



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

---

---

UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA  
DE INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES  
Y ADMINISTRATIVAS

## SEMINARIO LIDERAZGO EFECTIVO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE COCINA  
CENTRAL 1812 EN EL DESEMPEÑO DEL FACTOR HUMANO

### T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

I N G E N I E R O I N D U S T R I A L

P R E S E N T A N

HÉCTOR BRUNO SÁNCHEZ

MARTÍN OSVALDO MADRIGAL ALONSO

MARTÍN SUÁREZ CALDERÓN

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

L I C E N C I A D O E N A D M I N I S T R A C I Ó N I N D U S T R I A L

P R E S E N T A

JOSÉ ASAJIRO YAMAMOTO PALACIOS

EXPOSITORES

M. EN TF. ROSA ISELA RODRÍGUEZ NIETO

LIC. MARÍA ANGÉLICA LETICIA TAPIA RUIZ

LIC. ENRIQUE GERARDO DEL CASTILLO NEWMANN

CIUDAD DE MÉXICO

2020

No. DE REGISTRO

17.2566



"2020, Año de Leona Vicario, Benemérita Madre de la Patria"  
175 Aniversario de la Escuela Superior de Comercio y Administración  
125 Aniversario de la Escuela Nacional de Medicina y Homeopatía  
80 Aniversario del CECyT 6 "Miguel Othón de Mendizábal"  
75 Aniversario de la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía

**Folio**  
S.Aca./037/2020

**Asunto**  
Autorización de tema de titulación.

CDMX, 15 de Enero de 2020

**CC. Pasantes:**  
Héctor Bruno Sánchez  
Martín Osvaldo Madrigal Alonso  
Martín Suárez Calderón  
José Asajiro Yamamoto Palacios  
**P R E S E N T E S.**

Tengo el agrado de comunicarles que les ha sido autorizado el trabajo de titulación denominado **"INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE COCINA CENTRAL 1812 EN EL DESEMPEÑO DEL FACTOR HUMANO"**, con el siguiente contenido:

ÍNDICE  
RESUMEN  
INTRODUCCIÓN  
CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO  
CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL: COCINA CENTRAL 1812  
CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO  
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA (DIAGNÓSTICO)  
CAPÍTULO V PROPUESTA DE SOLUCIÓN O MEJORA  
CONCLUSIONES  
REFERENCIAS  
GLOSARIO  
ANEXOS

La tesina es dirigida por la **M. en T.F. Rosa Isela Rodríguez Nieto.**

**Nota:** Este oficio sustituye al S.Aca./JPAII/216/19.

Sin otro particular, reciba un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**  
"La Técnica al Servicio de la Patria"

**LIC. LUCRECIA GUADALUPE FLORES ROSETE**  
SUBDIRECTORA ACADÉMICA



Ccp. M. en C. María del Rosario Castro Nava.- Jefa de la Coordinación de Seminarios de Titulación.  
LAI. María Elizabeth Peralta Calderón.- Jefa de la Oficina de Titulación.  
Jefatura del Programa Académico de Ingeniería Industrial  
Jefatura del Programa Académico de Administración Industrial  
Expediente.

LGFR/RLL/eea\*

Av. Té Núm. 950, Edificio de Gobierno, Col. Granjas México, Alcaldía Iztacalco, C.P. 08400, Ciudad de México  
Conmutador 01 (55) 5624 2000 ext. 42002



**2020**  
Año de  
**LEONA VICARIO**  
BENEMÉRITA MADRE DE LA PATRIA



**CARTA DE REVISIÓN Y APROBACIÓN DE TRABAJOS ESCRITOS**

Ciudad de México a los 14 días del mes de diciembre de 2019.

**LAI. María Elizabeth Peralta Calderón**

Jefa de la Oficina de Titulación

Presente

En cumplimiento al Artículo 27 del Reglamento de Titulación del IPN, hacemos de su conocimiento que hemos revisado el trabajo de titulación por la opción de Seminario denominado:

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE COCINA CENTRAL 1812 EN EL DESEMPEÑO DEL FACTOR HUMANO

Desarrollado por el (los) Pasante(s):

Programa Académico

Héctor Bruno Sánchez	Ingeniería Industrial
Martín Osvaldo Madrigal Alonso	Ingeniería Industrial
Martín Suárez Calderón	Ingeniería Industrial
José Asajiro Yamamoto Palacios	Administración Industrial

Y dirigido por: M. en T.F. Rosa Isela Rodríguez Nieto

 Firma

Considerando que éste reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador, no tenemos inconveniente en aprobarlo.

Atentamente

**“La técnica al Servicio de la Patria”**

Asesor/Expositor

Firma

Lic. Enrique Gerardo del Castillo Newmann	
Lic. María Angélica Leticia Tapia Ruiz	

Vo. Bo. Subdirectora Académica

Lic. Lucrecia Guadalupe Flores Rosete





## Autorización de uso de obra

Lic. Karina Elizabeth Domínguez Yebra  
Jefa del Departamento de Servicios Estudiantiles  
**PRESENTE**

Bajo protesta de decir verdad los que suscriben **Héctor Bruno Sánchez, Martín Osvaldo Madrigal Alonso, Martín Suárez Calderón y José Asajiro Yamamoto Palacios** (se anexa copia simple de identificación oficial), manifestamos ser autores y titulares de los derechos morales y patrimoniales de la obra titulada **INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE COCINA CENTRAL 1812 EN EL DESEMPEÑO DEL FACTOR HUMANO**, en adelante "La Tesina" y de la cual se adjunta copia, por lo que por medio del presente y con fundamento en el artículo 27 fracción II, inciso b) de la Ley Federal del Derecho de Autor, otorgamos a el Instituto Politécnico Nacional, en adelante El IPN, autorización no exclusiva para comunicar y exhibir públicamente total o parcialmente en medios digitales (**software, imágenes digitales, video digital, páginas web y sitios web, redes sociales en Internet, archivos digitales y bases de datos**), "La Tesina" por un periodo de **un año** contado a partir de la fecha de la presente autorización, dicho periodo se renovará automáticamente en caso de no dar aviso expreso a "El IPN" de su terminación.

En virtud de lo anterior, "El IPN" deberá reconocer en todo momento nuestra calidad de autores de "La Tesina".

Adicionalmente, y en nuestra calidad de autores y titulares de los derechos morales y patrimoniales de "La Tesina", manifestamos que la misma es original y que la presente autorización no contraviene ninguna otorgada por los suscritos respecto de "La Tesina", por lo que deslindamos de toda responsabilidad a "El IPN" en caso de que el contenido de "La Tesina" o la autorización concedida afecte o viole derechos autorales, industriales, secretos industriales, convenios o contratos de confidencialidad o en general cualquier derecho de propiedad intelectual de terceros y asumimos las consecuencias legales y económicas de cualquier demanda o reclamación que puedan derivarse del caso.

Ciudad de México a, 14 de diciembre de 2019.

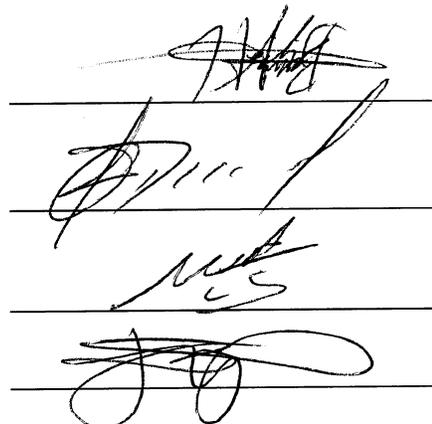
### Atentamente

Héctor Bruno Sánchez

Martín Osvaldo Madrigal Alonso

Martín Suárez Calderón

José Asajiro Yamamoto Palacios



# ÍNDICE

<b>Resumen .....</b>	<b>i</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>ii</b>
<b>Capítulo I Marco metodológico .....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema de investigación .....	1
1.2 Pregunta de investigación .....	2
1.3 Hipótesis.....	3
1.4 Objetivo general de la investigación .....	3
1.5 Objetivos específicos.....	3
1.6. Justificación .....	3
1.7. Tipo de investigación.....	7
1.8. Diseño de la investigación.....	8
1.9. Técnicas de investigación .....	8
1.10. Cronograma de actividades de investigación.....	9
<b>Capítulo II Marco contextual: Cocina Central 1812.....</b>	<b>10</b>
2.1 Descripción de Cocina Central 1812.....	10
2.2 Estructura organizacional de Cocina Central 1812 .....	12
2.3 Descripción de funcionamiento en un día de actividades .....	13
<b>Capítulo III Marco teórico .....</b>	<b>15</b>
3.1 Liderazgo y la relación con el individuo .....	15
3.1.1. Definición, Tipos de Liderazgo y Clasificación.....	17
3.1.2 Estilos de liderazgo y su clasificación .....	19
3.1.3 Habilidades y características de un líder efectivo .....	24
3.1.4 Medición del liderazgo .....	27
3.2 Proceso de selección del factor humano como parte de Recursos Humanos.....	37
3.2.1 Análisis de necesidades.....	38
3.2.2 Levantamiento de los perfiles de puestos. Análisis de puestos.....	40
3.2.3 Reclutamiento y selección del factor humano.....	44
3.2.4. Evaluación del proceso de selección del factor humano .....	52
3.3 El desempeño del factor humano .....	55
3.3.1 Métodos de evaluación del desempeño .....	56
3.3.2 El arte del reconocimiento por los resultados individuales. ....	60
3.3.3 Ascensos, estímulos e incentivos .....	61

<b>Capítulo IV Resultados y análisis de la información obtenida (diagnóstico)</b> .....	<b>64</b>
4.1 Resultados de la entrevista .....	64
4.2 Resultados de la encuesta .....	69
4.3 Test de Liderazgo (Grid Gerencial) .....	87
4.4 Análisis por variable de estudio .....	87
<b>Capítulo V Propuesta de solución o mejora .....</b>	<b>92</b>
5.1 Título de la propuesta .....	92
5.2 Justificación .....	92
5.3 Introducción .....	92
5.4 Desarrollo de la propuesta .....	93
5.5. Resumen de la propuesta.....	115
<b>Conclusiones .....</b>	<b>118</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>122</b>
<b>Glosario.....</b>	<b>125</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>131</b>

## Resumen

El presente trabajo de investigación pretende dar respuesta a la pregunta de ¿Cómo influye el liderazgo ejercido por el director de Cocina Central 1812 en el proceso de selección de personal, y que impacto tiene en la productividad?

Cocina Central 1812 es un restaurante de cocina mexicana, empresa de nueva creación fundada apenas en el 2018. Se trata de una pequeña empresa por el número de empleados, misma que no cuenta con un área de Recursos Humanos actualmente, razón por la que el proceso de reclutamiento, selección y contratación es llevado a cabo por el propio director y dueño de la compañía.

El director de Cocina Central 1812 dejó ver que los principales problemas que enfrenta en esta materia de Recursos Humanos son: la rotación, selección, integración y desempeño del personal; lo que propicio que se considerarán los siguientes argumentos para definir los objetivos de este proyecto de investigación:

- Describir el tipo de liderazgo que ejerce el director de Cocina Central 1812.
- Determinar el índice de rotación trimestral de personal.
- Analizar los resultados en la selección de personal para contrastarlo con la eficacia en la contratación.
- Comparar las motivaciones de los empleados con los objetivos de la empresa.
- Identificar el clima organizacional que prevalece en Cocina Central 1812.
- Proponer un método de evaluación del desempeño del personal, y
- Proponer un modelo de incentivos y promociones a los colaboradores.

El tipo de investigación llevada a cabo es de profundidad exploratoria y explicativa, recurriéndose a la observación y aplicación de entrevista y encuesta al personal.

## Introducción

Este trabajo de investigación tiene como objetivo principal evaluar el impacto del liderazgo del director de Cocina Central 1812 en la selección del personal y en el desempeño del factor humano, por medio de la investigación de campo, con la finalidad de proponer un mecanismo para reducir la rotación de personal y mejorar el desempeño dentro de la organización. Las variables consideradas principalmente son el estilo de liderazgo del director, el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, la rotación de personal y el desempeño laboral; para conseguir el objetivo fue necesario investigar las condiciones actuales de la organización, es decir, diagnosticar el estilo de liderazgo del director, encontrar las causas más recurrentes de la rotación de personal, conocer el proceso de reclutamiento, selección y contratación que hasta el momento se lleva a cabo, así como investigar, la percepción y sentir de los colaboradores respecto a las organización, la forma de comunicación que existe y entender de qué manera interactúan e influyen cada uno de estos factores sobre los demás.

