

**Recibido:**

Marzo 14 de 2022.

**Aceptado:**

Mayo 30 de 2022.

# Sistema de control de gestión como herramienta para el empoderamiento del personal

## Management control system as a tool for staff empowerment

**Carmen Rosa Sazo Morales<sup>1</sup>**[carmen.sazo@usach.cl](mailto:carmen.sazo@usach.cl)<https://orcid.org/0000-0001-8640-2251>**Miseldra Josefina Gil Marín<sup>2</sup>**[miseldra.gil@uautonoma.cl](mailto:miseldra.gil@uautonoma.cl)<https://orcid.org/0000-0003-2553-5020>**Yuri Christian González Navarro<sup>3</sup>**[yuri.gonzalez@uautonoma.cl](mailto:yuri.gonzalez@uautonoma.cl)<https://orcid.org/0000-0003-4735-6920>**Pedro José Rojas Díaz<sup>4</sup>**[pedro.rojas@uautonoma.cl](mailto:pedro.rojas@uautonoma.cl)<https://orcid.org/0000-0002-6626-6659>*Autora para correspondencia:* Miseldra Josefina Gil Marín[miseldra.gil@uautonoma.cl](mailto:miseldra.gil@uautonoma.cl)<https://orcid.org/0000-0003-2553-5020><https://doi.org/10.22209/amr.v1n2a02>

- 1 Contador Público y Auditor. Facultad de Administración y Economía. Universidad de Santiago de Chile, Chile.
- 2 Contador Público. Facultad de Administración y Negocios. Universidad Autónoma de Chile, Chile.
- 3 Contador Público y Auditor. Facultad de Administración y Negocios. Universidad Autónoma de Chile
- 4 Doctor en Ciencias Gerenciales. Contador Público. Facultad de Administración y Negocios. Universidad Autónoma de Chile, Chile

## Resumen

La presente investigación desarrolla, desde una mirada práctica, la teoría del empoderamiento del recurso humano de una organización y los sistemas de control de gestión centrados en los aspectos psicológicos, culturales y antropológicos de la organización. El objetivo de este estudio es proponer un Sistema de Control de Gestión, basado en aspectos culturales y antropológicos de la organización, como herramienta para el empoderamiento del personal de la Franquicia Juan Maestro. La metodología de trabajo es de carácter exploratoria - descriptiva, ocupando como técnicas de recolección de información: la observación de los procesos, cuestionario aplicado a 10 trabajadores y, la entrevista realizada al dueño de la empresa y al gerente. Como resultado de la investigación se tiene que, en la conducta individual del empleado, se mide su desempeño, basados en las metas de ventas que establece la marca. Además, no siempre al personal se le permite generar conocimientos, habilidades y aptitudes con la finalidad de lograr el crecimiento personal y mejorar su desempeño. Este resultado admite proponer un Sistema de Control de Gestión, que permitirá a la organización mejorar su gestión interna y aumentar los estándares de calidad de los servicios ofrecidos, a través del mejoramiento del bienestar de recursos humanos.

**Palabras clave:** cultura organizacional; estrategia organizacional; gestión empresarial; gestión comunicativa. recursos humanos.

## Abstract

This research develops, from a practical perspective, the theory of the empowerment of the human resource of an organization and the management control systems focused on the psychological, cultural, and anthropological aspects of the organization. The objective of this study is to propose a Management Control System, based on cultural and anthropological aspects of the organization, as a tool for the empowerment of the staff of the Juan Maestro Franchise. The work methodology is exploratory - descriptive, occupying as information collection techniques: the observation of the processes, questionnaire applied to 10 workers and the interview conducted with the owner of the company and the manager. As a result of the research, we gather the following: in the individual employee conduct, his performance is measured, based on the sales goals established by the brand. In addition, staff are not always allowed to generate knowledge, skills and aptitudes in order to achieve personal growth and improve their performance. This result allows to propose a Management Control System, which will allow the organization to improve its internal management and increase the quality standards of the services offered, through the improvement of the well-being of human resources.

**Keywords:** organizational culture; organizational strategy; business management; communicative management. human resources.

## Introducción

La presente investigación se encuentra anclada en las teorías del empoderamiento del recurso humano de una organización y los sistemas de control de gestión centrados en los aspectos psicológicos, culturales y antropológicos de la organización. Para ello fue relevante el estudio de investigaciones empíricas que van desde Kanter (1977), Lawler (1986), Spreitzer (1992), Freidman (1992), Bowen y Lawler (1992), Keller y Dansereau (1995), Me-non (2001), Klindas (2002), Dimitriades (2002), Buelga (2007), Jáimez (2013), hasta Mejía (2015). Una vez realizado el análisis documental, se procedió a seleccionar la organización que sería estudio de caso para aplicar el presente estudio. Se seleccionó un Franquiciado de la Marca "Juan Maestro", propiedad del Grupo G&N BRANDS. Las razones por las cuales se selecciona son: organización obligada a incrementar su eficiencia interna y su productividad, cuenta con unidades con funciones específicas para el análisis de la información empresarial, trabajan sobre la base de un plan estratégico y operativo que establece claramente los propósitos y los medios por los que se evaluará el desempeño del Franquiciado. Dichas características permiten contar con una estructura organizativa, que servirá de base para analizar el posible impacto de aplicar el control, basado en aspectos culturales y antropológicos de la organización, como herramienta para el empoderamiento del personal de la Franquicia Juan Maestro.

En tal sentido, conociendo los fundamentos teóricos que sustentan la investigación y reconociendo la población en la cual se realizará el estudio, lo siguiente fue ejecutar. Se determinó que se realizará a través de una investigación de corte descriptivo, ya que se busca conocer y comprender el nivel de empoderamiento que poseen los trabajadores, permitiendo con ello proponer un sistema de control de gestión centralizado en aspectos culturales y antropológicos de la organización, el cual permitirá mejorar el bienestar y calidad del espacio laboral de las personas que hacen parte de la organización, proyectándose dicho bienestar en el trabajo grupal y por ende en los resultados de la organización.

Para lograr dicho objetivo, se empleó como herramientas de investigación: la observación, la entrevista y el cuestionario. Los investigadores estuvieron presentes en actividades tales como: apertura y cierre de operaciones, supervisiones de la marca, venta y despacho de pedidos, producción de pedidos, cuadro administrativo de caja, toma de inventario físico de mercadería, entre otros. El trabajar con el personal de la tienda contribuyó a identificar los factores organizacionales que permiten medir el empoderamiento del personal. Posteriormente, se entrevistó al dueño de la empresa franquiciada y al

Gerente de operaciones, permitiendo con ello describir el enfoque de control de gestión que se desarrolla en la organización. Adicionalmente, se encuestaron a los empleados, que generan las actividades de operación, identificando quien es responsable ante quién, cuáles son los procedimientos y procesos necesarios para cumplir con los objetivos establecidos en la empresa, cuáles son las habilidades, competencias y capacidades que los empleados poseen, cuál es la forma como se comporta la gerencia y por último identificar los valores que comparte en la organización.

