



San Marcos

**UNIVERSIDAD SAN MARCOS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**EL IMPACTO QUE TIENE LA ASIGNACIÓN DEL RECURSO
HUMANO EN LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN**

**PROYECTO PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

SHIRLEY PATRICIA CAMACHO DUARTES

SAN JOSÉ, COSTA RICA

SEPTIEMBRE, 2023



**#1 EN EDUCACIÓN
VIRTUAL**



**APRENDIZAJE
AUMENTADO**

Acta de aprobación del proyecto.

San José, 28 de agosto 2023

Sra. María Andrade González
Coordinadora Carrera de Administración y Posgrados.
Universidad San Marcos

Estimado señor director:

Yo, Luis Roberto Méndez Porras, CALIDADES, portador de la cédula de identidad número _____, en mi condición de tutor del trabajo final de graduación titulado La Arquitectura Empresarial como habilitador y soporte de la estrategia y la transformación digital, propuesta por el estudiante Shirley Patricia Camacho Duarte manifiesto lo siguiente:

1. Que el proceso de trabajo final de graduación culmina satisfactoriamente.
2. Que se ha incorporado en el documento final las sugerencias hechas por el Tribunal examinador.
3. Que he cumplido con las labores de tutoría encomendadas por la Universidad en forma y fondo.
4. Que considero que el documento final responde a las exigencias académicas establecidas por la Universidad

Atentamente,

Luis Roberto Méndez Porras

Tutor

Agradecimiento.

Primeramente, a Dios por haberme dado lo necesario para aprender, surgir y llegar hasta acá y por permitirme ser lo que soy a hoy.

A mi familia, por el apoyo constante y no permitirme desistir compañeros y buenos amigos que han estado a mi alrededor, tanto en mi vida laboral como personal.

A todas esas personas que han estado en toda mi etapa de preparación y los que me han estado y sé que estarán para mí.

Al la Universidad San Marcos por tener profesores que dedican su tiempo al alumno, siendo capaces de persuadirlos para seguir estudiando y salir adelante. Especialmente al profesor Luis Roberto Mendez P, por creer en mi he impulsarme a terminar este proyecto.

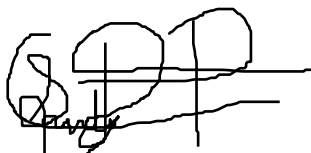
Dedicatoria

Dedico este proyecto a mi hija quien me inspira día a día a superarme y seguir surgiendo. A mi madre que ha dado la existencia; con ella la habilidad de superación anhelando lo mejor en el camino que ha sido difícil y arduo de vivir. Gracias por ser parte fundamental de mi vida y gracias a esto soy la persona que soy ahora, ayudarme a construir una mejor vida día a día.

A mis profesores, amigos que en el caminar de la vida hemos ido encontrándonos, cada uno de ustedes me han motivado a seguir mis sueños sin desvanecer y a todos los que de una u otra forma me han motivado y ayudado, esto me hace seguir trabajando para ser cada día más un mejor ser humano.

Declaración jurada.

Yo, **Shirley Patricia Camacho Duarte** , mayor, soltera, estudiante de la **Carrera de Administración de Empresas** de la Universidad San Marcos, domiciliado en San José, Costa Rica, portador de la cédula de identidad número 111050486 , en este acto, debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi Proyecto de Graduación para optar al título de **Licenciatura en Administración de Empresas**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **El impacto que tiene la asignación del recurso humano en los resultados de la organización** , es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6683 de 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 de 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, el día 29 del mes de septiembre de 2023.



Shirley Patricia Camacho Duarte

Nombre estudiante

Cédula 111050486

Tabla de contenidos.

Contenido

Acta de aprobación del proyecto.....	2
Agradecimiento.....	3
Dedicatoria.....	4
Declaración jurada.....	5
Tabla de contenidos.....	6
Tabla de cuadros.....	8
Tabla de imágenes de imágenes.....	8
RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPITULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO.....	13
Estado actual de la investigación.....	13
Formulación del problema de investigación y su sistematización.....	14
Justificación del estudio de investigación.....	17
Objetivos del Estudio.....	19
Delimitaciones, limitaciones y alcances de la investigación.....	20
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	22
Marco situacional Antecedentes de la empresa.....	22
Análisis del entorno.....	29
Marco teórico.....	33
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	41
Definición del enfoque metodológico y método de investigación.....	41
Tipos de investigación.....	41
Método de la investigación.....	42
Diseño de la investigación.....	42
Sujetos y fuentes de información.....	43
Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos.....	43
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS.....	56
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58

Conclusiones	58
Recomendaciones	60
CAPÍTULO VI: PROPUESTA	61
• Introducción	61
BIBLIOGRAFÍA.....	63
BIBLIOGRAFÍA.....	63
ANEXOS.....	64

Tabla de cuadros.

Tabla 1,elaboración propia	27
Tabla 2 tomado de manual de miembro de equipo Intelectiva C.R.....	29
Cronograma. Tabla 3 Cronograma elaboración propia.....	63

Tabla de imágenes de imágenes.

Ilustración 0-1 tomado de la página de YUM	25
Ilustración 0-2 Tomado de wed yum	26
Ilustración 0-3 Posicionamiento KFC /QSR 2012 para restaurantes con todos los canales de venta	38
Ilustración 0-4 tabla de THL productividad.....	39

RESUMEN

La asignación del recurso humano es un aspecto clave para el éxito de cualquier organización. El personal de una empresa es el motor que impulsa el crecimiento y la rentabilidad de esta. Por lo tanto, es fundamental que la asignación de recursos humanos se realice de manera eficiente y efectiva para lograr los resultados deseados.

La asignación de recursos humanos adecuada puede tener un impacto significativo en la productividad de la empresa. Si se asignan las personas adecuadas y la cantidad de personal necesario a los trabajos adecuados, se pueden mejorar los procesos y aumentar la productividad. Además, la asignación de recursos humanos también puede ayudar a mejorar la calidad del trabajo, reducir los errores y disminuir la rotación del personal aumentando la satisfacción de este.

La asignación de recursos humanos también puede tener un impacto en la satisfacción del cliente. Si se asignan los recursos adecuados para satisfacer las necesidades del cliente, se puede mejorar la experiencia del cliente y aumentar la lealtad de este. Además, también puede ayudar a mejorar la reputación de la empresa en la parte de servicio, calidad y limpieza.

Por otro lado, una mala asignación de recursos humanos puede tener un impacto negativo en la empresa. Si se asigna una cantidad menor personas para los puestos de trabajo, se pueden generar problemas de calidad, de servicio y sobre cargas de trabajo puede aumentar la rotación del personal. Además, una mala asignación de recursos humanos puede generar descontento entre los empleados y disminuir la moral del equipo.

La asignación de recursos humanos es un aspecto crucial para el éxito de cualquier organización. Si se realiza de manera eficiente y efectiva, puede tener un impacto positivo en la productividad, la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa y hacer más equitativas las cargas de trabajo. Por lo tanto, es importante que las empresas presten atención a la asignación de recursos humanos y tomen medidas para mejorarla si es necesario.

- Abstract (inglés)

The allocation of human resources is a key aspect for the success of any organization. A company's staff is the engine that drives its growth and profitability. Therefore, it is essential that human resource allocation be done efficiently and effectively to achieve the desired results.

Proper human resource allocation can have a significant impact on company productivity. By assigning the right people and the necessary number of personnel to the right jobs, processes can be improved and productivity increased. In addition, human resource allocation can also help improve work quality, reduce errors, and decrease staff turnover by increasing staff satisfaction.

Human resource allocation can also have an impact on customer satisfaction. By allocating the right resources to meet customer needs, you can improve the customer experience and increase customer loyalty. In addition, it can also help improve the company's reputation in terms of service, quality, and cleanliness.

On the other hand, a poor allocation of human resources can have a negative impact on the company. If fewer people are assigned to jobs, quality and service problems may arise, and workloads may increase, and staff turnover may increase. Additionally, misallocation of human resources can generate discontent among employees and decrease team morale.

The allocation of human resources is a crucial aspect for the success of any organization. If done efficiently and effectively, it can have a positive impact on productivity, customer satisfaction and company reputation and make workloads more equitable. Therefore, it is important for companies to pay attention to human resource allocation and take steps to improve it if necessary.

- Palabras claves (No deben ser más de tres (3) palabras)
 - Recurso
 - Resultados
 - Satisfacción

INTRODUCCIÓN

Este tema fue escogido en consenso con algunos compañeros de trabajo, con el fin de investigar el impacto que causa la correcta o no asignación del recurso humano en una la organización. En la pandemia se minimizo la cantidad de personal que laboraba en los puntos de venta, especialmente porque mucho del comercio estaba cerrado y las fuentes de empleo eran escasas, sin embargo, actualmente no se ha repuesto ni asignado ninguna plaza y se sigue trabajando con la misma cantidad de personal con el que se trabajaba en pandemia. Se ha incrementado la rotación del personal, han disminuido las ventas, la cantidad de clientes que nos visitan en la actualidad es mucho menor, al mismo tiempo las quejas por órdenes incompletas, calidad, limpieza, amabilidad de los colaboradores hacia los clientes han aumentado. Por otro lado, las quejas por la sobre carga de trabajo en los colaboradores ha incrementado, manifestando algunos que ellos realizan el trabajo de hasta 3 personas, sin embargo, en la empresa no hay ninguna herramienta para evaluar si esto es correcto, solo hay una herramienta que mide la productividad relacionando a las transacciones con las horas laboradas. El fin de este trabajo de investigación es el análisis de cómo se está afectando o no la organización especialmente en 7 puntos de venta ubicados en Heredia, Grecia y Lindora, de los 42 puntos de venta que existen actualmente en el país. Y desarrollar una herramienta para poder calcular la distribución correcta de los puestos de trabajo, las cargas y el personal de la compañía, para poder cuantificar si la actual distribución del personal está desfavoreciendo o por el contrario el alcanzar las metas de la compañía.

KFC en Costa Rica, es una franquicia internacional, la cual la su matriz está en Estados Unidos. En Costa Rica fue adquirida por intelectual C.R.S.A. cuyo dueño es de descendencia mexicana.

CAPITULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO

Estado actual de la investigación

- Antecedentes de la investigación

El antecedente de esta investigación es la identificación de problemas recurrentes en la organización, como la falta de cumplimiento de objetivos, la disminución en la satisfacción del cliente, la alta rotación del personal, la sobre carga de trabajo que sienten los colaboradores y falta de compensación. además de la observación en la distribución del recurso humano actual y que tan efectiva es y se requiere de un análisis más profundo para determinar cuál es la causa raíz de los problemas mencionados. No hay estudios previos sobre la importancia de la correcta distribución del recurso humano en una organización y su impacto en el desempeño, la productividad y la satisfacción de clientes y colaboradores sin embargo es de suma importancia para comprender por qué se atribuye los resultados poco favorables a la falta y personal en las horas de alto volumen.

- Síntesis de los antecedentes o Referentes nacionales

La síntesis de los antecedentes de esta investigación es que se parte de la identificación de problemas recurrentes en la organización, como la falta de cumplimiento de objetivos, la disminución en la satisfacción del cliente y la alta rotación del personal, también la queja de los colaboradores por la sobrecarga de trabajo y los encargados de los puntos de venta por el poco personal para poder distribuir de forma correcta y equitativa al personal a cargo.

Algunos estudios previos en Costa Rica han demostrado que la correcta distribución del recurso humano en una organización es fundamental para alcanzar los objetivos y metas establecidos. Por ejemplo, un estudio realizado por la Universidad de Costa Rica encontró que la distribución adecuada del personal en una empresa puede mejorar significativamente la productividad y reducir los costos operativos. Otro estudio publicado en la Revista de Ciencias Económicas de la Universidad de Costa Rica concluyó que la correcta distribución del recurso humano permite

una mejor gestión de los recursos, lo que se traduce en una mayor eficiencia y eficacia en la organización.

Además, se ha encontrado que la correcta distribución del recurso humano también está relacionada con la satisfacción de los empleados y su compromiso con la organización. Un estudio realizado por la Universidad Latina de Costa Rica concluyó que la distribución adecuada del personal puede mejorar la motivación y el compromiso de los empleados, lo que a su vez se traduce en una mayor retención del talento y una reducción en la rotación del personal.

Los estudios previos en Costa Rica han demostrado que la correcta distribución del recurso humano es fundamental para alcanzar los objetivos de la organización, mejorar la productividad, reducir costos operativos, mejorar la satisfacción y compromiso de los empleados, y reducir la rotación del personal.

“Para evitar el exceso de labores y el cansancio, se debe de evaluar de manera proactiva la gestión de los recursos de tu equipo. Con la planificación de la capacidad, puede asegurar de que los miembros del equipo no estén abrumados o con poco trabajo y así evitar el agotamiento” (Martins, 2022)

El estudio “La gestión del talento en la empresa y su impacto en el rendimiento organizacional: un estudio empírico en empresas españolas” de Juan Carlos Bou-Llusar, Jose Luis Beltran-Martin y Jose Antonio Garcia Segura (2015) examina la relación entre la gestión del talento y el rendimiento organizacional en empresas españolas.

Formulación del problema de investigación y su sistematización

- Formulación del problema de investigación

El problema de investigación consiste en determinar el impacto que tiene la correcta asignación del recurso humano para los puestos de trabajo en los resultados de la organización. Específicamente, se busca analizar cómo la gestión adecuada de los recursos humanos puede influir en la productividad, la satisfacción de los empleados, la rotación, las quejas constantes de la sobrecarga de trabajo y la correcta planificación y distribución de las cargas de trabajo. Además, se pretende identificar las mejores prácticas en la gestión de recursos humanos que pueden ser aplicadas para mejorar los resultados de la organización.

