Universidad Católica Andrés Bello

Facultad de Humanidades y Educación

Escuela de Comunicación Social

Mención Periodismo

Trabajo de Grado

ARCOS DORADOS DE VENEZUELA COMO “MARCA EMPLEADORA”

Proyecto de investigación presentado por:

Massiel A. LINDO C.

Como un requisito parcial para obtener el título

de Licenciado en Comunicación Social

Tutores:

Jenely VILLAMEDIANA

Rafael ROMERO

Caracas, septiembre 2013

ÍNDICE GENERAL

Índice de tablas vii
Índice de figuras y gráficos xi
Introducción 16

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

Presentación de la empresa 18
Planteamiento del problema a investigar 18
Inicios y evolución de McDonald's como marca 19
Entorno país en el que se desarrolla Arcos Dorados 22
Entorno de los empleados directos de Arcos Dorados 23
Objetivos y alcances de la investigación 27
Objetivo general 27
Objetivos específicos 27
Modalidad de la investigación 27
Pregunta de investigación 28

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Bases Teóricas 29

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Metodología de la investigación 39
Población 39
Tipo de estudio y diseño de la investigación 40
Selección de la muestra 41
Variables 42

El instrumento..... 44

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Análisis de las gráficas 47

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones 97

Referencias Bibliográficas 101
Anexos ……..104

ÍNDICE DE TABLAS

TABLAS DEL PERFIL DEMOGRÁFICO DE LA MUESTRA

Tabla 1: Sexo de la muestra. 47

Tabla 2: Área laboral de la muestra. 48

Tabla 3: Antigüedad en la organización de la muestra. 49

Tabla 4: Edad de la muestra. 50

TABLAS DEL CONOCIMIENTO DEL EMPLEADO SOBRE LA MARCA

Tabla 5. Conozco claramente los objetivos y políticas

de McDonald's. 52

Tabla 6. Conozco las expectativas de los clientes cuando visitan
McDonald's……..53

Tabla 7. Entiendo que mi trabajo es importante para el éxito de
McDonald's……...54

Tabla 8. Entiendo cómo mi comportamiento puede impactar en
McDonald's……..55

Tabla 9. Entiendo cómo mi trabajo ha contribuido al éxito

de McDonald's 56

Tabla 10. Entiendo el rol que desempeño para cumplir

la promesa de marca 57

Tabla 11. Conozco el significado de la Marca McDonald's

para los clientes 58

Tabla 12. Sé que McDonald's es excelente en sus servicios 59
Tabla 13. Sé claramente cuál es el público meta

de los clientes de McDonald's..... 60

TABLAS LA MARCA EMPLEADORA Y SU COMPETENCIA

Tabla 14. Cuando comparo con otras cadenas de comida rápida, McDonald's ofrece mejores beneficios a los empleados. 61

Tabla 15. McDonald's me conviene como lugar de trabajo. 62

Tabla 16. Cuando comparo con otras cadenas de comida rápida, McDonald's se diferencia por sus empleados 62

TABLAS DE LOS CLIENTES DE LA MARCA SEGÚN LOS EMPLEADOS

Tabla 17. Considero que McDonald's es la mejor marca de la industria de comida rápida. 63

Tabla 18. McDonald's tiene una buena reputación con sus clientes..... 64

Tabla 19. Los clientes perciben que la gente que trabaja en McDonald's tiene gran calidad humana 65

Tabla 20. Los clientes de McDonald's están satisfechos con la calidad de servicio que reciben 66

TABLAS LA MARCA EMPLEADORA COMO EXPERIENCIA PARA LOS EMPLEADOS

Tabla 21. Estoy muy satisfecho con los esfuerzos del Gerente para planificar, coordinar y establecer metas y rutinas para ofrecer un buen servicio. 68

Tabla 22. Estoy muy satisfecho con el reclutamiento y selección de empleados de McDonald's porque tiene a la gente adecuada en el trabajo adecuado 67

Tabla 23. Los directivos ofrecen excelentes beneficios e incentivos a todos los niveles por la calidad del servicio, no solo por la productividad. …….70

Tabla 24. Los directivos de McDonald's ofrecen libertad y autoridad a los empleados para actuar independientemente en pro de ofrecer un excelente servicio..... 71

Tabla 25. Todos los empleados de McDonald's reciben entrenamiento que mejora su capacidad para ofrecer un servicio de alta calidad 72

Tabla 26. McDonald's mantiene a los empleados bien informados. 73

Tabla 27. Existe una gestión de apoyo abierta y accesible entre los Gerentes del restaurante. 74

Tabla 28. Hay excelentes líderes. 75

Tabla 29. McDonald's nunca me ha decepcionado. 76

Tabla 30. Si McDonald's me hace un reclamo o promesa, posiblemente sea así 77

Tabla 31. McDonald's es honesto y sincero con el direccionamiento de mis preocupaciones..... 78

Tabla 32. McDonald's ayuda a resolver los problemas

de los empleados..... 79

Tabla 33. McDonald's está interesado en satisfacer a sus empleados.... 80

Tabla 34. McDonald's estaría dispuesto a resolver un problema que pueda tener con el trabajo 81

TABLAS DE COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS CON LA MARCA

Tabla 35. Con McDonald's puedo conseguir lo que busco para

mi vida laboral..... 82

Tabla 36. Yo aceptaría casi cualquier tipo de tarea de trabajando con el fin de seguir trabajando para esta cadena de comida rápida 83

Tabla 37. Estoy dispuesto a poner un gran esfuerzo, más allá de lo que normalmente se espera, con el fin de ayudar a McDonald's

para tener éxito 84

Tabla 38. Usualmente le digo a mis amigos que McDonald's es una gran marca para trabajar..... 85

Tabla 39. Me siento orgulloso de decir a los demás que soy parte de esta cadena de comida rápida..... 86

Tabla 40. Para mí, este es el mejor de todos los establecimientos de comida rápida posibles para trabajar 87

Tabla 41. Se necesitaría muy poco para hacerme salir de esta cadena de comida rápida 88

Tabla 42. Estoy muy contento de haber elegido trabajar para esta cadena de comida rápida sobre las demás opciones que estaba considerando..... 89

Tabla 43. Yo realmente me preocupo por McDonald's 90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

FIGURAS

Figura1……..……21

GRÁFICOS DEL PERFIL DEMOGRÁFICO DE LA MUESTRA

Gráfico 1: Sexo de la muestra..... 48

Gráfico 2: Área laboral de la muestra. 49

Gráfico 3: Antigüedad en la organización de la muestra..... 50

Gráfico 4: Edad de la muestra. 51

GRÁFICOS DEL CONOCIMIENTO DEL EMPLEADO SOBRE LA MARCA

Gráfico 5. Conozco claramente los objetivos y políticas

de McDonald's. 52

Gráfico 6. Conozco las expectativas de los clientes cuando visitan McDonald's……..53

Gráfico 7. Entiendo que mi trabajo es importante para el éxito de McDonald's……...54

Gráfico 8. Entiendo cómo mi comportamiento puede impactar en McDonald's……..55

Gráfico 9. Entiendo cómo mi trabajo ha contribuido al éxito

de McDonald's 56

Gráfico 10. Entiendo el rol que desempeño para cumplir

la promesa de marca 57

Gráfico 11. Conozco el significado de la Marca McDonald's

para los clientes 58

Gráfico12. Sé que McDonald's es excelente en sus servicios 59

Gráfico 13. Sé claramente cuál es el público meta

de los clientes de McDonald's..... 60

GRÁFICOS LA MARCA EMPLEADORA Y SU COMPETENCIA

Gráfico 14. Cuando comparo con otras cadenas de comida rápida, McDonald's ofrece mejores beneficios a los empleados. 61

Gráfico 15. McDonald's me conviene como lugar de trabajo. 62

Gráfico 16. Cuando comparo con otras cadenas de comida rápida, McDonald's se diferencia por sus empleados..... 63

GRÁFICOS DE LOS CLIENTES DE LA MARCA SEGÚN LOS EMPLEADOS

Gráfico 17. Considero que McDonald's es la mejor marca de la industria de comida rápida. 64

Gráfico 18. McDonald's tiene una buena reputación con sus clientes. 65

Gráfico 19. Los clientes perciben que la gente que trabaja en McDonald's tiene gran calidad humana..... 66

Gráfico 20. Los clientes de McDonald's están satisfechos con la calidad de servicio que reciben 67

GRÁFICOS DE LA MARCA EMPLEADORA COMO EXPERIENCIA PARA LOS EMPLEADOS

Gráfico 21. Estoy muy satisfecho con los esfuerzos del Gerente para planificar, coordinar y establecer metas y rutinas para ofrecer un buen servicio..... 68

Gráfico 22. Estoy muy satisfecho con el reclutamiento y selección de empleados de McDonald's porque tiene a la gente adecuada en el trabajo adecuado 69

Gráfico 23. Los directivos ofrecen excelentes beneficios e incentivos a todos los niveles por la calidad del servicio, no solo por la productividad. 70

Gráfico 24. Los directivos de McDonald's ofrecen libertad y autoridad a los empleados para actuar independientemente en pro de ofrecer un excelente servicio..... 71

Gráfico 25. Todos los empleados de McDonald's reciben entrenamiento que mejora su capacidad para ofrecer un servicio de alta calidad 72

Gráfico 26. McDonald's mantiene a los empleados bien informados..... 73

Gráfico 27. Existe una gestión de apoyo abierta y accesible entre los Gerentes del restaurante. 74

Gráfico 28. Hay excelentes líderes. 75

Gráfico 29. McDonald's nunca me ha decepcionado..... 76

Gráfico 30. Si McDonald's me hace un reclamo o promesa, posiblemente sea así 77

Gráfico 31. McDonald's es honesto y sincero con el direccionamiento de mis preocupaciones..... 78

Gráfico 32. McDonald's ayuda a resolver los problemas

de los empleados..... 79

Gráfico 33. McDonald's está interesado en satisfacer a sus empleados. 80

Gráfico 34. McDonald's estaría dispuesto a resolver un problema que pueda tener con el trabajo 81

GRÁFICOS DE COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS CON LA MARCA

Gráfico 35. Con McDonald's puedo conseguir lo que busco para

mi vida laboral..... 82

Gráfico 36. Yo aceptaría casi cualquier tipo de tarea de trabajando con el fin de seguir trabajando para esta cadena de comida rápida 83

Gráfico 37. Estoy dispuesto a poner un gran esfuerzo, más allá de lo que normalmente se espera, con el fin de ayudar a McDonald's

para tener éxito 84

Gráfico 38. Usualmente le digo a mis amigos que McDonald's es una gran marca para trabajar..... 85

Gráfico 39. Me siento orgulloso de decir a los demás que soy parte de esta cadena de comida rápida..... 86

Gráfico 40. Para mí, este es el mejor de todos los establecimientos de comida rápida posibles para trabajar 87

Gráfico 41. Se necesitaría muy poco para hacerme salir de esta cadena de comida rápida 88

Gráfico 42. Estoy muy contento de haber elegido trabajar para esta cadena de comida rápida sobre las demás opciones que estaba considerando.. 89

Gráfico 43. Yo realmente me preocupo por McDonald's 90

Gráfico 44. Yo realmente me preocupo por McDonald's 91

Gráfico 45. Yo realmente me preocupo por McDonald's 92

Gráfico 46. Yo realmente me preocupo por McDonald's 93

Gráfico 47. Yo realmente me preocupo por McDonald's 94

Gráfico 48. Yo realmente me preocupo por McDonald's 95

Introducción

Las empresas, públicas y privadas, desempeñan un rol fundamental en la estructura y funcionamiento de toda nación, comenzando por el desarrollo económico que aportan, el impacto social por los empleos que generan y la huella que deben tener en cada comunidad en la que operan.

El desarrollo exitoso de estas empresas se encuentra estrechamente relacionado con la directriz y la operatividad a la cual van alineadas; no obstante, para conseguir el éxito se requiere conocer un factor clave para el impulso de todas las metas: la comunicación efectiva, la cual envuelve todo el sistema de transmisión de información que se lleva a cabo tanto interna como externamente.

La comprensión de la importancia sobre el manejo adecuado de las comunicaciones institucionales, internas y externas, es de vital importancia para los objetivos que revisten las organizaciones, ya que debe ser adecuada y versátil para lograr los resultados deseados.

Esta comunicación institucional deberá ser capaz de percatarse de los detalles estratégicos y relacionarlos al mismo tiempo con el amplio contexto social, económico y político del entorno en que se desenvuelve la organización.

Arcos Dorados de Venezuela, representante de la marca McDonald's en el país, cuenta con un gran reconocimiento social. En tal sentido, muchas personas tienen como referencia a dicha marca para el primer empleo y como casa de formación de talentos.

Así pues, este trabajo de investigación se centra en la comunicación institucional, específicamente el uso de las comunicaciones internas de Arcos Dorados de Venezuela.

De esta manera, se evaluará la ejecución de las comunicaciones internas, la cual está directamente vinculada con la cultura organizacional; a través de las cuales se construyen los principios fundamentales y los procedimientos que deben seguir cada uno de los miembros de la organización y el significado que cada una de estas prácticas tenga para ellos.

Con este trabajo se pretende revelar las buenas acciones que son puestas en práctica por Arcos Dorados de Venezuela, con las cuales han logrado posicionarse como una de las principales marcas empleadoras del país, y a su vez, precisar las principales falencias que puedan poseer internamente, las cuales podrían ser trabajadas para lograr el máximo de satisfacción interna de sus colaboradores.

El trabajo incluye cinco partes. El marco contextual que reúne información acerca de la empresa y su desarrollo en el país, así como las acciones que están llevando a cabo internamente. El marco teórico que reúne los principales y más importantes estudios que fueron tomados en cuenta para el análisis de dicho trabajo. El marco metodológico que explica el procedimiento realizado para la recolección de información y posterior análisis de los resultados para alcanzar los objetivos trazados. El análisis de resultados que reúne los hallazgos importantes de la investigación. Y finalmente, las conclusiones y recomendaciones según los resultados obtenidos.

Realizar una investigación como la presente adquiere gran relevancia para impulsar las buenas prácticas empresariales y destacar la importancia del correcto uso de las comunicaciones internas en las organizaciones, que se traducirá en el éxito de los objetivos de las empresas.

Capítulo 1:

Introducción a la investigación

1.1 Presentación de la empresa y planteamiento del problema a investigar

La importancia entre la proyección de las empresas tanto públicas como privadas, en el ámbito económico y en el progreso de país, es innegable. A lo largo de los años se ha venido investigando e innovando en técnicas que logren desarrollar empresas realmente productivas.

En un principio, el enfoque estratégico iba directamente relacionado hacia la complacencia del público como base y principal factor de satisfacción para lograr el éxito comercial.

Posteriormente, esta teoría dio un giro de gran importancia al percatarse que si bien es cierto que el cliente es uno de los principales focos de atención; el factor que realmente influye en que el cliente esté satisfecho son los trabajadores de dicha empresa, es decir, el cliente interno.

En la actualidad, muchas empresas han reconocido la importancia de mantener al máximo la satisfacción del cliente interno ya que el resultado de la aplicación de estas prácticas es realmente notorio con respecto a las mejorías, y es directamente proporcional con la aceptación y percepción positiva que se puede recoger del cliente externo.

En este sentido, se centra el objeto de la investigación en una de las empresas más reconocidas en América Latina: McDonald's; quien lleva 27

años en el mercado venezolano con un gran desempeño como empresa que brinda oportunidades de primer empleo y la cual está posicionada actualmente como una de las mejores empresas para trabajar. En este punto radica la importancia de la investigación, ya que evaluar a esta empresa de gran envergadura puede ser útil para mejorar el desarrollo de otras organizaciones en el país y así impulsar el desarrollo de buenas prácticas comunicacionales que impulsen el éxito de pequeñas, medianas y grandes empresas.

1.1.1.- Inicios y evolución de McDonald's como marca

McDonald's inicia su historia en 1955, cuando Raymond Albert Kroc, en lo sucesivo Ray Kroc, un visionario emprendedor, decide aliarse con los hermanos McDonald's quienes ya contaban con un restaurante que servía comida rápida.

Bajo esta premisa de servicio rápido, Ray Kroc abrió su primer restaurante en la ciudad de Des Plaines en Illinois, Estados Unidos.

A comienzos de los años 50 el restaurante ya reportaba gran cantidad de ganancias, y empezó a ser punto de referencia y atención para varios empresarios norteamericanos. Incluso, se publicaron algunas notas especiales sobre el gran éxito alcanzado en muy poco tiempo gracias a la innovadora concepción de restaurantes de comida rápida y económica. Uno de los artículos más destacados fue el de la revista TIME en el año 1973, en el cual Ray Kroc fue incluido en la lista de las 100 personas más influyentes del mundo en la categoría de constructores y titanes de la industria. De esta manera comenzaría a formarse lo que después de muchos años sería reconocido como el símbolo multinacional de "los arcos amarillos".

En 1961, Ray Kroc consolidó aquello que comenzó como una visión de emprendedor al comprar todos los derechos sobre la marca McDonald's en Estados Unidos a los hermanos McDonald por un total de 2,7 millones de dólares.

McDonald's, como marca ya consolidada, fue creciendo e incursionando en diferentes ciudades de Estados Unidos con un auge imponente. Fue así como después de 15 años innovando en el mercado norteamericano, con más de 100 restaurantes a escala nacional, decidió expandir aún más sus fronteras y aventurarse en un mercado similar al norteamericano: Canadá, instalándose cerca de Vancouver en 1967.

Cuatro años más tarde McDonald's saldría de las fronteras del continente americano y navegaría por el océano Atlántico para abrir, en 1971, su primer restaurante en Europa, cerca de la ciudad de Ámsterdam.

Con respecto a Latinoamérica, el primer país en tener un McDonald's fue Costa Rica en 1970. Lo sucede Panamá 1971, luego Nicaragua en 1975. En México, al igual que en Argentina, abrió sus puertas en 1985 ubicándose sobre la lateral del periférico, al Sur de la Ciudad de México; 24 años más tarde, la cadena cuenta con 381 establecimientos en los 31 Estados de la República Mexicana.

En Venezuela el primer McDonald's fue inaugurado el 31 de agosto de 1985, en la Urbanización El Rosal, Caracas. Para 2013 existen 139 restaurantes de la cadena en todo el país.

En Chile abrió en 1990, en la avenida Kennedy en la comuna de Las Condes. En 1991 inauguró su primer restaurante en Uruguay en el centro comercial Montevideo Shopping. Sucesivamente, fue inaugurado el primer restaurante de Colombia en 1995, en el Centro comercial Andino de Bogotá,

hoy la cadena cuenta con más de 20 sucursales en la ciudad capital (incluyendo Chía), mientras que en el Perú, fue en 1996, y en Ecuador en 1997.

Actualmente, Arcos Dorados es una de las mayores franquicias de la marca de restaurantes McDonald's de América Latina y en el mundo.

Cuenta con aproximadamente 90.000 empleados a escala latinoamericana y es reconocida, como una de las mejores empresas para trabajar en América Latina, por el Instituto *Great Place To Work* y por ser una de las principales empleadoras de jóvenes en su primer empleo.

Arcos Dorados cuenta con más de 1.880 restaurantes en 20 países y territorios como: Argentina, Aruba, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Curazao, Ecuador, Guadalupe, Guayana Francesa, Martinica, México, Panamá, Perú, Puerto Rico, Saint Thomas, Saint Croix, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

Mantiene tres principales lineamientos para su operación: Su comida, su gente y su negocio. Esta representa una visión de liderazgo basada en valores que involucran el desarrollo de sus operaciones en un marco social y ambientalmente responsable. Además, mantiene un gran compromiso con su gente y con las comunidades en las que opera, participando activamente a través de iniciativas de sustentabilidad, nutrición, bienestar y deporte.

Según su portal web (*McDonald's*. (s.f.). Recuperado el 22 de enero de 2013, de http://www.mcdonalds.com.ve/) Arcos Dorados hace referencia a lo que serán los estándares por los cuales se guiarán en sus comunicaciones:

Misión:

“Servir comida de calidad proporcionando siempre una experiencia extraordinaria.”

Visión:

“Duplicar el valor de la compañía ampliando el liderazgo en cada uno de los mercados (para el año 2014).”

Valores:

- Brindamos calidad, servicio y limpieza a nuestros clientes.

