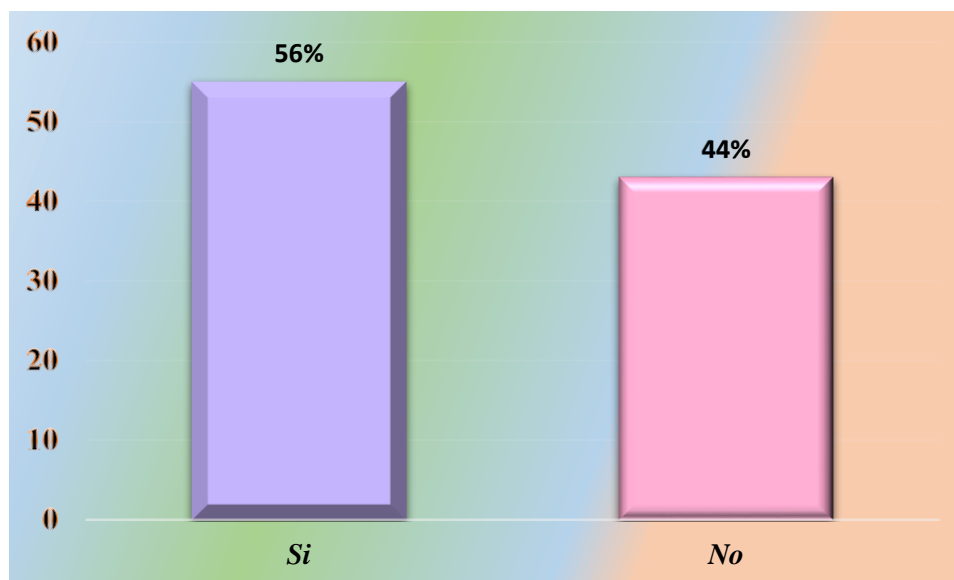
Atención recibida por el personal del restaurante la Merced



Fuente. Elaboración propia.

Los clientes encuestados, en su mayoría, manifiestan que la atención que han recibido por el personal de este restaurante oscila entre buena y muy buena, el trato es amable y siempre están dispuestos a atender las órdenes o pedidos que se realicen de la mejor manera.

Figura 7
Competitividad de precios de esta empresa



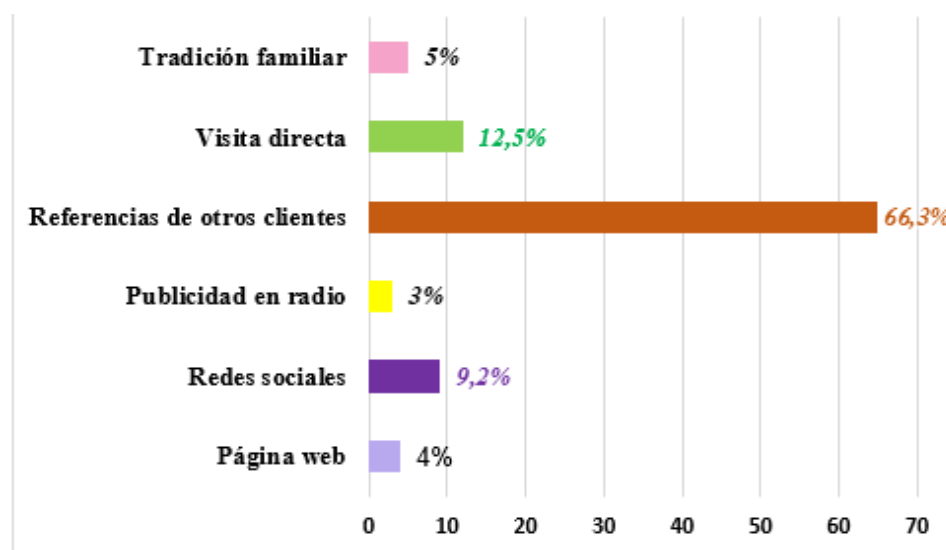
Fuente. Elaboración propia.

La mayoría de los clientes encuestados respondieron que, si existía competitividad en los precios que se vienen manejando por parte de este restaurante, argumentando que los productos son de excelente calidad y que esto justifica el status de la empresa, manejan variedad de precios lo que garantiza que cualquier persona pueda consumir, como también que existen sitios con precios similares, adecuándose así a los precios que se está manejando en el mercado.

Con un 44%, comentan que para ellos no hay competitividad en los precios, ya que este restaurante ofrece productos con precios bastante elevados, y que existen otros sitios donde se encuentran mejores productos a precios razonables.

Figura 8

Medios en que conoció el restaurante

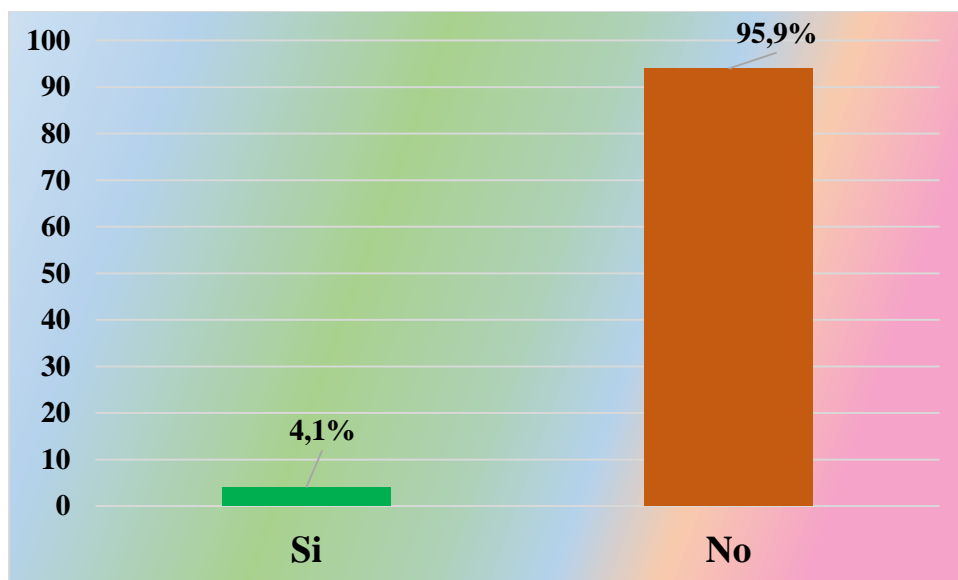


Fuente. Elaboración propia.

Restaurante la Merced ha tenido una gran trayectoria, es por eso que ha sido conocido por muchas personas a través de diferentes medios, en este caso el medio que se ha destacado es las referencias que han tenido de otros clientes, haciendo que el lugar tenga una gran acogida, sea llamativo a la vista de las demás personas y ofrezca a sus nuevos clientes diferentes experiencias.

Figura 9

Conocimiento de promociones de la empresa

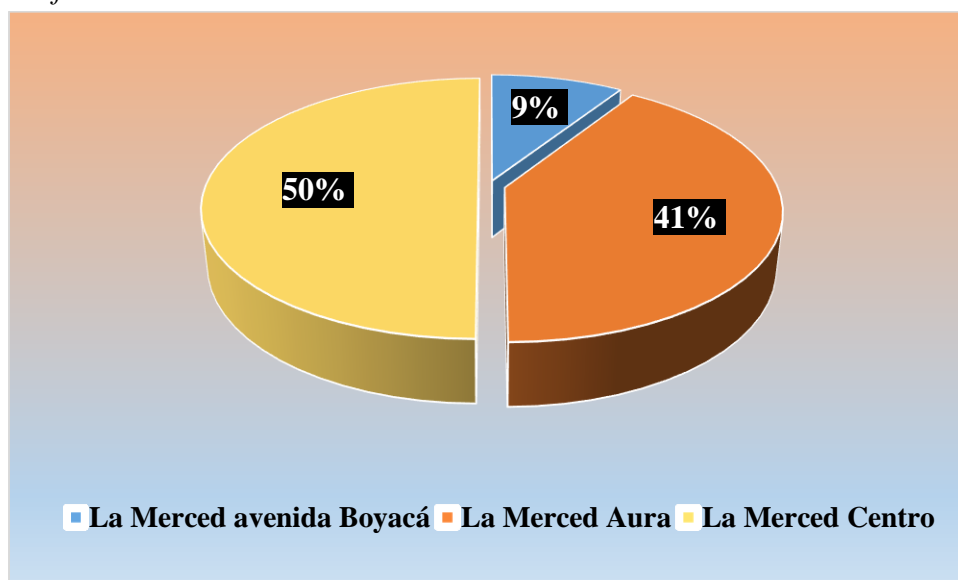


Fuente. Elaboración propia.

El 95,9% de los encuestados dice no conocer acerca de las promociones que ofrece restaurante la Merced y en menor porcentaje con 4,1% cuentan que entre las promociones que han vivenciado, se encuentra el 2x1, que al comprar determinado producto le obsequian la bebida y también los descuentos realizados en compras de pizzas. Esto lleva a la empresa a trabajar en este aspecto, haciendo que más clientes se den cuenta y aprovechen este tipo de promociones.

Figura 10

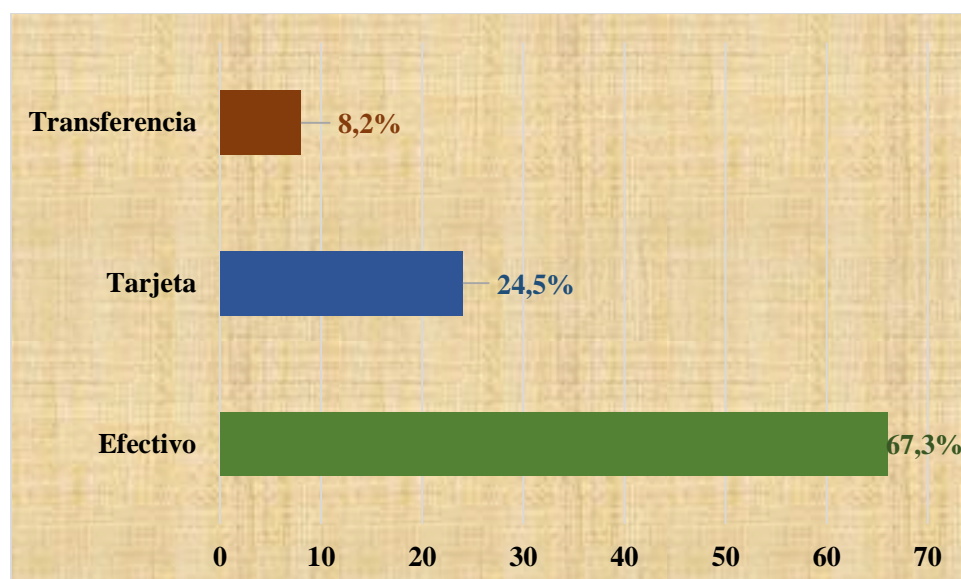
Preferencia en asistir a las sedes



Fuente. Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados coinciden y prefieren asistir a la sede de restaurantes la Merced centro, porque está cerca a las entidades bancarias y al comercio, como también cercanía al lugar de residencia, trabajo, universidad, por la amplitud del restaurante, por tradición, mejor accesibilidad y mayor concurrencia. Seguido de La Merced Aurora, expresando que asisten a esta sede por la disponibilidad de parqueadero, de igual manera por lo cerca que se encuentra a sus lugares de residencia.

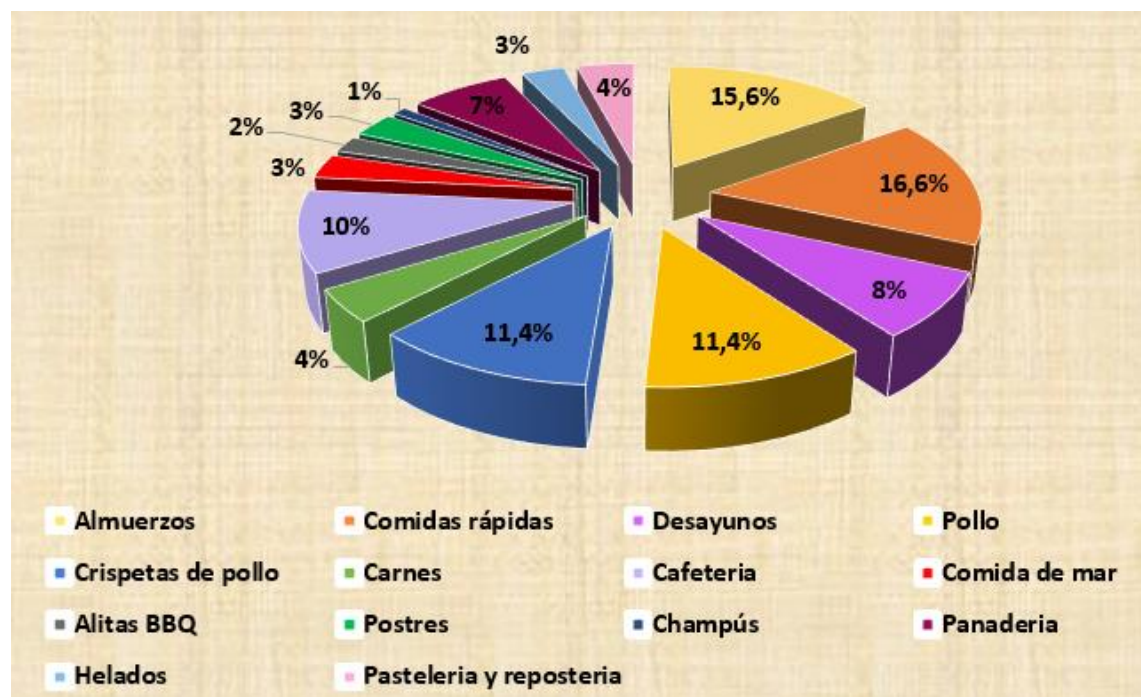
Figura 11
Preferencia de alternativas de pago



Fuente. Elaboración propia.

Explorando los medios de pago que prefieren los clientes al momento de adquirir sus productos, se arrojó que el medio principal, con más de la mitad (67,3%) y el más utilizado es el efectivo, queriendo decir que aun en la actualidad se cancela de esta manera la compra de productos. Al contrario de lo antes mencionado, el uso de transferencias se lleva a cabo en menor proporción. Se puede notar que las personas sienten más confianza y comodidad pagando efectivamente, generando así mayor seguridad.

Figura 12
Producto que más consume en el establecimiento



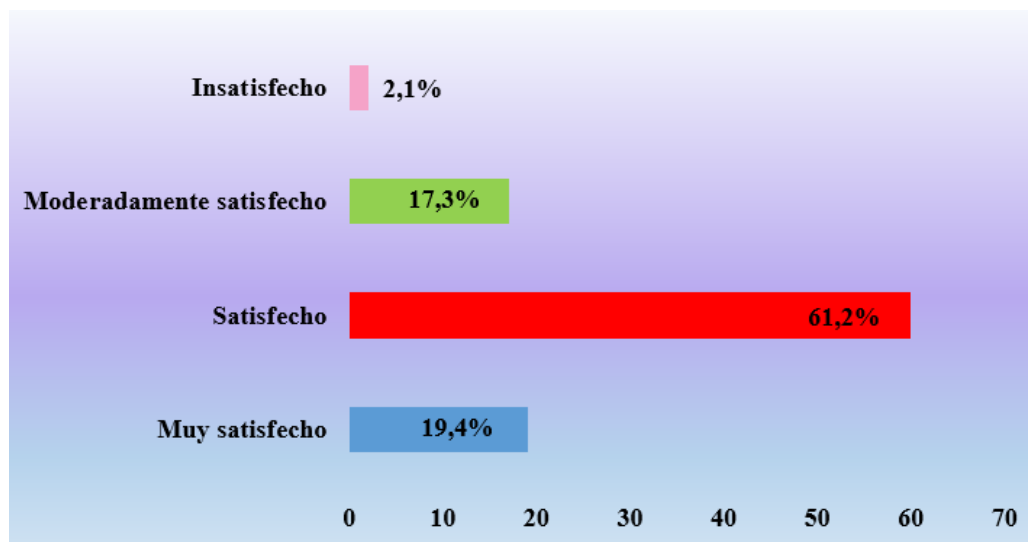
Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo a la figura presentada es notorio ver los diferentes productos que son consumidos dentro de este establecimiento, así mismo aquellos con más frecuencia de consumo y sus porcentajes no bajan de dos cifras; en primer lugar las comidas rápidas, siendo un aspecto llamativo como también la comida preferida de sus seres queridos, en segundo lugar los almuerzos por la variedad que ofrece en estos; tomando este tiempo para reunirse con familiares o amigos para disfrutar de este momento del día, en tercer lugar y con un mismo porcentaje las crispetas de pollo y pollo en sus diferentes presentaciones y finalmente productos de cafetería.

Otros de los productos que se contemplan y que tienen valores menores; de una cifra, son los nombrados a continuación teniendo en cuenta su orden: desayunos (8%), productos de panadería (7%), carnes (4%), productos de pastelería y repostería (4%), comida de mar (3%), helados (3%), postres (3%), alitas BBQ (2%) y finalmente el champús (1%), que es consumido más que todo en épocas decembrinas.

Figura 13

Nivel de satisfacción de productos



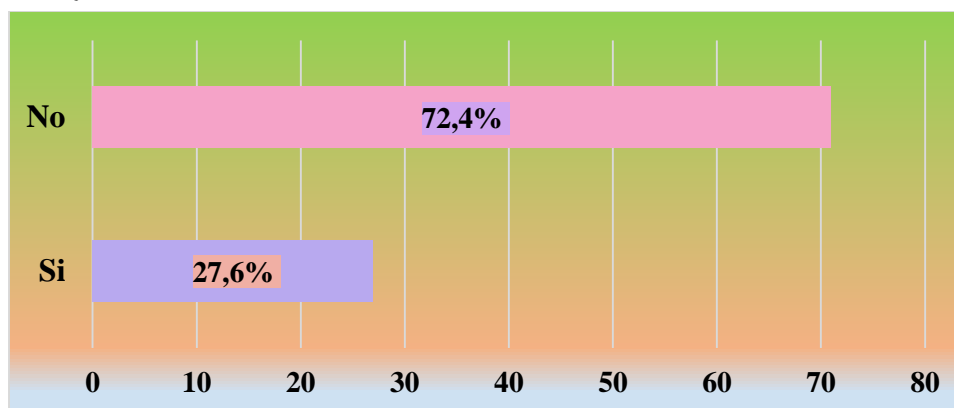
Fuente. Elaboración propia.

Los encuestados han expresado el nivel de satisfacción encontrado en los distintos productos que han consumido, la mayor parte de estos, dice encontrarse satisfecho y muy satisfecho, por la excelente atención recibida, la calidad y presentación de los productos, satisfaciendo así las expectativas.

Por otro lado, también es importante tener en cuenta las experiencias que las demás personas han tenido con los productos, y es de esa manera que han puntuado el nivel de satisfacción como moderadamente satisfecho o insatisfecho, las razones corresponden a que en ocasiones la cantidad de condimentos utilizado para las preparaciones no les sienta bien y que muchas veces sienten que los productos son realmente costosos referente a lo que ofrecen y finalmente que cuando se solicita productos de la carta vegetariana, no los han tenido y si los tienen no cuentan con sabores agradables al paladar.

Figura 14

Utilización del servicio a domicilio

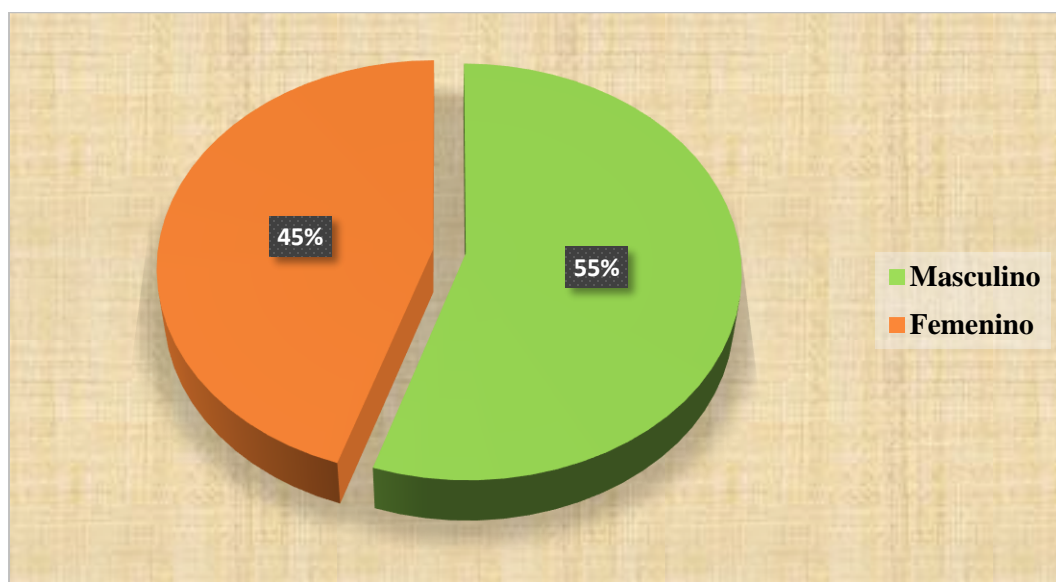


Fuente. Elaboración propia.

Es necesario iniciar este análisis refiriendo que no todas las personas encuestadas sabían que el restaurante la Merced prestaba el servicio a domicilio, otros de ellos dicen que este servicio no llega a todos los lugares de la ciudad, que solo trabajan hasta ciertas horas y que depende mucho de la ubicación en la que se encuentre para poder ser beneficiario de esta prestación, como también por la disponibilidad de tiempo que se tiene para desplazarse hasta una de las sedes. En cambio, un 27,6%, si utilizan este servicio, exponen que, por falta de tiempo para ir hasta las instalaciones, por ser fácil y seguro, al igual que por disfrutar de la comodidad del hogar solicitan la prestación de este servicio.

De igual manera, se aplicaron encuestas a clientes de restaurantes Mister Pollo y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

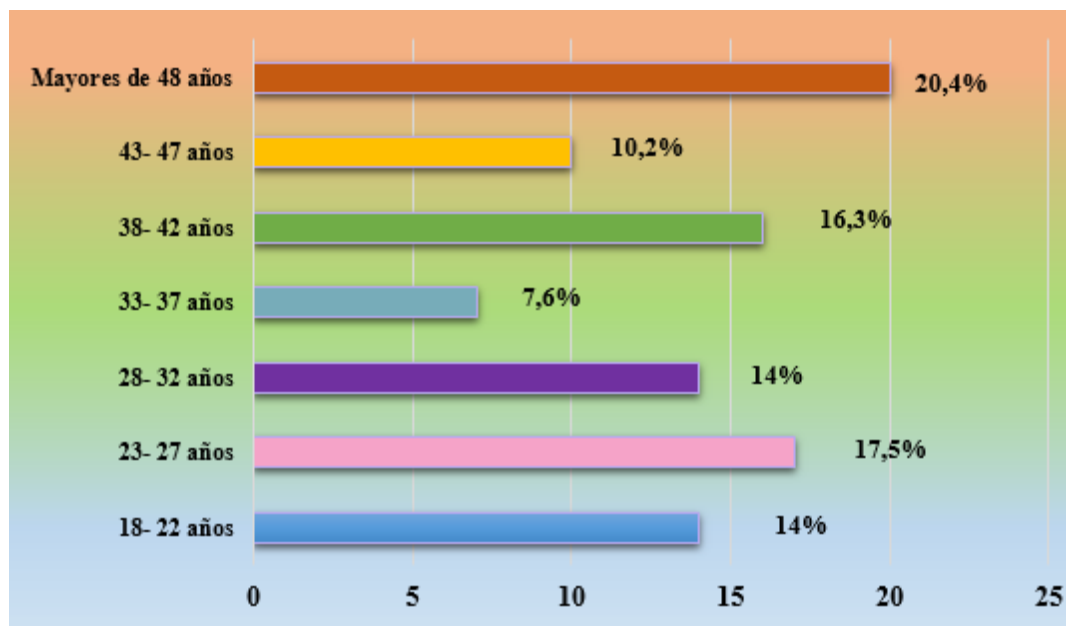
Figura 15
Género de los clientes



Fuente. Elaboración propia.

La primera variable a analizar es el género de los clientes de restaurantes Mister Pollo, que en este caso el porcentaje mayor es el género masculino, queriendo decir, que los hombres son los que principalmente visitan este restaurante, por lo tanto, esto lleva a que este restaurante ofrezca mayor variedad de productos para la satisfacción de ellos, así como también se logra ver esa necesidad de crear estrategias de marketing para atraer en mayor proporción al género femenino.

Figura 16
Edad

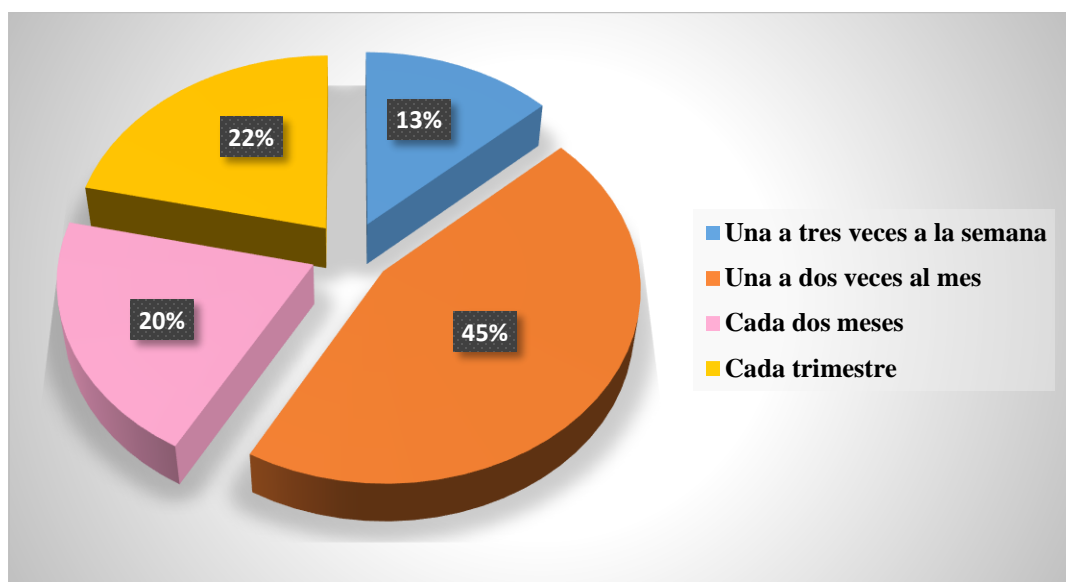


Fuente. Elaboración propia.

Es de gran importancia tener conocimiento de las edades de los clientes que visitan restaurantes Mister Pollo, se puede observar que en primer lugar se encuentran los clientes mayores de 48 años, que son aquellas que frecuentan este establecimiento en mayor medida, como también, las personas entre los rangos de edades de: 23 a 27 años y de 38 a 42 años de edad.

Figura 17

Frecuencia de adquisición de productos de esta empresa

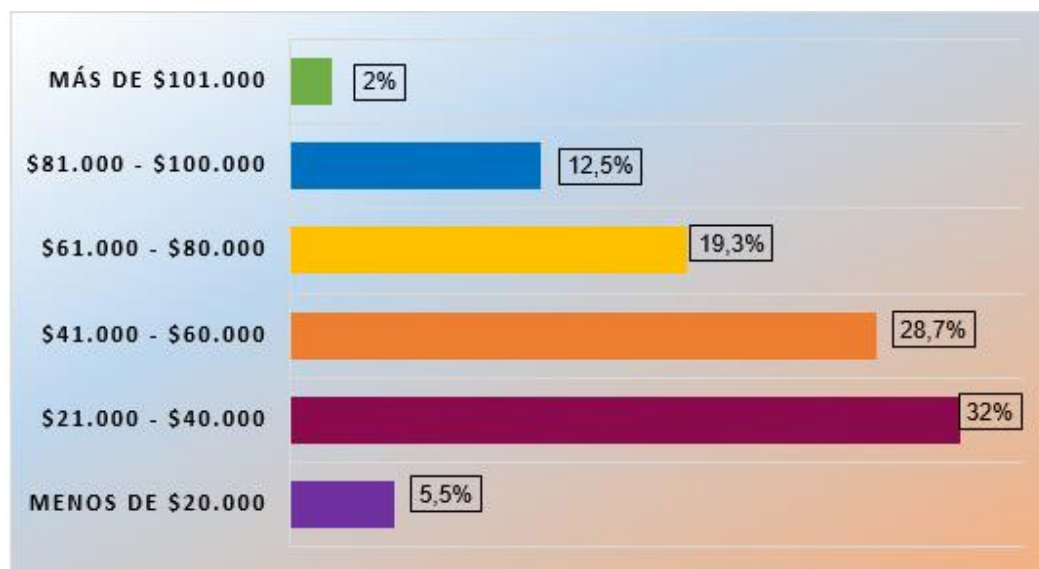


Fuente. Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados adquiere los diferentes productos que se ofrece en este restaurante en un tiempo de una o dos veces al mes, lo que representa periodos medianos entre compra y compra. Pero también, se encuentran con un 22% aquellas personas que adquieren estos productos cada trimestre, siendo una demanda bastante baja, ya que la diferencia entre periodos de compra es realmente extensa.

Figura 18

Dinero gastado de acuerdo a frecuencia de compra

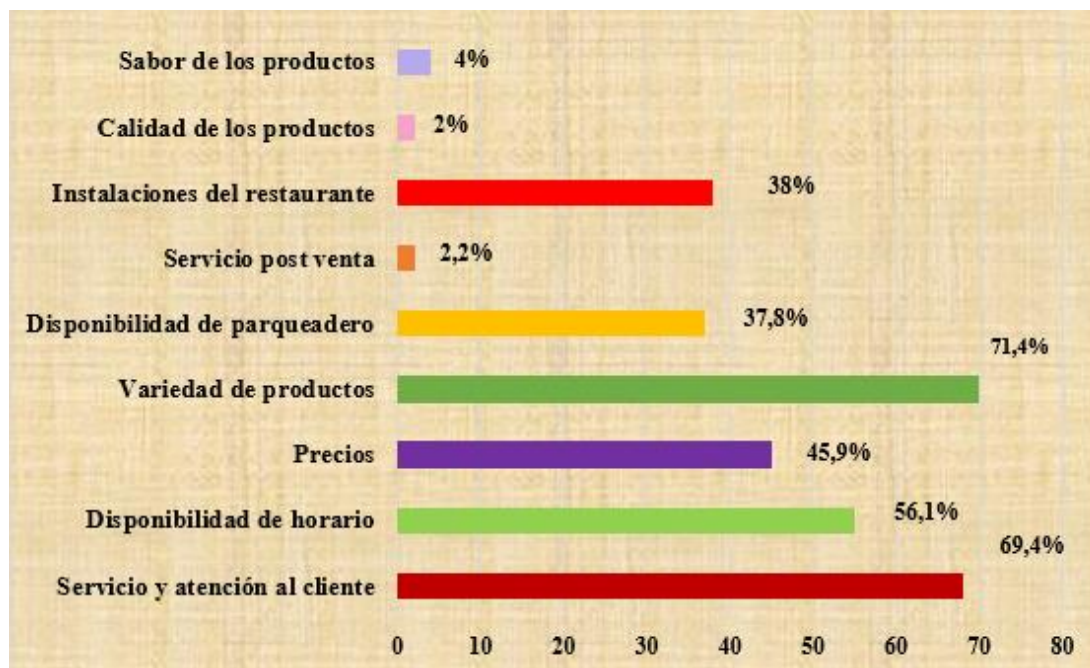


Fuente. Elaboración propia.

Es valioso tener el conocimiento de la cantidad de dinero que los clientes destinan a la realización de sus compras en las instalaciones del restaurante, observando la gráfica y mirando los resultados se puede decir que la mayoría de los clientes destinan muy pocos recursos para la compra de los productos y, por otro lado, el 2% son aquellas personas que destinan cantidades de dinero, superiores a los \$101.000 para obtener lo que necesitan.

Figura 19

Factores importantes al momento de adquirir productos

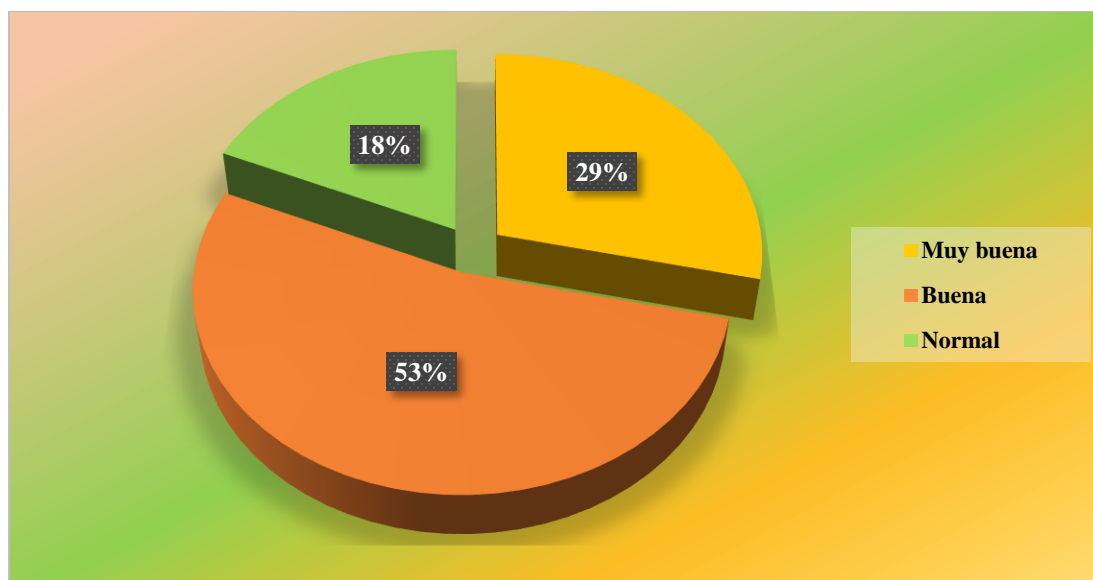


Fuente. Elaboración propia.

Para el análisis de los factores que se consideran importantes al momento de adquirir productos, se ha pedido a cada uno de los encuestados que escoja 4 ítems de los que se presentaron o se agreguen los que se tienen en cuenta al comprar productos. Es por eso que la suma de los porcentajes es superior al 100%. Continuando con el análisis, aquellos factores que son tenidos en cuenta principalmente y que puntúan en los primeros lugares, son los siguientes: variedad de productos que se encuentran en los lugares donde se realizan las compras, pudiendo elegir lo que realmente se quiera, seguido a este, está el servicio y atención que se brinde a los clientes, siendo esta una forma de atraer y fidelizar a los clientes y en tercer lugar la disponibilidad de horario.

Figura 20

Atención recibida por el personal del restaurante Mister Pollo

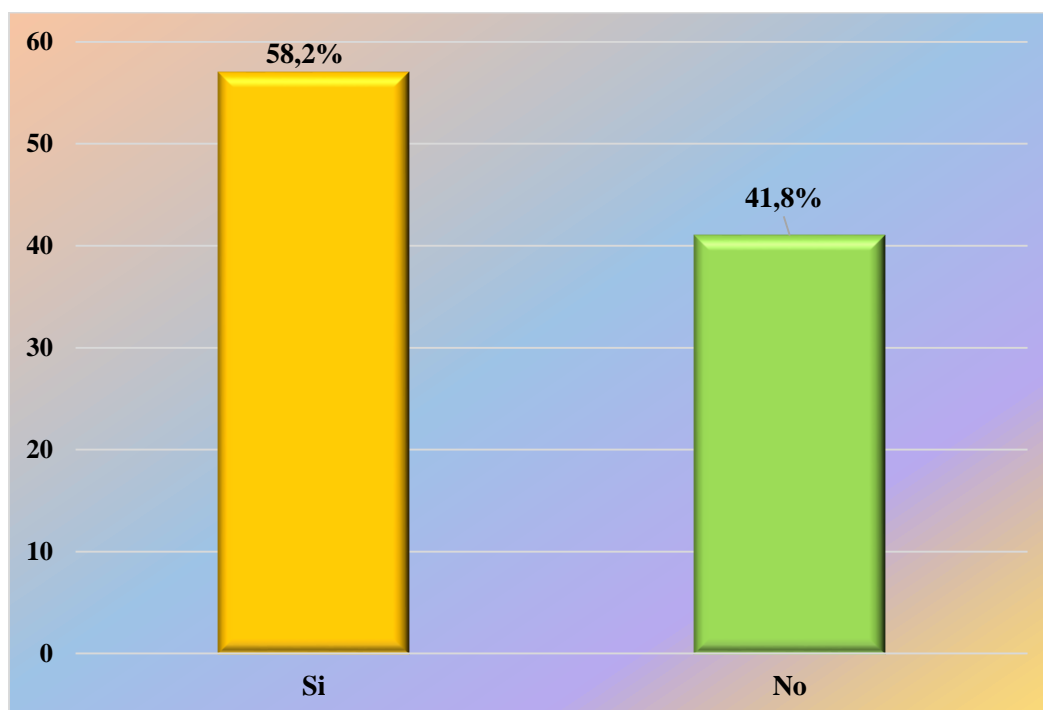


Fuente. Elaboración propia.

Los clientes que han sido encuestados, en su mayoría manifiestan que la atención que han recibido por el personal de este restaurante oscila entre buena y muy buena, son atentos, amables y siempre tienen la disposición de atender los requerimientos o pedidos que se realicen, de la mejor manera.

Figura 21

Competitividad de precios de esta empresa



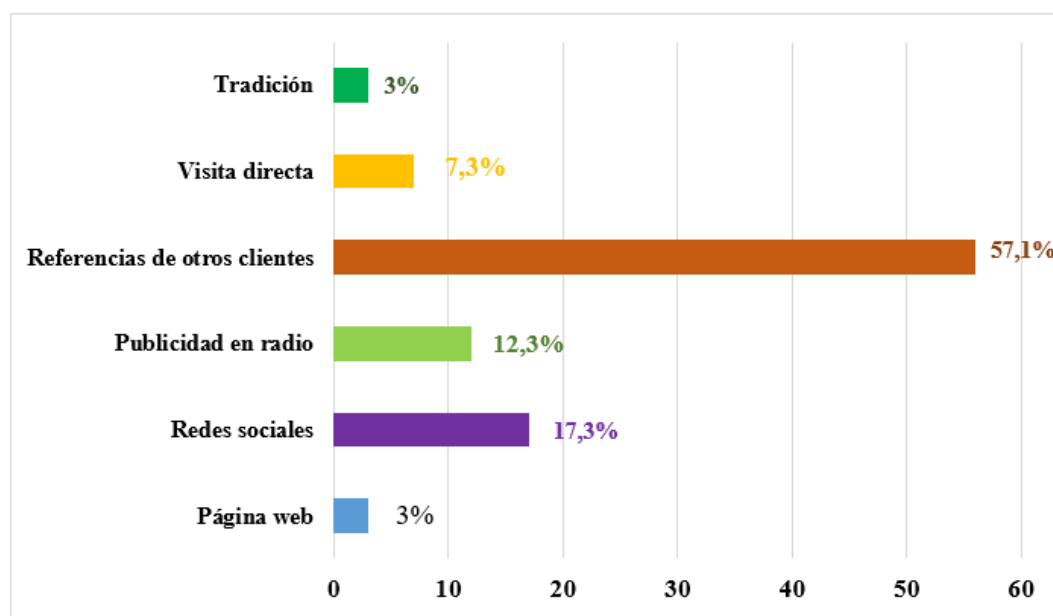
Fuente. Elaboración propia.

La mayoría de los clientes encuestados respondieron que, si existía competitividad en los precios que se vienen manejando por parte de este restaurante, argumentando que otros restaurantes de la misma categoría manejan precios similares a este, que los productos son de muy buena calidad y se encuentran acordes a la relación beneficio costo, también se encuentran directamente relacionados con el servicio y las presentaciones que ofrecen los diferentes productos.

Con un 45,8%, expresan que para ellos no existen competitividad en los precios, ya que hay temporadas en las que sus precios se incrementan significativamente provocando que se desista del consumo y se busque otras alternativas que se ajusten al bolsillo, de igual manera comentan que la calidad de los productos ha bajado demasiado.

Figura 22

Medios en que conoció el restaurante

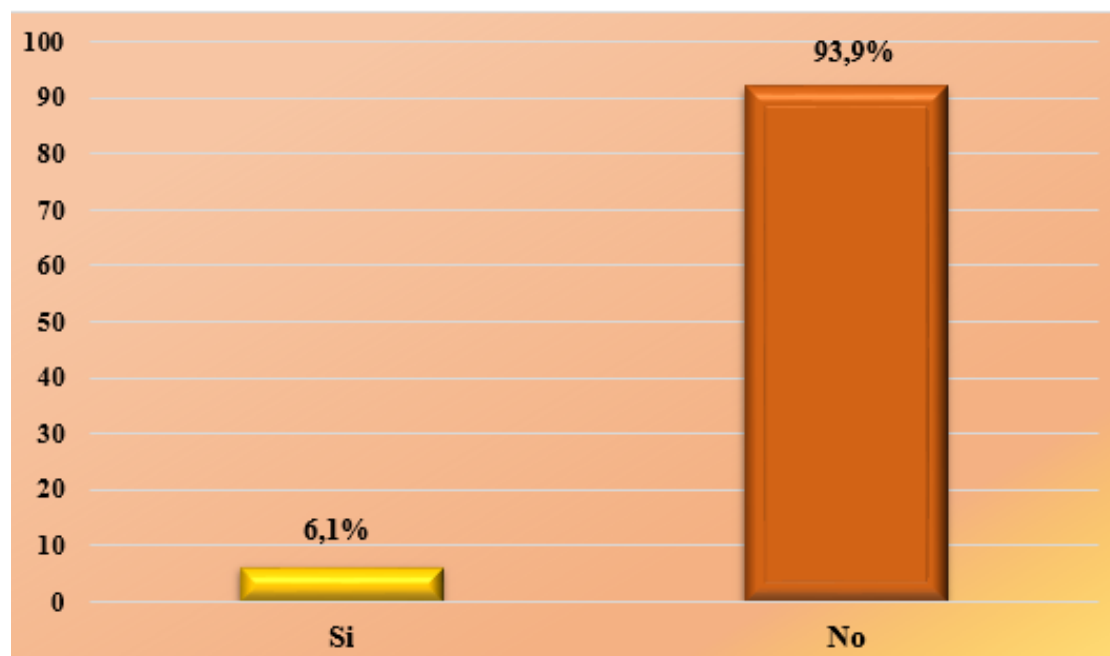


Fuente. Elaboración propia.

Restaurantes Mister Pollo, ha tenido un amplio trayecto a lo largo de los años, y esto ha llevado a que muchas personas lo conozcan a través de diferentes medios, en este caso el medio principal es las referencias de otros clientes, permitiendo así que se tenga una gran acogida al lugar, y que los clientes nuevos puedan vivir diferentes experiencias permitiendo que todas estas sean positivas.

Figura 23

Conocimiento de promociones de la empresa

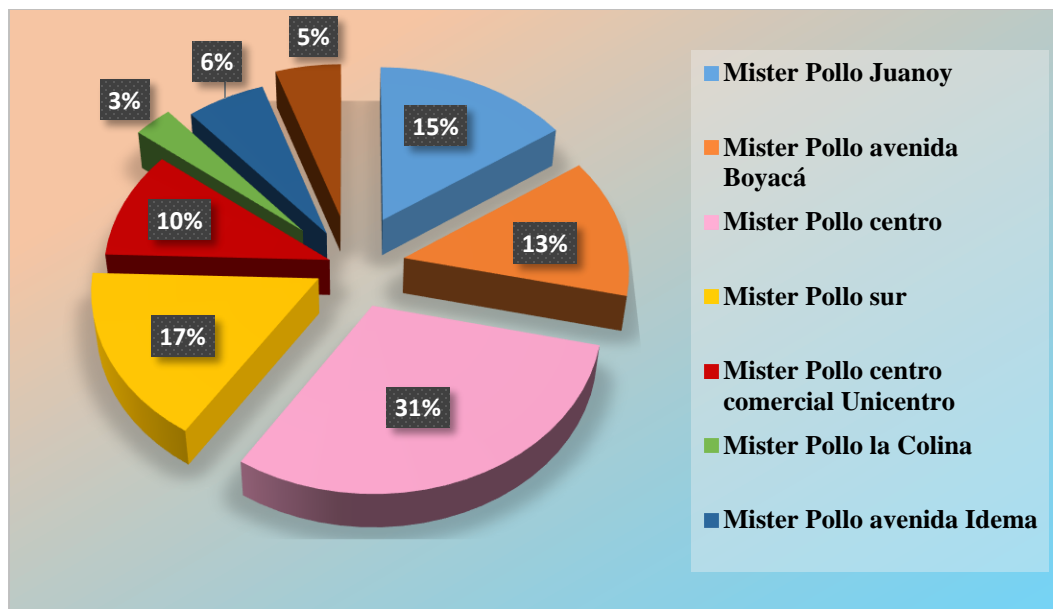


Fuente. Elaboración propia.

El 93,9% de los encuestados dice no conocer acerca de las promociones que ofrece restaurantes Mister Pollo y en menor porcentaje con un 6,1% comentan que entre las promociones que han vivenciado, se encuentran los combos, comidas de plan familiar, pollo familiar y en las comidas rápidas. Esto lleva a replantear en la empresa las estrategias de marketing, llevando a que más personas puedan conocer y disfrutar de este tipo de promociones.

Figura 24

Preferencia en asistir a las sedes

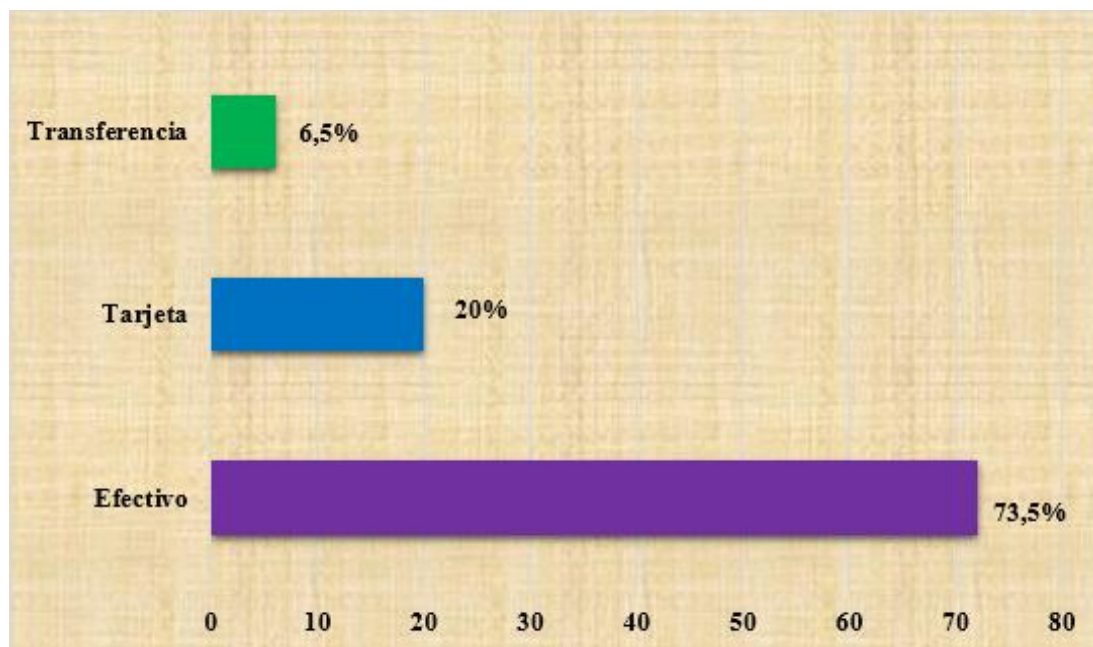


Fuente. Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados coinciden y prefieren asistir a la sede de Mister Pollo centro, expresando que el sabor y calidad de los productos siempre son mejores, por la ubicación; ya que facilita la toma del transporte, asimismo por la cercanía al comercio, se aprovecha porque también se van a realizar diligencias y es el lugar donde se sienten mejor atendidos, como también la cercanía a los lugares de residencia. Seguido de Mister Pollo sur, expresando que visitan este lugar porque se encuentra ubicado a la salida que conduce a los pueblos donde son originarios los encuestados, cercanía a sus lugares de residencia, zona de parqueadero. En tercer lugar, Mister Pollo Juanoy, ya que cuenta con un ambiente familiar, mejores instalaciones y una buena atención.