- Sistematización del problema

La sistematización del problema de investigación sobre el impacto que tiene la correcta asignación del recurso humano en los resultados de la organización implica la identificación de los siguientes elementos:

1. Objetivo general: Analizar el impacto que tiene la correcta asignación del recurso humano en los resultados de la organización, especialmente en la mejora de la rotación, las cargas laborales, satisfacción del servicio al cliente y la satisfacción laboral.
2. Objetivos específicos:
 - Identificar las mejores prácticas en la gestión de recursos humanos que pueden ser aplicadas para mejorar los resultados de la organización.
 - Analizar cómo la gestión adecuada de los recursos humanos puede influir en la productividad de la organización.
 - Evaluar si planificación y distribución del recurso humano es bien ejecutada y es suficiente para abarcar las necesidades existentes en clientes, funciones o puestos de trabajo.
 - Identificar si los puestos o áreas de trabajo estandarizados están acorde con la distribución del personal en los puntos de venta.
 - Determinar cómo la gestión adecuada de los recursos humanos puede influir en la satisfacción de los empleados y disminuir la rotación del personal.

1. Preguntas de investigación:

- ¿Cómo influye la gestión adecuada de los recursos humanos en la productividad de la organización?
- ¿Cómo influye la gestión adecuada de los recursos humanos en la satisfacción de los empleados y contribuyen a la disminución de la rotación y el aumento de la retención?
- ¿Cuáles son las mejores prácticas en la gestión de recursos humanos que pueden ser aplicadas para mejorar los resultados de la organización?
- ¿La cantidad de personal que existe es suficiente para lograr los resultados esperados, sin hacer sentir a los colaboradores sobrecargo de funciones?
- ¿La cantidad de colaboradores es de alguna forma igualitaria a los puestos o áreas de trabajo?
- ¿Sienten los colaboradores una igualdad de funciones según sus puestos de trabajo?
- ¿Los colaboradores se sienten correctamente remunerados?

1. Hipótesis:

- La correcta asignación del recurso humano influye positivamente en los resultados de la organización.
- La gestión adecuada de los recursos humanos puede mejorar la productividad de la organización.
- La gestión adecuada de los recursos humanos puede mejorar la satisfacción de los empleados.

- La asignación equitativa del personal y las áreas de trabajo pueden mejorar la rotación del personal y las cargas laborales.
- Los colaboradores se sienten a gusto con las compensaciones

Justificación del estudio de investigación

El presente estudio investiga el papel crucial que desempeña la asignación del recurso humano en los resultados de la organización, incluyendo el desempeño, la productividad y la satisfacción de los empleados. En pandemia cerraron algunas plazas y aunque finalizo la pandemia las plazas no han sido reasignadas. El propósito del estudio es aportar a la compañía información relevante que ayude a determinar el impacto que podría causar el contar o no con el adecuado recurso humano en los resultados organizacionales. Además de medir la satisfacción en términos generales de los colaboradores en la realización de sus funciones y si este recurso esta correctamente distribuido según las áreas de trabajo y la asignación d ellos puestos.

- Justificación Teórica
 1. Importancia del recurso humano: El recurso humano es uno de los activos más valiosos de una organización y su correcta asignación puede influir significativamente en los resultados de la empresa, especialmente en la rotación, satisfacción del servicio al cliente y la percepción de los empleados de la compañía.
 2. Relevancia de la gestión de recursos humanos: La gestión de los recursos humanos es un área clave para el éxito de la organización, ya que se encarga de la selección, formación, motivación y retención del personal.
 3. Necesidad de optimizar los recursos: En un entorno empresarial cada vez más competitivo, es fundamental optimizar los recursos disponibles para maximizar los resultados de la organización y caer es las sobrecargas de trabajo.
 4. Impacto en la productividad: La correcta asignación del recurso humano puede influir en la productividad de la organización, ya que un personal motivado y capacitado puede ser más eficiente y eficaz en su trabajo.

5. Impacto en el rendimiento financiero: La gestión adecuada de los recursos humanos puede influir en el rendimiento financiero de la organización, ya que un personal motivado y capacitado puede contribuir a la generación de ingresos y la reducción de costos.
6. Impacto en la satisfacción de los empleados: La correcta asignación del recurso humano puede influir en la satisfacción de los empleados, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en la retención del personal y la reputación de la organización.

El estudio sobre el impacto de la asignación del recurso humano en los resultados de la organización es relevante porque puede ayudar a identificar las mejores prácticas en la gestión de recursos humanos y su impacto en la productividad, el rendimiento financiero y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez puede contribuir a mejorar los resultados de la organización.

- Justificación Metodológica

Porque Permite garantizar la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos. Algunas razones para justificar la metodología del estudio son:

1. Realización de encuestas a los integrantes de los diferentes restaurantes, este estudio debe garantizar el rigor científico en la recopilación, análisis e interpretación de los datos, lo que a su vez asegura la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos.
2. Selección de la muestra: es de aproximadamente de 90 encuestados.
3. El instrumento utilizado es una encuesta a través de Google.
4. Análisis estadístico: El análisis estadístico va a garantizar la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos.
5. Ética en la investigación: La metodología del estudio garantizara el cumplimiento de los principios éticos en la investigación, como la confidencialidad de los datos, el consentimiento informado de los participantes y la protección de los derechos humanos.
6. Utilización de una herramienta de medición de productividad llamada THL (transacciones por horas laboradas, igual índice de productividad)
7. Utilizar una guía de posicionamiento o distribución de colaboradores por áreas de trabajo según las características de cada punto de venta.
8. Aplicación de entrevistas a los 7 encargados de los puntos de ventas.
9. revisión de la rotación del personal.

- Justificación Práctica

Obtener información valiosa para la toma de decisiones en la gestión de recursos humanos y mejorar los resultados de la organización. Algunas razones para justificar la práctica del estudio son:

1. La identificación de áreas de mejora: El estudio puede identificar áreas de mejora en la gestión de recursos humanos, lo que a su vez puede contribuir a mejorar los resultados de la organización.
2. Identificar de las mejores prácticas: El estudio puede identificar las mejores prácticas en la gestión de recursos humanos, lo que a su vez puede contribuir a mejorar los resultados de la organización.
3. Toma de decisiones informadas: Los resultados del estudio pueden proporcionar información valiosa para la toma de decisiones informadas en la gestión de recursos humanos, lo que a su vez puede contribuir a mejorar los resultados de la organización.
4. Mejora de la productividad: La gestión adecuada de los recursos humanos puede influir en la productividad de la organización, lo que a su vez puede contribuir a mejorar los resultados de la organización.
5. Lograr establecer por aéreas de trabajo la cantidad de personal que se ocupa mínimo para realizar las funciones sin arriesgar la calidad de los productos y la amabilidad de los colaboradores.

Objetivos del Estudio

- Objetivo General

Investigar la importancia de la asignación del recurso humano en el logro de los resultados, y como impacta en la rotación y satisfacción del personal, además en la experiencia del cliente en el servicio que se le brinda.

- Objetivos Específico

1. Investigar la importancia de la asignación del recurso humano en el logro de los resultados, y como impacta en la rotación y satisfacción del personal, además en la experiencia del cliente en el servicio que se le brinda.

2. Determinar por áreas de trabajo la cantidad de personal mínimo que se es necesaria para lograr un balance de las cargas de trabajo, sin afectar la calidad y satisfacción de los clientes.
3. Proponer recomendaciones y mejores prácticas para mejorar la asignación del personal en la organización.
4. Determinar y los colaboradores sienten satisfacción al realizar sus funciones.
5. Obtener información necesaria para concluir si los puestos de trabajo o áreas asignadas son de alguna forma equitativas sin generar sobrecargos de funciones.

Delimitaciones, limitaciones y alcances de la investigación

- Delimitaciones

Este proyecto de investigación se va a trabajar en los restaurantes de KFC ubicados en Heredia Plaza, Heredia Mercado, Paseo de las Flores, San Francisco, el mall Oxígeno, Grecia y Lindora.

- Limitaciones

Los 53 restaurantes de KFC que se encuentran en el territorio costarricense, la supervisión está dividida por zonas y son asignadas a un gerente de área por lo que se va a trabajar solo en el área de los restaurantes de Heredia, Grecia y Lindora que son asignados para la supervisión de Shirley Camacho

- Alcances.

1. Identificación de áreas de mejora: El estudio podría ayudar a identificar áreas específicas en las que la asignación del recurso humano podría mejorarse para aumentar los resultados primero en estos 7 puntos de venta y luego si se puede aplicar en todos los puntos de ventas de KFC Costa Rica.
2. Identificación de cantidad de personal por áreas de trabajo: Permite la identificación de patrones en la asignación de personal en los diferentes restaurantes, lo que podría ayudar a KFC Costa Rica a tomar decisiones más informadas sobre cómo asignar su personal en el futuro.

3. Identificación de factores clave: El estudio podría ayudar a identificar los factores clave que influyen en el éxito de la asignación del recurso humano en los restaurantes de KFC Costa Rica. Por ejemplo, podría descubrirse que la capacitación del personal es un factor crítico para el éxito, o que la asignación de personal en función de las horas pico es fundamental.

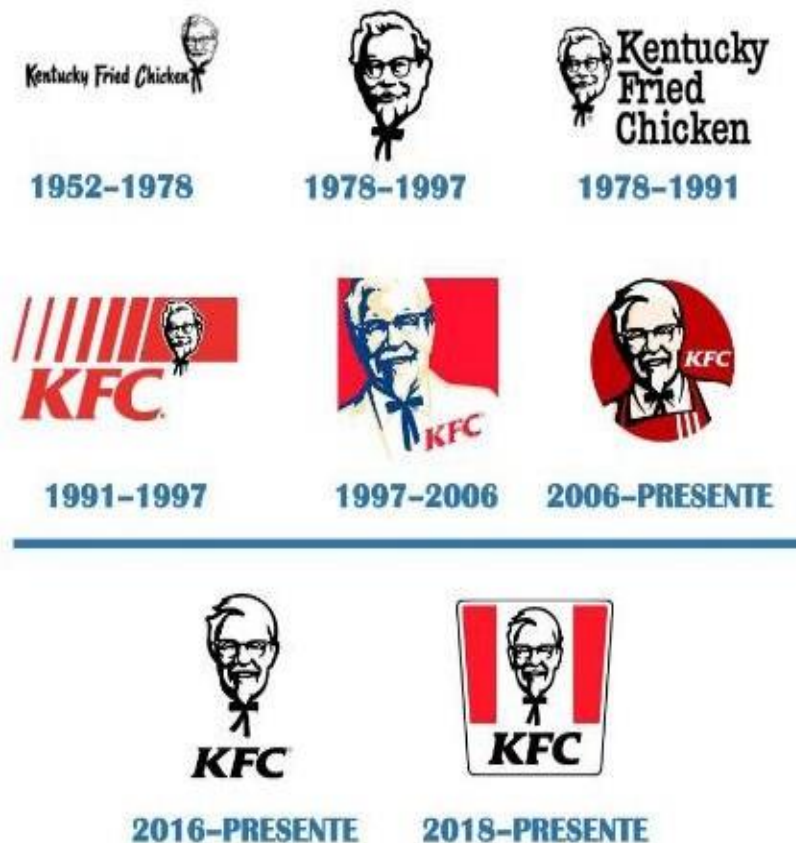
4. Revisión de las herramientas de productividad empleadas en la actualidad. Con el fin de identificar oportunidades en la herramienta que impidan la mejora en la satisfacción del cliente y los colaboradores.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

Marco situacional Antecedentes de la empresa

- Reseña histórica

Ilustración - 05 1 tomado del manual de colaboradores de Intelectiva CR



1890: El 9 de setiembre nació el coronel Sanders.

1930: Entró al negocio de los restaurantes casi por accidente. Su primer restaurante lo abrió en Corbin, estado de Kentucky.

1939: El Coronel Sander desarrollo la famosa RECETA ORIGINAL de 11 hierbas y especies de Kentucky Fried Chicken.

1952: Vendió su primera franquicia a Peter Harmon, en Salt Lake City, estado de Utah.

1964: John Y. Brown y Jack Massey, compraron a Kentucky Fried Chicken por \$2 millones de dólares.

1969: La Corporación entra por primera vez a la lista de la Bolsa de valores de New York, el Coronel compra las primeras 100 acciones.

1986: El 1 de octubre Kentucky Fried Chicken es comprado por PEPSICO.

1991: El nuevo logo es introducido, reemplazando a Kentucky Fried Chicken con KFC.

1992: En Japón, KFC abre su restaurante número 1.000 en ese país.

1994: KFC abre su restaurante 9.000 en el mundo, Shangai, China.

1997: Tricon Global Restaurants y Tricon Restaurants International (TRI), fue fundada en octubre 7.

2002: Tricon absorbe dos marcas más y nace Yum International Restaurants

KFC es una marca global de restaurantes de pollo con una rica historia de décadas de éxito e innovación. Todo comenzó con un cocinero, el coronel Harland Sanders, quien creó una buena receta para chuparse los dedos hace más de 75 años: una lista de 11 hierbas y especias secretas rayadas en la parte posterior de la puerta de su cocina. Hoy en día, seguimos su fórmula para el éxito, con verdaderos cocineros empanando y preparando nuestro delicioso pollo a mano en más de 27,000 restaurantes en más de 145 países y territorios de todo el mundo.

El coronel Sanders fue un innovador nato y fundó KFC con valores como el trabajo duro, la hospitalidad y la generosidad que aún viven en la marca KFC hoy en día. Creemos en hacer pollo de la manera correcta, utilizando ingredientes de calidad y preparándolos a mano todos los días. También damos la bienvenida con orgullo a todos a disfrutar de un asiento en nuestra mesa. Desde nuestros más de 800,000 miembros del equipo hasta nuestros huéspedes en todo el mundo, KFC trata a todos con generosidad y como familia.