Una vez recabada la información se realizó una representación empírica del problema investigado, generando una propuesta metodológica, basada en un sistema de control de gestión centrado en aspectos culturales y antropológicos, que permita desarrollar en el personal de la empresa Inversiones y Servicios Las Espigas, una creencia en la cultura de la organización. De esta forma, tendrá voluntad de realizar un esfuerzo considerable en beneficio de esta, deseando seguir siendo miembro de la organización, identificándose plenamente con ella, creándose una estrecha relación entre la persona y la empresa.

## **Fundamentación teórica**

Desde el siglo XX reconocer una cultura organizacional enfocada en cumplir con la misión, visión y objetivos de la empresa, se transformó en eje transversal de las planificaciones estratégicas de toda la alta gerencia en el mundo. El pilar fundamental para lograr dicha tarea es garantizar un clima organizacional de alto impacto donde se administren de forma efectiva los recursos con los que cuenta la organización especialmente el recurso humano, ya que es este el que transforma a los demás recursos como los financieros, materiales, tecnológicos y administrativos, y que hacen realidad las metas que conforman el plan estratégico de la empresa.

Con el paso del tiempo, en la década de los 80, surge el empoderamiento del recurso humano en el marco de las industrias manufactureras, basados en el modelo del empowerment de Julian Rappaport. De forma rápida se fueron conformando los Círculos de Calidad, espacios donde la gerencia preguntaba a sus empleados sobre cómo se podrían mejorar los procesos en tiempo real (Lawler, 1986), logrando con ello que los trabajadores aporten sus ideas basadas en elementos tanto teóricos como prácticos, experimentando una sensación de autonomía y reconociendo que sus contribuciones generan importantes efectos a la productividad de la empresa.

A medida que se avanza con la aplicación del modelo de empoderamiento se debe considerar que cuando la palabra empoderamiento se usa para denotar un acto, entonces se refiere a aquellas acciones (por ejemplo, delegación) que conducen al estado empoderado. Cuando la palabra empoderamiento se usa para denotar un proceso, luego describe una secuencia de acciones como, por ejemplo, transferencia de poder y / o estados psicológicos intermedios (por ejemplo, autoridad percibida para la toma de decisiones), que en última instancia conducen al estado empoderado. Esta secuencia puede extenderse a otros estados psicológicos (por ejemplo, compromiso organizacional) y / o acciones (por ejemplo, tomar la iniciativa) que se derivan del estado empoderado (Menon, 2001)

Basados en lo anterior, el empoderamiento es un modelo que pretende mejorar el bienestar y calidad de vida con la potenciación de recursos individuales, grupales y comunitarios (Buelga, 2007). Se parte de la premisa que, a partir del impulso de estos recursos, se generan nuevos espacios en los cuales las personas tienen una mayor capacidad para controlar por sí mismas su propio desarrollo personal y profesional.

Entonces, surge la incógnita, ¿cómo poner en marcha un proceso de empoderamiento de los empleados de una organización? En la literatura se ha encontrado una tendencia a trabajar teóricamente con el constructor de empoderamiento, por tanto, queda un poco más rezagada la cuestión metodológica de cómo implementar y generar el empoderamiento en las organizaciones. Según Klindas (2002, citado en Jáimez, 2013) el empoderamiento supone: "un desarrollo de bajo nivel de formalización, contando con menor cantidad de manuales de normas y procedimientos, permitiendo a los trabajadores flexibilidad en la ejecución de los procesos, generando con ello mayor iniciativa" (p.24). Sin embargo, Dimitriades (2002, citado en Jáimez, 2013), señala que establecer una cultura de baja formalización para cumplir con la aplicación del empoderamiento, generaría un ambiente de alta incertidumbre y ambigüedad en la ejecución de los procesos.

No obstante, un alto compromiso de los miembros de una organización, unido a la prioridad que se le brinda de asumir los retos e imprevistos del puesto y de la organización, busca siempre una mejor manera de hacer las cosas y cooperar con las personas que se trabaja y permite que se puedan compensar las deficiencias, haciendo énfasis, según Dimitriades (2002), en los niveles de autonomía e iniciativa, donde existe una clara diferenciación entre jefes y empleados. Por lo tanto, hay que trabajar para mejorar la resolución de problemas, el control del entorno, los procesos de toma de decisiones, así como cooperar, trabajar en equipo y desarrollar buenas relaciones con los demás.

En tal sentido, para lograr la implementación del modelo de empoderamiento en los empleados de una organización, es necesario realizar reestructuraciones en cuanto a los niveles organizacionales, como en el manejo de información, logrando con ellos un mejor uso y aprovechamiento de los recursos, así como trabajar desde lo psicológico en las habilidades o competencias de los trabajadores, lo que impactará en los resultados y efectividad del trabajo, reconociendo desde las condiciones ambientales de trabajo hasta la interpretación mental de cada trabajador, considerando creencias, valores y normas que reconoce como ciertas.

Es entonces, donde el presente estudio propone la implementación del Control de Gestión como herramienta para lograr promover el empoderamiento de los empleados en una organización, basados en el principio surgido en los años 70 planteado por Ivanovich (2014), cuyo objetivo es verificar y evaluar cómo la gestión logra el cumplimiento de los planes establecidos, vinculado no solo a la dirección formal, sino a factores claves como la cultura, el entorno, la estrategia, lo psicológico, lo social y la calidad, representados en los sistemas de control centralizados en aspectos psicológicos, culturales y antropológicos de la organización. Ahora bien, al ser analizado un sistema de control de gestión como herramienta para lograr el empoderamiento del recurso humano con el propósito de conseguir la autonomía del trabajador al momento de ejecutar tareas asignadas, quien puede tomar decisiones en tiempo real, las cuales incidirán en su desempeño y en el de la organización, se hizo referencia al sector Gastronómico de Chile. Específicamente se escogió un franquiciado de la marca Juan Maestro del Grupo G&N BRANDS.