- Promovemos el espíritu emprendedor.

- Tenemos un fuerte compromiso hacia nuestra gente.

- Maximizamos la rentabilidad de nuestras operaciones.

- Operamos el negocio en un marco ético y responsable.

- Contribuimos con el desarrollo de las comunidades en las que operamos.

1.1.2.- Entorno país en el que se desarrolla Arcos Dorados.

Como se mencionó anteriormente, McDonald’s llega a Venezuela en 1985 con su primer local en la Urbanización El Rosal. El dinamismo del mercado venezolano permitió que éste fuese el punto de partida para la expansión de la marca en un entorno que se volvió favorable en muy corto tiempo gracias a la empatía y conexión que logra McDonald’s con la clientela venezolana.

Arcos Dorados es una empresa que se adapta a los cambios y cuenta con las condiciones para manejar cualquier reto que le imponga el entorno país. A diferencia de otras empresas, la organización cuenta con suficiente *know how*, por sus experiencias en otros mercados, que en algunos casos son más retadores que el nuestro, para emprender y enriquecer cualquier experiencia.

El entorno es cada vez más dinámico y probablemente ese represente el mayor reto para Arcos Dorados de Venezuela: adaptarse rápidamente a cada situación y ser lo suficientemente flexible cumpliendo con todas las obligaciones legales, respetando y escuchando a sus colaboradores para conocer sus expectativas y poder satisfacerlas; siendo innovadores en la gestión de talento y, sobre todo, competitivos en el mercado para que los restaurantes sigan siendo la oportunidad de primer empleo para miles de jóvenes venezolanos que encuentran en McDonald's esa principal puerta de acceso hacia la estabilidad y el crecimiento profesional. En dado caso de que en McDonald's no se encuentre su desarrollo profesional, entonces se apunta a que el paso por el sistema de esta compañía sea la mejor experiencia que logre catapultar a cada uno de sus colaboradores al éxito en su vida profesional.

1.1.3.- Entorno de los empleados directos de Arcos Dorados.

Arcos Dorados de Venezuela cuenta con aproximadamente 7 mil trabajadores directos, los cuales se dividen principalmente en trabajadores de oficina y trabajadores de campo o de restaurante.

En el caso de los trabajadores de campo o restaurante, cuentan con un plan de desarrollo o un organigrama que consta de 7 escalafones que

representan los puntos y tiempos de ascenso como muestra la imagen a continuación:

Figura1: Plan de desarrollo del empleado de restaurante

Imagen suministrada por el departamento de Entrenamiento de Arcos Dorados de Venezuela

Luego de que el empleado llegue a la base de Gerente de Restaurante puede seguir su plan de desarrollo dentro de la compañía, pero esta vez como personal de oficina en el área correspondiente a su especialización.

A su vez, el personal de oficina también cuenta con un amplio organigrama, el cual se puede esquematizar de la siguiente manera a grosso modo ya que cada departamento cuenta con un amplio grupo de colaboradores:

En este sentido, si se toma en cuenta el organigrama general de la organización y los múltiples cargos a los que se pueden optar, se podría asumir que la posibilidad de crecimiento dentro de la empresa se vuelve muy factible en períodos de tiempo relativamente cortos.

Por otra parte, existe toda una gama de variables que Arcos Dorados de Venezuela maneja para mantener y aumentar la confianza de su equipo de colaboradores, independientemente del cargo que ocupen dentro de la organización. En primera instancia, cada miembro del equipo tiene una responsabilidad que cumplir con objetivos claros y medibles. Cuando se logran o superan dichos objetivos, hay un sistema de recompensas que van desde el reconocimiento colectivo local, regional y mundial del sistema, hasta

la compensación socioeconómica. La clave para alcanzar el éxito es la comunicación constante, la revisión de cada uno de los procesos, la retroalimentación con su gente, de sus clientes y la motivación de ser cada día una mejor organización. Es una empresa orientada al logro y en constante crecimiento e innovación, para lo cual mantienen la premisa de que se necesita a la mejor gente en el sitio adecuado. Esto solo se logra con confianza, que es fundamental para el emprendimiento individual y colectivo que demanda la organización.

Por ello, ante situaciones o circunstancias difíciles, la empresa se aferra a rescatar sus principios y valores, contemplados en la misión, visión y valores y reforzados a través de las comunicaciones internas. Además, fijan objetivos claros, compartidos y asumidos por todos los colaboradores que le permita un mejor desempeño en la organización. Esto crea condiciones sustentables a pesar de cualquier contingencia. El saber que la compañía cuenta con un sistema de medición objetiva y periódica del clima laboral, amén de la reacción oportuna de corrección y las propuestas de resolución expedita de cualquier oportunidad de mejora, le permite tener un grado de adaptación y respuesta a los cambios bastante eficiente y sobre todo, bien valorado por los colaboradores. Además, se hace énfasis para que en que en cada uno de los restaurantes se viva la experiencia McDonald’s, no solo para los clientes, sino también para sus colaboradores.

Adicionalmente, el sistema se ve materializado en el crecimiento a corto plazo de cada uno de sus empleados. Arcos Dorados de Venezuela dice apostar por ser el puente que les permite a las personas crecer dentro del ámbito del servicio de la comida rápida, o, crecer con base a la experiencia y experticia adquirida en la organización, o afuera en otros sistemas; donde siempre lo más importante será que el ciclo de aprendizaje concluya con éxito.

1.2 Objetivos y alcances de la investigación

1.2.1 Objetivo general:

Evaluar la percepción de los trabajadores, en una zona de Caracas, sobre la marca empleadora McDonald's y su nivel de compromiso con la misma.

1.2.2 Objetivos específicos:

1. Conocer cómo perciben estos trabajadores a la marca empleadora McDonald's.
2. Identificar qué nivel de compromiso tienen los trabajadores con la marca empleadora McDonald's.
3. Plantear recomendaciones concretas para ser tomadas en cuenta en el desarrollo de una estrategia comunicacional, que ayude a solucionar los problemas detectados y/o potenciar las oportunidades de posicionamiento de McDonald's como marca empleadora.

1.3 Modalidad de la investigación

Este trabajo se enmarca dentro de la modalidad VIII: Pasantías, catalogada así por la Universidad Católica Andrés Bello, en la cual se define como una modalidad que "pretende involucrar al estudiante con el campo laboral y de servicio social a través de un compromiso temporal con una empresa que le

permita el logro de una serie de objetivos específicos en un área relacionada con la comunicación” (apartado Modalidad VIII: Pasantías, para 1).

1.4 Pregunta de investigación

¿Cuál es el posicionamiento que tiene McDonald’s – Arcos Dorados de Venezuela en la mente de sus trabajadores?

Capítulo II

Marco Teórico

En el marco de las relaciones y las modalidades corporativas se destaca la importancia de las experiencias que van ligadas directamente a la marca y quedan flotando en el imaginario de cada uno de los usuarios.

En el caso de Arcos Dorados de Venezuela, que es una empresa estrechamente ligada a la experiencia de calidad, servicio, limpieza y valor, el desafío de crear buenas experiencias es indispensable.

Las marcas fuertes se construyen desde dentro hacia afuera y, a su vez; las empresas serán fuertes en la medida que sus empleados también lo sean ya que son los que le dan vida y forma a la organización. Las empresas no crean productos, no prestan de servicios y no resuelven problemas; la gente que trabaja en la empresa sí lo hace. Según Philip Kotler, “una marca es un nombre, pero cuando la marca es poderosa hace pensar en muchas cosas más, no sólo en el nombre” (Año 4, ¶ 1) y para lograr esto, los primeros que deben internalizar la marca son los clientes internos.

Desde el punto de vista corporativo, y pensando desde la perspectiva de marca, los empleados, en realidad, son clientes y, además, son unos clientes muy importantes para la marca. En Cuanto los empleados y colaboradores de la empresa entiendan y valoren la marca, existen más posibilidades de que la prescriban.

Un poco más hacia el occidente del mundo, en febrero de 2005, el consejero delegado de la compañía HLC Technologies, una empresa de servicios tecnológicos ubicada en la India, anunció que iba a implantar una nueva filosofía que supondría un cambio radical en la forma de gestionar dicha organización.

Esta nueva filosofía se llamaba “Employee First. Customer Second” (En su traducción al español: Los empleados primero. Los clientes después). Fue un cambio radical que suponía romper con uno de los principales convencionalismos de la gestión empresarial: “el cliente es lo primero” y que tuvo una amplia repercusión, hasta el punto que la revista Fortune la denominó “La idea de gestión empresarial más moderna del mundo” en el año 2008.

Este cambio de paradigma pone sobre la mesa un elemento clave: el logro de los objetivos depende exclusivamente del factor humano. Las personas que trabajan para una compañía pueden y deben convertirse en embajadores de la marca. Para conseguirlo, habrá que entenderlos primero como personas y luego como trabajadores.

Se puede afirmar, entonces, que las personas son el activo más importante de una empresa y también de la marca, ya que su esfuerzo y logro de objetivos se ve reflejado en la capacidad de las personas para aportar valor agregado a la empresa.

Carlos Ghosn, importante empresario de origen brasilero y actual presidente de Nissan y Renault, declaró para una entrevista: “No hay ninguna marca fuerte en el mundo que no lo sea primero en las mentes y los corazones de la gente que trabaja en la compañía”. Esto nos confirma la importancia que tiene el empleado. No quiere decir que el cliente externo sea menos importante, sino que, para conectar mejor con el cliente externo, es

fundamental lograr que todos los clientes internos de la marca se sientan implicados en su fortalecimiento.

Para que esta conexión emocional con la marca y con el trabajo que se realiza exista es indispensable un proceso continuo de comunicación, creación de experiencias y motivación cuyo fin último debería ser lograr que los empleados sean los principales embajadores de la marca.

Los departamentos de Recursos Humanos lo han entendido, y por eso utilizan cada vez más técnicas psicológicas individualizadas de motivación para el personal. Lo mismo tienen que hacer los departamentos de Mercadeo y Comunicación Interna si pretenden impulsar sus marcas desde el interior de la organización.

Para que estos clientes internos interioricen la marca es necesario que tengan muy claro lo que la organización quiere transmitir, su imagen corporativa, que va a estar definida como una representación mental que conforma cada individuo según los aspectos las resaltantes de la compañía o sus referentes. Claro está que por referirnos a representación mental, cada uno de esos atributos puede variar y puede coincidir o no con el ideal de cada individuo.

El libro In branding (2009), señala que todas las empresas, grandes o pequeñas, pueden utilizar la fuerza de las personas o cliente interno como elemento destacado para potenciar la marca; para lo que proponen trabajar en tres áreas específicas las cuales se resumirán a continuación:

1. Definir bien la marca y los ejes de venta asociados a ella: Para lo cual es importante en este punto que surja de este proceso algún elemento de comunicación tangible: libro de marca, vídeo de marca, campaña corporativa, etc., pues servirá para el siguiente apartado.

2. Diseñar una campaña de Marca: Organizar una campaña de comunicación interna para informar, implicar e ilusionar a todas las personas de la organización con algún cometido o tópico de índole profesional-personal. En este apartado es importante incluir acciones participativas en el cronograma de objetivos de la empresa como talleres, reuniones, eventos motivacionales, etc.

3. Preparar un programa de incentivos: Este tópico es sumamente importante si realmente se quiere involucrar a todas las personas de la organización en la promoción de la marca, se debe diseñar algún plan de incentivos (individuales o colectivos; materiales o inmateriales) que refuercen el compromiso con la marca y ayuden a alcanzar el éxito organizacional.

Así pues, las comunicaciones internas en la organización se basan en dos tipos de actividades principales (Jesús, 1998): los acontecimientos de tarea, que forman parte del día a día y los acontecimientos de la relación humana.

Según Jesús García, en su libro La comunicación interna, los acontecimientos de tarea "son los hechos, los procesos y el *Know how* (en su traducción al español: saber cómo) de las actividades ritualizadas. A este dominio pertenecen las comunicaciones internas rutinarias (Lengel y Daft, 1991) que suelen ser simples, lógicas y racionales, directas, concisas, frías y muy previsibles. Puede decirse que estas comunicaciones son más características del sistema formal". (Jesús, 1998, pág. 8).

Así mismo, lo concerniente a acontecimientos de relación humana se refiere a "los contenidos de las ideas, las actitudes, las creencias, las opiniones y los valores; en suma, la cultura. A este dominio le pertenecen las comunicaciones no rutinarias, que dan lugar a las noticias expuestas continuamente a riesgos de ambigüedad y malentendidos, frecuentemente

cargadas de efectividad y de sorpresa. Puede afirmarse que son comunicaciones más propias del sistema informal".

Por otra parte, la imagen corporativa de la organización va estrechamente relacionada con el *Know how* de cada una de sus audiencias, tanto internas como externas, ya que se refiere a lo que la empresa comunica, partiendo de lo que es.

Según Joaquín Sánchez, Doctor en Ciencias de la Información, comercialización e investigación de Mercados, la imagen de la empresa y la imagen de la marca están absolutamente relacionadas, de tal forma que una influye sobre la otra, y lo ideal es que ambas sean lo más coherentes posibles. Por ello, en ocasiones, el límite entre imagen de empresa e imagen de marca tiende a confundirse, aunque lo importante es que ambas estén relacionadas y sean lo más afines posible.

Una de las propiedades más importantes de la imagen corporativa es que es de naturaleza intangible, por lo tanto es algo etéreo y de control muy limitado ya que muchos de los aspectos que traen consigo no se pueden restringir o controlar; por ejemplo, los comentarios negativos sobre el restaurante que realice alguna persona por mal servicio o problema en el local. Por lo tanto, la imagen corporativa se forma con todo tipo de estímulos que se reciben diariamente y que llegan y se sitúan en la mente de los consumidores o público potencial. Asimismo, la creación de la imagen corporativa es un trabajo cotidiano, el cual se puede ser afectado tanto positiva como negativamente por cualquier acto de la empresa.

La compañía, para garantizar que se transmita lo que realmente es, cuenta con la cultura organizacional, que no es más que los comportamientos o formas de hacer las actividades con un patrón definido y compartido con los valores y convicciones de la empresa.

Según Narver y Slater (1990) es la cultura organizacional la que con mayor efectividad genera los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los consumidores. Por lo tanto, es indispensable que los empleados internalicen los valores de la organización ya que a través de su trabajo cada individuo puede colaborar a su manera con la organización; hasta llegar al punto de que sus objetivos personales estén estrechamente ligados con sus objetivos corporativos.

A su vez, también cuentan con la estrategia de relaciones públicas que según Joaquín Maestre, uno de los históricos relacionista público español, las define como "las técnicas que una empresa, una persona o un grupo utilizan para que, teniendo en cuenta la sociedad en la que se mueve y dirigiéndose a esa sociedad, se conozca e incremente su notoriedad, su prestigio y se consiga la confianza que se merece".

Las relaciones públicas son una actividad de dirección de carácter permanente y organizado, por la que una empresa u organismo privado o público pretende conseguir y mantener la comprensión, la simpatía y el concurso de aquellos con los cuales tiene o puede tener relación; en este punto, tendrá que adaptar su conducta y, a través de una extensa información, obtener una comprensión eficaz que tenga en cuenta los intereses comunes.

Otra interpretación muy similar a lo que plantean los autores previamente mencionados la tienen Kimpakorn & Tocquer (2007) con respecto a la cultura organizacional, la identidad de los empleados con la marca y la importancia de comunicar de forma transparente cada una de éstas. Para este estudio, el cual está basado en la investigación de estos últimos autores, se tomaron en cuenta cinco dimensiones de la variable marca empleadora, entre las cuales se encuentran:

1. Marca empleadora: Según Amber and Barrow (1996), la marca empleadora es la imagen de una organización. Es cómo la marca se ve a través de los ojos de sus empleados actuales y potenciales; la cual no debe confundirse con la marca que perciben los consumidores. Estos autores definen la marca empleadora como “un paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionado para el empleado, y que se identifica con la organización empleadora”.

El concepto central adoptado por estos investigadores es la necesidad de construir una imagen de empresa con el poder de atraer y retener a los mejores empleados.

Por lo tanto, el objetivo de la marca empleadora es convencer a los empleados que su organización es un buen lugar de trabajo para conservarlos y asegurar tanto la comprensión de los objetivos de la organización como su compromiso con ellos.

Una vez logrado esto, los empleados se convertirán en guardianes de la imagen de marca, haciendo que la cultura organizacional de la empresa se arraigue en sus corazones y mentes.

La clave está asegurarse de que los empleados piensen acerca de la marca consciente y activamente, considerando los intereses y el bienestar de la marca cuando ellos tomen decisiones; ya que el correcto desarrollo de la organización significará mayores y mejores beneficios para los empleados.

El proceso de la marca empleadora puede ser visto como un ser holístico, que representa la forma en que la organización desarrolla la actitud positiva de los empleados y su compromiso con la organización.

2. La marca empleadora como experiencia para los empleados: Cuando los empleados piensan acerca de la marca empleadora, lo primero que consideran la manera en la cual ellos experimentan la marca en su trabajo diario. Sus experiencias son influidas en gran parte por el estilo de dirección de empresa, prácticas de gestión de recursos humanos y la coordinación transversal-funcional. De esta experiencia parte la forma en que los empleados crean sus percepciones y comportamiento.

3. Cómo son percibidos los clientes de la marca por los empleados: Las percepciones de los empleados son influenciadas por lo que piensan los actores externos. Cuando los empleados encuentran que los clientes tienen una imagen positiva de la misma tienen más probabilidades de identificarse con la marca. Es Importante señalar, sin embargo, que las percepciones de los empleados y los clientes no son necesariamente la misma que la imagen que los clientes tienen en realidad de la empresa.

Las percepciones de los clientes influencian tanto acciones de los empleados como el nivel de compromiso de los empleados con los objetivos de la empresa.

4. La marca empleadora y su competencia: El objetivo principal de la marca empleadora es crear la percepción en la mente de sus trabajadores de que la marca empleadora es única en comparación con la competencia y que la empresa es un buen lugar para trabajar.

El carácter distintivo de la marca permite al empleador adquirir capital humano distintivo y asegúrese de que es compatible con los valores de la marca. Beneficios simbólicos de la empresa, tales como la innovación o el

prestigio, pueden ser útiles para el desarrollo de una imagen de marca como empleador favorable.

En este caso, dentro de la misma industria los factores relacionados con el trabajo son a menudo similares y por lo tanto es difícil para la empresa diferenciarse a sí misma de los empleadores de sus competidores. En este caso, el concepto de identidad puede ayudar a la empresa a establecer alguna diferenciación real de sus competidores en la mente de los empleados.

5. Compromiso de los empleados con la marca: La dimensión final identificada a través de la investigación cualitativa es el conocimiento de la marca proporcionado por los empleados. Tal conocimiento de marca tiene tres dimensiones: significado de la marca, el conocimiento de la marca sobre las necesidades y expectativas del cliente, y la comprensión del empleado acerca de su responsabilidad de entregar la promesa de marca.

La Identidad de marca (visión, valores y posicionamiento), según lo declarado por la alta dirección, es un marco útil para garantizar que la mayoría de los empleados comparten un entendimiento común de la marca. Cuando los valores de la marca son bien comunicados y asimilados por los empleados, estos empleados luego pueden mostrar su compromiso con la marca mediante la alineación de su comportamiento en función de los valores.

En este sentido, según Costa (1992, p.57), existen cuatro principios básicos necesarios de seguir en un programa de identidad:

a) Coherencia: La cual debe instituirse en relación a la filosofía y objetivos de la organización.

b) Exclusividad: Los programas de identidad deben expresar los rasgos más característicos de la organización, que a su vez la diferencia de la competencia.

c) Perceptibilidad: Es necesario que el mensaje transmitido afecte tres niveles de percepción: el sensorial, el emotivo y el lógico. La interacción de estas tres formas de percepción crea una trama de asociaciones de ideas y con desarrolla una imagen que perdurará en la memoria de los empleados.

d) Duración: Es importante que el mensaje tenga resistencia al olvido o desgaste.

Se puede decir, entonces, que todos estos factores contribuyen a que una organización sea diferente de otra. La cultura organizacional es la esencia de una organización: responde a su carácter, a su personalidad y a su forma de ver y resolver los obstáculos.