Estamos arraigados en nuestra herencia, pero mirando hacia el futuro. KFC siempre está evolucionando para que sea más fácil para nuestros huéspedes disfrutar de nuestro pollo. Hacemos esto a través de la innovación digital y la construcción de nuevos restaurantes con nuestros valiosos socios de franquicia. De hecho, cada seis horas, un nuevo restaurante KFC abre en algún lugar del mundo. A medida que

crecemos, KFC se compromete a hacerlo de manera responsable a través de compromisos como nuestro objetivo global de envases de plástico para 2025, la realización de nuestro compromiso de 2018 de dejar de comprar pollo criado con antibióticos importantes para la medicina humana en los Estados Unidos y el programa KFC Harvest, que hasta la fecha ha donado más de 80 millones de libras de alimentos a nuestras comunidades locales en todo el mundo.

- Misión Corporativa

Construir las marcas de restaurantes más queridas, confiables y de más rápido crecimiento del mundo.

- Visión Corporativa

Se compromete a continuar el éxito alcanzado durante nuestros primeros diez años. Nuestro éxito no ha hecho más que empezar, ya que miramos hacia el futuro, que promete una larga trayectoria para el crecimiento, especialmente a nivel internacional.

- Organigrama Corporativo

Ilustración 0-1 tomado de la página de YUM



David Gibbs
Director Ejecutivo,
Yum! Marcas, Inc.



Tracy Skeans
Director de Operaciones y Director de Personal,
Yum! Marcas, Inc.



Chris Turner
Director Financiero,
Yum! Marcas, Inc.



Scott Catlett
Director Legal y de Franquicias y Secretario
Corporativo,
Yum! Marcas, Inc.

Liderazgo de marca



Sabir Sami
Director Ejecutivo,
División KFC



Dique Shipp
Presidente,
División KFC



Tarun Lal
Presidente,
KFC U.S.



Aaron Powell
Director Ejecutivo,
División Pizza Hut



David Graves
Presidente,
Pizza Hut U.S.



Marcos Rey
Director Ejecutivo,
División Taco Bell



Shannon Hennessy
Director Ejecutivo,
The Habit Burger Grill Division

Oficiales superiores



James Fripp

Director de Equidad, Inclusión y Pertenencia,
Yum! Marcas, Inc.



Parque Allyson

Director de Asuntos Corporativos,
Yum! Marcas, Inc.



Clay Johnson

Director Digital y de Tecnología,
Yum! Marcas, Inc.



Gavin Felder

Director de Estrategia,
Yum! Marcas, Inc.



Ken Muench

Director de Marketing, Yum! Brands, Inc.,
Cofundador,
Collider Lab



David Russell

Vicepresidente Senior de Finanzas y Contralor
Corporativo,
Yum! Marcas, Inc.

KFC en Costa Rica

1969: Abre su primer restaurante en Paseo Colón.

1994: Es adquirido por un franquiciado que renueva y posiciona la marca dentro de una de las favoritas de los consumidores.

Setiembre 2015: KFC inicia una nueva etapa bajo la dirección del Grupo Intelectiva de México. Con un total de 32 tiendas y a la fecha cuenta con 53

INTELECTIVA COSTA RICA S.A

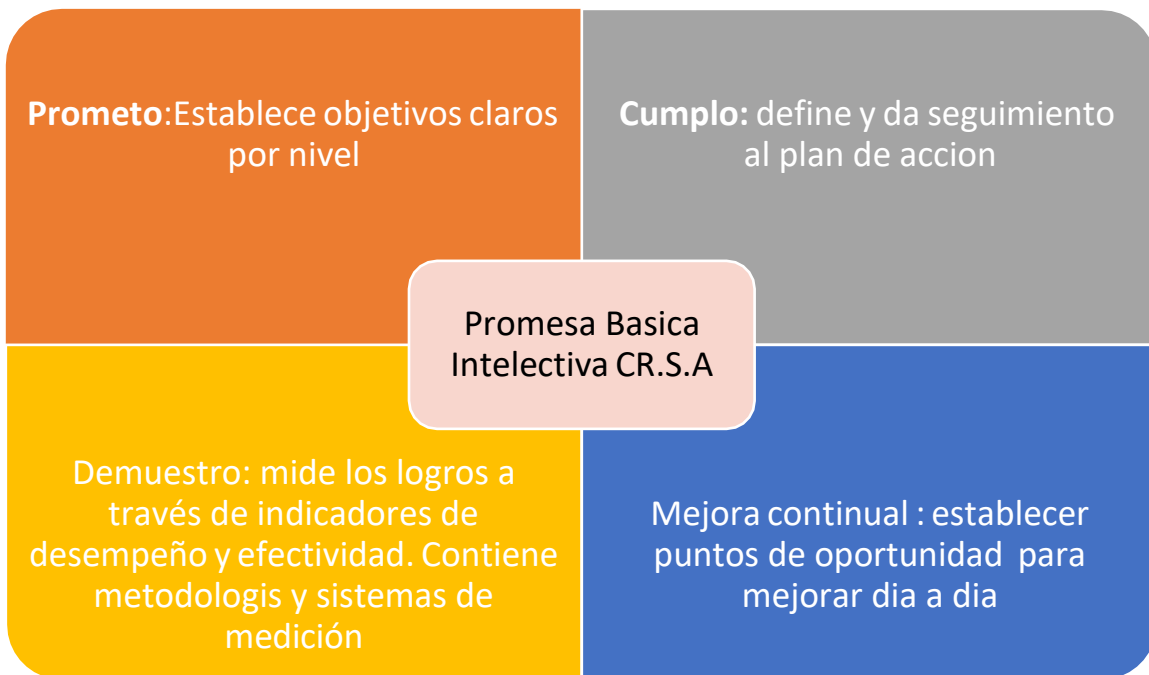
Propósito: somos un equipo de buenos amigos y profesionales unidos con el propósito de desarrollar negocios rentables, que nos gusten, nos rete,

enseñen y nos permitan mejorar nuestras vidas, las de nuestros colaboradores y la de nuestra sociedad. Buscamos desarrollar actividades y negocios en múltiples categorías, que:

- Contribuyan a construir un mejor futuro para los individuos y la sociedad.
- Que sean relevantes hoy y trasciendan en el futuro.
- Aporten equilibrio y balance entre la sustentabilidad y rentabilidad de la organización.
- Que tengan conciencia social.

ADN = Promesa Básica:

Tabla 1, elaboración propia



Visión:

“Ser la mejor cadena de comidas rápidas en Costa Rica

Promesa:

Servir al cliente con pasión, garantizándole una experiencia única que solo en KFC encontrara.

Misión:

Convertirse en los restaurantes favoritos para cada ocasión a través de un enfoque cliente maniático hacia nuestros clientes, nuestra gente, la comunidad y la calidad de nuestros productos.

Valores

NUESTROS VALORES

- Creer en todas las personas: Confiamos los unos en los otros y creemos que todos pueden dar aquí lo mejor de sí. Nuestra naturaleza generosa sobresale en todo lo que hacemos.
- Operar restaurantes excelentes:
- Nos apasiona nuestra comida y nos enorgullecemos de crear una experiencia para nuestros clientes.
- Hacemos las cosas de la manera correcta, aunque nadie esté mirando.
- Siempre nos esforzamos por hacer lo mejor, por ser mejores.
- Trabajamos con un sentido de urgencia y responsabilidad en el rol que cumplimos en KFC.
- Luchamos por la EXCELENCIA.
- Desarrollar conocimiento:
- Siempre intentamos aprender más y compartir nuestros conocimientos con otros. Todos pueden crecer aquí.
- Trabajar como equipo:
- Nos ayudamos y apoyamos mutuamente para lograr más y nos beneficiamos del dialogo saludable para alcanzar mejores resultados.
- Ganamos juntos como una familia KFC.
- Reconocer: Buscamos formas de reconocer a la gente por sus logros y nos divertimos haciéndolo. Un gracias de corazón tiene mucho valor.

Organigrama Operativo en CR

Tabla 2 tomado de manual de miembro de equipo Intelectiva C.R



Análisis del entorno

- Análisis FODA

Fortalezas de Marca:

- Producto de alta calidad
- Productos frescos
- Marca reconocida a nivel mundial y en Costa Rica
- Restaurantes agradables y bien mantenidos

- Cuenta con un departamento de marketing, entrenamiento, calidad.
- Revisiones constantes a procesos y lineamientos de marca
- Diferentes canales de servicio
- Amplia variedad de productos en el menú.
- Ofrece promociones descuentos frecuentes para atraer clientes
- Cuenta con una red de restaurantes amplia en el país
- Personal amable y capacitado para brindar un buen servicio al cliente

Oportunidades

- Velocidad del exprés
- Creciente demanda por alimentos rápidos y convenientes en el país
- Pollo pequeño a imagen de clientes
- Poca presencia de marca en relación con otros competidores
- Presencia Social
- Precios alto según imagen de clientes
- Identidad de marca con clientes
- Limpieza en alguno de los salones
- Posibilidad de expandir su presencia en el mercado mediante la apertura de nuevos restaurantes.
- Mayor conciencia sobre la alimentación saludable y la posibilidad de ofrecer opciones más saludables en el menú.
- Posibilidad de implementar tecnologías para mejorar la experiencia del cliente, como aplicaciones móviles o kioscos de autoservicio.

Debilidades

- Velocidad del servicio
- Cantidad de personal por áreas
- Trato amable de los colaboradores
- Sobre cargas de trabajo
- Ventas bajas
- Visitación o frecuencia de clientes
- Algunos clientes pueden percibir la comida de KFC como poco saludable
- Competencia fuerte en el mercado de alimentos rápidos en Costa Rica.

Amenazas

- Mucha competencia
- Pérdida de clientes

- Algunos restaurantes pueden presentar problemas de higiene y limpieza.
- Puede haber problemas de consistencia en la calidad de los productos entre diferentes restaurantes.
- Competencia fuerte en el mercado de alimentos rápidos en Costa Rica.
- Cambios en las preferencias de los consumidores hacia opciones más saludables y orgánicas.
- Posibles cambios en las políticas gubernamentales que afecten la industria de alimentos rápidos.
- Posibilidad de una recesión económica que afecte el poder adquisitivo de los consumidores.
- Competencia de nuevas marcas y restaurantes que ofrezcan opciones similares a KFC.

KFC Costa Rica cuenta con una marca reconocida y una amplia variedad de productos en su menú, pero debe enfrentar una fuerte competencia en el mercado de alimentos rápidos y la creciente demanda por opciones más saludables. Sin embargo, la empresa tiene la oportunidad de expandir su presencia en el mercado y mejorar la experiencia del cliente mediante la implementación de tecnologías.

- Fuerzas competitivas

La fuerza competitiva de KFC Costa Rica puede ser analizada utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter. A continuación, se presenta una evaluación de cada una de estas fuerzas:

1. Amenaza de nuevos competidores: La amenaza de nuevos competidores en el mercado de alimentos rápidos en Costa Rica es moderada. Si bien existen barreras de entrada como la necesidad de capital para abrir un restaurante y la necesidad de cumplir con regulaciones sanitarias, hay una cantidad significativa de marcas de alimentos rápidos en el mercado. Además, los nuevos competidores pueden ofrecer opciones más saludables o innovadoras, lo que podría atraer a los consumidores.

2. Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores de KFC Costa Rica es bajo. La empresa tiene una amplia red de proveedores y puede elegir entre varios proveedores para obtener los ingredientes y suministros necesarios para sus restaurantes. Además, KFC Costa Rica es una marca reconocida y puede negociar precios y términos favorables con sus proveedores.

3. Poder de negociación de los clientes: El poder de negociación de los clientes de KFC Costa Rica es moderado. Los clientes tienen una amplia variedad de opciones de alimentos rápidos en el mercado y pueden elegir entre diferentes

marcas y opciones de menú. Sin embargo, KFC Costa Rica ofrece promociones y descuentos para atraer a los clientes y mejorar su lealtad a la marca.

La mayor fuerza de competencia es un producto de alta calidad, una marca reconocida a nivel mundial, restaurantes muy bien mantenidos, esto hace la diferencia en el mercado.

4. Amenaza de productos o servicios sustitutos: La amenaza de productos o servicios sustitutos para KFC Costa Rica es alta. Los consumidores pueden elegir entre una amplia variedad de opciones de alimentos, desde restaurantes de comida rápida hasta opciones más saludables y orgánicas. Además, los consumidores pueden optar por cocinar en casa o pedir comida a domicilio.

5. Rivalidad entre competidores existentes: La rivalidad entre competidores existentes en el mercado de alimentos rápidos en Costa Rica es alta. Hay varias marcas de alimentos rápidos en el mercado, incluyendo McDonald's, Burger King y Subway, Pollo Landia que compiten por la atención de los consumidores. Además, estas marcas pueden ofrecer promociones y descuentos similares a los de KFC Costa Rica.

La fuerza competitiva de KFC Costa Rica es moderada, con una amenaza moderada de nuevos competidores, un poder de negociación bajo de los proveedores, un poder de negociación moderado de los clientes, una alta amenaza de productos o servicios sustitutos y una alta rivalidad entre competidores existentes.

- Ventaja competitiva

Algunas ventajas competitivas de KFC Costa Rica son:

1. Marca reconocida: KFC es una marca reconocida a nivel mundial y en Costa Rica, lo que le da una ventaja sobre nuevas empresas que quieran ingresar al mercado.
2. Amplia variedad de productos: KFC Costa Rica ofrece una amplia variedad de productos en su menú, lo que le permite atender a una base de clientes más amplia y diversa.
3. Promociones y descuentos: KFC Costa Rica ofrece promociones y descuentos frecuentes para atraer a los clientes, lo que puede mejorar su lealtad a la marca.