Según G&N BRANDS (2020) en el mercado de las Franquicias Gastronómicas G&N BRANDS es el grupo gastronómico más grande de Chile, con 30 años de presencia en el mercado nacional, líder en el desarrollo del sistema de franquicias desde hace más de 27 años con una cobertura de Arica a Punta Arenas. Desde 2016 cuenta con el fondo de inversión estadounidense The Carlyle Group, como socio, el cual adquirió el 75% de sus acciones. G&N BRANDS es el dueño de las marcas Doggis, Mamut, Juan Maestro y Tommy Beans, sumando más de 340 locales y 70 franquiciados.

Específicamente, Juan Maestro nace en 1983, rescatando toda la pasión de los "maestros sangucheros" que, con sus recetas únicas, la calidad y el servicio, elaboran día a día el verdadero sándwich tradicional. Gracias a años de experiencia y desarrollo en el mercado nacional, Juan Maestro entrega a sus consumidores un sándwich de nivel superior, con las recetas y secretos únicos de sus maestros. Los clientes valoran la calidad de los ingredientes naturales, frescos, sabrosos y abundantes, disfrutando siempre de su pan recién horneado, sus carnes de cortes Premium y su famosa mayonesa de receta casera. Juan Maestro es una marca conocida

por ser líder en la categoría sándwich, obteniendo algo distinto y superior a la típica comida rápida y sin pagar más. (G&N BRANDS, 2020).

Para ser un franquiciado Juan Maestro se necesita de una exclusiva dedicación a la organización y orientación a su desarrollo a lo largo del tiempo; seguido de aprobar el proceso de valoración y solicitud de franquicia, así como los cursos de capacitación y adiestramiento del franquiciado. Considerando los diferentes beneficios una vez que sea aprobado el franquiciado, por nombrar algunos: oportunidad de crear marca propia (con soporte y respaldo único en el mercado, avalado por más de 25 años de experiencia y logros comprobados); inversión inicial precisada y optimizada, asegurando el inicio de la operación con sus respectivas ventajas y beneficios; minimización de los riesgos de incorporación a una industria de elevada rentabilidad, pero de alto desempeño y competencia.

## Metodología

Esta investigación es de carácter exploratoria, la investigación propone diseñar un sistema de control de gestión como herramienta para el empoderamiento del personal de una organización, con ello se generará conocimiento que permita un incremento en las investigaciones en un tema, que busca garantizar el empoderamiento del recurso humano con la empresa u organización en la que se trabaja. Por otra parte, la investigación sigue una lógica descriptiva. En base a esto se describieron las situaciones que se constituyeron como más sobresalientes en la realización del estudio, tomando principal interés en los empleados de la empresa, ya que se busca conocer y comprender el nivel de empoderamiento que poseen los funcionarios que hacen parte de la organización, permitiendo con ello proponer un sistema de control de gestión centralizado en aspectos culturales y antropológicos de la organización, el cual permitirá mejorar el bienestar y calidad de vida de las personas que hacen parte de la organización, proyectándose dicho bienestar en el trabajo grupal y, por ende, en los resultados de la organización.

Las técnicas de recolección de información se concentran principalmente en la observación de los procesos. Adicionalmente, se obtiene una retroalimentación del trabajo realizado por los trabajadores a través de una encuesta. Por último, se realiza una entrevista utilizándola como la forma principal de conseguir información de primera mano. Para el procesamiento de los datos se tomó al Franquiciado de Juan Maestro, en el cual, se entrevistó al dueño de la empresa don Juan Pablo Jorge Pavissich Alvarez y al gerente del local don Rafael Giordano, con la finalidad de describir el enfoque del control de gestión que se desarrolla en la franquicia de Juan Maestro.

Esta entrevista permitió a los investigadores reconocer la forma ocupada por la gerencia para guiar y conducir los planes para el logro de sus metas, las cuales son controladas por el supervisor de la marca, es decir, por el franquiciante. Destacando de esta manera una de las principales características que poseen las franquicias, el ser empresas controladas por el franquiciado y que para lograr ejecutar una sana actividad de operación se debe establecer excelentes niveles de comunicación con su franquiciador y con el resto de franquiciados existentes desde el principio. De igual forma, se encuestaron a los empleados del local, conformados por 10 trabajadores, distribuidos en las diferentes funciones operacionales de la tienda. El objetivo de las encuestas fue medir la autonomía del trabajador al momento de ejecutar tareas asignadas, tomando decisiones en tiempo real, las cuales incidirán en su desempeño y en el de la organización.

## **Análisis y discusión de resultados**

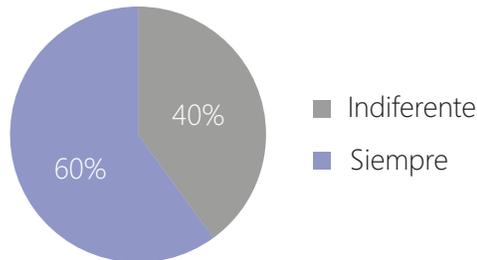
Como resultado de las entrevistas realizadas al dueño de la empresa y al Gerente del local se obtuvo que, en la empresa se consideren los trabajos como parte esencial en la operatividad del negocio, reconociendo que están "limitados a las restricciones impuestas por la marca", en este caso así se le denomina al Franquiciador. Para la empresa caso de estudio es G&N BRANDS estas restricciones van desde imposibilidad de modificar recetas, trayendo como consecuencia no cumplir con alguna petición de un cliente, o crear promociones para incentivar la venta de un producto en específico. Esta situación concuerda con lo establecido por Morgan (1986, como se cita en Mayo et al., 2015), cuando señala que: "Se olvidan de los aspectos humanos de la organización y, aunque reconocen factores que influyen en la motivación humana, consideran a la organización esencialmente como un problema técnico" (p.20). Esta situación puede tener como consecuencia, frenar la creatividad y la innovación de los empleados (Amat, 1991, p. 29).

Por otra parte, el control de la conducta individual se logra a través de la utilización de técnicas cuantitativas, es decir, "se mide el desempeño de todo el local, basados en las metas y ventas que establece la marca". Este resultado contradice lo expuesto por Mayo et al. (2015) cuando señalan: "no existe un control aplicable a todas las organizaciones y en cualquier situación, sino que este dependerá de las circunstancias determinadas en las que se encuentre la compañía" (p.20).