La importancia de la investigación tiene su base en el problema de rotación de personal que se ha presentado desde la fundación de la organización, lo cual influye de manera negativa en el desempeño de los colaborados y al tratarse de un giro de servicios se refleja en la atención del cliente de diversas formas, por ejemplo, en tiempos de espera, mala atención, etc. Este problema de rotación se considera que es un reflejo del liderazgo ejercido por el director de la organización por tal motivo la investigación se centra en estudiar la influencia que tiene dicho estilo de liderazgo y el impacto que tiene principalmente en el desempeño del factor humano.

Además de la investigación documental se realiza una investigación de campo, en donde se llevaron a cabo 22 encuestas a los colaboradores (100% de la población), 1 entrevista y un test al director.

En un primer acercamiento con la organización se observó que el director tenía un estilo de liderazgo carismático, sin embargo, la investigación de campo nos arrojó que el estilo del director es participativo, tratando de integrar a los colaboradores, trabajando en equipo.

Dentro del primer capítulo de la investigación se encuentra el marco metodológico, donde se plantea el problema, se establece la pregunta de investigación, se crea la hipótesis, se establece el objetivo general y los objetivos específicos de la presente investigación, así como la justificación, las técnicas e instrumentos de investigación y el cronograma de actividades.

En el segundo capítulo se presenta el marco contextual, dónde se describen las condiciones en las

que opera la organización actualmente Se describe la empresa, la estructura organizacional y sus datos generales como ubicación.

En el tercer capítulo, se expone el marco teórico donde se abordan la teoría del tema que sustentan el planteamiento, los cuales son liderazgo, proceso de reclutamiento, selección y contratación y evaluación de desempeño.

En el cuarto capítulo se transcriben los datos obtenidos de la investigación de campo (entrevista, encuestas, test Gerencial y se hace el análisis por variable de cada dato obtenido.

En el quinto capítulo se presenta la propuesta de solución basada en el análisis de los datos obtenidos.

Por último se presentan las conclusiones de la investigación, además de rechazarse o aceptarse la hipótesis que en un inicio se planteó.

## Capítulo I Marco metodológico

### 1.1 Planteamiento del problema de investigación

La presente investigación se realizará en la empresa COCINA CENTRAL 1812 que de aquí en adelante se denominará CC 1812, la cual se encuentra ubicada en Plaza de la Constitución No. 13 piso 3, en la alcaldía Cuauhtémoc de la Ciudad de México, precisamente en el primer cuadro de la Ciudad de México.

CC 1812 es un restaurante que busca compartir la tradición que une a las familias a través de la gastronomía, ofrece comida mexicana gourmet con una amplia diversidad de sabores, colores y texturas, de gran atractivo tanto para clientes nacionales como extranjeros, fundada en el año 2018 con el propósito de satisfacer una necesidad primaria de los mexicanos, además de satisfacer el paladar de los turistas.

CC 1812 es una empresa de nueva creación que se encuentra en etapa de crecimiento desde su fundación, actualmente cuenta con una estructura organizacional de 28 plazas; presenta una rotación de personal constante, en promedio ha tenido 4 vacantes por trimestre (hoy en día cuenta con 6 vacantes: 2 meseros, 2 ayudantes generales y 2 hostess), para atacar este problema el director ha tomado las siguientes medidas:

- A. Mayor ingreso económico a sus colaboradores en el corto plazo (incremento de salario),
- B. Reingreso de personal por aceptación, y
- C. Alta flexibilidad en la contratación (por ejemplo, el candidato es contratado, aunque no presente toda la documentación solicitada o tenga malas referencias).

Se observa que En CC 1812 no hay un área de Recursos Humanos, las contrataciones se llevan a cabo como se describe a continuación:

- I. Reclutamiento. A través de anuncios en periódicos, uso de redes sociales, carteles en la entrada del edificio donde se ubica CC 1812, y recomendados del mismo personal.
- II. Selección. La entrevista la realiza personalmente el director, en esta misma etapa se le solicita al candidato documentación probatoria a saber: a) Identificación oficial con fotografía, b) Acta de nacimiento, c) CURP, d) Comprobante de estudios, e) Comprobante de domicilio, f) Referencias personales, entre otros; y se le aplica un examen práctico de acuerdo con el puesto al que aspira (no se aplican pruebas psicométricas).

- III. Contratación. La decisión está a cargo del director, sin embargo, aunque el candidato no cubra con todos los documentos puede llegar a ser contratado, previo compromiso de entrega extemporánea.
- IV. Inducción. El personal de nuevo ingreso solo es presentado a quien será su jefe directo para que este le explique el proceso y las actividades a realizar. No hay un curso de inducción en forma.
- V. Capacitación. Esta se va dando conforme se desarrollan las actividades, a prueba y error y de acuerdo con el jefe inmediato que se les asigna.

Del proceso de contratación expuesto se nota que, al no contar con un área de Recursos Humanos, El director asume las funciones de reclutamiento, selección y contratación de manera directa, y de inducción y capacitación de los puestos que le reportan, por lo que su papel es determinante en el clima de la conformación de la organización y en la integración de los colaboradores, en otras palabras, el director es quien decide a quien contratar y a quien despedir, a fin de cuentas.

Es importante mencionar que Al personal de nuevo ingreso se le da un contrato por un mes de prueba, durante el cual no cuentan con prestaciones, CC 1812 asume los gastos médicos y/o medicamentos en caso de que el empleado presente alguna enfermedad general o sufra un accidente en el trabajo, al pasar este mes de prueba se le da un contrato con prestaciones de ley.

Por otra parte, es evidente que el director de CC 1812 es influenciado por los colaboradores, permitiendo que en algunas ocasiones el reglamento sea quebrantado, además de que basa su toma de decisiones más por el sentimiento que por el razonamiento.

Se observa que el proceso de selección de personal llevado a cabo por el director, así como la forma de dirigir a la organización, es una probable causa de la inestabilidad laboral del personal, lo que se considera que es un factor que afecta la productividad que ofrece la empresa.

La investigación se enfocará al análisis del liderazgo que ejerce el director de CC 1812, en el proceso de selección de personal y el impacto que tiene en el desempeño del factor humano, así como a diseñar una propuesta de solución a la problemática que enfrenta la empresa.

## **1.2 Pregunta de investigación**

¿Cómo influye el liderazgo ejercido por el director de CC 1812 en el proceso de selección de personal, y qué impacto tiene en la productividad?

### **1.3 Hipótesis**

El estilo de liderazgo carismático ejercido por el director de CC 1812 en el proceso de selección de personal, genera una alta rotación y un inadecuado desempeño del factor humano.

### **1.4 Objetivo general de la investigación**

Evaluar el impacto del liderazgo del director de CC 1812 en la selección del personal y en el desempeño del factor humano, por medio de la investigación de campo, con la finalidad de proponer un mecanismo para reducir la rotación de personal y mejorar el desempeño laboral en CC 1812.

### **1.5 Objetivos específicos**

- Describir el tipo de liderazgo del director de CC 1812, con base en encuestas realizadas al personal, para conocer el estilo de liderazgo que está ejerciendo.
- Identificar el clima organizacional que existe en CC 1812, con base en encuestas realizadas al personal, con la finalidad de conocer la influencia que tiene el liderazgo del director sobre esta variable.
- Analizar los resultados del proceso de selección del personal en CC 1812 que se ha llevado a cabo en el periodo de enero 2018 a agosto 2019, para conocer su efectividad en la contratación del personal.
- Determinar el índice de rotación trimestral del personal en CC 1812, por medio de un estudio histórico de vacantes, para definir el tiempo de permanencia en la empresa.
- Proponer un método de evaluación de desempeño al personal operativo de CC 1812, con la finalidad de contar con elementos para la mejora organizacional.
- Proponer un modelo de incentivos y promociones que ayude a incrementar el desempeño del factor humano, por medio de una encuesta al director y entrevistas al personal, para lograr la pertenencia y permanencia del personal en CC 1812.
- Conocer las necesidades de los empleados y objetivos de la empresa a través de encuestas a los empleados y entrevista al director de CC 1812, con la finalidad de mejorar el clima organizacional.

### **1.6. Justificación**

Hoy en día hablar de Liderazgo es muy común en todos los aspectos de la vida cotidiana, en la casa, en medios de comunicación, en el trabajo, en la política, en los deportes, etc.; pero ¿realmente se

comprende el verdadero significado de esta palabra? es muy común confundir este término (principalmente en la vida profesional) con la función del ser jefe, supervisor, gerente, director, etc., y se cree que el tener uno de estos títulos dan las cualidades de un líder, lo que resulta en inadecuadas relaciones con los colaboradores.

Las empresas consideran al factor humano como el recurso más importante de la organización, de tal manera que es considerado ya como un activo de esta, de ahí la importancia de contar con líderes que convencen, motiven y entiendan a los colaboradores, para crear un clima organizacional propicio en el que el personal desarrolle un sentido de pertenencia, que evite la rotación y permita lograr los objetivos de la empresa, entre ellos, la productividad deseada.

Desde el inicio de la humanidad, en sus organizaciones ha estado presente el concepto de liderazgo, aún sin estar definido como tal; al tener que organizarse en clanes para lograr la supervivencia, pasando desde el ser nómadas hasta el asentamiento en comunidades sedentarias. Avanzadas las épocas y con la entrada de la revolución industrial con el incremento de la producción de bienes y servicios, ha sido necesario dar significado a los conceptos de las organizaciones, a fin de delimitar los alcances de cada puesto de trabajo.

En la época actual siglo XX han surgido conceptos que van dando cada vez más valor al liderazgo por ejemplo; Drucker "Hace énfasis en que la administración sólo puede generar las condiciones bajo las cuales las cualidades del liderazgo se vuelvan efectivas o se detengan", de igual manera también hace hincapié en "la alta calidad de la administración del personal para utilizarse como llave exitosa en la toma de decisiones" (Drucker, 2014); Douglas amplía notablemente la visión del liderazgo superando lo individual y lo ambiental y afirmó que "éste depende no sólo de las características del líder, sino de las actitudes, necesidades y características de los seguidores, de la estructura y propósitos de la organización" (Douglas, 2007).

Durante la última década del siglo XX, se vio una tendencia hacia explicaciones referidas a habilidades y características del líder, las cuales van más allá, y en las cuales se empezó a hacer referencia a "la visión que deben tener las personas que lideran procesos, junto con ciertas cualidades como pasión, integridad, curiosidad y audacia" (Bennis Warren & Nanus, 2008).

Kotter incluye un aspecto muy importante además de la visión, es decir, incluye la capacidad de generar estrategias para llevarla a cabo, a través del concepto de red o Network cooperativa de recursos humanos; agregó también que "los líderes deben tener la capacidad de producir cambios, como una de sus funciones primordiales, a través de tres procesos: a) establecer dirección, desarrollar una visión de futuro y producir cambios para lograrlo, b) comunicar esta dirección a

aquellas personas relevantes para alcanzar la visión y lograr su compromiso y c) motivar, apelando a las necesidades humanas, valores y emociones del grupo para que vayan en esa dirección” (Kotter, 1997).

Tomando como base las aportaciones hechas por los autores citados, es de suma importancia el estudio sobre el liderazgo que ejercen los dirigentes en las organizaciones porque ellos tienen un gran impacto en el ambiente laboral y en la cultura de la organización, factores que pueden impulsar o frenar la productividad de esta.

La relación que existe entre el líder y productividad en las organizaciones es un reto, por el cual deben incorporar procesos que comprendan y atiendan todas las necesidades del factor humano que la integran, dando un salto significativo en la relación organización-grupo-individuo.

Este reto ha originado un consenso en torno a la idea de que el liderazgo no es innato ni es un don exclusivo de ciertos individuos, sino por el contrario, el liderazgo es susceptible de ser aprendido dentro de un ambiente propio de la organización.

Por tal razón aumenta la importancia de analizar el liderazgo dentro de una organización, con la finalidad de conocer, entender y comprender los estilos de liderazgo ejercidos, con el objetivo de darles herramientas a los directivos que les apoye y ayuden a convertirse en verdaderos líderes, para que puedan elevar el espíritu de los colaboradores mediante un mejor clima laboral, y propiciando una mayor productividad; por lo que se considera que es de suma importancia una adecuada selección de personal.

Cabe mencionar la siguiente reflexión que hace Levy de la selección de personal, “¿Qué es un técnico de selección moderno? Es, sobre todo, una persona honesta, pero también competente, coherente, humilde, servicial y agradable, en ese orden (aunque estas cualidades son válidas en cualquier otro orden). Muchos de los que se hacen llamar técnicos de selección no están orgullosos de su trabajo, no aprenden continuamente, creen tener poderes paranormales para descifrar el lenguaje corporal de una persona durante una entrevista o leer un currículo entre líneas, y rehúyen cuando se les hace alguna pregunta sobre su trabajo. Esas personas llegaron a la profesión porque los requisitos para comenzar son bajos, pero el auténtico técnico de selección profesional y moderno—independientemente de dónde haga su trabajo— trabaja por vocación y cree que fue la profesión quien le encontró a él, no a la inversa. Primero viene la excelencia y después la nómina” (Levy, 2006).