4. Amplia red de restaurantes: La empresa cuenta con una amplia red de restaurantes en todo el país, lo que le permite llegar a un gran número de clientes potenciales.
5. Personal capacitado: KFC Costa Rica cuenta con personal capacitado y amable que brinda un buen servicio al cliente, lo que puede mejorar la experiencia del cliente y aumentar la lealtad a la marca.
6. Sistema de franquicias: KFC Costa Rica opera bajo un sistema de franquicias, lo que le permite expandirse rápidamente en el mercado y aprovechar la experiencia y recursos de los franquiciados.
7. Innovación en el menú: KFC Costa Rica ha introducido opciones vegetarianas en su menú, lo que le permite atender a un público más amplio y diverso.
8. Programa de lealtad

Las ventajas competitivas de KFC Costa Rica incluyen su marca reconocida, amplia variedad de productos, promociones y descuentos, amplia red de restaurantes, personal capacitado, sistema de franquicias, y la innovación en el menú. Estas ventajas pueden ayudar a la empresa a mantenerse competitiva en el mercado de alimentos rápidos en Costa Rica.

Marco teórico

.

- Antecedentes de la Investigación

No se cuenta con información específica sobre investigaciones previas sobre el impacto de la asignación del recurso humano en los resultados de los restaurantes de KFC en Costa Rica. Sin embargo, se pueden mencionar algunos antecedentes relacionados con la gestión del recurso humano en la industria de alimentos y bebidas en general:

- En un estudio realizado por la Universidad de Cornell en Estados Unidos, se encontró que la rotación del personal en la industria de restaurantes puede tener un impacto negativo en la rentabilidad y la calidad del servicio al cliente. El estudio sugiere que una gestión efectiva del recurso humano, incluyendo la capacitación y la motivación de los empleados, puede ayudar a reducir la rotación del personal y mejorar los resultados de los restaurantes.
- En otro estudio realizado por la Universidad de Valencia en España, se encontró que la gestión del recurso humano puede tener un impacto significativo en

la satisfacción del cliente en la industria de restaurantes. El estudio sugiere que una gestión efectiva del recurso humano, incluyendo la selección adecuada de los empleados y la capacitación en habilidades de servicio al cliente, puede mejorar la satisfacción del cliente y la rentabilidad de los restaurantes.

- En un estudio realizado por la Universidad de Guadalajara en México, se encontró que la gestión del recurso humano puede tener un impacto en la calidad del servicio al cliente en la industria de restaurantes. El estudio sugiere que una gestión efectiva del recurso humano, incluyendo la selección adecuada de los empleados y la capacitación en habilidades de servicio al cliente, puede mejorar la calidad del servicio al cliente y la rentabilidad de los restaurantes.

Aunque no se cuenta con información específica sobre investigaciones previas sobre el impacto de la asignación del recurso humano en los resultados de los restaurantes de KFC en Costa Rica, existen antecedentes que sugieren que la gestión efectiva del recurso humano puede tener un impacto significativo en la rentabilidad y la calidad del servicio al cliente en la industria de restaurantes en general.

- Bases Teóricas

La administración del recurso humano es una disciplina que se enfoca en la gestión de las personas dentro de una organización. A continuación, se presentan los principios generales de la administración del recurso humano y sus diferentes procesos:

Principios generales de la administración del recurso humano:

1. Selección adecuada: La selección adecuada de los empleados es fundamental para garantizar el éxito de la organización. Se deben buscar candidatos con habilidades, conocimientos y actitudes adecuadas para el puesto.

Marta Alicia Alles en su libro Selección por competencias escribió: “Si las personas dejan la organización al inicio de la relación laboral entre los primeros 3-6 meses se puede decir que es un problema en los procesos de contratación y selección del personal los cuales se pueden adecuar”. “Un proceso de selección eficiente y efectivo permite desde no contratar a las personas equivocadas, hasta mejorar la calidad”. Según la autora “el éxito de todo proceso de selección es que sea breve y sencillo “ (Alles, 2006)

2. Capacitación y desarrollo: La capacitación y el desarrollo de los empleados son esenciales para mejorar su desempeño y aumentar su contribución a la organización.
3. Evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño permite identificar fortalezas y debilidades de los empleados, lo que ayuda a mejorar su desempeño y su contribución a la organización.
4. Motivación: La motivación de los empleados es fundamental para lograr un alto desempeño y una mayor satisfacción en el trabajo.
5. Comunicación efectiva: La comunicación efectiva es esencial para garantizar que los empleados estén informados y motivados, y para evitar malentendidos y conflictos.

Procesos de la administración del recurso humano:

1. Planificación de los recursos humanos: La planificación de los recursos humanos implica identificar las necesidades de personal de la organización y desarrollar estrategias para satisfacer esas necesidades.
2. Reclutamiento y selección: El reclutamiento y selección implica identificar y atraer candidatos potenciales para la organización, y seleccionar a los candidatos adecuados para los puestos vacantes.
3. Capacitación y desarrollo: La capacitación y el desarrollo implica proporcionar a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus tareas y mejorar su desempeño.
4. Evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño implica medir el rendimiento de los empleados y proporcionar retroalimentación para mejorar su desempeño.
5. Motivación y retención de los empleados: La motivación y retención de los empleados implica la implementación de políticas y prácticas que fomenten la satisfacción y la lealtad de los empleados

la administración del recurso humano se enfoca en la gestión de las personas dentro de una organización. Los principios generales de la administración del recurso humano, como la selección adecuada y la motivación, y los procesos de la administración del recurso humano, como la planificación de los recursos humanos y la evaluación del desempeño, son fundamentales para una gestión efectiva del recurso humano en la organización.

- Bases Legales

En Costa Rica, el derecho al trabajo y los derechos de los trabajadores están protegidos por la Constitución Política, el Código de Trabajo y otras leyes y regulaciones laborales. A continuación, se presentan algunas de las bases legales del derecho al trabajador en Costa Rica:

1. Constitución Política: La Constitución Política de Costa Rica establece que todas las personas tienen derecho al trabajo, a condiciones justas y favorables de trabajo, y a la protección contra el despido arbitrario. Además, la Constitución establece que los trabajadores tienen derecho a un salario mínimo justo y a la seguridad social.
2. Código de Trabajo: El Código de Trabajo establece las normas y regulaciones laborales en Costa Rica, incluyendo las condiciones de trabajo, las horas de trabajo, el salario mínimo, las vacaciones, los días de descanso, la seguridad y salud en el trabajo, y la protección contra el despido arbitrario.
3. Ley de Salario Mínimo: La Ley de Salario Mínimo establece el salario mínimo que deben recibir los trabajadores en Costa Rica, y establece las regulaciones para el cálculo y revisión del salario mínimo.
4. Ley de Protección al Trabajador: La Ley de Protección al Trabajador establece las regulaciones para la protección de los trabajadores contra el acoso laboral, el acoso sexual, la discriminación y el despido arbitrario.
5. Ley de Seguridad Social: La Ley de Seguridad Social establece el sistema de seguridad social en Costa Rica, que incluye la protección de los trabajadores contra los riesgos laborales, la enfermedad, la vejez y la muerte.
6. Regulaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social establece regulaciones adicionales para la protección de los trabajadores, incluyendo las regulaciones para la seguridad y salud en el trabajo, la protección de los derechos de los trabajadores migrantes, y la regulación del trabajo infantil.

El derecho al trabajador en Costa Rica está protegido por la Constitución Política, el Código de Trabajo, la Ley de Salario Mínimo, la Ley de Protección al Trabajador, la Ley de Seguridad Social, y las regulaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Estas leyes y regulaciones establecen las normas y regulaciones laborales en Costa Rica, y garantizan la protección de los derechos de los trabajadores en el país.

- Sistema de Variables ○ Definición ○ Operacionalización ○ Instrumentalización

Identificar las mejores prácticas en la gestión de recursos humanos que pueden ser aplicadas para mejorar los resultados de la organización a través de mantener las posiciones enumeradas o nombradas por áreas de trabajo, respetando que hay posiciones que abarcan pocas horas del día.

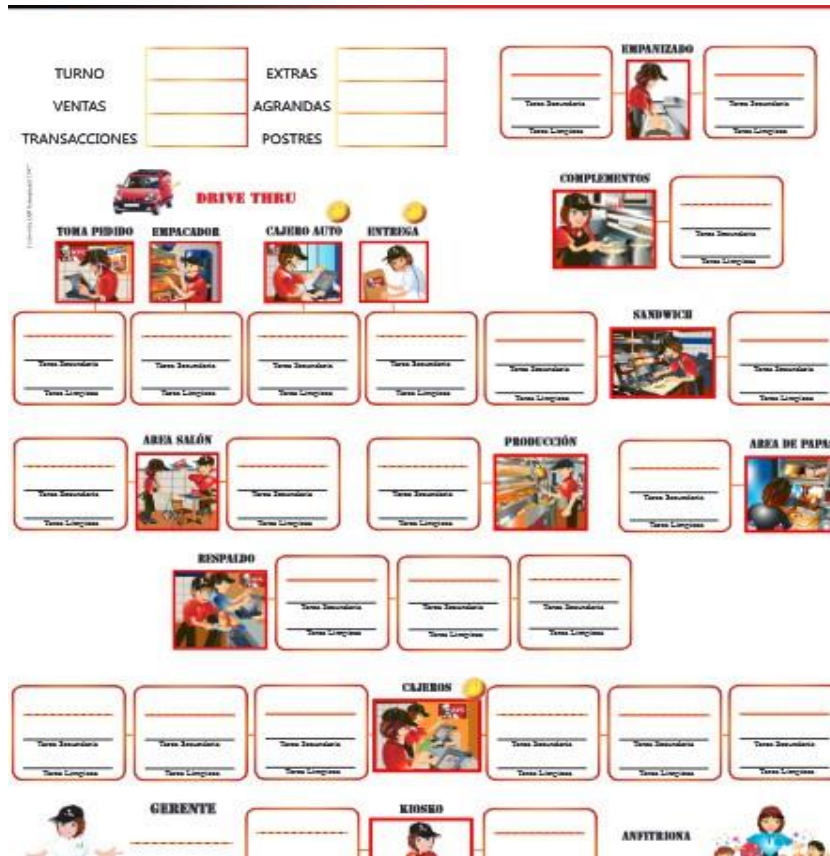
Un instrumento sencillo para medir esto es asegurarse que todas las posiciones estén cubiertas con los horarios, se podría realizar un diagrama de posiciones que sea visual y que todos tengan claro que deben de hacer.

Durante todo el día se necesita un cajero, una persona que aliste las ordenes, un cocinero, una persona en sándwich, una caja del auto, alguien que aliste las órdenes del auto, que entregue la orden, también alguien que se encargue de la limpieza del salón, complementos quien luego del volumen empaca y mezcla ensalada y ayuda a cubrir algunos almuerzos, cajera del exprés, una persona en producción para que en horas debajo volumen pueda marinar los productos de pollo, también se debe tomar en cuenta que antes de abrir los restaurantes se realizan funciones de pre- apertura, se deben de alistar productos y además realizar alguna limpieza en el local antes de lleguen los clientes, estas funciones de preapertura en restaurante de todos los canales de venta se necesitan mínimo 3 personas, en los malls y restaurantes de servicio de mostrador solo se necesitan 2 personas como mínimo. Esto sería en las horas de poca venta para todos los restaurantes para todos los restaurantes que tiene todos los canales de venta, sin embargo, en horas de alta venta la cosas cambian y mínimo se tendría que asignar a dos personas más para el área de cajas y entrega de órdenes, Dejando de lado a que se necesita una persona que aliste las órdenes del exprés y los agregadores de venta.

En la compañía se utiliza una herramienta llamada posicionamiento, esta tabla fue actualizada por última ocasión en el 2012, después de esto la compañía ha sufrido cambios de forma significativa, por ejemplo: la compañía cambio de franquiciados para Costa Rica en el 2015 y fue adquirida por Intelectiva Costa Rica S.A. Por otro lado, para nadie es un secreto que las compañías tuvieron que realizar cambios en pandemia para lograr operar y adaptarse a las necesidades del cliente y cumplir con las regulaciones impuestas por el Ministerios de salud pública. Sin embargo, vamos a analizar esta herramienta para ver si en la actualidad cumple su cometido la cual es tener todos los puestos de trabajo asignados y anunciados, entre otros.

En esta herramienta el diseño es para restaurantes de mayor venta y con todos los canales como agregadores, exprés, auto rápido y servicio del mostrador.

Ilustración 0-3 Posicionamiento KFC /QSR 2012 para restaurantes con todos los canales de venta



- Analizar cómo la gestión adecuada de los recursos humanos puede influir en la productividad de la organización. Para el tipo de negocio se podría tener una herramienta de productividad que mida las horas de más afluencia de clientes y donde se debería de tener más personal laborando. En K.F.C Costa Rica se utiliza una llamada THL la cual los parámetros de medición según compañía son para tiendas con todos los canales de ventas es $de \geq 3,5 \leq 5$ esto porque este tipo de restaurantes tienden a tener horarios extendidos que generalmente aplica de 10 am a 11pm de lunes a miércoles y de jueves a domingo sus horarios son de 10 am a 12 m.n, En los restaurantes de venta solo por el mostrados sus horarios aplican de

10am a 10pm y su medición de THL es el mismo para tiendas con todos los canales de venta, sin embargo las áreas básicas de la operación deben estar cubiertas igual. Por ultimo los malls que según el parámetro estipulado es de $\geq 5 \leq 6$ esto porque en el pasado los malls eran un lugar donde generalmente había mucha afluencia de clientes, sin embargo, la estructura de los restaurantes no les permite más de una cantidad determinada de colaboradores, en la sana teoría si los índices están por arriba de los indicadores marcados es porque falta personal si por el contrario están por debajo es que hay más personal del necesario para atender a los clientes, sin embargo por una estructura de los restaurantes, por calidad y inocuidad de los alimentos existen áreas de trabajo de trabajo donde el personal no se pueden mezclar, debido a esto se necesita un mínimo de personal para operar cada punto de venta.