A continuación se presentan los resultados sobre identificar factores organizacionales que permitan medir el empoderamiento del personal de Juan Maestro, ocupando el modelo de las "7s de Mckinsey". La información se recogió mediante 14 ítems, los cuales detallaron lo siguiente:

## Factor estrategia

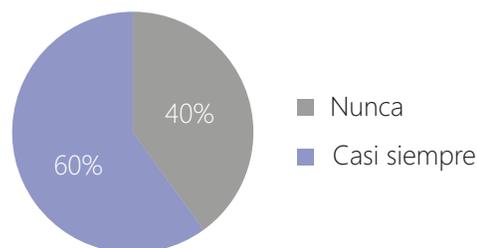
Gráfico 1. ¿Considera usted que la organización presenta bien definida su estrategia empresarial?



Fuente: Elaboración propia, (2022).

De acuerdo con los resultados del primer ítem, el 60% de los empleados del local de comida rápida manifestó que "siempre" la organización tiene bien definida su estrategia empresarial. Este resultado coincide con lo planteado por Reza y Mehdi (2015, citado en García y Mendoza, 2018) cuando señalan que establecer una estrategia empresarial logra una ventaja competitiva sostenida y permite competir exitosamente en el mercado. Sin embargo, un 40% de los empleados señaló que son "indiferentes" ante esta respuesta, evidenciando la falta de conocimiento sobre estos aspectos.

Gráfico 2. ¿La gerencia comunica la estrategia a los colaboradores?



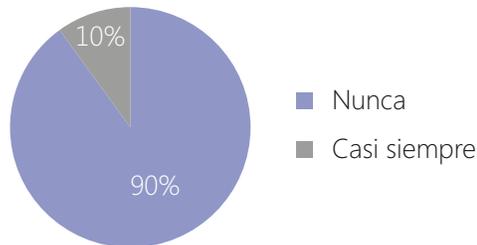
Fuente: Elaboración propia, (2022).

Se evidencia que el 60% de empleados declaró que "casi siempre" la gerencia comunica la estrategia empresarial a sus colaboradores, mientras que un 40% indicó que "nunca" la gerencia comunica la estrategia empresarial. Los resultados demuestran la falta de comunicación y coordinación entre los directivos y los empleados. Esta situación da cuenta de la ejecución de un modelo de control de

gestión mecanicista, donde según Mayo et al. (2015) “se considera a los sujetos de la organización como pasivos, como simples máquinas de trabajo” (p.20).

### Factor estructura

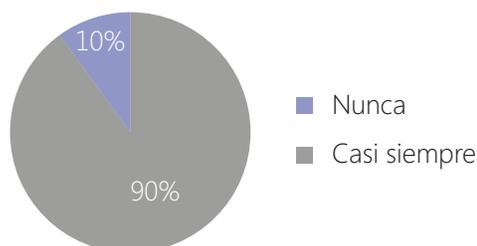
Gráfico 3. ¿Siente usted que tiene la libertad de organizar su trabajo de la manera que considere más conveniente?



Fuente: Elaboración propia, (2022).

El presente gráfico, da cuenta de la opinión de los trabajadores en cuanto a la libertad que poseen para organizar su trabajo. Un 90% asegura que “nunca” puede organizar su trabajo de la manera que considere más conveniente, y sólo un 10% señala que “casi siempre” puede organizar libremente su trabajo. El resultado, conversa con lo establecido por Morgan (1986, citado en Mayo et al., 2015), cuando señala que los trabajadores están limitados en la ejecución de sus funciones, debido a restricciones de carácter burocrático.

Gráfico 4. ¿Cree usted que la organización conserva líneas claras de autoridad y responsabilidad?

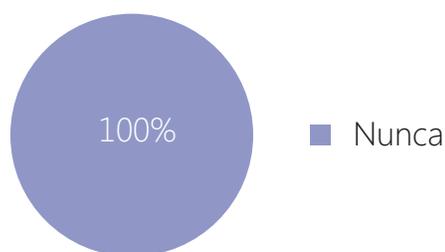


Fuente: Elaboración propia, (2022).

Se evidencia que el 90% de los empleados encuestados respondieron que “casi siempre” en la organización se mantienen líneas claras de autoridad y responsabilidad, mientras que un 10% señala que “nunca” se conservan líneas claras de mando y responsabilidad. Esta situación obedece a que no se cuenta en la tienda con una estructura organizacional. La elaboración de una estructura organizacional debe ser una acción tan importante para realizar como proponer los objetivos a largo plazo en una empresa (García y Mendoza, 2018). Sus fundamentos deben estar detallados para que cuando una persona lo aprecie o ejecute, tenga una idea clara de lo que se tiene que respetar, lo que ha de estar alineado y a dónde reportar cualquier actividad.

### Factor sistemas

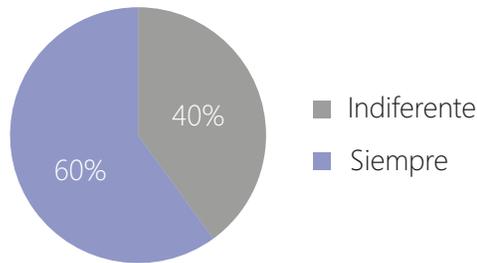
Grafico 5. ¿Existe en la organización un sistema de comunicación formal?



Fuente: Elaboración propia, (2022).

Es evidente que el 100% del personal encuestado, reconoce que nunca han contado con un sistema de información formal. Este resultado demuestra un impacto negativo para lograr un nivel de empoderamiento del recurso humano con la organización. Si el personal no se siente parte de la organización, su grado de compromiso será bajo. Al no contar con un sistema de información formal será imposible alinear al personal con la estrategia corporativa.

Grafico 6. ¿Los sistemas de seguimiento y control en la organización permiten realmente detectar las falencias oportunamente?

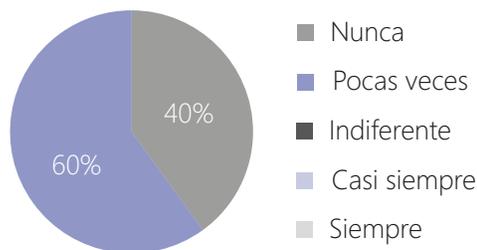


Fuente: Elaboración propia, (2022).

El gráfico 6 muestra que el 60% de los empleados encuestados reconocen que los sistemas de seguimiento y control en la organización "siempre" permiten realmente detectar las falencias oportunamente, mientras que para un 40% de los empleados es "indiferente". Esta situación da cuenta del desconocimiento que poseen los trabajadores en cuanto al sistema de control instalado en la organización. Según la Universidad de Buenos Aires, (UBA, 2013, citado en García y Mendoza, 2018) la forma como se evalúa y cómo se recompensa la información que una persona recibe, ejerce gran influencia sobre el objeto en el que se concentran y sobre el que actúan.