Por otra parte, el factor humano es el recurso principal de cualquier organización, por ello en todo

momento se deben de estar ejerciendo esfuerzos dirigidos a su coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo, que ayuden a alcanzar eficientemente las metas propuestas de la organización, de tal manera que es importante analizar la relación existente entre la satisfacción del empleado dentro de la empresa, con su desempeño dentro de esta y con su estabilidad.

Para toda empresa es de vital importancia que su factor humano mantenga una estabilidad permanente en la misma pues esto ayudará a garantizar su eficiencia, por ello se dice que el fenómeno de rotación no es una causa sino un efecto de un conjunto de elementos que se encuentran tanto externa como internamente en la organización que está relacionado de manera directa con el empleado.

Sin embargo, Arias Galicia “afirma que siempre se necesitara atraer a nuevo personal a la empresa que aporte ideologías nuevas e innovadoras que contribuyan a incrementar la efectividad de esta” (Arias Galicia & Heredia Espinosa, 2006).

La rotación de personal es uno de los principales problemas dentro de las organizaciones, dicho fenómeno está directamente relacionado con el proceso de selección de personal, en donde se pretende obtener a las personas idóneas para el puesto adecuado, ya que en gran medida la rotación del personal está ligada a los factores de satisfacción en el puesto de trabajo.

La selección de personal con un carácter sistemático surge a partir de la escuela de la administración científica. Frederick Taylor (1903) en su libro Shop Management planteó un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como primer principio: “Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales (selección científica del trabajador)”. Posteriormente, en 1911 en su obra Los principios de la administración científica, formula el principio de preparación, en el cual contempla la necesidad de “seleccionar científicamente los trabajadores y prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor.” H. Emerson (1853-1931) popularizó la administración científica y desarrolló los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de empleados. Henry Fayol (1841-1925) planteó “la existencia de seis grupos de funciones básicas en la empresa y que a cada función esencial le corresponde una determinada capacidad específica que el hombre debe poseer para ejercerla bien. Estas funciones básicas son las técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, las contables y las administrativas”.

En el desarrollo de la propuesta de solución intervendrá un equipo formado por los programas académicos de Ingeniería Industrial y Administración Industrial, cuyas aportaciones se describen a continuación:

La participación de la Ingeniería Industrial será mediante la aplicación de metodologías para encontrar la causa raíz de la problemática, así como análisis estadísticos para conocer los comportamientos históricos de las variables independientes y efectos que pueden tener los resultados de la organización. De igual manera se hará uso de diagramas de flujo y otras herramientas para entender el proceso de selección de personal y proponer la mejor solución. Se aplicarán los conocimientos sobre psicología industrial para entender el comportamiento de los empleados, y analizar los factores que afectan de manera positiva o negativa el clima laboral dentro de la organización.

La Administración Industrial aporta una mezcla muy particular de diferentes visiones, teorías y técnicas basadas en los principios de la administración, el perfil del administrador está basado en la generación de instrumentos de conservación de la mejora continua por medio de un desarrollo de técnicas y herramientas de detección de áreas de oportunidad, con capacidad para interpretar y comprender las dinámicas del entorno y proponer alternativas con base en la gestión tecnológica, investigación, planeación, comunicación y negociación dentro de un concepto amplio de industria con sentido ético, buscando la generación de valor y el desarrollo sostenible.

Dados los conocimientos técnicos, teóricos y prácticos del Administrador Industrial se puede proponer la generación de la automatización de los sistemas o procesos relacionados con sus entorno Interno y externo por medio de la explotación de las fortalezas para obtener una eficiencia optima de los recursos de la organización basada en la mancuerna perfecta entre el Ingeniero Industrial y el Administrador Industrial para la transformación de los recursos en beneficio de la organización.

El conocimiento Interdisciplinario ayudará a trabajar bajo diferentes ángulos que aportarán variadas alternativas de solución en áreas de oportunidad presentados en el ámbito laboral y profesional, el pensamiento. El Conocimiento es pensamiento transmisible a otras mentes y gracias a la interdisciplinariedad se puede llegar más lejos a todos los niveles culturales y climas en la organización.

### **1.7. Tipo de investigación**

El tipo de investigación a realizar es de tipo exploratorio y explicativo, ya que se pretende encontrar la relación entre el liderazgo y la rotación de personal y el impacto en el desempeño del factor humano, a través de la observación, la entrevista y encuesta directa con los colaboradores de Cocina Central 1812.

## 1.8. Diseño de la investigación

En el siguiente esquema se muestran las etapas de la presente investigación.

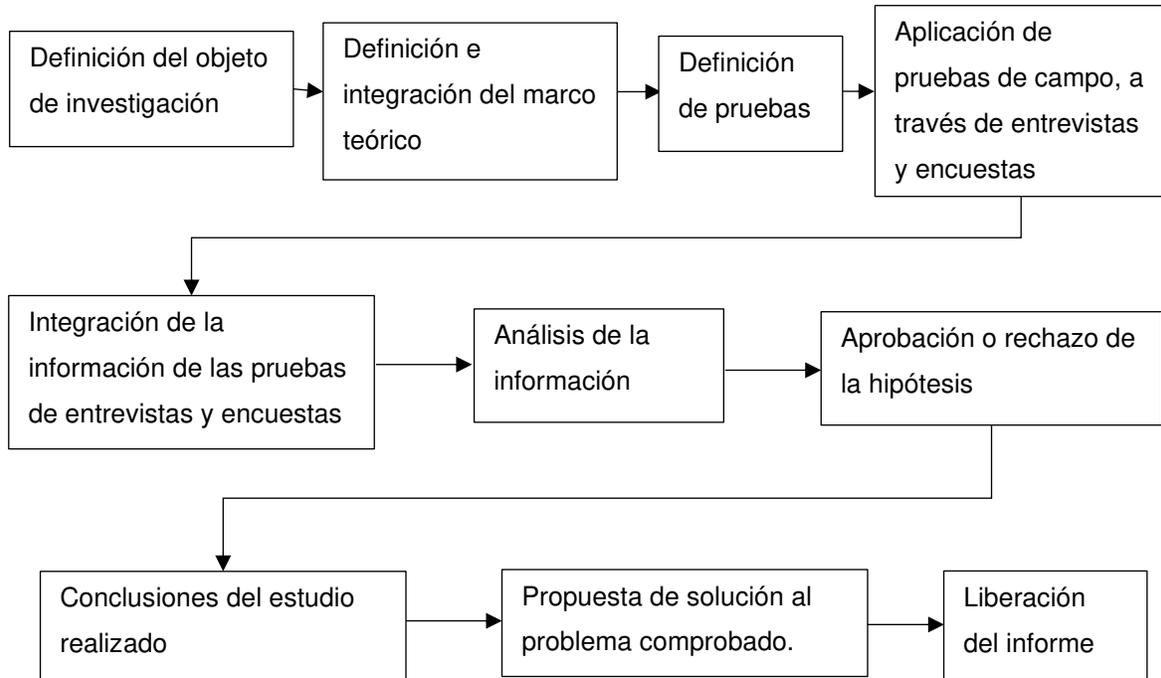


Figura 1. Etapas del proyecto de investigación

## 1.9. Técnicas de investigación

- Observación de campo: meseros, cocineros y chef.
- Entrevista: director, gerente.
- Encuesta: meseros, ayudantes de cocina, ayudantes generales, hostess, lavalloza.
- Estudio histórico (estadística): director.
- Test de personalidad: director.
- Evaluación de desempeño: meseros, ayudantes de cocina, ayudantes generales, hostess, lavalloza.

### 1.10. Cronograma de actividades de investigación

ACTIVIDAD	JUN	JUL	JUL	JUL	JUL	AGO	AGO	AGO	AGO	SEP	SEP	SEP	SEP	SEP	OCT	OCT	OCT	OCT	NOV	NOV	NOV	NOV	DIC	
	30-06	07-13	14-20	21-27	28-03	04-10	11-17	18-24	25-31	01-07	08-14	15-21	22-28	29-05	06-12	13-19	20-26	27-02	03-09	10-16	17-23	24-30	01-07	
Definición del objeto de investigación	■																							
Definición e integración del Marco Teórico		■	■	■	■																			
Elaboración de encuestas						■																		
Aplicación de pruebas de campo							■	■	■	■	■	■	■	■										
Integración de la información de las pruebas de campo									■	■	■	■	■	■	■	■								
Análisis de la información y conclusiones																	■	■	■					
Desarrollo de propuesta de solución																				■				
Revisión de la propuesta																					■			
Presentación de la propuesta																						■		
Presentación de trabajo terminal																							■	

Figura 2. Cronograma de actividades de investigación

## Capítulo II Marco contextual: Cocina Central 1812

### 2.1 Descripción de Cocina Central 1812

#### “QUIENES SOMOS EN COCINA CENTRAL 1812

Nuestra oración se volvió un sueño y ese sueño se volvió un proyecto en el cual buscamos compartir la tradición que une a las familias, a través de la gastronomía, ubicados en el corazón de nuestra bella Ciudad de México, donde nos rodea y envuelve una historia sin igual, queremos transmitir nuestro amor y gusto por la cocina y sorprenderte con sabores que definen nuestra esencia mexicana. Creemos que la cocina se basa en la presentación gusto y aroma por ello nos esforzamos en que cada platillo sea una experiencia inigualable que enamore tus sentidos. Nuestra pasión es servir y hacerte sentir como en casa”.

Caleb, Director General de Cocina Central 1812

CC 1812 inicia operaciones en el año 2018, con la idea de ofrecer y satisfacer las necesidades de comensales nacionales y extranjeros, dando una buena calidad, ofreciéndoles buenos platillos y brindándoles en un espacio cómodo que les permita salir de la rutina y puedan distraerse contemplando la ciudad con una vista sin igual. “Comer en COCINA CENTRAL 1812 no es como ir a comer a otro restaurante de comida mexicana y ya, Comer en COCINA CENTRAL 1812 tampoco es como ir a un restaurante de comida internacional contemporáneo en el cual los comensales ordenan una entrada, un plato fuerte y un postre. En COCINA CENTRAL 1812 las cartas están estructuradas para que se tenga la experiencia culinaria que cada comensal merece, nosotros somos un restaurante de comida mexicana contemporánea con un toque de actualidad en nuestros platillos. El personal está capacitado para ofrecer platillos para compartir al centro de la mesa tanto en entradas como en platos fuertes, la selección de platillos individuales sin que se llegue a saturar el paladar, nuestra mixología está elaborada para los diferentes gustos, la coctelería clásica y tradicional está presente en el conocimiento de nuestro personal, nuestra carta de vinos tiene como base el vino mexicano.”

Caleb

## **MISION**

“Crear experiencias donde la tradición de la comida mexicana genere a nuestros invitados recuerdos para toda la vida.”

COCINA CENTRAL 1812

## **VISION**

“Ser reconocidos como el mejor restaurante de comida mexicana donde los invitados compartan nuestra pasión por la tradición a través de su experiencia.”

COCINA CENTRAL 1812

## **VALORES**

*“TRABAJO EN EQUIPO:* El trabajo en equipo nos permite unificar todas las actividades que realizan nuestros colaboradores para ofrecer un servicio integral.

*COMPROMISO:* Tenemos siempre el compromiso de entregar un servicio de excelencia.

*CONFIANZA:* Cumplir con las expectativas de nuestros invitados y colaboradores para generar un ambiente de confianza.

*PASIÓN:* Nuestra pasión es la fuerza positiva que ponemos en el día a día para ofrecer una experiencia de tradición mexicana.”

COCINA CENTRAL 1812

“COCINA CENTRAL 1812 tiene la política de cero tolerancias, sin excepción, a todo acto de acoso verbal, sexual o físico.”

Caleb

“En COCINA CENTRAL 1812 el robo y la falta de respeto son considerados faltas graves.”