Esta herramienta de medición THL básicamente se saca como un antecedente de las transacciones o cantidad de clientes que visitan los locales entre las horas que se han laborado. Vamos a analizar esta herramienta y el desempeño actual.

Ilustración 0-4 tabla de THL productividad

Semana #1			6:00 a.m.	7:00 a.m.	8:00 a.m.	9:00 a.m.	10:00 a.m.	11:00 a.m.	12:00 p.m.	1:00 p.m.	2:00 p.m.	3:00 p.m.	4:00 p.m.	5:00 p.m.	6:00 p.m.	7:00 p.m.	8:00 p.m.	9:00 p.m.	10:00 p.m.	11:00 p.m.	12:00 a.m.	1:00 a.m.	2:00 a.m.	Total		
31-Aug-23	4,5	Transaccianar					25	54	80	87	67	39	49	53	54	43	25	25							691	
		Haraz			3	4	6	7	12	12	10	10	11	10	11	11	10	8	4	4						133
		TLH	#DIV/0!	#DIV/0!	-	-	4,2	7,7	6,7	7,3	6,7	3,9	4,5	5,3	4,9	3,9	2,5	3,1	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		4,5
2-Sep-14	4,5	Transaccianar					24	54	80	87	67	39	49	53	54	43	25	25							690	
		Haraz			3	4	6	7	12	12	10	10	11	10	11	10	10	8	4	4						132
		TLH	#DIV/0!	#DIV/0!	-	-	4,0	7,7	6,7	7,3	6,7	3,9	4,5	5,3	4,9	4,3	2,5	3,1	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		4,5
3-Sep-14	4,7	Transaccianar					33	51	88	80	64	42	41	47	57	44	25	16							568	
		Haraz			1	2	5	7	12	12	6	10	9	8	10	13	10	8	5	4						122
		TLH	#DIV/0!	#DIV/0!	-	-	6,6	7,3	7,3	3,3	10,7	6,2	4,6	5,9	5,7	3,4	2,5	2,0	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		4,7
4-Sep-14	#DIV/0!	Transaccianar																							-	
		Haraz																								-
		TLH	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
5-Sep-14	4,5	Transaccianar					24	54	82	84	68	64	74	68	69	71	53	43							754	
		Haraz			2	3	6	7	15	15	13	13	15	15	18	15	13	9	4	4						167
		TLH	#DIV/0!	#DIV/0!	-	-	4,0	7,7	5,5	5,6	5,2	4,9	4,9	4,5	3,8	4,7	4,1	4,8	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		4,5
6-Sep-14	4,6	Transaccianar					24	54	82	84	68	64	74	68	69	71	53	43							754	
		Haraz					6	7	15	15	13	15	15	15	18	15	13	9	4	4						164
		TLH	#DIV/0!	#DIV/0!	-	-	3,0	9,0	6,8	7,0	7,6	7,1	9,3	8,5	5,3	7,1	5,9	7,2	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		4,6
7-Sep-14	4,4	Transaccianar					14	57	66	69	60	74	56	74	60	84	43	40							697	
		Haraz			1	2	7	11	15	14	14	14	13	13	15	13	11	7	4	4						158
		TLH	#DIV/0!	#DIV/0!	-	-	2,0	5,2	4,4	4,9	4,3	5,3	4,3	5,7	4,0	4,5	3,9	5,7	-	-	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		4,4

- Se realizarán 90 encuestas entre los restaurantes de Heredia, Santa Ana y Grecia (6) con un formulario para evaluar cómo la gestión adecuada de los recursos humanos puede influir en las sobrecargas de trabajo que perciben los colaboradores, la satisfacción de los empleados, las cargas laborales y las

gratificaciones de la compañía, para esto se utilizara un formulario de Google Forms.

<https://forms.gle/9FADw8Km8tYjXhiXA>

- Se realizar 7 entrevistas con las personas encargadas de los puntos de venta con el fin de comprender como gestionan y organizan al personal en las áreas de trabajo.

- Se analizarán los datos de rotación de estos 7 restaurantes.

- Definición de Términos Básicos

THL: Transacciones dividido en horas laboradores por hora labor (productividad)

Posicionamiento: Asignación de persona a una posición

Transacciones: Cantidad de clientes que pagan en la caja

Horas laboradas: Horas en la que se ejerce una función

Satisfacción: Fidelidad hacia la marca

Productividad: Capacidad de producción por unidad de trabajo.

Agregadores: Agrega ventas a los restaurantes (UBER, DIDI, PEDIDOS YA)

Rotación del personal: Proceso en el que un trabajador deja su puesto de y este debe de ser ocupado por otro trabajador

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Definición del enfoque metodológico y método de investigación

- Metodología de la Investigación

La metodología en esta investigación será mixta. Cualitativa por el enfoque en un análisis de observación y características de los puestos de trabajo, cantidad de personal para cubrir esos puestos, también se realizará una entrevista con los 7 gerentes encargados de los puntos de ventas, en su gran mayoría los factores mencionados en dichas entrevistas serán únicamente percepción de los encargos de los puntos de venta, sin embargo, es importante el que cada colaborador tenga una experiencia de vida satisfactoria ya que según Matthew Kelly “el equilibrio entre vida y trabajo es un mito, más bien (Matthew, 2015). Lo importante será descubrir cómo se sienten los colaboradores con las cargas y los puestos de trabajo, por otro lado, el análisis de las herramientas existente según los datos y la información recolectada.

- Enfoque metodológico

El análisis del tema se realiza a través de la revisión de varias herramientas. Se encuestan a 95 personas para que la muestra sea efectiva, con el fin de comprender como se sienten en la compañía y su percepción de las áreas de trabajo en las horas de alto volumen de visitas de clientes y ventas. Por otro lado, se hace una revisión de la herramienta existente llamada THL la cual mide la productividad según las transacciones y horas laboradas. También se realiza una revisión de posicionamiento o asignación del personal según áreas de trabajo existentes, esta revisión arrojará de forma real si las áreas de trabajo están completamente cubiertas o en realidad los colaboradores deben cubrir más de dos áreas en las horas de altas ventas. Además, se realiza una entrevista con los 7 encargados de los 7 puntos de ventas que forman parte del estudio los cuales tienen en conjunto un total de 122 colaboradores.

Tipos de investigación

- La presente investigación es de tipo exploratoria porque no está claro si el problema está bien definido, debido a que no se sabe a ciencia cierta si la distribución actual del personal en los puntos de venta es correcta o no, tampoco se tiene claro si hay personal que deben cubrir más áreas de trabajo y esto afecta la satisfacción de los clientes en relación con el servicio recibido, exactitud de las ordenes, tiempos de entrega, limpieza en las áreas de salón. Por otro lado, no se identifica si la satisfacción de los colaboradores en el trabajo por sobre cargas de funciones afecta directamente a la compañía a lograr los índices de venta. Sin embargo, el objetivo de la investigación es aclarar por qué se preserve que los colaboradores realizan más funciones cubriendo más de un puesto de trabajo. También a qué hora se deben tener todas las

posiciones cubiertas, como perciben los encargados y colaboradores su nivel de satisfacción laboral. El en su equilibrio de vida. También se deben analizar las herramientas que se utilizan en la actualidad para lograr concluir y proponer una solución eficaz que ayude a la compañía a mejorar los indicadores.

Método de la investigación

- El Método de esta investigación es analítico- deductivo. Analítico porque tenemos que interpretar y desfragmentar las entrevistas y encuestas para lograr paso a paso si la percepción de los colaboradores de cubrir varias áreas de trabajo es correcta, como se sienten en relación con las compensaciones y satisfacción en general laboral y porque esto afecta al logro de los resultados. Deductivo porque vamos a comparar las herramientas utilizadas en la actualidad para definir la productividad y las áreas de trabajo que deben cubrir los colaboradores. Ambos métodos combinados nos darán una visión amplia de lo que perciben los colaboradores y encargados de los puntos de venta y los datos arrojados por las herramientas utilizadas.

Diseño de la investigación

- El diseño de esta investigación es transeccional o transversal esto se debe a que el estudio arrojará datos del nivel de carga laboral que sienten los colaboradores que trabajan de los restantes de KFC ubicados en la provincia de Heredia, Grecia y Lindora. Específicamente en las horas de alto volumen de clientes donde ellos alegan tener que cubrir más áreas de trabajo. Se determinan las horas de alta afluencia de clientes en cada uno de los puntos de ventas, con esto podemos observar si por las cargas de trabajo se presentan algunas deficiencias operacionales en la parte de servicio al cliente, además de la satisfacción que los colaboradores puedan tener durante su jornada y el nivel de estrés, analizaremos si la cantidad de personal es correcta para atender la cantidad de clientes. Analizaremos uno a uno de los restaurantes.

La información se recolectará por medio 95 encuestas aplicadas a los colaboradores, además se realizaron diferentes entrevistas con los encargados(as) de los puntos de ventas, por otro lado, se llenó el cuadro de horas laboradas vs visitas de clientes, para poder comparar la productividad asignada, personal y las posiciones de trabajo.

Sujetos y fuentes de información

- Los sujetos de la muestra son específicamente los trabajadores de los restaurantes de KFC ubicados en la zona de Heredia, Lindora Y Grecia en total son 122 colaboradores sin embargo la muestra es de 95 colaboradores, 7 encuestas a los encargados de los puntos de venta, además se analizarán dos herramientas ya utilizadas en los restaurantes
- Las fuentes de información son las sin embargo la muestra es de 95 colaboradores, 7 encuestas a los encargados de los puntos de venta, además se analizarán dos herramientas ya utilizadas en los restaurantes como la medición de THL y el posicionamiento.

Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos

- Instrumentos

El primer instrumento que vamos a utilizar son los indicadores de productividad por restaurante y la comparación con el posicionamiento.

Restaurante KFC San Francisco

Ilustración 0-4THL san francisco QSR

Cadena # 1		10:00 a. m.	11:00 a. m.	12:00 p. m.	1:00 p. m.	2:00 p. m.	3:00 p. m.	4:00 p. m.	5:00 p. m.	6:00 p. m.	7:00 p. m.	8:00 p. m.	9:00 p. m.	10:00 p. m.	11:00 p. m.	Totales
4,4	Transacciones	3	28	52	51	29	27	25	22	37	56	58	42	26	2	458
	Horas	5	5	9	9	7	6	6	6	10	10	10	10	6	6	105
	TLH	0,6	5,6	5,8	5,7	4,1	4,5	4,2	3,7	3,7	5,6	5,8	4,2	4,3	0,3	4,4
4,3	Transacciones	1	27	45	41	31	14	17	23	38	66	67	59	11	2	442
	Horas	4	5	9	9	8	6	6	6	9	10	10	10	6	6	104
	TLH	0,3	5,4	5,0	4,6	3,9	2,3	2,8	3,8	4,2	6,6	6,7	5,9	1,8	0,3	4,3
4,6	Transacciones	3	23	53	38	45	18	12	24	57	65	58	47	26	5	474
	Horas	4	5	9	9	7	6	6	6	10	10	10	10	6	6	104
	TLH	0,8	4,6	5,9	4,2	6,4	3,0	2,0	4,0	5,7	6,5	5,8	4,7	4,3	0,8	4,6
3,3	Transacciones	1	19	42	28	12	12	18	17	37	50	51	28	18	8	341
	Horas	5	5	9	9	6	6	7	7	9	9	9	9	6	6	102
	TLH	0,2	3,8	4,7	3,1	2,0	2,0	2,6	2,4	4,1	5,6	5,7	3,1	3,0	1,3	3,3
5,6	Transacciones	3	25	54	63	33	26	24	33	49	82	86	66	45	24	613
	Horas	5	5	10	10	8	8	8	7	7	10	10	10	10	6	110
	TLH	0,6	5,0	5,4	6,3	4,1	3,3	3,0	4,7	7,0	8,2	8,6	6,6	7,5	4,0	5,6
5,0	Transacciones	2	22	56	58	34	33	29	18	49	56	66	64	31	17	535
	Horas	5	5	10	10	8	7	7	7	7	10	10	10	6	6	108
	TLH	0,4	4,4	5,6	5,8	4,3	4,7	4,1	2,6	7,0	5,6	6,6	6,4	5,2	2,8	5,0
4,7	Transacciones	5	21	40	60	60	46	44	40	46	46	51	37	18	1	515
	Horas	5	5	10	10	8	8	7	7	7	10	10	10	6	6	109

Posicionamiento en uso desde el 2012 para este restaurante 22 colaboradores.

Sin embargo, aunque lo planteado por puestos de trabajo son 22 colaboradores en la actualidad se labora con 17 esto por el presupuesto de planilla dado por la gerencia general, este es el mismo caso para el restaurante de Heredia Pirro.

Tabla 0-5 Posicionamiento QSR



THL KFC Lindora

Este restaurante tiene un presupuesto para 22 colaboradores y el posicionamiento funciona de la misma forma.