La cultura organizacional depende de la percepción de los individuos dentro de las organizaciones; y, aunque esta cultura esté profundamente enraizada no es directamente manipulable, ya que corresponde a las múltiples actitudes y creencias de los empleados.

En resumidas cuentas, la cultura organizacional juega un papel crítico con respecto a cómo los responsables del marketing interno: Departamentos de Comunicaciones, Recursos Humanos y en algunos casos de Mercadeo, deben ayudar a crear un ambiente de trabajo en donde los empleados estén comprometidos y colaboren con la organización.

Capítulo III

Marco Metodológico

1.1 Metodología de la investigación

En el presente trabajo se ha decidido utilizar la aplicación lo más rigurosa posible del método científico ya que es el único que nos permite desarrollar el conocimiento de carácter, objeto último me la investigación que se encuentra en el marco de la literatura académica.

El método científico aplicable en las ciencias factuales y ciencias sociales es de carácter Hipotético – Deductivo, a diferencia del método Axiomático – Deductivo que se aplica en otras ramas formales del saber como las matemáticas u otras cuantitativas similares.

1.2 Población

La población estuvo conformada por venezolanos que se encontraban trabajando en la empresa McDonald's, tanto en el área administrativa (oficinas) como en el área de campo (restaurantes) para la fecha de la investigación. La población tomada en el caso del área de campo, fue delimitada a una zona de Caracas denominada Sabana Grande, en la cual se encuestaron a empleados de los restaurantes El Recreo y Sabana Grande ya que son los restaurantes más cercanos a la ubicación física de la oficina, por lo tanto de desarrollan en un ambiente similar.

A partir de esa población, se obtuvo una muestra utilizando un muestreo no probabilístico (no aleatorio) y casual (se seleccionaron a aquellos empleados de la población que tenían disponibilidad de participar), según los criterios que explican Hernández, Fernández y Baptista (2006). Además, se calculó el número adecuado para la muestra según el criterio estadístico de T de Student (Triola y Pineda, 2004) que recomienda que *N* sea mayor a 30. La muestra definitiva fue de 62 sujetos con edades comprendidas entre 17 y 48 años.

1.3 Tipo de estudio y diseño de la investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista en metodología de la investigación (2006), este trabajo pertenece al tipo de investigación exploratoria; ya que se trata de una investigación relativamente desconocida o poco estudiada, y descriptiva porque se analizará cómo se manifiesta el fenómeno y sus componentes.

Asimismo, basándome en estos mismos autores se definió el diseño de la investigación como no exploratoria de tipo descriptivo, ya que no su busca manipular la variables sino que se observarán las variables en su ambiente natural para después analizarlas y a su vez de carácter exposfacto ya que se analizará la estrategia comunicacional luego de aplicada.

De la misma manera, el estudio será de carácter transversal puesto que los datos se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único comprendido entre el semestre de febrero – julio 2013.

1.4 Selección de la muestra

De la población seleccionada (trabajadores de la oficina principal en Caracas y de restaurantes del sector de Sabana Grande), se tomó una muestra referencial para la investigación.

Se aplicó un muestreo no probabilístico (no aleatorio) y casual (se seleccionaron aquellos trabajadores de la población que tenían la disponibilidad de participar), según los criterios que explican Hernández, Fernández y Baptista (2006).

Para hacer el análisis de la situación comunicacional actual de la marca empleadora y el compromiso de los trabajadores hacia la marca, se considera importante evaluar si existe alguna diferencia entre los trabadores de la oficina principal y los trabajadores de los restaurantes que participaron en la investigación. Para esto, se decidió utilizar el método estadístico T de Student. Este análisis es ideal cuando el tamaño de *n* es pequeño, pero su distribución es similar a la distribución normal. Varios autores han señalado que siempre que n>30, la distribución tiende a ser similar a la normal; aunque hay grupos en los que la distribución es similar a la normal aún con una *n* más pequeña, según explica Triola y Pineda (2004).

Considerando este criterio, se estableció que sería apropiada una *n* 31 sujetos para el grupo de trabajadores de los restaurantes y 31 sujetos para el grupo de trabajadores de la oficina principal.

1.5 Variables

1.5.1 Marca empleadora

1.5.1.1 Definición conceptual

Según Amber and Barrow (1996), la marca empleadora es la imagen de una organización. Es cómo la marca se ve a través de los ojos de sus empleados actuales y potenciales; la cual no debe confundirse con la marca que perciben los consumidores. Estos autores definen la marca empleadora como “un paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionado para el empleado, y que se identifica con la organización empleadora”.

1.5.1.2 Dimensiones de la marca empleadora.

1.5.1.2.1 La marca empleadora como experiencia para los empleados.

Cuando los empleados piensan acerca de la marca empleadora, lo primero que consideran la manera en la cual ellos experimentan la marca en su trabajo diario. Sus experiencias son influidas en gran parte por el estilo de dirección de empresa, prácticas de gestión de recursos humanos y la coordinación transversal-funcional. De esta experiencia parte la forma en que los empleados crean sus percepciones y comportamiento.

1.5.1.2.2 Cómo son percibidos los clientes de la marca por los empleados.

Las percepciones de los empleados son influenciadas por lo que piensan los actores externos. Cuando los empleados encuentran que los clientes tienen

una imagen positiva de la misma tienen más probabilidades de identificarse con la marca. Es Importante señalar, sin embargo, que las percepciones de los empleados y los clientes no son necesariamente la misma que la imagen que los clientes tienen en realidad de la empresa.

1.5.1.2.3 La marca empleadora y su competencia

El objetivo principal de la marca empleadora es crear la percepción en la mente de sus trabajadores de que la marca empleadora es única en comparación con la competencia y que la empresa es un buen lugar para trabajar.

1.5.1.2.4 Compromiso de los empleados con la marca

La dimensión final identificada a través de la investigación cualitativa es el conocimiento de la marca, proporcionado por los empleados. Tal conocimiento de marca tiene tres dimensiones: significado de la marca, el conocimiento de la marca sobre las necesidades y expectativas del cliente, y la comprensión del empleado acerca de su responsabilidad de entregar la promesa de marca.

1.5.2 Compromiso del trabajador con la marca

1.5.2.1 Definición conceptual

Según Kimpakorn & Tocquer (2009) se define como el grado en que los empleados se identifican y están involucrados con su marca de servicios, están dispuestos a realizar esfuerzos adicionales para alcanzar los objetivos de la marca y están interesados en quedarse en la organización.

1.6 El instrumento

1.6.1 Inventario de percepción sobre la marca empleadora

El inventario de percepción sobre la marca empleadora es un instrumento que surgió de un estudio realizado a un sector de cadenas de hoteles de lujo en Tailandia en el año 2007, por Narumon Kimpakorn y Gerard Tocquer, especialistas en las áreas de mercadeo y diseño de servicio, respectivamente.

Para la elaboración de dicho instrumento, los autores realizaron un proyecto de investigación exploratoria, con el fin de desarrollar una mejor comprensión del concepto de la marca como empleador y sus dimensiones, que constó de dos pasos:

1.- Se llevó a cabo un conjunto de entrevistas a fondo con los directores generales de los hoteles, directores de marketing y directores de recursos humanos para explorar su comprensión acerca del concepto de la marca empleadora.

2.- Se llevó a cabo tres de *focus groups* para explorar las dimensiones utilizadas por los empleados del hotel para percibir la imagen de la marca empleadora. Los resultados indicaron que cuando los empleados hablan de la marca empleadora se refieren no sólo de la marca en el contexto de un lugar para trabajar, sino también sobre los criterios o dimensiones que se especificaron en la explicación de las variables.

Este instrumento lo aplicaron a una muestra de 280 trabajadores de hoteles cinco estrellas en Tailandia y obtuvieron un índice de confiabilidad de $\alpha = 0.8$.

Para los fines de esta investigación, se tomó como referencia este mismo instrumento y se adaptó al estudio que se está investigando. Esta adaptación

acarreó la traducción del inglés al español, la cual fue verificada posteriormente por tres especialistas en el área de investigación, los cuales indicamos a continuación:

1.- Ligia Villamediana, profesora de la Escuela de Comunicación Social UCAB y Coordinadora de redes sociales en la Dirección de Comunicaciones.

2.- Rosa Aidé Sánchez. Coordinadora de medios externos de la Dirección de Comunicaciones, UCAB.

3.- Carmen López. Profesora del Instituto Wall Street.

1.6.2 Dimensiones del instrumento

Este instrumento se dividió en un principio en cinco partes: conocimiento del empleado sobre la marca, la marca empleadora y su competencia, los clientes de la marca empleadora según los empleados, la marca empleadora como experiencia para los empleados y el compromiso de los empleados con la marca. Sin embargo, para la elaboración del instrumento final se mezclaron aleatoriamente los ítems que contenían estas cinco dimensiones principales, resultando lo siguiente:

1.- El Conocimiento de la marca empleadora está conformada por nueve ítems, el cual se calculará con el puntaje obtenido de la sumatoria de los ítems 01, 14, 16, 20, 26, 30, 33, 35 y 38 del Inventario de percepción sobre la marca empleadora.

2.- La marca empleadora y su competencia está conformada por tres ítems, el cual se calculará con el puntaje obtenido de la sumatoria de los ítems: 09, 11 y 31 del Inventario de percepción sobre la marca empleadora.

3.- Los clientes de la marca según los empleados está conformada por cuatro ítems, el cual se calculará con el puntaje obtenido de la sumatoria de los ítems 21, 27, 37 y 39 del Inventario de percepción sobre la marca empleadora.

4.- La marca empleadora como experiencia de los empleados está conformada por catorce ítems, el cual se calculará con el puntaje obtenido de la sumatoria de los ítems: 02, 03, 04, 05, 07, 13, 17, 18, 19, 22, 24, 28, 32 y 34 del Inventario de percepción sobre la marca empleadora.

5.- El compromiso de los empleados con la marca está conformada por nueve ítems, el cual se calculará con el puntaje obtenido de la sumatoria de los ítems: 06, 08, 10, 12, 15, 23, 25, 29, y 36 del Inventario de percepción sobre la marca empleadora.

En total, el instrumento consta de 39 ítems y usa una escala tipo Likert de cinco puntos, los cuales se enumerarán para realizar el proceso de los datos con un programa estadístico, pero en el instrumento solo se dará la opción para que la población indique si: (a) Totalmente de acuerdo con el ítem que se presenta; (b) De acuerdo con el ítem que se presenta;; (c) Postura neutra con el ítem que se presenta; (d) Desacuerdo con el ítem que se presenta; (e) Totalmente en desacuerdo con el ítem que se presenta.

Adicional a esto, el instrumento cuenta tres datos demográficos: sexo, edad y antigüedad en la empresa.

Capítulo IV

Análisis estadístico

En cuanto a la herramienta informática utilizada para la recolección y procesamiento de los datos, se puede decir a título informativo que el software utilizado para la puesta en marcha, recogida y proceso de la información contenida en la investigación es el programa SPSS Statistics, versión 19 de Windows.

En cuanto al perfil socio – demográfico de la muestra, se puede decir que:

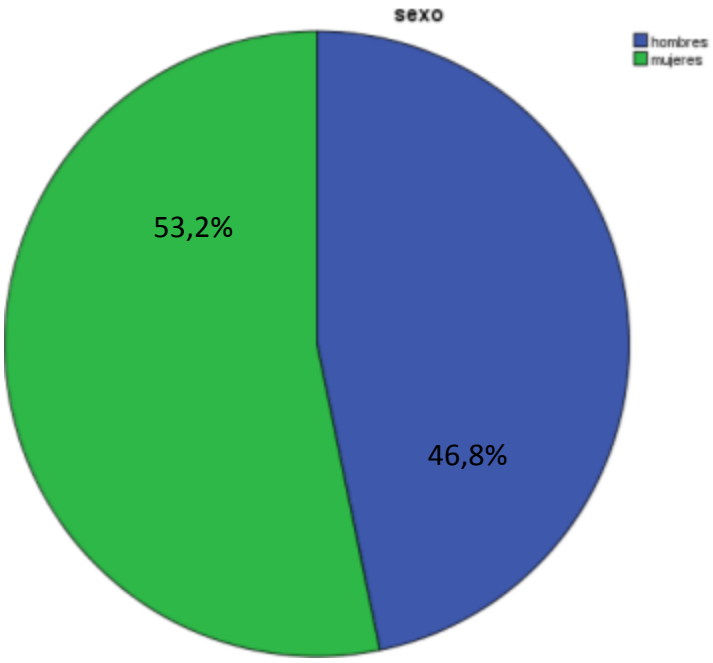
- Se encuestaron a 62 personas de las cuales:
- 29 (46,8%) fueron hombres y 33 (53,2%) mujeres.
- 31 fueron trabajadores de campo y 31 de oficina.
- Con una antigüedad comprendida entre 5 meses y 22 años
- Con edades comprendidas entre 17 y 48 años.

Tabla 1: Sexo de la muestra

sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	hombres	29	46,8	46,8	46,8
	mujeres	33	53,2	53,2	53,2
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfica 1: Sexo de la muestra



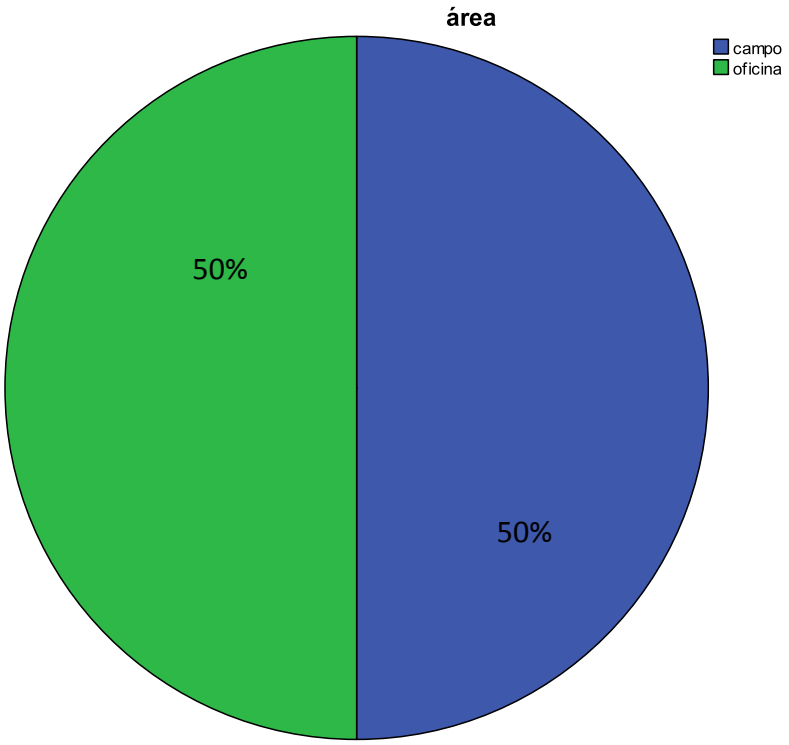
El 53,2% de la cantidad total de encuestados es de sexo femenino y el 46,8% restante de sexo masculino. La diferencia de sexo entre los encuestados es sumamente baja, por lo que la muestra es relativamente pareja.

Tabla 2: Área laboral de la muestra

área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	campo	31	50,0	50,0	50,0
	oficina	31	50,0	50,0	50,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfica 2: Área laboral de la muestra



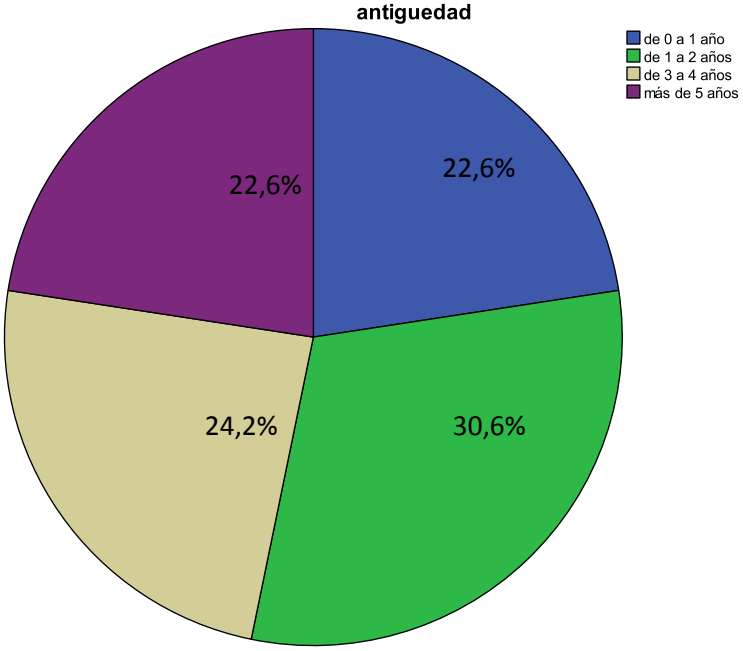
Se encuestó a igual número de personas de campo y de oficinas para tener una muestra equitativa y poder realizar comparaciones entre oficina y campo con respecto a cada uno de los ítems del instrumento.

Tabla 3: Antigüedad en la organización de la muestra

Antigüedad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	de 0 a 1 año	14	22,6	22,6	22,6
	de 1 a 2 años	19	30,6	30,6	53,2
	de 3 a 4 años	15	24,2	24,2	77,4
	más de 5 años	14	22,6	22,6	22,6
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfica 3: Antigüedad en la organización de la muestra



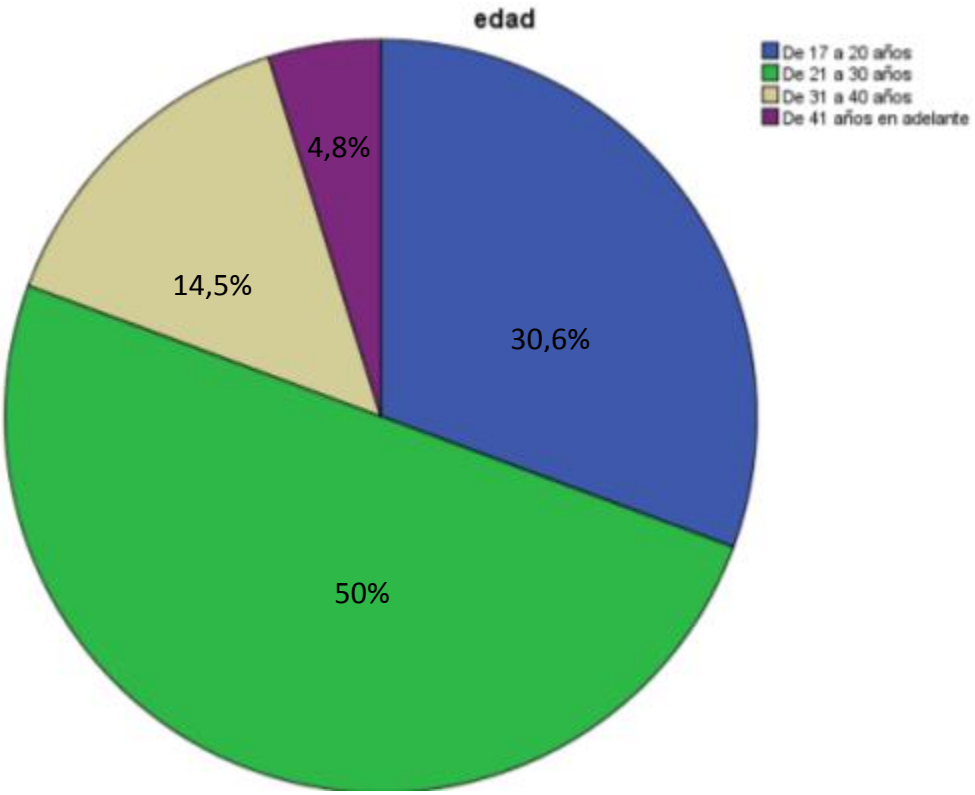
La mayor parte de la muestra tiene entre 1 y 2 años de antigüedad en la compañía, concretamente el 30,6%. El 24,2% llevan trabajando para la marca un periodo comprendido entre los 3 y 4 años. El 22,6% de la muestra tiene menos de 1 año con la compañía y el mismo porcentaje restante tiene más de cinco años dentro de la organización.