### Factor Habilidades

Gráfico 7. ¿Se considera usted un miembro competente y con capacidades para lograr los objetivos de la organización?

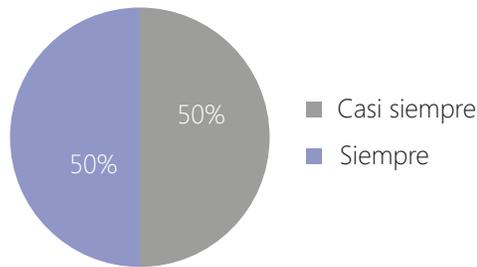


Fuente: Elaboración propia, (2022).

Se muestra que el 60% de los empleados encuestados reconocen que "siempre" se considera un miembro competente y con capacidades para lograr los objetivos de la organización, mientras que un 40% señala que "pocas veces" se

considera un miembro competente y con capacidades para tal fin. Según Alles (2017) desarrollar competencias es posible si el trabajador tiene el deseo y compromiso de hacerlo.

Gráfico 8. ¿Para optimizar su trabajo usted integra habilidades, conocimientos, experiencia y actitudes?

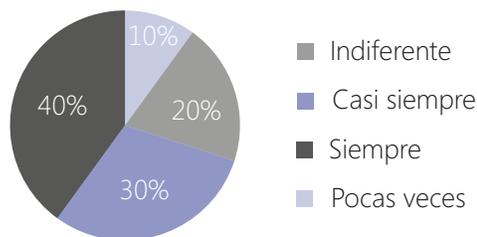


Fuente: Elaboración propia, (2022).

El gráfico da cuenta de que un 50% de los empleados encuestados "siempre" integra habilidades, conocimientos, experiencia y actitudes para optimizar su trabajo, mientras que el otro 50% "casi siempre" lo hace. Según Lawler (1986) lograr que los trabajadores aporten sus ideas basadas en elementos tanto teóricos como prácticos, experimentando una sensación de autonomía, reconociendo que sus contribuciones generan importantes efectos a la productividad de la empresa, es el camino para seguir para lograr un alto nivel de eficacia y eficiencia en su desempeño.

### Factor personal

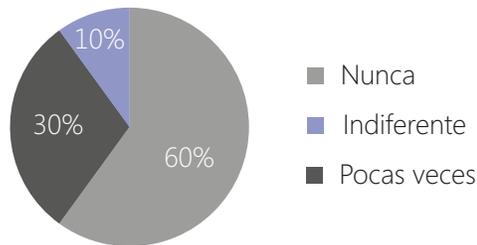
Gráfico 9. ¿En esta organización se le permite generar conocimientos, habilidades y aptitudes a fin de alcanzar el crecimiento personal y mejorar su desempeño?



Fuente: Elaboración propia, (2022).

Se observa que el 40% de los trabajadores encuestados señalan que “siempre” en esta organización se le permite generar conocimientos, habilidades y aptitudes a fin de alcanzar el crecimiento personal y mejorar su desempeño; un 30% señala que “casi siempre”; un 20% que para ellos es “indiferente” y un 10% indicó que “pocas veces” logran el crecimiento personal a través de la generación de conocimientos, habilidades y aptitudes permitido por la empresa. En tal sentido, según García y Mendoza (2018), los conocimientos, habilidades y aptitudes de los trabajadores son decisivos para cumplir con los objetivos organizacionales, pues es a través de ello que logran cumplir sus tareas y actividades.

Gráfico10. ¿Usted siente que realiza mejor su labor en la empresa si trabaja individualmente?

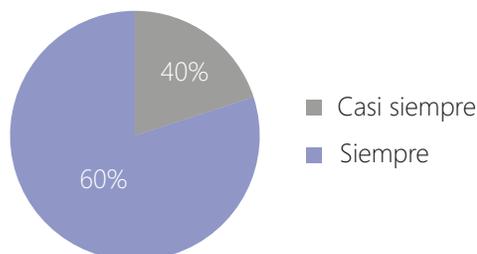


Fuente: Elaboración propia, (2022).

Se muestra que el 60% de los empleados encuestados “nunca” sienten que realizan mejor su labor en la empresa si trabajan individualmente, mientras que un 30% señala que “pocas veces” se sienten mejor trabajando de forma individual y un 10% asegura “indiferencia” al respecto. Al respecto, Gil y Vera (2020) señalan que el trabajo en equipo se puede aprender, logrando el conjunto de habilidades y comportamientos necesarios para realizar las tareas eficazmente.

### Factor estilo

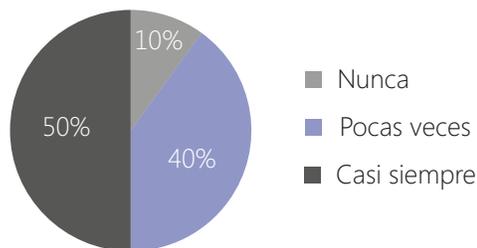
Gráfico 11. ¿Considera usted que es efectivo el proceso de toma de decisiones en la organización?



Fuente: Elaboración propia, (2022).

El gráfico 11 devela que el 80% de los trabajadores encuestados asegura que “siempre” el proceso de toma de decisiones en la empresa es efectivo, mientras que un 20% respondieron que “casi siempre” la toma de decisiones en la empresa es efectiva. Las buenas decisiones, según Isolano (2003) generan valor agregado a las empresas, forjando eficiente y efectivo uso de los recursos y capacidades disponibles para cumplir con los objetivos establecidos.

Gráfico 12. ¿El empoderamiento es promovido por la organización?

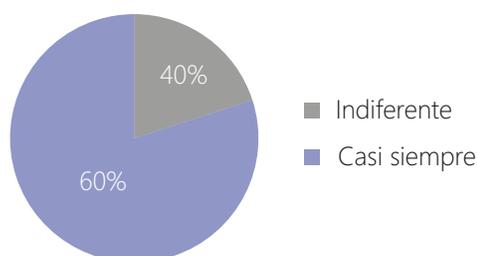


Fuente: Elaboración propia, (2022).

Se observa que el 50% de los empleados encuestados aseguran que en la organización “siempre” se promueve el empoderamiento. Sin embargo, un 40% señaló que “pocas veces” la empresa promueve el empoderamiento, mientras que un 10%, asegura que “nunca” se promueve dicho procedimiento. Este resultado contradice lo establecido por García y Mendoza (2018), cuando señalan que en las empresas se debe otorgar empoderamiento a los colaboradores haciéndolos partícipes de la elaboración de metas.