Figura 25

Preferencia de alternativas de pago

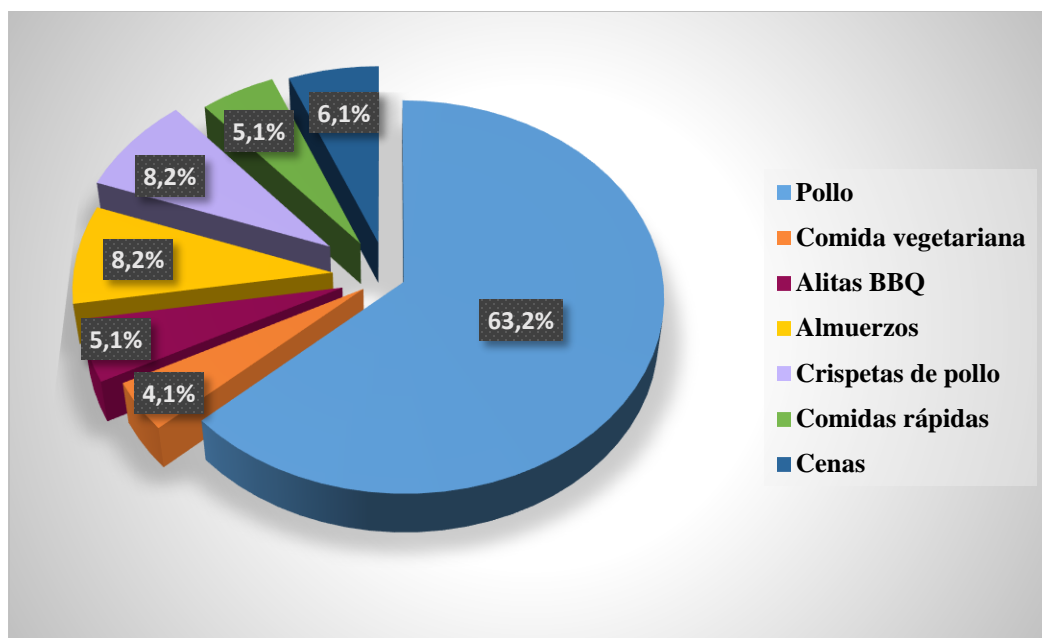


Fuente. Elaboración propia.

Explorando los medios de pago que prefieren los clientes al momento de adquirir sus productos, se arrojó como resultado que el medio principal con un 73,5% y el mayormente utilizado es el efectivo, lo que quiere decir que aun en estas épocas se cancela de esta manera por la compra de productos. De un modo opuesto, el uso de tarjeta se lleva a cabo en menor medida, tratando de decir que no existe mucha confianza en este medio, como tampoco se ve reflejado su uso, ya que la mayor cantidad de clientes encuestados superan los 48 años de edad.

Figura 26

Producto que más consume en el establecimiento



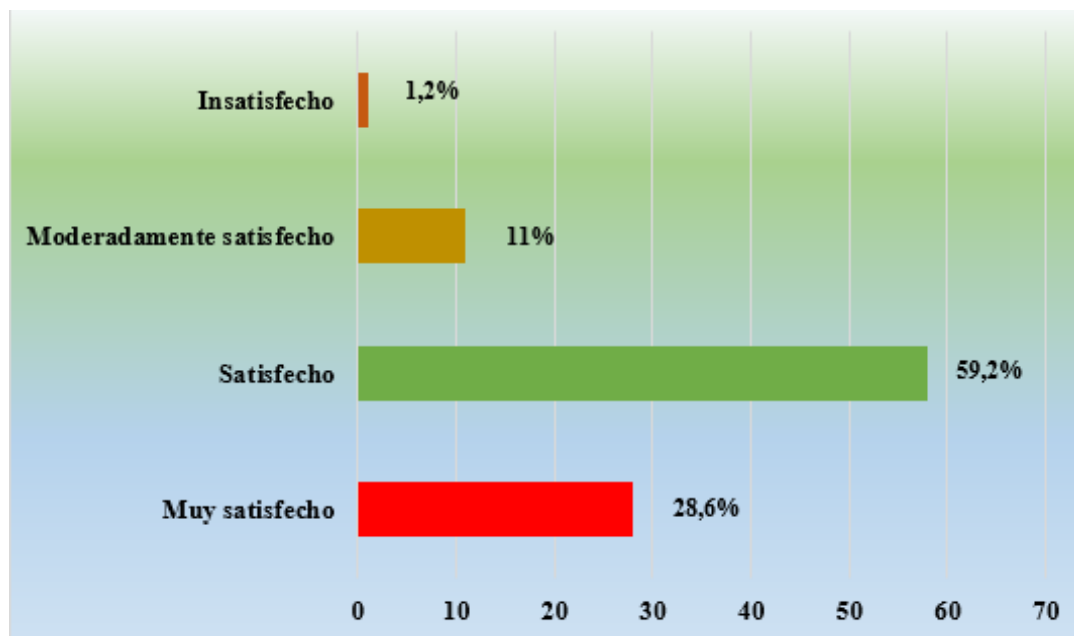
Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo a la figura presentada es notorio ver los diferentes productos que son consumidos dentro de este establecimiento, así mismo aquellos con más frecuencia de consumo, como lo son: primeramente, el consumo de pollo en sus diferentes presentaciones, por su sabor consistencia y tradición único e inigualable. En segundo lugar y con mismos porcentajes, los almuerzos y las crispetas de pollo, para reunirse y compartir con la familia, así mismo por ser el mejor lugar para almorzar.

Otros de los productos que se consumen con menores porcentajes, son nombrados a continuación teniendo en cuenta su orden: cenas (6,1%), alitas BBQ (5,1%), comidas rápidas (5,1%) y finalmente las comidas vegetarianas (4,1%).

Figura 27

Nivel de satisfacción de productos



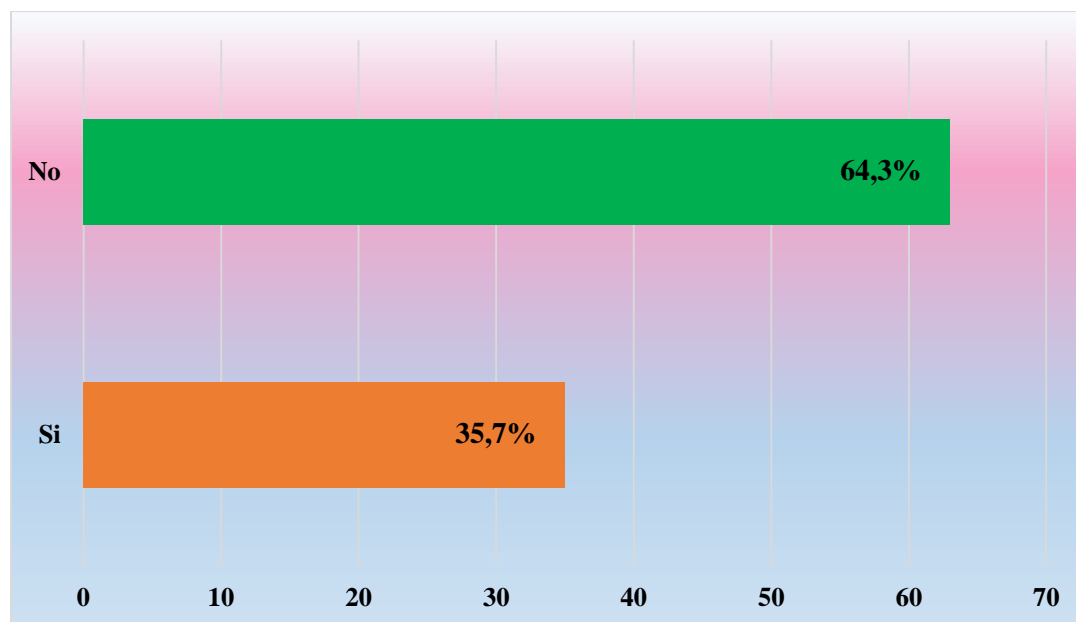
Fuente. Elaboración propia.

Los encuestados han expresado el nivel de satisfacción encontrado en los distintos productos que han consumido, la mayor parte de ellos dice encontrarse satisfecho y muy satisfecho, por la calidad de los productos, sabor, higiene, nuevos menús que han sido implementados, logrando así variedad en el consumo.

Por otro lado, es interesante conocer las experiencias que las demás personas han tenido con los productos, y es así como han puntuado el nivel de satisfacción como moderadamente satisfecho o insatisfecho, las razones que han dado, es que todavía el restaurante tiene la capacidad para hacer una mejorara en su servicio, que los productos son muy costosos y que su nivel y presentación han bajado, de igual manera que se realizan cambios constantes en donde se disminuyen las porciones de los platos.

Figura 28

Utilización del servicio a domicilio



Fuente. Elaboración propia.

Es importante iniciar este análisis haciendo referencia a que no todas las personas encuestadas tienen conocimiento de que restaurantes Míster Pollo ofrece el servicio a domicilio, otros de ellos consideran que no es necesario la utilización de este servicio porque prefieren ir a las instalaciones del restaurante y consumir lo que desean en el término que más les guste, también porque poseen transporte propio, permitiéndoles desplazarse hasta los establecimientos, para disfrutar e lugar compartiendo con la familia y finalmente no utilizan el servicio por la demora al llegar los pedidos que se realicen.

En cambio, un 35,7%, si usan este servicio por la facilidad de pedirlo, no cuentan con el tiempo para trasladarse hasta los restaurantes, siendo los domicilios la mejor opción para salir de apuros y ahorrar tiempo.

Así mismo se llevaron a cabo las entrevistas a los gerentes de ambos restaurantes, los resultados que se obtuvieron se muestran a continuación:

Tabla 3

Entrevista dirigida a gerentes de restaurantes Organización la Merced S.A.S y Chamorro Portilla S.A.S (Míster Pollo)

<i>Entrevista dirigida a Adriana Marcela Cabrera Bravo gerente general de restaurantes Mister Pollo y al gerente general de restaurantes La Merced, Víctor Hugo España</i>		
Pregunta 1: ¿Considera usted que existe un ambiente de	Rta Grte. Mister Pollo: Si, desde su área que	Análisis: Se pasa por una situación donde si se toma en

<p>confianza hacia los colaboradores y se toman en cuenta las iniciativas de ellos para realizar el trabajo?</p>	<p>aproximadamente lleva trabajando como gerente en la empresa 2 años, ha tratado de manejar un liderazgo en todas las áreas, y es desde ahí donde se empieza a generar la confianza, a liderar las decisiones desde cada área. Como también se hacen reuniones permanentes para verificar desde las diferentes áreas y puntos de venta, cuáles son los inconvenientes que se han tenido y que solución al respecto se puede aportar</p> <p>Rta Grte. La Merced: Restaurantes la Merced ya cuenta con un concepto, los cambios a este, son muy escasos, aunque existen situaciones de participación sobre todo cuando existen productos nuevos. El principal objetivo que tiene la organización es poder mantener la cantidad de productos que se tiene, como se encuentran en situación de estandarización difícilmente van a poder cambiarla, porque eso ya viene desde un estudio previo (ensayo, prueba, error), hasta llegar a la consolidación del producto. Solo cuando hay la innovación de nuevos productos se les hace presentar a los trabajadores lo que ellos desean presentar, se hace el estudio, estandarización, y si</p>	<p>cuenta las iniciativas que tienen los trabajadores, como también se les brinda un ambiente de confianza.</p> <p>Permiten la participación al implementar diferentes cambios que se pretendan llevar a cabo, en cuestión de productos y servicios.</p>
--	--	--

	<p>da resultado se lo coloca al servicio. No se crean mayores productos porque se cuenta con una carta que tiene más de 320 productos y al crear más productos difícilmente se va a tener control sobre ellos.</p>	
<p>Pregunta 2: ¿Cómo son comunicadas las novedades de la empresa? ¿Son ágiles en la toma de decisiones?</p>	<p>Rta Grte. Mister Pollo: Las novedades se informan por diferentes tipos de comunicación; correo electrónico, correo físico y grupos de WhatsApp.</p> <p>Los estilos de comunicación ayudan a facilitar que llegue el comunicado, pero si se tienen inconvenientes en la recepción de la información, por no tener en cuenta la priorización.</p> <p>Rta Grte. La Merced: A través de reuniones permanentes, se cuenta con un direccionamiento de 8 jefaturas y 42 secciones, cada sección tiene un supervisor, cuando se envía alguna comunicación, las reuniones se hacen por sedes, zonas, áreas y normalmente se lo hace por grupos, ejemplo; grupo de cocina de las 7 sedes.</p> <p>Entonces la comunicación va directa con reuniones a través de jefes o directores de jefaturas, líderes de jefatura, con supervisores y el personal en general.</p>	<p>Análisis: Las novedades siempre son comunicadas con todo el personal de la empresa, de acuerdo a las novedades de cada área, se informa a través de los diferentes medios, como también de manera directa por medio de reuniones, pudiendo así estar informados de todo lo que suceda en lo que respecta a la empresa.</p>

	Normalmente quien toma la iniciativa para resolver las inquietudes y los problemas es la junta de socios propietarios, entonces si hay una ejecución más rápida.	
Pregunta 3: ¿Cómo se promueve el liderazgo, el trabajo en equipo y la innovación en la empresa?	<p>Rta Grte. Mister Pollo: Realizan talleres de liderazgo, reuniones por áreas, están en el proceso de implementar las normas internacionales que les ha permitido integrar todas las áreas para trabajar en equipo y manejándose la comunicación mucho mejor.</p> <p>Rta Grte. La Merced: El trabajo en equipo se lo solventa con una gran cantidad de incentivos por cumplimiento de objetivos por áreas; si se cumple un objetivo, se da más y se recibirá de la misma manera. Hay unos estímulos monetarios que son los que se dan inclusive de manera diaria, si se cumple una meta en el día, en este mismo se recibirá la propina que normalmente oscila entre 15 mil pesos hasta 60 mil pesos.</p>	Análisis: Se viene promoviendo el liderazgo, trabajo en equipo, al interior de estas organizaciones, a través de talleres, reuniones, incentivos, que permitan una mejor relación y comunicación entre todos los miembros de la empresa.
Pregunta 4: ¿Cómo se promueve en la empresa críticas constructivas y la discusión de planes de mejoramiento?	Rta Grte. Mister Pollo: Se reúnen con el personal dentro de las diferentes áreas, se hacen reuniones, retroalimentaciones, y se hace las recomendaciones para corrección de inconvenientes cada semana.	Análisis: Mientras que en restaurantes Mister Pollo, el manejo de las críticas constructivas y discusión de planes de mejoramiento, se hacen de manera directa con los empleados, a través de reuniones, en la Merced se

	<p>Rta Grte. La Merced: Se cuenta con un área de PQR, ahí es donde realmente se recepciona todas las inquietudes tanto internas como externas, se tabula y se entra a mejorar lo que realmente es más relevante para la empresa, priorizando siempre la inquietud o malestar que es creada por parte de los clientes.</p>	<p>cuenta con un área de PQR, donde se valora las situaciones más relevantes y se entra a solucionar lo que aqueja a los clientes.</p>
<p>Pregunta 5: ¿Considera que hace sentir orgullosos a los empleados por trabajar en esta empresa, y es un ejemplo a seguir para ellos? ¿Además como premia o motiva a los empleados?</p>	<p>Rta Grte. Mister Pollo: Trata de hacerlo, pero es difícil, la idiosincrasia y el área en la que se envuelve y sobre todo lo tiempos en los que nos encontramos las personas no toman las recomendaciones de la mejor manera. Se encuentran trabajando la parte motivacional, si tienen bastante rotación de personal por eso no se ha podido manejar las instrucciones desde los líderes de procesos, para que se den adecuadamente.</p> <p>La premiación actualmente se la está trabajando de manera mensual, a través de bonificaciones, comisiones en algunas áreas, diplomas que se les da cuando hacen o llegan a los logros esperados. En estos momentos se encuentran trabajando con los diferentes equipos administrativos para las premiaciones, por ejemplo:</p>	<p>Análisis: Los gerentes, trabajan arduamente para que los trabajadores los logren ver como ese ejemplo a seguir, y se sientan orgullosos de trabajar en estas empresas.</p> <p>Se llevan a cabo las premiaciones y se ayuda a la motivación laboral de los empleados, aunque ésta, en restaurantes la Merced, se haga de manera más monetaria que en Mister Pollo, donde hay diferentes formas de premiar.</p>

	desayunos, días de descanso, paquete de chocolate con diploma.	
	<p>Rta Grte. La Merced: En esta situación de crisis laboral, se puede mirar en todas las páginas y redes sociales que todos los restaurantes están necesitando personal, porque dentro del sector gastronómico la situación es un poco más esclavizante, en el sentido que se requiere trabajar los días festivos, dominicales y todos los días especiales, y a esto la gente le huye mucho.</p> <p>La motivación y premiación es monetaria, inclusive se hace la situación de crecimiento laboral, la persona que mejor tenga la posibilidad de desempeño, a muchos cargos puede ser ascendido, entonces fácilmente se puede hacer carrera dentro de la empresa.</p>	
<p>Pregunta 6: ¿Considera que en la empresa se buscan diferentes maneras de mitigar los problemas ¿y de qué manera se ayuda a solucionar los problemas de la comunidad y la defensa del ambiente en la empresa?</p>	<p>Rta Grte. Mister Pollo: A diario están buscando como solucionar, mitigar o mejorar el ambiente laboral, como concientizar y como sensibilizar. Están con los equipos de trabajo, realizando sesiones, integrándose para saber cómo llegarle a la gente y como sensibilizar desde la parte social, ambiental, de</p>	<p>Análisis: Se logra notar el empeño que tienen las empresas en desarrollar actividades y llevarlas a la acción, teniendo muy en cuenta la parte ambiental, tratando de disminuir el impacto que se puede causar en el mismo.</p>

	<p>construcción e innovación de ideas</p> <p>Rta Grte. La Merced: Los problemas que se presentan es más que todo en la parte de servicio, porque la mayor proporción es acerca de este, lo que se busca es mejorarla siempre, dando lo mejor y un excelente servicio a los clientes.</p> <p>La mitigación más que todo está dada por servicios, dentro de las PQR, las quejas más relevantes son por servicio.</p> <p>Dentro de los objetivos generales, hay un quinto punto, que se trata de trabajar sobre el medio ambiente: dentro de la planta de procesamiento tienen una planta de aguas residuales, la cual, así como les entregan el agua para desarrollar sus procesos, la devuelven al ambiente, también trabajan con paneles solares, dentro de las 6 sedes, ya hay tres que se encuentran funcionando con ellos. De igual manera se encuentran trabajando en la clasificación de los residuos (cartón, vidrios, residuos orgánicos, iluminarias, baterías, etc.)</p> <p>En la entrega de pedidos han disminuido la cantidad de icopor, actualmente se está utilizando contenedores que</p>	
--	--	--

	<p>son hechos a base de bagazo de caña o de hoja de maíz y el sobre costo es bastante alto. Como también se redujo el uso de plásticos para empacar pedidos a domicilio, ahora solo se empaca en las cajas.</p>	
<p>Pregunta 7: ¿Cómo se promueve y se maneja la autoridad, responsabilidad, solidaridad y tolerancia en la empresa? ¿Y el establecimiento de objetivos para los colaboradores como se hace y si se está dando cumplimiento a las metas planteadas?</p>	<p>Rta Grte. Mister Pollo: Ya se tienen los perfiles de cargo, con el organigrama de la empresa, entonces se conoce cuál es el nivel de autoridad que tiene cada cargo, hasta donde debe llegar con las instrucciones, y se hace seguimiento permanente con ellos. Como también se le delega la responsabilidad a cada uno y desde esta misma, cuáles son esas decisiones que pueden tomar.</p> <p>Cada año se hace el plan estratégico para todo el año y se hace las proyecciones con presupuesto y desde estas, se generan algunas responsabilidades a cada área con cumplimiento de metas. Se hace el plan con objetivos específicos, se lo presenta a la junta de socios, y una vez aprobado es lo que se hace para el año siguiente.</p> <p>Rta Grte. La Merced: La solidaridad, inclusive hasta en los objetivos de la empresa está el trabajo social, para lo cual la empresa cuenta con una fundación propia como</p>	<p>Análisis: Se tiene de forma muy clara, los niveles de autoridad y responsabilidad que debe tener cada uno de los empleados y siempre se está en pro del cumplimiento de las metas que se han planteado año tras año.</p>

	también apoya a otras fundaciones ubicadas en la ciudad.	
Pregunta 8: ¿Qué acciones se toman cuando un empleado comete un error y cuando se presentan errores en los procesos de la empresa?	<p>Rta Grte. Mister Pollo: Se ciñen al reglamento interno de trabajo, sean los llamados de atención verbal, los tickest (llamados de atención escritos), memorandos y si es reiterativo se tiene que hacer un proceso disciplinario por parte de recursos humanos, como está estipulado en el reglamento interno y el código de trabajo laboral.</p> <p>Rta Grte. La Merced: Si los procesos y los errores causan afectación al cliente, primero se paga los daños que se causen, resarcir los daños que hayan llegado directamente al cliente y hay unos procesos disciplinarios que están dentro del régimen laboral de Colombia, donde se han tomado algunos apartados y se formó el reglamento interno de trabajo. Lo que se hace es abrir algunos procedimientos y darle el seguimiento que debe tener.</p>	Análisis: Lo primero que se hace, cuando ocurren este tipo de errores causados por los empleados, es entrar a resarcir los daños que hayan alcanzado a percibir los clientes, depende de la gravedad de éste, se recurre a las sanciones que se contemplan en el reglamento interno de trabajo.
Pregunta 9: Cuando se presenta un problema con los clientes. ¿Considera que se les brinda autonomía a los empleados para resolver los problemas?	Rta Grte. Mister Pollo: Los empleados deberían tener esa autonomía, lo que pasa es que no son capaces de gestionar, liderar o les da miedo enfrentar al cliente, entonces suelen delegar a otras personas.	Análisis: Existen ciertas diferencias en la forma como se manejan los problemas con los clientes, en una empresa se trata de dar esa autonomía para que el trabajador pueda resolver ese inconveniente, en

	<p>Rta Grte. La Merced: Todos los problemas que se tienen, se los resuelve directamente a través de PQR y la oficina de calidad. Hay pedidos que tienen su peso y hay otros que no, lo que se hace es entrar a dar la solución correcta.</p> <p>La empresa se preocupa mucho por el trabajo y las buenas prácticas de manufactura, pero trabajan de una manera artesanal y en cualquier momento pueden presentar un error.</p>	<p>la otra, todo se da solución a través del área de PQR.</p>
<p>Pregunta 10: ¿Considera que sus clientes, productos o servicios prestados superan las expectativas de la empresa? ¿Y cómo se realiza las estrategias a futuro, con respecto a lo anterior?</p>	<p>Rta Grte. Mister Pollo: Esa es la meta que se tiene, por eso están en el proceso de certificación de calidad de servicio y producto, para que supere o por lo menos que cumpla las expectativas de los clientes. Hasta ahora consideran que en la mayoría lo han logrado.</p> <p>Esas estrategias se las crea con planeación, analizando cómo se encuentran hasta el momento, miden la competencia, la necesidad del cliente y de acuerdo a eso también comienzan a planear: en innovación, productos y servicios.</p> <p>Rta Grte. La Merced: Las expectativas de la empresa está bien que se las cumpla, pero lo que hay que ver en realidad son las expectativas</p>	<p>Análisis: La meta que se tiene no solo es superar las expectativas que se han creado a nivel de empresa, sino que lo deseado es superar aquellas que vengan de los clientes, es por eso que se encuentran trabajan arduamente en esta labor.</p>

	<p>del cliente, y si la expectativa no se cumpliera, la empresa no estaría donde esta y no se tuviera la cantidad de clientes con los que se cuenta.</p> <p>La empresa siempre está de parte del cambio permanente, siempre se ve que puede modificarse en la empresa, es por ello que cada vez que se visita un restaurante se encuentra algo diferente, así sea algo mínimo.</p>	
<p>Pregunta 11: ¿Cómo son los medios de pago para productos y/o servicios, hay descuentos, promociones y ofertas en la empresa? ¿Y proyectándose hacia el futuro se cuenta con estrategias innovadoras en productos y servicios?</p>	<p>Rta Grte. Mister Pollo: Permanentemente buscan descuentos, promociones y ofertas, también rotan de acuerdo a la temporada, miran lo que tienen en existencia y se busca la rotación del producto también y las expectativas de los clientes; a veces ellos preguntan por un producto determinado y lo que se busca es impulsarlo más, de la misma manera cuando hay un nuevo plato buscan impulsarlo mucho más, para que el cliente la conozca y la acepte.</p> <p>Se encuentran mejorando los medios de pago, cliente atendido a la mesa con cobro en la mesa, otros medios de pago, otras formas de consumo y nuevos puntos. Cada vez están tratando de mejorar e innovar, sobre todo para mejorar el servicio.</p>	<p>Análisis: Es notorio la diferencia que se presenta en los dos restaurantes, en cuanto a descuentos u ofertas, ya que por parte de Mister Pollo, si se brinda, pero en la Merced son muy escasos, casi que inciertos, expresando que todo lo ofrecido es de la mejor calidad.</p> <p>En lo que respecta a medios de pago, están en constante evolución e innovación para el ofrecimiento de una mejor experiencia y satisfacción para los clientes.</p>

	<p>Rta Grte. La Merced: La empresa siempre va a comprar los productos a los proveedores, los cuales muy difícilmente van a brindar promociones.</p> <p>Restaurantes la Merced es muy difícil para que haga descuentos, primero porque tratan de ofrecer las mejores materias primas existentes en el país, tanto así que de las 100 mejores empresas hay muchas que son proveedores de la Merced.</p> <p>Respecto a las estrategias innovadoras en productos, se ha cambiado las presentaciones de ellos, por ejemplo: el día de hoy el filet mignon se lo sirve en un medallón con una envoltura de tocineta de cerdo y salsa de champiñones, cuando el tiempo ha pasado ya no la tocineta va envuelta sino picada, quiere decir que todo va a estar de acuerdo a las tendencias que tenga a nivel nacional o internacional los productos.</p>	
<p>Pregunta 12: ¿Considera que la empresa hace un estudio de los competidores analizando la manera en que ofrecen sus productos y/o servicios? Y ¿Qué estrategias utilizan para contrarrestar a la competencia?</p>	<p>Rta Grte. Mister Pollo: Permanentemente hacen esos estudios. No es solo contrarrestar a la competencia sino también mejorar y superar los propios procesos con productos propios que los caracterizan.</p>	<p>Análisis: Se puede notar que la mentalidad por la que se rigen ambas empresas, es siempre estar en continuo mejoramiento de los procesos que de cierta manera requieren de mayor atención, para mejorar así la satisfacción del</p>

	<p>Rta Grte. La Merced: Se tiene una mentalidad que dice que no se debe mirar la competencia sino más bien mirar la incompetencia, esa es la política que se viene manejando, se debe enfocar en mejorar la atención, presentación, la gente que quiere calidad va a ir a este restaurante a consumir, la que no, no lo hará.</p>	<p>cliente, sin fijarse tanto en lo que viene haciendo la competencia.</p>
<p>Pregunta 13: ¿La empresa cuenta con certificaciones en calidad en cuanto a procesos y productos? Y con relación a los equipos y maquinaria, ¿la empresa se encuentra a la vanguardia de la tecnología?</p>	<p>Rta Grte. Mister Pollo: Se encuentran en un avance de más del cincuenta por ciento en certificación, están en los procesos de implementación de todos los documentos y comunicación de todas las áreas. Se quieren certificar con cuatro normas internacionales, las cuales muy pocos restaurantes las tienen, entonces esto será un paso adicional que dan para marcar la diferencia con respecto a los demás en la región.</p> <p>Permanentemente la empresa está a la vanguardia de la tecnología.</p> <p>Rta Grte. La Merced: La empresa hasta el momento solo se ha certificado en lo que es panificación a través de Invima, la certificación es el registro sanitario, por producto se debe pagar 13 millones y medio, llegar a</p>	<p>Análisis: Ambas empresas cuentan con certificación en diferentes puntos, que para ellas representan un avance bastante grande, lo cual, permite obtener un mayor reconocimiento y preferencia por parte de los clientes.</p> <p>De la misma manera, están a la vanguardia en cuanto a maquinaria o elementos que cuenten con la tecnología requerida para desarrollar cada uno de los procesos que presentan al interior de los restaurantes.</p>

	<p>registrar todos los productos que ofrece la Merced es imposible, se trata de buscar una certificación de la planta; buenas prácticas de manufactura, control de plagas y fumigaciones, control de calidad horizontal de los productos que se compran.</p> <p>Para obtener una certificación plena es muy oneroso, ya que se debe buscar la certificación de seguridad y salud en el trabajo, en medio ambiente.</p> <p>En lo que respecta a tecnología, la empresa se encuentra avanzada a nivel de cocina, a través de un horno combi que cocina a vapor, sin secar el producto, unos ultra congeladores: los cuales ayudan a pasar de temperaturas muy altas a aquellas muy bajas, procurando que ninguna bacteria permanezca en los alimentos. Tuvieron otros instrumentos que son de gran ayuda en cocina, pero no se acoplaron a las necesidades que presentaban.</p>	
<p>Pregunta 14: ¿Considera que la empresa ha realizado un estudio riguroso de los proveedores para un previo conocimiento de los</p>	<p>Rta Grte. Mister Pollo: Si, cada producto que se produce sea nuevo o para control, tienen fichas técnicas, hacen pruebas de calidad, introducción.</p>	<p>Análisis: El conocer o haber estudiado a los proveedores, permite tener mayor conocimiento sobre calidad, beneficios, precios, con ello poder ofrecer un mejor</p>

<p>productos, su calidad y la manera en que los venden?</p>	<p>Rta Grte. La Merced: Si, una empresa de la magnitud de la Merced, no va a tener un proveedor pequeño que le surta, son 7 restaurantes, 2 discotecas y una planta de procesamiento.</p> <p>Acuden a empresas exportadoras de otras ciudades para obtener la materia prima, a precios un tanto elevados debido a la calidad que se ofrece.</p>	<p>producto y servicio a los diferentes clientes, transmitiéndole todos los aspectos positivos con los que cuenta los productos.</p>
<p>Pregunta 15: ¿Qué acciones sociales y económicas realiza la empresa con la comunidad?</p>	<p>Rta Grte. Mister Pollo: Acciones medioambientales, sociales, hacen campañas o se unen a estas para apoyar a algunos sectores de la región. En este momento con Juanoy, están apoyando la campaña de “una pintica por la ciudad”, están pintando todas las fachadas, se unen en la parte de capacitaciones, haciendo contrataciones a personas de la región para mejorar la calidad de vida de ellos.</p> <p>Y en acciones con los alimentos que ya no los utilizan durante el día también los donan al banco de alimentos para que sean aprovechados de la mejor manera.</p> <p>Rta Grte. La Merced: La fundación la Merced se ha preocupado primero por la creación de un centro geriátrico en el municipio de</p>	<p>Análisis: Restaurantes la Merced y Mister Pollo vienen desarrollando actividades que contribuyen al mejoramiento de las condiciones de vida, sociales y económicas de la comunidad pastusa, siempre preocupándose por el bienestar de los demás.</p>

	<p>Funes, como también por la alimentación, dotación, remesa.</p> <p>Se apoya a otras fundaciones, colaborando por dar de comer a los habitantes de calle, niños de diferentes sectores que tienen situación de dificultad social y alimentación a adultos mayores. Adicionalmente a ello, contribuyen a fundaciones como proinco, con alimentación para los niños huérfanos. Además, forman parte de la fundación Beato Ezequiel que es donde se encuentran los enfermos de cáncer donde se apoya económicamente para la adquisición de medicamentos.</p>	
<p>Pregunta 16: ¿Considera que la empresa brinda capacitación a todo el personal en la atención al cliente para la mejora en la satisfacción y lealtad de los mismos?</p>	<p>Rta Grte. Mister Pollo: Esa es una de las mayores preocupaciones y el deseo, de cada vez mejorar el servicio, se encuentran buscando alternativas, talleres a situaciones permanentes, pero como existen muchas rotaciones es difícil conseguirlo en un corto tiempo.</p> <p>Rta Grte. La Merced: Se está en un medio un tanto difícil, dentro de los principios y valores que se solicitan a los colaboradores, es la lealtad, infortunadamente se está en un momento y en una parte del mundo que realmente la lealtad con plata se compra,</p>	<p>Análisis: Las empresas se encuentran comprometidas en la capacitación del personal, para que éste, mejore la atención que presenta frente a los clientes, como también la lealtad brindaba para con la empresa.</p>

	<p>han tenido casos difíciles; capacitaron a 16 baristas de la empresa, al terminar, se fueron a trabajar a la competencia porque les pagaban un poco más.</p>	
<p>Pregunta 17: ¿Cuándo un empleado ingresa a la empresa se le da a conocer la historia, misión, visión, valores y como se promueven estos en la empresa o simplemente se le asignan funciones?</p>	<p>Rta Grte. Mister Pollo: Se tiene un plan de capacitación de ingreso, el cual lo hace la psicóloga de la empresa, seguridad y salud en el trabajo y recursos humanos, va desde la entrevista hasta la implementación de su cargo con los perfiles que se les entregan. Se les explica que es Mister Pollo, la misión, visión, objetivos, y que es lo que se quiere lograr dentro de la organización y se entrega perfiles donde se explica claramente cuáles serán sus funciones.</p> <p>Rta Grte. La Merced: Antes de que inicien labores, se dan capacitaciones en autocuidado, de inducción, expresarles que beneficios tiene ser un empleado de la Merced, se les comenta sobre misión, visión, objetivos, estrategias, conocer sobre procesos, procedimientos, manuales operativos, luego van a unos días de observación. Constantemente se le dicta capacitaciones permanentes en seguridad y salud en el trabajo, en servicio al cliente.</p>	<p>Análisis: Al ingresar a laboral a una empresa, es de gran interés que se dé a conocer todo lo referente a ella, para que se tenga mayor conocimiento y claridad sobre las funciones que se deben llevar a cabo.</p>

<p>Pregunta 18: ¿La empresa tiene en cuenta las fechas de cumpleaños o fechas especiales (día de amor y amistad, día del trabajador, etc.) de sus colaboradores? ¿Y son celebrados?</p>	<p>Rta Grte. Mister Pollo: Si, incluso hasta antes de pandemia si se hacia los paseos, fiesta, pero después ha sido difícil por la coyuntura, pero las fechas de cumpleaños si se las tiene en cuenta, se les da un cuarto de pollo, muffing y desde las mismas áreas se festejan los cumpleaños.</p>	<p>Análisis: Parte de la motivación a los trabajadores de ambos restaurantes, se debe al reconocimiento y celebración de fechas especiales, con ello permitir la reunión y el compartir entre los trabajadores, situación que se cumple, a pesar de las diversas circunstancias que demuestran los empleados.</p>
<p>Pregunta 19: ¿La empresa apoya proyectos de carrera para sus colaboradores o a las familias de ellos?</p>	<p>Rta Grte. Mister Pollo: Como proyectos se trata de organizar son los horarios para que ellos puedan estudiar (mañana, tarde y fines de semana), pero como apoyo económico no lo han podido hacer.</p> <p>La empresa cuenta con un fondo de empleados.</p> <p>Rta Grte. La Merced: La carrera que se hace es dentro de la empresa, se le llama universidad la Merced, porque se puede pasar a muchos</p>	<p>Análisis: Al trabajar en una empresa, en este caso en dos de los restaurantes más reconocidos de la ciudad, los trabajadores lo que desean es crecer tanto en la parte laboral, profesional y personal.</p> <p>Es por este motivo, que se les debe brindar la posibilidad de seguir preparándose y en la obtención de conocimientos.</p>

	cargos de acuerdo a la actitud que se tenga frente al desempeño de las cosas.	
Pregunta 20: ¿La empresa brinda espacios que permitan las relaciones, una buena comunicación y herramientas para realizar una labor efectiva?	Rta Grte. Mister Pollo: En algunas áreas, no en todas, en la parte operativa es muy difícil porque siempre hay movimiento dentro de los puntos, pero si se trata de hacer actividades para que ellos se integren y la decisión de ellos es estar o no y a veces es complicado porque prefieren irse a sus casas en las horas de descanso y no quedarse en las actividades. En realidad, este es un gran reto.	Análisis: Es de gran importancia que las empresas brinden aquellos espacios para que los trabajadores entablen buenas relaciones, y se desarrolle una mejor comunicación entre ellos. De acuerdo a lo expresado por los gerentes, se están llevando a cabo estos espacios, aunque en muchas ocasiones los trabajadores no suelen aprovecharlo, por hacer otro tipo de actividades.
	Rta Grte. La Merced: Cuando una empresa es tan grande, no se puede decir que todos los colaboradores se conocen, y promulgar algunas situaciones de recreación cuando el dueño realiza festejo de ciertas fechas y no puede ser reunidos todos, porque no se cuenta con el espacio adecuado. Entonces, normalmente se reúne por sedes en diferentes días.	

Fuente. Elaboración propia.

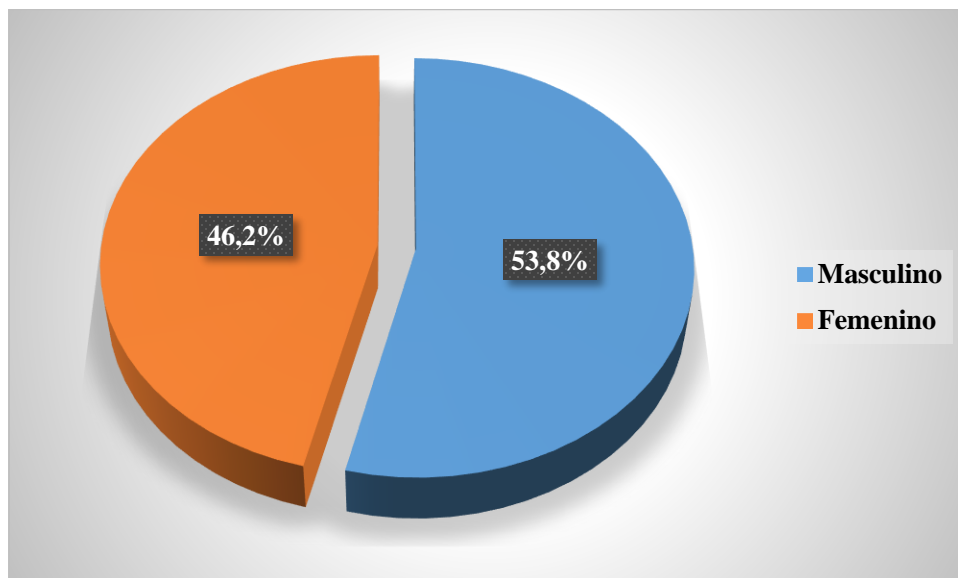
También se llevaron a cabo encuestas a los colaboradores de ambos restaurantes, con el fin de contrastar la veracidad de las respuestas de estos como de los gerentes y los resultados se muestran a continuación:

Encuestada aplicada a colaboradores de restaurantes Mister Pollo:

Información demográfica

Figura 29

Género

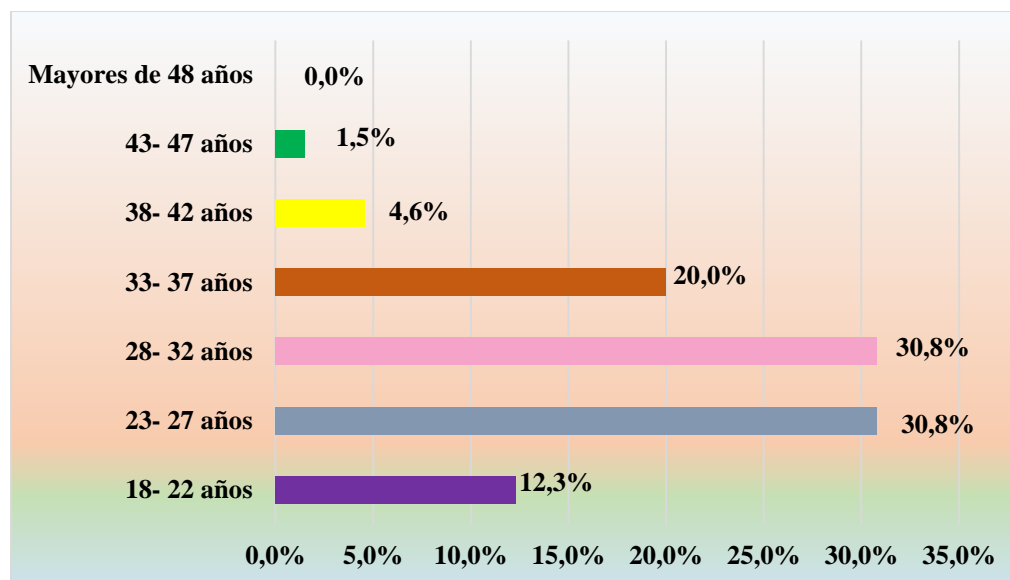


Fuente. Elaboración propia.

La variable género es una de las primeras a analizar, ya que es de gran importancia tener en conocimiento el género de los trabajadores de restaurantes Mister Pollo, en este caso el porcentaje mayor es el género masculino, es decir, que los hombres son quienes están encabezando los puestos de trabajo en esta empresa. Y con un porcentaje parecido está el género femenino con un 46,2%.

Figura 30

Edad



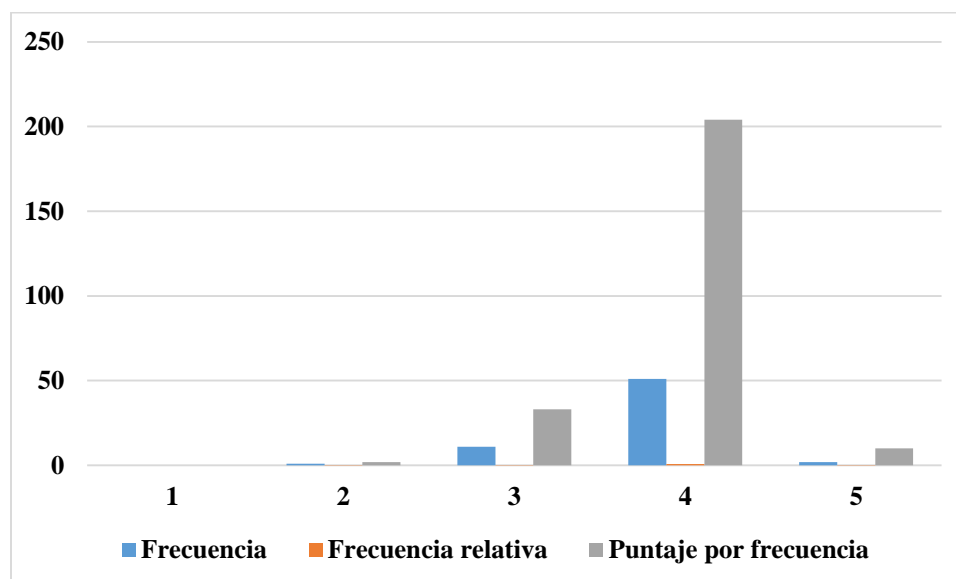
Fuente. Elaboración propia.

Es importante conocer las edades de los trabajadores de Mister Pollo, se puede observar que en primer lugar se encuentran los trabajadores entre 23-27 años y 28-32 años, lo que quiere decir que la empresa cuenta con mayor personal joven, siendo esto ventajoso en cuanto a atención y atracción al lugar para la adquisición de productos. Como también los trabajadores que se encuentran entre los 33-37 años.

Estilos de dirección

Figura 31

Los directivos promueven la planeación



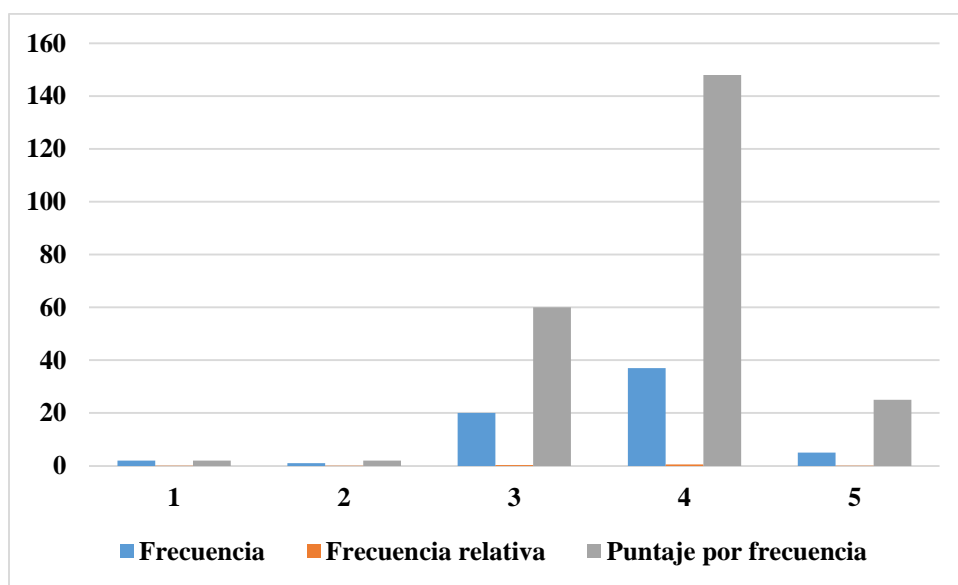
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	1	1,5%	2
3	11	16,92%	33
4	51	78,46%	204
5	2	3,08%	10
TOTAL	65	100%	249

Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico, se puede dar cuenta que los trabajadores expresan y puntúan que están de acuerdo con respecto a que sus directivos promueven la planeación en la empresa, con un porcentaje de 78,46%, el valor que sigue de este es de un 16,92%, donde los trabajadores expresan que no están de acuerdo ni en desacuerdo con respecto a que los directivos promueven la planeación.

Figura 32

Los directivos valoran a los mejores empleados



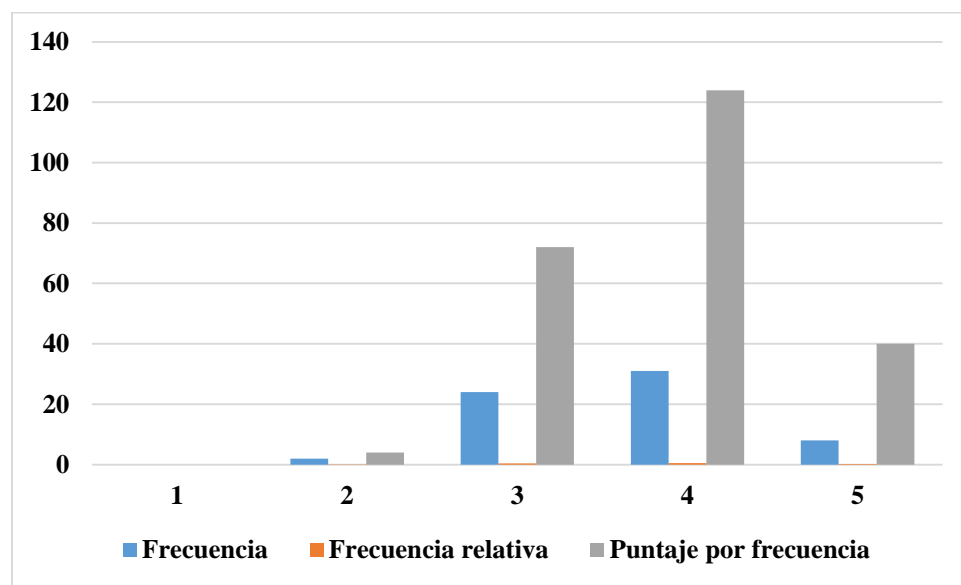
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	2	3,1%	2
2	1	1,5%	2
3	20	30,77%	60
4	37	56,92%	148
5	5	7,69%	25
TOTAL	65	100%	237

Fuente. Elaboración propia.