Caleb

## 2.2 Estructura organizacional de Cocina Central 1812

CC 1812 es una empresa de nueva creación que se encuentra en etapa de crecimiento, actualmente cuenta con 28 plazas y 13 puestos distribuidos de la siguiente manera:

### Plazas Funcionales de COCINA CENTRAL 1812

1 Director	1 Almacenista
1 Gerente	1 Host encargado (coordina a los Hostess)
1 Subgerente	1 Barman
1 Chef	6 meseros
1 Cajera	5 Hostess (encargados de invitar y llevar a los comensales a CC 1812)
2 Lavalozas	4 Ayudantes generales
3 Cocineros	

A continuación, se presenta el organigrama de su estructura organizacional:

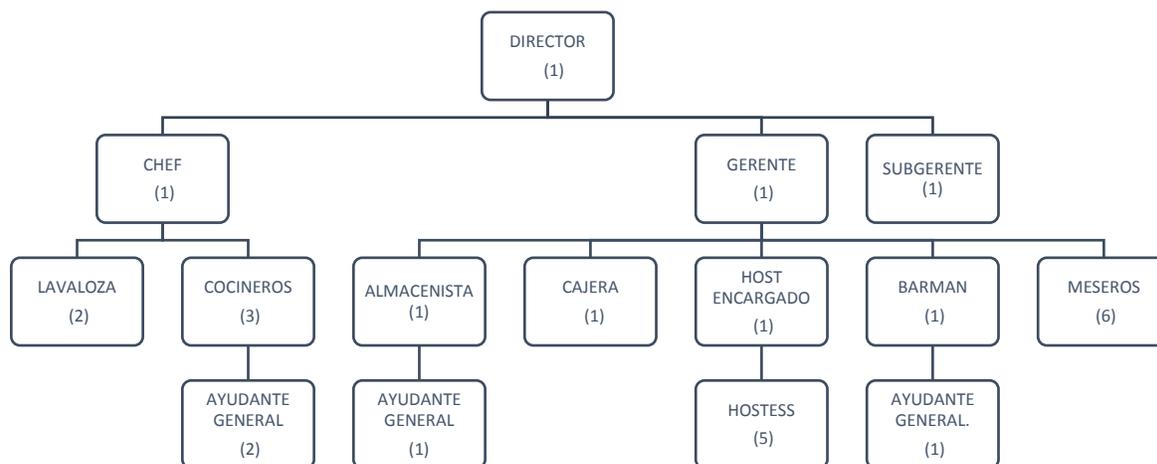


Figura 3. Organigrama de Cocina Central 1812

## **2.3 Descripción de funcionamiento en un día de actividades**

CC1812 está abierto los siete días de la semana, todo el año, salvo los días designados por la administración del edificio, se cuenta con 2 turnos laborales el primero de las 8:30 a 18:00 horas y el segundo de las 12:00 a las 22 horas, durante el día se tienen las siguientes 3 etapas.

1) ETAPA DE APERTURA: La apertura del restaurante es realizada por el Gerente a las 8:30 horas con la bienvenida al personal del primer turno, se lleva a cabo una reunión dónde se hacen observaciones del día anterior buscando mejoras, se sugieren los platillos que se van a ofrecer, y se designan las tareas en las áreas que deben de tener su línea lista para servicio.

2) ETAPA DE INTERMEDIO: A las 12:00 horas se lleva a cabo el cambio de carta, se pasa a la de almuerzo y comida, se dan las recomendaciones del día y se vuelve a rellenar la línea para el servicio, los meseros hacen el cambio de carta y preparan las sugerencias del día. A esta misma hora ingresa el personal del segundo turno, a quien se les da la bienvenida y se les pone al tanto de las recomendaciones y actividades a realizar para continuar con el servicio.

A las 18:00 horas concluye el primer turno, los meseros y encargados de esta etapa deben dejar sus estaciones y líneas limpias, realizan su corte e informan por escrito los pendientes que quedan para que se les dé continuidad.

Si en este lapso se acaban productos, se designan por área para hacer la producción y se abastecen las preparaciones que se han terminado.

3) ETAPA DE CIERRE: Se realiza aseo general, en la cocina se requisita los insumos o materia prima que se necesitarán para la producción del siguiente día, se hacen los preparativos para el servicio del desayuno, se elabora una lista de faltantes que sean prioridad para la apertura del siguiente día, por ejemplo: porciones, salsas, empanizados, jugos, café, etc., se revisa que los refrigeradores estén abastecidos y con los productos necesarios.

Los meseros se encargan de asear el plaqué y colocar azúcar en sus estaciones y demás insumos que utilizan en la apertura.

Se realiza el corte de caja que por lo regular lo realiza el Gerente o Subgerente en conjunto con la cajera, dicha actividad consiste en la revisión de los costos de operación, el número de personas que ingresaron al restaurante, se lleva a cabo el corte de venta por mesero, se reparten las propinas,

se revisan las operaciones en terminales punto de venta y se cuadra con el fondo inicial, se elabora la relación de efectivo; y se dejan por escrito los pendientes para la apertura como, la solicitud de cambio de comandas o rollos para las impresiones.

## Capítulo III Marco teórico

### 3.1 Liderazgo y la relación con el individuo

Los profundos cambios en el contexto actual de las organizaciones públicas y privadas han influido en la forma de concebir el liderazgo y en la consideración de sus modalidades más adecuadas para nuestro tiempo.

Las características más sobresalientes en las organizacional son la aceleración de los procesos de cambio, la incertidumbre, la turbulencia social, los cambios e innovaciones tecnológicas, la flexibilización laboral, la liberalización de los mercados, y cambios en los métodos de planeación en los diversos sectores laborales.

Estas características requieren de profundizar el aprendizaje organizacional y aumentar la capacidad de gestión del conocimiento, lo que requiere nuevas modalidades de liderazgo y de trabajo en equipo.

La relación entre líder y el liderazgo, es que el estudio del ejercicio del liderazgo permite al líder desarrollar nuevas características que lo lleven a asumir ciertos compromisos, tomar la iniciativa para hacer lo correcto y guiar a la comunidad hacia el camino del éxito relativo, ya que la sociedad no tiene la necesidad de obstinarse en el fracaso, pues el líder tiene la evidente función de ayudar a sus colaboradores a comprender las verdaderas causas del fracaso, y en mostrar caminos para superarlos.

El objetivo de todo líder efectivo debe ser la creación de valor agregado, mediante el establecimiento de un medio ambiente en el cual las personas puedan lograr las metas del grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción del personal.

Hay diferentes caminos para ocupar un puesto de liderazgo.

El liderazgo como posición. Está es una versión clásica la que se desarrolla cuando alguien asciende de una estructura social jerárquica y en automático genera y asume el liderazgo de un grupo. Como ejemplos están El profesor, directores empresariales, presidente de una nación o los jefes de familia.

- Liderazgo como actitud. Es más nuevo, es aquella persona que se le reconoce por carismática y empática, su carácter y visión hacen que los suyos le sigan casi naturalmente

por solo creencia, este líder dirige desde abajo no requiere una posición social estructural.

- Liderazgo como don. Es una especie de designio superior en la que “quien lo tiene, y quien no, no” (Betancourt Gerardo, agosto 2017) y no se puede hacer mucho al respecto.
- Liderazgo como un juego de rol. Es la postura en la que el líder es el líder de forma circunstancial independiente de sus habilidades, dones o actitudes. Simplemente está en esa posición por cualquier motivo, pero solo por un periodo determinado. “Hoy tú aprendes de mí, mañana yo aprendo de ti.” (Betancourt Gerardo, agosto 2017).

El liderazgo resulta fundamental para la eficacia de los equipos de trabajo y las organizaciones de las que forman parte. El objetivo del líder es ser la guía que influye en el logro de objetivos para un

grupo por medio de cualidades con las cuales debe contar y transmitir a su equipo de trabajo por medio de la transmisión de directrices.

La esencia del liderazgo se relaciona constantemente con conceptos como poder, autoridad y política, lo que define el concepto se determina en la vinculación de los términos por el grado de influencia hacia las personas; el poder controla decisiones, aunque haya resistencia de por medio, de hecho; el liderazgo es un tipo de poder. La política aplica el poder y la autoridad para lograr lo que desea. Y la autoridad está legalmente establecida, a diferencia de los anteriores, que surgen por las cualidades, habilidades y actitudes de las personas.

De lo anterior se desprende que no es liderazgo:

- La autoridad establecida de manera contractual, que se ejerce en el momento de la acción.
- El poder que abusa desmedidamente de las personas y las actividades que ellas llevan a cabo.
- Las acciones políticas que buscan la conveniencia y el bienestar de un solo individuo, sin pensar en los demás.

El liderazgo debe influir de manera positiva aprovechando las capacidades y orientándolas al logro de las metas de cualquier empresa o de la vida personal.

La verdadera esencia comienza a formarse a partir de una sola persona que desea cambiar y mejorar lo que ve a su alrededor y que, a su vez, cuenta con habilidades, influencia y carisma para transformar, motivar e inspirar a otros a lograr los propósitos establecidos.

Si hay influencia positiva, hay liderazgo, aunque no haya jerarquía, título o poder.

### 3.1.1. Definición, Tipos de Liderazgo y Clasificación

Cuando se habla de Liderazgo se hace referencia al individuo poderoso y dinámico que guía y orienta grupos exitosos. No existe una definición dada la complejidad y diferentes significados sobre la palabra Liderazgo, pero podemos definirlo como el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio.

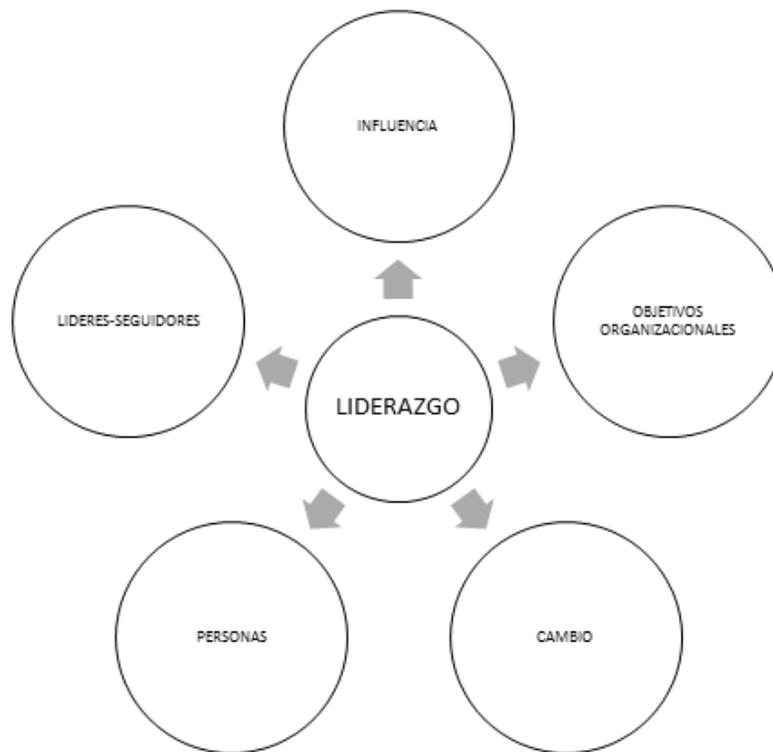


Figura 4. Elementos clave del liderazgo (Lussier & Achua, 2016)

Existen 5 elementos clave en el liderazgo, los cuales se representan en la Figura 4 y se describen a continuación.

1. LÍDERES-SEGUIDORES; "el liderazgo tiene lugar cuando los líderes y los seguidores comparten una afiliación grupal formal y cobra importancia a medida que las organizaciones estructuran el trabajo en torno a equipos". (Lussier & Achua, 2016).

El liderazgo se comparte porque un líder no puede resolverlo todo. Además, el liderazgo es plural, no singular, por lo que puede haber varios líderes.

Los buenos seguidores también desempeñan roles de liderazgo cuando es necesario y, de hecho, influyen sobre los líderes.

Las organizaciones tienen dos clasificaciones principales de empleados: gerentes (quienes cuentan con subordinados y autoridad formal para indicarles qué hacer) y empleados (que no tienen autoridad alguna). Todos los gerentes desempeñan cuatro funciones principales: planificación, organización, liderazgo y control. Por lo tanto, el liderazgo forma parte del trabajo de un gerente. Sin embargo, existen gerentes que no son líderes efectivos. También existen no-gerentes que tienen gran influencia sobre los gerentes y sus pares. Un líder tiene la capacidad de influir sobre otros; un gerente quizá no la tenga. Por lo tanto, un líder no es necesariamente una persona que mantiene alguna posición formal, como sería el caso de un gerente. Un seguidor es una persona que recibe la influencia de un líder. Puede ser un gerente o un no-gerente. Los buenos seguidores no son “personas que a todo dicen sí” y simplemente siguen al líder sin hacer contribuciones que influyan en él. Las cualidades necesarias para el liderazgo efectivo son iguales a las que se requieren para ser un seguidor efectivo.