Tabla 4: Edad de la muestra

edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 17 a 20 años	19	30,6	30,6	30,6
	De 21 a 30 años	31	50,0	50,0	80,6
	De 31 a 40 años	9	14,5	14,5	95,2
	De 41 años en adelante	3	4,8	4,8	4,8
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 4: Edad de la muestra



La mayor parte de la muestra tiene entre 20 y 30 años de edad, le sigue un 30,6% que tiene edades comprendidas entre 17 y 20 años. Un 14,5% tiene entre 31 y 40 años y tan solo un 4,8% tiene más de 41 años. Esta gráfica refleja que la mayoría de los empleados de la marca es gente joven.

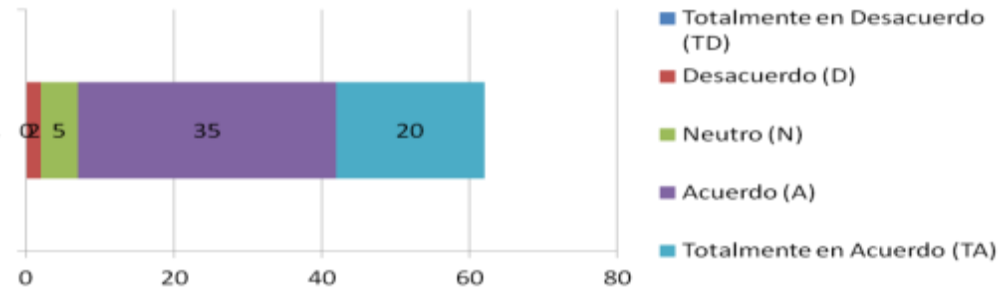
- **Conocimiento del empleado sobre la marca**

Tabla 5: Conozco claramente los objetivos y políticas de McDonald's

a1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	D	2	3,2	3,2	3,2
	N	5	8,1	8,1	11,3
	A	35	56,5	56,5	67,7
	TA	20	32,3	32,3	32,3
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 5: Conozco claramente los objetivos y políticas de McDonald's



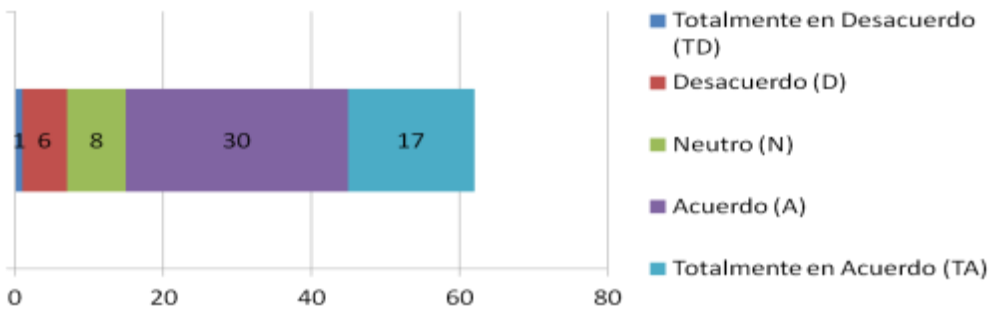
Esta gráfica demuestra que la mayoría de los encuestados conoce los objetivos y políticas de la marca con un 88,8% en total. Tan solo siete personas de las encuestadas las desconocen.

Tabla 6: Conozco las expectativas de los clientes cuando visitan McDonald's.

a2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TD	1	1,6	1,6	1,6
	D	6	9,7	9,7	11,3
	N	8	12,9	12,9	24,2
	A	30	48,4	48,4	72,6
	TA	17	27,4	27,4	27,4
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 6: Conozco las expectativas de los clientes cuando visitan McDonald's.



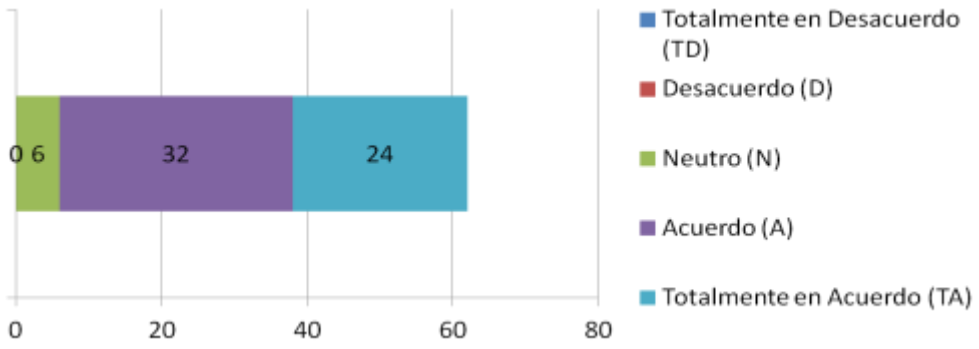
75,8% de los encuestados han manifestado conocer las expectativas de los clientes que visitan la marca. Este ítem obtuvo una media de 3,90.

Tabla 7: Entiendo que mi trabajo es importante para el éxito de McDonald's.

a3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N	6	9,7	9,7	9,7
	A	32	51,6	51,6	61,3
	TA	24	38,7	38,7	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfica 7: Entiendo que mi trabajo es importante para el éxito de McDonald's.



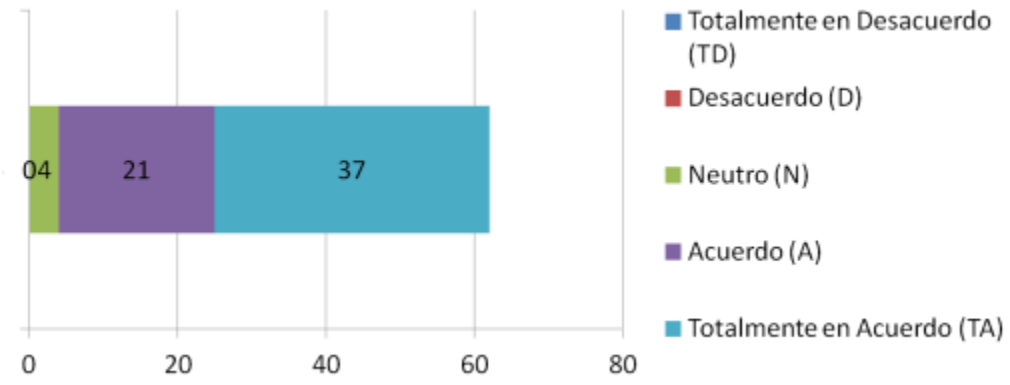
90,3% del total de encuestados está de acuerdo o totalmente en acuerdo de que su trabajo es importante para el éxito de la marca. Solo el 9,7% no lo tiene claro y ninguna de las personas encuestadas está en desacuerdo con este ítem. Esta afirmación obtuvo una media de 4,29.

Tabla 8: Entiendo cómo mi comportamiento puede impactar en McDonald's.

a4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N	4	6,5	6,5	6,5
	A	21	33,9	33,9	40,3
	TA	37	59,7	59,7	59,7
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfica 8: Entiendo cómo mi comportamiento puede impactar en McDonald's.



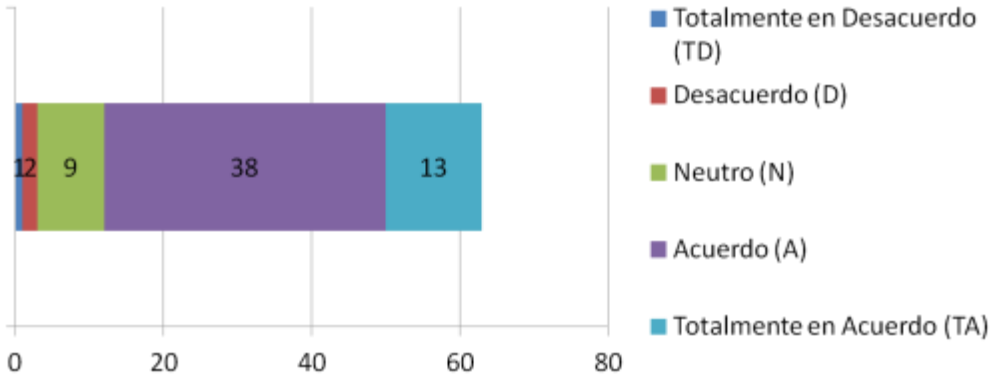
93,6% del total de encuestados está de acuerdo o totalmente en acuerdo de que su comportamiento puede impactar a la marca; ya sea positiva o negativamente. Solo el 6,5% no lo tiene claro y ninguna de las personas encuestadas está en desacuerdo con este ítem. Esta afirmación obtuvo una media de 4,53.

Tabla 9: Entiendo cómo mi trabajo ha contribuido al éxito de McDonald's.

a5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TD	1	1,6	1,6	1,6
	D	1	1,6	1,6	3,2
	N	9	14,5	14,5	17,7
	A	38	61,3	61,3	79,0
	TA	13	21,0	21,0	21,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfica 9: Entiendo cómo mi trabajo ha contribuido al éxito de McDonald's.



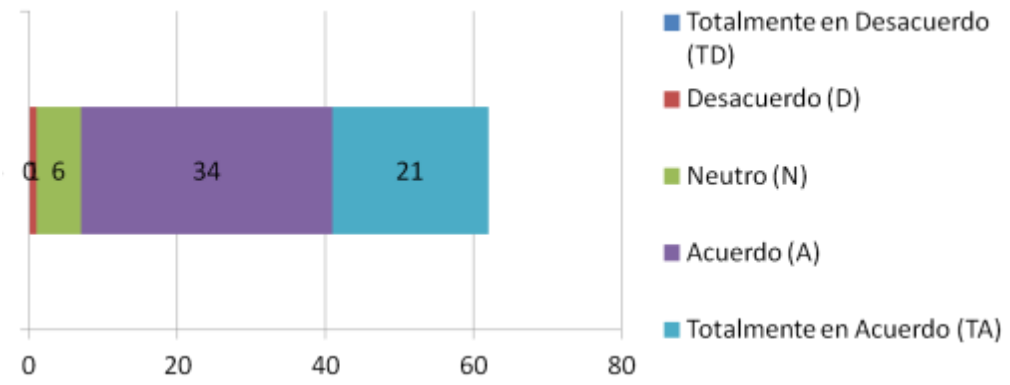
A pesar de que el 90,3% de las personas encuestadas respondieron en el ítem A3 que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su trabajo es importante para el éxito de la marca, en la gráfica 7 se puede observar que sólo el 90,3% está de acuerdo o totalmente de acuerdo de que su trabajo ha contribuido al éxito de la marca. Asimismo, el porcentaje de desacuerdo o de posición neutra aumenta a 17,7%. Este ítem obtuvo una media de 3,98.

Tabla 10: Entiendo el rol que desempeño para cumplir la promesa de marca.

a6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	D	1	1,6	1,6	1,6
	N	6	9,7	9,7	11,3
	A	34	54,8	54,8	66,1
	TA	21	33,9	33,9	33,9
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfica 10: Entiendo el rol que desempeño para cumplir la promesa de marca.



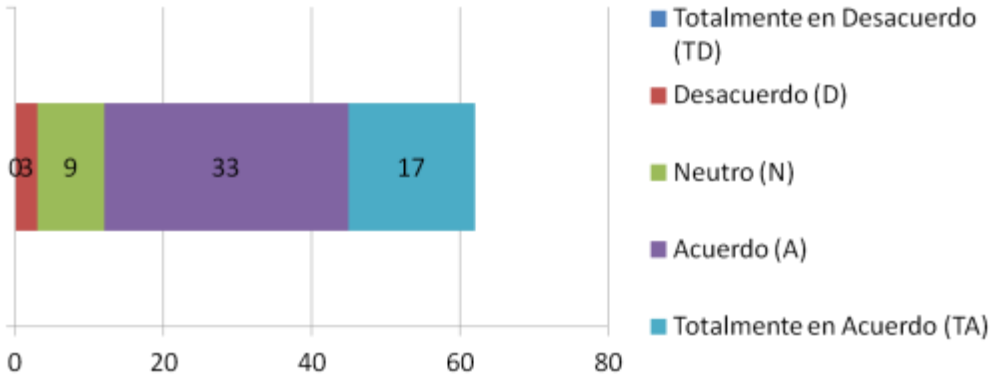
88,7 del total de los encuestados está de acuerdo o en total acuerdo con este ítem. Este ítem obtuvo una media de 4,21.

Tabla 11: Conozco el significado de la marca McDonald's para los clientes.

a7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	D	3	4,8	4,8	4,8
	N	9	14,5	14,5	19,4
	A	33	53,2	53,2	72,6
	TA	17	27,4	27,4	27,4
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfica 11: Conozco el significado de la marca McDonald's para los clientes.



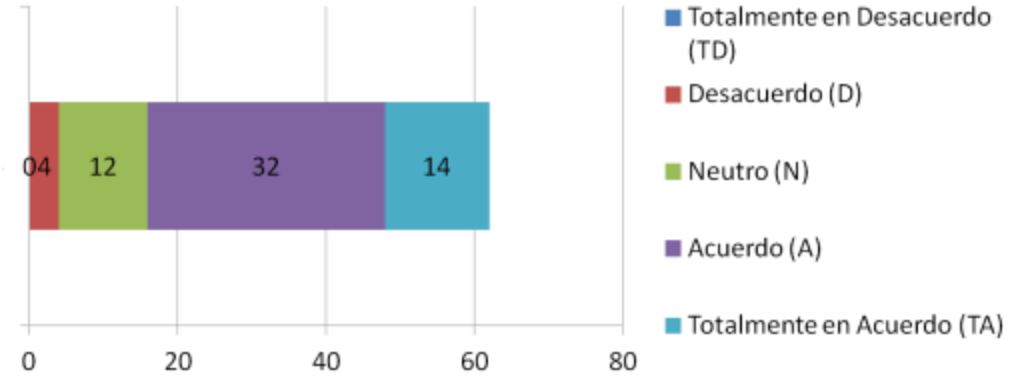
Del total de los encuestados, 80,6% está de acuerdo o en total acuerdo con este ítem. Este ítem obtuvo una media de 4,03.

Tabla 12: Sé que McDonald's es excelente en sus servicios.

a8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	D	4	6,5	6,5	6,5
	N	12	19,4	19,4	25,8
	A	32	51,6	51,6	77,4
	TA	14	22,6	22,6	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfica12: Sé que McDonald's es excelente en sus servicios.



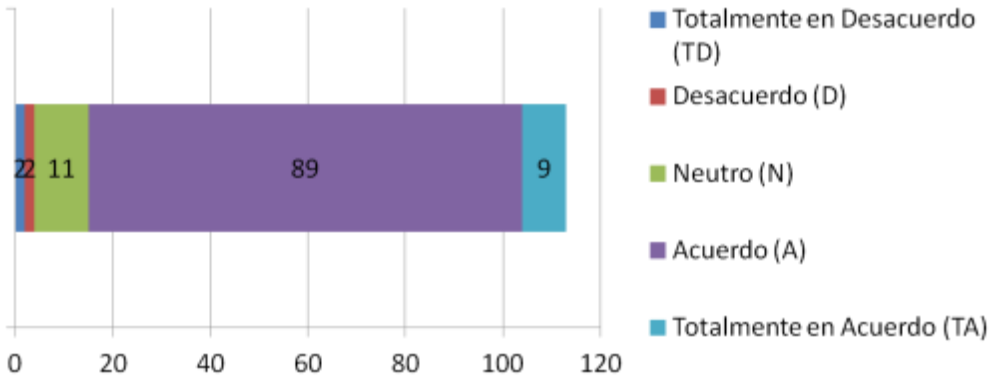
74,2% del total de encuestados coinciden en que McDonald's es excelente en sus servicios, mientras que el 25,8 difiere del postulado. Este ítem obtuvo una media de 3,90.

Tabla 13: Sé claramente cuál es el público meta de los clientes de McDonald's.

a9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TD	2	3,2	3,2	3,2
	D	2	3,2	3,2	6,5
	N	11	17,7	17,7	24,2
	A	38	61,3	61,3	85,5
	TA	9	14,5	14,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 13: Sé claramente cuál es el público meta de los clientes de McDonald's.



75,8% del resultado obtenido corresponde al acuerdo total o parcial de la proposición. Este ítem obtuvo una media de 3,81.

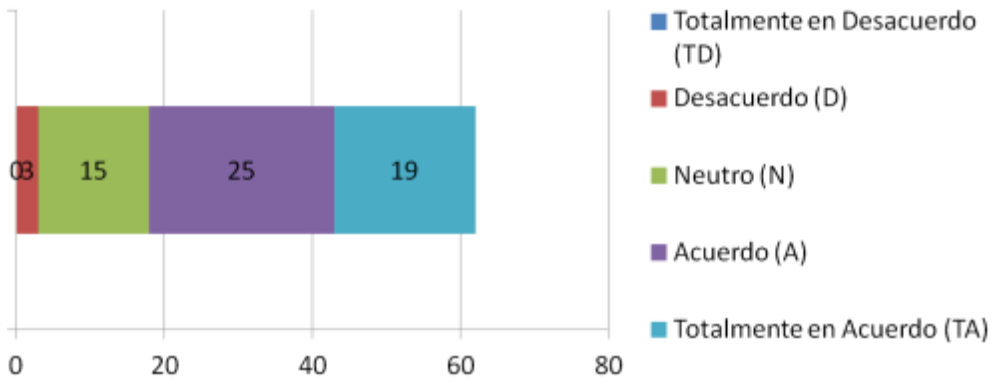
- **La marca empleadora y su competencia**

Tabla 14: Cuando comparo con otras cadenas de comida rápida, McDonald's ofrece mejores beneficios a los empleados.

b10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	D	3	4,8	4,8	4,8
	N	15	24,2	24,2	29,0
	A	25	40,3	40,3	69,4
	TA	19	30,6	30,6	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfica 14: Cuando comparo con otras cadenas de comida rápida, McDonald's ofrece mejores beneficios a los empleados.



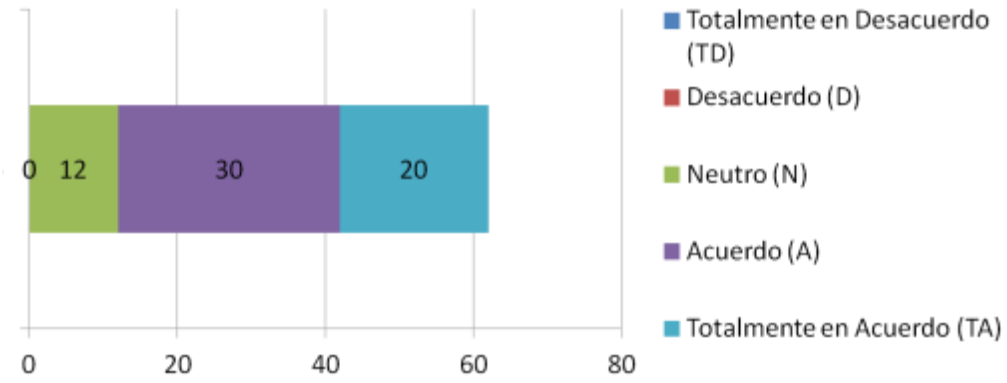
75,8% concuerdan en que McDonald's ofrece mejores beneficios a los empleados que otras cadenas de comida rápida. Este ítem obtuvo una media de 3,97.

Tabla 15: McDonald's me conviene como lugar de trabajo.

b11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	N	12	19,4	19,4	19,4
	A	30	48,4	48,4	67,7
	TA	20	32,3	32,3	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfica 15: McDonald's me conviene como lugar de trabajo.



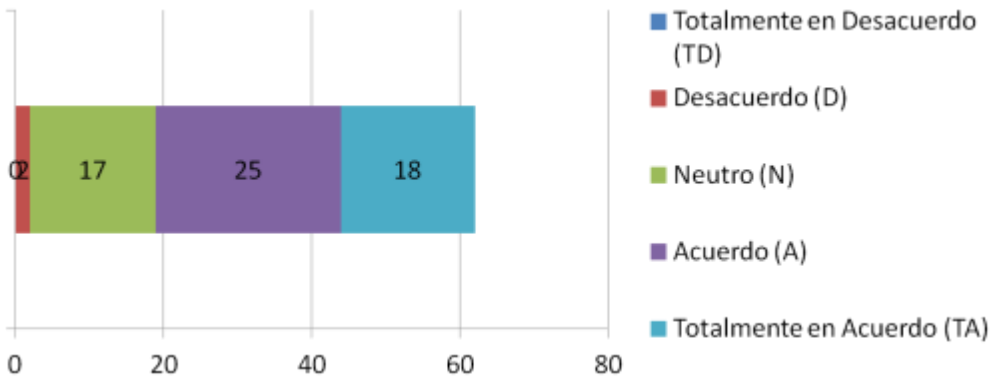
Al 80,7% le conviene McDonald's como lugar de trabajo. Media: 4,13.