Respecto a si los directivos valoran a los mejores empleados, en su mayoría respondieron que están de acuerdo con ello, o sea que si se valoran, pero también existen trabajadores que no han expresado una respuesta clara frente a ello, ya que con un 30,77% están las personas que no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 33

Los directivos capacitan a los empleados



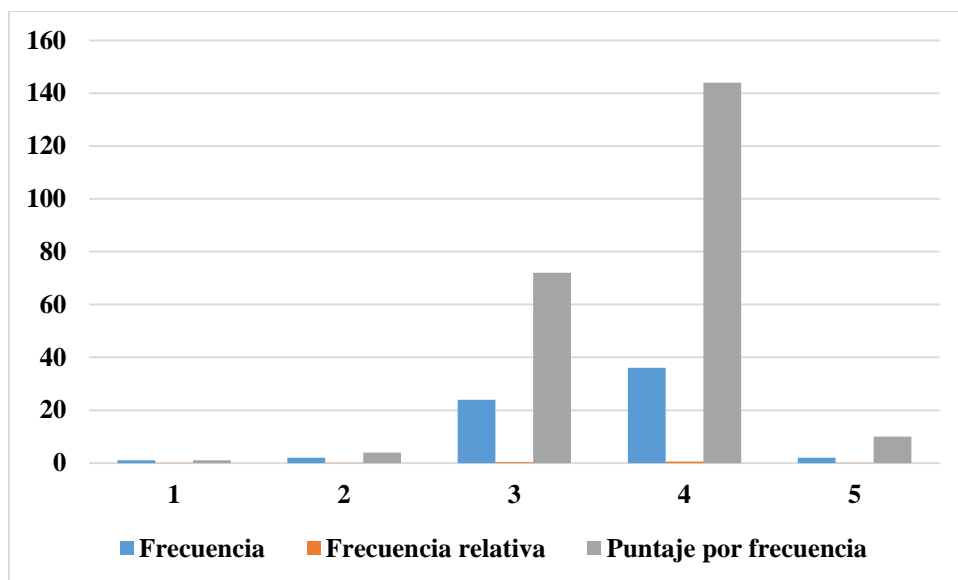
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	2	3,1%	4
3	24	36,92%	72
4	31	47,69%	124
5	8	12,31%	40
TOTAL	65	100%	240

Fuente. Elaboración propia.

El 36,92% de los trabajadores expresan que están de acuerdo respecto a que sus directivos si capacitan a los empleados, y el 36,92% comentan no tener respuesta clara, ya que no eligen estar de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 34

Los directivos premian las buenas sugerencias de los empleados



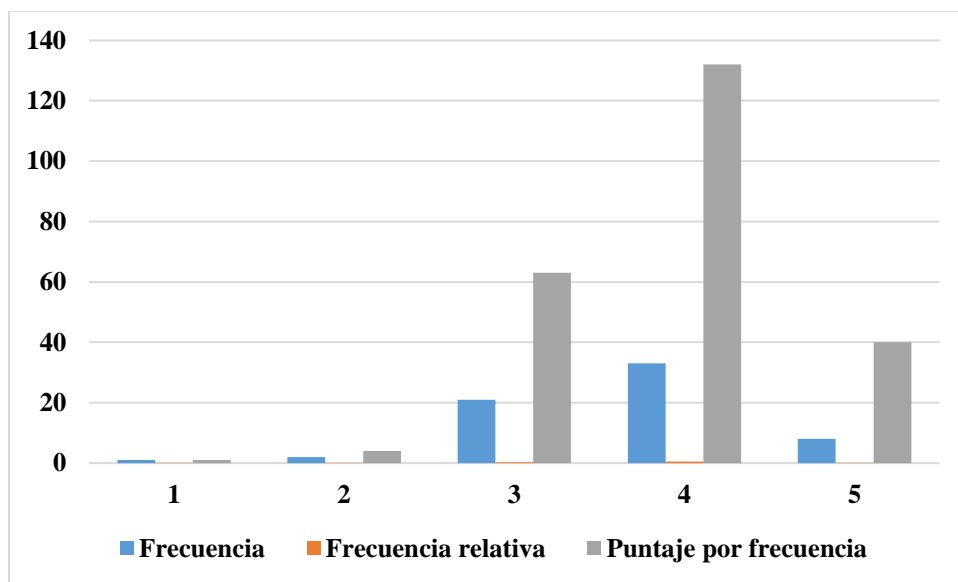
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	1	1,5%	1
2	2	3,1%	4
3	24	36,92%	72
4	36	55,38%	144
5	2	3,08%	10
TOTAL	65	100%	231

Fuente. Elaboración propia.

El porcentaje que sobresale es donde los trabajadores se encuentran de acuerdo (4) que si se premian las buenas sugerencias de los empleados, representando esto en una gran ayuda para día a día trabajar en la mejora y prestación de un excelente servicio.

Figura 35

Los directivos son ejemplo a seguir



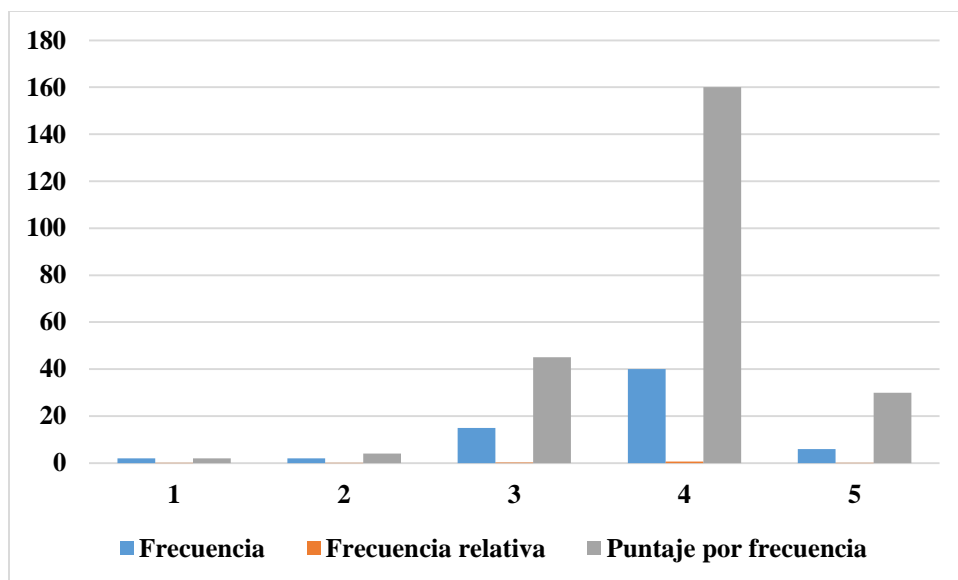
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	1	1,5%	1
2	2	3,1%	4
3	21	32,31%	63
4	33	50,77%	132
5	8	12,31%	40
TOTAL	65	100%	240

Fuente. Elaboración propia.

Es de gran importancia que los trabajadores de una empresa reconozcan la ardua labor de los directivos y que esto sea fuente de inspiración para querer seguir su ejemplo, es por ello que el 50,77% de los trabajadores han expresado que están de acuerdo o que si ven a los directivos como ese ejemplo a seguir.

Figura 36

Los directivos promueven la solidaridad



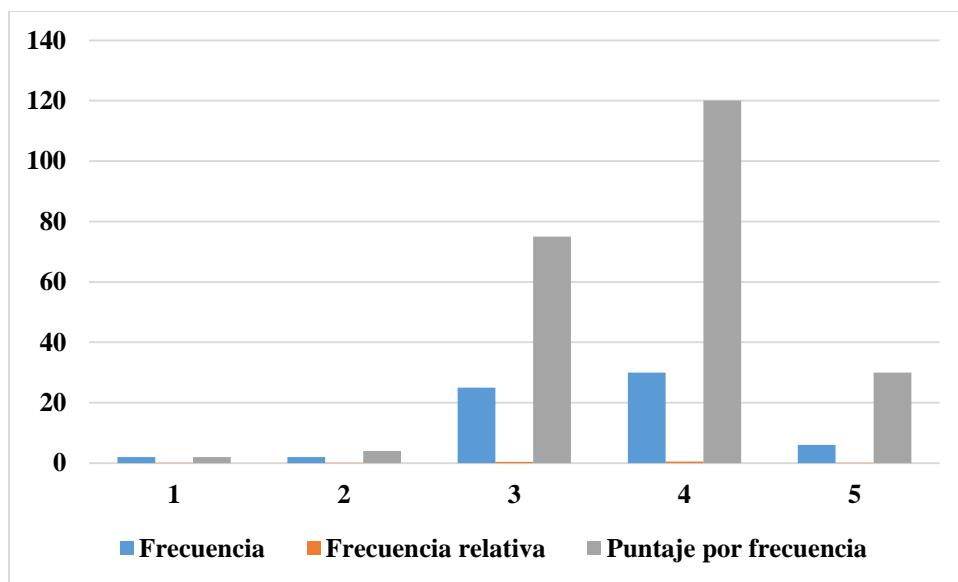
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	2	3,1%	2
2	2	3,1%	4
3	15	23,08%	45
4	40	61,54%	160
5	6	9,23%	30
TOTAL	65	100%	241

Fuente. Elaboración propia.

Al responder a este enunciado, el 61,54% de los trabajadores se inclinaron a responder que estaban de acuerdo respecto a que sus directivos se encargan de promover la solidaridad en la organización, por el contrario el porcentaje de 3,1% se repite doblemente, unos trabajadores decidieron responder que están totalmente en desacuerdo y otros en desacuerdo.

Figura 37

Los directivos escuchan los problemas de los empleados



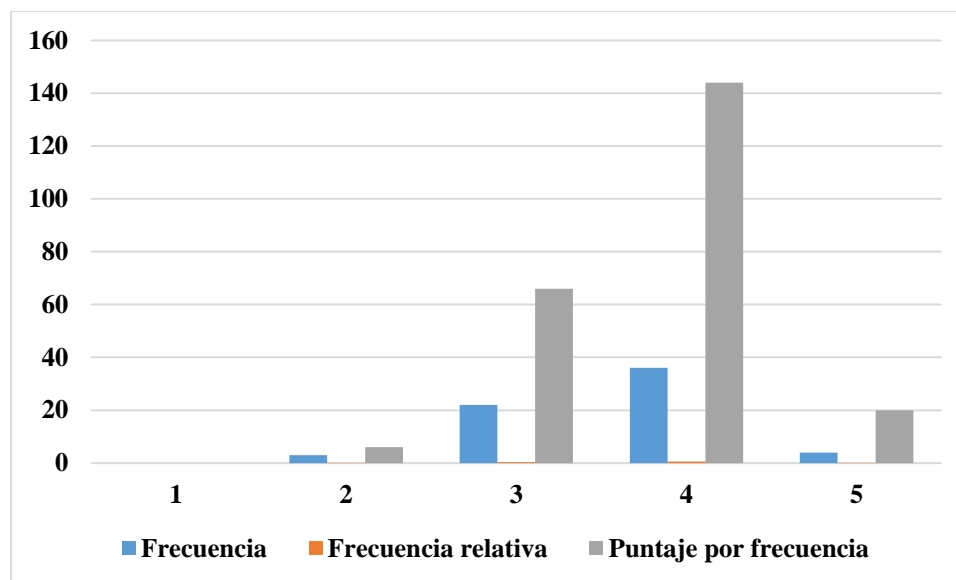
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	2	3,1%	2
2	2	3,1%	4
3	25	38,46%	75
4	30	46,15%	120
5	6	9,23%	30
TOTAL	65	100%	231

Fuente. Elaboración propia.

Los trabajadores de restaurantes Mister Pollo, se encuentran de acuerdo (4), en cuanto a que los directivos si escuchan los problemas por los que estén pasando sus empleados, seguido a ello se encuentra con un 38,46% las personas que no están ni en acuerdo ni en desacuerdo (3).

Figura 38

Los directivos promueven las críticas constructivas



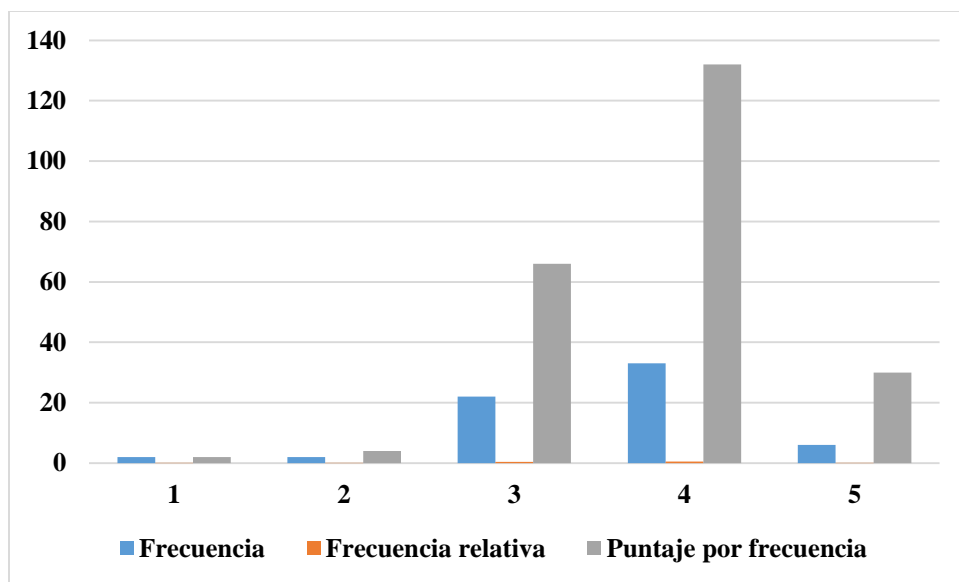
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	3	4,6%	6
3	22	33,85%	66
4	36	55,38%	144
5	4	6,15%	20
TOTAL	65	100%	236

Fuente. Elaboración propia.

El promover las críticas constructivas por parte de los directivos es de gran interés, porque siempre se estará en la búsqueda de una mejora continua, lo que será beneficioso tanto para la empresa como para la vida personal de cada uno de los trabajadores, según la figura parece que si se están llevando a cabo al interior de la organización porque sus empleados se encuentran de acuerdo (4) con ello.

Figura 39

Los directivos promueven procesos claros de selección de personal



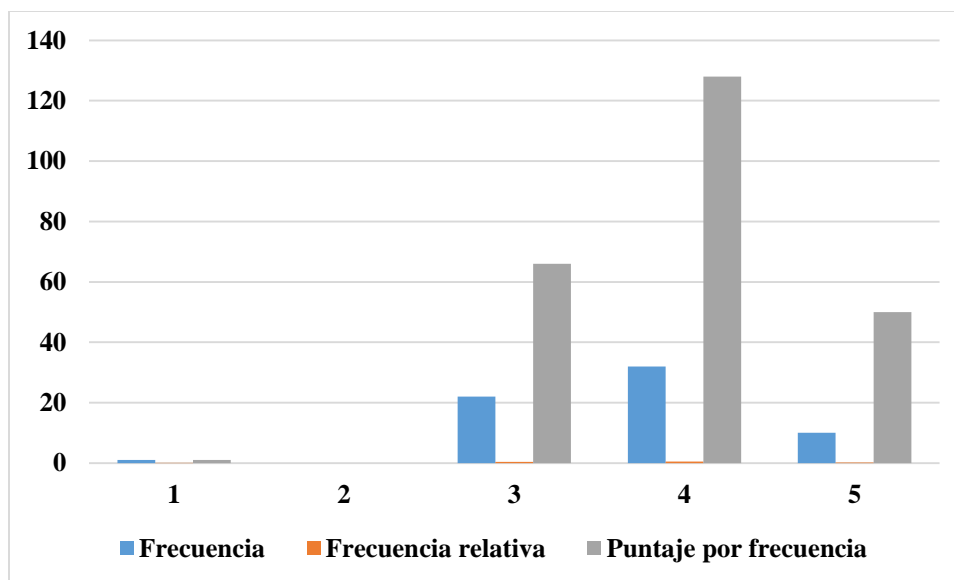
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	2	3,1%	2
2	2	3,1%	4
3	22	33,85%	66
4	33	50,77%	132
5	6	9,23%	30
TOTAL	65	100%	234

Fuente. Elaboración propia.

La mayoría de trabajadores encuestados han respondido que para ellos si les parece que los directivos han estado en el trabajado de promover procesos claros de selección de personal (4), pero también se nota que con un porcentaje un poco menor se encuentran los trabajadores que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a los procesos de selección.

Figura 40

Los directivos promueven la tolerancia



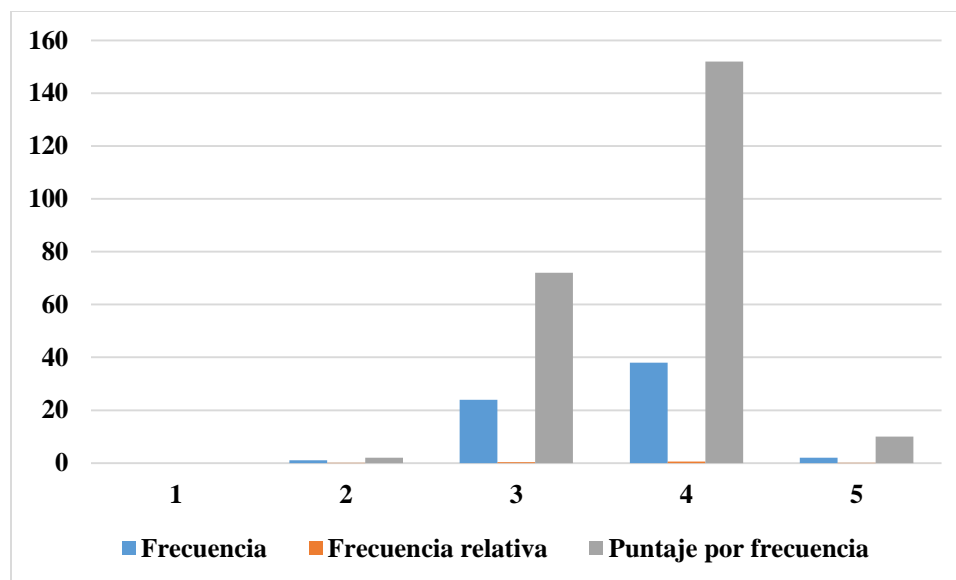
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	1	1,5%	1
2	0	0,0%	0
3	22	33,85%	66
4	32	49,23%	128
5	10	15,38%	50
TOTAL	65	100%	245

Fuente. Elaboración propia.

Los directivos se encuentran promoviendo la tolerancia en la empresa y eso es lo que han expresado los trabajadores, donde el 49,23% se encuentran de acuerdo, un 15,38% totalmente de acuerdo y en menor proporción con 1,5% aquellos que se encuentran totalmente en desacuerdo.

Figura 41

Los directivos facilitan los medios para hacer las labores



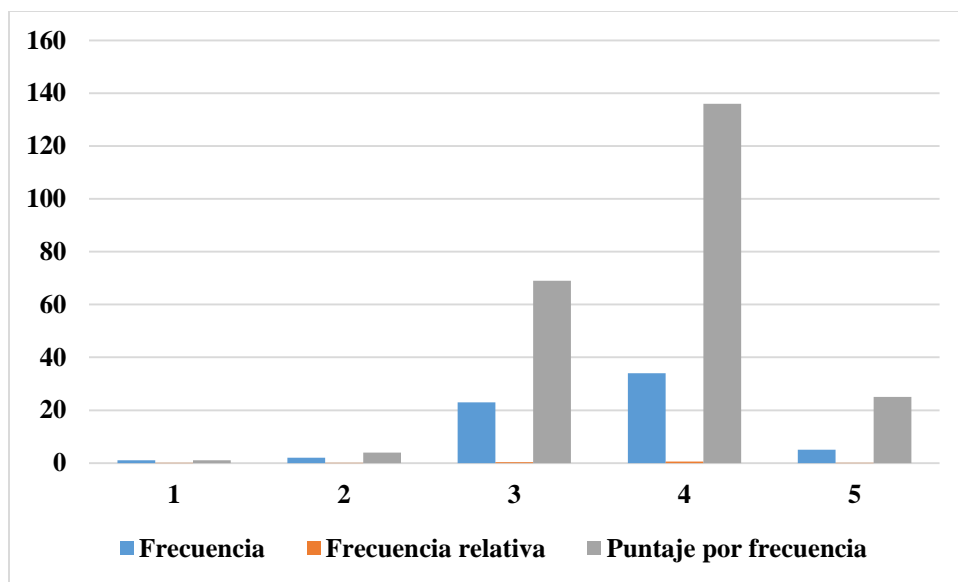
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	1	1,5%	2
3	24	36,92%	72
4	38	58,46%	152
5	2	3,08%	10
TOTAL	65	100%	236

Fuente. Elaboración propia.

Si los directivos facilitan los medios para hacer las labores es la pregunta realizada en esta ocasión, en cuanto a ello el 58,46% de los trabajadores han respondido que están de acuerdo con ello, sumándole el 3,08% también está totalmente de acuerdo. De forma contraria con un 1,5% comentan no estar de acuerdo.

Figura 42

Los directivos confían en sus empleados



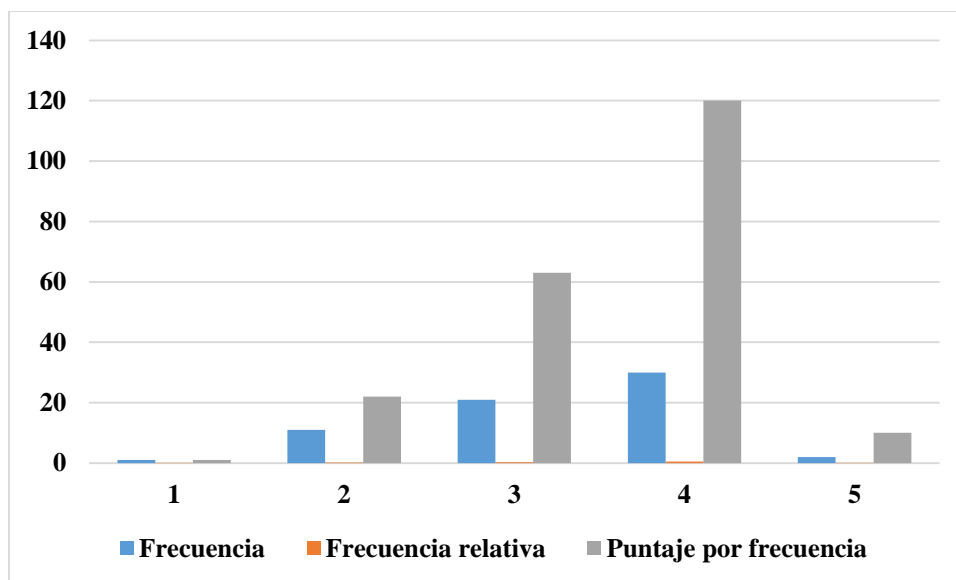
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	1	1,5%	1
2	2	3,1%	4
3	23	35,38%	69
4	34	52,31%	136
5	5	7,69%	25
TOTAL	65	100%	235

Fuente. Elaboración propia.

Un factor importante al interior de una empresa es la confianza que los directivos deben tener hacia sus empleados y los resultados arrojados demuestran que si existe esa confianza para con ellos, es de esa manera que el 52,31% más el 7,69% de los trabajadores expresan estar de acuerdo.

Figura 43

Los directivos ayudan a solucionar algunos problemas de la comunidad



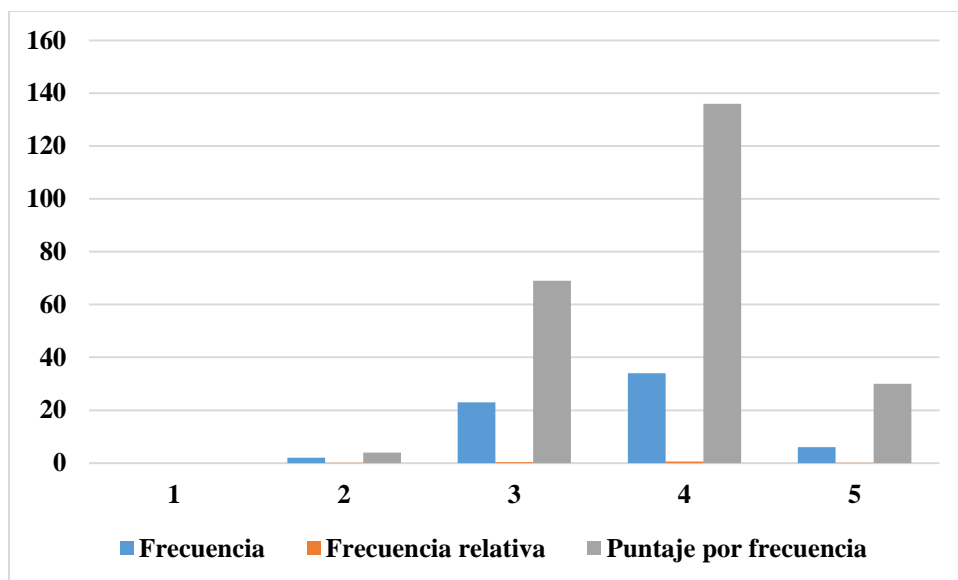
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	1	1,5%	1
2	11	16,9%	22
3	21	32,31%	63
4	30	46,15%	120
5	2	3,08%	10
TOTAL	65	100%	216

Fuente. Elaboración propia.

En la información que los trabajadores de restaurantes Mister Pollo tienen de si este contribuye a la solución de algunos problemas de la comunidad, han respondido que se encuentran de acuerdo con ello con un porcentaje de 46,15%, en porcentajes menores se encuentran las personas que están en desacuerdo (2) y totalmente de acuerdo (5).

Figura 44

Los directivos ofrecen calidad, precios competitivos, servicio y cumplimiento



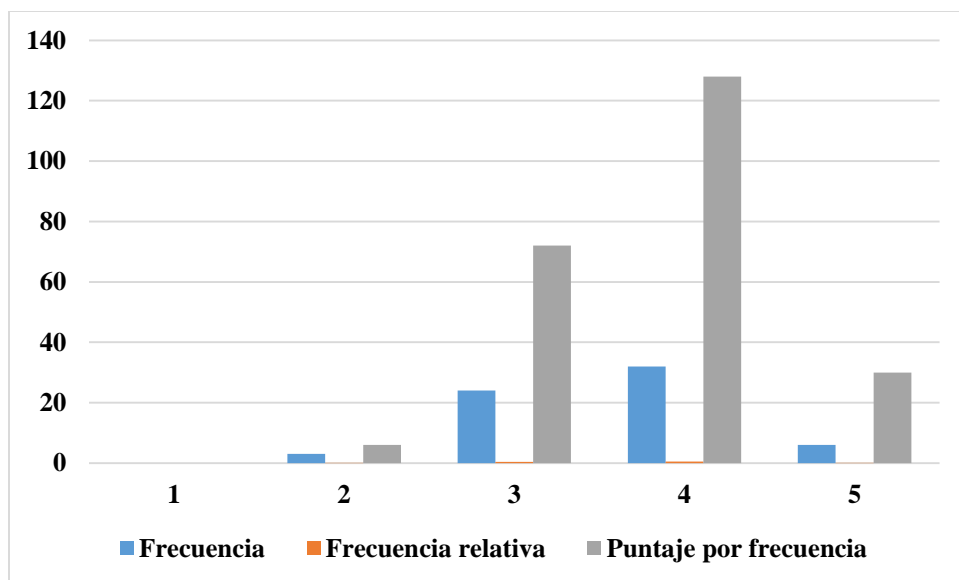
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	2	3,1%	4
3	23	35,38%	69
4	34	52,31%	136
5	6	9,23%	30
TOTAL	65	100%	239

Fuente. Elaboración propia.

Es de gran importancia que restaurantes que se encuentran bien posicionados en la ciudad de Pasto, ofrezcan calidad, precios competitivos, buen servicio y cumplimiento. Y de eso se han dado cuenta el 52,31% de los empleados los cuales han expresado que están de acuerdo, de igual forma un 9,23% está totalmente de acuerdo.

Figura 45

Los directivos son ágiles para tomar decisiones



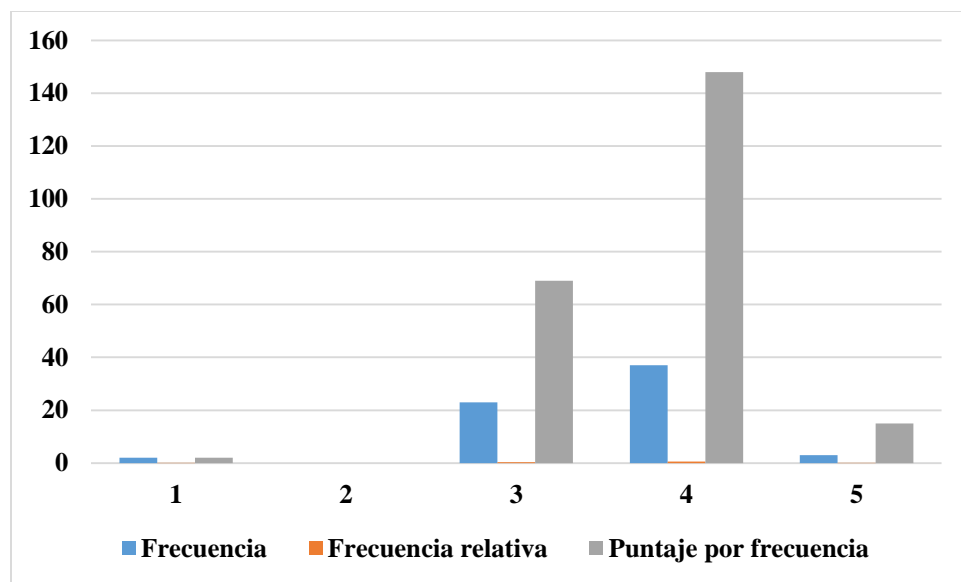
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	3	4,6%	6
3	24	36,92%	72
4	32	49,23%	128
5	6	9,23%	30
TOTAL	65	100%	236

Fuente. Elaboración propia.

El tomar decisiones de forma ágil es un aspecto muy valioso para toda empresa, más aún cuando se trata de estar un paso delante de las situaciones venideras, y este es el caso de restaurantes Mister Pollo, donde la mayor parte de sus trabajadores dicen estar de acuerdo (4) en estos aspectos, como también el 9,23% expresa total acuerdo.

Figura 46

Los directivos promueven las felicitaciones y los estímulos entre los empleados



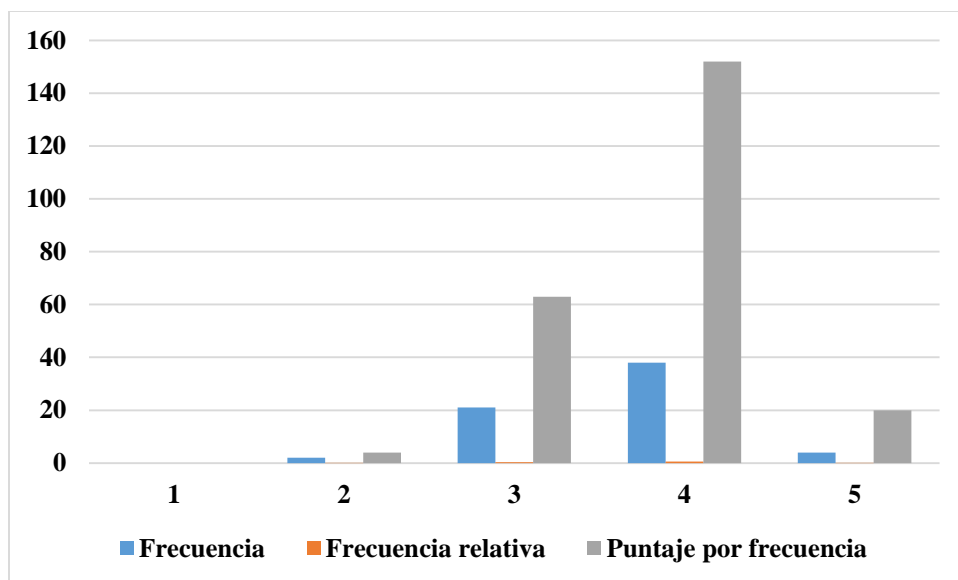
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	2	3,1%	2
2	0	0,0%	0
3	23	35,38%	69
4	37	56,92%	148
5	3	4,62%	15
TOTAL	65	100%	234

Fuente. Elaboración propia.

Los directivos se encuentran comprometidos con la promoción de felicitaciones y estímulos entre los empleados, aspecto importante que les permite seguir adelante a pesar de las dificultades que se puedan presentar de manera interna y el resultado ha sido que el 56,92% de los empleados consideran que están de acuerdo, más el 4,62% que está en acuerdo totalmente.

Figura 47

Los directivos comunican las novedades de la empresa



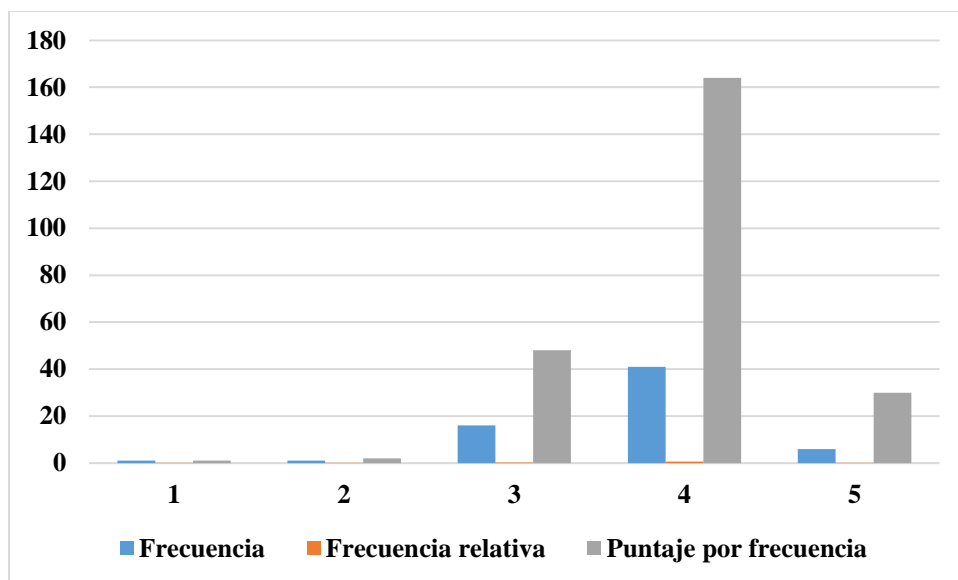
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	2	3,1%	4
3	21	32,31%	63
4	38	58,46%	152
5	4	6,15%	20
TOTAL	65	100%	239

Fuente. Elaboración propia.

Los trabajadores de restaurantes Mister Pollo, se encuentran de acuerdo (4) en que los directivos siempre tratan de realizar la comunicación de las novedades de la empresa, para que todo los que ahí se encuentren laborando tengan información actualizada de todo. Por el contrario, un 3,1% exponen su desacuerdo, y el 32,31% no especifica estar de acuerdo, ni en desacuerdo.

Figura 48

Los directivos promueven el trabajo en equipo



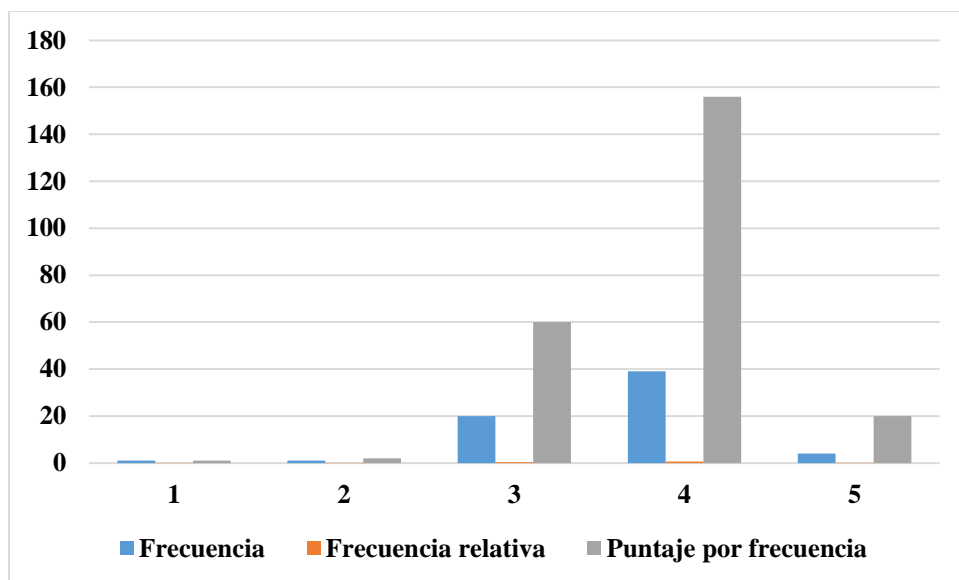
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	1	1,5%	1
2	1	1,5%	2
3	16	24,62%	48
4	41	63,08%	164
5	6	9,23%	30
TOTAL	65	100%	245

Fuente. Elaboración propia.

Es de gran importancia que en todas las empresas se promueva y lleve a cabo el trabajo en equipo, y como resultado a ello, los empleados de Mister Pollo han puntuado que están en acuerdo con la práctica de trabajar en equipo con 63,08%. Se recomienda la continuación de esta práctica como también hacer reuniones para tomar en cuenta aspectos que los empleados deseen sugerir.

Figura 49

Los directivos promueven el liderazgo



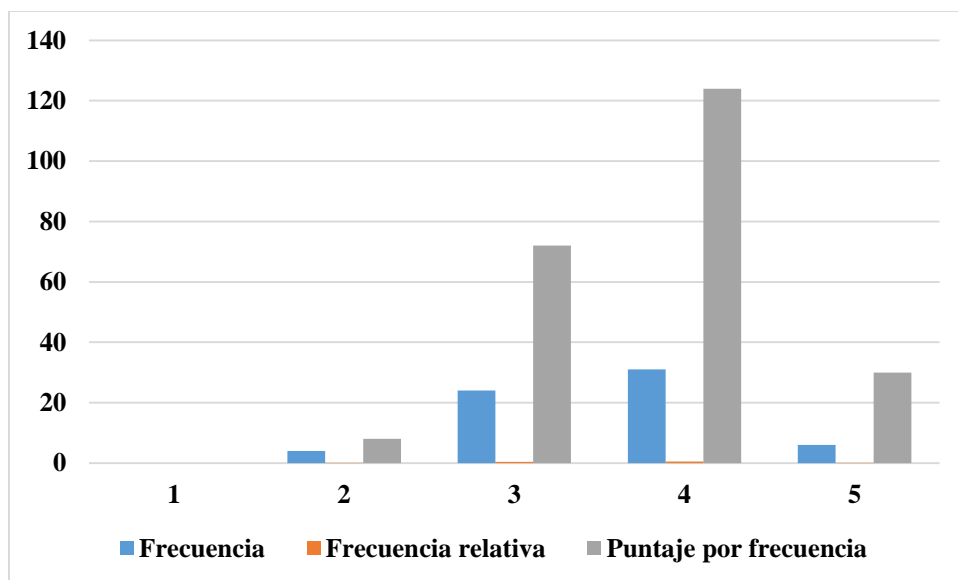
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	1	1,5%	1
2	1	1,5%	2
3	20	30,77%	60
4	39	60,00%	156
5	4	6,15%	20
TOTAL	65	100%	239

Fuente. Elaboración propia.

La promoción del liderazgo trae consigo un buen ambiente laboral, motivación, organización de procesos y procedimientos, esto nos indica los grandes beneficios que se pueden conseguir al promocionarlo. En este caso Mister Pollo, al parecer ha venido en ello, es por eso que sus trabajadores con un 60% se encuentran de acuerdo y más aún aquellos trabajadores que se encuentran en acuerdo total 6,15%.

Figura 50

Los directivos promueven el cumplimiento de metas



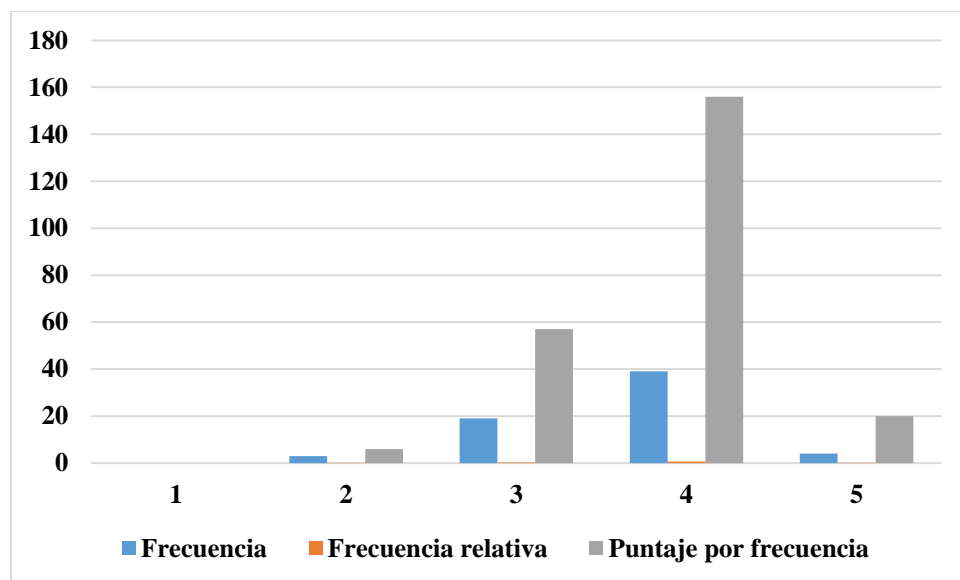
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	4	6,2%	8
3	24	36,92%	72
4	31	47,69%	124
5	6	9,23%	30
TOTAL	65	100%	234

Fuente. Elaboración propia.

Cuando en el enunciado se ha preguntado si los directivos promueven el cumplimiento de metas, la gran mayoría, o sea el 47,69% están de acuerdo que si se ha dado cumplimiento, el 9,23% totalmente de acuerdo y de forma contraria el 6,2% expresando su desacuerdo.

Figura 51

Los directivos promueven valores entre los empleados



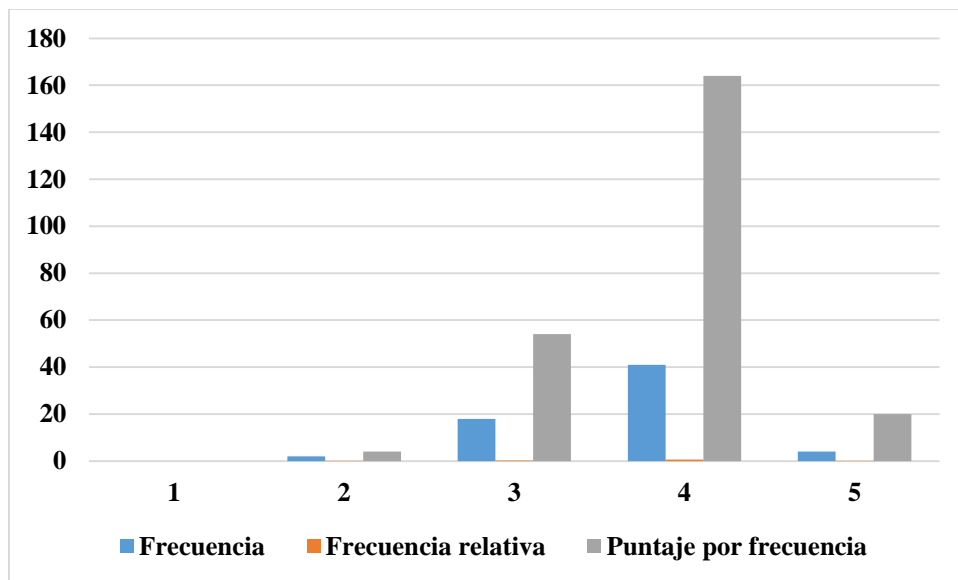
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	3	4,6%	6
3	19	29,23%	57
4	39	60,00%	156
5	4	6,15%	20
TOTAL	65	100%	239

Fuente. Elaboración propia.

En cuanto a si los directivos promueven valores entre los empleados, los trabajadores han respondido que si, por ello se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo el 66,15%, por otro lado y en una pequeña proporción el 4,3% de los trabajadores se encuentran en desacuerdo.

Figura 52

Los directivos promueven la discusión de planes de mejoramiento



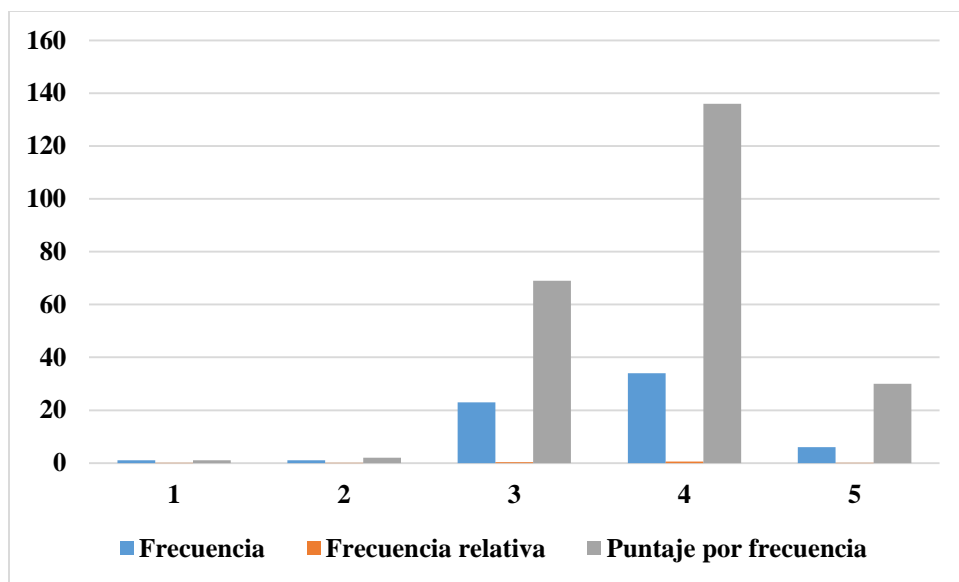
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	2	3,1%	4
3	18	27,69%	54
4	41	63,08%	164
5	4	6,15%	20
TOTAL	65	100%	242

Fuente. Elaboración propia.

La promoción de la discusión de planes de mejoramiento trae consigo el desarrollo de una cultura organizacional orientada siempre al mejoramiento permanente, situación que se ha venido llevando a cabo de manera constante en esta empresa, donde el 63,08% de los trabajadores se encuentran de acuerdo con lo anteriormente mencionado.