### Valores Compartidos: Considerados la base de la organización

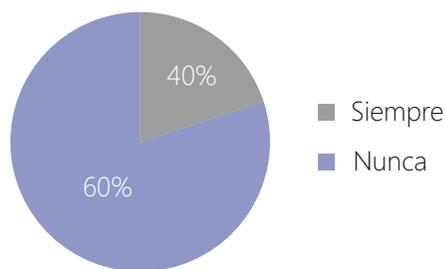
Gráfico 13. ¿Se siente usted orgulloso de formar parte del personal de esta organización?



Fuente: Elaboración propia, (2022).

Los resultados arrojan que el 60% de los empleados encuestados aseguran que “casi siempre” se sienten orgullosos de ser miembro de esta organización. Mientras que un 40% de los trabajadores se confiesan “indiferentes”. Ríos et al. (2010), señalan que la identificación y correlación con la organización se presenta a través de actitudes como el orgullo de permanecer en la organización, cuando una persona se emociona al aludir que labora en ella o cuando habla de la empresa donde trabaja en reuniones sociales. También es reflejada en la solidaridad que muestra el colaborador al sentirse preocupado cuando la empresa pasa por problema financieros o de otra índole o, al contrario, cuando se alegra del éxito de la empresa en el mercado.

Gráfico 14. ¿Conoce usted con exactitud la Misión, Visión y Objetivos corporativos de la organización?



Fuente: Elaboración propia, (2022).

Se observa que el 60% de los trabajadores encuestados nunca han conocido la misión, visión y valores de la organización, sin embargo, un 40% de los trabajadores respondieron que “siempre” han conocido los elementos básicos que sustentan el negocio, destacando que son los mismos que establece la “Marca”. En este caso se refieren a G&N Brands. Según UBA (2013, citado en García y Mendoza, 2018) la misión, visión y valores de la organización son pilares fundamentales de esta, que deben ser considerablemente compartidos y que sirven como principios rectores sobre lo qué es lo importante.

### **Propuesta de un Sistema de control de gestión, basado en aspectos culturales y antropológicos de la organización, como herramienta para el empoderamiento del personal**

La propuesta parte por diseñar un organigrama, que se encuentra de forma clara establecido en la práctica, pero no se encuentra institucionalizado. Sin embargo, según Lapuente (2011) es necesario formalizar el organigrama de la empresa, ya que para diseñar un sistema de control de gestión se debe partir por tener

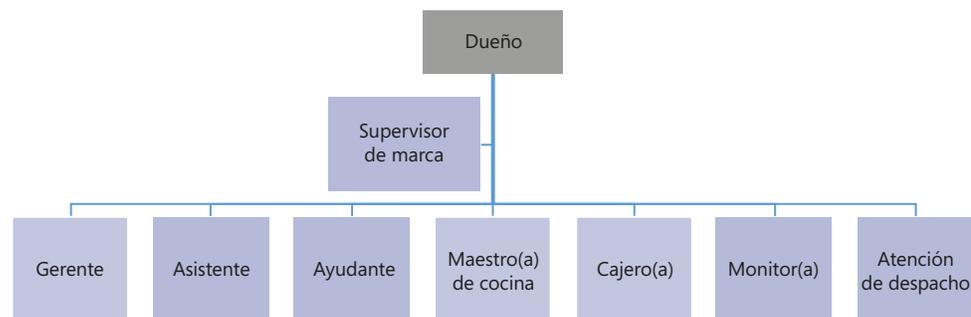
objetivos claros, establecidos en un plan estratégico, el cual requiere una estructura, donde se identifique la línea de mando, evidenciando con ello las relaciones existentes entre las diferentes divisiones y puestos de trabajo en la organización. Luego se procede a proponer una misión, visión, enmarcada en la misión y visión de la Marca, en este caso "Juan Maestro", pero con una mirada interna para el Franquiciado, en este caso "Inversiones y Servicios Las Espigas", tomando en consideración las diferentes propiedades culturales, significados, valores y creencias que hay dentro de las organizaciones.

En tal sentido, para poner el sistema de control de gestión se reconocen las siguientes acciones.

- Crear la estructura organizativa, donde se considera el representante de la Marca como un asesor externo, que no tiene poder de mando y decisión en las operaciones internas de la empresa.
- Diseñar un plan estratégico
- Implementar el modelo de las 7s.

## Estructura Organizacional

Gráfico 15. Propuesta de Organigrama



Fuente: Elaboración propia, (2022).

## Plan Estratégico

Se comienza presentando la misión y visión de la empresa, la misma considera la misión y visión del Franquiciante más los elementos culturales del Franquiciado. Para lograr cumplir con la Misión y Visión establecida, se proponen los objetivos estratégicos y las metas, involucrando en todo momento al personal, teniendo

presente que según Mejía (2015), los empleados ayudan a los líderes a establecer políticas y procesos para lograr el cumplimiento de las metas establecidas en el plan estratégico de la organización.

### Visión

Ser la Franquicia número uno de G&N BRANDS, destacándose en niveles de venta, calidad y servicio.

### Misión

Entregar un producto apegado a los más altos estándares de G&N BRANDS, con la ayuda de un equipo integrado por trabajadores empoderados del proceso productivo, asegurando fidelidad de los clientes, convirtiéndonos en su cadena de comida rápida preferida.

### Objetivos Estratégicos

- Ofrecer productos de alta calidad.
- Empleados con flexibilidad en la ejecución de sus funciones.
- Ofrecer una imagen que brinde calidad, servicio y rapidez.

### Estrategias

*Objetivo:* Ofrecer productos de alta calidad.

Se busca por medio de la aplicación de los métodos y procedimientos establecidos por la marca, generar un producto que contenga los elementos de estándares de calidad (Imagen, sabor, cantidad).

*Objetivo:* Empleados con flexibilidad en la ejecución de sus funciones.

Se considera a los trabajos como parte esencial en la operatividad del negocio. Conscientes del compromiso moral con las normas establecidas por la marca, los trabajadores comparten las metas fijadas por la gerencia, aportando al control y seguimiento de esta, ocupando para ellos la creatividad y la innovación.

*Objetivo:* Ofrecer una imagen que brinde calidad, servicio y rapidez.

La imagen es el resultado neto de las creencias, ideas, opiniones que el cliente forma del negocio, cumplir con lo prometido, entregar información con claridad desde el principio, son elementos que llevará a conseguir el objetivo.