Tabla 16: Cuando comparo con otras cadenas de comida rápida, McDonald's se diferencia por sus empleados.

b12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	D	2	3,2	3,2	3,2
	N	17	27,4	27,4	30,6
	A	25	40,3	40,3	71,0
	TA	18	29,0	29,0	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 16: Cuando comparo con otras cadenas de comida rápida, McDonald's se diferencia por sus empleados.



El resultado de este ítem es el más bajo de esta dimensión de la marca empleadora. 69,3% de los encuestados consideran que McDonald's se diferencia por sus empleados; sin embargo, 30,7% no opina de la misma forma. Se obtuvo una media de 3,95.

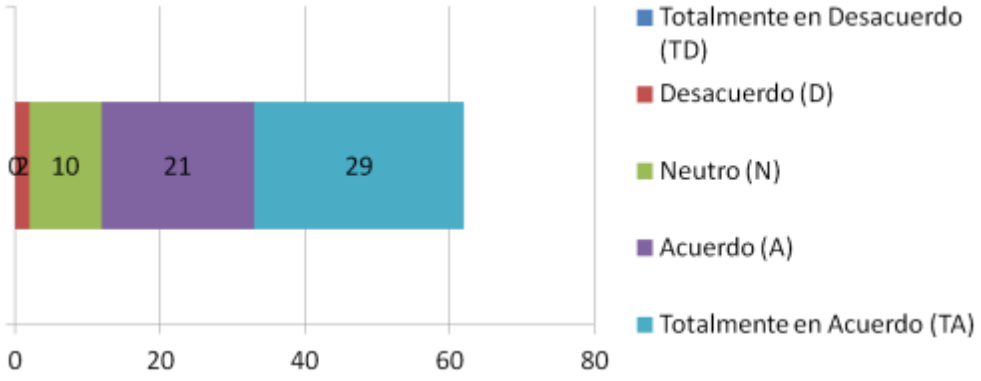
- **Los clientes de la marca según los empleados**

Tabla 17: Considero que McDonald's es la mejor marca de la industria de comida rápida.

c13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	D	2	3,2	3,2	3,2
	N	10	16,1	16,1	19,4
	A	21	33,9	33,9	53,2
	TA	29	46,8	46,8	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 17: Considero que McDonald's es la mejor marca de la industria de comida rápida.



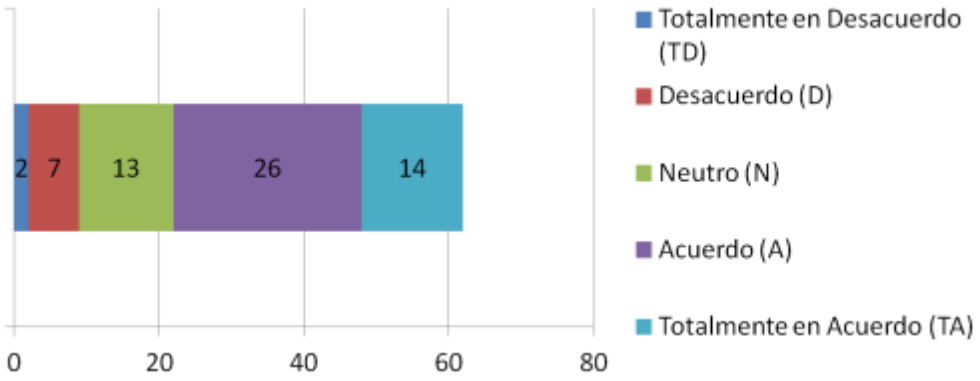
El 80,7% considera que McDonald's es la mejor marca de la industria de comida rápida. Este ítem obtuvo una media de 4,24.

Tabla 18: McDonald's tiene una buena reputación con sus clientes.

c14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TD	2	3,2	3,2	3,2
	D	7	11,3	11,3	14,5
	N	13	21,0	21,0	35,5
	A	26	41,9	41,9	77,4
	TA	14	22,6	22,6	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Grafico 18: McDonald's tiene una buena reputación con sus clientes.



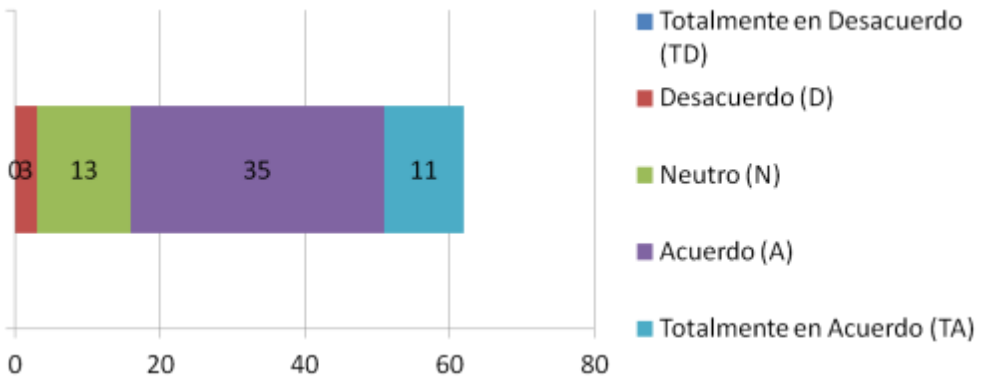
En este ítem tan solo 64,5% del total de entrevistados considera que McDonald's tiene buena reputación con sus clientes. Se considera un porcentaje muy bajo tomando en cuenta la reputación de la marca y considerando que McDonald's ocupa el 4to lugar a escala mundial dentro de las 10 empresas más valiosas del 2013 según el ranking "*Millward Brown BrandZ 100".* Este ítem obtuvo una media de 3,69.

Tabla 19: Los clientes perciben que la gente que trabaja en McDonald's tiene gran calidad humana.

c15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	D	3	4,8	4,8	4,8
	N	13	21,0	21,0	25,8
	A	35	56,5	56,5	82,3
	TA	11	17,7	17,7	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 19: Los clientes perciben que la gente que trabaja en McDonald's tiene gran calidad humana.



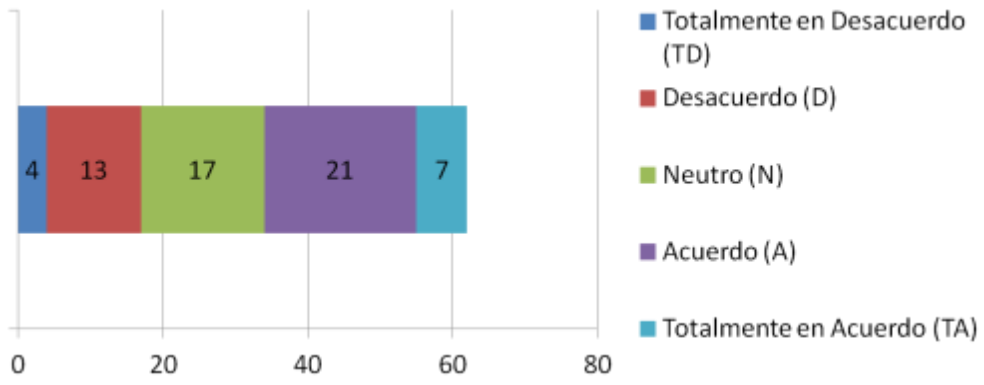
74,2% de la muestra encuestada consideran que la gente que trabaja en McDonald's tiene gran calidad humana. Este ítem obtuvo una media de 3,87.

Tabla 20: Los clientes de McDonald's están satisfechos con la calidad de servicio que reciben.

c16

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TD	4	6,5	6,5	6,5
	D	13	21,0	21,0	27,4
	N	17	27,4	27,4	54,8
	A	21	33,9	33,9	88,7
	TA	7	11,3	11,3	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 20: Los clientes de McDonald's están satisfechos con la calidad de servicio que reciben.



En esta oportunidad, el 27,5% de los encuestados está en total o parcial desacuerdo con la proposición. A su vez, el 27,4% tomó una posición neutra ante este ítem. Esta afirmación se complementa con el ítem A8 de la dimensión Conocimiento del empleado sobre la marca, el cual también fue la proposición con menor porcentaje de acuerdo según la muestra. Este ítem obtuvo una media de 3,23.

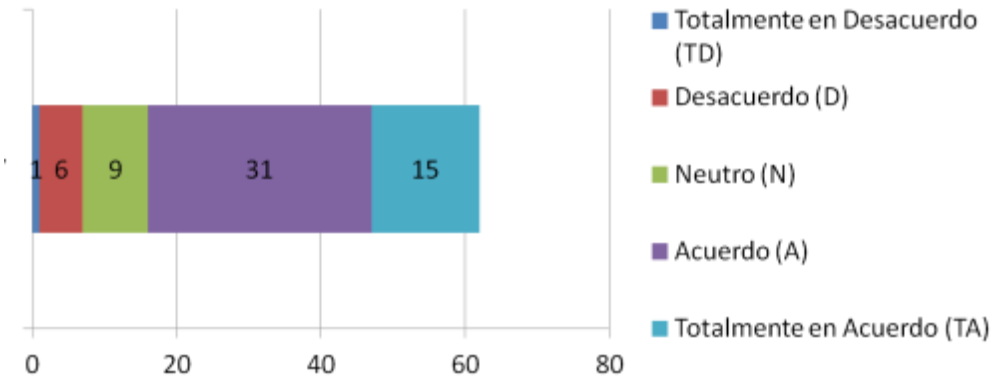
- **La marca empleadora como experiencia para los empleados**

Tabla 21: Estoy muy satisfecho con los esfuerzos del Gerente para planificar, coordinar y establecer metas y rutinas para ofrecer un buen servicio.

d17

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TD	1	1,6	1,6	1,6
	D	6	9,7	9,7	11,3
	N	9	14,5	14,5	25,8
	A	31	50,0	50,0	75,8
	TA	15	24,2	24,2	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 21: Estoy muy satisfecho con los esfuerzos del Gerente para planificar, coordinar y establecer metas y rutinas para ofrecer un buen servicio.



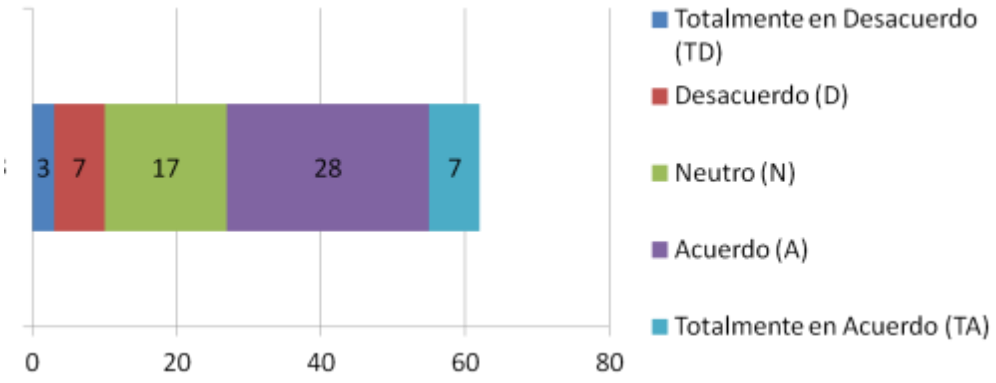
En este caso, 74,2% de la muestra resultó estar de acuerdo con los esfuerzos del Gerente para planificar, coordinar y establecer metas y rutinas para ofrecer un buen servicio. Se obtuvo una media de 3,85.

Tabla 22: Estoy muy satisfecho con el reclutamiento y selección de empleados de McDonald's porque tiene a la gente adecuada en el trabajo adecuado.

d18

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TD	3	4,8	4,8	4,8
	D	7	11,3	11,3	16,1
	N	17	27,4	27,4	43,5
	A	28	45,2	45,2	88,7
	TA	7	11,3	11,3	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 22: Estoy muy satisfecho con el reclutamiento y selección de empleados de McDonald's porque tiene a la gente adecuada en el trabajo adecuado.



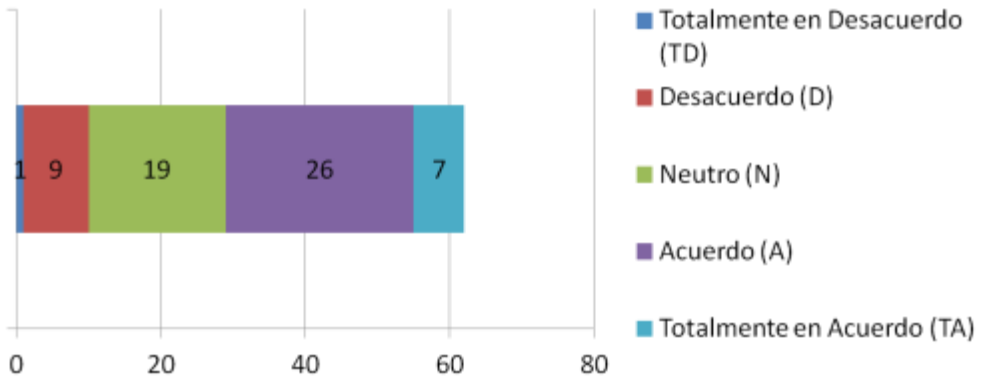
56,5 % de los encuestados muestra conformidad con el reclutamiento y selección de empleados de McDonald's. Sin embargo, 16,1% están en total o parcial desacuerdo con la afirmación y la población restante de la muestra, correspondiente al 27,4%, no tiene opinión al respecto. Este ítem se debe tomar en consideración ya que es susceptible ya que apunta hacia la compensación profesional y meritocracia laboral de cada uno de los empleados. Se obtuvo una media de 3,47.

Tabla 23: Los directivos ofrecen excelentes beneficios e incentivos a todos los niveles por la calidad del servicio, no solo por la productividad.

d19

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TD	1	1,6	1,6	1,6
	D	9	14,5	14,5	16,1
	N	19	30,6	30,6	46,8
	A	26	41,9	41,9	88,7
	TA	7	11,3	11,3	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 23: Los directivos ofrecen excelentes beneficios e incentivos a todos los niveles por la calidad del servicio, no solo por la productividad.



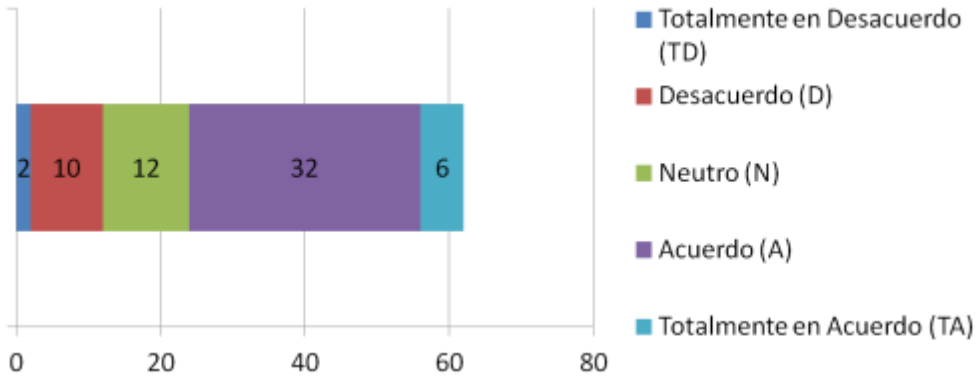
En este caso, solo el 53,2% de la muestra considera que los directivos ofrecen beneficios e incentivos. El 16,1% está en desacuerdo total o parcial con este ítem y 30,6% mostró una postura neutral. Es uno de los resultados más bajos de esta dimensión de la marca. Se obtuvo una media de 3,47.

Tabla 24: Los directivos de McDonald's ofrecen libertad y autoridad a los empleados para actuar independientemente en pro de ofrecer un excelente servicio.

d20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TD	2	3,2	3,2	3,2
	D	10	16,1	16,1	19,4
	N	12	19,4	19,4	38,7
	A	32	51,6	51,6	90,3
	TA	6	9,7	9,7	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 24: Los directivos de McDonald's ofrecen libertad y autoridad a los empleados para actuar independientemente en pro de ofrecer un excelente servicio.



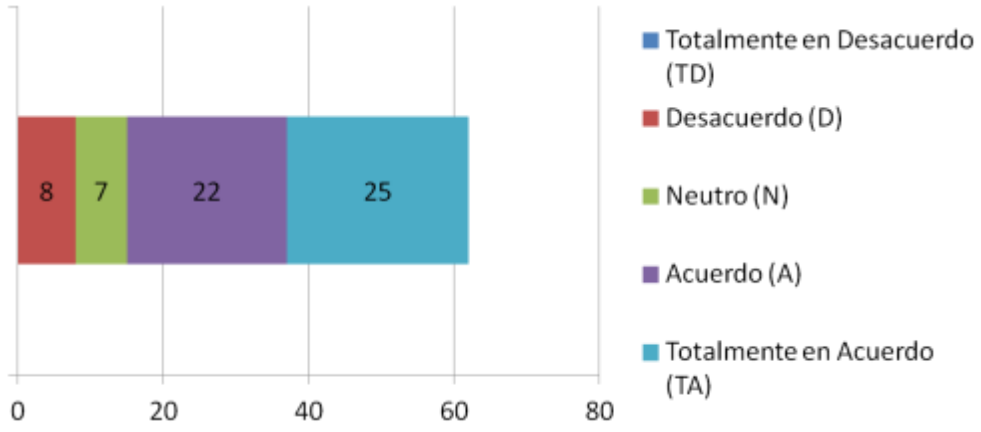
61,3%de los encuestados perciben que los directivos de la marca ofrecen libertad y autoridad a los empleados para actuar independientemente en pro de ofrecer un excelente servicio. Este ítem obtuvo una media de 3,48.

Tabla 25: Todos los empleados de McDonald's reciben entrenamiento que mejora su capacidad para ofrecer un servicio de alta calidad.

d21

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	D	8	12,9	12,9	12,9
	N	7	11,3	11,3	24,2
	A	22	35,5	35,5	59,7
	TA	25	40,3	40,3	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 25: Todos los empleados de McDonald's reciben entrenamiento que mejora su capacidad para ofrecer un servicio de alta calidad.



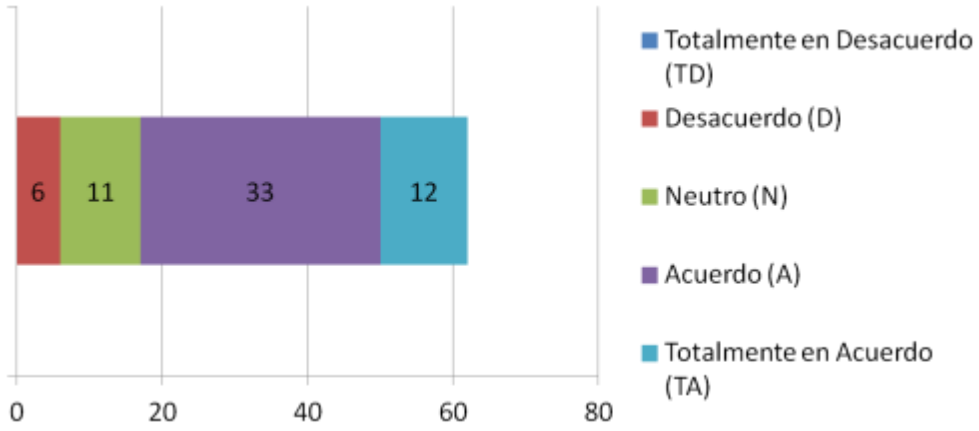
En esta oportunidad, la mayoría de los encuestados (75,8%) concuerda en que la marca ofrece entrenamiento que mejora su capacidad para ofrecer un servicio de alta calidad. Se obtuvo una media de 4,03.

Tabla 26: McDonald's mantiene a los empleados bien informados.

d22

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	D	6	9,7	9,7	9,7
	N	11	17,7	17,7	27,4
	A	33	53,2	53,2	80,6
	TA	12	19,4	19,4	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 26: McDonald's mantiene a los empleados bien informados.