Figura 53

Los directivos expresan satisfacción cuando se hace bien los trabajos



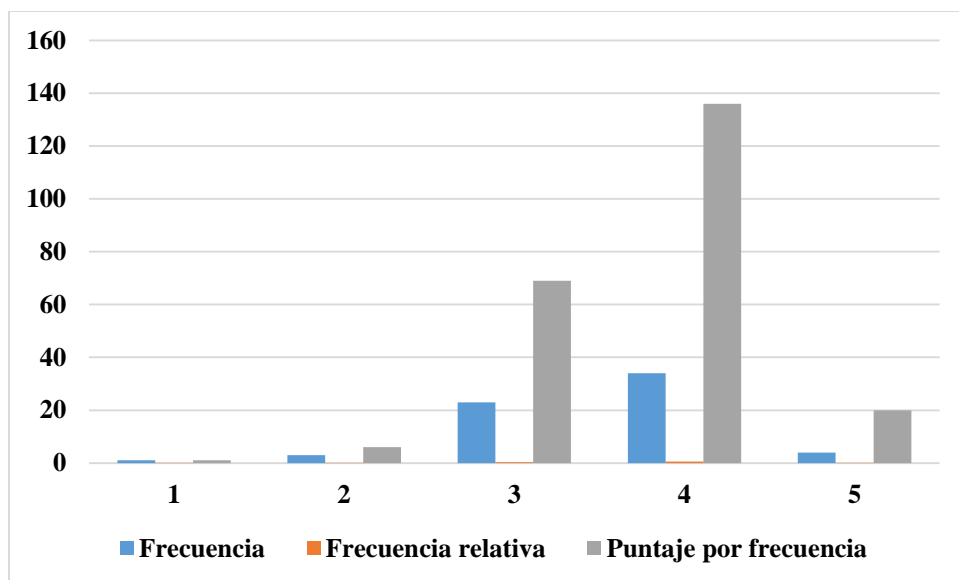
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	1	1,5%	1
2	1	1,5%	2
3	23	35,38%	69
4	34	52,31%	136
5	6	9,23%	30
TOTAL	65	100%	238

Fuente. Elaboración propia.

El expresar satisfacción cuando se hacen bien los trabajos genera mayor motivación al desarrollar sus funciones en la organización, procesos que constantemente se llevan a cabo al interior de la empresa, y muchos de los trabajadores expresan con un 52,31% más un 9,23% estar de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Figura 54

Los directivos hacen sentir orgullosos a los empleados de trabajar con ellos



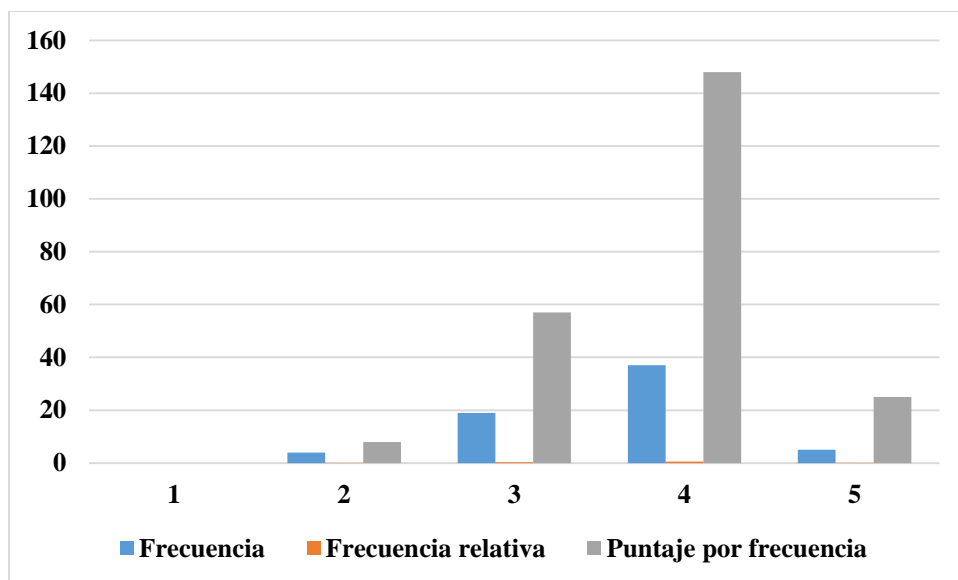
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	1	1,5%	1
2	3	4,6%	6
3	23	35,38%	69
4	34	52,31%	136
5	4	6,15%	20
TOTAL	65	100%	232

Fuente. Elaboración propia.

Los directivos hacen sentir orgullosos a los empleados de trabajar con ellos, esto genera satisfacción como también se representa en ese modelo a seguir sus pasos. Es de esa manera que el 52,31% de los trabajadores están de acuerdo, siendo este el porcentaje mayor, haciendo la comparación con el 35,38% de aquellos trabajadores que no tienen claridad de respuesta (3).

Figura 55

Los directivos sugieren nuevas formas de realizar el trabajo



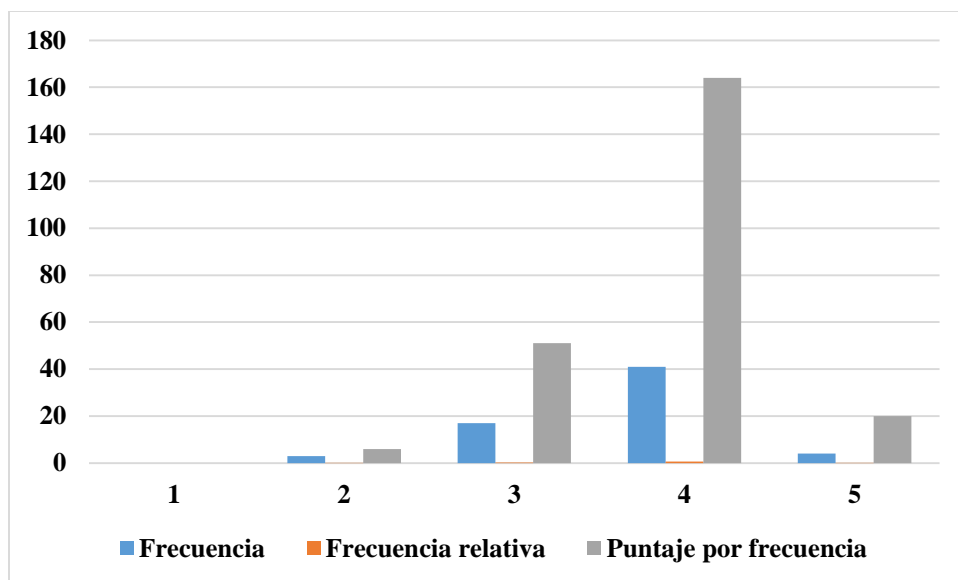
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	4	6,2%	8
3	19	29,23%	57
4	37	56,92%	148
5	5	7,69%	25
TOTAL	65	100%	238

Fuente. Elaboración propia.

En restaurantes Mister Pollo se sugieren nuevas formas de realizar el trabajo, para que no se presenten estancamientos sino más bien diferentes maneras de dar solución a las situaciones. Se encuentran de acuerdo (4) el 56,92% de los trabajadores, totalmente de acuerdo el 7,69% y en desacuerdo el 6,2%.

Figura 56

Los directivos establecen objetivos claros para todos los empleados



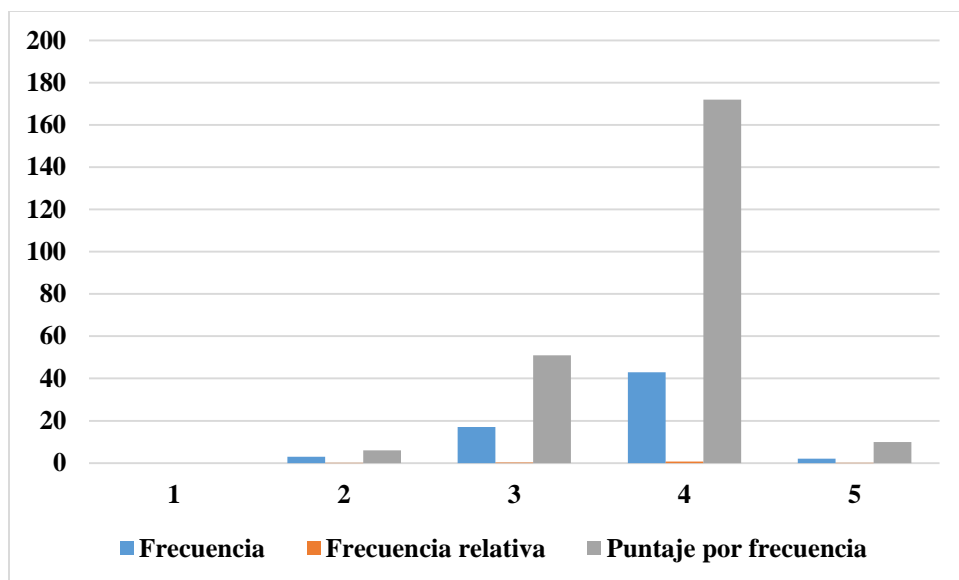
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	3	4,6%	6
3	17	26,15%	51
4	41	63,08%	164
5	4	6,15%	20
TOTAL	65	100%	241

Fuente. Elaboración propia.

La mayor parte de los empleados se encuentran de acuerdo (4) con que Mister Pollo estable objetivos claros para todos los empleados, por otro lado existen trabajadores que están totalmente de acuerdo con un 6,15% y en desacuerdo el 4,6%.

Figura 57

Los directivos hablan del futuro con optimismo



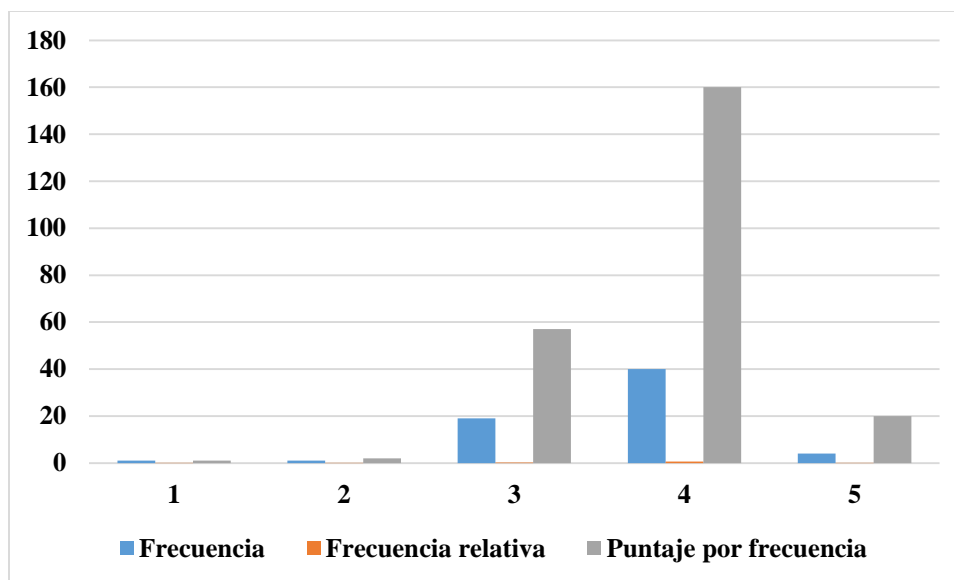
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	3	4,6%	6
3	17	26,15%	51
4	43	66,15%	172
5	2	3,08%	10
TOTAL	65	100%	239

Fuente. Elaboración propia.

En su gran mayoría, los empleados expresan que sus directivos cuando se refieren al futuro, lo hacen con optimismo, dando ese ánimo para continuar adelante y queriendo decir que cosas buenas vendrán para la empresa, y eso es lo que se puede notar a través de los resultados de la figura donde más del 60% se hallan de acuerdo.

Figura 58

Los directivos fomentan la toma de decisiones participativas



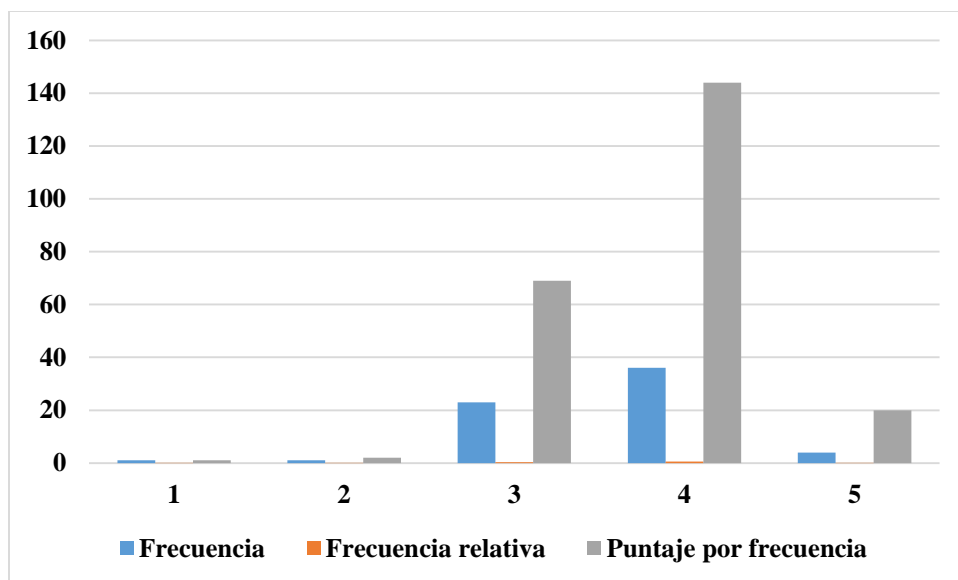
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	1	1,5%	1
2	1	1,5%	2
3	19	29,23%	57
4	40	61,54%	160
5	4	6,15%	20
TOTAL	65	100%	240

Fuente. Elaboración propia.

La toma de decisiones participativas lleva a unas mejores relaciones, como también a nuevos y mejores caminos para la organización, esto es lo que dan a entender el 61,54% de los trabajadores que se encuentran de acuerdo, en cuanto a estar totalmente de acuerdo el 6,15%.

Figura 59

Los directivos buscan diferentes formas de solucionar los problemas



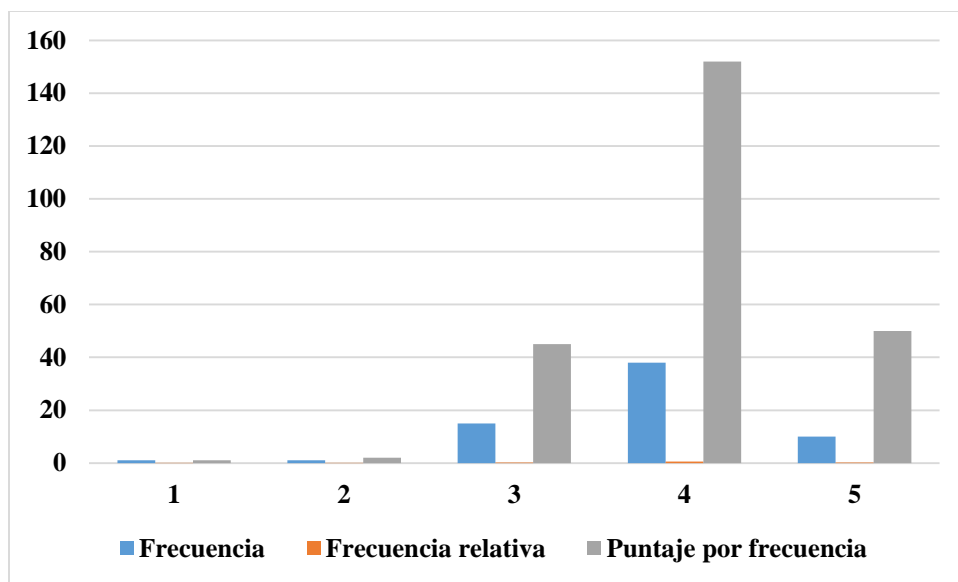
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	1	1,5%	1
2	1	1,5%	2
3	23	35,38%	69
4	36	55,38%	144
5	4	6,15%	20
TOTAL	65	100%	236

Fuente. Elaboración propia.

Restaurantes Mister Pollo y en representación, sus directivos, constantemente están en la búsqueda o el proponer diferentes formas de solucionar los problemas, eso da a entender los resultados obtenidos de este interrogante, con un 55,38% están aquellos que están en acuerdo, porcentaje importante no por su valor sino por su representación es el 6,15% de aquellos que están en total acuerdo.

Figura 60

Los directivos trabajan con responsabilidad y tienen autoridad



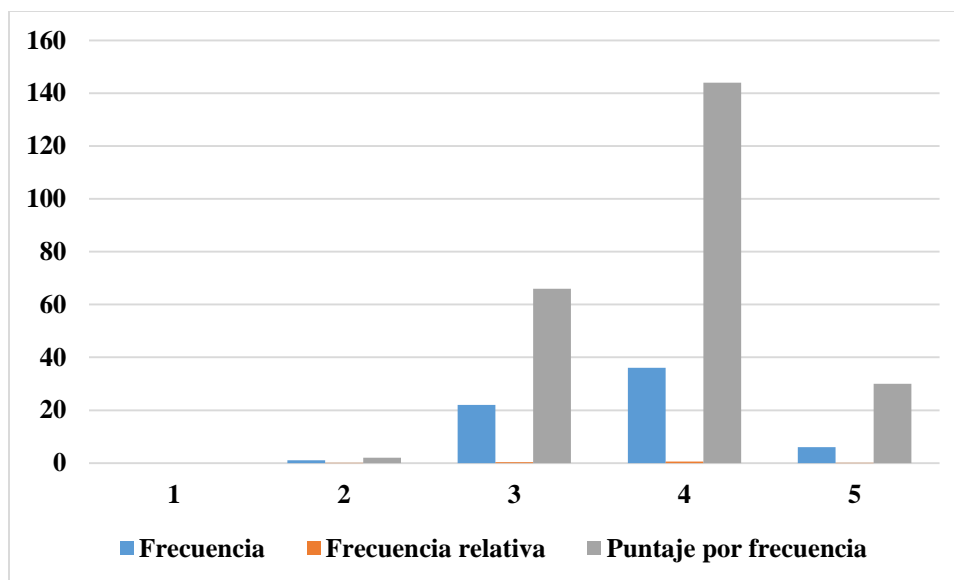
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	1	1,5%	1
2	1	1,5%	2
3	15	23,08%	45
4	38	58,46%	152
5	10	15,38%	50
TOTAL	65	100%	250

Fuente. Elaboración propia.

Los directivos continuamente trabajan con responsabilidad y tienen autoridad al interior de la organización, es por ello que al sumar los porcentajes de los empleados que han respondido estar de acuerdo y totalmente de acuerdo se obtiene más del 70%, queriendo expresar que los trabajadores que no están de acuerdo ni en desacuerdo son el 23,08% y entre totalmente en desacuerdo y desacuerdo suman un 3%.

Figura 61

Los directivos enfocan su atención en los errores de los empleados



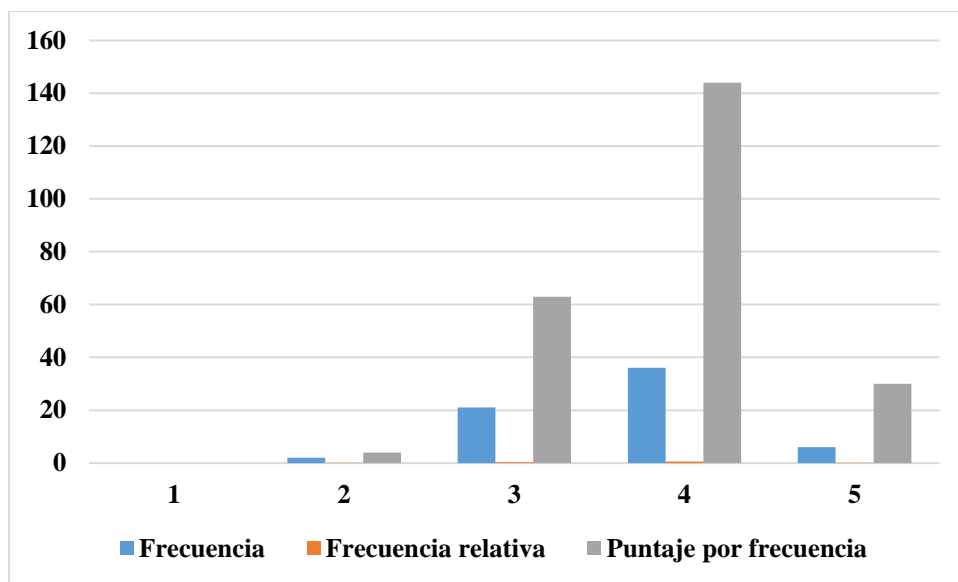
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	1	1,5%	2
3	22	33,85%	66
4	36	55,38%	144
5	6	9,23%	30
TOTAL	65	100%	242

Fuente. Elaboración propia.

Una situación que se vive al interior de este restaurante objeto de estudio, es que los directivos enfocan su atención en los errores de los empleados, pero no solo debe ser así, sino también brindarles nuevas herramientas para solucionarlos, o para que no se repitan nuevamente.

Figura 62

Los directivos enfocan su atención en los errores de los procesos



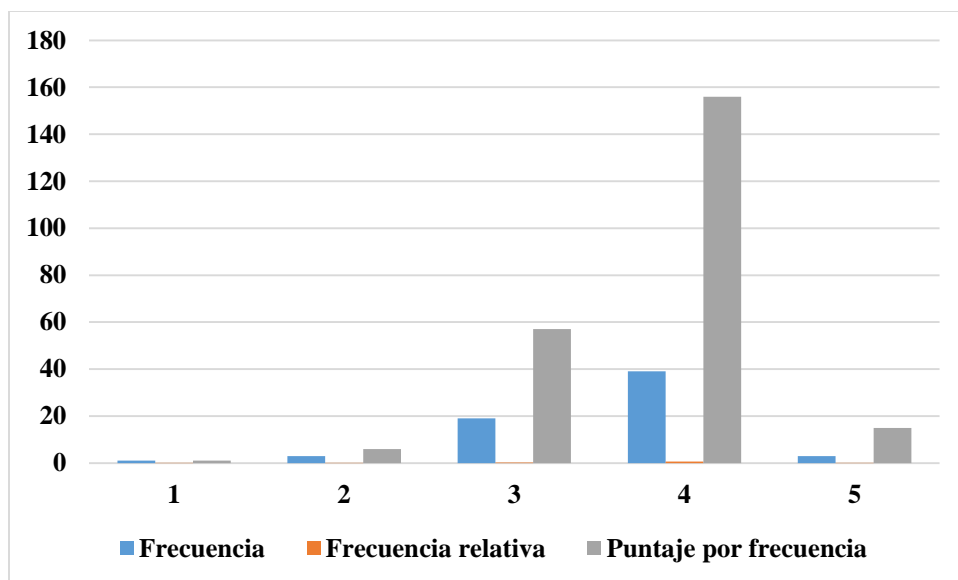
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	2	3,1%	4
3	21	32,31%	63
4	36	55,38%	144
5	6	9,23%	30
TOTAL	65	100%	241

Fuente. Elaboración propia.

Los directivos tienen un mayor enfoque de atención en los errores de los procesos, para ello lo que se sugiere es que estos sean explicados con mayor claridad y con su debido tiempo, como también el seguir trabajando en ello, para reducir significativamente ese nivel de errores.

Figura 63

Los directivos promueven la coherencia entre las metas, estatutos, normas e incentivos con la misión y valores de la empresa.



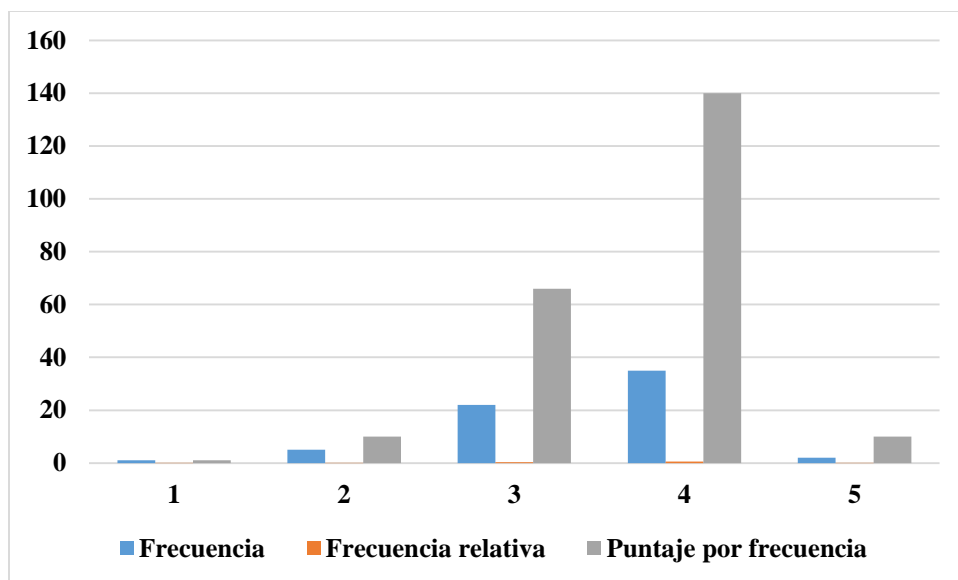
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	1	1,5%	1
2	3	4,6%	6
3	19	29,23%	57
4	39	60,00%	156
5	3	4,62%	15
TOTAL	65	100%	235

Fuente. Elaboración propia.

Los resultados que arroja a la figura son que, en mayor parte, los directivos de esta organización promueven esa coherencia entre las metas, estatutos, normas e incentivos con la misión y valores que tiene la empresa, de forma contraria con un 6,1% se encuentra agrupado el porcentaje de personas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Figura 64

Los directivos promueven ideas innovadoras



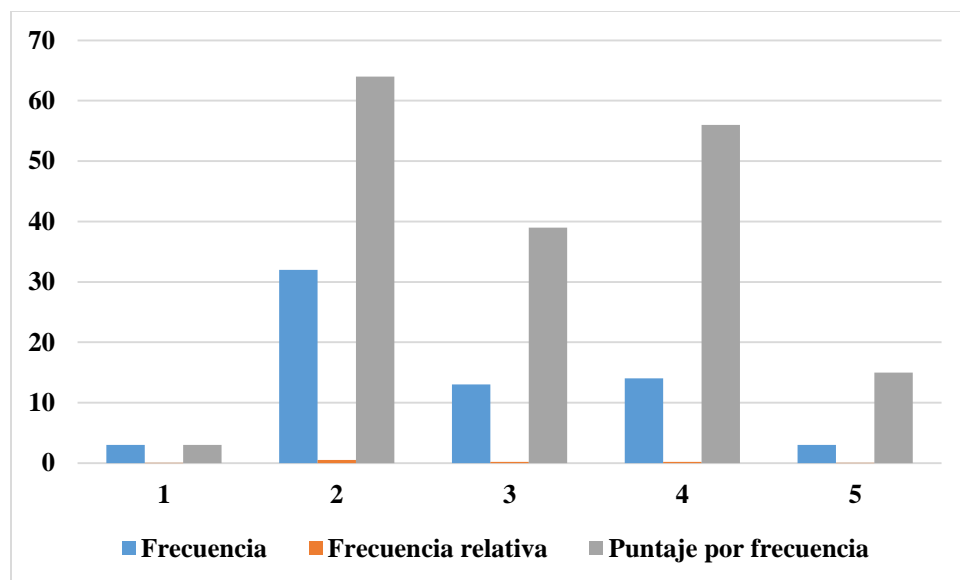
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	1	1,5%	1
2	5	7,7%	10
3	22	33,85%	66
4	35	53,85%	140
5	2	3,08%	10
TOTAL	65	100%	227

Fuente. Elaboración propia.

La promoción de ideas innovadoras por parte de los dirigentes de la empresa, si se viene llevando a cabo, y esto es expresado por los trabajadores con un 56,93%. En un menor porcentaje y de manera diferente comentan desacuerdo.

Figura 65

Los directivos promueven la defensa del medio ambiente



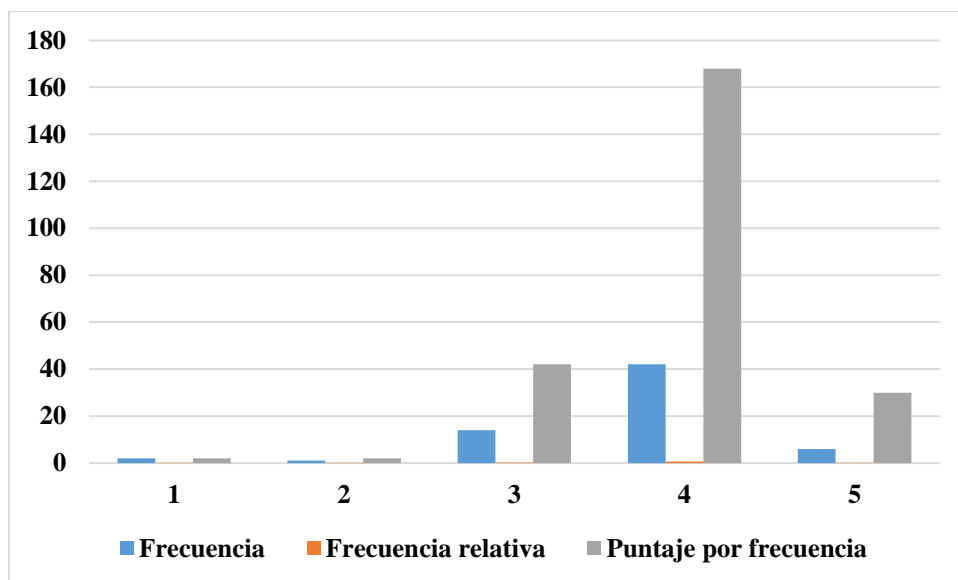
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	3	4,6%	3
2	32	49,2%	64
3	13	20,00%	39
4	14	21,54%	56
5	3	4,62%	15
TOTAL	65	100%	177

Fuente. Elaboración propia.

La defensa del medio ambiente por parte de los directivos de esta empresa, requiere un mayor compromiso, se recomienda seguir trabajando arduamente para que pueda ser percibida por sus trabajadores y la gente en general. Pero también se ve un aspecto positivo, de trabajadores que están de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Figura 66

Los directivos dan ágiles respuestas a los problemas de los clientes y autonomía a sus empleados para resolver dichos problemas



	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	2	3,1%	2
2	1	1,5%	2
3	14	21,54%	42
4	42	64,62%	168
5	6	9,23%	30
TOTAL	65	100%	244

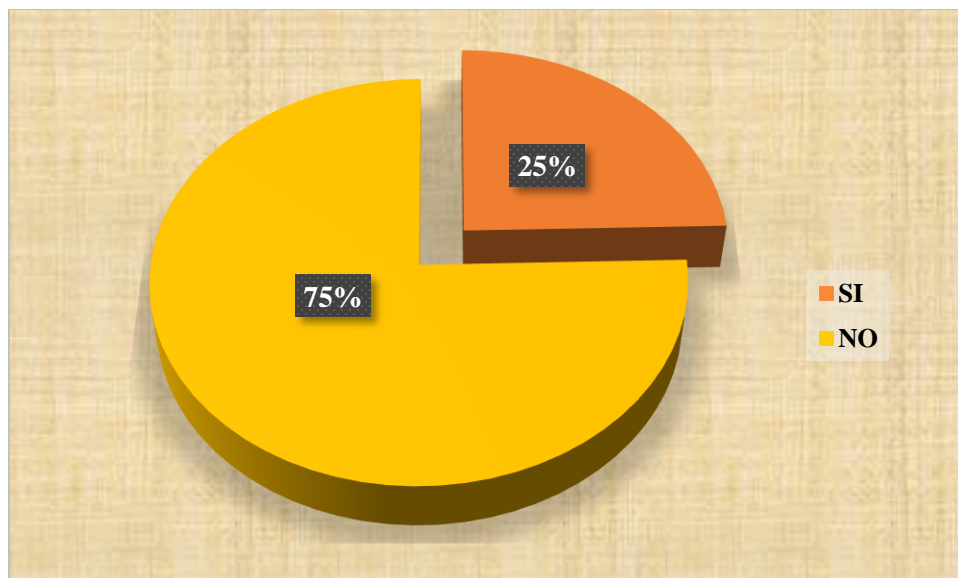
Fuente. Elaboración propia.

El dar respuesta ágil a los problemas de los clientes, crea atracción y visita de manera frecuente al lugar, pero también el dar autonomía a sus empleados para la resolución de estos, da motivación, confianza para cada uno de ellos, además de la satisfacción de sentirse valorados. Es bastante favorable que sus empleados se decidan por estar de acuerdo, expresado con mayor porcentaje.

Cultura organizacional

Figura 67

La empresa da a conocer la misión, visión y valores.

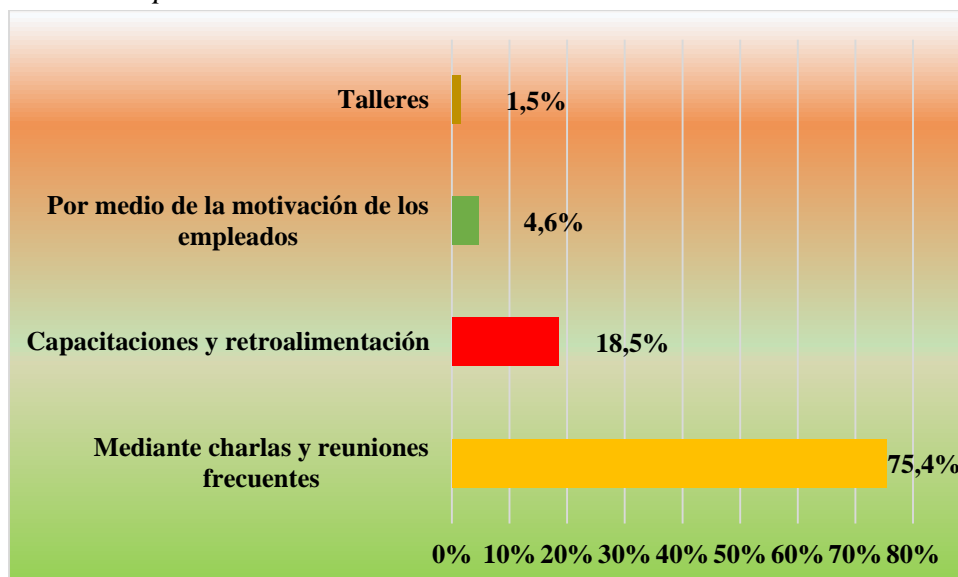


Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos es correcto afirmar que a la gran mayoría de los trabajadores de esta empresa en el momento de ingresar a laborar no se les brindó esta información tan primordial. Por otro lado, con un 25% los trabajadores respondieron que si se les brindó este tipo de información relacionada con la empresa.

Figura 68

Formas de promover los valores



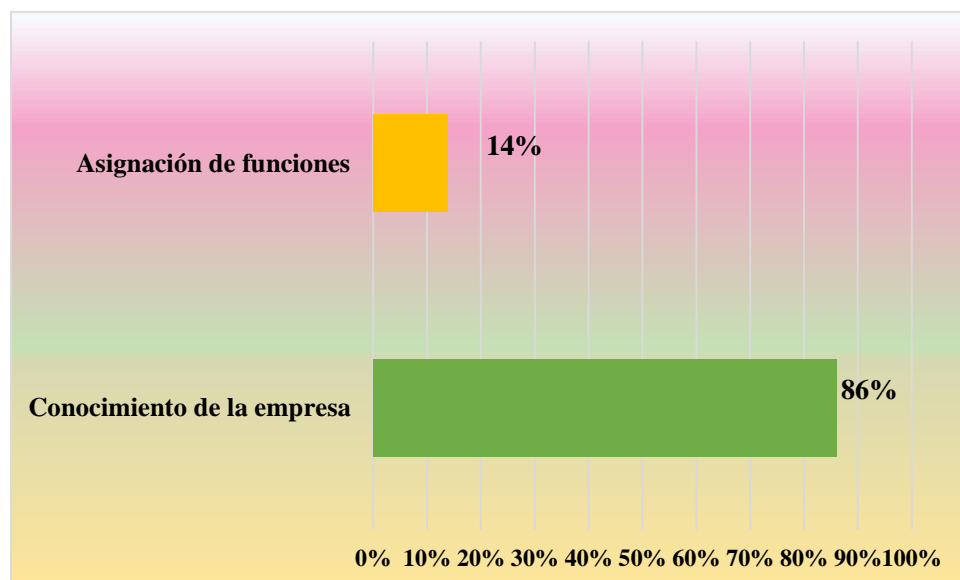
Fuente. Elaboración propia.

Existen diferentes formas de promover los valores en la empresa Mister Pollo, algunos de los más utilizados y en orden porcentual son las siguientes: con un 75,4% se promueven mediante

charlas y reuniones frecuentes, seguido de capacitaciones y retroalimentación con un 18,5%, continuando con la motivación de los empleados con 4,6% y finalmente a través de talleres 1,5%.

Figura 69

Conocimiento de la historia, filosofía de la empresa o simplemente fue asignación de funciones.

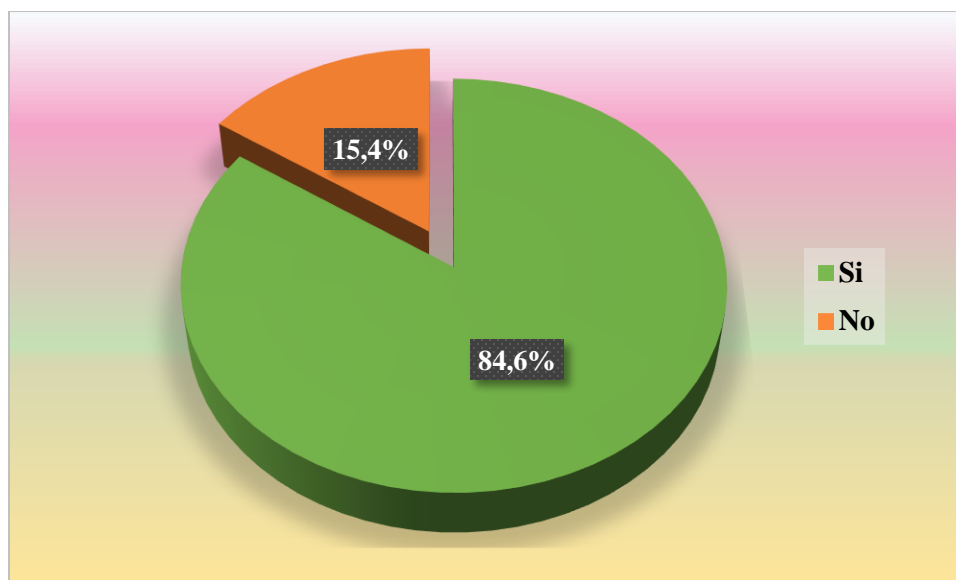


Fuente. Elaboración propia.

El conocer a detalle los pasos que se ha llevado a cabo cuando los trabajadores inician su vida laboral dentro de esta empresa, es de gran ayuda para enterarse si cuentan con los procesos correctos de inducción. A la mayoría de los trabajadores con un 86% se les dio a conocer esta información respecto a la empresa, otros trabajadores manifestaron que, si se les brindó la información, pero no de la manera que esperaban. En una menor proporción con un 14% solo se limitaron a hacer asignación de funciones y con el tiempo ya les dieron a conocer lo referente a la empresa y su plataforma estratégica, en el momento de ingresar se recibe dotación y lo envían a un punto de trabajo donde se es capacitado por el personal de planta.

Figura 70

Celebración al cumplir años el personal de la empresa o hay fechas especiales (amor y amistad, día del trabajador, etc.)

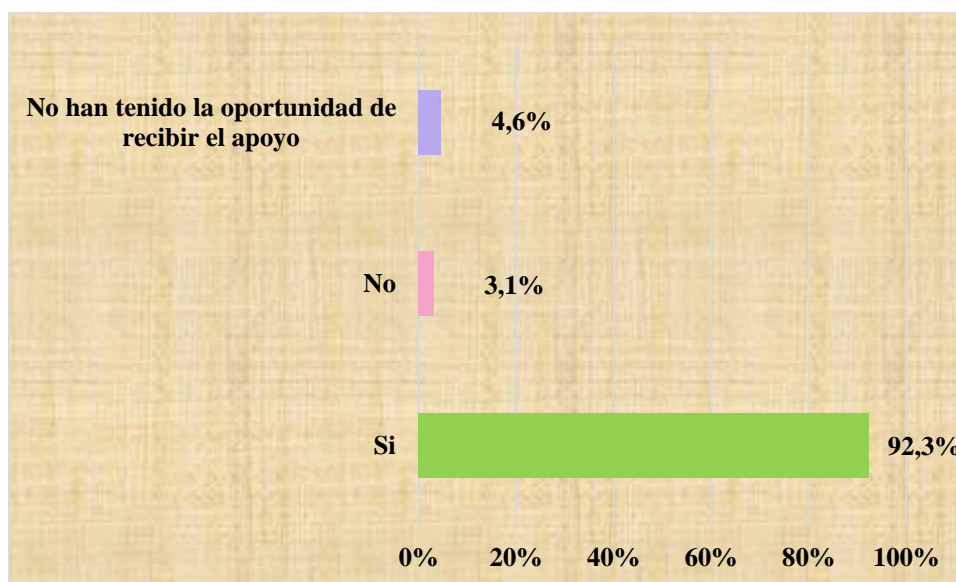


Fuente. Elaboración propia.

Restaurantes Mister Pollo está muy comprometido con la celebración de fechas especiales del personal de la empresa, y estas fechas son celebradas a través de compartir de comidas y detalles, chocolates, palabras de felicitaciones, regalo de un cuarto de pollo para disfrutarlo en el momento o llevarlo a la casa y reunión con el personal.

Figura 71

Apoyo a los colaboradores cuando desean iniciar su carrera profesional

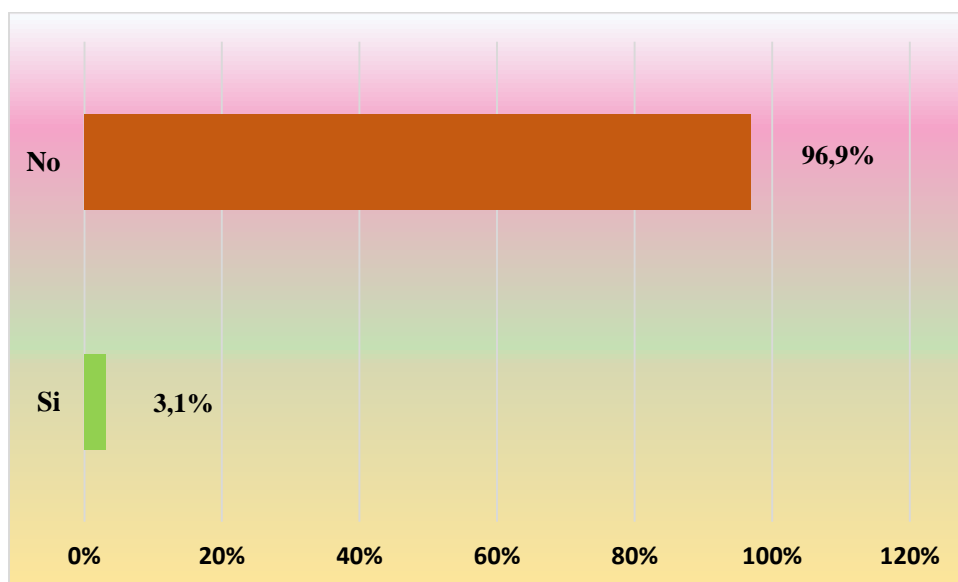


Fuente. Elaboración propia.

Se logran distinguir 3 respuestas a este interrogante, la primera y con mayor porcentaje, hace referencia a que, si existe de una u otra manera el apoyo hacia los colaboradores al iniciar su carrera profesional, es apoyo es por medio de la flexibilidad de horarios para que se pueda asistir a clase, por ejemplo, las personas trabajaban en la mañana y en la tarde estudiaba. De forma contraria los trabajadores expresan que no existe ese apoyo y aún más son muy escasas las oportunidades por el horario asignado en especial con las personas que trabajan medio tiempo y para finalizar el 4,6%, no han tenido la oportunidad de recibir ese apoyo.

Figura 72

Apoyo de la empresa hacia las familias de los colaboradores

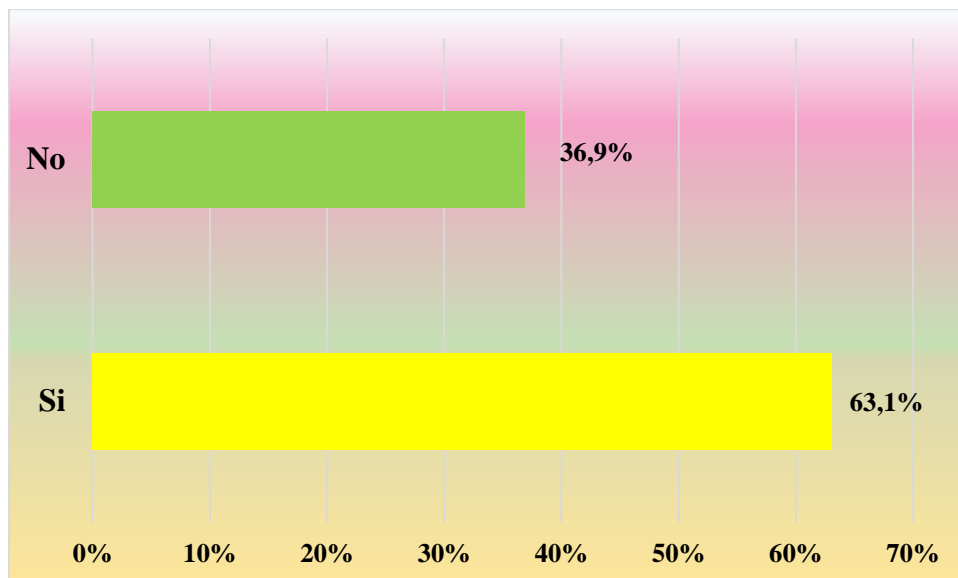


Fuente. Elaboración propia.

Cuando se habla de apoyo de la empresa Mister Pollo hacia las familias de los trabajadores, un 3,1% comenta que si existen estos apoyos, otros expresan que no existe apoyo alguno para con sus familias, piensan que tal vez más adelante podrán gozar de estas ayudas.

Figura 73

Propiciación de espacios de esparcimiento en la organización para permitir las relaciones y una comunicación más efectiva.



Fuente. Elaboración propia.

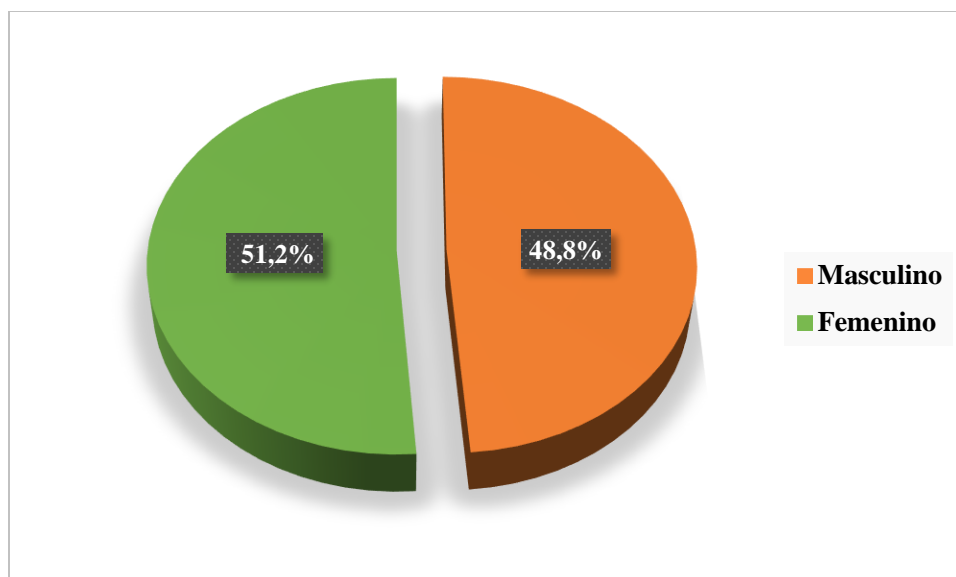
Es de gran importancia que de forma interna las empresas propicien espacios de esparcimiento para que los trabajadores se puedan relacionar entre todos, y no solo sea por áreas en las que ya se conocen, como también se trabaje en la comunicación efectiva. Se puede observar en la figura que el 63,1% de los trabajadores consideran que si se cuenta con estos espacios y el 36,9% dicen no contar con este tipo de espacios en la organización.