### Implementación del Modelo 7 s

- *Estrategia:* Una vez diseñado el plan estratégico, la gerencia comunicará la estrategia empresarial, ocupando para ello unos cuadros decorativos donde declare Visión, Misión, Organigrama y Objetivos Estratégicos. De igual manera, cuando el monitor(a) capacite al personal nuevo, hará la distinción de la estrategia empresarial de la Franquicia “Juan Maestro” y la del Franquiciado “Inversiones y Servicios Las Espigas”, explicando que la estrategia empresarial del Franquiciado colabora para el cumplimiento de la estrategia empresarial de la Franquicia.
- *Estructura:* Desde la línea de servicio, se propone integrar la diversidad de culturas con la que cuenta el recurso humano de la empresa (trabajadores originarios de: Haití, Perú y Venezuela), diseñando protocolos de atención que van desde menús traducidos al idioma creole, hasta pautas de atención en las áreas de Caja y Despacho, los cuales consisten en establecer pautas de comunicación tales como: saludos coordinar de bienvenida, presentación de diferentes opciones del menú de una forma pausada, demostrar disponibilidad para esperar cuando el cliente está indeciso para elegir su producto, brindar productos en oferta, ubicando en segundo plano las metas de venta, al momento del despacho, se propone; desear buen provecho, verificar que el cliente esté conforme con su pedido, de no estar conforme, demostrar disposición a corregir su inconformidad.
- *Sistemas:* Se propone informar diariamente de los logros alcanzados por todo el equipo, reconociendo públicamente aciertos y corrigiendo de forma privada desaciertos o elementos a mejorar por un integrante del equipo. Dicha estrategia se apoyará con un espacio de divulgación físico, en el cual se publiquen, resultado de ventas, minimización de costos, resultado de supervisiones de la marca, opiniones de clientes registradas en los libros destinados para tal fin, entre otros.
- *Habilidades:* Se propone crear equipos de capacitación, en los cuales se ocupe el método de variación de roles, el cual permite que todos los trabajadores de la tienda puedan aprender y aportar en todas las estaciones que integran el ciclo productivo y servicio. Esta estrategia además de permitir que el trabajador desarrolle múltiples habilidades, también permite desde una mirada operativa reducir riesgo de falta de operarios, en el caso de que un trabajador no pueda llegar a su jornada laboral, cualquier integrante del equipo lo puede suplir.
- *Personal:* Se propone apoyar a los trabajadores que deseen realizar capacitaciones formales y no formales con la finalidad de lograr su crecimiento personal y mejorar su desempeño, a través de la puesta en marcha de un horario especial de trabajo, donde se planifiquen turnos de trabajo que permitan cubrir su compromiso con la empresa y que, de igual manera, pueda asistir a

sus clases. Para ellos, es importante haber logrado formar el equipo multitareas propuesto en la sesión anterior. Reconociendo lo valioso del trabajo en equipo y el poder que genera ejecutar funciones de todas las estaciones de producción y servicio que integran la empresa.

- *Estilo*: Con la finalidad de promover el empoderamiento, lo que significa delegar poder y autoridad a los subordinados, confiriéndoles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, se propone ejecutar cada una de las acciones declaradas en los ítems: estrategias, estructura, sistema, habilidades y persona. Se logra con ellos un estilo de dirección que permite guiar y conducir los planes para el logro de sus objetivos estratégicos de la organización, ocupando en forma óptima, eficaz y eficiente, el talento humano.
- *Valores compartidos*: Los valores de la organización se comunican en forma simple. Se recomienda para ellos enfocar el esfuerzo humano hacia una dirección común, asegurando que los objetivos estratégicos de la organización no entren en conflicto. Reconocer que todo el equipo comparte la misma visión, misión de la organización tienen un gran significado porque ayudan a enfocar la atención y transmitir un sentido del propósito más amplio.

## Conclusiones

En la presente investigación se ha diseñado un Sistema de Control de Gestión, basado en aspectos culturales y antropológicos de la organización, como herramienta para el empoderamiento del personal, logrando con ello optimizar el bienestar y su calidad de vida con la potenciación de recursos individuales, grupales y comunitarios; permitiendo a la organización mejorar su gestión interna y aumentar los estándares de calidad de los servicios ofrecidos.

Para cumplir con los objetivos planteados en el trabajo fue necesario invertir muchas horas en investigación, procesamiento y análisis de la información, para posteriormente generar una propuesta. Destacando también que la organización en la cual se realiza la investigación es una franquicia que, por sus características especiales, limitan el funcionamiento y ejecución de procesos productivos y operacionales. Esta eliminación, disminuye al considerar el empoderamiento de los trabajadores de Juan Maestro, ya que las personas tienen una mayor capacidad para controlar por sí mismas su propio desarrollo personal y profesional.

Con respecto a los resultados de la investigación, se considera haber alcanzado las expectativas propias y de la organización. Se logró identificar factores organizacionales que permitan medir el empoderamiento del personal de la Franquicia Juan Maestro, teniendo como resultados: en cuanto al reconocimiento que poseen los empleados sobre la estrategia empresarial, institucionalizada por la

organización, un 40% señaló que son "indiferentes" a ella. Ante esta respuesta, se evidencia la falta de conocimiento sobre este aspecto, siendo que la estrategia empresarial logra una ventaja competitiva sostenida y lo que permite que la empresa logre competir exitosamente en el mercado.

Por otra parte, en cuanto a la estructura organizativa, el 90% de los empleados encuestados respondieron que "casi siempre" en la organización se mantienen líneas claras de autoridad y responsabilidad, mientras que un 10% señala que "nunca" se conservan líneas claras de mando y responsabilidad. Esta situación obedece a que no se cuenta en la tienda con una estructura organizacional. La elaboración de una estructura organizacional debe ser una acción tan importante para realizar como proponer los objetivos a largo plazo en una empresa (García y Mendoza, 2018). Sus fundamentos deben estar detallados para que cuando una persona lo aprecie o ponga en práctica, tenga una idea clara de lo que se tiene que respetar, lo que ha de estar alineado y a dónde reportar cualquier actividad.

Otro factor que se destaca es el personal. El 60% de los trabajadores señalan que no siempre en la organización se les permite generar conocimientos, habilidades y aptitudes con la finalidad de lograr el crecimiento personal y mejorar su desempeño. Según García y Mendoza (2018) los conocimientos, habilidades y aptitudes de los trabajadores son cruciales para cumplir con los objetivos organizacionales, pues son mediante estas, con las que logran cumplir sus tareas y actividades.