2. INFLUENCIA; “es la capacidad de un líder para comunicar ideas, lograr su aceptación y motivar a los seguidores para que las apoyen e implementen por medio del cambio. La esencia del liderazgo es la influencia. La capacidad para influir en los demás se puede desarrollar. La influencia incluye poder, política y negociación. La influencia también se trata de las relaciones entre los líderes y los seguidores. Los gerentes pueden obligar a los subordinados para influir en su conducta, los líderes no, éstos obtienen el compromiso y el entusiasmo de los seguidores, quienes desean ser influenciados conforme comparten el liderazgo. Los buenos líderes buscan que todos los integrantes del equipo contribuyan” (Lussier & Achua, 2016).
3. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES; “los líderes efectivos influyen en los seguidores para cumplir objetivos compartidos. Es claro que el establecimiento de objetivos afecta el desempeño. Los miembros de la organización necesitan trabajar juntos hacia el resultado que tanto el líder como los seguidores quieren, hacia un futuro deseado o un propósito compartido que los motive a obtener los mejores resultados. Los líderes efectivos establecen metas claras con su equipo” (Lussier & Achua, 2016).
4. CAMBIO; “los líderes buscan el cambio influyendo en las conductas de sus seguidores y estableciendo objetivos. Los líderes provocan el cambio al solicitar a los seguidores sus

contribuciones, para modificar el estatus quo, para mejorar continuamente los procesos laborales y desarrollar nuevos productos y servicios innovadores. Para ser un líder y un seguidor efectivo se debe estar abierto al cambio” (Lussier & Achua, 2016).

5. PERSONAS; “el liderazgo consiste en conducir a las personas a través de las relaciones porque las personas son las que cumplen los objetivos. Hoy en día, para ser efectivo en casi todos los trabajos uno debe ser capaz de convivir con las personas” (Lussier & Achua, 2016).

El liderazgo está absolutamente ligado a las cualidades y habilidades interpersonales de cada individuo para acometer las labores profesionales que son de su responsabilidad bajo un prisma de motivación, construcción de equipo, la capacidad de influir (y no mandar), y que todos aprendan de todos en pro del objetivo común.

Un buen líder organizacional, toma como premisa cumplir con sus tareas y que el equipo a su cargo también lo haga, pero para ello utiliza herramientas muy diferentes a las de otros líderes. Para eso, se han estudiado y clasificado en diversos estilos de liderazgo que sustentan dichas acciones.

### **3.1.2 Estilos de liderazgo y su clasificación**

Ejercer un estilo de liderazgo en la vida empresarial no garantiza que la elección sea la mejor: se puede llegar a ejercer otro tipo, de acuerdo de las circunstancias o los problemas a los que se vayan afrontando los administradores, dueños o directivos de los negocios.

El liderazgo se clasifica en los siguientes cinco estilos que se mencionan a continuación.

#### **1. Autoritario (manda)**

“El líder autoritario se caracteriza por conceder más atención a las características de la actividad y descuida las necesidades individuales de los miembros del grupo. Sus requisitos para lograr los máximos resultados son disciplina y una dirección firme”. (OPPESEFO, enero 2017, pag. 8). Su principal exigencia consigo mismo es la energía y la firmeza.

El rendimiento de los grupos de un líder autoritario es al principio muy alto, sin embargo, va disminuyendo, como consecuencia de frustración creciente de los miembros del grupo. Además, la productividad desciende cuando el líder está ausente, lo que refleja una dependencia del grupo a su líder.

El líder autocrático establece todo, desde las políticas, objetivos, procedimientos de toda la organización o área. Una de sus principales características es que espera obediencia además de que centraliza su autoridad, la toma de decisiones de forma unilateral y limita la participación de los subordinados, su poder resulta de su capacidad de otorgar recompensas o castigos.

“Este líder siempre ordena y espera el cumplimiento, es inflexible y a la vez positivo. Dirige por medio de recompensas y castigos” (Harold Koontz, Administración una perspectiva global y empresarial, p 446).

El líder autoritario es el que toma las decisiones e impone su autoridad constantemente a todos sus subordinados.

## 2. Participativo (consulta)

Desde el comienzo, da a los miembros del grupo la oportunidad de influir en la decisión, presentándoles el problema e invitándolos a compartir sus ideas y alternativas de solución.

Al consultar las acciones y decisiones con sus subordinados fomenta la participación de estos. “Este tipo de líder abarca desde la persona que no inicia ninguna acción sin la presencia de los subordinados, hasta quien se decide por algo, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo” (Harold Koontz, Administración una perspectiva global y empresarial, p 446).

El líder Participativo, toma en cuenta la opinión de sus colaboradores, incluso para decidirse a hacer algo nuevo.

Liderar de esta forma significa llegar a un acuerdo entre las necesidades individuales de los miembros del grupo.

“El rendimiento de los grupos dirigidos con este estilo de liderazgo, en un inicio, es menor que el dirigido autocráticamente, sin embargo, el trabajo que desempeñan tiene mayor originalidad y creatividad”. (OPPESEFO, enero 2017, pág. 9).

## 3. Líder Situacional

El Liderazgo Situacional es un modelo amparado bajo la teoría situacional y fue elaborado a finales de los sesenta por Paul Hersey y Kenneth Blanchard. El Liderazgo situacional es un “proceso de

liderazgo realmente eficaz que permite alcanzar resultados que son convenientes y satisfactorios para el grupo y sus miembros en el largo plazo, y en el cual los seguidores experimentan un sentido de propiedad sobre dichos resultados” (Ken Blanchard, 2007, pág. 86). Esta experiencia es la que permite a los seguidores actuar en una determinada dirección, aún sin el control presente y directo del líder. Además, se puede mencionar, que el liderazgo situacional es un estilo que se refiere a cuando el líder o gerente de una organización debe ajustar el estilo para adaptarse al nivel de desarrollo de los seguidores que están tratando de influir. Con el liderazgo situacional, le corresponde al líder cambiar su estilo, no el seguidor adaptarse al estilo del líder. En el liderazgo situacional el estilo puede cambiar continuamente, para satisfacer las necesidades de los demás en la organización en función de la situación. En el Liderazgo Situacional existen cuatro posibles estilos de dirección que indican el nivel de control que se ejerce sobre los subordinados, estos son: ordenar, persuadir, participar y delegar.

**Ordenar:** Se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.

**Persuadir:** Explica a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide.

**Participar:** Caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta.

**Delegar:** Deja al subordinado las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la organización en general y de su puesto de trabajo en particular.

Para aplicar el estilo de liderazgo situacional, se hace necesario determinar en primer lugar el nivel de desarrollo de los miembros que conforman el departamento para elegir el estilo de dirección idóneo. La medida inicial consiste en realizar un buen diagnóstico. Los pasos a seguir son:

- A. Identificar funciones y actividades concretas.
- B. Determinar las habilidades y conocimientos necesarios para realizar las tareas.
- C. Evaluar el nivel de competencia de los colaboradores respecto a las habilidades y conocimientos.
- D. Evaluar el nivel de motivación y autoconfianza de las personas respecto a cada función. Diagnosticar el nivel de desarrollo en función del nivel de competencia y dedicación para decidir finalmente el estilo de liderazgo adecuado.

#### 4. Líder Liberal

Este tipo de líder delega a sus subordinados la autoridad para tomar decisiones, en este tipo de liderazgo existe un mínimo de reglas, además de que se tiene poco contacto y se brinda poco apoyo a los seguidores.

Las ventajas del liderazgo liberal son:

- Los trabajos se realizan en un tiempo indefinido y con una calidad indefinida.
- Se puede aplicar con las personas que le gusta trabajar sin prisa y con calma.

Las desventajas son:

- Los que realizan el trabajo lo hacen a su criterio y su voluntad.
- Las actitudes de los subordinados dependen de su estado de ánimo.
- Promueve la desunión de los grupos.
- Promueve las acciones de desorden y pérdida de tiempo.
- El líder carece de autoridad.
- Existen situaciones indefinidas en la conducción del grupo, no saben si son subordinados o seguidores.

Para que este tipo de liderazgo funcione el subordinado debe ser altamente calificado y capaz.

#### 5. Carismático (une)

Participa en la solución como otro miembro más del equipo y acepta de antemano llevar a cabo la acción que indica el grupo. Utiliza poco su poder, dando gran independencia a sus subordinados, los líderes que se ajustan a esta clasificación logran los objetivos dependiendo, en su mayoría de los subordinados para establecer sus metas y las formas para alcanzarlas. “Estos líderes emplean a sus subordinados como elementos que ayudan a las operaciones de los seguidores; son estos miembros cercanos al líder quienes proporcionan información y actúan como intermediarios con el entorno del grupo” (Harold Koontz, Administración una perspectiva global y empresarial, p 446).

##### **3.1.2.1 Liderazgo carismático, cualidades y ventajas**

Comenzaremos definiendo, ¿qué es influencia?, ¿qué es carisma?, ¿qué son los valores? se

requiere de su análisis para comprender de manera efectiva la esencia del liderazgo.

La palabra carisma, hace alusión a un conjunto de talentos y creatividad que posee una persona, y que son empleados para crecer y hacer crecer a otros. La influencia debe ser considerada como un término positivo, debido a que la mayor parte de las ocasiones se utiliza como sinónimo de manipulación o condicionamiento. Respetar, amar, valorar, tener fe, encauzar, unir y visualizar, son actitudes contempladas como parte de influencia positiva.

Los valores se adquieren en la casa, con la familia, y se ratifican durante la vida estudiantil. Son aplicados no sólo en esa etapa, sino también en la vida profesional. Entre estos valores, se encuentran la honestidad y el respeto; por ser valores universales, su esencia no es afectada en otro espacio o tiempo.

El líder carismático utiliza poco su poder, y da a sus subordinados una gran cantidad de independencia o autonomía en sus operaciones. Este tipo de líder permite en gran medida que sus subordinados fijen sus propias metas y los medios para lograrlas, considera que su papel es facilitar las operaciones de sus seguidores proporcionándoles información y actuando primordialmente como contacto con el medio ambiente externo. Los aspectos que resaltan sobre este estilo son:

- El líder no interviene en la definición de actividades ni en las discusiones.
- El líder se limita a proporcionar solo los medios para el desarrollo de las actividades.
- El líder no interviene en la asignación de tareas.
- El líder comenta y valora las actividades que se realizan cuando se le pregunta.
- El líder no interviene en el proceso del trabajo.

El líder carismático es uno de los más valorados, sobre todo en aquellos contextos en donde los objetivos dependen de la relación que se establezca con terceras personas.

¿Cómo identificarlo?

Los líderes carismáticos se identifican porque son:

- Alegres y amables. La energía positiva es uno de los rasgos más característicos.
- Optimistas. La función principal es potenciar las posibilidades de cada situación y proyecto y hacerlo perspectivas favorables para el clima organizacional.
- Proactivos. “Prohibido quedarse en la queja”, proponen, aportan, y pone en marcha

soluciones para solución de conflictos.

- Empáticos. No sólo piensan en los demás, sino que además piensan como lo harían los demás.
- Miran más lejos. El líder carismático no sólo acepta tal como son a las personas que tiene a su cargo, sino que también potencia los talentos o cualidades de cada uno de ellos. La idea es obtener el equilibrio perfecto entre rendimiento y satisfacción con las tareas que se realizan dentro de un proyecto.

Ventajas:

- Es especialmente óptimo en la dirección de grupos pequeños o en situaciones donde el número de integrantes no sea muy elevado. De lo contrario, el efecto de su entusiasmo y carisma se diluye.
- Son fuentes directas de motivación y optimismo. En algunos casos, aunque los proyectos gocen de una excelente planificación, se echa en falta una buena dosis de energía positiva antes de emprender cualquier proyecto.
- El contacto con los otros siempre debe ser franco y directo. Si, en cambio, existe un afán personalista en la labor del líder carismático, lo más probable es que los objetivos propuestos acaben fracasando.” (OBS Business School, 2019).

### **3.1.3 Habilidades y características de un líder efectivo**

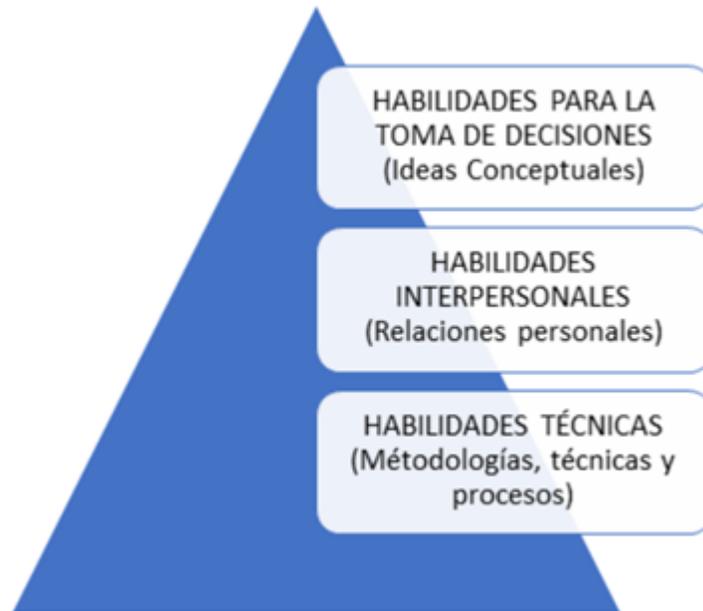
Un líder efectivo es simplemente aquél que logra resultados. Aquél que se ve y no del cual se habla.