A continuación, se presentan los resultados que se obtuvieron de la encuesta aplicada a colaboradores de restaurantes la Merced:

Información demográfica

Figura 74

Género

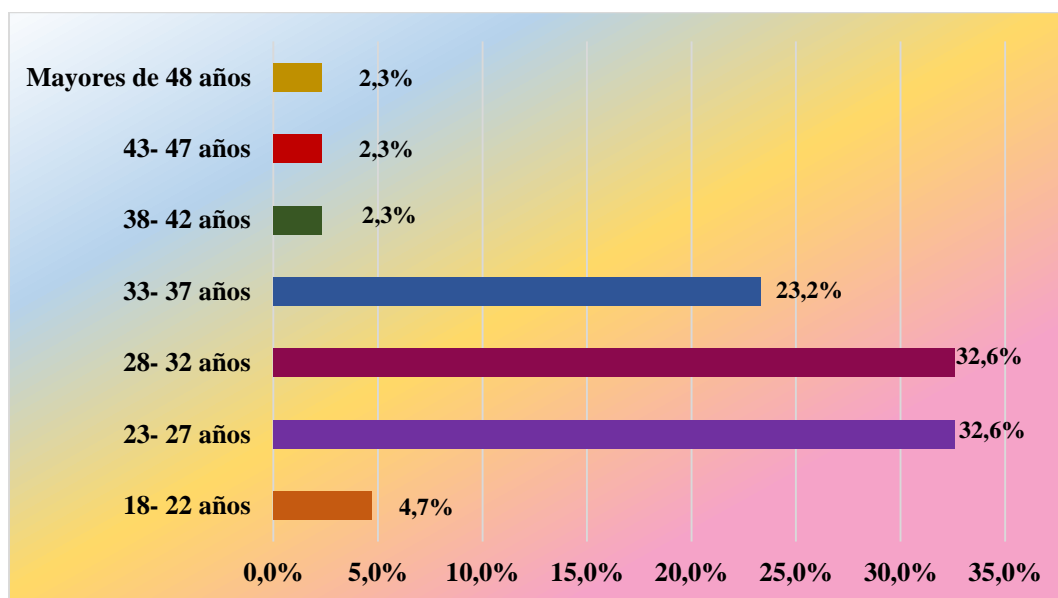


Fuente. Elaboración propia.

La variable género es una de las primeras a analizar, ya que es de gran importancia tener en conocimiento el género de los trabajadores de restaurantes la Merced Aurora, en este caso el porcentaje mayor es el género femenino, es decir, que las mujeres son las que están encabezando los puestos de trabajo en esta empresa, aquello que es realmente bueno, que empresas como esta, integren y permitan la ocupación de cargos por mujeres.

Figura 75

Edad



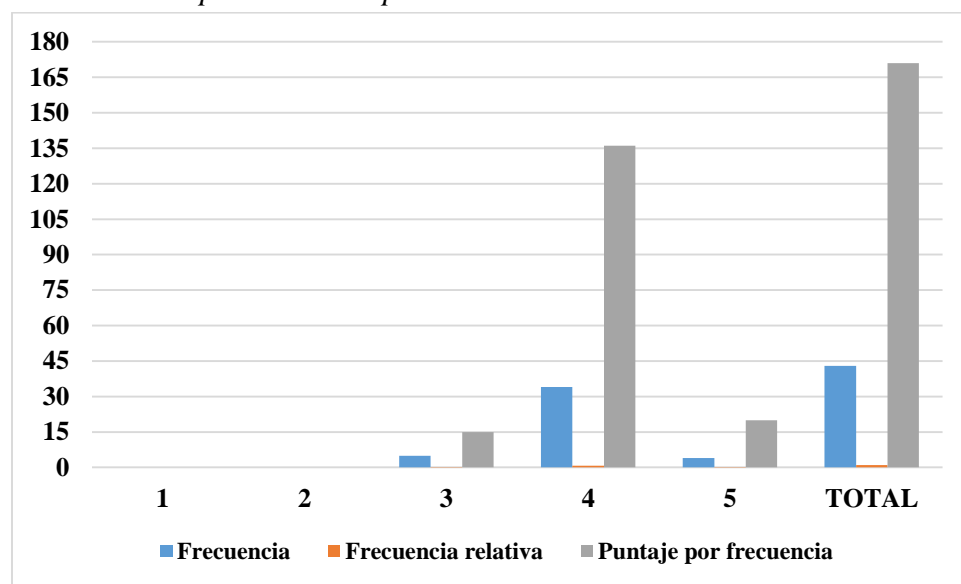
Fuente. Elaboración propia.

Es importante conocer las edades de los trabajadores de La Merced, se puede observar que en primer lugar se encuentran los trabajadores entre 23-27 años y 28-32 años, lo que quiere decir que la empresa cuenta con una mayoría de personal joven siendo esto ventajoso en cuanto a atención y atracción al lugar para la adquisición de productos. Como también los trabajadores que se encuentran en los rangos de edades de 33 a 37 años y de 18 a 22 años.

Estilos de dirección

Figura 76

Los directivos promueven la planeación



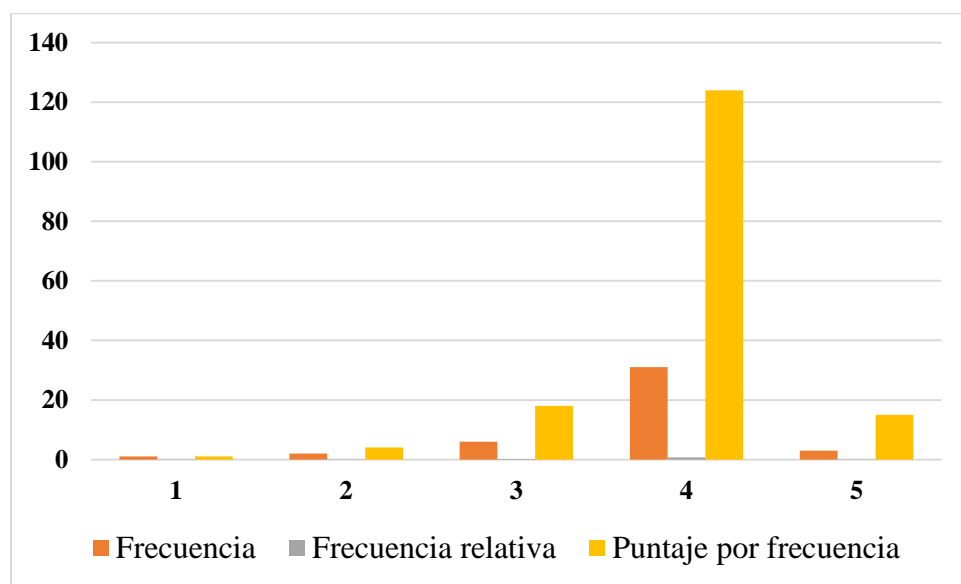
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	0	0,0%	0
3	5	11,63%	15
4	34	79,07%	136
5	4	9,30%	20
TOTAL	43	100%	171

Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico, se puede dar cuenta que los trabajadores expresan y puntúan que están de acuerdo con respecto a que sus directivos promueven la planeación en la empresa, con un porcentaje de 79,07%, el valor que sigue de este es un 11,63%, donde los trabajadores expresan que los directivos de forma total promueven la planeación.

Figura 77

Los directivos valoran a los mejores empleados



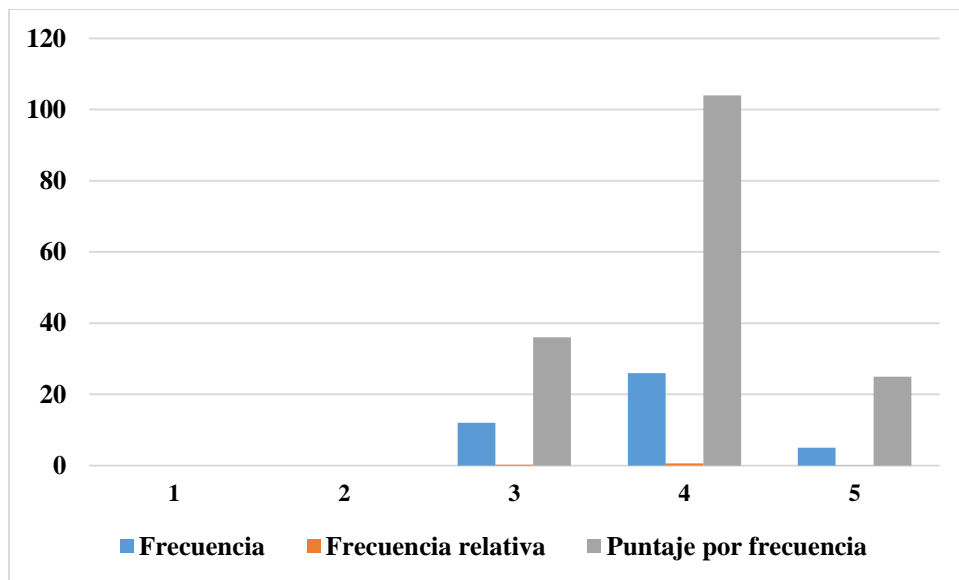
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	1	2,3%	1
2	2	4,7%	4
3	6	14,0%	18
4	31	72,1%	124
5	3	7,0%	15
TOTAL	43	100,0%	162

Fuente. Elaboración propia.

Respecto a si los directivos valoran a los mejores empleados, en su mayoría respondieron que están de acuerdo con ello, o sea que si se los valora. Y un 2,3% de los trabajadores, están totalmente en desacuerdo con la valoración de los mismos.

Figura 78

Los directivos capacitan a los empleados



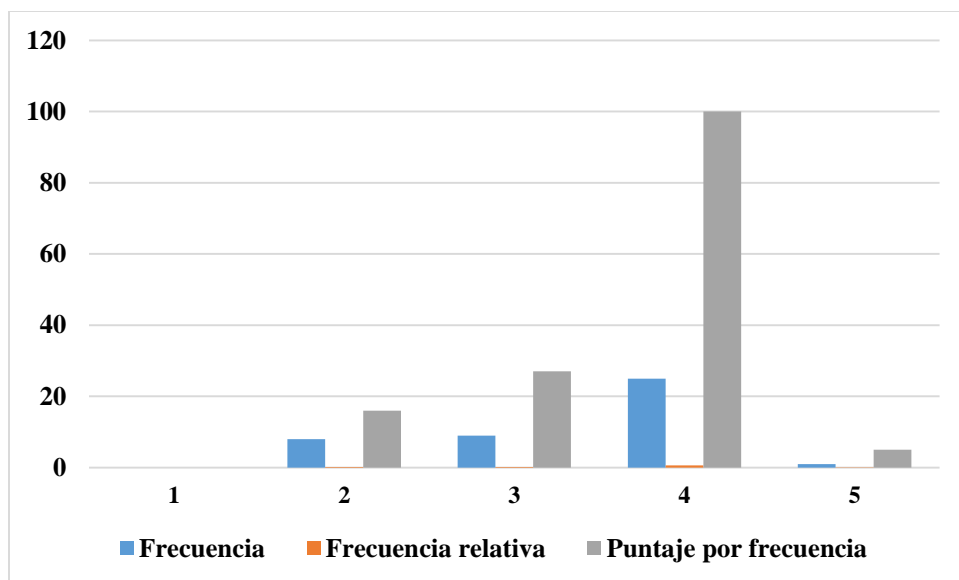
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	0	0,0%	0
3	12	27,9%	36
4	26	60,5%	104
5	5	11,6%	25
TOTAL	43	100,0%	165

Fuente. Elaboración propia.

El 60,5% de los trabajadores, expresan que están de acuerdo respecto a que sus directivos si capacitan a los empleados, y el 11,6% se encuentran totalmente de acuerdo con ello. A la hora de la verdad, estos resultados son bastantes favorables para la organización y se recomienda que se continúe con estos procesos tan gratificantes.

Figura 79

Los directivos premian las buenas sugerencias de los empleados



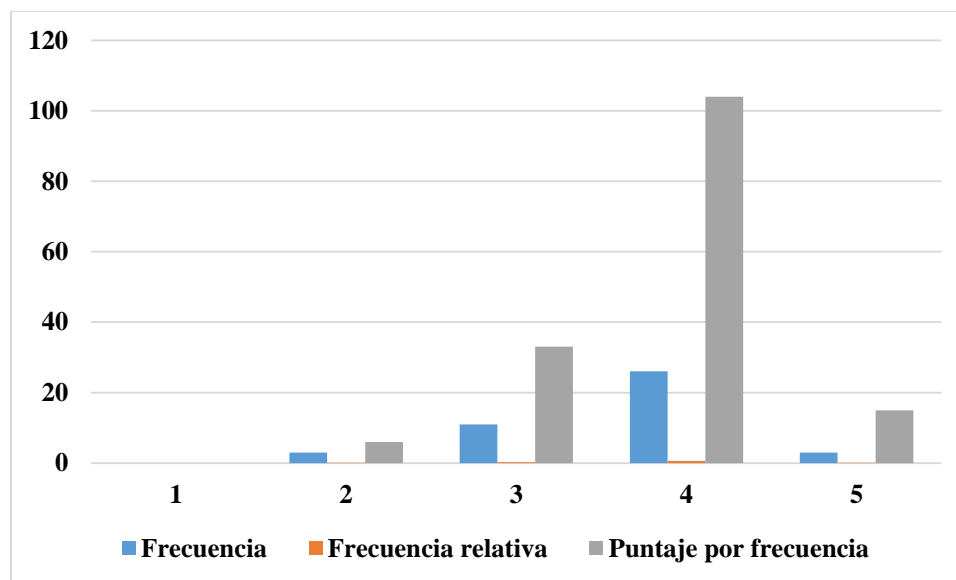
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	8	18,6%	16
3	9	20,9%	27
4	25	58,1%	100
5	1	2,3%	5
TOTAL	43	100,0%	148

Fuente. Elaboración propia.

El porcentaje que sobresale es donde los trabajadores se encuentran de acuerdo (4) que si se premian las buenas sugerencias de los empleados, representando esto una gran ayuda para día a día trabajar en la mejora y prestación de un excelente servicio.

Figura 80

Los directivos son ejemplo a seguir



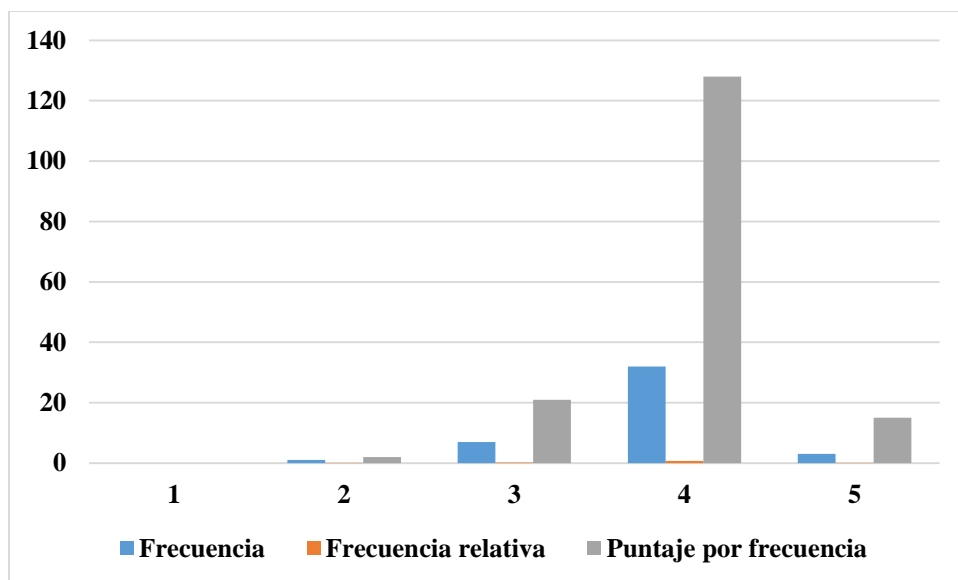
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	3	7,0%	6
3	11	25,6%	33
4	26	60,5%	104
5	3	7,0%	15
TOTAL	43	100,0%	158

Fuente. Elaboración propia.

Es de gran importancia que los trabajadores de una empresa reconozcan la ardua labor de los directivos y que esto sea fuente de inspiración para querer seguir su ejemplo, es por ello que el 60,5% de los trabajadores han expresado que están de acuerdo o que si ven a los directivos como ese ejemplo a seguir.

Figura 81

Los directivos promueven la solidaridad



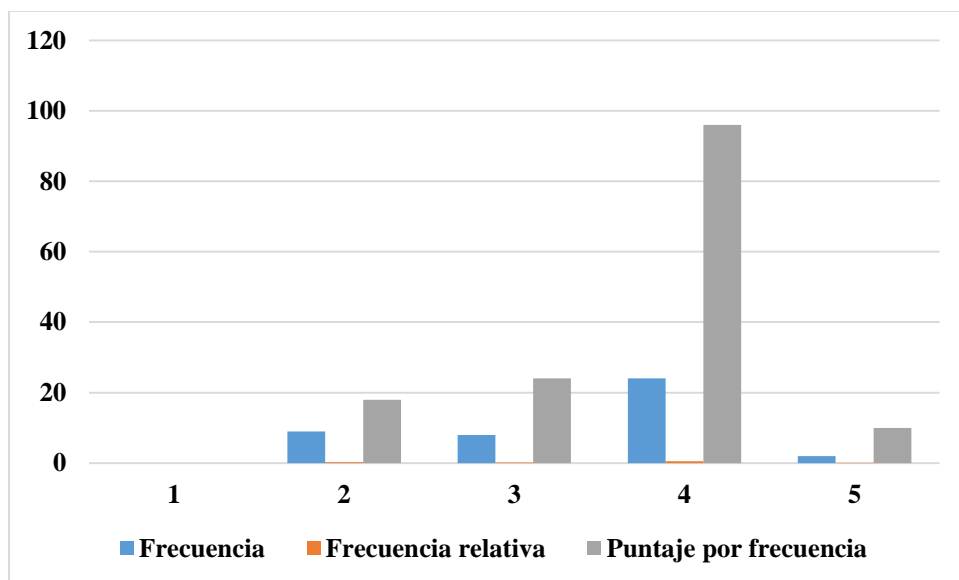
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	1	2,3%	2
3	7	16,3%	21
4	32	74,4%	128
5	3	7,0%	15
TOTAL	43	100,0%	166

Fuente. Elaboración propia.

Al responder a este enunciado, el 74,4% de los trabajadores, se inclinaron a responder que estaban de acuerdo respecto a que sus directivos si se encargan de promover la solidaridad en la organización, por el contrario, el 2,3% decidieron responder que está en desacuerdo con ello.

Figura 82

Los directivos escuchan los problemas de los empleados



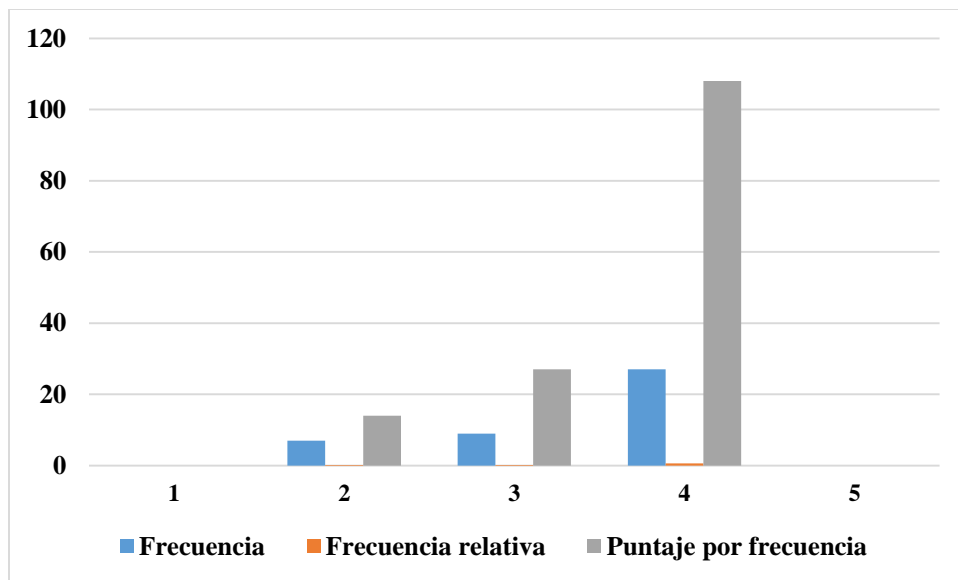
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	9	20,9%	18
3	8	18,6%	24
4	24	55,8%	96
5	2	4,7%	10
TOTAL	43	100,0%	148

Fuente. Elaboración propia.

Los trabajadores de restaurantes la Merced se encuentran de acuerdo (4), en cuanto a que los directivos si escuchan los problemas por los que estén pasando sus empleados, seguido a ello, se encuentran totalmente de acuerdo (5) con un 4,7%.

Figura 83

Los directivos promueven las críticas constructivas



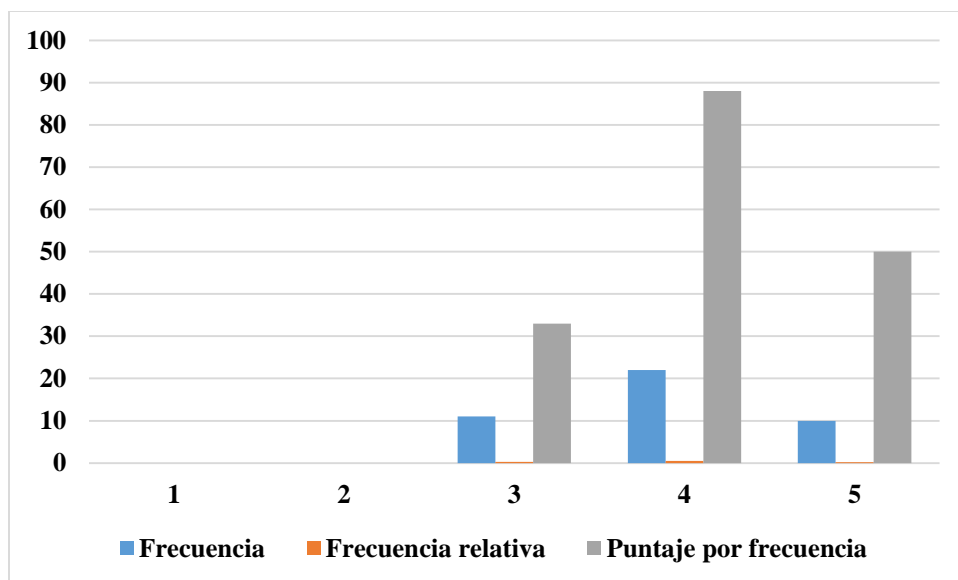
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	7	16,3%	14
3	9	20,9%	27
4	27	62,8%	108
5	0	0,0%	0
TOTAL	43	100,0%	149

Fuente. Elaboración propia.

El promover las críticas constructivas por parte de directivos es de gran interés, porque siempre se estará en la búsqueda de una mejora continua, lo que será beneficioso tanto para la empresa como para la vida personal de cada uno de los trabajadores, al parecer si se están llevando a cabo dentro de esta organización porque sus empleados se encuentran de acuerdo (4) con ello.

Figura 84

Los directivos promueven procesos claros de selección de personal



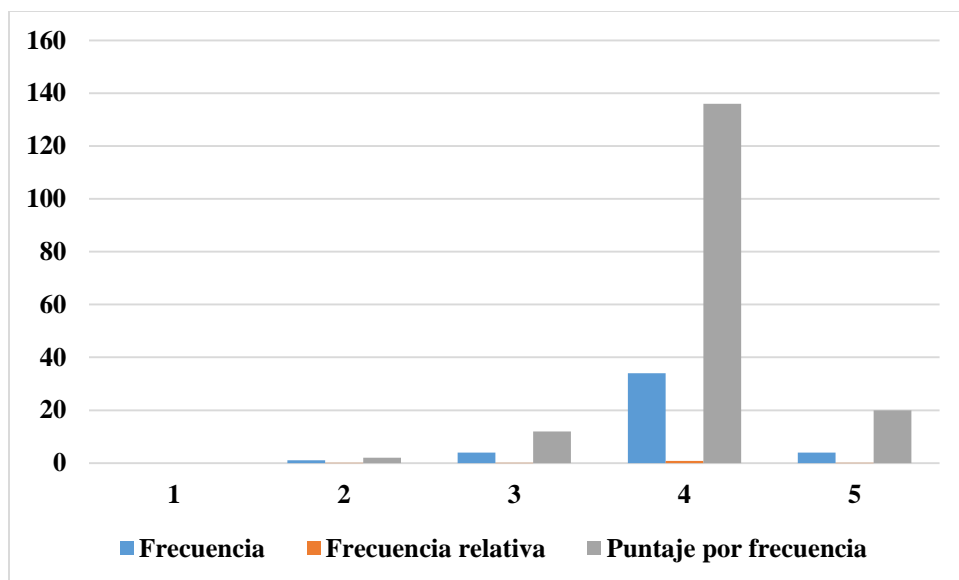
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	0	0,0%	0
3	11	25,6%	33
4	22	51,2%	88
5	10	23,3%	50
TOTAL	43	100,0%	171

Fuente. Elaboración propia.

La mayoría de trabajadores encuestados han respondido que para ellos si les parece que los directivos han estado en el trabajo de promover procesos claros de selección de personal (4), pero en menor porcentaje con un 25,6% no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 85

Los directivos promueven la tolerancia



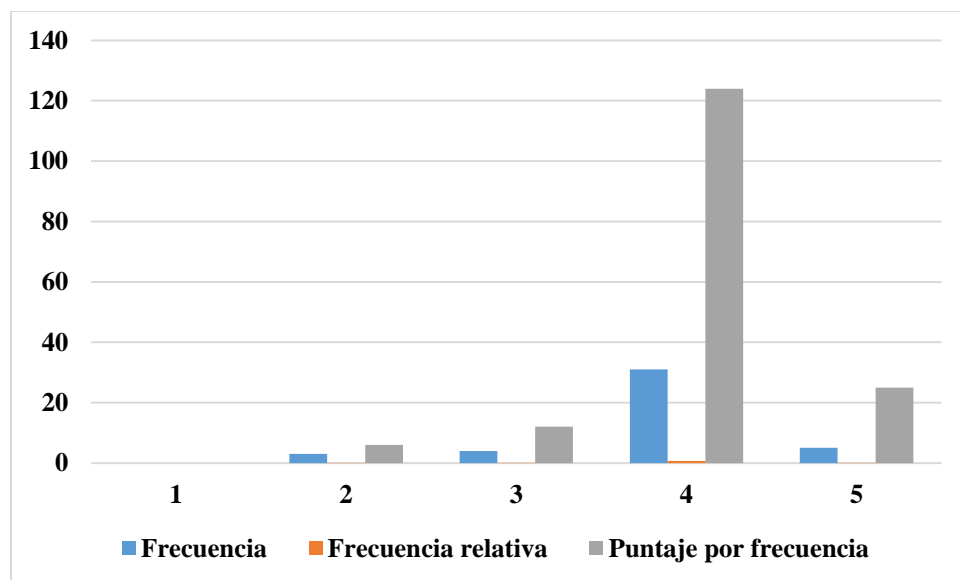
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	1	2,3%	2
3	4	9,3%	12
4	34	79,1%	136
5	4	9,3%	20
TOTAL	43	100,0%	170

Fuente. Elaboración propia.

Los directivos se encuentran promoviendo la tolerancia en la empresa y eso es lo que han expresado los trabajadores, donde el 79,1% de ellos ha marcado que se encuentran en acuerdo (4) y en menor proporción con un 2,3% en desacuerdo.

Figura 86

Los directivos facilitan los medios para hacer las labores



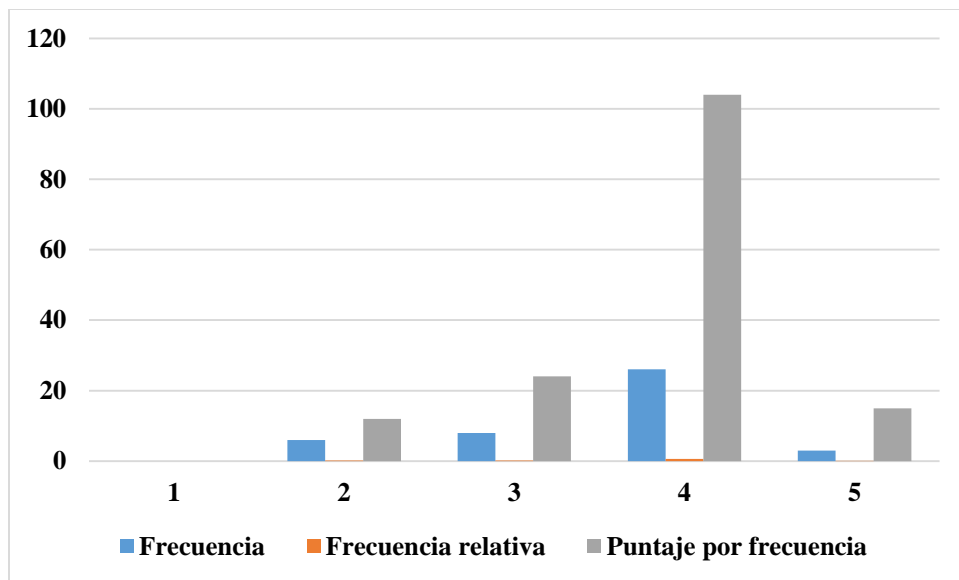
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	3	7,0%	6
3	4	9,3%	12
4	31	72,1%	124
5	5	11,6%	25
TOTAL	43	100,0%	167

Fuente. Elaboración propia.

Si los directivos facilitan los medios para hacer las labores es la pregunta realizada en esta ocasión, en cuanto a ello el 72,1% de los trabajadores han respondido que están de acuerdo con ello, que, si se facilitan los medios, por el contrario, y con un 7% expresan que no es así.

Figura 87

Los directivos confían en sus empleados



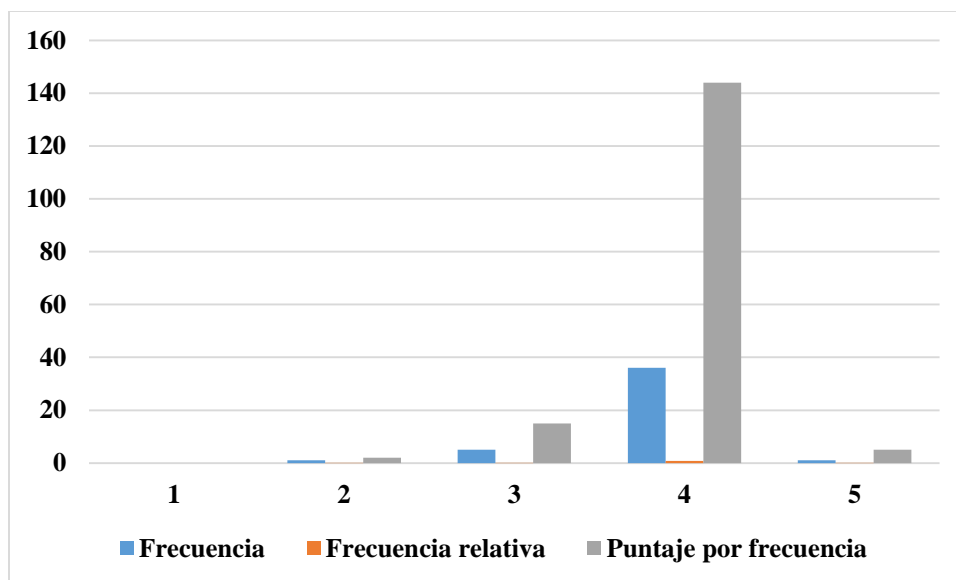
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	6	14,0%	12
3	8	18,6%	24
4	26	60,5%	104
5	3	7,0%	15
TOTAL	43	100,0%	155

Fuente. Elaboración propia.

Un factor importante al interior de una empresa es la confianza que los directivos deben tener hacia sus empleados, y los resultados arrojados demuestran que viene siendo así, es de esa manera que el 60,5% de los trabajadores lo expresan así.

Figura 88

Los directivos ayudan a solucionar algunos problemas de la comunidad



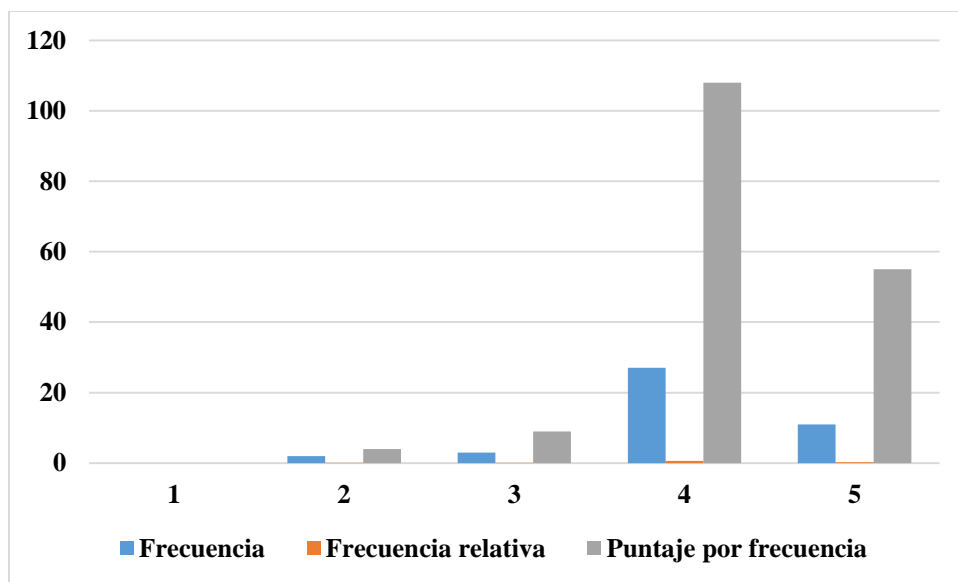
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	1	2,3%	2
3	5	11,6%	15
4	36	83,7%	144
5	1	2,3%	5
TOTAL	43	100,0%	166

Fuente. Elaboración propia.

En la información que los trabajadores de restaurantes la Merced tienen de si este contribuye a la solución de algunos problemas de la comunidad, han respondido que se encuentran de acuerdo con ello (4), con un porcentaje de 83,7%, de forma contraria a lo anterior, el 2,3% está en desacuerdo (2).

Figura 89

Los directivos ofrecen calidad, precios competitivos, servicio y cumplimiento



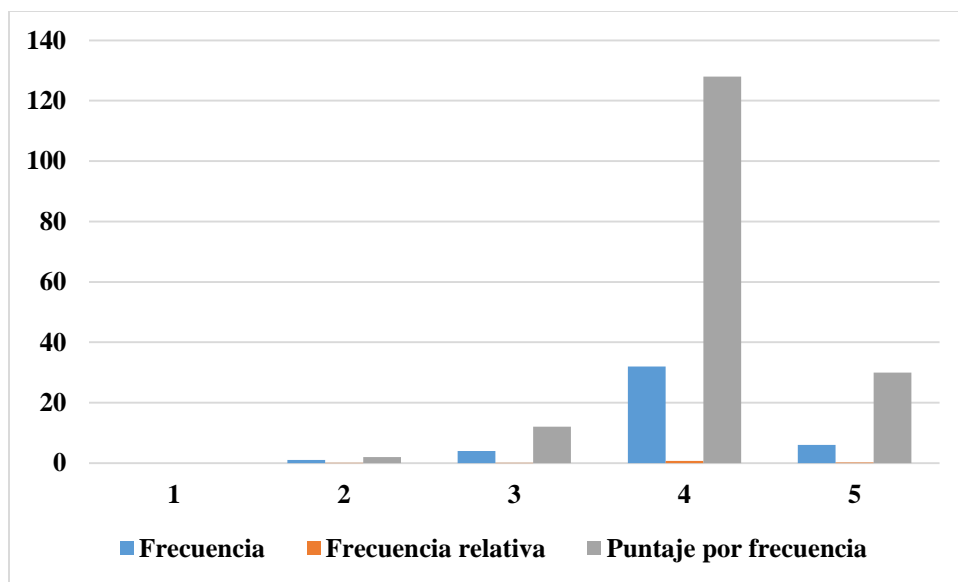
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	2	4,7%	4
3	3	7,0%	9
4	27	62,8%	108
5	11	25,6%	55
TOTAL	43	100,0%	176

Fuente. Elaboración propia.

Es de gran importancia que restaurantes que se encuentran bien posicionados en la ciudad de Pasto, ofrezcan calidad, precios competitivos, un buen servicio y cumplimiento. Y de eso se han dado cuenta la mayoría de sus empleados, donde estos con un 62,8% se han inclinado a expresar que se encuentran de acuerdo con ello, que el restaurante ha venido cumpliendo estos ítems mencionados anteriormente.

Figura 90

Los directivos son ágiles para tomar decisiones



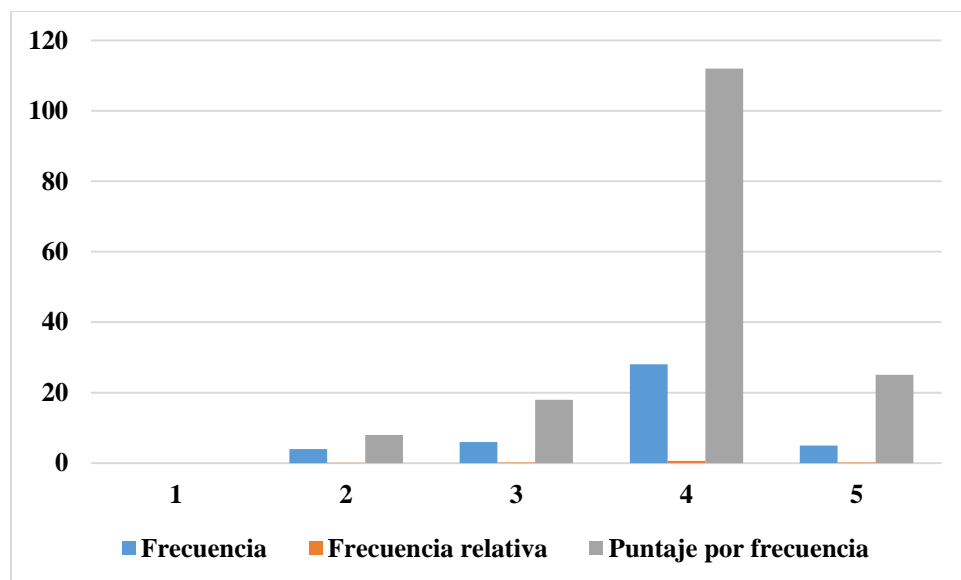
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	1	2,3%	2
3	4	9,3%	12
4	32	74,4%	128
5	6	14,0%	30
TOTAL	43	100,0%	172

Fuente. Elaboración propia.

El tomar decisiones de forma ágil es un aspecto muy valioso para toda empresa, más aún cuando se trata de estar un paso adelante de las situaciones venideras, y este es el caso de restaurantes la Merced donde la mayor parte de sus trabajadores dicen estar de acuerdo (4) en estos aspectos.

Figura 91

Los directivos promueven las felicitaciones y los estímulos entre los empleados



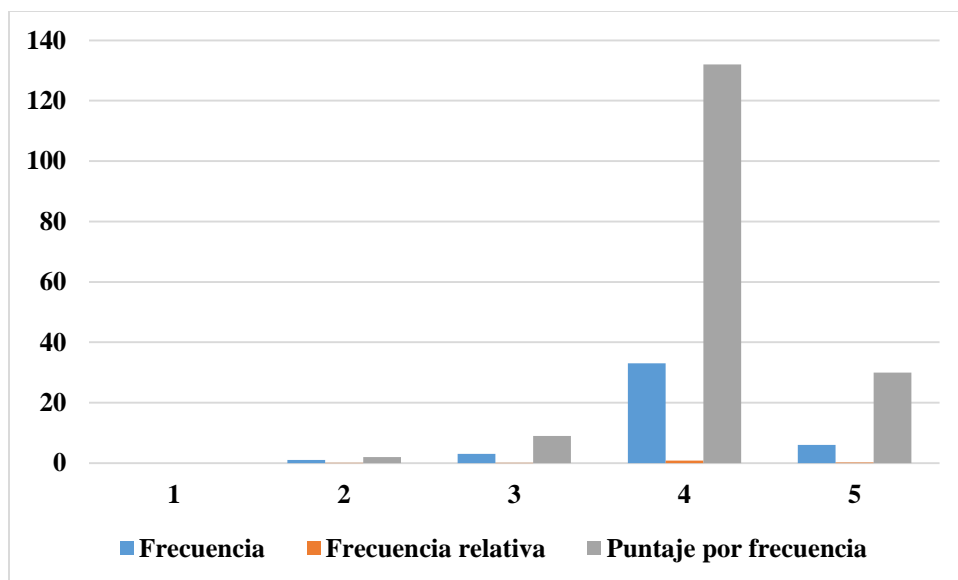
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	4	9,3%	8
3	6	14,0%	18
4	28	65,1%	112
5	5	11,6%	25
TOTAL	43	100,0%	163

Fuente. Elaboración propia.

Los directivos se encuentran promoviendo las felicitaciones y los estimulados entre los empleados, aspecto importante que les permite seguir adelante a pesar de los obstáculos que se puedan presentar de forma interna, y el resultado ha sido que el 65,1% de los empleados consideran que están de acuerdo (4).

Figura 92

Los directivos comunican las novedades de la empresa



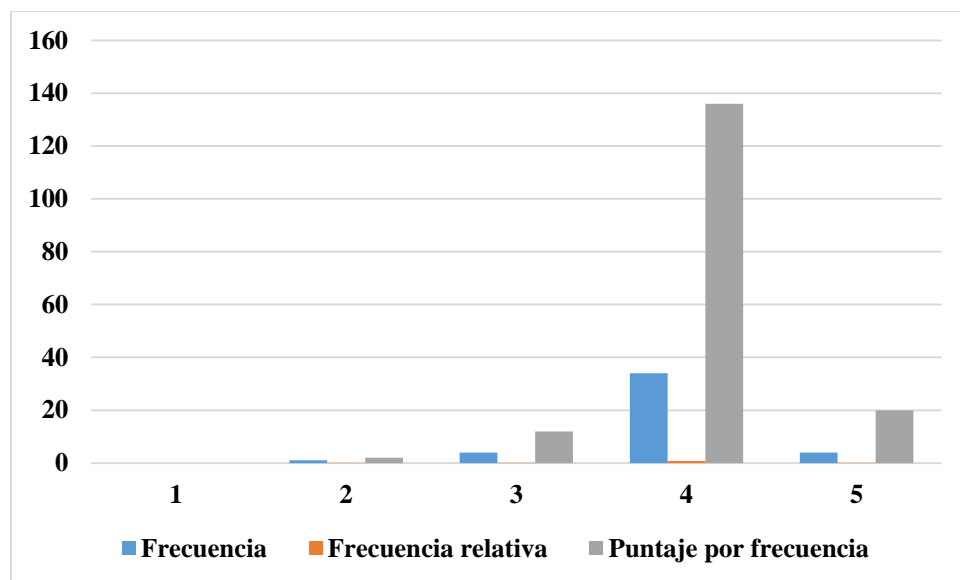
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	1	2,3%	2
3	3	7,0%	9
4	33	76,7%	132
5	6	14,0%	30
TOTAL	43	100,0%	173

Fuente. Elaboración propia.

Los trabajadores de restaurantes la Merced se encuentran de acuerdo (4) en que los directivos siempre tratan de realizar la comunicación de las novedades de la empresa, para que todos los que ahí se encuentren laborando tenga información actualizada de todo. Por el contrario, un 2,3% de ellos, expone que está en desacuerdo (2), queriendo decir que no se hace este tipo de comunicaciones.

Figura 93

Los directivos promueven el trabajo en equipo



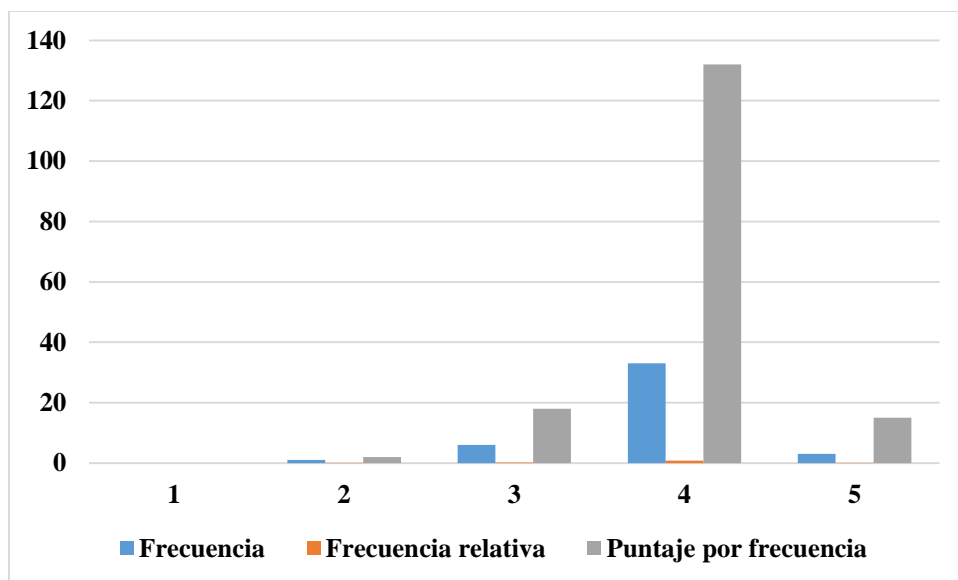
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	1	2,3%	2
3	4	9,3%	12
4	34	79,1%	136
5	4	9,3%	20
TOTAL	43	100,0%	170

Fuente. Elaboración propia.

Es de gran importancia que en todas las empresas se promueva y lleve a cabo el trabajo en equipo, y como resultado a ello, los empleados de la Merced han puntuado como que están en acuerdo con la práctica de trabajar en equipo (4) con un porcentaje de 79,1%. Se recomienda continuar con estas buenas prácticas.