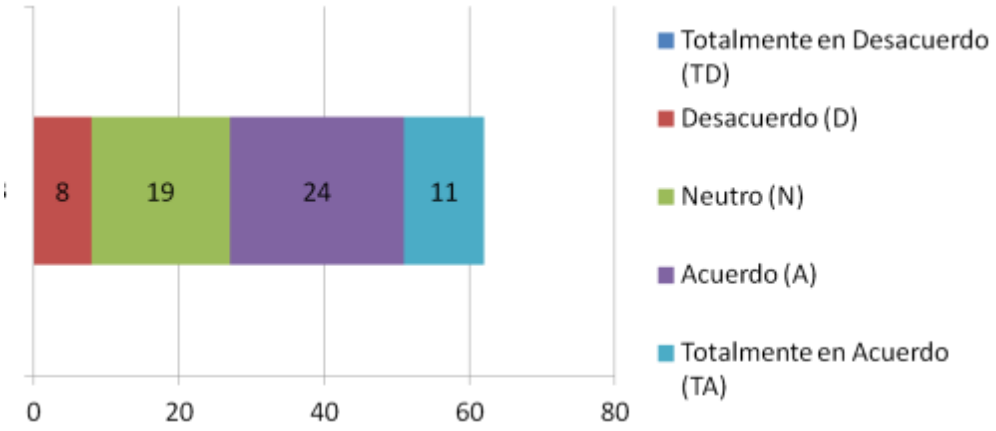
72,6% de la muestra está parcial o totalmente de acuerdo en que la marca los mantiene bien informados. Obtuvo una media de 3,82.

Tabla 27: Existe una gestión de apoyo abierta y accesible entre los Gerentes del restaurante.

d23

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	D	8	12,9	12,9	12,9
	N	19	30,6	30,6	43,5
	A	24	38,7	38,7	82,3
	TA	11	17,7	17,7	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 27: Existe una gestión de apoyo abierta y accesible entre los Gerentes del restaurante.



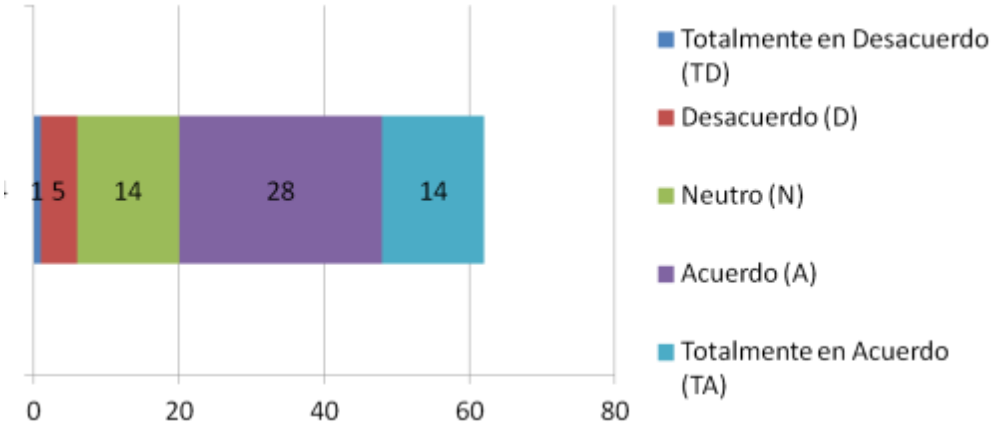
Un poco más de la mitad de los encuestados (56,4%) percibe que hay apoyo abierto y accesible entre los Gerentes del restaurante. Sin embargo, 30,6% tienen una opinión neutral, lo que podría resultar contraproducente para la marca. Se obtuvo una media de 3,61.

Tabla 28: Hay excelentes líderes.

d24

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TD	1	1,6	1,6	1,6
	D	5	8,1	8,1	9,7
	N	14	22,6	22,6	32,3
	A	28	45,2	45,2	77,4
	TA	14	22,6	22,6	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 28: Hay excelentes líderes.



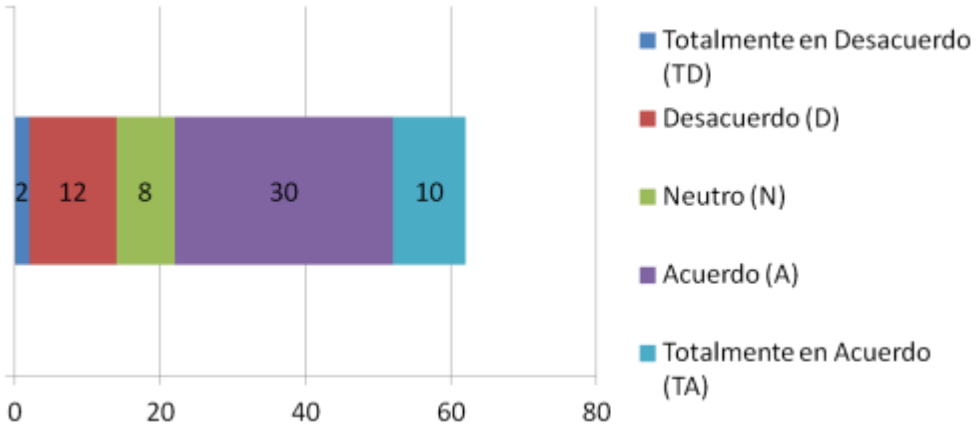
67,8% está de acuerdo con que la marca cuenta con excelentes líderes. 9,7% están en desacuerdo con este ítem. Se obtuvo una media 3,79.

Tabla 29: McDonald's nunca me ha decepcionado.

d25

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TD	2	3,2	3,2	3,2
	D	12	19,4	19,4	22,6
	N	8	12,9	12,9	35,5
	A	30	48,4	48,4	83,9
	TA	10	16,1	16,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 29: McDonald's nunca me ha decepcionado.



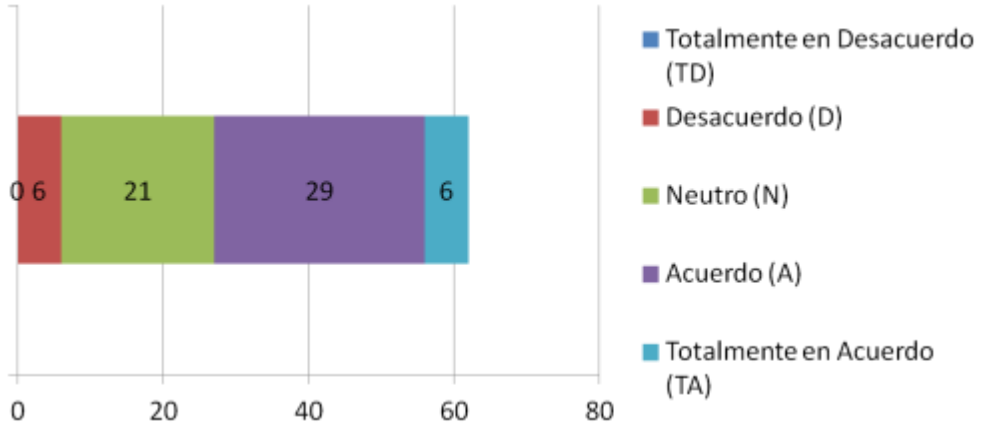
64,5% de la muestra está total o parcialmente de acuerdo con este ítem; sin embargo, un gran porcentaje (35,5%) está en desacuerdo o no tiene postura con respecto a la afirmación. Se obtuvo una media de 3,55.

Tabla 30: Si McDonald's me hace un reclamo o promesa, posiblemente sea así.

d26

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	D	6	9,7	9,7	9,7
	N	21	33,9	33,9	43,5
	A	29	46,8	46,8	90,3
	TA	6	9,7	9,7	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 30: Si McDonald's me hace un reclamo o promesa, posiblemente sea así.



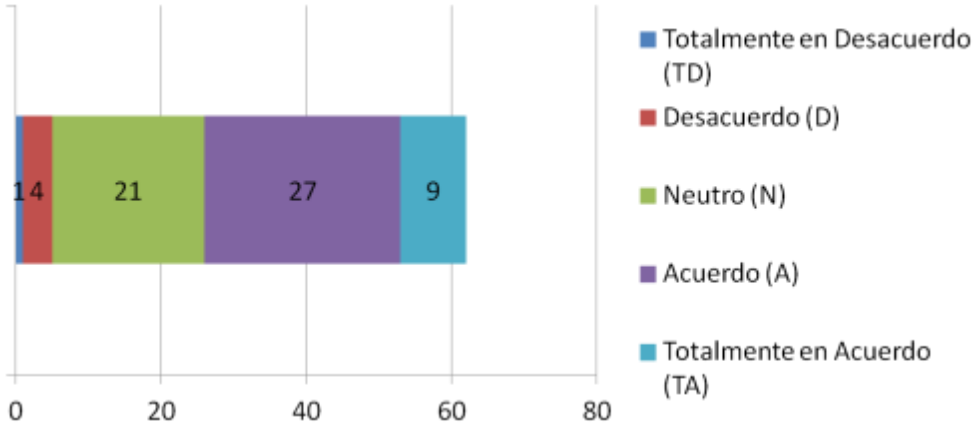
56,5% de la muestra está de acuerdo con el ítem, así como el 33,9% mantiene una postura neutral ante la afirmación. Se obtuvo una media de 3,56.

Tabla 31: McDonald's es honesto y sincero con el direccionamiento de mis preocupaciones.

d27

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TD	1	1,6	1,6	1,6
	D	4	6,5	6,5	8,1
	N	21	33,9	33,9	41,9
	A	27	43,5	43,5	85,5
	TA	9	14,5	14,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 31: McDonald's es honesto y sincero con el direccionamiento de mis preocupaciones.



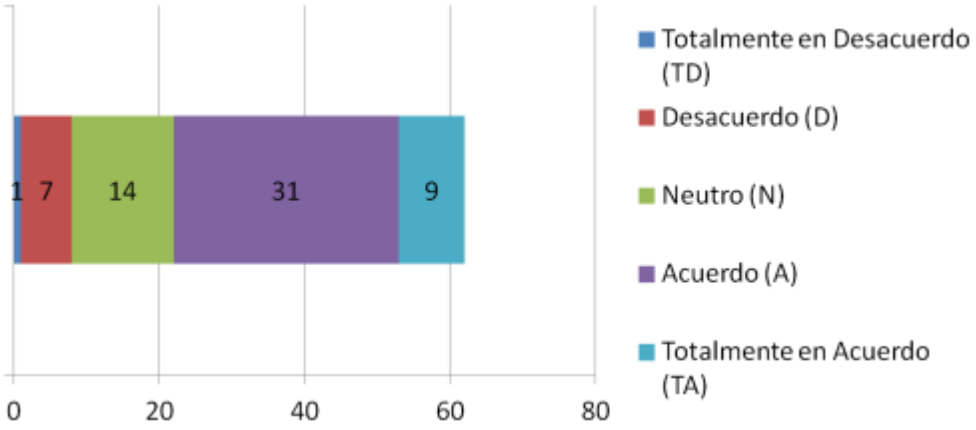
58% está de acuerdo con que McDonald's es honesto y sincero con el direccionamiento de mis preocupaciones. 33,9% mantienen una postura neutral. Se obtuvo una media de 3,63.

Tabla 32: McDonald's ayuda a resolver los problemas de los empleados.

d28

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TD	1	1,6	1,6	1,6
	D	7	11,3	11,3	12,9
	N	14	22,6	22,6	35,5
	A	31	50,0	50,0	85,5
	TA	9	14,5	14,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 32: McDonald's ayuda a resolver los problemas de los empleados.



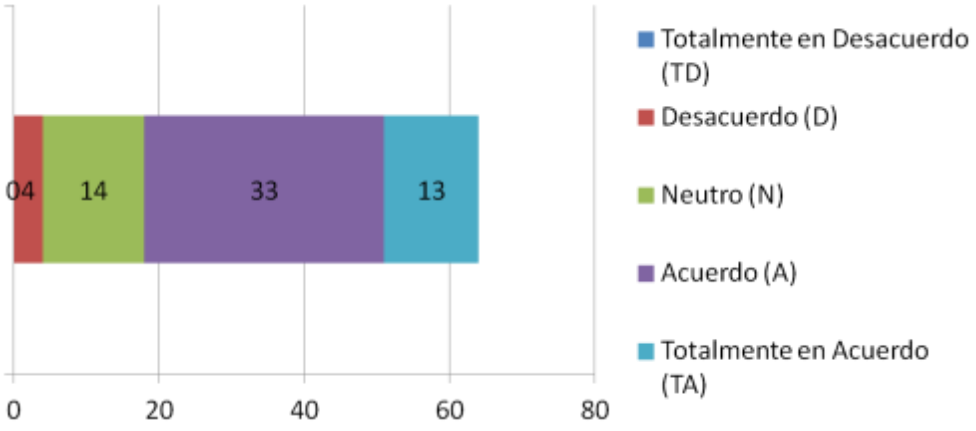
Más de la mitad de los encuestados (64,5%) está de acuerdo en que la marca ayuda a resolver los problemas de los empleados. Este ítem obtuvo una media de 3,65.

Tabla 33: McDonald's está interesado en satisfacer a sus empleados.

d29

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	D	4	6,5	6,5	6,5
	N	12	19,4	19,4	25,8
	A	33	53,2	53,2	79,0
	TA	13	21,0	21,0	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 33: McDonald's está interesado en satisfacer a sus empleados.



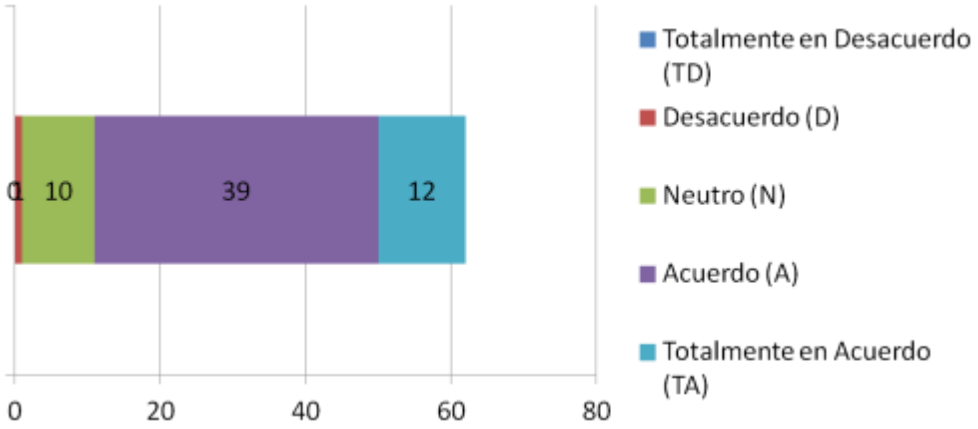
En este caso, se obtuvo un 74,5% de acuerdo con el ítem, lo que podría representar una incongruencia con el gráfico 30 en el cual los encuestados aparentemente perciben que la marca es poco honesta y sincera con el direccionamiento de las preocupaciones de los empleados. Este ítem obtuvo una media de 3,89.

Tabla 34: McDonald's estaría dispuesto a resolver un problema que pueda tener con el trabajo.

d30

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	D	1	1,6	1,6	1,6
	N	10	16,1	16,1	17,7
	A	39	62,9	62,9	80,6
	TA	12	19,4	19,4	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 34: McDonald's estaría dispuesto a resolver un problema que pueda tener con el trabajo.



En esta oportunidad, se obtuvo un 82,3% de acuerdo con la afirmación. Este ítem resultó mejor calificado que el de la gráfica 32 en la cual se evalúa una proposición similar. Este ítem obtuvo una media de 4,00.

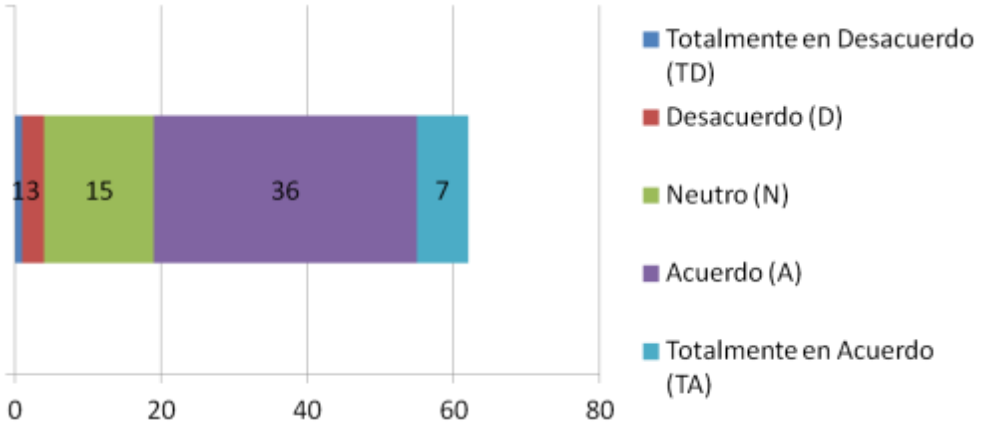
- **Compromiso de los empleados con la marca**

Tabla 35: Con McDonald's puedo conseguir lo que busco para mi vida laboral.

e31

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TD	1	1,6	1,6	1,6
	D	3	4,8	4,8	6,5
	N	15	24,2	24,2	30,6
	A	36	58,1	58,1	88,7
	TA	7	11,3	11,3	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 35: Con McDonald's puedo conseguir lo que busco para mi vida laboral.



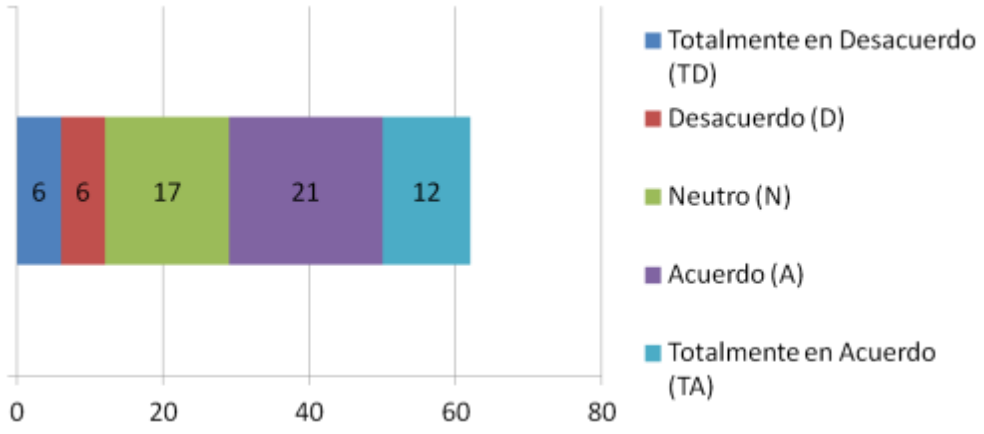
69,4% de la muestra consigue en la marca lo que busca para su vida laboral, mientras que el 6,4% no lo considera de esa manera. Hay un 24,2% que no tienen opinión acerca de este ítem. Se obtuvo una media de 3,73.

Tabla 36: Yo aceptaría casi cualquier tipo de tarea de trabajando con el fin de seguir trabajando para esta cadena de comida rápida.

e32

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TD	6	9,7	9,7	9,7
	D	6	9,7	9,7	19,4
	N	17	27,4	27,4	46,8
	A	21	33,9	33,9	80,6
	TA	12	19,4	19,4	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 36: Yo aceptaría casi cualquier tipo de tarea de trabajando con el fin de seguir trabajando para esta cadena de comida rápida.