Ilustración 06 THL Lindora QSR

THL (Semanal)	3,9		3,9														Totales
			Transacciones	Horas	TLH	Transacciones	Horas	TLH	Transacciones	Horas	TLH	Transacciones	Horas	TLH	Transacciones	Horas	
3,5	Transacciones	4	16	46	39	45	26	18	25	30	47	38	28	13		375	
	Horas	4	8	9	9	9	9	9	8	9	9	9	8	8		108	
	TLH	1,0	2,0	5,1	4,3	5,0	2,9	2,0	3,1	3,3	5,2	4,2	3,5	1,6	#DIV/0!	3,5	
4,4	Transacciones	4	26	43	63	42	38	18	31	45	65	43	17	7		442	
	Horas	4	7	8	8	8	8	8	6	7	9	9	9	9		100	
	TLH	1,0	3,7	5,4	7,9	5,3	4,8	2,3	5,2	6,4	7,2	4,8	1,9	0,8	#DIV/0!	4,4	
3,8	Transacciones	4	30	67	46	29	17	22	20	30	54	44	29	15		407	
	Horas	4	8	9	9	9	9	8	7	8	10	10	8	7		106	
	TLH	1,0	3,8	7,4	5,1	3,2	1,9	2,8	2,9	3,8	5,4	4,4	3,6	2,1	#DIV/0!	3,8	
3,3	Transacciones	4	20	47	51	29	18	11	18	31	41	40	33	7	1	351	
	Horas	4	7	9	9	8	8	7	7	7	10	10	8	8	4	106	
	TLH	1,0	2,9	5,2	5,7	3,6	2,3	1,6	2,6	4,4	4,1	4,0	4,1	0,9	0,3	3,3	
3,2	Transacciones	6	25	71	44	22	15	14	15	20	28	40	39	13	2	354	
	Horas	4	7	9	9	9	9	9	7	7	11	11	9	6	4	111	
	TLH	1,5	3,6	7,9	4,9	2,4	1,7	1,6	2,1	2,9	2,5	3,6	4,3	2,2	0,5	3,2	
4,4	Transacciones	4	34	70	48	27	23	31	32	41	60	81	46	20	12	529	
	Horas	4	8	10	10	10	8	8	8	9	11	11	9	9	4	119	
	TLH	1,0	4,3	7,0	4,8	2,7	2,9	3,9	4,0	4,6	5,5	7,4	5,1	2,2	3,0	4,4	
4,4	Transacciones	3	19	43	72	50	39	42	29	39	42	60	36	20	6	500	
	Horas	3	9	10	10	10	8	8	7	8	10	10	8	8	4	113	
	TLH	1,0	2,1	4,3	7,2	5,0	4,9	5,3	4,1	4,9	4,2	6,0	4,5	2,5	1,5	4,4	

El restaurante de Heredia Pirro

Ilustración 07 THL Heredia

Semana # 1		10:00 a. m.	11:00 a. m.	12:00 p. m.	1:00 p. m.	2:00 p. m.	3:00 p. m.	4:00 p. m.	5:00 p. m.	6:00 p. m.	7:00 p. m.	8:00 p. m.	3:00 p. m.	10:00 p. m.	11:00 p. m.	Totales	
5,0	4,9	Transacciones	4	54	80	87	67	39	49	53	54	43	25	25	20	8	608
	Horas	3	7	12	12	10	10	11	10	11	11	10	8	5	5		125
	TLH	1,3	7,7	6,7	7,3	6,7	3,9	4,5	5,3	4,9	3,9	2,5	3,1	4,0	1,6		4,9
5,5	Transacciones	3	24	63	48	57	28	24	20	50	62	48	59	48	18		552
	Horas	3	6	7	8	7	7	8	7	8	10	11	8	5	5		100
	TLH	1,0	4,0	9,0	6,0	8,1	4,0	3,0	2,9	6,3	6,2	4,4	7,4	9,6	3,6		5,5
4,7	Transacciones	2	51	88	40	64	62	41	47	57	44	25	16	14	9		560
	Horas	3	7	12	12	6	10	9	8	10	13	10	8	5	5		118
	TLH	0,7	7,3	7,3	3,3	10,7	6,2	4,6	5,9	5,7	3,4	2,5	2,0	2,8	1,8		4,7
3,9	Transacciones	1	31	47	37	28	20	24	29	46	42	37	38	32	1		413
	Horas	3	7	7	8	7	7	8	8	10	11	10	10	6	5		107
	TLH	0,3	4,4	6,7	4,6	4,0	2,9	3,0	3,6	4,6	3,8	3,7	3,8	5,3	0,2		3,9
5,1	Transacciones	24	54	82	84	68	64	74	68	69	71	53	43	12	10		776
	Horas	3	7	15	15	13	13	13	14	14	14	13	9	5	5		153
	TLH	8,0	7,7	5,5	5,6	5,2	4,9	5,7	4,9	4,9	5,1	4,1	4,8	2,4	2,0		5,1
5,4	Transacciones	4	30	54	65	47	51	39	28	50	67	78	69	43	18		643
	Horas	3	7	9	9	8	8	8	10	12	12	12	10	5	5		118
	TLH	0,5	5,0	4,5	5,4	5,2	5,7	4,9	3,5	3,8	6,7	8,7	11,5	10,8	4,5		5,4
5,7	Transacciones	14	57	66	69	60	74	56	74	60	84	43	40	14	15		726
	Horas	3	5	10	12	11	12	11	12	12	12	11	7	5	5		128
	TLH	4,7	11,4	6,6	5,8	5,5	6,2	5,1	6,2	5,0	7,0	3,9	5,7	2,8	3,0		5,7

THL Grecia

El restaurante de Grecia tiene un presupuesto para 9 colaboradores este restaurante solo tiene ventas por el mostrador y por agregadores como Uber y su horario de atención al público es de 10 am a 10 pm

Ilustración 0-8 THL Grecia QSR

Semana # 1			10:00 a. m.	11:00 a. m.	12:00 p. m.	1:00 p. m.	2:00 p. m.	3:00 p. m.	4:00 p. m.	5:00 p. m.	6:00 p. m.	7:00 p. m.	8:00 p. m.	9:00 p. m.	Totales
5,1	5,6	Transacciones	3	16	32	27	18	14	16	10	20	24	26	6	212
		Horas	2	3	3	4	2	2	4	4	4	4	3	3	38
		TLH	1,5	5,3	10,7	6,8	9,0	7,0	4,0	2,5	5,0	6,0	8,7	2,0	5,6
	5,4	Transacciones	5	33	37	38	26	17	16	19	24	29	26	12	282
		Horas	2	3	3	6	3	2	5	6	6	6	5	5	52
		TLH	2,5	11,0	12,3	6,3	8,7	8,5	3,2	3,2	4,0	4,8	5,2	2,4	5,4
	4,7	Transacciones	2	28	33	21	9	27	25	14	20	20	21	10	230
		Horas	2	4	4	5	2	1	3	5	6	6	6	5	49
		TLH	1,0	7,0	8,3	4,2	4,5	27,0	8,3	2,8	3,3	3,3	3,5	2,0	4,7
4,2	Transacciones	7	23	44	27	11	7	8	20	18	16	23	4	208	
	Horas	2	4	4	5	3	2	4	5	6	5	5	4	49	
	TLH	3,5	5,8	11,0	5,4	3,7	3,5	2,0	4,0	3,0	3,2	4,6	1,0	4,2	
6,1	Transacciones	15	26	42	34	22	21	27	29	30	39	42	22	349	
	Horas	2	3	3	6	3	3	6	7	7	6	6	5	57	
	TLH	7,5	8,7	14,0	5,7	7,3	7,0	4,5	4,1	4,3	6,5	7,0	4,4	6,1	
4,6	Transacciones	13	29	38	35	20	13	15	23	30	33	30	17	296	
	Horas	2	4	4	7	4	3	7	8	8	7	6	5	65	
	TLH	1,6	4,8	3,2	2,9	2,2	1,4	1,9	2,9	2,3	3,3	3,3	2,8	4,6	
5,0	Transacciones	3	28	36	32	20	17	12	11	9	18	16	2	204	
	Horas	2	3	3	4	2	2	3	4	5	5	4	4	41	

THL Restaurante KFC de Mall Paseo de las Flores

Este restaurante tiene un presupuesto para 8 miembros de equipo, su productividad está establecida en 5, el horario de atención es de 11 a 9 pm.

Ilustración 0-8THL PASEO QSR

Semana # 2			11:00 a. m.	12:00 p. m.	1:00 p. m.	2:00 p. m.	3:00 p. m.	4:00 p. m.	5:00 p. m.	6:00 p. m.	7:00 p. m.	8:00 p. m.	Totales	
14-Aug-23	4,6	5,3	Transacciones	9	35	34	35	30	25	25	32	27	18	270
		Horas	2	4	4	6	6	7	7	5	5	5	5	51
		TLH	4,5	8,8	8,5	5,8	5,0	3,6	3,6	6,4	5,4	3,6	3,6	5,3
15-Aug-23	5,2	Transacciones	12	32	36	23	16	14	14	23	27	22	22	219
		Horas	2	3	3	5	5	6	6	4	4	4	4	42
		TLH	6,0	10,7	12,0	4,6	3,2	2,3	2,3	5,8	6,8	5,5	5,5	5,2
16-Aug-23	3,1	Transacciones	14	31	14	19	7	6	12	26	19	24	24	172
		Horas	2	5	5	7	7	7	6	6	5	5	5	55
		TLH	7,0	6,2	2,8	2,7	1,0	0,9	2,0	4,3	3,8	4,8	4,8	3,1
17-Aug-23	3,4	Transacciones	15	31	22	18	18	11	15	29	20	15	15	194
		Horas	2	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	57
		TLH	7,5	5,2	3,7	2,6	3,0	1,8	2,5	4,8	3,3	2,5	2,5	3,4
18-Aug-23	5,0	Transacciones	17	38	28	29	23	17	21	32	45	37	37	287
		Horas	2	5	5	7	7	7	6	6	6	6	6	57
		TLH	8,5	7,6	5,6	4,1	3,3	2,4	3,5	5,3	7,5	6,2	6,2	5,0
19-Aug-23	5,4	Transacciones	12	37	46	46	32	27	31	45	20	27	27	323
		Horas	2	5	5	7	8	8	7	6	6	6	6	60
		TLH	6,0	7,4	9,2	6,6	4,0	3,4	4,4	7,5	3,3	4,5	4,5	5,4
20-Aug-23	5,1	Transacciones	12	28	42	45	40	28	39	36	30	14	14	314
		Horas	2	5	5	7	8	8	7	7	6	6	6	61

THL de restaurante de Mall Oxigeno

Este restaurante tiene un presupuesto de 9 colaboradores y su productividad debería ser mayor a 5, cuenta con salón comedor y su venta es por el mostrador y Uber.

Ilustración 0-9 THL Oxígeno 7 qrs

Semana # 2				11:00 a. m.	12:00 p. m.	1:00 p. m.	2:00 p. m.	3:00 p. m.	4:00 p. m.	5:00 p. m.	6:00 p. m.	7:00 p. m.	8:00 p. m.	Totales
14-Aug-23	4,6	5,3	Transacciones	9	35	34	35	30	25	25	32	27	18	270
			Horas	2	4	4	6	6	7	7	5	5	5	51
			TLH	4,5	8,8	8,5	5,8	5,0	3,6	3,6	6,4	5,4	3,6	5,3
15-Aug-23	5,2	5,2	Transacciones	12	32	36	23	16	14	14	23	27	22	219
			Horas	2	3	3	5	5	6	6	4	4	4	42
			TLH	6,0	10,7	12,0	4,6	3,2	2,3	2,3	5,8	6,8	5,5	5,2
16-Aug-23	3,1	3,1	Transacciones	14	31	14	19	7	6	12	26	19	24	172
			Horas	2	5	5	7	7	7	6	6	5	5	55
			TLH	7,0	6,2	2,8	2,7	1,0	0,9	2,0	4,3	3,8	4,8	3,1
17-Aug-23	3,4	3,4	Transacciones	15	31	22	18	18	11	15	29	20	15	194
			Horas	2	6	6	7	6	6	6	6	6	6	57
			TLH	7,5	5,2	3,7	2,6	3,0	1,8	2,5	4,8	3,3	2,5	3,4
18-Aug-23	5,0	5,0	Transacciones	17	38	28	29	23	17	21	32	45	37	287
			Horas	2	5	5	7	7	7	6	6	6	6	57
			TLH	8,5	7,6	5,6	4,1	3,3	2,4	3,5	5,3	7,5	6,2	5,0
19-Aug-23	5,4	5,4	Transacciones	12	37	46	46	32	27	31	45	20	27	323
			Horas	2	5	5	7	8	8	7	6	6	6	60
			TLH	6,0	7,4	9,2	6,6	4,0	3,4	4,4	7,5	3,3	4,5	5,4

THL KFC Heredia Mercado

Este restaurante debe de tener una productividad de +5 tiene ventas por el mostrador, cuenta con salón comedor y su presupuesto asignado es para 9 colaboradores.