El líder efectivo pone por encima de su deseo por obtener reconocimiento, la necesidad de triunfar y alcanzar el éxito tanto para sí mismo, como para los demás.

Existen 3 habilidades de liderazgo, las cuales pueden desarrollarse:

1. **Habilidades técnicas;** están relacionadas con la capacidad de utilizar métodos y procedimientos para efectuar una tarea. Esto incluye el conocimiento sobre metodologías, procesos y técnicas, así como la capacidad para usar herramientas y equipo en la realización de una tarea. Las habilidades técnicas también se pueden llamar de negocios o pueden estar incluidas. Por ejemplo, cuando los administradores trabajan en presupuestos requieren habilidades informáticas para utilizar software de hoja de cálculo. Muchos empleados son promovidos a su primera posición gerencial principalmente gracias a sus habilidades técnicas. Las habilidades

técnicas varían ampliamente de un trabajo a otro y, de las tres habilidades administrativas, son las más fáciles de desarrollar.



*Figura 5. Habilidades gerenciales (Lussier Robert N, 2016. P 9)*

2. Habilidades interpersonales; están relacionadas con la capacidad para comprender, comunicar y trabajar correctamente con individuos y grupos por medio del desarrollo de relaciones efectivas. Éstas también se conocen como habilidades humanas, personales y blandas. Mientras interactuamos con otros utilizamos nuestras habilidades interpersonales. Las relaciones son vitales para el éxito y se construyen sobre las habilidades interpersonales.

Por medio de la comunicación se puede desarrollar la habilidad interpersonal de las siguientes formas:

- Verbal o no verbal, puede ser por medio del habla o de la mímica.
- Transmisión intencional – recepción no intencional. El mensaje puede transmitirse de manera racional y consciente; mientras que el receptor puede dar otra interpretación a los datos.
- Formal o informal. Su origen puede ser porque lo amerita o porque se utilizan redes informales (como los rumores).

- Ascendente, descendente y lateral. Se transmite desde los niveles más operativos hasta la jerarquía más alta o viceversa. La lateral existe porque la comunicación se lleva a cabo de forma ordenada, buscando siempre la eficiencia, claridad y calidad del mensaje.

Estos flujos de información no se llevarían a cabo de no ser porque existen con anterioridad ciertas relaciones y comportamientos del ser humano. Es necesario saber si éstos son personales o impersonales; para cada uno de ellos existen habilidades específicas de comunicación, que ayudan a afianzar y mantener las relaciones humanas. Se tienen, entonces, la siguiente categoría:

- 1) Relaciones con los conocidos con los que se interactúan de manera impersonal. Se conoce su nombre, pero sólo se habla con ellos cuando existe la oportunidad.
  - 2) Relaciones con los amigos. Son intercambios voluntarios, en los que, a lo largo del tiempo y de los encuentros constantes, los involucrados llegan a desarrollar una relación más personal, por lo que existe una comunicación más prometedora. Las amistades pueden variar de acuerdo con el contexto: las hay de club, de trabajo, que datan de la infancia o se dan por vecindad.
  - 3) Relaciones con amigos cercanos o íntimos. Las componen las personas entre las que existe un alto grado de compromiso, confianza y disfrute.
  - 4) Relaciones con la familia. Los involucrados regularmente se comunican a diario, y existe un alto grado de compromiso en hacer fluir la información.
3. Habilidades para la toma de decisiones; están relacionadas con la capacidad para conceptualizar las situaciones y seleccionar alternativas para resolver problemas y aprovechar las oportunidades. Se trata de la forma en que razonamos y tomamos decisiones. Implican el pensamiento crítico por medio del proceso racional, el análisis de las alternativas y la maximización de los resultados positivos para la organización. Las habilidades para la toma de decisiones están basadas en muchas otras aptitudes, incluyendo el pensamiento conceptual, diagnóstico, analítico y crítico, el razonamiento cuantitativo y la habilidad para administrar el tiempo, así como la capacidad para ser creativo, percibir tendencias, anticipar cambios y reconocer problemas y oportunidades.

Las características de un buen Líder se enuncian a continuación:

- Visión: capacidad de incrementar la productividad en las áreas más necesitadas de mejora, creando y estableciendo metas que los subordinados y colegas se sienten motivados a lograr.
- Desarrollo de equipo: desarrollo de equipos de alto rendimiento para colaborar en una misión o meta común.

- Manejo de conflictos: capacidad para resolver desacuerdos y conflictos, enfocándose en resolver el problema sin ofender el ego de las personas. Debe ser firme en los asuntos y flexible con las personas.
- Evaluación exacta y rápida de la situación (toma de decisiones): asumir la responsabilidad y tomar decisiones de manera oportuna.
- Capacitación: motivar y empujar el desarrollo de las personas para aumentar el éxito personal y en consecuencia el éxito de la organización.
- Compromiso de participación al empleado: promover el sentido de pertenencia al involucrar a los subordinados en el proceso de toma de decisiones y planificación.
- Planeación estratégica: es aquel plan que se desarrolla para implantarse a largo plazo; entre sus características primordiales destacan: el tiempo, el establecimiento de una visión, análisis interno y externo, así como el desarrollo de estrategias para lograr un resultado o tomar decisión importante que conlleve al crecimiento o expansión del negocio.

Los grandes líderes de las empresas innovadoras han instrumentado este tipo de planes, tomando las decisiones correctas y eligiendo las estrategias correctas.

El proceso de planeación estratégica comienza con el establecimiento de la visión, objetivos y metas; se lleva a cabo un análisis del entorno (interno y externo de la organización). Se obtiene así el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Posteriormente se formulan las estrategias que se implantarán en la organización y serán objeto de evaluación.

El liderazgo es un tema fundamental dentro de las organizaciones hoy en día, de ahí la importancia de conocer las características y aún más el estilo de liderazgo más conveniente dentro de una organización con el cual podamos cumplir con las metas y objetivos de la organización, por lo tanto, es inevitable que midamos el liderazgo que se ejerce dentro de una organización.

### **3.1.4 Medición del liderazgo**

Para medir o evaluar los estilos de liderazgo debemos considerar que se mueven en 2 dimensiones o énfasis independientes uno del otro, pero que en cierta forma pueden llegar a complementarse. Las dos dimensiones o énfasis son:

#### **1. Énfasis en las tareas (resultados)**

Aquellas personas que se caracterizan por estar definiendo objetivos cuantitativos, insistiendo en su

obtención, explorando nuevos medios de eficiencia, o adoptando nuevos métodos para manejar los conocimientos, habilidades, información y comprensión que utilizan sus colaboradores para alcanzar los resultados propuestos. Es decir, aquella dimensión en el líder centra sus esfuerzos en alcanzar los objetivos establecidos en la organización, busca facilitar las tareas, y estructurar de manera muy clara tanto su rol como el de sus colaboradores para llegar a tal fin. Algunos ejemplos de afirmaciones sobre el comportamiento de un dirigente que presente un énfasis en las tareas podrían ser: “El líder frecuentemente está definiendo e insistiendo en los objetivos y los resultados que se deben alcanzar”. “El líder hace bastante referencia a los indicadores de desempeño y al establecimiento de estándares para conocer el nivel de desarrollo del área y el cumplimiento de los objetivos propuestos”.

Las variables en este énfasis son: normas, objetivos y estándares, control, desempeño, órdenes, responsabilidades y poder.

## 2. Un énfasis en las personas (relaciones)

Aquellas personas que se caracterizan por demostrar confianza y apoyo mutuo, fomentar la participación, la comprensión, la comunicación abierta, el respeto, las buenas condiciones de trabajo, la equidad; de manera general, son los que presentan una mayor orientación a establecer un clima laboral gratificante dentro del área; es decir, aquella en la cual procura el bienestar de su grupo de colaboradores, mostrando cierto grado de consideración hacia éstos, y procurando de esta manera satisfacer sus necesidades personales. El trabajar directamente con las personas, constituyen la principal capacidad, y a través de la motivación y de la inspiración se alcanza dicha visión. Algunos ejemplos de afirmaciones sobre el comportamiento de un líder que presente un énfasis en las relaciones podrían ser: “El líder pide frecuentemente nuestras opiniones a la hora de tomar una decisión o de solucionar un problema que se relacione con nuestro cargo o con nosotros”. “El líder del área se preocupa por escucharnos, así como también por fomentar la comunicación con nosotros y entre nosotros”.

Si queremos medir la eficacia del líder desde el punto de vista de lo que perciben sus colaboradores, es interesante preguntar a éstos: qué consideran un buen líder, qué rasgos caracterizan a un líder que realmente esté sumando en una organización. Todo ello habrá que tenerlo en cuenta dentro de un contexto determinado (localización geográfica, nacionalidad, estructura, sector de actividad, tamaño, etc.).

Las variables en este énfasis son: comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, ambiente de trabajo, relaciones directivo – colaborador y motivación.

La Motivación es una habilidad del directivo la cual consiste en un conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta.

Para la determinación de los modelos de medición del liderazgo se debe tomar en cuenta los siguientes indicadores:

1. Procesos de entrada de información (Comunicación).
2. Procesos de medición implicados (Control, Objetivos, estándares).
3. Medios de trabajo (Normas, poder).
4. Actividades interpersonales (Toma de decisiones, ordenes).
5. Situación laboral y relaciones laborales (Trabajo en equipo, ambiente de trabajo, relaciones directivo-colaborador).
6. Aspectos diversos que incluyen la remuneración, presiones de tiempo, responsabilidades y horarios. (Desempeño, responsabilidades).

Actualmente, la medición del liderazgo va más allá de un cuestionario, y se enfoca más en las competencias y los resultados reales que llevan a cabo los líderes en sus contextos.

En este caso, la práctica de simulaciones, conocida como leadership assessment center, recrea situaciones posibles para ver a la persona en acción en un ambiente lo más parecido al real.

Mediante esta metodología, se busca analizar las capacidades de la persona y verificar en el momento todas aquellas competencias que requiera el puesto, como trabajar bajo presión, comunicación, persuasión, negociación, planificación, así como otras que la empresa estime convenientes.

Sin embargo, la mayor dificultad leadership assessment center es que requiere de muchos recursos de tiempo y dinero.

Como se ha mencionado el liderazgo se mide en dos dimensiones, el énfasis en las tareas y el énfasis en las personas las cuales de manera complementaria se pueden medir con evaluaciones de desempeño (énfasis en las tareas) y con encuestas de clima laboral (énfasis en las personas).

Las organizaciones que valoran estas dos actividades: evaluaciones de desempeño y encuestas de

clima laboral concluyen que el liderazgo es una variable crucial para mejorar un clima organizacional.

La evaluación de desempeño es una métrica precisa para estudiar el comportamiento de los líderes al interior de las organizaciones, son los resultados que éstos demuestran en un año de trabajo, que miden las evaluaciones de desempeño.

Todas las mediciones e indicadores que se derivan de los procesos y estructura de una organización tienen el objetivo de poder mejorar, de no derrochar, de aprender de los errores, de mejorar la comunicación, de fomentar el aprendizaje y desarrollo de las personas, etc. Entre todas las mediciones, la de la eficacia del líder sea quizás la más controvertida y difícil de medir.

En particular, estas mediciones analizan los objetivos y/o competencias individuales de trabajadores y líderes. En el caso de estos últimos, también miden las áreas que dirigen, así como el cumplimiento que dan de los objetivos estratégicos que tiene la organización.

Con este tipo de mediciones la empresa evalúa cómo sus líderes priorizan objetivos y gestionan las diferentes áreas y cargos para cumplir con lo comprometido.

Medir la calidad de liderazgo que tiene la empresa es un buen primer paso para hacer mejoras o fomentar el desarrollo de actuales y futuros líderes.

Existe una amplia variedad de herramientas que permiten conocer el tipo de líderes que el negocio requiere.

Pero nada gana la organización con medir su liderazgo si no existe un plan estratégico que otorgue valor a estos resultados, les dé un uso práctico en la creación o mejora de programas de desarrollo y retención de líderes, y finalmente los integre a los objetivos de la empresa.

Un líder tiene seguidores y adeptos, y el poder de su palabra se convierte en hechos. Y esa es una de las mayores características de un líder. Logra establecer un discurso que le genera sentido a sus seguidores, un discurso una fundamentación de sus actos.