Figura 94

Los directivos promueven el liderazgo



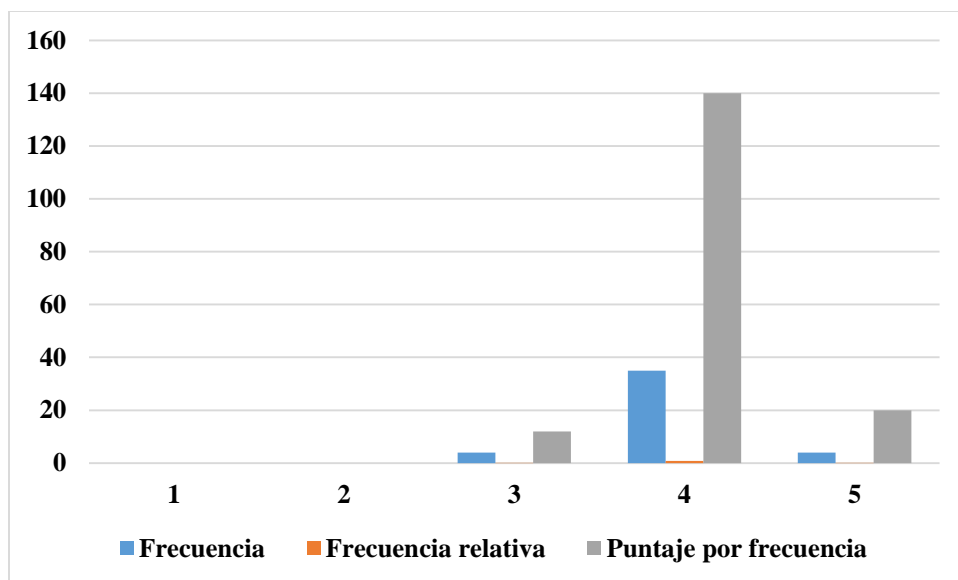
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	1	2,3%	2
3	6	14,0%	18
4	33	76,7%	132
5	3	7,0%	15
TOTAL	43	100,0%	167

Fuente. Elaboración propia.

La promoción del liderazgo trae consigo un buen ambiente laboral, motivación, organización de procesos y procedimientos, esto nos indica los grandes beneficios que se pueden conseguir al promocionarlo. Y en este caso La Merced al parecer ha venido en ello, es por eso que sus trabajadores con un 76,7% se encuentran de acuerdo.

Figura 95

Los directivos promueven el cumplimiento de metas



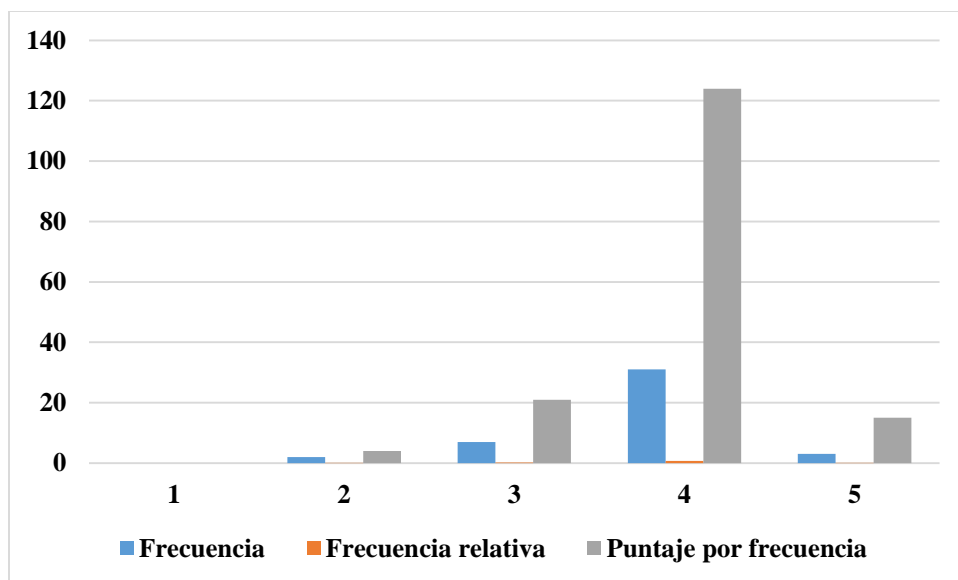
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	0	0,0%	0
3	4	9,3%	12
4	35	81,4%	140
5	4	9,3%	20
TOTAL	43	100,0%	172

Fuente. Elaboración propia.

Cuando en el enunciado se ha preguntado sobre si los directivos promueven el cumplimiento de metas, y la gran mayoría de empleados con un 81,4% están de acuerdo con que si se ha dado cumplimiento a esta situación y en un menor porcentaje 9,3% se encuentran trabajadores que están totalmente de acuerdo y otros que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 96

Los directivos promueven valores entre los empleados



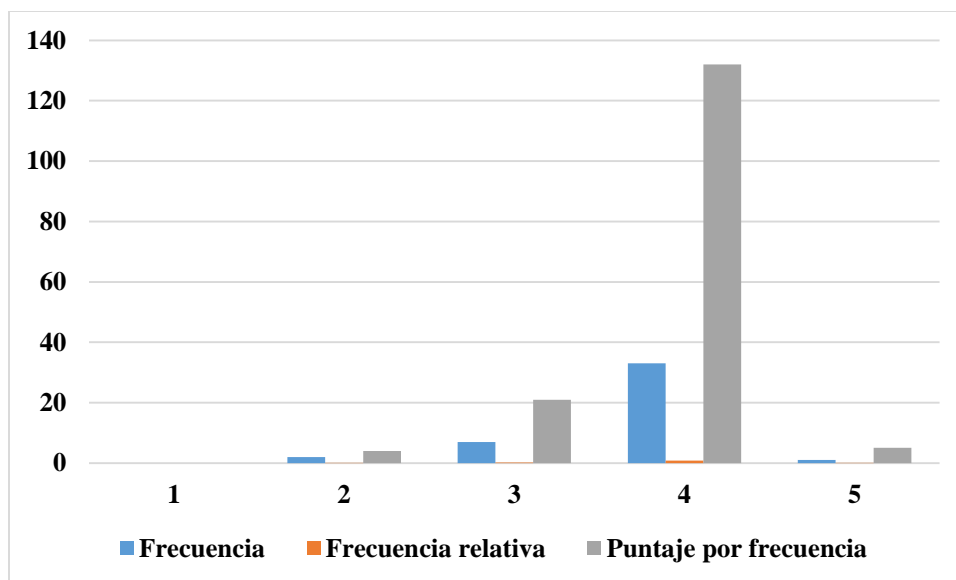
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	2	4,7%	4
3	7	16,3%	21
4	31	72,1%	124
5	3	7,0%	15
TOTAL	43	100,0%	164

Fuente. Elaboración propia.

En cuanto a si los directivos promueven valores entre los empleados, los trabajadores han respondido que sí, se encuentran de acuerdo (4) porque es una actividad que se realiza de manera constante, por otro lado, un 4,7% de ellos están en desacuerdo.

Figura 97

Los directivos promueven la discusión de planes de mejoramiento



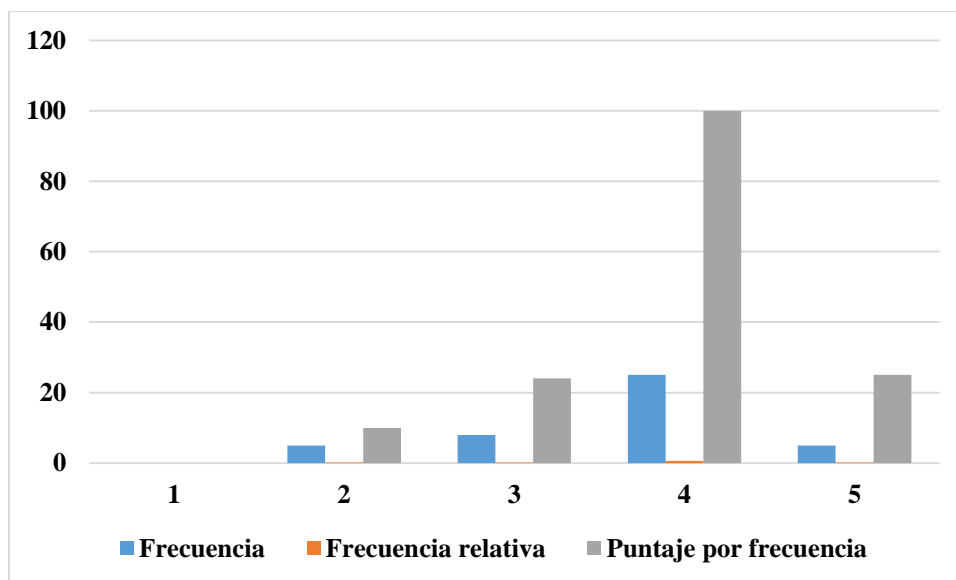
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	2	4,7%	4
3	7	16,3%	21
4	33	76,7%	132
5	1	2,3%	5
TOTAL	43	100,0%	162

Fuente. Elaboración propia.

La promoción de la discusión de planes de mejoramiento trae consigo el desarrollo de una cultura organizacional orientada siempre al mejoramiento permanente, situación que se ha venido llevando a cabo constantemente en esta empresa, donde el 76,7% de los trabajadores se encuentran de acuerdo con lo anterior mencionado.

Figura 98

Los directivos expresan satisfacción cuando se hace bien los trabajos



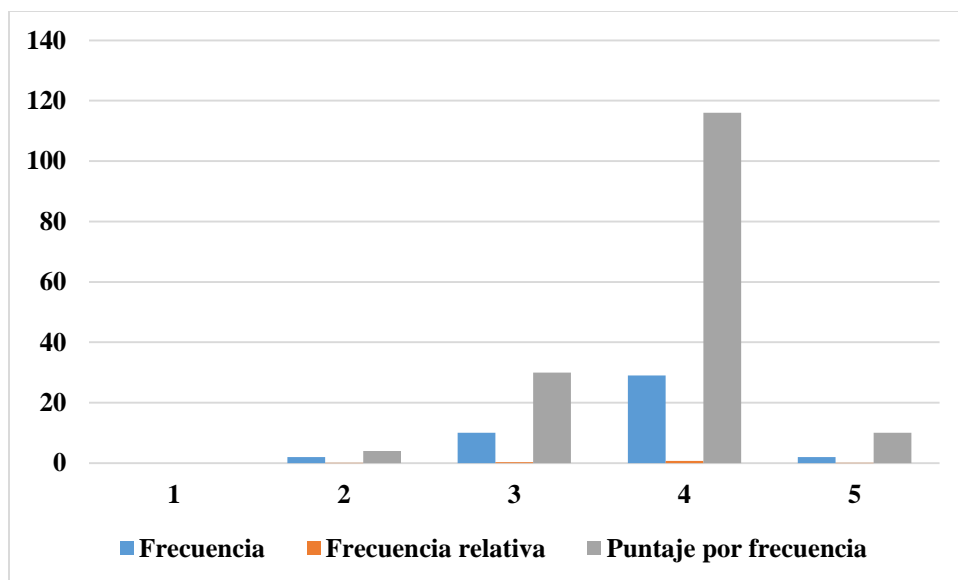
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	5	11,6%	10
3	8	18,6%	24
4	25	58,1%	100
5	5	11,6%	25
TOTAL	43	100,0%	159

Fuente. Elaboración propia.

El expresar satisfacción cuando se hace bien los trabajos genera mayor motivación al desarrollar sus funciones en la organización, procesos que constantemente se llevan a cabo al interior de la empresa, y muchos de los trabajadores expresan con un 58,1% que de manera continua se realiza este ítem.

Figura 99

Los directivos hacen sentir orgullosos a los empleados de trabajar con ellos



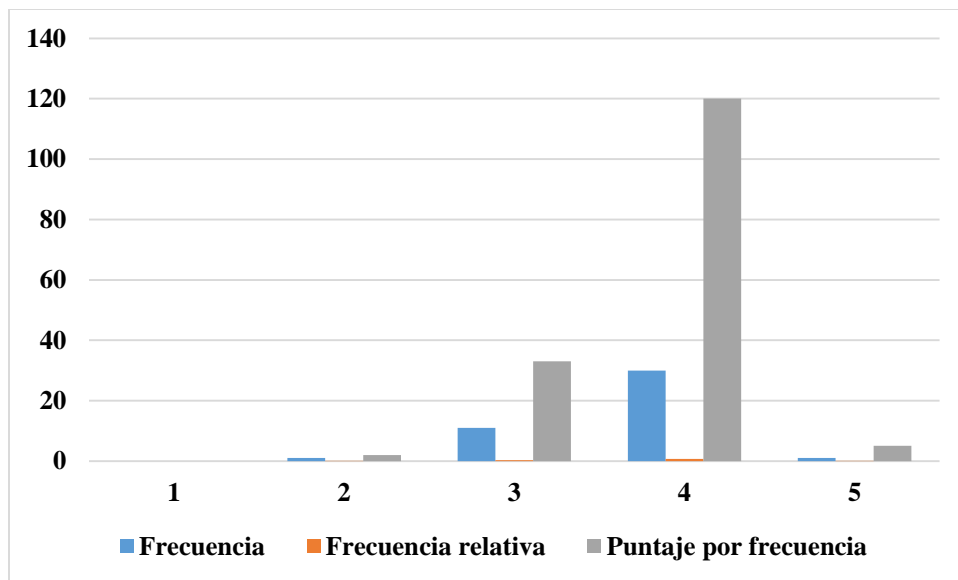
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	2	4,7%	4
3	10	23,3%	30
4	29	67,4%	116
5	2	4,7%	10
TOTAL	43	100,0%	160

Fuente. Elaboración propia.

Los directivos hacen sentir orgullosos a los empleados de trabajar con ellos, esto genera satisfacción como también se representa en ese modelo a seguir sus pasos. Es de esa manera que el 67,4% de los trabajadores están de acuerdo, se sienten gratamente satisfechos.

Figura 100

Los directivos sugieren nuevas formas de realizar el trabajo



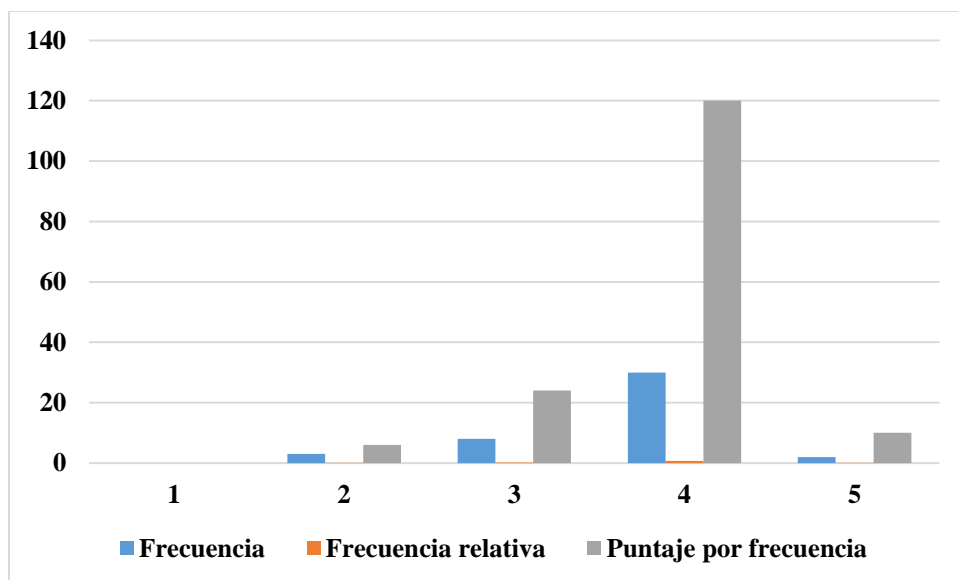
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	1	2,3%	2
3	11	25,6%	33
4	30	69,8%	120
5	1	2,3%	5
TOTAL	43	100,0%	160

Fuente. Elaboración propia.

En restaurantes La Merced se sugieren nuevas formas de realizar el trabajo, para que no haya estancamientos sino más bien diferentes maneras de dar solución a las situaciones. Se encuentran de acuerdo (4) el 69,8% de los trabajadores y en desacuerdo (2) el 2,3% como también con el mismo porcentaje se encuentran totalmente de acuerdo.

Figura 101

Los directivos establecen objetivos claros para todos los empleados



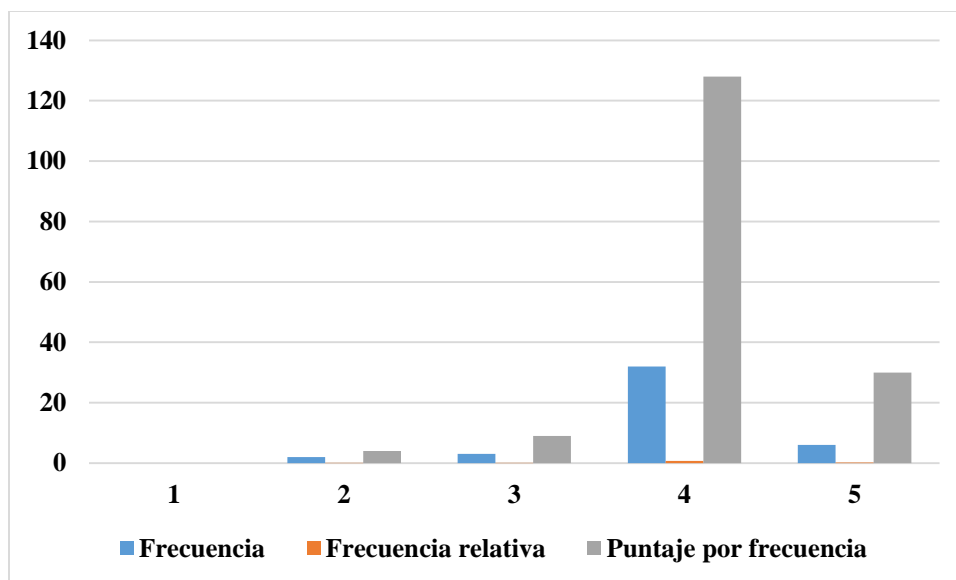
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	3	7,0%	6
3	8	18,6%	24
4	30	69,8%	120
5	2	4,7%	10
TOTAL	43	100,0%	160

Fuente. Elaboración propia.

La mayor parte de los empleados se encuentran de acuerdo (4) con que La Merced establece objetivos claros para todos los empleados, por otro lado, existen trabajadores que están totalmente de acuerdo 4,7% y en desacuerdo un 7,0%.

Figura 102

Los directivos hablan del futuro con optimismo



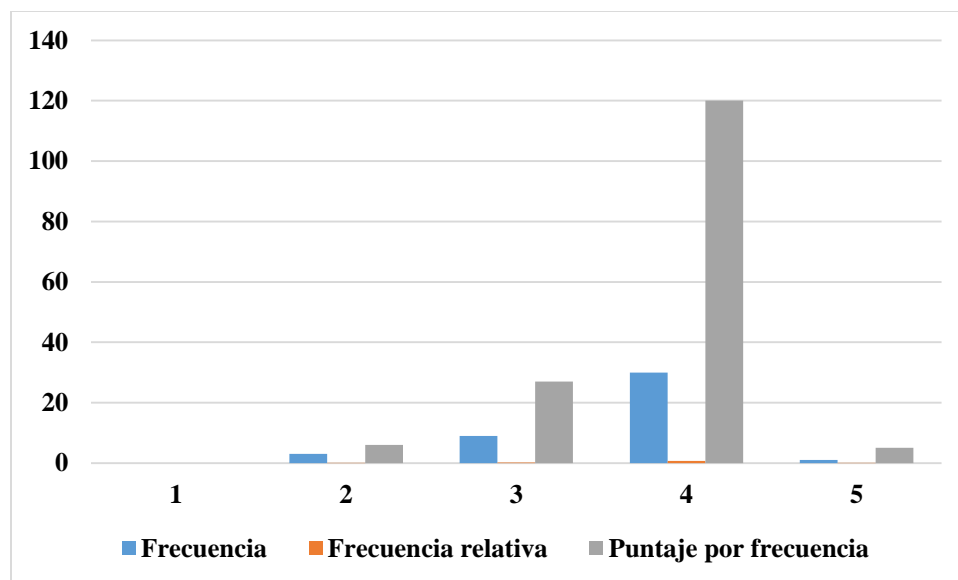
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	2	4,7%	4
3	3	7,0%	9
4	32	74,4%	128
5	6	14,0%	30
TOTAL	43	100,0%	171

Fuente. Elaboración propia.

En su gran mayoría, los empleados expresan que sus directivos cuando se refieren al futuro, lo hacen con optimismo, dando ese ánimo para continuar adelante y queriendo decir que cosas buenas vendrán para la empresa, y eso es lo que se puede notar a través de esta figura donde el 74,4% se halla de acuerdo.

Figura 103

Los directivos fomentan la toma de decisiones participativas



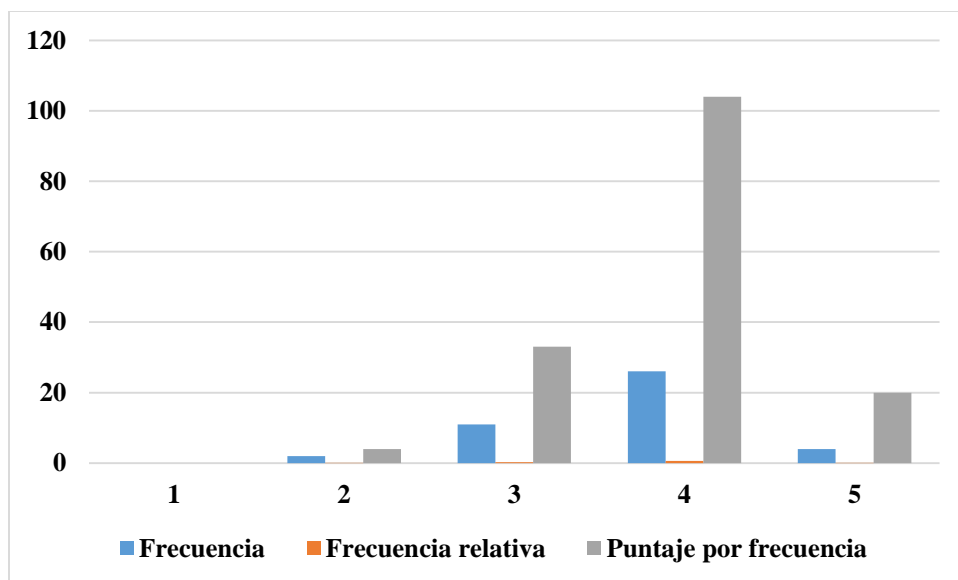
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	3	7,0%	6
3	9	20,9%	27
4	30	69,8%	120
5	1	2,3%	5
TOTAL	43	100,0%	158

Fuente. Elaboración propia.

La toma de decisiones participativas lleva a unas mejores relaciones, como también a nuevos y mejores caminos para la organización, esto dan a entender el 69,8% de los trabajadores que se encuentran de acuerdo, en cuanto a estar totalmente de acuerdo un 2,3%.

Figura 104

Los directivos buscan diferentes formas de solucionar los problemas



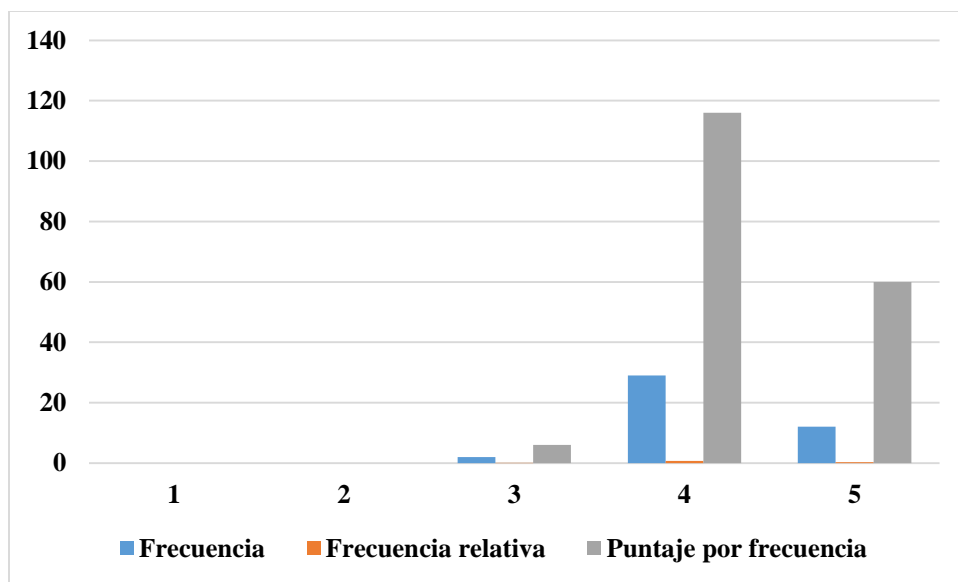
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	2	4,7%	4
3	11	25,6%	33
4	26	60,5%	104
5	4	9,3%	20
TOTAL	43	100,0%	161

Fuente. Elaboración propia.

Organización la Merced y en representación a ella, sus directivos, constantemente están en la búsqueda o el proponer diferentes formas de solucionar los problemas, eso es lo que han dado a conocer los trabajadores que están de acuerdo, con un porcentaje de 60,5%.

Figura 105

Los directivos trabajan con responsabilidad y tienen autoridad



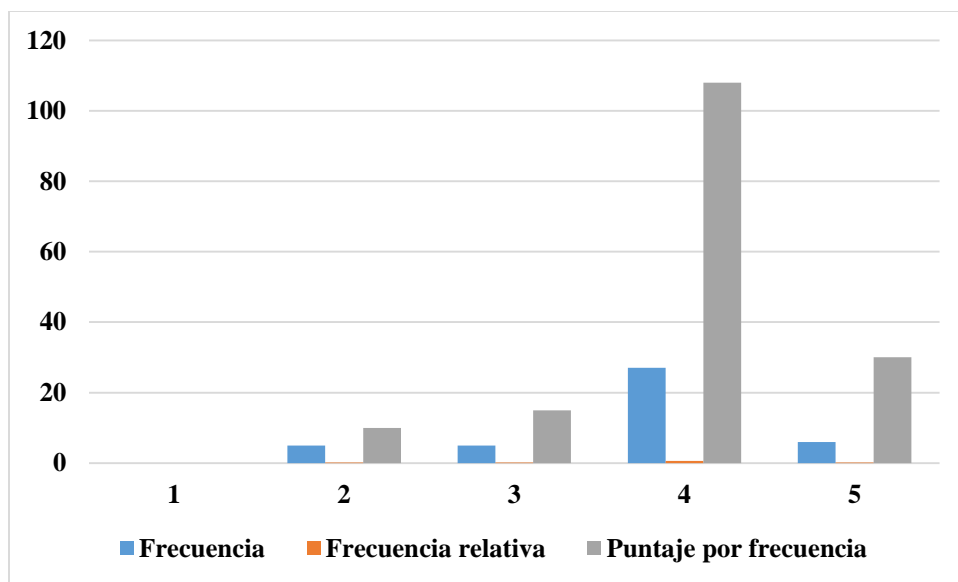
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	0	0,0%	0
3	2	4,7%	6
4	29	67,4%	116
5	12	27,9%	60
TOTAL	43	100,0%	182

Fuente. Elaboración propia.

Los directivos continuamente trabajan con responsabilidad y tienen autoridad al interior de la organización, es por ello que al sumar los porcentajes de sus empleados que han respondido estar de acuerdo y totalmente de acuerdo están 2 puntos por debajo del valor total de los encuestados.

Figura 106

Los directivos enfocan su atención en los errores de los empleados



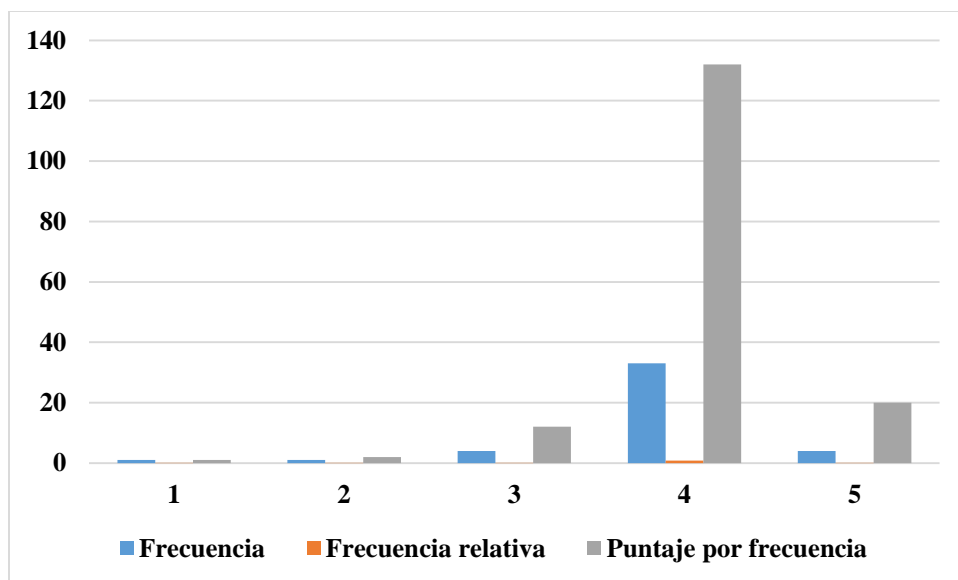
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	5	11,6%	10
3	5	11,6%	15
4	27	62,8%	108
5	6	14,0%	30
TOTAL	43	100,0%	163

Fuente. Elaboración propia.

Una situación que se vive al interior de este restaurante objeto de estudio, es que los directivos enfocan su atención en los errores de los empleados, pero no solo debe ser así, sino también brindarles nuevas herramientas para solucionarlos, o para que no se vuelvan a repetir.

Figura 107

Los directivos enfocan su atención en los errores de los procesos



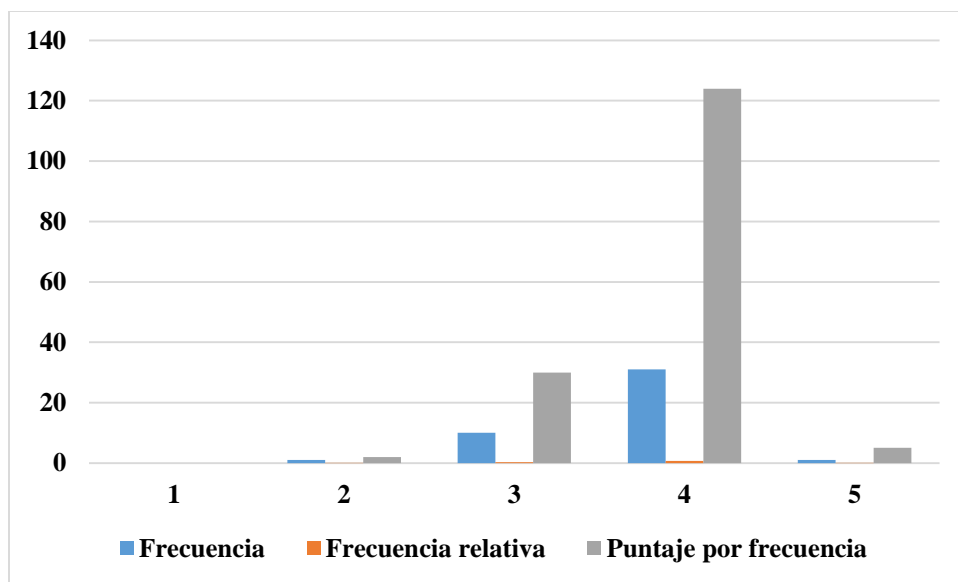
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	1	2,3%	1
2	1	2,3%	2
3	4	9,3%	12
4	33	76,7%	132
5	4	9,3%	20
TOTAL	43	100,0%	167

Fuente. Elaboración propia.

Los directivos tienen un mayor enfoque de atención en los errores de los procesos, para ello lo que se sugiere es que estos sean explicados con mayor claridad y con su debido tiempo. Cómo también el seguir trabajando en ello, para reducir ese nivel de errores.

Figura 108

Los directivos promueven la coherencia entre las metas, estatutos, normas e incentivos con la misión y valores de la empresa.



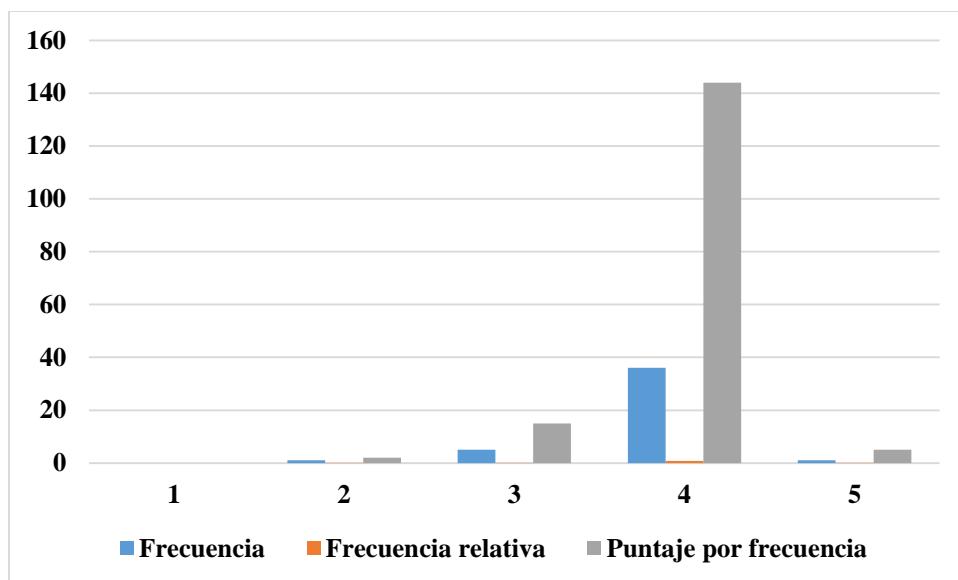
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	1	2,3%	2
3	10	23,3%	30
4	31	72,1%	124
5	1	2,3%	5
TOTAL	43	100,0%	161

Fuente. Elaboración propia.

Los resultados que arroja la figura son que, en mayor parte, los directivos de esta organización promueven esa coherencia entre las metas, estatutos, normas e incentivos con la misión y valores que tiene la empresa, de forma contraria con un 2,3% están en desacuerdo con ello.

Figura 109

Los directivos promueven ideas innovadoras



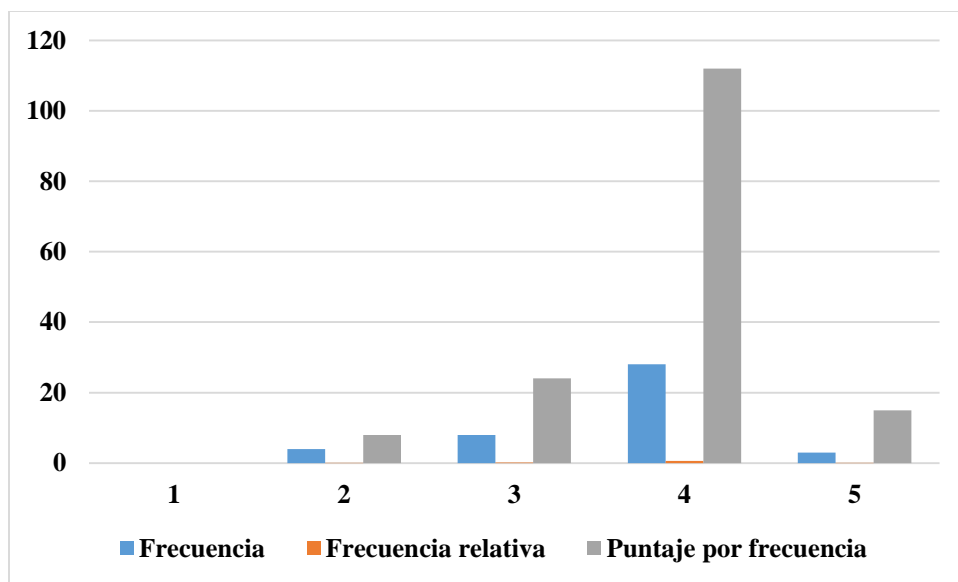
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	1	2,3%	2
3	5	11,6%	15
4	36	83,7%	144
5	1	2,3%	5
TOTAL	43	100,0%	166

Fuente. Elaboración propia.

La promoción de ideas innovadoras por parte de los dirigentes de la empresa, si se viene llevando a cabo, y esto lo expresan los trabajadores (83,7%). En un menor porcentaje y de manera diferente se expresa desacuerdo.

Figura 110

Los directivos promueven la defensa del medio ambiente



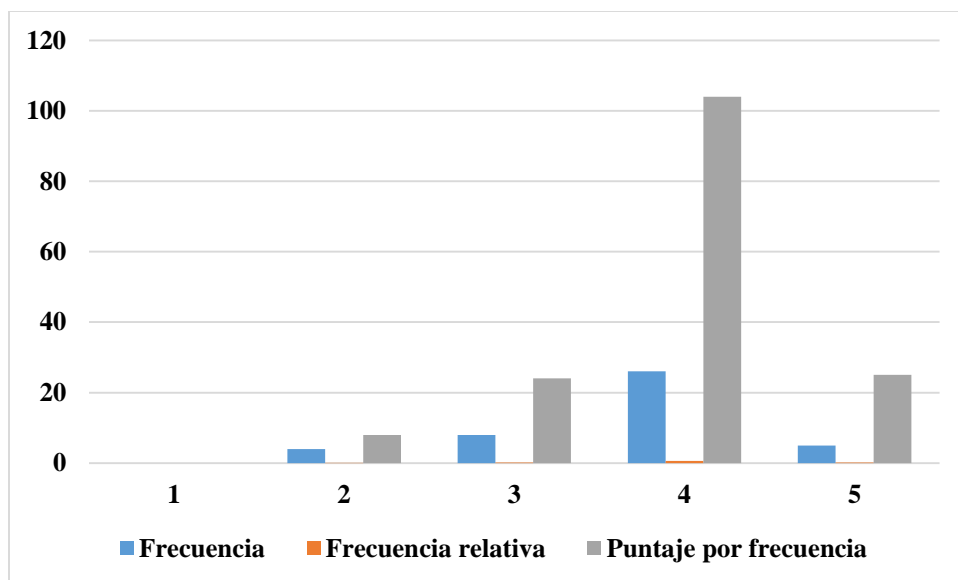
	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	4	9,3%	8
3	8	18,6%	24
4	28	65,1%	112
5	3	7,0%	15
TOTAL	43	100,0%	159

Fuente. Elaboración propia.

La defensa del medio ambiente ha sido tarea de los directivos de esta empresa, se encuentran realmente comprometidos, y esto es lo que han hecho saber sus trabajadores. Por otro lado, también hay empleados que se expresan de forma contraria a los demás.

Figura 111

Los directivos dan ágiles respuestas a los problemas de los clientes y autonomía a sus empleados para resolver dichos problemas



	Frecuencia	Frecuencia relativa	Puntaje por frecuencia
1	0	0,0%	0
2	4	9,3%	8
3	8	18,6%	24
4	26	60,5%	104
5	5	11,6%	25
TOTAL	43	100,0%	161

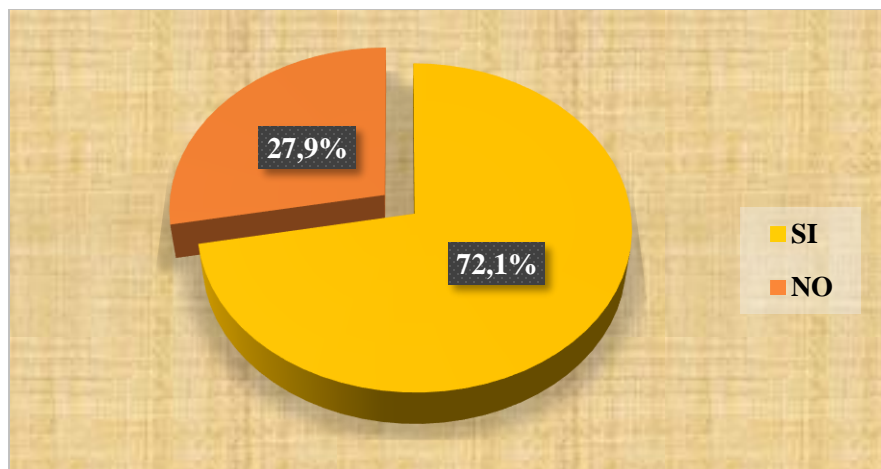
Fuente. Elaboración propia.

El dar respuesta ágil a los problemas de los clientes, crea atracción y visita de manera frecuente el lugar, pero también el dar autonomía a sus empleados para resolver estos, da motivación y confianza para cada uno de ellos, además de sentirse valorados. Es bastante favorable que sus empleados se decidan por estar de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Cultura organizacional

Figura 112

La empresa da a conocer la misión, visión y valores.

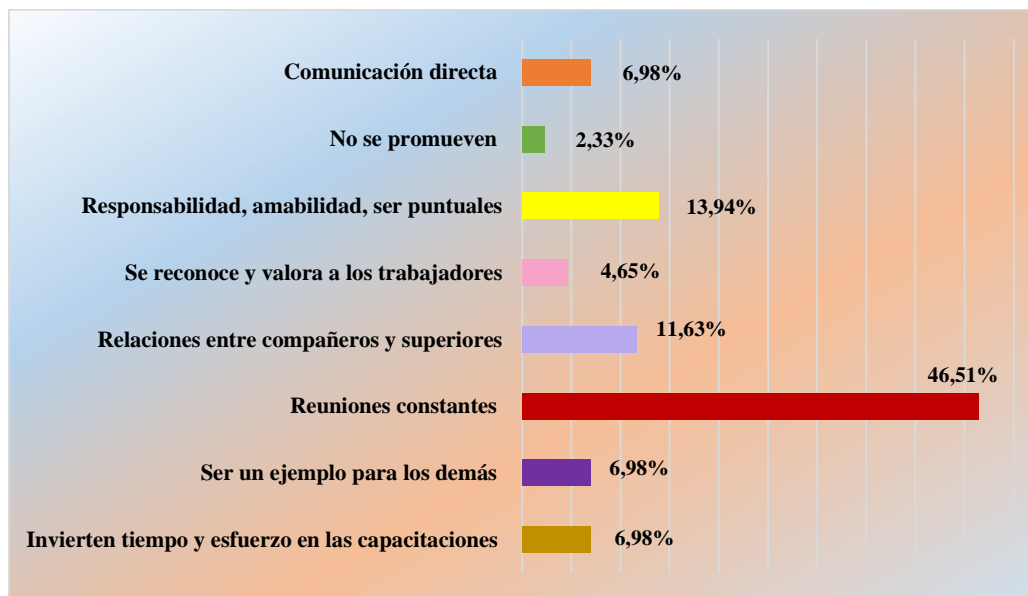


Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos, es correcto afirmar que a la gran mayoría de los trabajadores de esta empresa al momento de ingresar a laborar les dieron a conocer la misión, visión y los valores de la organización. Por otro lado, con un 27,9%, los trabajadores respondieron que no se les brindó este tipo de información relacionada con la empresa.

Figura 113

Formas de promover los valores en la empresa



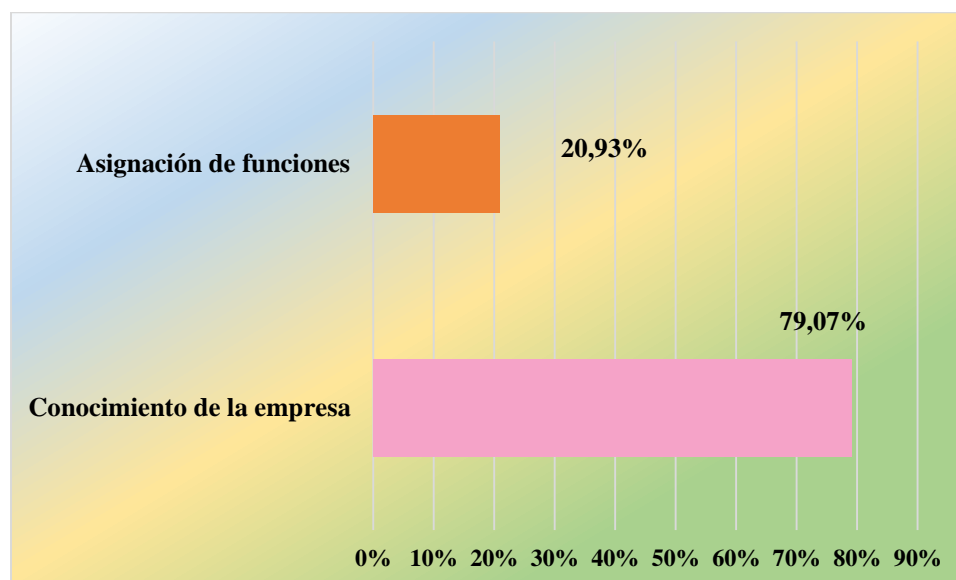
Fuente. Elaboración propia.

Existen diferentes formas de promover los valores en la empresa La Merced, algunos de los más utilizados y en orden porcentual son las siguientes: con un 46,51% se llevan a cabo las reuniones constantes, seguido de promover los valores como responsabilidad, amabilidad, ser

puntuales (13,94%), valores que aportan a la prestación de una mejor atención hacia los clientes como también en las relaciones internas, de igual manera las relaciones entre compañeros y superiores representan un 11,63%.

Figura 114

Conocimiento de la historia, filosofía de la empresa o simplemente fue asignación de funciones.



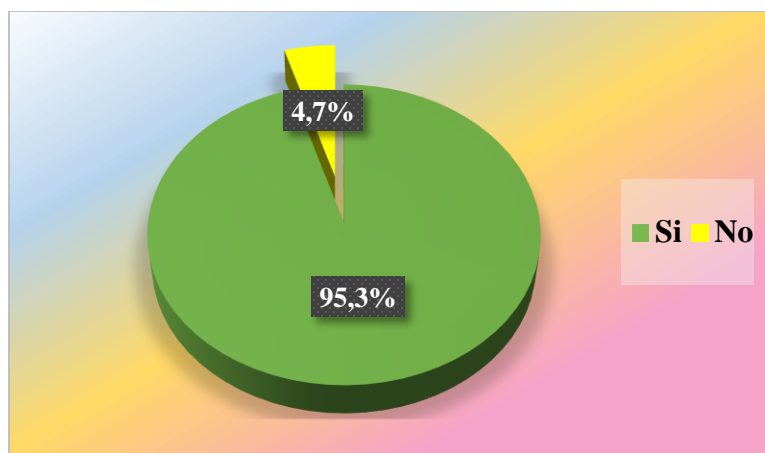
Fuente. Elaboración propia.

El conocer a detalle los pasos que se ha llevado a cabo cuando los trabajadores inician su vida laboral dentro de esta empresa, son de gran ayuda para conocer si cuentan con procesos correctos de inducción. A la mayoría de los trabadores con un 79,07% se les brindo toda la información necesaria y requerida al iniciar a trabajar en un lugar nuevo, como el origen y su formación en los inicios de una cafetería y a raíz de eso, restaurante la Merced se fue fundamentando, y luego de ello ya se les hizo asignación de funciones.

En menor cantidad, con un 20,93% a las personas se les hizo primeramente asignación de funciones e indicaciones del lugar de trabajo y con el tiempo ya fueron conociendo lo respectivo a la empresa.

Figura 115

Celebración al cumplir años el personal de la empresa o hay fechas especiales (amor y amistad, día del trabajador, etc.)

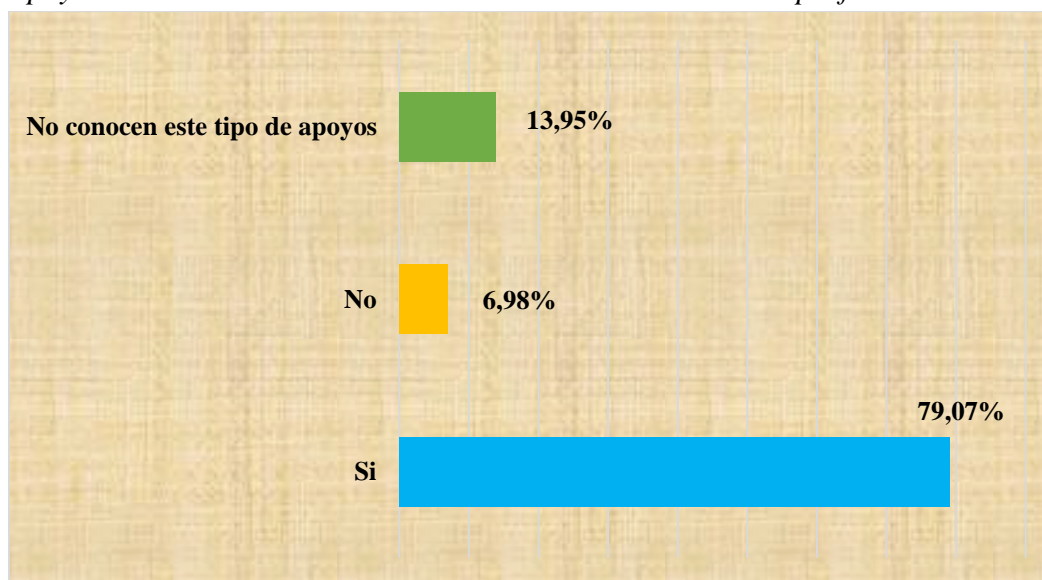


Fuente. Elaboración propia.