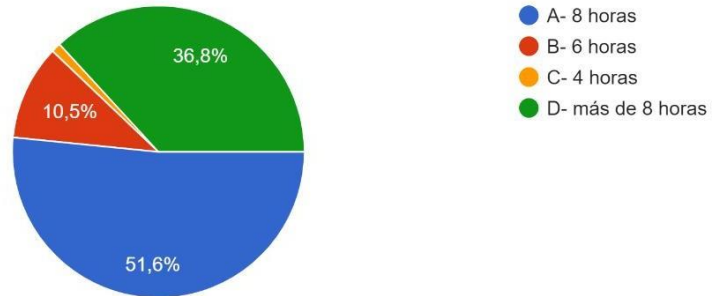
Ilustración 0-10 THL Mercado QSR

3,8	3,6	Transacciones	23	35	46	30	13	19	11	19	13	15	8	235
		Horas	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	4	66
		TLH	4,6	5,8	7,7	5,0	2,2	3,2	1,8	3,2	2,2	3,0	2,0	3,6
4,3	4,3	Transacciones	27	33	40	25	30	20	15	21	23	20	17	281
		Horas	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	4	66
		TLH	5,4	5,5	6,7	4,2	5,0	3,3	2,5	3,5	3,8	4,0	4,3	4,3
4,0	4,0	Transacciones	17	29	41	27	18	11	24	29	25	24	12	265
		Horas	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	4	66
		TLH	3,4	4,8	6,8	4,5	3,0	1,8	4,0	4,8	4,2	4,8	3,0	4,0
4,1	4,1	Transacciones	26	41	27	26	24	17	25	25	21	21	12	271
		Horas	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	4	66
		TLH	5,2	6,8	4,5	4,3	4,0	2,8	4,2	4,2	3,5	4,2	3,0	4,1
4,7	4,7	Transacciones	26	55	42	35	27	26	24	31	33	28	13	346
		Horas	5	6	6	6	6	6	7	8	7	7	5	73
		TLH	5,2	9,2	7,0	5,8	4,5	4,3	3,4	3,9	4,7	4,0	2,6	4,7
3,5	3,5	Transacciones	24	46	55	31	22	20	7	24	24	8	8	279
		Horas	5	6	6	7	7	7	8	9	8	6	6	79
		TLH	4,8	7,7	9,2	4,4	3,1	2,9	0,9	2,7	3,0	1,3	1,3	3,5
2,5	2,5	Transacciones	10	30	40	30	19	14	16	7	13	8	2	190
		Horas	5	6	8	9	9	9	6	6	5	4	4	75
		TLH	2,0	5,0	5,0	3,3	2,1	1,6	2,7	1,2	2,6	2,0	0,5	2,5

Encuesta aplicada a 95 colaboradores

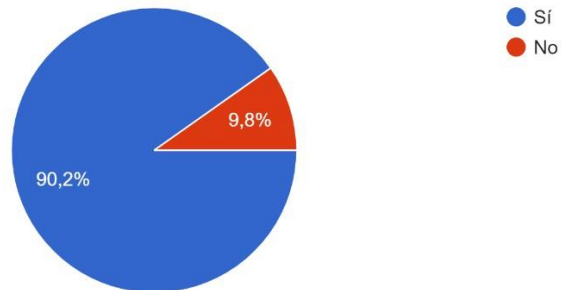
1-Cuántas horas laboras realmente ?

95 respuestas



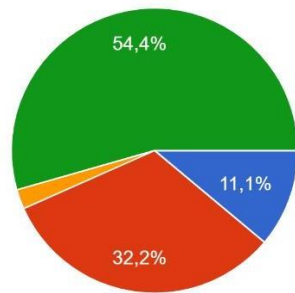
2-Consideras al trabajo y a las personas con las que trabajas parte de tu vida?

92 respuestas



3- Porque trabajas en KFC ?

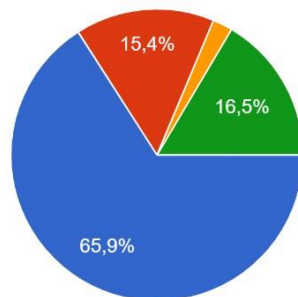
90 respuestas



- Opción 1- Necesidad
- Opción 2- Me gusta lo que hago
- Opción 3- No encuentro trabajo en otro lugar
- Opción 4- Para ascender, desarrollar conocimiento y aumentar mis ingresos

4- Como te sientes desarrollando tus funciones ?

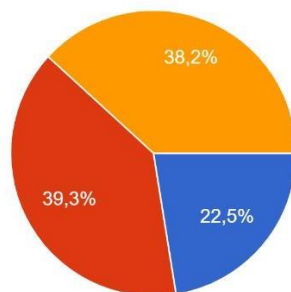
91 respuestas



- Opción 1- Muy Bien
- Opción 2- Sobre cargado de funciones
- Opción 3- Tengo pocas funciones
- Opción 4- Ni muchas, ni pocas funciones, las necesarias

5- crees que es recíproco el beneficio vrs el trabajo que realizas?

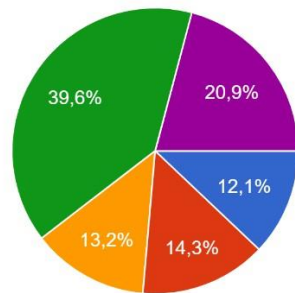
89 respuestas



- Opción 1- No lo creo
- Opción 2- si lo creo
- Opción 3- Algunas veces

6- Tu horario de trabajo te permite, estudiar, tener tiempo en familia, descansar?

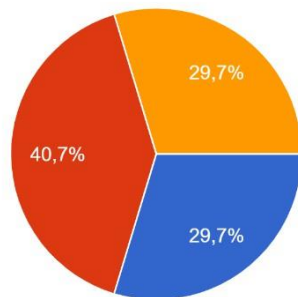
91 respuestas



- Opción 1- Estudiar
- Opción 2- tiempo en familia
- Opción 3- descansar
- Opción 4- todas son correctas
- Opción 5- ninguna de las anteriores

7- En las horas de alto volumen crees que se dispone de la cantidad de personal adecuado para realizar las funciones de forma adecuada?

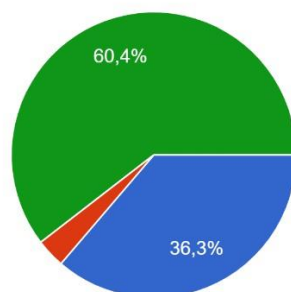
91 respuestas



- Sí
- No
- Tal vez

8-En las horas de alto volumen piensas que se podría dar un mejor servicio al cliente si ?

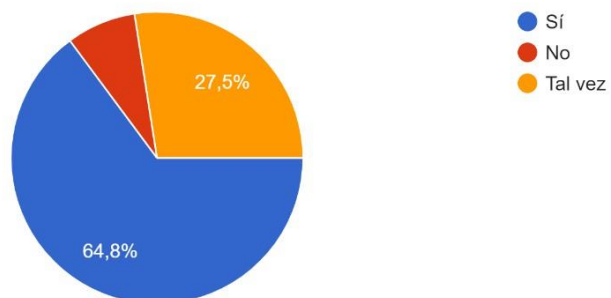
91 respuestas



- Opción 1- Hubiera mas personal en el turno asignado
- Opción 2- Hubiera mejor entrenamiento
- Opción 3- Si cubriera yo mas áreas de trabajo
- Opción 4- Damos siempre un buen servicio al cliente con todos los procesos

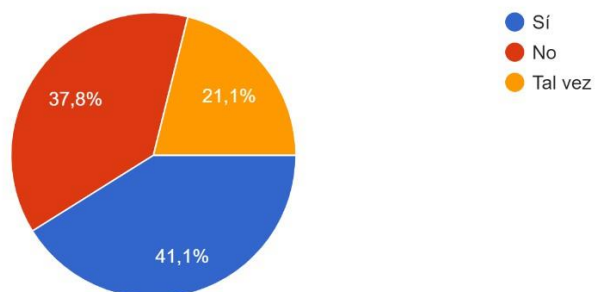
9-El trabajo que desempeñas te genera una experiencia de vida satisfactoria?

91 respuestas



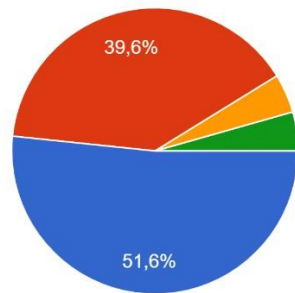
10-Crees que la cantidad de áreas de trabajo están debidamente cubiertas en el turno en las horas de alto volumen para cumplir las metas de la compañía ?

90 respuestas



11-Como te sientes al terminar tu Jornada ?

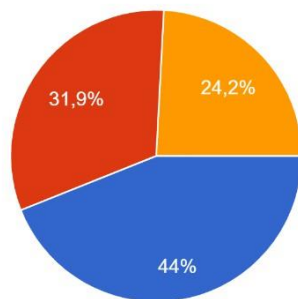
91 respuestas



- Opción 1-Completamente satisfecho
- Opción 2- Muy cansado(a)
- Opción 3- Con ganas de no regresar
- Opción 4- insatisfecho

12-Crees que las metas establecidas por la compañía logran la coherencia con la cantidad de personal en las horas de alto volumen y lo que esperan de ti ?

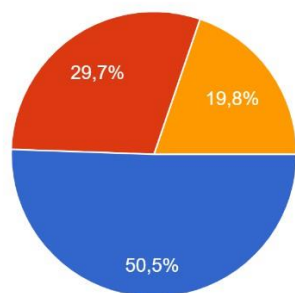
91 respuestas



- Sí
- No
- Tal vez

13-De alguna manera te sientes que te esfuerzas y cubres mucho mas puestos de los que debes ?

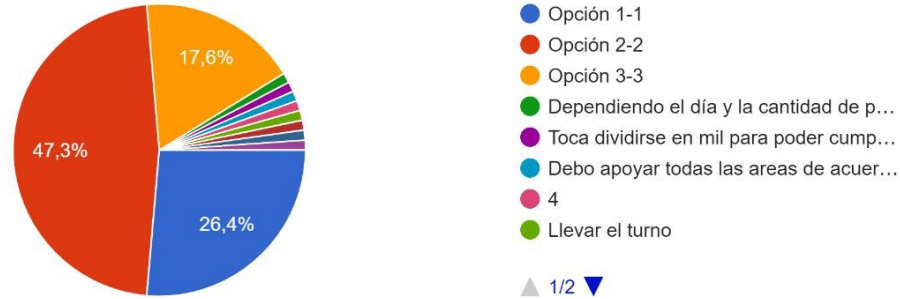
91 respuestas



- Sí
- No
- Tal vez

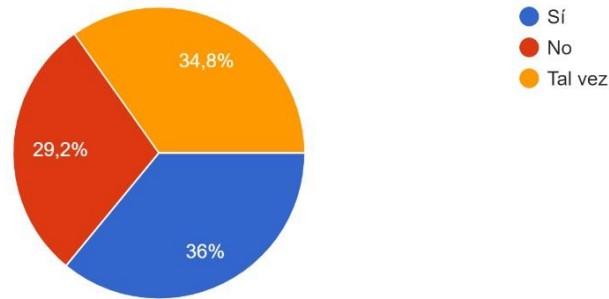
14- Cuantas áreas de trabajo debes cubrir a la vez en las horas de alto volumen para poder cumplir con el trabajo ?

91 respuestas



15-Te gustaría que en un futuro tus hijos, hijas, hermanos, amigos o familiares trabajen en KFC

89 respuestas



Entrevistas a 7 gerentes de restaurantes

La entrevista se baso en algunas preguntas claves para conocer el punto de vista de cada uno, las cuales detallo a continuación.

Nos puedes indicar quién eres, ¿cuáles son tus funciones en el punto de venta y cuánto tiempo tiene laborando para KFC?

¿Nos puedes compartir un momento donde te has sentido completamente satisfecho en tu vida?

¿Qué es lo que más te motiva de tu vida?

¿Y lo menos motivante?

¿cuál es su más grande competidor?

¿Cree usted que su competidor número uno es exitoso y por qué?

¿Como asigna o distribución el personal en las áreas de trabajo?

- ¿Cuál es la dinámica que utiliza para tener el personal necesario en las horas que se necesitan y todos los puestos cubiertos?
- ¿Cuántos colaboradores tiene aprobados en su tienda?
- ¿Cuántos colaboradores tiene actualmente?
- ¿Cuántos colaboradores le han rotado en los últimos 3 meses?
- ¿Usted cree que si se le asignan más colaboradores puedo lograr alcanzar todas las metas de la compañía?
- ¿Como percibe usted a sus colaboradores en el trabajo?
- ¿Cree usted que hay sobrecargos de trabajo en algunas posiciones?
- ¿Cuáles posiciones serían las más sobrecargadas?
- ¿Usted cree que el costo beneficio a nivel de colaboradores es correcto he equitativo?
- ¿Como percibe usted las cosas desde su experiencia la relación de funciones, clientes y personal?
- ¿Qué impacto cree usted que tenga la distribución del recurso humano en su punto de venta y como la mejoraría, sin afectar el rendimiento?
- ¿Qué recomendaciones daría usted a la compañía para mejorar sus indicadores?

Algo que quieras compartir y creas que es relevante sobre el impacto que tiene en una organización la asignación correcta del recurso humano.

Datos de rotación de los 7 restaurantes

Restaurante	Rotación	Salario mensual por cada uno	Costo anual a agosto de rotación
Heredia Pirro	2	386183,34	1482944,02
San Francisco	5	386183,34	3707360
Mercado	3	386183,34	2224316,03
Oxigeno	7	386183,34	5190304,07
Santa Ana	9	386183,34	6073248,09
Grecia	7	386183,34	5190304,07
Paseo de las flores	9	386183,34	6673248
Total, de costo de rotación de calculando al 40% con empleados de menos de meses	42		30541724,28

Estos datos no contemplan el costo del entrenamiento, contratación, ni cargas patronales.

- Técnicas

Aplicación de encuestas

Revisión del parámetro de productividad

Observación

Entrevistas

Revisión del costo de rotación

- Confiabilidad y validez

Las técnicas son 100% confiables debido a que se realizan al personal una encuesta al 95 % del personal de la zona asignada. Por otro lado, los gerentes de los puntos de venta dan nos dicen como distribuyen el personal desde la creación de horarios y asignación de puestos de trabajo. Las áreas de trabajo están asignadas según la carta de distribución de personal o posicionamiento que indica cuanto personal se necesita para laborar. Además, tenemos la herramienta de THL la cual se ha utilizado en la organización para medir la productividad según horas laboradas y cantidad de clientes, esta herramienta determina la necesidad o no de personal según su productividad. También se analizará la rotación del personal y el costo para la organización. Todos los datos son tomados directamente de los puntos de venta, y de las herramientas que la compañía utiliza.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS

- Análisis de resultados

En la encuesta se destaca los siguientes hallazgos

Podemos ver en la encuesta que más de un 36% de los encuestados trabajan más de 8 horas diarias.

También la mayoría consideran como familia a sus compañeros de trabajo, el 54% de los colaboradores quiere crecer en la compañía y un 32 % le gusta la labor que desempeñan, el 11 % están en la compañía por necesidad.