La hipótesis de esta investigación es: "El estilo de liderazgo carismático ejercido por el director de CC 1812 en el proceso de selección de personal, genera una alta rotación y un inadecuado desempeño del factor humano", para comprobar esta hipótesis se estableció el siguiente objetivo general; "Evaluar el impacto del liderazgo del director de CC 1812 en la selección del personal y en

el desempeño del factor humano, por medio de la investigación de campo, con la finalidad de proponer un mecanismo para reducir la rotación de personal y mejorar el desempeño laboral en CC 1812” para cumplir con este se deberán cumplir los objetivos específicos también expuestos en la investigación:

Los 2 primeros corresponden a liderazgo:

“Describir el tipo de liderazgo del director de CC 1812, con base en encuestas realizadas al personal, para conocer el estilo de liderazgo que está ejerciendo”.

“Identificar el clima organizacional que existe en CC 1812, con base en encuestas realizadas al personal, con la finalidad de conocer la influencia que tiene el liderazgo del director sobre esta variable”.

Para poder alcanzar estos primeros objetivos se evaluará el estilo de liderazgo que el director de Cocina Central 1812 ejerce dentro de su organización para lo cual se aplicará: entrevista y Grid Gerencial al director de CC1812 y una escala de Likert a los miembros de la organización.

Entrevista. “Una entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde una de ellas se designa para preguntar. El objetivo de las entrevistas es obtener determinada información, ya sea de tipo personal o no”. (Raffino María Estela, mayo 2019).

La entrevista se estructura en 3 fases:

Fase 1. Planificación. es la fase de preparación en la cual se debe tomar en cuenta:

- a) La(s) persona(s) a las que se va(n) a entrevistar.
- b) Fijar fecha y hora para llevarla a cabo.
- c) Definir la duración estimada o tiempo disponible.
- d) Definir claramente el objetivo de la entrevista.
- e) Precisar el lugar de realización.
- f) Elaborar guía de entrevista.
- g) Conocer las cualidades o características del(os) entrevistado(s), sus tareas y responsabilidades.
- h) Coordinar con anticipación la entrevista.

Fase 2. Conversación, es la fase de realización de la entrevista donde se debe considerar:

- a) Ser puntual.
- b) Identificarse con el entrevistado.
- c) Explicar de forma breve y concisa el objetivo de la entrevista.
- d) Exponer al entrevistado las razones de su selección.
- e) Emplear un lenguaje claro y sin utilizar frases cliché.
- f) No desviarse demasiado del punto principal.
- g) Ganar el interés y la confianza del entrevistado.
- h) Comportarse de una manera intermedia entre lo formal y lo informal.
- i) Mantener una conducta amistosa.
- j) Evitar someter al entrevistado a un interrogatorio.
- k) Prepararse para responder cualquier pregunta sobre la finalidad de la entrevista y el uso que se le va a dar a la información obtenida.
- l) Escuchar pacientemente.
- m) Expresar opiniones con tacto y delicadeza, pero solo si es imprescindible. En general evitar expresar opiniones propias, no influir o inducir, permitir que la conversación fluya.
- n) No contradecir.
- o) Hacer preguntas al nivel adecuado.
- p) Emplear la terminología del lugar.
- q) Mirar a los ojos de su interlocutor.
- r) Distinguir claramente un hecho de una opinión.
- s) Ajustarse al tiempo acordado.
- t) No dar la impresión de que se conoce todo.
- u) No criticar con el entrevistado la forma en que se están haciendo las cosas.
- v) Es preferible tomar notas a grabar.
- w) Confrontar sus notas con el entrevistado.
- x) Agradecer la oportunidad dada.
- y) Expresar la posibilidad de una consulta posterior para aclarar algunas ideas.

Fase 3. Explotación, es la tercera y última fase de la entrevista, se debe proceder de la forma siguiente:

- a) Completar y ordenar las notas.
- b) Conservar originales de las notas.
- c) Verificar y efectuar las comprobaciones cruzadas.
- d) Verificar la información que parezca contradictoria.
- e) No hacer uso de las respuestas de un entrevistado en contra de las de otro.

- f) Estudiar las notas, analizarlas y sacar sus propias conclusiones". (Dr. García Vidal Gelmar, 2011, pp 21-22).

<p><i>Introducción</i></p> <p><i>Presentación del entrevistador</i></p> <p><i>Explicación del objeto de la entrevista, la justificación de hacerla al entrevistado y tiempo aproximado que durará.</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <i>¿Cómo valoraría la comunicación con sus subordinados: ¿buena, regular o mala?</i></li><li>2. <i>¿Cuáles son los aspectos más positivos?</i></li><li>3. <i>¿Cuáles son los aspectos más negativos?</i></li><li>4. <i>¿Cómo se podría mejorar?</i></li><li>5. <i>¿Cómo valora la comunicación entre los miembros de su unidad: buena, regular o mala?</i></li><li>6. <i>¿Qué aspectos podrían mejorar?</i></li><li>7. <i>¿Qué demandas de comunicación interna hacen los trabajadores de su unidad?</i></li><li>8. <i>¿Cómo valora los siguientes canales de comunicación, en calidad, contenido y eficacia? (bien, regular, mal): Reuniones de equipo. Circulares. Buzón de sugerencias. Revista de la empresa. Intranet. Correo electrónico. Comunicación verbal. Justifique su respuesta en cada caso.</i></li><li>9. <i>¿Cómo valora la comunicación, por parte de la empresa, de sus valores y estrategia?</i></li><li>10. <i>¿En qué aspectos puede mejorar?</i></li></ol> <p><i>Agradecimiento y cierre.</i></p>

Figura 6 Ejemplo de entrevista. (Study Lib.es, 2013-2019)

Con la herramienta del Grid Gerencial se pretende conocer que estilo de liderazgo considera ejercer el director de CC1812 en su organización.

El Grid Gerencial o rejilla Administrativa es un diagrama creado por Blake y Mouton, para medir el interés relativo del líder por las personas y la producción, refleja el carácter bidimensional de liderazgo. Se basa en 2 principios:

1. Interés por la producción (resultado de los esfuerzos), el cual se indica en el eje horizontal. Su grado de interés se anota en una línea continua de 9 puntos, donde 1 denota un grado

más bajo de interés y 9 el grado más alto de interés. (Figura 4).

2. Interés por la gente. Se representa en el eje vertical con una línea continua de 9 puntos donde 1 denota el grado más bajo de interés y 9 el grado más alto de interés. (Figura 4).

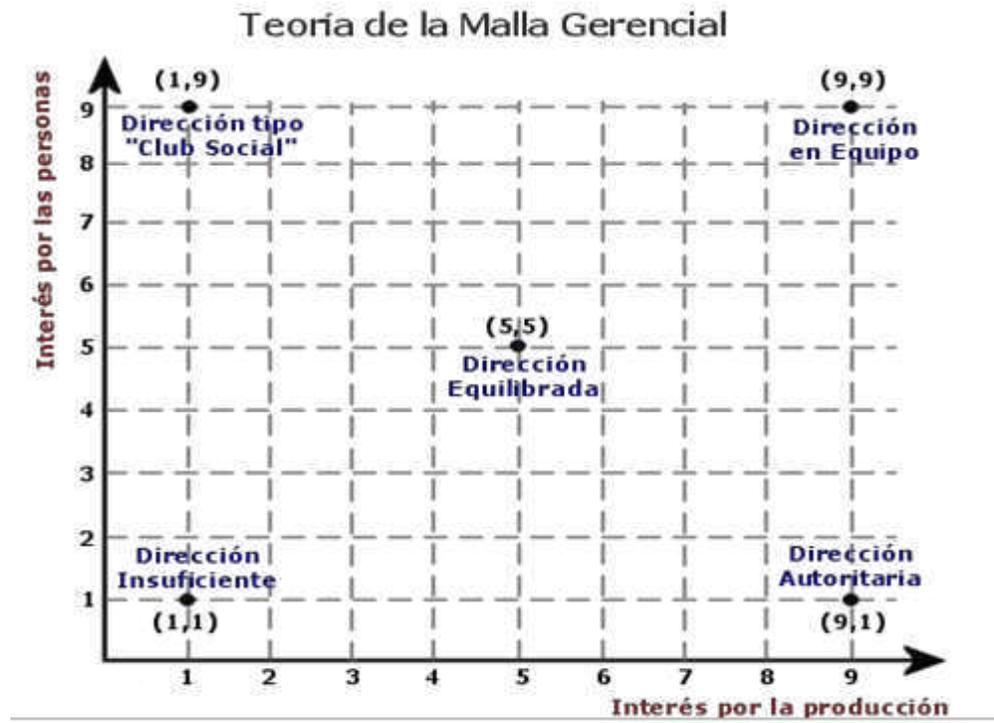


Figura 7 Gril Gerencial (Schein y Bennis)

### Cuadrantes significativos en Grid Gerencial

Ambos ejes muestran la manera en que los 2 principios interactúan para crear una sola actitud coherente, cada una de las actitudes también llamadas estilos Grid, descubren las diferentes maneras en que un líder piensa en el logro de los objetivos con las personas y a través de ellas, también describen los patrones de interacción de los líderes dentro de la organización y definen la forma de ejercer la autoridad.

9.9 Dirección de equipo (Líder participativo). El logro proviene de gente comprometida. La interdependencia se alcanza mediante un interés común en el propósito de la organización, conduce a relaciones de respeto y confianza.

9.1 Dirección autoritaria (Líder autoritario). La eficacia de las operaciones es el resultado de establecer las condiciones de trabajo de tal modo que los elementos humanos interfieran al

mínimo.

- 1.9 Dirección tipo “club social” (Líder carismático). Considerada atención a la necesidad de la gente de tener relaciones satisfactorias conduce un ambiente laboral cómodo, amigable y aun buen ritmo de trabajo.
- 5.5 Dirección equilibrada (Líder Situacional). Es el equilibrio de realizar el trabajo con el mantenimiento de un nivel satisfactorio de la moral del personal.
- 1.1 Dirección insuficiente (Líder liberal). El mínimo esfuerzo para llevar a cabo el trabajo resulta adecuado para seguir perteneciendo a la organización.

Para describir un estilo Grid se utilizan los siguientes elementos:

- a) Iniciativa: este se ejerce siempre en el esfuerzo que se concentra en la actividad específica para iniciar algo que no se ha hecho antes.
- b) Indagación: permite el líder tenga acceso a los hechos y a la información. La calidad de la indagación puede depender de la minuciosidad del líder.
- c) Convicción: es asumir una postura. Un líder puede tener fuertes convicciones, pero pensar que es demasiado arriesgado pronunciarse por algo; por otro lado, puede tener convicciones débiles, o no tenerlas en absoluto y, por tanto, inclinarse a no expresar su punto de vista.
- d) Solución de conflictos: cuando las personas tienen ideas diferentes y las expresan, el conflicto es inevitable. Aunque el conflicto puede ser destructivo y llevar a la desorganización, también puede ser creativo y constructivo. Todo depende de la forma en que se maneje. Un líder que enfrenta los conflictos con otras personas y los resuelve en una forma que conduzca al entendimiento mutuo, provoca confianza y respeto. La incapacidad de enfrentarlo con eficacia, en cambio, lleva a la desconfianza y a la inseguridad y puede producir sentimientos de hostilidad, frustración y desesperanza.
- e) Toma de decisiones: la toma de decisiones es la clave que permite que el liderazgo se aplique en el desempeño y puede implicar la decisión individual, en la que el líder actúa por sí solo como la persona que toma la decisión final. O bien puede significar la delegación de las responsabilidades de decisión
- f) Crítica: la crítica describe varias maneras útiles de estudiar y resolver los problemas operativos que los miembros enfrentan, o bien sea en forma individual o colectiva, al intentar ejecutar sus tareas. Es un proceso que implica separarse de una actividad

o interrumpirla para estudiarla, analizar las diferentes posibilidades de mejorar el desempeño y anticipar, evitar cualquier actividad que pueda tener consecuencias adversas

Con la aplicación de este test se obtendrá la tendencia de dirección que ejerce el Director de Cocina Central 1812.

La Escala de Likert es una herramienta que está constituida por una serie de ítems en los cuales se solicita la reacción de una persona. Mide el grado de acuerdo y desacuerdo de cada ítem. Esta escala tiene la ventaja de ser fácil de construir y aplicar, además de que proporciona una buena base para una primera ordenación de las personas en la característica que se mide.