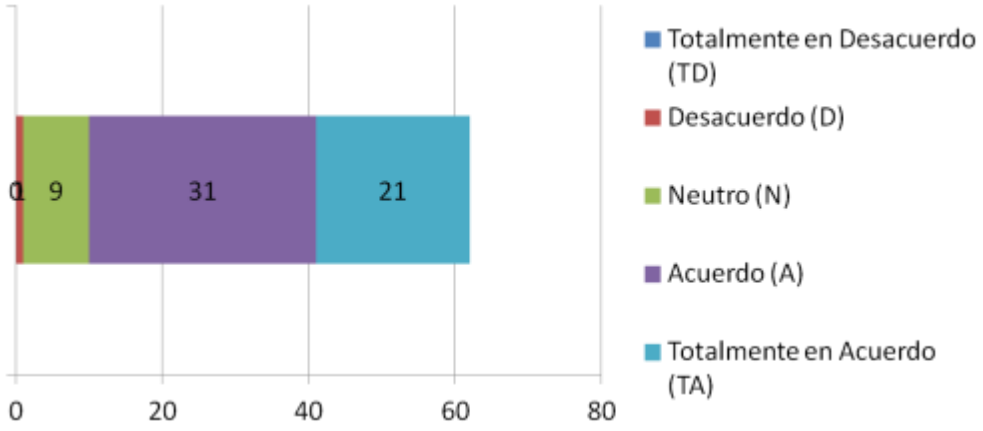
Un poco más de la mitad de los encuestados (53,3%) aceptaría casi cualquier tipo de trabajo por seguir trabajando con la marca. El 27,4% mantiene una postura neutral. En este caso, la fidelidad del cliente interno debería ser estudiada más a profundidad para detectar los factores exactos que originan esta opinión. Se obtuvo una media de 3,44.

Tabla 37: Estoy dispuesto a poner un gran esfuerzo, más allá de lo que normalmente se espera, con el fin de ayudar a McDonald's para tener éxito.

e33

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	D	1	1,6	1,6	1,6
	N	9	14,5	14,5	16,1
	A	31	50,0	50,0	66,1
	TA	21	33,9	33,9	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 37: Estoy dispuesto a poner un gran esfuerzo, más allá de lo que normalmente se espera, con el fin de ayudar a McDonald's para tener éxito.



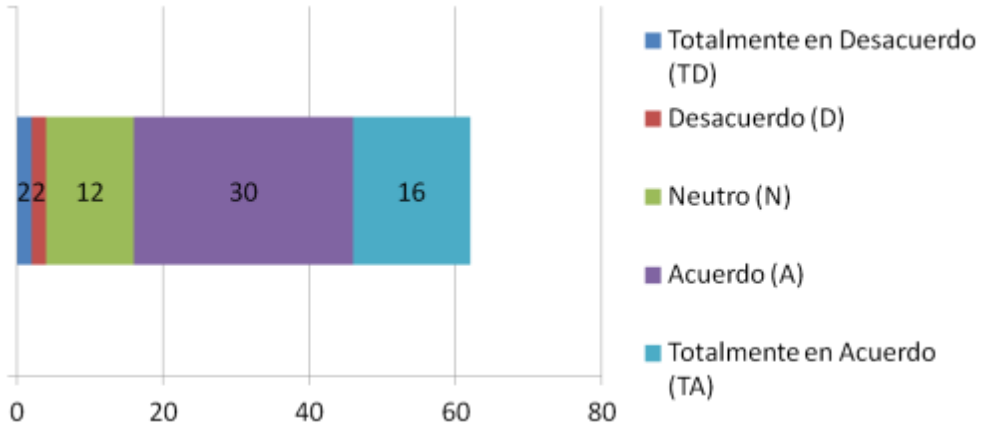
La mayoría de los encuestados (83,9%) estarían dispuestos a ofrecer un esfuerzo superior al esperado para lograr el éxito de la marca. Este ítem simboliza el nivel de compromiso que tienen los empleados hacia la marca. Se obtuvo una media de 4,16.

Tabla 38: Usualmente le digo a mis amigos que McDonald's es una gran marca para trabajar.

e34

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TD	2	3,2	3,2	3,2
	D	2	3,2	3,2	6,5
	N	12	19,4	19,4	25,8
	A	30	48,4	48,4	74,2
	TA	16	25,8	25,8	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 38: Usualmente le digo a mis amigos que McDonald's es una gran marca para trabajar.



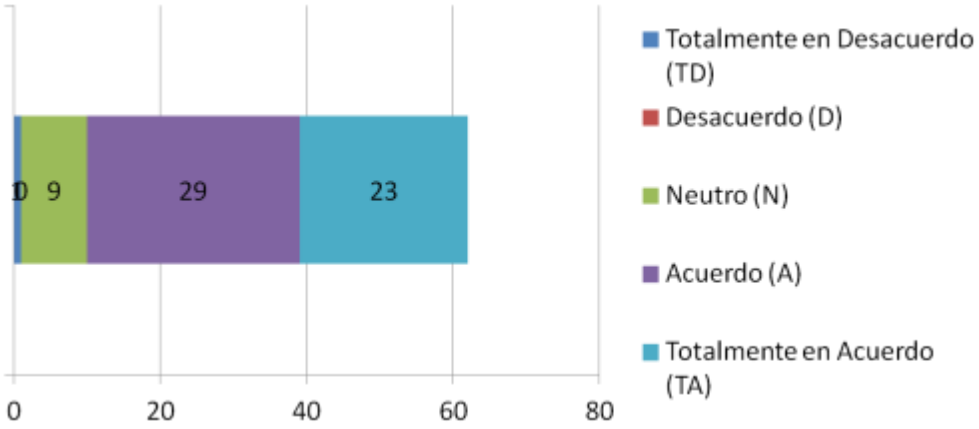
74,2% de la muestra está de acuerdo con el ítem planteado. Se obtuvo una media de 3,90.

Tabla 39: Me siento orgulloso de decir a los demás que soy parte de esta cadena de comida rápida.

e35

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TD	1	1,6	1,6	1,6
	N	9	14,5	14,5	16,1
	A	29	46,8	46,8	62,9
	TA	23	37,1	37,1	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 39: Me siento orgulloso de decir a los demás que soy parte de esta cadena de comida rápida.



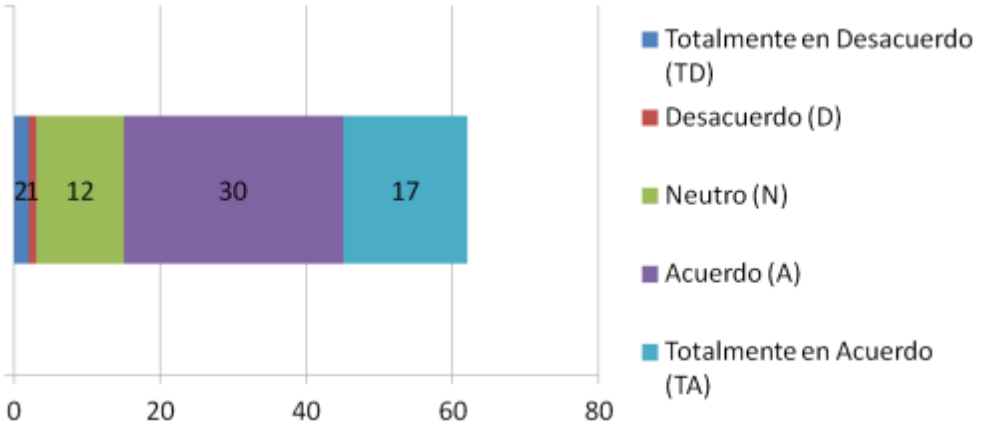
Sentirse orgulloso de su lugar de trabajo es una gran fortaleza que deben aprovechar las empresas. En este caso, McDonald's logró que un 83,9% de la muestra se sienta orgullosa de pertenecer a la compañía. Se obtuvo una media de 4,18.

Tabla 40: Para mí, este es el mejor de todos los establecimientos de comida rápida posibles para trabajar.

e36

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TD	2	3,2	3,2	3,2
	D	1	1,6	1,6	4,8
	N	12	19,4	19,4	24,2
	A	30	48,4	48,4	72,6
	TA	17	27,4	27,4	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 40: Para mí, este es el mejor de todos los establecimientos de comida rápida posibles para trabajar.



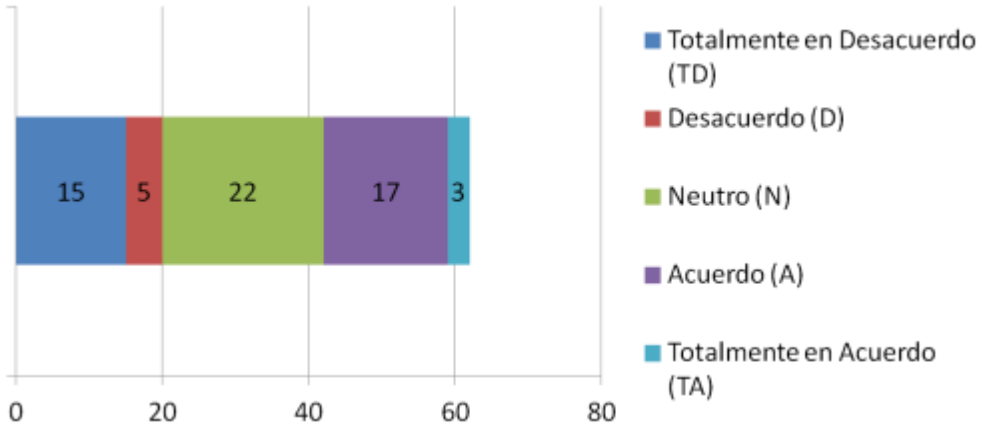
75,8% del total de encuestados considera que McDonald's es el mejor establecimiento de comida rápida para trabajar. Obtuvo una media de 3,95.

Tabla 41: Se necesitaría muy poco para hacerme salir de esta cadena de comida rápida.

e37

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TD	15	24,2	24,2	24,2
	D	5	8,1	8,1	32,3
	N	22	35,5	35,5	67,7
	A	17	27,4	27,4	95,2
	TA	3	4,8	4,8	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 41: Se necesitaría muy poco para hacerme salir de esta cadena de comida rápida.



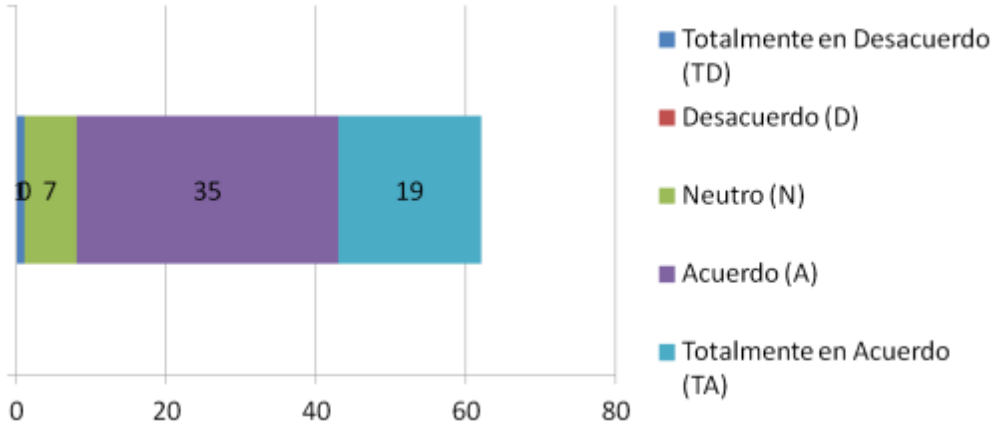
En esta oportunidad la gráfica se encuentra muy pareja entre las personas en total desacuerdo (24,2%), las personas en acuerdo (27,4) y las personas en posición neutra (35,5). Este resultado es digno de investigación profunda para determinar el resultado más preciso. Se obtuvo una media de 2,81; una de las más bajas de la investigación.

Tabla 42: Estoy muy contento de haber elegido trabajar para esta cadena de comida rápida sobre las demás opciones que estaba considerando.

e38

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TD	1	1,6	1,6	1,6
	N	7	11,3	11,3	12,9
	A	35	56,5	56,5	69,4
	TA	19	30,6	30,6	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 42: Estoy muy contento de haber elegido trabajar para esta cadena de comida rápida sobre las demás opciones que estaba considerando.



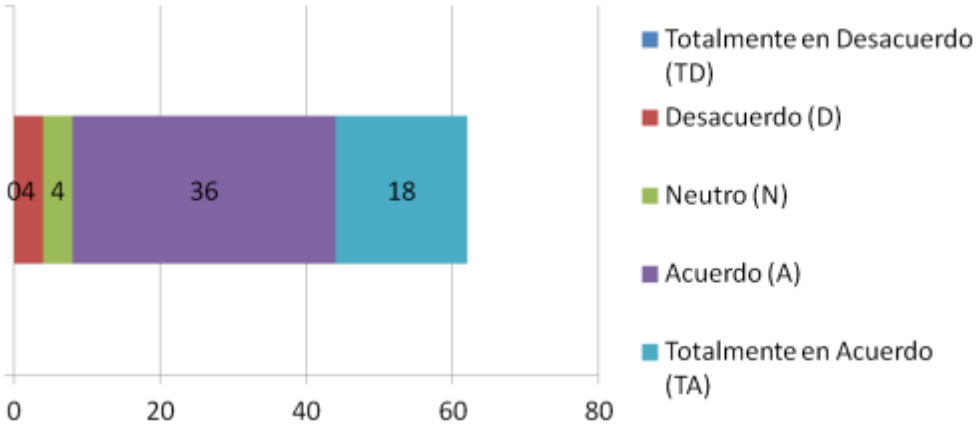
Este ítem logró el mayor porcentaje de acuerdo (87,1%) de esta dimensión; el cual va de la mano y concuerda con la gráfica del sentido de orgullo con la marca. Se obtuvo una media de 4,15.

Tabla 43: Yo realmente me preocupo por McDonald's.

e39

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	D	4	6,5	6,5	6,5
	N	4	6,5	6,5	12,9
	A	36	58,1	58,1	71,0
	TA	18	29,0	29,0	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Gráfico 43: Yo realmente me preocupo por McDonald's.

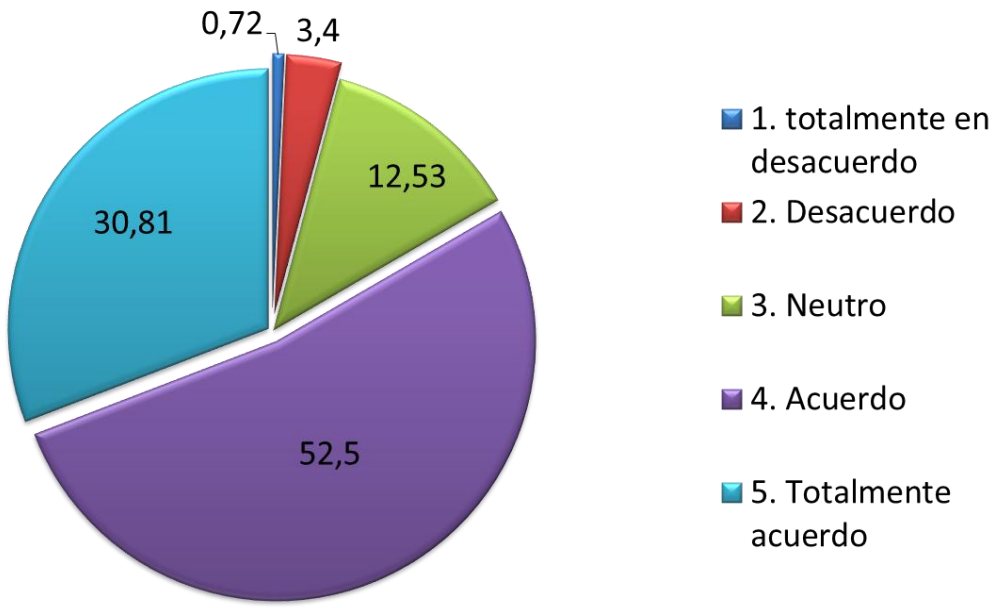


Se logró 87,1% de acuerdo total o parcial en este ítem. Se obtuvo una media de 4,10.

Una vez que ya se conoce el porcentaje de acuerdo o desacuerdo de cada ítem presentado en el instrumento de la investigación, se procederá a desglosar el porcentaje general obtenido por cada dimensión de la variable marca empleadora:

- **Dimensión: Conocimiento del empleado sobre la marca**

Gráfico 44.

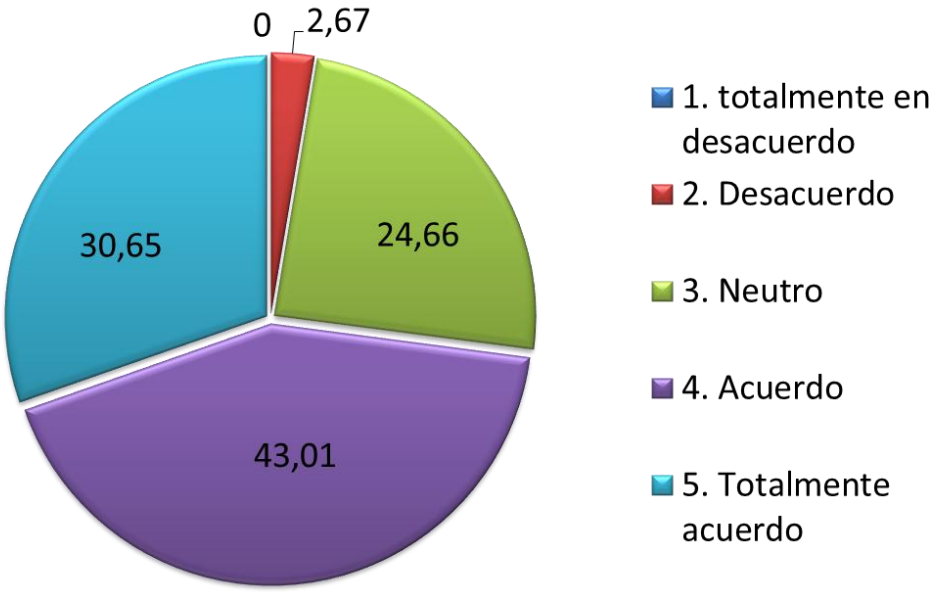


En esta gráfica general acerca del conocimiento del empleado sobre la marca se puede observar que 83,31% de la muestra conoce los planteamientos básicos de la marca como lo son las políticas, las expectativas de los clientes que visitan la marca, el público meta de la marca y el comportamiento tanto de las marca con los clientes como de los empleados hacia la marca y las repercusiones que ellas podría acarrear.

El resultado de desconocimiento en esa dimensión es de 4,12% del total de la muestra.

- **Dimensión: La marca empleadora y su competencia**

Gráfico 45.

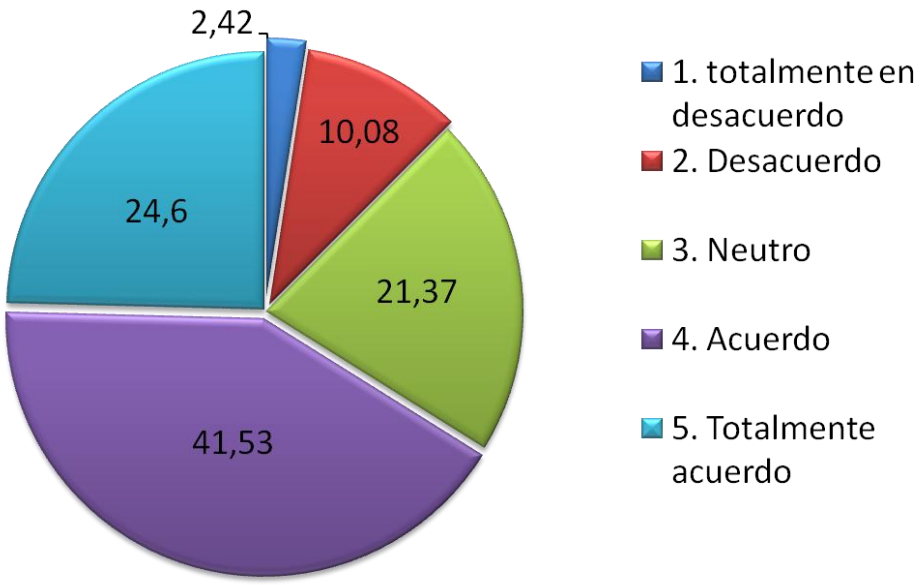


Como se muestra en el gráfico 45, 73,66% de los encuestados perciben a la marca empleadora mejor que las demás ofertas de cadenas de comida rápida. El ítem que mayor porcentaje obtuvo con 80,7% de acuerdo es donde afirma que McDonald's conviene como lugar de trabajo. A su vez, el ítem menos puntuado hace referencia a que McDonald's se diferencia por sus empleados con un 69,3% de acuerdo.