Siguiendo el mismo orden de ideas, en relación con el enfoque del control de gestión que se desarrolla en la Franquicia Juan Maestro, se concluye que se consideran a los trabajadores como parte esencial en la operatividad del negocio, reconociendo que están "limitados a las restricciones impuestas por la marca". En relación con la conducta individual del empleado, se concluye que en la empresa se logra a través de la utilización de técnicas cuantitativas, es decir, "se mide el desempeño de todo el local, basados en las metas y ventas que establece la marca". Este resultado contradice lo expuesto por Mayo et al. (2015) cuando señalan: "no existe un control aplicable a todas las organizaciones y en cualquier situación, sino que este dependerá de las circunstancias determinadas en las que se encuentre la compañía" (p.20). Los resultados obtenidos, permiten soportar el diseño de un sistema de control interno, que considera las diferentes propiedades culturales, significados y creencias que hay dentro de las organizaciones, reconocen a la empresa como una organización que tiene determinados valores con los que se quiere identificar a las personas y ajustar los motivos de sus acciones, educándolas en esta materia.

En lo que respecta a la implementación del sistema de control de gestión, se propone comunicar a todos los trabajadores el objetivo del nuevo sistema,

declarando los beneficios que generará a todos los integrantes de la organización. En relación con lo anterior, se cree que la principal dificultad a la cual se enfrentará la organización para lograr la implementación de los sistemas propuestos se fija en la necesidad de alinear las instrucciones de funcionamiento y producción establecidos por la franquicia con las acciones planteadas en el sistema propuesto.

Finalmente, a modo de reflexión, es importante destacar que la propuesta del Sistema de Control de Gestión, basado en aspectos culturales y antropológicos de la organización, es aplicable para toda organización que siga el modelo de negocios de las franquicias de comida rápida, ya que todas ellas deben seguir los lineamientos del franquiciante, pero cuentan con unos clientes internos que son los trabajadores, los cuales tienen sus propias creencias, valores y normas, las cuales no se deben desestimar.

## Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2017). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Edición revisada. Granica
- Álvarez, C., y San Fabián, J. (2012). La elección del estudio de caso en investigación educativa. *Gazeta de antropología*, 28 (1), 1-12. [http://www.ugr.es/~pwlac/G28\\_14Carmen\\_Alvarez-JoseLuis\\_SanFabian](http://www.ugr.es/~pwlac/G28_14Carmen_Alvarez-JoseLuis_SanFabian)
- Amat, J. (1991). *Los sistemas de control en las empresas de alta tecnología: el caso de dos empresas del sector químico-farmacéutico*. ICAC. 29-30.
- Bowen, D., & Lawler, E. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Buelga, S. (2007). El empowerment: la potenciación del bienestar desde la psicología comunitaria. *Psicología Social y Bienestar: una aproximación interdisciplinaria*, 154-173. [https://www.uv.es/lisis/sofia/sofia\\_empower.pdf](https://www.uv.es/lisis/sofia/sofia_empower.pdf)
- Friedman, J. (1992). *Empowerment: The Politics of Alternative Development*. MA: Blackwell.
- García, H., y Mendoza, J. (2018). *Diagnóstico organizacional basado en el modelo de las 7's de Mckinsey en la empresa inversiones Muchik SAC en la ciudad de Mochumí-Lambayeque*. [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Garc%C3%ADa%2C+H.%2C+y+Mendoza%2C+J.+%282018%29.+Diagn%C3%B3stico+organizacional+basado+en+el+modelo+de+las+7%E2%80%99s+de+Mckinsey+en+la+empresa+inversiones+Muchik+SAC+en+la+ciudad+de+Mochum%C3%AD-Lambayeque&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Garc%C3%ADa%2C+H.%2C+y+Mendoza%2C+J.+%282018%29.+Diagn%C3%B3stico+organizacional+basado+en+el+modelo+de+las+7%E2%80%99s+de+Mckinsey+en+la+empresa+inversiones+Muchik+SAC+en+la+ciudad+de+Mochum%C3%AD-Lambayeque&btnG=)

- Gil, M., y Vera, S. (2020). Competencias profesionales: Desde el juego serio al mundo en serio. *Revista Contabilidad, Auditoría e IFRS*, 337, 383-395.  
<https://www.gabrieltorressalazar.cl/revista-contabilidad-auditoria-e-ifrs/>
- González, F. (2007). *Investigación cualitativa y subjetividad. Los Procesos de construcción de la información*. Thomson.
- González, L. (2001). Empoderar: nuevo concepto de liderazgo para el administrador educativo. *Revista Educación*, 25(2), 41-47. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44025204.pdf>
- Guber, R. (2001). *La etnografía, método, campo y reflexividad*. Grupo Editorial Norma.
- G&N Brands. (18 de agosto de 2020). *La receta de los nuevos negocios*. <http://www.gnbrands.com>
- Isolano, A. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en marcha*, 16(3), 44-51.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4835719>
- Ivanovich, J. (2014). *Clases de Modelos Contables*. Universidad de Santiago de Chile.
- Lafuente, C., y Marín, A. (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (64), 5-18. <https://doi.org/10.21158/01208160.n64.2008.450>
- Jáimez, M. (2013). *Organizaciones saludables: el papel del empoderamiento organizacional*. Universidad de Granada, 1-192.
- Lapiente, J. (2011). *Planificación y control de Gestión. La Gestión de Riesgo*. Escuela de Organización Industrial. <https://www.eoi.es/es>
- Lawler, E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350.
- López, N., y Gonzáles, Y. (2004). El empoderamiento. *Revista electrónica lac (los agentes de cambio)*, (161), 167-172. <https://losagentesdecambio.com/wp-content/uploads/2020/08/REVISTA-LOS-AGENTES-DE-CAMBIO-PRIMERA-EDICION-JUNIO-2018.pdf#page=161>
- Mayo, A., García, Á., y Kosberg, S. (2015). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. *Universidad & Empresa*, 17(29), 13-33. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187243745002.pdf>
- Mejía, L. (2015). *Empoderamiento en la cultura organizacional. Administración de Empresas*, (439), 1-17. <http://hdl.handle.net/10654/13748>
- Menon, S. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied psychology: an international review*, 50 (1), 153- 180. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00052>
- Ríos, M., Téllez, M., y Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y administración*, (231), 103-125. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422010000200006&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422010000200006&script=sci_abstract&tlng=pt)
- Silva, C., & Martínez, M. (2004). Empowerment: Process, Level, and Context. *Psykhé (Santiago)*, 13(2), 29-39. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-22282004000200003>

- Spreitzer, G. (1993). *When organizations dare: The dynamics of individual empowerment in the workplace*. University of Michigan. <https://www.proquest.com/openview/4ea794e5e4b6fae43dd788caba0e0d71/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-14. <https://doi.org/10.5465/256865>