Restaurantes la Merced está muy comprometido con la celebración de fechas especiales del personal de la empresa, y estas fechas son celebradas a través de la entrega de detalles, chocolates, felicidades, desayunos sorpresas, mensajes bonitos por parte de la empresa que van de acuerdo a la ocasión o festividad.

Figura 116

Apoyo a los colaboradores cuando desean iniciar su carrera profesional

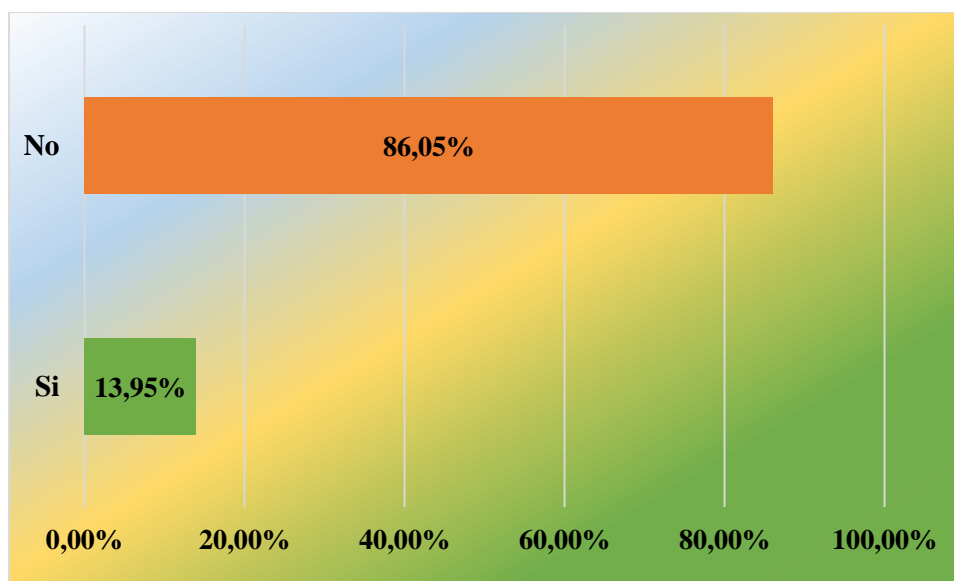


Fuente. Elaboración propia.

Se logra distinguir que existen 3 respuestas a este interrogante, la primera y con mayor porcentaje, hace referencia a que, si existe de una u otra manera el apoyo hacia los colaboradores al iniciar su carrera profesional, el apoyo es dando la facilidad y flexibilidad en horarios para el trabajador, permitiendo que los horarios laborales no influyan en los estudios. Un 13,95% dicen no conocer los apoyos que brinda la empresa y el 6,98% comentan que no existe apoyo alguno.

Figura 117

Apoyo de la empresa hacia las familias de los colaboradores

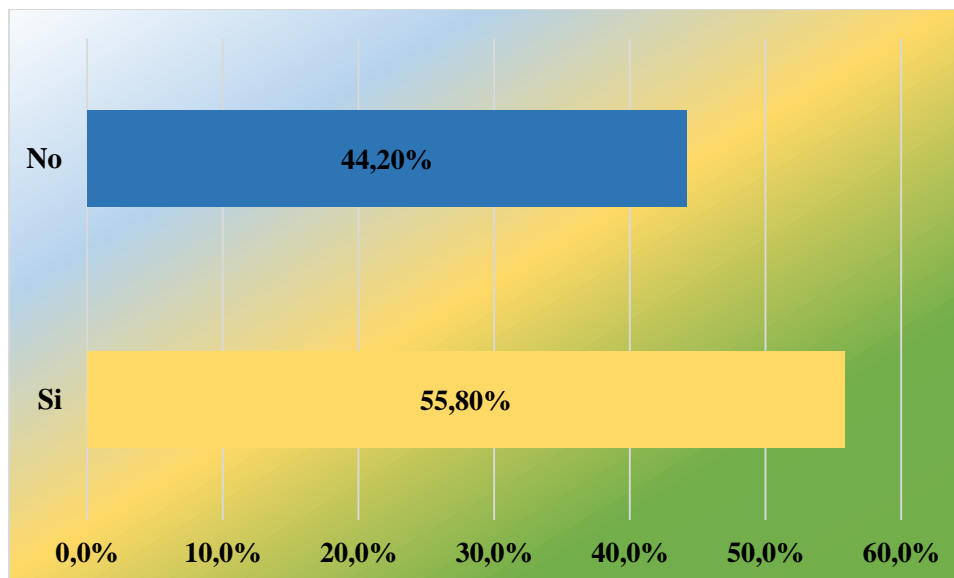


Fuente. Elaboración propia.

Cuando se habla de apoyo de la empresa La Merced hacia las familias de los trabajadores, un 86,05% comentan que, si existen estos apoyos, se colabora a las familias que más lo necesitan y el señor Víctor Hugo tiene una fundación, contando así, con el apoyo, donde en muchos casos no se negaron a realizar favores, es por ello que son muy agradecidos con la empresa. Otros trabajadores cuentan que hasta el momento en su labor no ha sido posible recibir ese apoyo por parte de la empresa.

Figura 118

Propiciación de espacios de esparcimiento en la organización para permitir las relaciones y una comunicación más efectiva.



Fuente. Elaboración propia.

Es de gran importancia que de forma interna las empresas propicien espacios de esparcimiento para que los trabajadores se puedan relacionar entre todos, y no solo sea por áreas en las que ya se conocen, como también se trabaje en la comunicación efectiva. Se puede observar en la figura que el 55,80% de los trabajadores consideran que si existen estos espacios y el 44,20% dicen no contar con estos espacios en la organización.

4.2 Determinar el tipo de cultura organizacional y estilo de dirección que se manejan en las empresas objeto de estudio.

En primer lugar, se hará la determinación del tipo de estilo de dirección que se lleva a cabo en la empresa Mister Pollo:

Para ello, se hace necesario citar a diferentes autores, respecto al estilo de liderazgo democrático, que es el que se viene aplicando al interior de esta organización. Donde se habla que este líder se considera como un instrumento en la promoción del bienestar del grupo (Adams y Yoder, 1985), se encuentra abierto a las opiniones de sus seguidores, permite participación en la toma de decisiones y considera que los seguidores se encuentran motivados para hacer lo correcto. El poder del líder reside en la interacción con los subordinados, dado que el grupo le otorga el poder y el líder como respuesta, asume la responsabilidad de dirigirlos sin llegar a centralizar el poder.

Este tipo de líder comparte el poder (Bass, 2008). La creación de este tipo de liderazgo implica la discusión de todas las políticas y decisiones de la organización que finalmente son tomadas por el grupo con la guía y participación activa del líder en las actividades. En general, el estilo democrático se determina por las siguientes características (Gonos y Gallo, 2013):

1) Los subordinados están involucrados en el proceso de toma de decisiones; los trabajadores de manera constante se involucran en este tipo de procesos, como también se le delega responsabilidades a cada uno y desde esta misma, cuáles son esas decisiones que se pueden tomar (véase en la pregunta 7- entrevista).

De acuerdo a la figura 45 los trabajadores consideran que se toman decisiones de forma ágil, siendo este un aspecto muy valioso, más aún cuando se trata de estar un paso delante de las situaciones venideras.

2) Los gerentes están constantemente tratando de obtener el consentimiento de los subordinados antes de implementar los cambios.

3) Los gerentes y subordinados se reúnen para discutir los problemas relacionados con el trabajo y con temas que competen al entorno en el cual se encuentran operando, como por ejemplo la búsqueda de solución, mitigación, mejora del ambiente laboral, como también en la parte social, ambiental a través de reuniones con el equipo de trabajo, para saber cómo llegarle a la gente y empezar a sensibilizarla. (Véase en la pregunta 6-entrevista)

4) Los gerentes informan al grupo sobre temas relevantes, el progreso, relaciones con otros grupos y así sucesivamente. Este ítem se lo puede observar en la pregunta número dos de la entrevista realizada a la gerente de Mister Pollo.

En la figura 47, se indica como los directivos comunican las novedades de la empresa, para que todas las personas cuenten con información actualizada de lo que esté sucediendo o esté en inicios de que pase.

5) Los líderes explican sus intenciones y la situación actual: Esto se puede notar en la manera como los empleados tienen conocimiento de los nuevos rumbos que quiere tomar la empresa, en este caso es trabajar y obtener la certificación de las normas internacionales, incluyendo en ello, a todas las áreas de la empresa, en la realización de talleres que refuercen el liderazgo como también manejándose una comunicación de mejor manera.

6) Los gerentes toman tiempo para escuchar a los miembros del grupo y se interesan por los sentimientos y las ideas de los miembros del grupo: De acuerdo a la figura 37 los trabajadores han expresado que se encuentran de acuerdo en cuanto a que los directivos si escuchan los problemas por los cuales se encuentren pasando ellos.

7) El gerente realiza críticas constructivas y se discuten los planes de mejoramiento, retroalimentando y haciendo recomendaciones para corregir cualquier inconveniente que se presente a través de reuniones, charlas cada semana. (Véase en la pregunta 4-entrevista). Además

de que se está en la búsqueda de una mejora continua, lo que será beneficioso tanto para la empresa como para la vida personal de cada uno de los trabajadores, resultado de la figura 38.

8) Los directivos consideran que sus trabajadores se encuentran motivados, y que de manera inicial se promueven procesos claros de selección del personal, la tolerancia, solidaridad, se facilitan aquellos medios para hacer las diferentes labores y un factor muy importante es la confianza que los directivos depositen en sus empleados y en las capacidades que ellos tengan para desempeñar sus labores. Información que puede ser observada en las figuras 36, 39, 40,41, 42.

De igual forma se hará la determinación de la cultura organizacional de Mister Pollo, en donde se ha optado por una cultura orientada al logro. Los autores Harrison & Stokes (1992) afirman que: “la cultura orientada al logro alinea a las personas detrás de una visión o propósito común” (p. 17). Esta cultura a menudo se conoce como cultura de tareas, lo que implica que los miembros de la organización se centren en realizar el propósito y las metas establecidas de la organización. De igual forma, Brown (1998) afirma que “una cultura de tareas es aquella en la que el poder es algo difuso, se basa en la experiencia en lugar de esa posición carisma” (p. 67).

En este tipo de cultura, las habilidades, la competencia y el poder experto, forman el núcleo de la orientación a los logros culturales. Por lo tanto, la autoridad se basa en el conocimiento apropiado y la capacidad.

Se puede denotar en la figura 71 que respecta al apoyo hacia los colaboradores cuando desean iniciar su carrera profesional, la ayuda que se brinda es con respecto a flexibilidad de horarios, permitiendo a los colaboradores poder asistir a sus clases, esto representa gran importancia para la empresa, que sus trabajadores continúen su formación de manera constante , además de que esto no solo beneficia de manera personal sino que influye en el cumplimiento de logros de forma cultural en la organización.

En la figura 70, se puede observar que la empresa se encuentra muy comprometida con la celebración de fechas especiales, y esto de cierta manera genera esa motivación para seguir trabajando en la empresa, y con la mejor disposición, como también en el cumplimiento de metas u objetivos que se planteen a manera de toda la organización.

De igual manera, con los resultados arrojados en la figura 69, se puede traer a colación que la mayor parte de los empleados obtuvo y sigue teniendo información que respecta a la empresa, como lo son la historia, filosofía, etc. El conocer todo esto, permite tener una visión de lo que puede suceder en un futuro y el trabajar día a día para su alcance.

El trabajar constantemente y realizar charlas y reuniones frecuentes lleva a que todo el equipo de trabajo se encuentre al tanto de las situaciones que se encuentran sucediendo, como

también influye y es un aspecto positivo en cuanto a las formas en que se promueven los valores, esto se puede observar en la figura 68.

Para el caso de restaurantes la Merced, el estilo de dirección que se viene manejando al interior de esta empresa es democrático, el cual según Daft (2007), un líder democrático es aquel que delega la autoridad en otros, fomenta la participación, recurre a sus colaboradores con el propósito de obtener el conocimiento necesario para realizar las tareas y depende del respeto de sus subordinados para ejercer influencia.

Se puede inferir que la acción que tiene un líder democrático radica en la manera como se integra a los miembros de la organización en aquellos procesos que requieren tomar decisiones, incentivando a crear una conciencia de participación que realzaría la calidad de la gestión institucional.

De igual manera, según Robbins y De Cenzo (2009); Se involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega la autoridad, propicia la participación para decidir cuáles serán las metas y los métodos de trabajo, usando la retroalimentación para dirigir a los empleados.

En general, el estilo democrático se determina por las siguientes características (Gonos y Gallo, 2013):

1) De acuerdo a la figura 90 se puede notar que los trabajadores consideran que se toman decisiones de forma ágil, siendo este un aspecto muy valioso, más aún cuando se trata de estar un paso delante de las situaciones venideras.

2) Los gerentes están constantemente tratando de obtener el consentimiento de los subordinados antes de implementar los cambios.

3) Los problemas que se presentan en la organización, se los mitiga a través de las PQR, de acuerdo al peso que tenga cada una de ellas, como también no solo se piensa en la Merced como empresa, sino que se contribuye con la parte de trabajo ambiental, por parte de cada una de las sedes y planta de procesos. (Véase en la pregunta 6-entrevista).

También, se puede corroborar en la figura 88, donde los trabajadores expresan que los directivos, si ayudan a solucionar problemas que aquejan a la comunidad

Se expresa que normalmente quien toma esa iniciativa para resolver las inquietudes y problemas es la junta directiva, por ende, habrá una ejecución mucho más rápida. (Véase en la pregunta 2- entrevista)

4) Los directivos de Restaurantes la Merced, se encuentran en reuniones permanentes, para informar de forma general a los miembros de la organización sobre temas relevantes, que competen de manera específica a las sedes, zonas, áreas y grupos, el progreso, relaciones con otros grupos y así sucesivamente. Este ítem se lo puede observar en la pregunta número dos de la entrevista realizada al gerente de la Merced.

En la figura 92, se observa como los trabajadores han expresado que sus directivos comunican las novedades de la empresa, para que todas las personas que se encuentren laborando tengan información actualizada de lo que esté sucediendo o esté por suceder.

5) Los líderes explican sus intenciones y la situación actual: Esto se puede notar en la manera como la empresa ofrece las capacitaciones en diferentes áreas específicas, para que se crezca tanto en la manera como se presta el servicio, como también se ofrece la preparación para situaciones que el futuro necesite. (Véase en la pregunta 16-entrevista).

6) Los gerentes toman tiempo para escuchar a los miembros del grupo y se interesan por los sentimientos y las ideas de los miembros del grupo: De acuerdo a la figura 82 los trabajadores expresan que sus directivos si cumplen la tarea de escuchar de manera atenta los problemas que presentan los empleados.

7) El gerente realiza críticas constructivas y se discuten los planes de mejoramiento, retroalimentando y haciendo recomendaciones para corregir cualquier inconveniente que se presente a través de un área de PQR, donde se recepciona todas las inquietudes tanto internas como externas, y se entra a mejorar las que cuentan con mayor relevancia. (Véase en la pregunta 4-entrevista gerente la Merced). Además de que se está en la búsqueda de una mejora continua, lo que será beneficioso tanto para la empresa como para la vida personal de cada uno de los trabajadores, resultado de la figura 83.

8) Los directivos consideran que sus trabajadores se encuentran motivados, y que de manera inicial se promueven procesos claros de selección del personal, la tolerancia, solidaridad, se facilitan aquellos medios para hacer las diferentes labores y un factor muy importante es la confianza que los directivos depositen en sus empleados y en las capacidades que ellos tengan para desempeñar sus labores. Información que puede ser observada en las figuras 81, 84, 85,86, 87.

9) En la figura 91 se muestra como los directivos promueven las felicitaciones y los estímulos entre los empleados, queriendo decir que se valora cada buena acción en su entorno laboral que se lleve a cabo y sea beneficioso de manera general para la empresa.

Al determinar la cultura organizacional que se viene aplicando al interior de restaurantes la Merced, se ha optado por la cultura orientada al logro. Donde los autores Harrison & Stokes

(1992) afirman que: “la cultura orientada al logro alinea a las personas detrás de una visión o propósito común” (p. 17). Esta cultura a menudo se conoce como cultura de tareas, lo que implica que los miembros de la organización se centren en realizar el propósito y las metas establecidas de la organización. De igual forma, Brown (1998) afirma que “una cultura de tareas es aquella en la que el poder es algo difuso, se basa en la experiencia en lugar de esa posición carisma” (p. 67).

En este tipo de cultura, las habilidades, la competencia y el poder experto, forman el núcleo de la orientación a los logros culturales. Por lo tanto, la autoridad se basa en el conocimiento apropiado y la capacidad.

Se puede denotar en la figura 116 que respecta al apoyo hacia los colaboradores cuando desean iniciar su carrera profesional, la ayuda que se brinda es con respecto a flexibilidad de horarios, permitiendo a los colaboradores poder asistir a sus clases, aquí se puede notar esa gran importancia que tiene para la empresa, que sus trabajadores continúen su formación de manera constante, además de que esto no solo representa beneficio a manera personal sino que influye en los resultados que se obtengan a nivel de organización en general.

En la figura 115, se puede observar que la empresa si se encuentra muy comprometida con la celebración de fechas especiales, y esto de cierta manera genera esa motivación para seguir trabajando en la empresa, y con la mejor disposición, como también en el cumplimiento de metas u objetivos que se planteen a manera de toda la organización.

También, se puede ver en la pregunta 18, entrevista al gerente de restaurantes la Merced, que, si se estaba llevando a cabo la celebración de fechas especiales de los trabajadores de la empresa, pero debido a la no participación por parte de ellos ya no se llevan a cabo.

De igual manera, con los resultados arrojados en la figura 114, se puede traer a colación que la mayoría de los empleados obtuvo en el momento de su ingreso a laborar y sigue teniendo información que respecta a la empresa, como lo son la historia, filosofía, etc. El conocer todo esto, permite tener una visión de lo que puede suceder en un futuro y el trabajar día a día para su alcance.

En la pregunta 17, entrevista realizada al gerente de la Merced, se puede reafirmar que cuando una persona ingresa a laborar aquí, se sigue un proceso muy bien planeado, para determinar que paso se debe seguir a medida que transcurre el tiempo, y entre la información que se brinda esta todo lo referente a la empresa (misión, visión, objetivos, estrategias, procesos y procedimientos y finalmente acerca de los manuales operativos).

El trabajar continuamente y llevar a cabo reuniones de manera constante, el promover valores como lo son: la responsabilidad, amabilidad, puntualidad y las relaciones entre compañeros

y superiores, lo cual aporta a la prestación de mejor atención con los clientes, como también en las relaciones internas, esta información se puede observar en la figura 113.

4.3 Determinación de si la orientación al mercado de los restaurantes objeto de estudio están relacionados con el estilo de dirección dentro de su cultura organizacional.

Teniendo en cuenta que en el restaurante Míster Pollo Juanoy, se ha optado por un estilo de dirección democrático, lo cual se evidencia en la información recolectada, se hace necesario traer a colación al autor que define de forma clara este estilo, el cual dice que: al líder se lo considera como un instrumento en la promoción del bienestar del grupo (Adams y Yoder, 1985), además de que se encuentra abierto a las opiniones de sus seguidores, permite participación en la toma de decisiones y considera que los seguidores se encuentran motivados para hacer lo correcto.

Con lo anterior, es correcto decir que los estilos de dirección que se apliquen dentro de las organizaciones, logran incidir de manera positiva como negativamente en los trabajadores y en el clima laboral de estos. De acuerdo a (Peiró y Rodríguez, 2008), el liderazgo interviene sobre el bienestar de las empresas, afecta la salud y bienestar de las personas, de igual manera Omar (2011) asegura que el liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador. En este sentido, se determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse (Thompson, 2012), ya que los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad (Curtis y O'Connell, 2011).

Los estilos de liderazgo tienen una influencia fuerte y directa en el clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, teniendo un impacto directo sobre los resultados (Payeras, 2004).

Esto se puede notar en la forma y ligereza en que los directivos explican las intenciones que tienen para un futuro, haciendo parte así a los trabajadores, para la toma de decisiones, para que estos se apropien de esta empresa, que se sientan tomados en cuenta, cuenten con la suficiente motivación para llevar a cabo sus funciones y así aumenten su productividad. Al mismo tiempo, en esta empresa se practican diversos valores como; la tolerancia y solidaridad, los cuales hacen que las situaciones que se presenten sean más llevaderas, facilitando también los medios para hacer las diferentes labores y un factor muy importante es la confianza que los directivos depositan en sus empleados y en las capacidades que ellos tengan para desempeñar sus labores.

De la misma manera, y para reafirmar que, si se procura mantener un buen clima laboral, los directivos promueven las felicitaciones y los estímulos entre los empleados, queriendo decir que se valora cada buena acción en su entorno laboral que se lleve a cabo y sea beneficioso de manera general para la empresa. Se realizan charlas y reuniones frecuentes con el fin de que todo

el equipo de trabajo esté al tanto de las situaciones que se encuentran sucediendo y que este directamente relacionada con los cargos que están desempeñando.

De igual forma, para los directivos de la empresa es muy beneficioso y gratificante que sus trabajadores puedan seguir sus carreras profesionales por lo que se brinda flexibilidad en los horarios laborales, haciendo que los colaboradores no se sientan frustrados, sino que estén agradecidos y con ganas de salir adelante, logrando aportar todo lo aprendido para el crecimiento de la organización. Otro de los puntos a resaltar es que, como consecuencia, resultado de los encuentros a reuniones y charlas que se hacen con todo el equipo de trabajo, se expresan todas las situaciones que estén ocurriendo, y con esto dar solución a tiempo a los inconvenientes, sin permitir que se conviertan en problemas mayores.

Por otra parte, se hace el análisis de la orientación al mercado y se encuentra que las respuestas que ha brindado la gerente del restaurante Míster Pollo, están muy ligadas a la parte de los clientes, a las expectativas que tanto productos como servicios tienen, y a futuro cuáles serán las posibles estrategias que se aplicarán. Comentando que hasta el momento se han logrado cumplir las expectativas que sus clientes tienen, además de que se encuentran analizando y midiendo la competencia, las necesidades del cliente, para de esta manera innovar o crear nuevos productos y servicios. A lo anterior se añade, que siempre que el cliente pregunta por un plato nuevo, lo que se busca es impulsarlo más, para que éste, lo conozca y lo acepte.

La empresa se encuentra en un constante estudio respecto a sus competidores y a la manera en cómo estos ofrecen los productos y servicios, exponen que su trabajo no es solo contrarrestar a la competencia sino también mejorar y superar los propios procesos con productos propios que los caracterizan. Un punto a favor que presenta Míster Pollo, es el hecho que se encuentra en un proceso de certificación en cuatro normas internacionales, las cuales muy pocos restaurantes cuentan con ellas, permitiendo marcar esa diferencia dentro de la región, con la competencia y preferencia por los clientes.

Es de gran importancia el tener previo conocimiento de los productos, calidad y manera en que venden los proveedores, para ello se lleva un control, por medio de fichas técnicas y pruebas de calidad. Algo que si es realmente valorado por parte de la comunidad, son las acciones sociales y económicas que las empresas hacen, entre ellas se puede mencionar: el apoyo a la campaña “una pintica por la ciudad” llevada a cabo en el barrio Juanoy, pintando todas las fachadas de las casas ubicadas aquí, además de la realización de capacitaciones, contratación de personal de la región con el propósito de mejorar la calidad de vida de ellos, y respecto a las acciones aplicadas con alimentos que no se consumen en el restaurante, son donados a bancos de alimentos para que sean aprovechados de la manera correcta.

En este orden de ideas, la organización debe comprometerse con la capacitación del personal de trabajo, para la mejora de la atención al cliente, satisfacción y lealtad del mismo, la gerente expresa que esa es una de las preocupaciones y el deseo, de cada vez mejorar el servicio, por ello se imparte talleres a situaciones permanentes, pero como existen muchas rotaciones es difícil conseguirlo en un corto plazo.

Para hacer énfasis en la teoría de la orientación al mercado, los autores (Narver y Slater, 1990) expresan que la orientación al mercado hace referencia a aquella construcción de una dimensión, la cual consiste en tres componentes: el de orientación al cliente, a la competencia, la coordinación interfuncional, el enfoque a largo plazo y aquello que toda empresa tiene como objetivo; ser rentable. También se define la orientación al mercado como esa cultura organizacional que se encarga de la creación de los comportamientos necesarios de una manera más efectiva y eficiente, para obtener u ofrecer un valor superior al cliente, teniendo un desempeño superior como empresa.

Como complemento a la definición ya nombrada, se dice que la orientación al mercado es un recurso intangible el cual proporciona; compromiso e información necesaria para el desarrollo de una oferta de valor que satisfaga plenamente las necesidades y preferencias del público objetivo, convirtiéndose, de este modo, en fuente de ventajas competitivas sostenibles que redunden en mejores y superiores resultados para la organización (Álvarez, 2001).

Mencionando así, que la orientación al mercado es fuente innegable de ventaja competitiva sostenible, también se conoce como capacidad distintiva que parte desde el exterior de la firma hacia el interior y logra conectar a la empresa con el entorno.

Al hablar de restaurantes la Merced, y de acuerdo a los resultados obtenidos, se conoce que dentro de esta empresa se viene aplicando un estilo de dirección democrático, para dar claridad a esta definición, es necesario citar a diferentes autores, los cuales expresan que al líder se lo considera como un instrumento en la promoción del bienestar del grupo (Adams y Yoder, 1985), además de que éste, se encuentra abierto a las opiniones de sus seguidores, permite la constante participación en la toma de decisiones y considera que los seguidores se encuentran motivados para hacer lo correcto.

De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que los estilos de dirección que se apliquen dentro de las organizaciones, logran incidir de manera positiva como negativamente en los trabajadores y en el clima laboral de estos. De acuerdo a (Peiró y Rodríguez, 2008), el liderazgo interviene sobre el bienestar de las empresas, afecta sobre la salud y bienestar de las personas, de igual manera Omar (2011), asegura que el liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador. En este sentido, se determina que las habilidades del liderazgo

son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse (Thompson, 2012), ya que los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad (Curtis y O'Connell, 2011).

Teniendo en cuenta, que los estilos de liderazgo tienen una influencia fuerte y directa en el clima organizacional, el cual se refiere a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, teniendo un impacto directo sobre los resultados (Payeras, 2004). Las definiciones de estilo de dirección democrático, como también la relación que se tiene con el clima organizacional en la empresa, se dan a conocer en las respuestas brindadas por parte del gerente, puesto que se tiene muy en cuenta las expectativas del cliente y esto se ve reflejado en la cantidad de clientes que en la actualidad tiene la empresa. Además, que se está mejorando y modernizando continuamente la infraestructura y la logística del restaurante, por eso siempre que el cliente visita las instalaciones encuentra algo nuevo.

Por otra parte, las estrategias innovadoras en productos y servicios, que hacen que se atraiga de mejor manera al cliente, están basadas en la presentación de los productos, de acuerdo a las tendencias que hay tanto a nivel nacional como internacional. La Merced, no es de aquellas empresas que muestren mayor preocupación por lo que haga la competencia, sino que se enfocan en las debilidades que tiene su organización, buscando estrategias que les permitan mejorar como la atención al cliente, la presentación de los diferentes platos que son ofrecidos, todo orientado a que las personas que quieren calidad lleguen a estos restaurantes de lo contrario, no lo harán.

En lo que respecta a las certificaciones, la empresa ha logrado su certificación en el área de panificación a través de Invima, también se está en la búsqueda de la certificación de la planta; buenas prácticas de manufactura, control de plagas y fumigaciones, control de la calidad horizontal de los productos que se compran. Con esto, la visita y adquisición de productos del lugar se hará de manera constante, ya que se tiene la plena seguridad que lo que se está consumiendo es de la mejor calidad y presenta todos los controles necesarios. Además, se cuenta con la maquinaria y tecnología en la parte de cocina para ofrecer los mejores productos.

Asimismo, se hace un estudio riguroso de los proveedores, ya que la Merced no podría tener un proveedor pequeño debido a la magnitud de restaurantes, discotecas y planta de procesamiento con las que cuenta. Se acude a empresas exportadoras y ubicadas en otras ciudades para obtener las materias primas requeridas, a precios un tanto elevados pero que se ven reflejados en la calidad. Lo que se busca es que el cliente encuentre la satisfacción en cada plato adquirido.

Cuando se es cliente, es gratificante escuchar y conocer como las empresas en las cuales se compra, contribuyen con acciones sociales y económicas a la comunidad. El cliente de cierta manera está aportando un granito de arena para que todo esto se lleve a cabo, como lo es la creación de un Centro Geriátrico en el municipio de Funes, la alimentación y dotación del mismo, se da el

apoyo a otras fundaciones para brindar comida a habitantes de calle, niños de diferentes sectores que se encuentren en situación de dificultad social y alimentación a adultos mayores, además que se forma parte de la fundación Beato Ezequiel, en donde se encuentran los enfermos de cáncer donde se apoya de forma económica para la compra de sus medicinas.

La capacitación del personal en lo que respecta a la atención del cliente, si se lleva a cabo al interior de la empresa, solo que, en varias ocasiones, los trabajadores no las han sabido valorar, y apenas llega una oportunidad laboral ofrecida por otra empresa, con una remuneración mayor, lo que hacen ellos es aceptarla y directamente van a trabajar a la competencia.

Con respecto, a la teoría de la orientación al mercado, los autores (Narver y Slater, 1990) expresan que esta hace referencia a aquella construcción de una dimensión, la cual consiste en tres componentes: el de orientación al cliente, a la competencia, la coordinación interfuncional, el enfoque a largo plazo y aquello que toda empresa tiene como objetivo; ser rentable. También se define la orientación al mercado como esa cultura organizacional que se encarga de la creación de los comportamientos necesarios de una manera más efectiva y eficiente, para obtener u ofrecer un valor superior al cliente, teniendo un desempeño superior como empresa.

Como complemento a la definición ya enunciada, se dice que la orientación al mercado es un recurso intangible el cual proporciona; compromiso e información necesaria para el desarrollo de una oferta de valor que satisfaga plenamente las necesidades y preferencias del público objetivo, convirtiéndose, de este modo, en fuente de ventajas competitivas sostenibles que redunden en mejores y superiores resultados para la organización (Álvarez, 2001)

En este sentido, la orientación al mercado es fuente innegable de ventaja competitiva sostenible, también se conoce como capacidad distintiva que parte desde el exterior de la firma hacia el interior y logra conectar a la empresa con el entorno.

4.4 Plan de acción para restaurantes La Merced Aurora y Mister Pollo Juanoy.

Para el desarrollo de la investigación se requiere elaborar el plan de acción tanto para restaurantes Mister Pollo Juanoy como para La Merced Aurora, puesto que es un instrumento gerencial de programación y control de las actividades que deben llevarse a cabo para dar cumplimiento a las estrategias establecidas. Además, es indispensable que cada actividad tenga un espacio definido de tiempo, un responsable que contribuya al alcance de los objetivos y un indicador que permita medir el cumplimiento de cada acción planteada. Este resultado da paso a la retroalimentación para la toma de decisiones.

El plan de acción les sirve a ambos restaurantes para lograr un mayor posicionamiento, alcanzar los objetivos y metas trazadas.

Tabla 4

Plan de acción restaurante La Merced Aurora

PLAN DE ACCIÓN PARA RESTAURANTE LA MERCED AURORA								
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS			RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
			FISICO	FINANCIERO	T. H			
Formular estrategias que permitan la mejora de la cultura organizacional, para restaurante la Merced Aurora.	Capacitar a todo el personal de la empresa, respecto a valores, filosofía, misión, visión y asignación de funciones.	-Reuniones -Teatros -Conversatorios -Mesas redondas	-Auditorio -Títeres -Folletos -Video beam	\$ 900.000	Trabajadores de la Merced Aurora a capacitar. -Personal de capacitación.	Coordinador de talento humano.	3 meses	Número de trabajadores capacitados/ Número total de trabajadores La Merced Aurora x 100
	Promover los valores de la empresa; como responsabilidad, puntualidad, amabilidad, para llevar mejores relaciones internas.	-Entrega de reconocimientos y detalles. - Felicitaciones frente a todo el equipo de trabajo.	-Empresa -Ambiente laboral	\$ 300.000 mensuales	-Todo el personal de la empresa.	—	Mensualmente	Número de trabajadores que promueven los valores/Número total de trabajadores La Merced Aurora x 100
	Apoyar a los trabajadores cuando inicien su carrera profesional.	-Flexibilidad en los horarios. -Salir más temprano para alcanzar a llegar a las clases.	- Empresa	Ayuda de un 15% en el valor de las matrículas académicas.	Trabajadores que están desarrollando su carrera profesional	Coordinador de talento humano.	Continuo	Número de trabajadores apoyados para su educación profesional/ Número total de

								empleados la Merced Aurora x 100
	Propiciar espacios de esparcimiento en la organización.	-Actividades lúdicas. -Pausas activas. -Rotación de trabajadores en las diferentes sedes.	-Auditorio -Micrófono -Raquetas -Pelotas -Balones -Papelería - Marcadores	\$ 100.000	-Personal de terapia ocupacional. - Trabajadores de La Merced Aurora	Coordinador de talento humano.	Semanalmente	Número de trabajadores que han participado de estos espacios/ total de trabajadores de La Merced Aurora x 100. Espacios proporcionados para llevar a cabo el esparcimiento / total de espacios en la organización x 100.
	Comunicar de manera efectiva.	-Reuniones comentando las novedades o en que se está trabajando. -Enviar circulares respecto a las novedades, a través de correo electrónico.	-Oficina -Auditorio -Video beam	—	-Personal de la empresa a quien se le informa las novedades.	Gerente, jefes de área, coordinador de talento humano.	Semanalmente	Trabajadores a los cuales se les comentó las novedades/ total de trabajadores de la empresa x 100
	Replantear o reanudar las	-Dar un obsequio.						Número de trabajadores

	celebraciones de fechas especiales del equipo de trabajo.	- Reconocimiento , felicitaciones.	-Empresa	\$300.000	-Equipo de trabajo.	Gerente- jefes de área	Mensualmente	felicitados/ número total de trabajadores de la Merced Aurora x 100
Formular estrategias que permitan la mejora de los estilos de dirección, para restaurante la Merced Aurora.	Tomar en cuenta las iniciativas de los trabajadores, generando niveles de confianza	-Cuando se realicen reuniones para la creación o nuevo rumbo de productos, servicios y relaciones, se tenga en cuenta la participación de los trabajadores. -Lluvias de ideas.	-Entorno empresarial	—	Toda la organización	Jefes de área, gerente.	Continuamente	Trabajadores con confianza de aportar iniciativas/ total de trabajadores de la empresa x 100
	Fomentar la toma de decisiones participativa tomando en cuenta al personal de la empresa.	-Mesa redonda -Casos reales sucedidos y que haría si estuviera en esa situación. -Cuando haya ha lugar a reuniones y se traten temas donde sea necesario tomar una decisión,	-sala de reuniones. -Video beam. - Computador	—	Organización la Merced Aurora.	Directivos	Semanalmente	Número de trabajadores que son partícipes de la toma de decisiones/ total de trabajadores de la Merced Aurora.

		hacer parte al personal.						
	Promover el liderazgo, la innovación y la coordinación del trabajo en equipo	-Celebración de logros. - Retroalimentación. -Capacitaciones -Por el correcto cumplimiento de metas otorgar un reconocimiento o bonificación. -Proponer diferentes actividades que se deban desarrollar en equipo.	- Auditorio -Video beam -Juegos vivenciales	\$ 500.000 mensuales	Total de personal de la empresa.	Jefes de área, gerente	Mensualmente	Trabajadores que han logrado el cumplimiento de metas a través del trabajo en equipo, la aplicación del liderazgo e innovación / total de trabajadores de la Merced Aurora x 100.
	Dar confianza y autonomía para que los trabajadores resuelvan los problemas presentados con los clientes.	-Talleres y mentorías - Empoderamiento -Delegar funciones y actividades.	-Auditorio -micrófono -Video beam - Computador	\$600.000 cada dos meses.	Psicólogo Directivos de la empresa.	Gerente y jefes de área.	Continuamente	Trabajadores que lograron dar solución a los problemas con los clientes / total de trabajadores de la Merced Aurora x 100
	Permitir que los trabajadores asciendan a diferentes	-Evaluación de cumplimiento de funciones en su actual cargo.	—	—	Jefe inmediato	Coordinador de talento humano.	Siempre que haya la necesidad de hacerlo.	Trabajadores que han sido ascendidos/ trabajadores que

	cargos dentro de la empresa.							conservan su trabajo actual x 100
	Identificación de los niveles de mando: autoridad y responsabilidad dentro de la estructura jerárquica.	-Actuar de manera responsable por parte de todos los directivos y trabajadores de la empresa. -Claridad sobre que personal de la empresa representa mayor autoridad y al cual se debe reportar.	—	—	Personal de la empresa	Gerente	Continuamente	Numero de ordenes acatadas por los trabajadores / número de ordenes establecidas por los directivos o jefes x 100.
	Valorar a los mejores empleados de la organización.	-Aumento de sueldo. -Capacitaciones constantes -Felicitaciones y detalles. -Tenerlos en cuenta para nuevos cargos.	- Auditorio -Sala de sistemas.	\$900.000 mensuales	Jefes de área	Gerente	Continuamente	Trabajadores que se sienten a gustos o valorados / trabajadores de restaurantes la Merced Aurora x 100
	Escuchar los problemas que presentan los trabajadores	-Cercanía con los trabajadores -Buzón de situaciones o	- Instalación del buzón.	—	Personal de la empresa.	Jefes de área y gerente.	Continuamente	Trabajadores que se sienten escuchados e importantes para la organización

		problemas por los cuales esté pasando los trabajadores.						/total de trabajadores de la empresa x 100
	Apoyar y seguir trabajando por la solución a problemas sociales y económicos de la comunidad.	-Realizar asambleas para el análisis y determinación de soluciones a problemas que la comunidad se encuentra vivenciando.	-Auditorio	—	Personal de la empresa	Gerencia	Trimestralmente	Problemas sociales y económicos solucionados/ total de problemas presentados en la comunidad x 100
	Agilizar la toma de decisiones y su correcto desempeño.	-Analizar el entorno de manera continua. -Seguimiento de los procesos y procedimientos con el fin de medir si se ha logrado un buen desempeño, con base en ello, realizar retroalimentación.	-Empresa	\$500.000 mensuales	Personal de la empresa	Directivos	Continuamente	Toma de decisiones de forma ágil y con desempeño correcto / total de toma de decisiones que debe realizar la empresa x 100.
	Establecer objetivos claros para los trabajadores, para que estos sean adoptados	-Evaluación a los trabajadores para determinar quienes se encuentran mejor	-Entorno laboral	—	Directivos de la empresa	Jefes de área y gerencia	Continuamente	Total de objetivos alcanzados / total de objetivos

	y exista su cabal cumplimiento.	cualificados para alcanzar objetivos específicos. -Acordar objetivos en conjunto con los trabajadores y motivarlos para su cumplimiento.						propuestos x 100.
Formular estrategias que permitan la mejora de la orientación al mercado, para restaurante la Merced Aurora.	Innovar a través de productos y servicios para lograr la atracción de clientes.	-Tener en cuenta las tendencias y nuevos gustos del mercado a nivel local, nacional e internacional -Lluvia de ideas. -Identificar las características o atributos de esos productos y servicios innovadores. -Realizar encuestas por redes sociales a clientes para recibir opiniones respecto a gustos y preferencias.	La empresa	\$ 1.000.000	-Mercado de clientes -Proveedores - Competencia	Directivos de la organización- área de marketing	Antes del lanzamiento de un nuevo producto o servicio. -	Total de clientes que regresan con frecuencia a restaurantes la Mercede Aurora / total de clientes que registra La Merced Aurora x 100.

	Capacitar al personal de la empresa para la mejora de la atención al cliente y lealtad del mismo.	-Reuniones. -Estudios de caso. -Conversatorios. -Mesas redondas, contando algunas experiencias en cuanto a atención al cliente.	-Auditorio -Video beam - Computador	\$1.500.000	Trabajadores de la Merced Aurora a capacitar. -Personal de capacitación.	Coordinar de talento humano.	3 meses	Personal capacitado en mejora de la atención al cliente y lealtad del mismo / total trabajadores de la empresa la Merced Aurora x 100
--	---	--	---	-------------	---	------------------------------	---------	---

Tabla 5

Plan de acción restaurante Mister Pollo Juanoy.

PLAN DE ACCIÓN PARA RESTAURANTE MISTER POLLO JUANOY								
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS			RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
			FISICO	FINANCIERO	T. H			
Formular estrategias que permitan la mejora de la cultura organizacional, para restaurante Mister Pollo Juanoy.	Capacitar a todo el personal de la empresa, respecto a valores, filosofía, misión, visión y asignación de funciones.	-Reuniones -Teatros -Conversatorios -Mesas redondas	-Auditorio -Títeres -Folletos -Video beam	\$ 900.000	Trabajadores de Mister Pollo Juanoy a capacitar. -Personal de capacitación.	Coordinador de talento humano.	3 meses	Número de trabajadores capacitados/ Número total de trabajadores Mister Pollo Juanoy x 100
	Reanudar las celebraciones de fechas especiales de todo el equipo de trabajo.	-Dar un obsequio. - Reconocimiento, felicitaciones.	-Empresa	\$300.000	Equipo de trabajo	Gerente, jefes de área	Mensualmente	Número de trabajadores felicitados/ número total de trabajadores Mister Pollo Juanoy x 100
	Seguir trabajando en el apoyo a colaboradores cuando estos, inicien su carrera profesional.	-Flexibilidad en los horarios. -Salir más temprano para alcanzar a llegar a las clases.	- Empresa	Ayuda de un 15% en el valor de las matrículas académicas .	Trabajadores que están desarrollando su carrera profesional	Coordinador de talento humano.	Continuo	Número de trabajadores apoyados para su educación profesional/ Número total de empleados de

								Míster Pollo x 100
	Comunicar de manera efectiva a toda la organización.	-Reuniones comentando las novedades o en que se está trabajando. -Enviar circulares respecto a las novedades, a través de correo electrónico.	-Oficina -Auditorio -Video beam	—	-Personal de la empresa a quien se le informa las novedades.	Gerente, jefes de área, coordinador de talento humano.	Semanalmente	Trabajadores a los cuales se les comentó las novedades/ total de trabajadores de la empresa x 100
	Propiciar espacios de esparcimiento en la organización.	-Actividades lúdicas. -Pausas activas. -Rotación de trabajadores en las diferentes sedes.	-Auditorio -Micrófono -Raquetas -Pelotas -Balones -Papelería -Marcadores	\$200.000	-Personal de terapia ocupacional. -Trabajadores de Míster Pollo Juanoy.	Coordinador de talento humano.	Semanalmente	Número de trabajadores que han participado de estos espacios/ total de trabajadores de Míster Pollo Juanoy x 100 Espacios brindados para el esparcimiento/ total de espacios de la organización x 100.
Formular estrategias	Valorar a los mejores empleados, los	-Aumento de sueldo.	- Auditorio -Sala de sistemas.	\$900.000 mensuales	Jefes de área	Gerente	Continuamente	Trabajadores que se sienten a gusto o

que permitan la mejora de los estilos de dirección para restaurante Míster Pollo Juanoy.	cuales se destaquen en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitaciones constantes -Felicitaciones y detalles. -Tenerlos en cuenta para nuevos cargos. 						valorados / trabajadores con desempeño normal x 100
	Buscar que los trabajadores vean a sus directivos como un ejemplo a seguir.	<ul style="list-style-type: none"> -Comunicación y transparencia con los trabajadores. -Transmitir confianza y dar ejemplo. -Brindar retroalimentación. -Empatizar con los trabajadores. 	-Empresa	—	Directivos	Gerente-jefes de área.	Continuamente	Personal que ha crecido personal y profesionalmente a través del ejemplo de sus directivos /personal total de la empresa x 100
	Escuchar activamente los problemas de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> -Cercanía con los trabajadores -Buzón de situaciones o problemas por los cuales esté pasando los trabajadores. 	- Instalación del buzón.	—	Personal de la empresa.	Jefes de área y gerente.	Continuamente	Trabajadores que sienten que son escuchados y comprendidos respecto a sus situaciones personales por las cuales estén pasando/ total de trabajadores de la empresa x 100

	Los directivos deben confiar y dar autonomía a los trabajadores para que puedan dar solución a problemas con los clientes.	-Talleres y mentorías - Empoderamiento -Delegar funciones y actividades. -A través de casos vivenciales, y evaluar la manera de actuar de los trabajadores frente a los problemas dados.	-Auditorio -micrófono -Video beam - Computador	\$800.000	Psicólogo Directivos de la empresa.	Gerente y jefes de área.	Bimestralmente	Trabajadores que lograron dar solución a los problemas con los clientes / trabajadores de Mister Pollo Juanoy x 100
	Agilizar la toma de decisiones y su correcto desempeño.	-Analizar el entorno de manera continua. -Seguimiento de los procesos y procedimientos con el fin de medir si se ha logrado un buen desempeño, con base en ello, realizar la respectiva retroalimentación.	-Empresa	\$700.000	Personal de la empresa	Directivos	Trimestralmente	Numero de decisiones tomadas de forma ágil y correcto desempeño/ total de decisiones que la empresa debe tomar x 100.