El resultado de desacuerdo en esta dimensión es de apenas 2,67% del total de la muestra.

- **Dimensión: Los clientes de la marca según los empleados.**

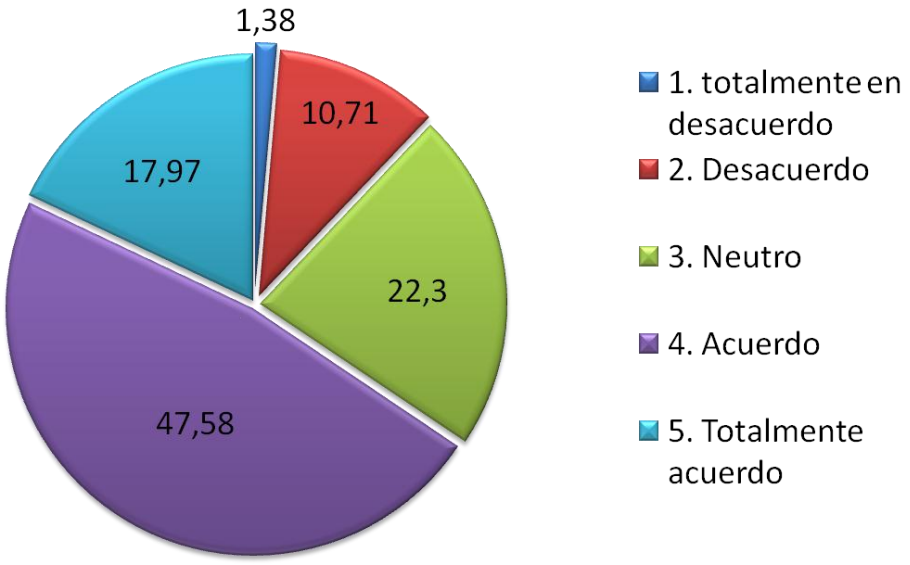
Gráfico 46.



En el gráfico 46 se puede observar que 66,13% del total de los encuestados está en total o parcial acuerdo con los ítems que representan esta dimensión, dentro de la cual se puede destacar que consideran a McDonald's como la mejor marca de la industria de comida rápida como factor positivo, y, como factor negativo, que casi la mitad de los encuestados perciben que los clientes de la marca no están satisfechos con la calidad de servicio que reciben.

- **Dimensión: La marca empleadora como experiencia para los empleados.**

Gráfico 47.

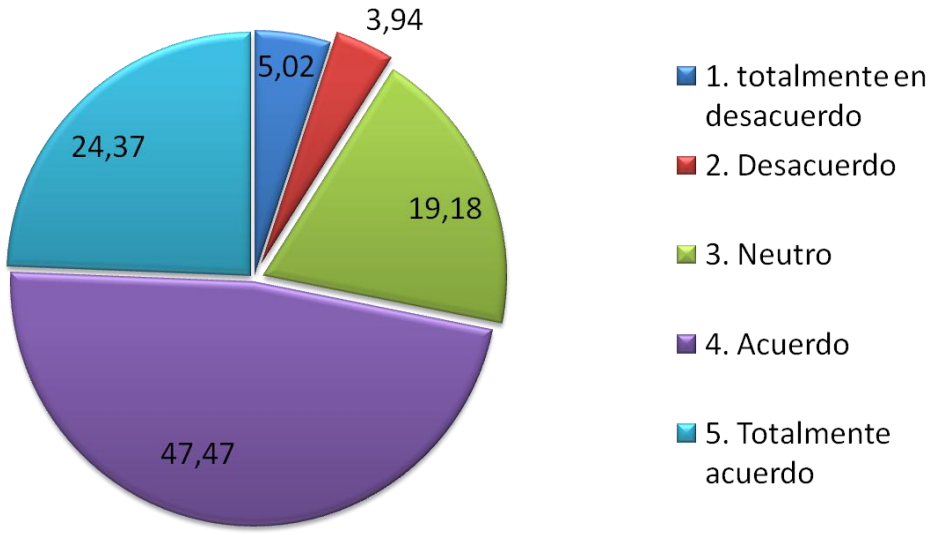


En esta oportunidad, el promedio de los ítems de esta dimensión indican que 65,55% de la muestra están parcial en total acuerdo con los ítems que indican la experiencia vivida y la cotidianidad del trabajo en McDonald's, dentro de la cual resaltan positivamente los ítems referidos al entrenamiento de los empleados, la planificación de las metas u objetivos y el interés de la marca por satisfacer o solventar posibles problemas que puedan tener los empleados dentro de la organización.

En esta oportunidad el nivel de desacuerdo total y parcial incrementan en relación con las demás dimensiones, y, aunque sigue siendo un porcentaje bajo, la recomendación es revisar los ítems referidos a los beneficios e incentivos, y al reclutamiento y selección de empleados.

- **Dimensión: Compromiso del empleado con la marca.**

Gráfico 48.



En esta última dimensión, 71,84% del total de la población encuestada está comprometida con la marca según el resultado de los ítems, en los cuales resaltan positivamente la disposición de los empleados por hacer un esfuerzo adicional para alcanzar el éxito de la marca, el orgullo que sienten los empleados por la marca empleadora, la satisfacción de haber elegido a McDonald's como lugar para trabajar y la preocupación que sienten por a marca. Es importante reforzar estos cuatro ítems, que están relacionados unos con otros, para cumplir la promesa de marca. Este podría ser el punto fuerte de la organización ya que es el segundo mejor puntuado y que se

encuentra estrechamente relacionado con la dimensión mejor puntuada que sería conocimiento sobre la marca.

Dentro de las debilidades dentro de esta dimensión se encuentran la poca disipación de los empleados por aceptar casi cualquier tipo de trabajo para mantenerse dentro de la organización y la competencia de mercado que haría que los actuales empleados pudiesen migrar hacia otra organización, no necesariamente de comida rápida.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

Según los resultados presentados anteriormente, se mostrarán una serie de conclusiones sobre los puntos más críticos o resaltantes identificados en la investigación:

Como primera conclusión, se puede aseverar que tanto los valores como las ventajas transmitidas por la compañía se descubren como elementos esenciales en la marca empleadora, en consonancia con la literatura estudiada en los capítulos preliminares y parecen tener un impacto en la mejora de la percepción de pertenencia y en la actitud de los empleados, por lo que se puede afirmar que todos esos elementos están indudablemente relacionados, siendo unos causa y otros efecto.

Se ha identificado, además, una pequeña incongruencia entre conocer la importancia del trabajo de los empleados para lograr el éxito de la marca y el resultado de ese trabajo como contribución al éxito de la organización. Los empleados perciben la importancia de su trabajo pero a su vez no lo ven materializado en el éxito de la compañía. En este punto se recomienda utilizar beneficios e incentivos que recompensen el trabajo de los empleados y que a su vez refuercen los comportamientos o trabajos beneficiosos para la organización. Esto, seguramente, ayudará a aumentar el conocimiento y compromiso hacia la marca.

Por otra parte, se ha detectado que el proceso de construcción de la marca externa está íntimamente relacionado con la marca interna de la organización. Así pues, en el estudio realizado previamente se ha identificado que un poco menos de la mitad de los empleados encuestados

perciben que la marca no tiene buena reputación con sus clientes. Retomando lo plasmado en el marco teórico, los clientes internos son reflejo de las percepciones que podrían tener los clientes externos, y viceversa. En este caso específico, los empleados están dando muestras contundentes de que la calidad del servicio no representa a la promesa de marca, lo que se hace evidente en los resultados de los ítems correspondientes a estos tópicos.

Este punto debe ser tomado muy en cuenta ya que no cumplir la promesa de marca significaría ir en contra de la misión, la visión y los valores de la organización; factores que son indispensables para el crecimiento y fortalecimiento de la marca. A su vez, la calidad del servicio está ligada a la reputación que puede tener la marca y a las experiencias que vivan los clientes de la marca cuando la visiten; por lo que hay que tener en cuenta que McDonald's no estaría vendiendo productos, ya que los productos pueden ser conseguidos en la competencia, sino que está vendiendo experiencias, que son las que la diferencia como marca de sus similares en la industria de comida rápida.

Otro factor importante identificado dentro de la investigación se refiere al reclutamiento y selección de los empleados. En este aspecto, el cual recibió un bajo porcentaje de aceptación, se debe tomar en cuenta no solo las aptitudes de los potenciales empleados a contratar, sino también los posibles reconocimientos laborales que se le están dando a los empleados activos ya que hay un porcentaje significativo de la muestra que considera que no se tiene a la gente adecuada en el trabajo adecuado.

El segundo ítem que resultó con menor porcentaje de aceptación estuvo referido a la disposición de los directivos de ofrecer beneficios e incentivos a todos los niveles de la organización por la calidad del servicio, no solamente por la productividad. Ya fue mencionado anteriormente la importancia y las

ventajas de ofrecer mejores beneficios e incentivos, por lo que solo se recomendará la aplicación de estas técnicas en los empleados en actividades referidas a la calidad del servicio, con lo que no se refiere al servicio prestado hacia el público externo sino también al público interno, es decir, entre los mismos empleados de la organización.

El tema de la competencia laboral en el mercado, no solo perteneciente a la industria de la comida rápida, también representa un reto para la organización, ya que fue la menor puntuación obtenida, lo que indica que aunque los empleados estén comprometidos con la marca, si se presenta una mejor oportunidad laborar en el mercado no dudarían en tomarla.

También es importante resaltar que las opiniones neutras dentro de las encuestas, lo que podría tomarse como no favorable para la organización ya que podría representar miedo a represarías o desconocimiento del tema tratado. En ambos casos, la evaluación es considerada negativa.

Pasando a las fortalezas identificadas en la investigación se puede encontrar que el porcentaje más alto obtenido a través del instrumento de medición fue la habilidad de los empleados de asumir cómo el comportamiento de cada uno de ellos puede impactar a la marca. Este resultado está estrechamente ligado con la cultura organizacional que ha asumido la marca y que ha transmitido a través de sus campañas internas o mediante múltiples actividades que refuerzan este aspecto. La recomendación en este caso sería continuar aplicando estas tácticas en el tiempo y repotenciarlas para que los empleados, tanto de campo como de oficinas puedan transmitir el comportamiento idóneo y deseado por la organización.

El esfuerzo adicional que están dispuestos a hacer los empleados de la marca es otro aspecto que no puede echarse a un lado y que debe utilizarse como fortaleza y aliado de la organización. Ese esfuerzo adicional sugiere un gran sentido de pertenencia, como efectivamente se demuestra en el

apartado de análisis de resultados, por el sentido de orgullo de su lugar de trabajo y la valoración de cada una de las posiciones que ocupan dentro de la organización. El hecho de que los empleados activos recomienden a la marca como lugar de trabajo hace crecer su reputación dentro del mercado laboral y hace, a su vez, que los objetivos de la marca se conviertan en los objetivos personales de laca uno de sus colaboradores, y en definitiva, lo que logra la consolidación de la marca en todos los aspectos.

Por último, la conclusión más resaltante se hace evidente en las dimensiones de la marca, donde las comunicaciones internas han transmitido correctamente lo que la marca es *per se*. El conocimiento sobre la marca fue la dimensión que mayor porcentaje de acuerdo obtuvo, lo que se podría traducir en buenos resultados en cuando a comunicación entre directivos y empleados y, en donde todos están claros y de acuerdo en los objetivos y metas que se pretenden lograr dentro de la organización, de conformidad con la base teórica que se estudió previamente.

Bibliografía

Fuentes electrónicas:

1) García Jiménez. Jesús (1998). La comunicación interna. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España. Ubicación: http://books.google.co.ve/books?id=KilceG_59dMC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

2) McDonald´s, (2005) Normas de Conducta en los Negocios. La Promesa de los Arcos Dorados. Documento electrónico elaborado por McDonald´s. Ubicación: http://www.mcdonalds.com/corp/invest/gov/standards_of_business.RowPar.0003.ContentPar.0003.ColumnPar.0003.DownloadFiles.0001.File.tmp/SBC__UNITED_STATES_(Spanish_Version,_July,_2006). pdf

3) Philip Kotler. El desafío de crear experiencias. Estr@tegia Magazine, Año 4, Edición N° 62, sección Marketing. Ubicación: http://www.estrategiamagazine.com/descargas/El%20desafio%20de%20crear%20experiencias.pdf
.

4) Placencia-Lefler, Manuel (2008) 90 técnicas de Relaciones Públicas. Manual de Comunicación Corporativa. Barcelona, España. Bresca Editorial. Ubicación: http://books.google.co.ve/books?id=HHF10Ak3YsYC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false

5) Sánchez Herrera, Joaquín (2009) Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial. ESIC Editorial. Madrid, España. Ubicación: http://books.google.co.ve/books?id=O2hVVxHY9ecC&printsec=frontcover&lr=#v=onepage&q&f=false

6) Cabré, Alex y Martorell, Guillermo (2009) InBranding: Cómo impulsar una marca desde el interior de una organización. Martorell y Cabré Comunicación, S.L. Ubicación: https://docs.google.com/file/d/0B5YuWyQHVYIfQ1I0eHNnaW5hTlU/edit?usp=drive_web

Fuentes bibliográficas:

1. Van Riel, C. (1997) Comunicación Corporativa. España. Prentice Hall.
2. Wilcox, Denis L. y otros (2006). Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas. 8va. Edición. Madrid: Pearson
3. Xifra, J. (2005). Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Barcelona: Paidos Matilla Serrano.
4. Kathy (2009) Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones.
5. Garabito, Gustavo (2009) "Sentido del Trabajo e identificación en los jóvenes trabajadores de McDonald´s." Revista Iztapalapa, Año 30, N°66, enero-junio del 2009. UAM-I. Méxic.
6. Fernández Collado, C. (1997) La comunicación en las organizaciones, México.Trillas.
7. Love, John F. (2004) McDonald´s. La empresa que cambio la forma de hacer negocios en el mundo. Norma. Bogotá. 200.
8. Montaño Hirose, Luis (2000) "La dimensión cultural de la organización. Elementos para un debate en América Latina." En: De la Garza (comp.). (2000) Tratado latinoamericano de sociología del trabajo. FCE, México, 2000.
9. Ritzer, Georges (2002) La Macdonalización de la Sociedad. Un análisis de la racionalización de la vida cotidiana. Ariel. Barcelona. 2002.
10. De la Garza, Enrique, et.al (2010) "La Querella de las Identidades" en Trabajo, Identidad y Acción Colectiva (en proceso de edición). México, D.F.: Plaza y Valdé.
11. Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.
12. Amber, T. & Barrow, S. (1996) "The employer brand" *Journal of Brand Management*, Vol.4, No. 3, pp. 185-206.
13. Dunmore, M. (2002) "Inside-Out Marketing: How to create an Internal Marketing Strategy" Kogan Page, London, UK.
14. Ahmed, P.K., Rafiq, M. and Norizan, M.S. (2003) "Internal marketing and the mediating role of organizational competencies" *European Journal of Marketin,* Vol. 37, No. 9, pp.1177-1186.

15. Dutton, J. E., Dukerick, J.M. (1991) “Keeping an eye on the mirror: Image and Identity in organizational adaptation”, *Journal of Academic of Management,* Vol. 39, pp. 239-263.
16. Garlick, R. (2004) “Stand by your brand: Promoting strong image attracts and retains employees and customers”, *Nation’s Restaurant News,* Vol. 38, No.16, pp. 20-21.

Anexos

El instrumento

Sexo: M____ F____ Edad: _____ Antigüedad: _____

A continuación encontrará una serie de frases, referidas a su percepción sobre la marca empleadora McDonald's. Exprese su nivel de acuerdo en función de las siguientes opciones de la respuesta:

Inventario de percepción sobre la marca empleadora	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Entiendo cómo mi comportamiento puede impactar en McDonald's.	TA	A	N	D	TD
2. Todos los empleados de McDonald's reciben entrenamiento que mejora su capacidad para ofrecer un servicio de alta calidad.	TA	A	N	D	TD
3. En McDonald's hay excelentes líderes.	TA	A	N	D	TD
4. McDonald's nunca me ha decepcionado.	TA	A	N	D	TD
5. McDonald's estaría dispuesto a resolver un problema que pueda tener con el trabajo.	TA	A	N	D	TD
6. Yo aceptaría casi cualquier tipo de tarea de trabajo con el fin de seguir trabajando por esta cadena de comida rápida.	TA	A	N	D	TD
7. Los Gerentes ofrecen excelentes beneficios e incentivos a todos los niveles por la calidad del servicio, no solo por la productividad.	TA	A	N	D	TD
8. Con McDonald's puedo conseguir lo que busco para mi vida laboral.	TA	A	N	D	TD
9. McDonald's me conviene como lugar de trabajo.	TA	A	N	D	TD
10. Estoy dispuesto a poner en un gran esfuerzo, más allá de lo que normalmente se espera, con el fin de ayudar a McDonald's para tener éxito.	TA	A	N	D	TD
11. Cuando comparo con otras cadenas de comida rápida, McDonald's ofrece mejores beneficios a los empleados.	TA	A	N	D	TD
12. Yo realmente me preocupo por McDonald's.	TA	A	N	D	TD
13. Los Gerentes de McDonald's ofrecen libertad y autoridad a los empleados para actuar independientemente en pro de ofrecer un excelente servicio.	TA	A	N	D	TD
14. Conozco claramente los objetivos y políticas de McDonald's.	TA	A	N	D	TD
15. Estoy muy contento de haber elegido trabajar para esta cadena de comida rápida sobre las demás opciones que estaba considerando.	TA	A	N	D	TD
16. Entiendo que mi trabajo es importante para el éxito de McDonald's.	TA	A	N	D	TD
17. Estoy muy satisfecho con el reclutamiento y selección de empleados de McDonald's porque tiene a la gente adecuada en el trabajo adecuado.	TA	A	N	D	TD
18. McDonald's es honesto y sincero en el direccionamiento de mis preocupaciones.	TA	A	N	D	TD
19. Existe una gestión de apoyo abierta y accesible entre los Gerentes del restaurante.	TA	A	N	D	TD
20. Entiendo el rol que desempeño para cumplir la promesa de marca	TA	A	N	D	TD
21. Considero que McDonald's es la mejor marca de la industria de comida rápida.	TA	A	N	D	TD
22. Estoy muy satisfecho con los esfuerzos del Gerente para planificar, coordinar y establecer metas y rutinas para ofrecer un buen servicio.	TA	A	N	D	TD
23. Para mí, este es el mejor de todos los establecimientos de comida rápida posibles para trabajar.	TA	A	N	D	TD
24. McDonald's está interesado en satisfacer a sus empleados.	TA	A	N	D	TD
25. Me siento orgulloso de decir a los demás que soy parte de esta cadena de comida rápida.	TA	A	N	D	TD
26. Sé que McDonald's es excelente en sus servicios.	TA	A	N	D	TD
27. Los clientes perciben que la gente que trabaja en McDonald's tienen gran calidad humana.	TA	A	N	D	TD
28. Si McDonald's me hace un reclamo o una promesa, probablemente sea así.	TA	A	N	D	TD
29. Usualmente le digo a mis amigos que McDonald's es una gran marca para trabajar.	TA	A	N	D	TD
30. Entiendo cómo mi trabajo ha contribuido al éxito de McDonald's.	TA	A	N	D	TD
31. Cuando comparo con otras cadenas de comida rápida, McDonald's se diferencia por sus empleados.	TA	A	N	D	TD
32. McDonald's mantiene a los empleados bien informados.	TA	A	N	D	TD
33. Conozco las expectativas de los clientes cuando visitan McDonald's.	TA	A	N	D	TD
34. McDonald's ayuda a resolver los problemas de sus empleados.	TA	A	N	D	TD
35. Conozco el significado de la marca de McDonald's para los clientes.	TA	A	N	D	TD
36. Se necesitaría muy poco para hacerme salir de esta cadena de comida rápida.	TA	A	N	D	TD
37. Los clientes de McDonald's están satisfechos con la calidad de servicio que reciben.	TA	A	N	D	TD
38. Sé claramente cuál es el público meta de los clientes de McDonald's.	TA	A	N	D	TD
39. McDonald's tiene una buena reputación con sus clientes.	TA	A	N	D	TD