El 65 % de los encuestados dicen que se sienten muy bien con las funciones que ejercen y el 15 % se sientes sobre cargados. El 22 % dicen que no sentir reciprocidad en los beneficios vs el trabajo y 38 % dicen que en ocasiones sí sienten

que es recíproco. El 20 % dice que no tiene tiempo para realizar otras cosas fuera del trabajo. El 40% indican que en las horas de alta demanda no se cuenta con el personal adecuado para trabajar y el 29% dicen que tal vez.

El 36 % dicen que si contaran con más personal darían un mejor servicio, al 68 % el trabajo le genera una experiencia de vida satisfactoria. El 37 % dice que las áreas no están cubiertas al 100 % en horas de alta demanda.

Casi un 40% al terminar la jornada se sienten muy cansados y un 9% se siente insatisfecho con ganas de no regresar.

El 40% dice que las metas no son coherentes con la cantidad de gente asignada y el 24% no sabe. El 50 % dice que se esfuerza mucho por cubrir otros puestos, solo el 1% cubre una sola área de trabajo en las horas de alto volumen, el 99% cubre más de dos áreas de trabajo. Solo el 36 % recomendaría a KFC para trabajar.

En las entrevistas realizadas los gerentes de los puntos de venta en general dicen que las metas son muy elevadas y el recurso humano es escaso y que en la gran mayoría del tiempo los encargados de los turnos deben ayudar a cubrir las áreas operativas casi todo el día. También indican que las jornadas de trabajo se hacen muy extensas en algunas ocasiones trabajando más de 10 horas la parte administrativa de la misma forma los colaboradores algunos colaboradores.

Por otro lado indican que la asignación de personal para los puestos a través de los horarios es demasiado complejo y que en ocasiones no se brinda una gran experiencia de servicio a los clientes porque se deben cubrir varios puestos al mismo tiempo, esto genera quejas de clientes, ordenes inexactas, tiempos altos de servicio, cansancio en exceso de los colaboradores y hasta que los colaboradores decidan irse para otro lugar donde la compensación salarial es la misma y las jornadas también, pero tienen menos áreas de trabajo que cubrir lo que contribuye a una mejor paz mental debido a esto también los colaboradores de nuevo ingreso no se quedan y la mayor rotación que tienen es por personal menor a tres meses.

En los datos de la herramienta de productividad y posicionamiento.

Arroja una gran variación entre ellas, especialmente porque la herramienta de productividad arroja números inferiores a los establecidos, aun así, la cantidad de personal no es suficiente para cubrir todos los puestos de trabajo o áreas para cubrir. Esto claramente hace que algunos colaboradores en las horas de alto volumen tengan que cubrir más de dos puestos de trabajo al mismo tiempo, sacrificando, la calidad, el servicio brindado, aumentando la fatiga laboral y la percepción de sobre cargas laborales.

Análisis de rotación

Los datos de rotación sin contar, entrenamiento, uniformes, proceso de selección y cargas patronales,

dan como resultado que hubiera sido mejor contratar 10 personas, aunque esto no asegura que la rotación se detendrá. Sin embargo, el dato puede ser mayor porque se toma toda la rotación como si fueran colaboradores de menos de tres meses a un 40% de su salario anual.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENCIONES

Conclusiones

- En la encuesta se destaca los siguientes hallazgos
Podemos ver en la encuesta que más de un 36% de los encuestados trabajan más de 8 horas diarias.
También la mayoría consideran como familia a sus compañeros de trabajo, el 54% de los colaboradores quiere
Crecer en la compañía y un 32 % le gusta la labor que desempeñan, el 11 % están en la compañía por necesidad.
El 65 % de los encuestados dicen que se sienten muy bien con las funciones que ejercen y el 15 % se sienten
Sobre cargados. El 22 % dicen que no sentir reciprocidad en los beneficios vs el trabajo y 38 % dicen que en
Ocasiones sí. El 20 % dice que no tiene tiempo para realizar otras cosas fueras del trabajo. El 40% indican que
En las horas de alta demanda no se cuenta con el personal adecuado para trabajar y el 29% dicen que tal vez.
El 36 % dicen que si contaran con más personal darían un mejor servicio, al 68 % el trabajo le genera una
Experiencia de vida satisfactoria. El 37 % dice que las áreas no están cubiertas al 100 % en horas de alta demanda.
Casi un 40% al terminar la jornada se sienten muy cansados y un 9% se siente insatisfecho con ganas de no regresar.
El 40% dice que las metas no son coherentes con la cantidad de gente asignada y el 24% no sabe. El 50 % dice que se esfuerza mucho por cubrir otros puestos, solo el 1% cubre una sola área de trabajo en las horas de alto volumen, el 99% cubre más de dos áreas de trabajo. Solo el 36 % recomendaría a KFC para trabajar.

En las entrevistas realizadas

Se refleja una gran inquietud por parte de los gerentes de restaurante, especialmente por el logro de metas, la rotación del personal, las sobrecargas laborales y la dificultad para asignar puestos de trabajo en los horarios del personal. Además, se nota una gran frustración por no alcanzar las metas de satisfacción al cliente que es de un 100% entre otras variables que se miden por parte de la compañía para lograr alcanzar un bono cuatrimestral. Claramente indican que la cantidad del recurso Humano no les ayuda a alcanzar las metas de compañía que cada vez son mas exigentes. Además de la demanda del tiempo para tener un equilibrio de vida ya que algunos trabajan mas de 10 horas.

Los datos de la herramienta de productividad THL definitivamente no alcanza para evaluar la cantidad de personal que se necesita en las horas de alto volumen, ya que toma todas las horas del día y las divide bajo el mismo parámetro de transacciones entre horas laboradas, la cual debe de dar mínimo 5 clientes por hora trabajada. Sin embargo, las posiciones o áreas de trabajo a asignar son más en las horas de alto volumen y la herramienta mide hasta las dos horas donde se prepara el restaurante en las cuales no hay clientes y las dos horas de cierre del restaurante donde el personal también debe dejar todo listo para el día siguiente y tampoco hay clientes.

Es más factible la asignación de colaboradores por áreas mininas que deben ser cubiertas en las horas de alto volumen y durante el día.

Datos de rotación:

Estos reflejan que el costo hasta el mes de agosto es de 30541724,28 millones de colones, por una rotación de 42 miembros de equipo, sin contar con los gastos de contratación, entrenamiento, uniformes y aportes patronales. Este dato alcanza para la contratación de 10 colaboradores asumiendo que todos los colaboradores que rotaron tenían menos de tres meses y el costo se saco con el 40 % del salario anual.

Podemos concluir que, en los restaurantes de Heredia, San Francisco, Oxigeno y Grecia, no cuentan con el personal suficiente para abarcar cada área de trabajo en horas de alto volumen, lo que genera desordenes operacionales, ordenes incompletas, fatiga laboral ya que los colaboradores deben realizar más de dos funciones al mismo tiempo.

Por otro lado, la encuesta arroja un alto trabajo en equipo debido a que la mayoría se ven como familia. Los colaboradores disfrutan de sus funciones y tienen intención de crecer en la organización, además en su gran mayoría el trabajo les proporciona el tiempo para estudiar y estar en familia.

Recomendaciones

1. Se le recomienda a la organización, valorar más la herramienta por áreas de trabajo para la asignación de presupuestos ya que este cuenta con un mínimo de personal que se debería tener según las áreas, y no tanto la de productividad debido a que hay horas que no se deben contemplar como las de antes de abrir y después de cerrar los restaurantes, estas horas son de limpieza y orden y no precisamente están implícitas en la atención y el servicio al cliente. Además, cada restaurante debe contar con el mínimo de personal para operar según las áreas de trabajo.
2. La organización podría completar el personal por áreas de trabajo lo cual no significa que aumentaría el gasto organizacional, más bien se aseguran de que el personal no rote por exceso de cargas laborales debido a que a la fecha faltan en estos restaurantes 17 colaboradores y la rotación actual alcanza para contratar 10 contemplando únicamente los salarios del personal que rotó. Claro que esto no asegura que el personal no rote más, pero si fortalece la calidad de productos, servicio y equipara las cargas de trabajo aumentando la satisfacción de los colaboradores.
3. Es importante que la organización contrate el personal necesario para cumplir con las necesidades de los restaurantes esto especialmente porque si los colaboradores trabajan más de 10 horas incurren en pago de horas extras, aumentan la fatiga laboral y disminuye la satisfacción por el trabajo, esto rápidamente es percibido por el servicio que se le da a cada cliente. De

esta forma podrían enfocarse al 100% en cada área de trabajo y dar una experiencia de servicio única lo que podría ayudar a cumplir con las metas de satisfacción del cliente.

4. Si se mejora la satisfacción de los empleados ellos no van a recomendar con un buen lugar para trabajar, esto nos aseguraría poder contar con la mano de obra suficiente para operar los restaurantes.
5. Por otro lado, la organización podría aprovechar el compromiso mostrado por los colaboradores en sus funciones, las ganas de crecer y desarrollarse en la compañía con un plan de carrera y la ejecución paso a paso de los procesos. Esto asegura que el personal no tome la decisión de cambiar de trabajo.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

- **Introducción**

En este capítulo se darán algunas propuestas con el fin de aportar a la organización ideas o sugerencias que ayuden a tomar decisiones con relación a cubrir las áreas de trabajo de la mejor forma sin aumentar los costos de la compañía,

Objetivos

1. Concientizar al gerente de operaciones de KFC Jonathan Van Brum y al gerente de RHRH Roger Viquez sobre la problemática de que existe en las cargas de trabajo, causando fatiga a los colaboradores, por no contar con el personal adecuado en la operación, Además demostrar con el costo de rotación que la compañía no incurriría en gastos adicionales.
2. Demostrar a la gerencia de operaciones y la gerencia de RHRH que es necesario la asignación del recurso con el fin de equilibrar las cargas laborales.
3. Incentivar el uso exclusivo de posicionamiento con la cantidad mínima necesaria de personal para operar, por áreas de trabajo y no el indicador de THL en las horas de alto volumen, para tomar decisiones de presupuestos.
4. Actualizar la gráfica de posicionamiento a la realidad de cada restaurante

Objetivos específicos

1. Solicitar una reunión con el gerente de operaciones para presentarle el proyecto de investigación, los hallazgos y conclusiones.
2. Solicitar una reunión con el gerente de RHRR para presentar el proyecto de investigación, los hallazgos y conclusiones objetivo específico.
3. Compartir en una reunión de zona los resultados de la investigación a los gerentes de los restaurantes con el fin de que comprendan el costo de la rotación, y cómo se sienten los colaboradores en relación con cargas laborales, y la satisfacción con su trabajo. Además, es importantes que conozcan el nivel de compromiso que tienen sus colaboradores.
4. Programar una reunión con Laura Herrera encargada de entrenamiento para modificar la gráfica de posicionamiento y actualizarla a la realidad de los restaurantes.

Plan de acción

- Realizar una presentación de la investigación al gerente de operaciones con el fin de que solicite el presupuesto para poder asignar más recurso humano a los restaurantes que no pueden tener todas las posiciones cubiertas en las horas de alto volumen.
- Agendar una reunión con el gerente de RRHH con el fin de darle a conocer la investigación, los datos de la encuesta, el análisis de rotación para que pueda visualizar el costo de la rotación y el beneficio que se tendría al asignar el personal correcto por posiciones a los restaurantes en las horas de alto volumen.

- Agendar una reunión con los gerentes de los restaurantes que participaron en la investigación.
- Reunirme con la persona encargada del departamento de entrenamiento para modificar la gráfica de posicionamiento.

Cronograma de actividades

Cronograma. Tabla 3 Cronograma elaboración propia

Cronograma de ejecución

Reunión	Día	Hora	Asunto	Seguimiento
Jonathan Van Brutm Gerente de operaciones	3 de octubre	10- 11 am	Presentación de investigación	Oct-17 /Oct-24
Roger Viquez Gerente RHRH	3 de octubre	3-4 pm	Presentación de investigación	Oct-17 /Oct-24
Laura Herrera Gerente de Capacitación	10 de octubre	11- 11-30am	Diseño de Posicionamiento	Oct-18
Reunión con los Gerentes de Restaurantes	18 de octubre	3 -4 pm	Presentación de la investigación	Nov-7
Laura Herrera Gerente de Capacitación	2 de noviembre	10 – 11am	Revisión de grafica de posicionamiento	Listo

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.

- Arrollo Tovar , R. (2012). *Habilidades Gerenciales*. Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones .
- Intelectiva CR., K. (2019). *manual de colaborador nuevo . Docuemntos de induccion* . San Jose CR .
- MADRIGAL TORRES, B. (2012). *Habilidades Directivas*. Mexico, Mexico: Mc Graw Hill/ Interamericana editores S.A de C.V.
- Martins, J. (5 de Diciembre de 2022). *planificacion de proyectos . Si te gusta maximizar los resultados del equipo, te encantara la maximizacion de los recursos*. Asama .
- Matthew, K. (2015). *Off Balance* . New York: Penguin Group.
- Yum! Brands RSC. (enero de 2020). Obtenido de <https://www.yum.com/wps/portal/yumbrands/Yumbrands/company>
- Sánchez, T. R. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Ediciones Octaedro.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., Santos, I. O., Muñoz, E. M., & Cabrera, R. V. (2008). *Gestión de recursos humanos*.
- Sánchez, I. P. (2021). *Organización empresarial y de recursos humanos*. ADGG0408. IC Editorial.
- Fernández, D. L. M., Juvinao, D. L., & Solano, E. S. (2016). *Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal*. *Económicas CUC*, 37(1), 63-80.

ANEXOS

- <https://forms.gle/9FADw8Km8tYjXhiXA>
- [Copia de THL.xls](#)
- [Guía posicionamiento rest línea pantone rojo grande.pdf](#)
- [..\..\Documentos\RHRH](#)
- [libros](#)
- [Entrevista RGM.pdf](#)