	Promover y coordinar el trabajo en equipo.	-Por el correcto cumplimiento de metas otorgar un reconocimiento o bonificación. -Proponer diferentes actividades que se deban desarrollar en equipo.	-Empresa	\$100.000 a cada trabajador.	Personal de la empresa	Gerencia – coordinador de talento humano.	Mensualmente	Trabajadores que han logrado el cumplimiento de metas a través del trabajo en equipo / totalidad de metas que debe cumplir los trabajadores de Míster Pollo Juanoy x 100.
	Tomar en cuenta a los empleados para la discusión de planes de mejoramiento.	-Cuando se lleven a cabo las reuniones para planes de mejoramiento, llamar para su participación a los trabajadores, los cuales se han destacado con el aporte de buenas ideas para el mejoramiento de la empresa. -Mesa redonda. -Casos reales sucedidos y que haría si estuviera en esa situación.	-Sala de reuniones - Computador -Video beam	—	Personal de la empresa	Gerencia- jefes de área.	Semanalmente	Número de trabajadores que han participado en la discusión de planes de mejoramiento/total personal que trabaja en la empresa x 100
	Buscar certificarse en la	-Cumplir con todos los	La empresa	—	-Totalidad del personal	Gerente- jefes de área.	Hasta que se obtenga la	Acciones realizadas que se

<p>Formular estrategias que permitan la mejora de la orientación al mercado para restaurante Míster Pollo Juanoy.</p>	<p>calidad del producto y servicio.</p>	<p>requerimientos necesarios.</p> <p>-Ofrecer a los clientes los mejores productos y servicios.</p>			<p>de la empresa.</p>		<p>certificación y después de ello, continuamente</p>	<p>encaminen a buscar la certificación en calidad/acciones de manejo rutinario llevado a cabo en la empresa x 100</p>
	<p>Innovar a través de productos y servicios para lograr la atracción de clientes.</p>	<p>-Lluvia de ideas</p> <p>-Identificar las características de esos productos y servicios innovadores.</p> <p>-Realizar encuestas por redes sociales a clientes para recibir opiniones respecto a gustos y preferencias.</p>	<p>La empresa</p>	<p>—</p>	<p>Personal de la empresa</p>	<p>Gerencia – área de marketing</p>	<p>De acuerdo a las tendencias del mercado.</p> <p>Continuamente</p>	<p>Total de clientes que regresan con frecuencia /Total de clientes que registra Mister Pollo x 100</p>
	<p>Proporcionar mayor información sobre las acciones sociales y económicas que realiza la empresa con la comunidad.</p>	<p>-Noticias en periódicos, redes sociales.</p> <p>-Videos</p> <p>-Entrevistas con medios de comunicación de la región.</p>	<p>—</p>	<p>\$340.000</p>	<p>Personal de la empresa</p>	<p>Área de marketing-Gerente</p>	<p>Trimestralmente</p>	<p>Acciones llevadas a cabo por la empresa y conocida por la población /total de acciones realizadas por la empresa x 100</p>
	<p>Mejorar en la atención al</p>	<p>-Ser amable, cordial y contar</p>	<p>Empresa</p>	<p>—</p>	<p>Personal que tiene contacto</p>	<p>Jefe de personal o trabajadores.</p>	<p>Continuamente</p>	<p>Clientes que sintieron que la</p>

	cliente para mayor satisfacción de este.	con buena actitud. -Atender los requerimientos y solicitudes realizadas por los clientes. -Motivando al personal.			directo con el cliente.	Coordinador de talento humano.		atención hacia ellos fue la mejor / clientes que se fueron del lugar recibiendo una atención norma x 100
--	--	---	--	--	-------------------------	--------------------------------	--	--

Conclusiones

- De las respuestas dadas en las encuestas, se puede inferir que los trabajadores tanto de restaurantes la Merced Aurora como de Mister Pollo Juanoy sienten temor a responder de forma sincera ante las preguntas expuestas, demostrando así, que no toda la información brindada puede ser completamente cierta, ya que por parte de los clientes se escucha otro tipo de experiencias.
- El restaurante la Merced Aurora, denota un mayor grado de pertenencia, desarrollo de acciones sociales y apoyo económico para mejorar la calidad de vida de las personas que más lo necesitan; habitantes de calle, adultos mayores, niños huérfanos y enfermos de cáncer.
- Ambos restaurantes aplican la filosofía y mentalidad que deben de trabajar como organización para superar los obstáculos y mejorar los propios procesos para ofrecer al cliente productos y servicios de excelente calidad.
- El estilo de dirección que se aplica en restaurantes Mister Pollo Juanoy es el democrático, donde el líder trabaja por el bienestar de la organización, se encuentra abierto a las opiniones y permite la participación del equipo de trabaja en la toma de decisiones. Su cultura organizacional es orientada al logro, es una cultura de tareas, lo que implica que los miembros de la organización se centren en realizar el propósito y las metas establecidas de la organización.
- Para el caso de restaurantes la Merced Aurora, el estilo de dirección que se maneja es el democrático, ya que permite la integración de los miembros de la organización en aquellos procesos que requieren tomar decisiones, incentivando a crear una conciencia de participación que realzaría la calidad de la gestión institucional. Su cultura organizacional se encuentra orientada al logro, expresando que es una cultura de tareas en la que el poder es algo difuso y se basa en la experiencia en lugar de una posición de carisma.
- La orientación al mercado de Mister Pollo Juanoy y La Merced Aurora, se observa a través del conocimiento que se tiene de los productos, calidad y precios que ofrecen los proveedores, las capacitaciones en atención al cliente, contribución en acciones sociales y apoyo económico que se han venido desarrollando, de la donación al banco de alimentos, teniendo relación directa con el estilo de dirección democrático, en la participación, en la toma de decisiones de los trabajadores, todo esto, dentro de la cultura organizacional encaminada al logro.
- Con el desarrollo de los planes de acción por parte de las empresas, estas pueden lograr un mayor posicionamiento, mejora a nivel de la organización, se fideliza y atrae a nuevos clientes, a través de la aplicación de cada una de las estrategias planteadas que conciernen a estilos de dirección, cultura organizacional y orientación al mercado.

Recomendaciones

- Para el caso de restaurantes Míster Pollo Juanoy, se recomienda tener mayor enfoque en los aportes o labores comunitarias, seguir trabajando con mayor potencial, para que sus clientes se sientan como si realizaran un intercambio; mientras el cliente adquiere productos, la empresa satisface la necesidad y contribuye al desarrollo.
- Restaurantes Míster Pollo Juanoy y La Merced Aurora deben propiciar un ambiente de confianza hacia los trabajadores y tomar en cuenta las iniciativas que ellos tienen para la realización del trabajo.
- Brindar autonomía e iniciar a delegar a los trabajadores, para que estos brinden soluciones a los problemas que puedan ocurrir con los clientes.
- A los directivos de Míster Pollo Juanoy y La Merced Aurora se les recomienda la aplicación de estrategias de retención de trabajadores, como también valorar el trabajo que ellos realizan, el cual es de gran ayuda para el desarrollo y crecimiento de estas empresas.
- Se recomienda la aplicabilidad del plan de acción, en los plazos estipulados y la correcta delegación para obtener así, un buen desarrollo y llevar el control del mismo.

Bibliografía

- Adams, J. y Yoder, J. D. (1985). *Effective leadership for women and men*. Norwood, NJ: Ablex
- Aguilar (2000). *La influencia de los Estilos de Liderazgo en la Calidad Percibida por los Clientes: Una Aplicación Empírica en los Servicios Hoteleros*.
- Aktouf, O. (1996). *La Administración: Entre la tradición y la renovación*. Universidad del Valle.
- Albrecht, K., y Bradford, L. (1990). *La excelencia en el servicio*. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Allaire, C. y Firsirotu, M.E. (1984). *Theories of Organizational Culture*. *Organization Studies*, Vol. 5 No. 3, p.193-236.
- Álvarez, Luis I.; Santos, Ma. L., y Vásquez, Rodolfo. (2001). *El concepto de orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis*. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad, Universidad de Oviedo, España.
- Arango, L.G. y Urrea, F. (2000). *Culturas empresariales en Colombia. En innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones colombianas*. Colciencias – Corporación Calidad, 2000. p. 41-75.
- Avallone, M (2021, mayo). *Terrible planta de producción de alimentos en la Merced La Cocha* [Video].https://www.youtube.com/watch?v=A8w4wb98eqw&list=RDCMU_Usp0fOQosLGFMrOZuo1qQ&start_radio=1&rv=A8w4wb98eqw&t=709
- Ball, S. (1989). *Micropolítica de la escuela: hacia una teoría de la organización escolar*. Ediciones Paidós, Madrid.
- Barney, J. (1986). *Organizational cultures: can in be a source of sustained competitive advantage?* *Academy of Management Review*. Vol. 11 No. 3.

- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research & managerial applications* (4.a ed.). New York: Free Press
- Buelvas, S., Cuartas, J. y Cubides (2020, 9 de Noviembre). Cuestión de supervivencia: 22 mil restaurantes han cerrado sus puertas. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/datos/balance-de-restaurantes-cerrados-en-bogota-y-reapertura-a-cielo-abierto-548071>
- Brown, A. D. (1998). *Organizational Culture*. Financial Times. <https://books.google.com.ec/books?id=IvfFQgAACAAJ>
- Cámara de Comercio de Pasto. (2018, Octubre). El Premio al Liderazgo Empresarial. *En Cámara*, (ed. 1), p.8-10. https://www.ccpasto.org.co/wpcontent/uploads/2018/12/EnCamara_Ed1.pdf
- Camas, L. (2015). *Estilos de liderazgo en gerentes de agencias de una entidad bancaria de la cabecera departamental de Huehuetenango (Guatemala)*. [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar]. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Camas-Lucia.pdf>
- Castro, S. (2021, 11 de Junio). Cómo les fue a los bares y restaurantes colombianos en 2020 por la pandemia?. *Bancolombia*. <https://www.bancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/perspectivas-economicas/como-les-fue-a-bares-y-restaurantes-colombianos-2020-por-pandemia>
- Certo, S.C. (1992). *Administración Moderna*. Mc Graw Hill, ed. 2, México.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill. México
- Cifuentes, F. (1990). *Introducción al estudio de los procesos culturales regionales. En imágenes y reflexiones de la cultura colombiana*. Foro Nacional: para, con, por, sobre, de, Cultura. Colcultura.

- Cook, T. (1998). *Quality improvement through Organizational development*, Total Quality Management, vol. 9 No. 4-5, p. s35-s37.
- Cultura. (2020, 15 de marzo). El reto de los restaurantes ante el avance del covid-19. *El Tiempo*.
<https://www.eltiempo.com/cultura/gastronomia/las-medidas-de-prevencion-de-restaurantes-colombianos-ante-el-coronavirus-472418>
- Curtis, E., & O'Connell, R. (2011). *Essential leadership skills for motivating and developing staff*. Nursing management, 18(5), 32-35.
- Daft, Richard. (2007). *La experiencia del Liderazgo*. 1a ed. Editorial S.A. Ediciones paraninfo.
- Dávila, C. (2000). *Cultura Organizacional: ¿un instrumento de la Gerencia? Algunas consideraciones para su estudio*. En innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones colombianas. ARANGO, Luz Gabriela y URREA, Colciencias. p. 1-38
- Dávila, J (2020, 2 de diciembre). *Video Corporativo Planta de Procesos La Merced* [Video].
<https://www.youtube.com/watch?v=-hwM5wahWvU>
- Deal, T. E. y Kenedy, A. A. (1982). *Corporatæ Culture: the rites and rituals of corporate life*. Mass, adisson-Wesley.
- Decreto 1614 de 2021. (2021, 30 de noviembre). Ministerio del Interior.
<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201614%20DEL%2030%20DE%20NOVIEMBRE%20DE%202021.pdf>
- Decreto número 1500 de 2007. (2007, 4 de mayo). Ministerio de la Protección Social.
https://foman.com.co/wp-content/uploads/2016/11/Decreto_1500_2007.pdf
- Decreto número 4741 de 2005. (2005, 30 de diciembre). Ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial.

<http://www.ideam.gov.co/documents/51310/526371/Decreto+4741+2005+PREVENCION+Y+MANEJO+DE+REIDUOS+PELIGROSOS+GENERADOS+EN+GESTION+INTEGRAL.pdf/491df435-061e-4d27-b40f-c8b3afe25705>

Desphande, R. y Webster, F. (1989). *Organizational culture and marketing: defining the research agenda*. Journal of Marketing. Vol. 53. January.

Diccionario de Marketing de Cultural S.A. (2005), Edición 1999, Pág. 54.

Dickson, P.R. (1992). *Toward a general theory of comparative rationality*. Journal of marketing. Vol. 56. January.

El Espectador. (2022, 24 de Enero). Negocios de comidas y bebidas tampoco tendrán impuesto al consumo en 2022. *El espectador*. <https://www.elespectador.com/economia/negocios-de-comidas-y-bebidas-tampoco-tendran-impuesto-al-consumo-en-2022/>

ESERP Business School. (2022). Estilos de dirección. *ESERP Business & Law School*. <https://es.eserp.com/articulos/estilos-de-direccion/#>

Ferreres, V. y González, A. (2006). (Edits). *Evaluación para la mejora de los centros docentes*. Madrid: Praxis.

Fleitman, J. (1997). *Evaluación integral*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill, p. 6.

Franco, Y. (01 de julio de 2014). Población y Muestra. *Tesis de Investigación*. <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/poblacion-y-muestra-tamayo-y-tamayo.html>

Ghiselli, E.E. (1963). *The Validity of Management traits in Relations to Occupational, level Personnel Psychology*.

- Gibson, Ivancevich y Donnelly. (1983). *Organizaciones. Conducta, Estructura, Proceso*. Editorial Interamericana. ed. 1 en español. México.
- Gonos, J. y Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management*, 18(2), 157–168.
- Gronroos, Ch. (1994). *Quo Vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm*. *Journal of marketing management*. 10. P. 347-360.
- Gutiérrez, F. (2013). *La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva*. [Tesis de postgrado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10669/GutierrezFierroMelissa2013.pdf;jsessionid=1A19D6B8936F542587185AC9C5A15C4B?sequence=1>
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: estructuras, procedimientos y resultados*. Prentice Hall.
- Harrison, R., & Stokes, H. (1992). *Diagnosing Organizational Culture*. Pfeiffer Company; pdf.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1988). So you want to know your Leadership Style. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. ed. 5, Englewood Cliffs NJ. Prentice Hall.
- Hofstede, G.H. (1980). *Culture's consequences: International Differences in work- Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- House, R.J. (1971). *A path-Goal Teory of Leader Efectiveness*. *En Administrative Science Quarterly*, September.
- Inkeles, A. y Levinson, D.J. (1969). *National Character: The study of modal personality and sociocultural systems*. En g, Lindzey y E. Aronson (Eds9 *Handbooks of social psychology*. Reading: Adisson-Wesley.

- Kholi, A. y Jaworski, B. (1990). *Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications*. Journal of Marketing. Vol. 54.
- Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. (1990). “*Market Orientation - the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*.” Journal of Marketing, 54, 2 pp: 1-18.
- Korman, A.C. (1966). *Consideration, Initiating Structure and Organizational Criteria – A Review* Personal Psychology. A Journal of Applied Research 19, No. 4, Winter.
- Kotler, P. (1997). *Mercadotecnia*. México: Prentice-Hall.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. 14ª Edición. México: Pearson.
- Lemaitre, N. (1984). La culture d’entreprise: outil de gestion. Direction et gestion des entreprises, vol 20, No 12 novembre-decembre, p. 42-52.
- Ley 9 de 1979. (1979, 16 de julio). Congreso de la Republica. Diario oficial No 35308. https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf
- Lopera, J., Ramírez, C., Zuluaga, M. y Ortiz, J. (2010). *El método analítico como método natural. Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, vol. 25, (núm. 1). p. 327-353.
- Lovelock, C. H. (1990). *Services Marketing*. Series in Marketing. New Jersey: Prentice Hall
- Ministerio de Salud y Protección Social (2020). *Resolución 749 de 2020*. <https://safetya.co/normatividad/resolucion-749-de-2020/>
- Mintzberg, H. (1979). *La estructura de las organizaciones*. Prentice Hall, New Jersey.
- Míster Pollo (2022). *Direccionamiento estratégico*. <https://www.misterpollo.co/domicilios/>

- Nación. (2020, 6 de Julio). Restaurantes colombianos lanzan SOS para que covid-19 no los acabe. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/amp/colombia/otras-ciudades/crisis-en-los-restaurantes-de-colombia-por-causa-de-la-pandemia-del-coronavirus-514658>
- Narver, Jhon C. & Slater, S. F. (1990). "The effect of a Market Orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, 54,4 pp: 20-35.
- Newstrom, John. (2007). *Dirección: Gestión para lograr resultados*, 9ª edición, México, McGraw-Hill.
- Nicuesa, M. (enero, 2015). Método Empírico Analítico. *Definición ABC*. <https://www.definicionabc.com/ciencia/metodo-empirico-analitico.php>
- Omar, A. (2011). *Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor*. *Liberavit*, 17, 129-137.
- Organización La Merced (2022). *Direccionamiento estratégico*. <https://clasigoro.wixsite.com/la-merced/la-merced>
- Pacheco C, Conde. I. (2020). *Retos y oportunidades para el sector gastronomico : un llamado para reinventar su modelo de negocio*. [Tesis de especialización, Universidad Católica de Colombia]. Repository U catolica.
file:///c:/users/dell/downloads/ensayo_trabajo%20de%20grado_retos%20y%20oportunidades%20para%20el%20sector%20gastron%20c3%93mico_un%20llamado%20para%20reinventar%20su%20modelo%20de%20negocio.pdf
- Paramo, D., Ramírez, E., y Rodríguez, A. (2009). *Cultura organizacional y Estilos de dirección orientados al mercado*. Editorial Ecoe Ediciones.

Payeras, 2. (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. España: Díaz de Santos.

Peiró, J., & Rodríguez, I. (2008). *Estrés laboral, liderazgo y salud ocupacional*. Papeles del psicólogo, 29, 68-82.

Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva (Creación y sostenimiento de un desempeño superior)*. Editorial CECS.

Proposición número 196 de 2017. (2017, 26 noviembre). Concejo Municipal de Pasto. En cámara edición No 1. <https://concejodepasto.gov.co/wp-content/uploads/2018/02/Prop-No.-196-Ext.Mister-Pollo-2017.pdf>

Resolución 0627 de 2006. (2006, 7 de abril). Ministerio de ambiente, vivienda y desarrollo territorial. <https://www.mincit.gov.co/ministerio/normograma-sig/procesos-de-apoyo/gestion-de-recursos-fisicos/resoluciones/resolucion-627-de-2006.aspx>

Resolución 10593 de 1985. (1985, 16 de julio). Ministerio de Salud. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/OT/Resolucion%2010593-de-1985.pdf>

Resolución 126 de 1964. (1964, 22 de febrero). Ministerio de Salud. <https://studylib.es/doc/7966138/resoluci%C3%B3n-126-de-1964>

Resolución 242 de 2013. (2013, 31 de enero). Ministerio de Salud y Protección Social. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-0242-de-2013.pdf>

Resolución 2505 de 2004. (2004, 6 de septiembre). Ministerio de Transporte. https://foman.com.co/wp-content/uploads/2016/02/Resolucion_2505_2004.pdf

Resolución 719 de 2015. (2015, 11 de marzo). Ministerio de Salud y Protección Social.
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion0719-de-2015.pdf>

Resolución 810 de 2021. (2021, 16 de junio). Ministerio de Salud y Protección Social.
https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20810de%202021.pdf

Resolución No 2184 de 2019. (2019, 28 de diciembre). Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. https://foman.com.co/wp-content/uploads/2021/04/2184_2019_FOMAN.pdf

Resolución No 2674 de 2013. (2013, 22 de julio). Ministerio de Salud y Protección Social.
<https://foman.com.co/wp-content/uploads/2016/01/2674.pdf>

Resolución No 350 de 2022. (2022, 1 de marzo). Ministerio de Salud y Protección Social.
https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20350%20de%202022.pdf

Resolución número 005109 de 2005. (2005, 29 de diciembre). Ministerio de la Protección Social.
https://foman.com.co/wp-content/uploads/2016/11/resolucion_5109_de_2005.pdf

Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Revista do Centro de Educação, vol. 31*, núm. 1, p. 11-22.

Ríos, C., Rubiano, V. y Chinchilla, D. (2014). *Liderazgo transformador, bienestar y perdurabilidad empresarial: estudio grupo Bolívar*. [Tesis de pregrado, Universidad del Rosario]. <https://1library.co/document/oz1exk8y-liderazgo-y-cultura-organizacional.html>

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional: teoría y práctica*. ed. 8. Prentice-Hall, 1999.

- Robbins, Stephen & De Cenzo, David. (2009). *Fundamentos de la administración*. 3era edición. Pearson Prentice Hall. México.
- Rodríguez, A. (2004). *Cultura Organizacional y Mentalidad Empresarial Huilense*. Caso Molino ROA. Neiva. Universidad del Valle.
- Rodríguez, C. (16 de septiembre de 2021). Qué es la cultura organizacional?. [Publicar]. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-la-cultura-organizacional-carolina-rodr%C3%ADguez-su%C3%A1rez>
- Rueda, L. (2014). *Percepciones sobre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en los funcionarios del área administrativa de la fundación hospital San Pedro*. [Tesis de pregrado, Universidad de Nariño]. <https://docplayer.es/55513785-Percepciones-sobre-los-estilos-de-liderazgo-y-el-clima-organizacional-en-los-funcionarios-del-area-administrativa-de-la-fundacion-hospital-san-pedro.html>
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Editorial Panapo, p.43-44. http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso_investigacion.pdf
- Sampieri Hernández, R., Collado Fernández, C. y Lucio Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana. México, D.F.
- Schein, E. H. (1985). *Liderazgo y cultura organizacional* (ed. 5). Editorial Jossey-Boss.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Schvarstein, L. (1997). *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. Buenos Aires. Paidós
- Suárez. (2002). *Algunas reflexiones sobre la investigación*. México DF: Alfaomega.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). *Técnicas de investigación*. (2ª Edición). México: Editorial McGraw Hill.

- Tamayo y Tamayo, M. (2008). *El Proceso de la Investigación Científica*. Editorial Limusa Noriega. México.
- Thibaut, J. P. (1994). *Manual de diagnóstico en la empresa*. España: Editorial Paraninfo.
- Thompson, J. (2012). *Transformational leadership can improve workforce competencies*. *Nursing management*, 18(10), 21-24.
- Tjosvold, D. y Wong, Ch. (1994). *Working with customers: cooperation and competition in relational marketing*. *Journal of marketing management*. Vol. 10.
- Trompenaars, F. (1994). *Riding the waves of culture*. Irwin, New York.
- Vallee, L. (1985). *Representaciones colectivas y sociedades. En la ruptura entre la empresa y los hombres*. Québec, Amérique, Adiciones d'organizations, Montreal – Paris.
- Vavra, T.G. (1992). *Aftermarketing. How to keep Customer for life through relationship marketing*. Homewood, I.L.: Business One Irwin.
- Vroom, V.H. y Yetton, P.W. (1973). *Leadership and Deciding Making*. Pittsburg University Press.
- Weber, M. (1947). *La teoría de las organizaciones sociales y económicas*. Nueva York. Parsons y Parsons.
- Webster, F. (1988). *Rediscovering the marketing concept*. *Business Horizons*.31.
- Zapata, D.A. (2002). *Paradigmas de la cultura organizacional. En cuadernos de Administración*. Univalle, No. 27, Cali, marzo.

Anexos

Anexo A.

Encuesta dirigida a colaboradores de Organización la Merced S.A.S

UNIVERSIDAD CESMAG
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Conocer cómo los colaboradores de las empresas objeto de estudio se identifican con un estilo de liderazgo y cultura organizacional en particular.

Los datos recogidos serán estrictamente confidenciales, con utilidad académica, y no tienen fines fiscales ni pueden ser utilizados como prueba judicial en cumplimiento del Artículo 5° de la Ley 79 de 1993. Los resultados de la encuesta serán presentados de manera agregada y a nivel del sector al que la empresa pertenece.

Por cada pregunta seleccione una X, una sola respuesta en la letra que se aplica a usted.

I. Información demográfica:

1. Género: a. Femenino ___ b. Masculino ___ c. Otro _____
2. Edad: **a.** 18-22 años ___ **b.** 23-27 años ___ **c.** 28-32 años ___ **d.** 33-37 años ___
- e.** 38-42 años ___ **f.** 43-47 años ___ **g.** mayores de 48 años ___

II. Estilos de dirección

La encuesta fue plasmada en una escala de Likert, la cual consta de una escala de respuesta, de la siguiente manera:

1: totalmente en desacuerdo. **2:** en desacuerdo. **3:** ni de acuerdo/ni en desacuerdo. **4:** de acuerdo.

5: totalmente de acuerdo

ÍTEMS	1	2	3	4	5
1. Los directivos promueven la planeación					
2. Los directivos valoran los mejores empleados					
3. Los directivos capacitan a los empleados					
4. Los directivos premian las buenas sugerencias de los empleados					
5. Los directivos son ejemplo a seguir					
6. Los directivos promueven la solidaridad					
7. Los directivos escuchan los problemas de los empleados					
8. Los directivos promueven las críticas constructivas					
9. Los directivos promueven procesos claros de selección de personal					

10. Los directivos promueven la tolerancia					
11. Los directivos facilitan los medios para hacer las labores					
12. Los directivos confían en sus empleados					
13. Los directivos ayudan a solucionar algunos problemas de la comunidad					
14. Los directivos ofrecen calidad, precios competitivos, servicio y cumplimiento					
15. Los directivos son ágiles para tomar decisiones					
16. Los directivos promueven las felicitaciones y los estímulos entre los empleados					
17. Los directivos comunican las novedades de la empresa					
18. Los directivos promueven el trabajo en equipo					
19. Los directivos promueven el liderazgo					
20. Los directivos promueven el cumplimiento de las metas					
21. Los directivos promueven valores entre los empleados					
22. Los directivos promueven la discusión de planes de mejoramiento					
23. Los directivos expresan satisfacción cuando se hacen bien los trabajos					
24. Los directivos hacen sentir orgullosos a los empleados de trabajar con ellos					
25. Los directivos sugieren nuevas formas de realizar el trabajo					
26. Los directivos establecen objetivos claros para todos los empleados					
27. Los directivos hablan del futuro con optimismo					
28. Los directivos fomentan la toma de decisiones participativas					
29. Los directivos buscan diferentes formas de solucionar los problemas					
30. Los directivos trabajan con responsabilidad y tienen autoridad					
31. Los directivos enfocan su atención en los errores de los empleados					
32. Los directivos enfocan su atención en los errores de los procesos					
33. Los directivos promueven la coherencia entre las metas, estatutos, normas, e incentivos con la misión y valores de la empresa					
34. Los directivos promueven ideas innovadoras					
35. Los directivos promueven la defensa del medio ambiente					
36. Los directivos dan ágiles respuestas a los problemas de los clientes y autonomía a sus empleados para resolver dichos problemas					

III. Cultura organizacional

1. ¿La empresa les dio a conocer la misión, visión y valores?

- a) Si
- b) No

2. ¿Cómo se promueven los valores en la empresa?

3. Cuando usted ingresó a la empresa, ¿le dieron a conocer la historia, filosofía de la empresa o simplemente le asignaron las funciones?

4. ¿Cuándo el personal de la empresa cumple años o hay fechas especiales (amor y amistad, día del trabajador, etc.) ¿Son tenidos en cuenta y celebrados?

- a) Si
- b) No

En caso afirmativo, ¿Cómo son celebrados?

5. ¿Cuándo los colaboradores desean iniciar su carrera profesional, Organización la Merced apoya este tipo de proyectos? ¿Cómo es su apoyo?

6. ¿Se ha brindado algún tipo de apoyo por parte de la empresa a sus familias?

7. ¿Para permitir las relaciones y una comunicación más efectiva entre las áreas de la empresa, se propician espacios de esparcimiento en la organización?
- a) Si
 - b) No

Anexo B.

Encuesta dirigida a colaboradores de Chamorro Portilla S.A.S (Míster Pollo).

UNIVERSIDAD CESMAG
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Conocer como los colaboradores de las empresas objeto de estudio se identifican con un estilo de liderazgo y cultura organizacional en particular.

Los datos recogidos serán estrictamente confidenciales, con utilidad académica, y no tienen fines fiscales ni pueden ser utilizados como prueba judicial en cumplimiento del Artículo 5° de la Ley 79 de 1993. Los resultados de la encuesta serán presentados de manera agregada y a nivel del sector al que la empresa pertenece.

Por cada pregunta seleccione una X, una sola respuesta en la letra que se aplica a usted.

I. Información demográfica:

1. Género: a. Femenino ___ b. Masculino ___ c. Otro _____
2. Edad: **a.** 18-22 años ___ **b.** 23-27 años ___ **c.** 28-32 años ___ **d.** 33-37 años ___ **e.** 38-42 años ___ **f.** 43-47 años ___ **g.** mayores de 48 años ___

II. Estilos de dirección

La encuesta fue plasmada en una escala de Likert, la cual consta de una escala de respuesta, de la siguiente manera:

1: totalmente en desacuerdo. **2:** en desacuerdo. **3:** ni de acuerdo/ni en desacuerdo. **4:** de acuerdo. **5:** totalmente de acuerdo

ÍTEMS	1	2	3	4	5
37. Los directivos promueven la planeación					
38. Los directivos valoran los mejores empleados					
39. Los directivos capacitan a los empleados					
40. Los directivos premian las buenas sugerencias de los empleados					
41. Los directivos son ejemplo a seguir					
42. Los directivos promueven la solidaridad					
43. Los directivos escuchan los problemas de los empleados					
44. Los directivos promueven las críticas constructivas					
45. Los directivos promueven procesos claros de selección de personal					
46. Los directivos promueven la tolerancia					
47. Los directivos facilitan los medios para hacer las labores					
48. Los directivos confían en sus empleados					

49. Los directivos ayudan a solucionar algunos problemas de la comunidad					
50. Los directivos ofrecen calidad, precios competitivos, servicio y cumplimiento					
51. Los directivos son ágiles para tomar decisiones					
52. Los directivos promueven las felicitaciones y los estímulos entre los empleados					
53. Los directivos comunican las novedades de la empresa					
54. Los directivos promueven el trabajo en equipo					
55. Los directivos promueven el liderazgo					
56. Los directivos promueven el cumplimiento de las metas					
57. Los directivos promueven valores entre los empleados					
58. Los directivos promueven la discusión de planes de mejoramiento					
59. Los directivos expresan satisfacción cuando se hacen bien los trabajos					
60. Los directivos hacen sentir orgullosos a los empleados de trabajar con ellos					
61. Los directivos sugieren nuevas formas de realizar el trabajo					
62. Los directivos establecen objetivos claros para todos los empleados					
63. Los directivos hablan del futuro con optimismo					
64. Los directivos fomentan la toma de decisiones participativas					
65. Los directivos buscan diferentes formas de solucionar los problemas					
66. Los directivos trabajan con responsabilidad y tienen autoridad					
67. Los directivos enfocan su atención en los errores de los empleados					
68. Los directivos enfocan su atención en los errores de los procesos					
69. Los directivos promueven la coherencia entre las metas, estatutos, normas, e incentivos con la misión y valores de la empresa					
70. Los directivos promueven ideas innovadoras					
71. Los directivos promueven la defensa del medio ambiente					
72. Los directivos dan ágiles respuestas a los problemas de los clientes y autonomía a sus empleados para resolver dichos problemas					

III. Cultura organizacional

1. ¿La empresa les dio a conocer la misión, visión y valores?
 - a) Si
 - b) No

2. ¿Cómo se promueven los valores en la empresa?

3. Cuando usted ingresó a la empresa, ¿le dieron a conocer la historia, filosofía de la empresa o simplemente le asignaron las funciones?

4. Cuando el personal de la empresa cumple años o hay fechas especiales (amor y amistad, día del trabajador, etc.) ¿Son tenidos en cuenta y celebrados?

a) Si

b) No

En caso afirmativo, ¿Cómo son celebrados?

5. ¿Cuándo los colaboradores desean iniciar su carrera profesional, Míster Pollo apoya este tipo de proyectos? ¿Cómo es su apoyo?

6. ¿Se ha brindado algún tipo de apoyo por parte de la empresa a sus familias?

7. ¿Para permitir las relaciones y una comunicación más efectiva entre las áreas de la empresa, se propician espacios de esparcimiento en la organización?

a) Si

b) No

Anexo C.

Encuesta dirigida a clientes de restaurantes Organización la Merced S.A.S

UNIVERSIDAD CESMAG
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Conocer el grado de aceptación que tienen los clientes por los productos y servicios que ofrece restaurantes Organización la Merced S.A.S.

Los datos recogidos serán estrictamente confidenciales, con utilidad académica, y no tienen fines fiscales ni pueden ser utilizados como prueba judicial en cumplimiento del Artículo 5° de la Ley 79 de 1993. Los resultados de la encuesta serán presentados de manera agregada y a nivel del sector al que la empresa pertenece.

Por cada pregunta seleccione una X, una sola respuesta en la letra que se aplica a usted.

I. Información demográfica:

1. Género: a. Femenino ___ b. Masculino ___ c. Otro _____
2. Edad: **a.** 18-22 años ___ **b.** 23-27 años _____ **c.** 28-32 años _____ **d.** 33-37 años _____
- e.** 38-42 años _____ **f.** 43-47 años _____ **g.** mayores de 48 años _____

II. Información respecto al mix del marketing:

1. ¿Con qué frecuencia adquiere los productos de esta empresa?
- a) Todos los días
 - b) Una a tres veces a la semana
 - c) Una a dos veces al mes
 - d) Cada dos meses
 - e) Cada trimestre
2. De acuerdo a su frecuencia de compra, ¿cuánto dinero gasta?
- a) Menos de \$20.000
 - b) \$21.000 - 40.000
 - c) \$41.000 – 60.000

- d) \$61.000 – 80.000
- e) \$81.000 – 100.000
- f) Más de \$101.000

3. ¿Qué factores considera importante al momento de adquirir productos en estos restaurantes?

- a) Servicio y atención al cliente ____
- b) Disponibilidad de horario ____
- c) Precios ____
- d) Variedad de productos ____
- e) Disponibilidad de parqueadero ____
- f) Servicio pos venta ____
- g) Instalaciones del restaurante ____
- h) Otro, ¿Cuál? _____

4. ¿Cómo valora la atención recibida por el personal del restaurante la Merced?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Normal
- d) Mala
- e) Muy mala

5. ¿Considera que los precios que maneja esta empresa son competitivos?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?

6. ¿A través de qué medios usted conoció este restaurante?

- a) Página web
- b) Redes sociales
- c) Publicidad en radio
- d) Referencias de otros clientes
- e) Otro, ¿cuál? _____

7. ¿Conoce usted si la empresa realiza promociones?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?

8. Si su respuesta fue afirmativa, ¿qué tipo de promociones realiza la empresa?

9. ¿A cuál de las sedes de restaurantes la Merced prefiere asistir usted?

- a) La Merced avenida Boyacá
- b) La Merced Aurora
- c) La Merced centro

¿Por qué?

10. ¿Qué alternativas de pago prefiere?

- a) Efectivo
- b) Tarjeta
- c) Transferencia
- d) Otro, ¿cuál? _____

11. ¿Qué producto es el que más consume en este establecimiento y por qué?

12. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a los productos que ofrece actualmente restaurantes la Merced?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Moderadamente satisfecho
- d) Insatisfecho
- e) Muy insatisfecho

¿Por qué? (justifique su nivel de satisfacción)

13. ¿Usted utiliza el servicio a domicilio que tiene la empresa?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?

Anexo D.

Encuesta dirigida a clientes de restaurantes Chamorro Portilla S.A.S (Míster Pollo)

UNIVERSIDAD CESMAG
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Conocer el grado de aceptación que tienen los clientes por los productos y servicios que ofrece restaurantes Chamorro Portilla S.A.S.

Los datos recogidos serán estrictamente confidenciales, con utilidad académica, y no tienen fines fiscales ni pueden ser utilizados como prueba judicial en cumplimiento del Artículo 5° de la Ley 79 de 1993. Los resultados de la encuesta serán presentados de manera agregada y a nivel del sector al que la empresa pertenece.

Por cada pregunta seleccione una X, una sola respuesta en la letra que se aplica a usted.

I. Información demográfica:

1. Género: a. Femenino ___ b. Masculino ___ c. Otro _____
2. Edad: **a.** 18-22 años ___ **b.** 23-27 años _____ **c.** 28-32 años _____ **d.** 33-37 años _____ **e.** 38-42 años _____ **f.** 43-47 años _____ **g.** mayores de 48 años _____

II. Información respecto al mix del marketing:

1. ¿Con qué frecuencia adquiere los productos de esta empresa?

- a) Todos los días
- b) Una a tres veces a la semana
- c) Una a dos veces al mes
- d) Cada dos meses
- e) Cada trimestre

2. De acuerdo a su frecuencia de compra, ¿cuánto dinero gasta?

- a) Menos de \$20.000
- b) \$21.000 - 40.000
- c) \$41.000 – 60.000
- d) \$61.000 – 80.000

e) \$81.000 – 100.000

f) Más de \$101.000

3. ¿Qué factores considera importante al momento de adquirir productos en este restaurante?

a) Servicio y atención al cliente ____

b) Disponibilidad de horario ____

c) Precios ____

d) Variedad de productos ____

e) Disponibilidad de parqueadero ____

f) Servicio pos venta ____

g) Instalaciones del restaurante ____

h) Otro, ¿Cuál? _____

4. ¿Cómo valora la atención recibida por el personal del restaurante Míster Pollo?

a) Muy buena

b) Buena

c) Normal

d) Mala

e) Muy mala

5. ¿Considera que los precios que maneja esta empresa son competitivos?

a) Si

b) No

¿Por qué?

6. ¿A través de qué medios usted conoció este restaurante?

- a) Página web
- b) Redes sociales
- c) Publicidad en radio
- d) Referencias de otros clientes
- e) Otro, ¿cuál? _____

7. ¿Conoce usted si la empresa realiza promociones?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?

8. Si su respuesta fue afirmativa, ¿qué tipo de promociones realiza la empresa?

9. ¿A cuál de las sedes de restaurantes Míster Pollo prefiere asistir usted?

- a) Míster Pollo Juanoy
- b) Mister Pollo avenida Boyacá
- c) Mister Pollo centro
- d) Mister Pollo sur
- e) Mister Pollo centro comercial Unicentro
- f) Mister Pollo la Colina
- g) Mister Pollo avenida Idema
- h) Míster Pollo centro comercial Único

¿Por qué?

10. ¿Qué alternativas de pago prefiere?

- a) Efectivo
- b) Tarjeta
- c) Transferencia
- d) Otro, ¿cuál? _____

11. ¿Qué producto es el que más consume en este establecimiento y por qué?

12. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a los productos que ofrece actualmente restaurantes Mister Pollo?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Moderadamente satisfecho
- d) Insatisfecho
- e) Muy insatisfecho

¿Por qué? (justifique su nivel de satisfacción)

13. ¿Usted utiliza el servicio a domicilio que tiene la empresa?

- a) Si
- b) No

¿Por qué?

Anexo E.

Entrevista dirigida a gerentes de restaurantes Organización la Merced S.A.S y Chamorro Portilla S.A.S (Míster Pollo)

**UNIVERSIDAD CESMAG
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Objetivo: Recolectar información que permita analizar los estilos de dirección, orientación al mercado y cultura organizacional que se promueve en las empresas objeto de estudio de la ciudad de Pasto.

Estilos de dirección

1. ¿Considera usted que existe un ambiente de confianza hacia los colaboradores y se toman en cuenta las iniciativas de ellos para realizar el trabajo?
2. ¿Cómo son comunicadas las novedades de la empresa? ¿son ágiles en la toma de decisiones?
3. ¿Cómo se promueve el liderazgo, el trabajo en equipo y la innovación en la empresa?
4. ¿Cómo se promueve en la empresa críticas constructivas y la discusión de planes de mejoramiento?
5. ¿Considera que hace sentir orgullosos a los empleados por trabajar en esta empresa, y es un ejemplo a seguir para ellos? ¿además como premia o motiva a los empleados?
6. ¿Considera que en la empresa se buscan diferentes maneras de mitigar los problemas ¿y de qué manera se ayuda a solucionar los problemas de la comunidad y la defensa del ambiente en la empresa?
7. ¿Cómo se promueva y se maneja la autoridad, responsabilidad, solidaridad y tolerancia en la empresa? ¿Y el establecimiento de objetivos para los colaboradores como se hace y si se está dando cumplimiento a las metas planteadas?
8. ¿Qué acciones se toman cuando un empleado comete un error y cuando se presentan errores en los procesos de la empresa?
9. Cuando se presenta un problema con los clientes. ¿Considera que se les brinda autonomía a los empleados para resolver los problemas?

Análisis de clientes

10. ¿Considera que sus clientes, productos o servicios prestados superan las expectativas de la empresa? ¿Y cómo se realiza las estrategias a futuro, con respecto a lo anterior?

Acciones estratégicas sobre los clientes

11. ¿Cómo son los medios de pago para productos y/o servicios, hay descuentos, promociones y ofertas en la empresa? ¿Y proyectándose hacia el futuro se cuenta con estrategias innovadoras en productos y servicios?

Análisis de competencia

12. ¿Considera que la empresa hace un estudio de los competidores analizando la manera en que ofrecen sus productos y/o servicios? Y ¿Qué estrategias utilizan para contrarrestar a la competencia?
13. ¿La empresa cuenta con certificaciones en calidad en cuanto a procesos y productos? Y con relación a los equipos y maquinaria, ¿la empresa se encuentra a la vanguardia de la tecnología?

Análisis de proveedores

14. ¿Considera que la empresa ha realizado un estudio riguroso de los proveedores para un previo conocimiento de los productos, su calidad y la manera en que los venden?

Análisis de entorno

15. ¿Qué acciones sociales y económicas realiza la empresa con la comunidad?

Coordinación interfuncional

16. ¿Considera que la empresa brinda capacitación a todo el personal en la atención al cliente para la mejora en la satisfacción y lealtad de los mismos?

Cultura organizacional

17. ¿Cuándo un empleado ingresa a la empresa se le da a conocer la historia, misión, visión, valores y como se promueven estos en la empresa o simplemente se le asignan funciones?
18. ¿La empresa tiene en cuenta las fechas de cumpleaños o fechas especiales (día de amor y amistad, día del trabajador, etc.) de sus colaboradores? ¿y son celebrados?
19. ¿La empresa apoya proyectos de carrera para sus colaboradores o a las familias de ellos?
20. ¿La empresa brinda espacios que permitan las relaciones, una buena comunicación y herramientas para realizar una labor efectiva?



UNIVERSIDAD
CESMAG
NIT: 800.109.387-7
VICERRECTORÍA DE EDUCACIÓN

**CARTA DE ENTREGA TRABAJO DE GRADO O
TRABAJO DE APLICACIÓN – ASESOR(A)**

CÓDIGO: AAC-BL-FR-032

VERSIÓN: 1

FECHA: 09/JUN/2022

San Juan de Pasto, 23 de junio de 2023

Biblioteca
REMIGIO FIORE FORTEZZA OFM. CAP.
Universidad CESMAG
Pasto

Saludo de paz y bien.

Por medio de la presente se hace entrega del Trabajo de Grado / Trabajo de Aplicación denominado Análisis de la cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado de las empresas del sector restaurantes: Organización la Merced S.A.S y Chamorro Portilla S.A.S en la ciudad de San Juan de Pasto, presentado por el (los) autor(es), Diana Marcela Arteaga Ojeda, del Programa Académico de Administración de Empresas, al correo electrónico biblioteca.trabajosdegrado@unicesmag.edu.co. Manifiesto como asesor(a), que su contenido, resumen, anexos y formato PDF cumple con las especificaciones de calidad, guía de presentación de Trabajos de Grado o de Aplicación, establecidos por la Universidad CESMAG, por lo tanto, se solicita el paz y salvo respectivo.

Atentamente,

GLORIA ALICIA RIVERA VALLEJO

C.C. 31.161.396

Administración de Empresas

3218950555

garivera@unicesmag.edu.co



UNIVERSIDAD
CESMAG
NIT. 800.109.387-7
VIGILADA MINISTERIO DE EDUCACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL

CÓDIGO: AAC-BL-FR-031

VERSIÓN: 1

FECHA: 09/JUN/2022

INFORMACIÓN DEL (LOS) AUTOR(ES)

Nombres y apellidos del autor: Diana Marcela Arteaga Ojeda	Documento de identidad: 1004517601
Correo electrónico: darteagaojedao@gmail.com	Número de contacto: 3218966719
Nombres y apellidos del asesor: Gloria Alicia Rivera Vallejo	Documento de identidad: 31161396
Correo electrónico: garivera@unicesmag.edu.co	Número de contacto: 3218950555
Título del trabajo de grado: Análisis de la cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado de las empresas del sector restaurantes: Organización la Merced S.A.S y Chamorro Portilla S.A.S en la ciudad de San Juan de Pasto.	
Facultad y Programa Académico: Facultad de Ciencias Administrativas y Contables – Programa de Administración de Empresas	

En mi (nuestra) calidad de autor(es) y/o titular (es) del derecho de autor del Trabajo de Grado o de Aplicación señalado en el encabezado, confiero (conferimos) a la Universidad CESMAG una licencia no exclusiva, limitada y gratuita, para la inclusión del trabajo de grado en el repositorio institucional. Por consiguiente, el alcance de la licencia que se otorga a través del presente documento, abarca las siguientes características:

- La autorización se otorga desde la fecha de suscripción del presente documento y durante todo el término en el que el (los) firmante(s) del presente documento conserve (mos) la titularidad de los derechos patrimoniales de autor. En el evento en el que deje (mos) de tener la titularidad de los derechos patrimoniales sobre el Trabajo de Grado o de Aplicación, me (nos) comprometo (comprometemos) a informar de manera inmediata sobre dicha situación a la Universidad CESMAG. Por consiguiente, hasta que no exista comunicación escrita de mi(nuestra) parte informando sobre dicha situación, la Universidad CESMAG se encontrará debidamente habilitada para continuar con la publicación del Trabajo de Grado o de Aplicación dentro del repositorio institucional. Conozco(conocemos) que esta autorización podrá revocarse en cualquier momento, siempre y cuando se eleve la solicitud por escrito para dicho fin ante la Universidad CESMAG. En estos eventos, la Universidad CESMAG cuenta con el plazo de un mes después de recibida la petición, para desmarcar la visualización del Trabajo de Grado o de Aplicación del repositorio institucional.
- Se autoriza a la Universidad CESMAG para publicar el Trabajo de Grado o de Aplicación en formato digital y teniendo en cuenta que uno de los medios de publicación del repositorio institucional es el internet, acepto(amos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación circulará con un alcance mundial.
- Acepto (aceptamos) que la autorización que se otorga a través del presente documento se realiza a título gratuito, por lo tanto, renuncio(amos) a recibir emolumento alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y/o cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente autorización y de la licencia o programa a través del cual sea publicado el Trabajo de grado o de Aplicación.
- Manifiesto (manifestamos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación es original realizado sin violar o usurpar derechos de autor de terceros y que ostento(amos) los derechos patrimoniales de autor sobre la misma. Por consiguiente, asumo(asumimos) toda la responsabilidad sobre su contenido ante la Universidad CESMAG y frente a terceros, manteniéndose indemne de cualquier reclamación que surja en virtud de la misma. En todo caso, la Universidad CESMAG se



UNIVERSIDAD
CESMAG
NIT: 800.105.387-7
VICERRECTORÍA

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL

CÓDIGO: AAC-BL-FR-031

VERSIÓN: 1

FECHA: 09/JUN/2022

compromete a indicar siempre la autoría del escrito incluyendo nombre de(los) autor(es) y la fecha de publicación.

- e) Autorizo(autorizamos) a la Universidad CESMAG para incluir el Trabajo de Grado o de Aplicación en los índices y buscadores que se estimen necesarios para promover su difusión. Así mismo autorizo (autorizamos) a la Universidad CESMAG para que pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

NOTA: En los eventos en los que el trabajo de grado o de aplicación haya sido trabajado con el apoyo o patrocinio de una agencia, organización o cualquier otra entidad diferente a la Universidad CESMAG. Como autor(es) garantizo(amos) que he(hemos) cumplido con los derechos y obligaciones asumidos con dicha entidad y como consecuencia de ello dejo(dejamos) constancia que la autorización que se concede a través del presente escrito no interfiere ni transgrede derechos de terceros.

Como consecuencia de lo anterior, autorizo(autorizamos) la publicación, difusión, consulta y uso del Trabajo de Grado o de Aplicación por parte de la Universidad CESMAG y sus usuarios así:

- Permito(permitimos) que mi(nuestro) Trabajo de Grado o de Aplicación haga parte del catálogo de colección del repositorio digital de la Universidad CESMAG por lo tanto, su contenido será de acceso abierto donde podrá ser consultado, descargado y compartido con otras personas, siempre que se reconozca su autoría o reconocimiento con fines no comerciales.

En señal de conformidad, se suscribe este documento en San Juan de Pasto a los 23 días del mes de junio del año 2023

Nombre del autor.	Nombre del autor.
Nombre del asesor.	