La escala de Likert se construye como sigue:

1. Se recopila ítems relacionados con la actitud que se desea medir, y se seleccionan aquellos que expresan una posición claramente favorable y desfavorable. Se recomienda partir de 100 a 150 ítems para construir una escala de 10 a 15 ítems.
2. Se selecciona un grupo de personas similar al que se piensa aplicarle la escala. Los cuales deben responder eligiendo en cada ítem la alternativa que mejor describa su posición personal.
3. Las respuestas de cada ítem reciben puntuaciones más altas cuanto más favorables son a la característica en cuestión, y se da a cada persona la suma total de las puntuaciones obtenidas.
4. Para asegurar la precisión de la escala se debe seleccionar el 25% de las personas con la más alta puntuación y el 25% de las personas con la menor puntuación, y se seleccionan los ítems que discriminan a los sujetos de los grupos formados (mayor puntuación y menor puntuación), es decir aquellos con mayor diferencia de puntuaciones medias.
5. Para asegurar la fiabilidad por consistencia interna, se busca la correlación entre la puntuación total y la puntuación de cada ítem para todas las personas, seleccionándose los ítems con coeficiente más alto.
6. Con los criterios de precisión y fiabilidad se selecciona el número de ítems deseado para la escala. Para asegurar la validez del contenido, aproximadamente la mitad de los ítems deben expresar posición favorable y posición desfavorable la otra mitad". (Fernández de Pinedo Ignacio, 2014, 1-5).

Estamos realizando un estudio para conocer la actitud de los alumnos hacia las tutorías con el objetivo de mejorarlas y promoverlas. Necesitamos conocer tu experiencia contestando el siguiente cuestionario según las siguientes categorías:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente / indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Muchas gracias por tu colaboración.

Piensa en general en las tutorías y valora tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

		1	2	3	4	5
1	Creo que acudiendo a tutorías se optimiza el tiempo de estudio.					
2	El trato con los profesores en tutorías me produce vergüenza/nerviosismo.					
3	Me interesan las tutorías porque se adquiere soltura en el trato personal.					
4	No quiero molestar a los profesores yendo a tutorías.					
5	Las tutorías son un medio eficaz para resolver dudas.					
6	No me gustan las tutorías porque no sé expresarme bien.					
7	Me interesan las tutorías porque se aprenden más conceptos que en clase.					
8	Acudiendo a tutorías puedes ahorrarte contratar un profesor particular.					
9	En tutorías me siento incapaz de pensar con claridad.					
10	Las tutorías son estimulantes para afrontar los estudios.					
11	Las tutorías te centran en lo realmente importante de las asignaturas.					
12	No me gustan las tutorías porque muestro a los profesores mis carencias.					
13	Las tutorías pueden mejorar mis hábitos/métodos de estudio.					
14	Una buena opción para ponerse al día en una materia es acudir a tutorías.					
15	En tutorías no me veo capaz de seguir las explicaciones de los profesores.					
16	El trato personal con los profesores puede favorecer a la hora de aprobar.					
17	Prefiero ir en grupo a tutorías.					
18	Entablar confianza con el profesor puede servirme de contacto en el futuro.					

Figura 8 Ejemplo de escala de Likert (Moreno Laura, 2016)

Al aplicar esta herramienta en la investigación se pretende conocer la opinión que los trabajadores de CC1812 tienen con respecto al estilo de liderazgo que ejerce el director de la organización.

Como se ha comentado el Liderazgo es una parte muy importante dentro de una organización, de ahí la importancia de dirigir recursos para el desarrollo de líderes que faciliten el logro de los objetivos de una empresa, esto nos lleva a poner énfasis en el Recurso Humano, que es finalmente con lo principalmente trabaja un líder para cumplir las metas y objetivos que se establecen por lo que se deben analizar los procedimientos que se siguen para captar, seleccionar y adquirir este recurso en las organizaciones.

### 3.2 Proceso de selección del factor humano como parte de Recursos Humanos

“El Factor Humano hoy en día es clave para hacer la diferencia en el mercado cuya evolución y competitividad aumenta día a día, por tal razón las organizaciones deben realizar una gran inversión de tiempo y recursos para gestionar este talento, por lo que es de vital importancia contar con las

personas más idóneas dentro de la organización.” (Losada Carlos, 2016).

De lo anterior se observa el importante papel que juega el área de Recursos Humanos, junto con sus procesos referentes a la Gestión del Factor Humano, el cuál para llevarse a cabo de una manera eficaz debe seguir los siguientes pasos:

1. Planificación del factor humano.
2. Levantamiento de los perfiles de puestos.
3. Reclutamiento del factor humano.
4. Selección del factor humano.
5. Contratación del factor humano.
6. Inducción del factor humano.

La selección del factor humano es uno de los procesos críticos de recursos humanos, consta de un proceso de comparación y de elección, el cual necesita apoyarse en algún criterio o estándar para que sea válido, los cuales se obtienen de los requisitos del perfil de puesto vacante.

### **3.2.1 Análisis de necesidades**

La selección del factor humano no solo es el proceso interno o externo dirigido a buscar al candidato idóneo para cubrir un puesto de trabajo. Se trata de un concepto mucho más amplio que requiere planeación mediante la cual se puedan detectar necesidades de selección en función de la movilidad, rotación, demandas y previsiones de los demás departamentos. Esta detección de necesidades nos mostrará información de entrada acertada para definir un plan de acción que sea pertinente y efectivo. Pero, esto no es posible si sólo hacemos suposiciones rápidas sobre los problemas pertenecientes al factor humano.

Por lo anterior es fundamental partir de un análisis de necesidades presentes y futuras de la empresa. Se trata de seleccionar al candidato más adecuado al puesto y a la Organización según la planeación de recursos establecida a corto plazo en relación con las necesidades operativas del negocio y a medio/largo plazo según los objetivos estratégicos de la organización.

La selección de factor humano:

Toda selección de factor humano parte de una demanda. El origen de un proceso de selección es la necesidad de cubrir un puesto de trabajo. Para ello es necesario conocer información del puesto y

los requisitos necesarios para poder determinar qué persona se adecuará mejor al mismo. Dicha información se puede obtener de 5 maneras;

1. Descripción y análisis de puestos: son la presentación del contenido del puesto y los requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe.
2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: “Consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el solicitante del factor humano, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables y las indeseables de los futuros candidatos. Tiene el inconveniente de ser arbitrario; además, es difícil definir el comportamiento deseable o indeseable” (Flanagan, J.C.,1934).

Dicha técnica ayudará a atraer talento maduro y calificado mediante un sistema de indagación cualitativa que integra diversos procedimientos para recolectar observaciones directas de la conducta humana. Estas prospecciones se denominan “incidentes” y se emplean para describir principios psicológicos generales.

El concepto viene acompañado del objetivo “crítico”. Hace referencia a aquel episodio que aporta una contribución positiva o negativa. Dicha técnica consiste en que a los entrevistados se les debe solicitar relatar una historia sobre una experiencia.

Este planteamiento flexible se basa en cinco áreas. Se tiene que conseguir que el entrevistado primero determine el incidente. Después, recopilar los detalles para precisar los hechos. Posteriormente, identificar los problemas antes de elegir una decisión. Por último, efectuar la evaluación. Habrá que determinar si la solución escogida por el entrevistado es la idónea para resolver el inconveniente.

Dicha técnica mostrará el lenguaje no verbal y comportamientos ante situaciones de un dialogo.

Por ejemplo, se puede iniciar de la siguiente manera:

“Cuéntame una situación en la que trabajar en equipo te favoreciera”. Este sería un cuestionamiento ideal para observar su comportamiento del trabajo en equipo, también se podría preguntar que hizo en aquel momento en el que se vio obligado a trabajar en equipo y ante el imprevisto presentado.

También se podría observar como ejemplo con la siguiente pregunta su nivel de creatividad, podría ser que mencione una situación en la que provocó una mejora en su empresa anterior.

La técnica del incidente crítico ayuda a predecir el nivel de competencias y talento de los candidatos.

3. Requisición de personal: consiste en verificar los datos que llenó el solicitante de factor humano en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener.
4. Análisis de puestos en el mercado: cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene ninguna definición a priori, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan.
5. Hipótesis de trabajo: en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, sólo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe.

Sea cual sea la forma de obtener las necesidades de factor humano la organización debe analizar cuáles son las características o perfil del puesto de trabajo y cuál debe ser el perfil personal y profesional de la persona que deba desempeñarlo. Para ello puede ayudarse de un instrumento análisis del puesto de trabajo.

### **3.2.2 Levantamiento de los perfiles de puestos. Análisis de puestos**

“El análisis de puestos es un proceso para obtener la información sobre los puestos y los requisitos necesarios para ser cubiertos, esta información se obtiene de manera sistemática, se analizan y se organizan”. (Cruz Vélez Noemi,2015,9-13 pp).

Implica desarrollar una descripción detallada de las tareas involucradas en una posición, determinar la relación del puesto dado con otros puestos y descubrir cuáles son los conocimientos, las habilidades y las destrezas necesarias para que un empleado realice exitosamente su trabajo.

La estructura de un análisis de puestos debe ser la siguiente:

- a. Requisitos intelectuales: escolaridad, experiencia, adaptabilidad, iniciativa y aptitud.
- b. Requisitos físicos: visión, concentración, esfuerzo físico, destreza y habilidad.
- c. Responsabilidades: autoridad, documentación, equipos, herramientas, dinero, títulos e información confidencial
- d. Condiciones de trabajo: Ambiente de trabajo, riesgo de accidentes y enfermedades profesionales”. (López Santillán Karla,2014,14)

El análisis de puestos debe abarcar lo siguiente:

- a. Identificación. Se debe identificar el puesto y el departamento donde será asignado.
- b. Deberes y responsabilidades. Propósito del puesto, actividades que se llevarán a cabo y condiciones en las que se llevarán a cabo las actividades.
- c. Características individuales y condiciones trabajo. Características que debe tener la persona.
- d. Niveles de desempeño. Forma de evaluar a la persona respecto a los objetivos.
- e. Obtención de datos. Forma en que pueden obtenerse los datos: entrevistas directas, grupo de expertos, cuestionarios electrónicos, bitácoras de empleados, observación directa o combinaciones”. (López Santillán Karla,2014,14)

Métodos comunes de análisis de puestos:

1. Método de observación. Un analista observa directamente a los empleados o revisa videograbaciones de trabajadores en sus labores.
2. Método de la entrevista individual. Los ocupantes de los puestos seleccionados son sometidos a una rigurosa entrevista y los resultados de varias de estas entrevistas se combinan en un solo análisis de puesto.
3. Método de entrevista de grupo. Igual que la entrevista individual, excepto que los ocupantes del puesto son entrevistados simultáneamente.
4. Método del cuestionario estructurado. Los trabajadores marcan o califican los conceptos que ellos desarrollan en sus puestos de una lista de elementos de tareas.
5. Método de la conferencia técnica. Las características específicas de un puesto son obtenidas de “expertos”, quienes por lo general son supervisores de un extenso conocimiento sobre el puesto.
6. Método de diario. Los ocupantes del puesto reportan sus actividades cotidianas en un diario.
7. La información que se reúne mediante el uso de uno o más métodos de análisis del puesto da como resultado que la organización sea capaz de crear una descripción del puesto y una especificación del puesto.”. (López Santillán Karla,2014,14)

La descripción de puestos es una declaración escrita de lo que el titular del puesto hace, cómo lo hace y para qué lo hace; se define como la explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos del puesto. Puede contener los siguientes elementos:

- a. "Código: indica el departamento a que pertenece el puesto y la jerarquía.
- b. Fecha: cuando se actualizó la descripción del puesto.
- c. Identificación de la persona que describió el puesto.
- d. Resumen del puesto y sus responsabilidades: especifica que es el puesto, como se lleva a cabo, por qué y para qué.
- e. Condiciones de trabajo: describe circunstancias y condiciones en las que se desempeña la actividad.
- f. Aprobaciones: aprobación de las personas que participaron en la elaboración.
- g. Especificaciones del puesto: enfatiza las demandas que la labor implica para la persona que la efectúe, características humanas que debe tener la persona. Además, enuncia las calificaciones mínimas aceptables que los empleados deben poseer para desempeñar exitosamente el puesto.
- h. Niveles de desempeño: mide el grado en que se logran las metas para las cuales se estableció el puesto y las del individuo. Estos niveles cuentan con cuatro características; tienen parámetros, efectúan mediciones, requieren correcciones y proporcionan retroalimentación".(Cruz Vélez Noemi,2015,9-13 pp).

La descripción de puestos es esencial porque es la base de una buena selección de personal, ya que en esta se describe el puesto y las características que debe tener la persona para ocupar dicha plaza, en la investigación que se lleva a cabo es de suma importancia conocer la descripción de puestos del director y de sus colaboradores. Del primero con la finalidad de conocer si las funciones que desarrolla diariamente son congruentes con las descritas en su perfil y los segundos para conocer si cumplen con los requisitos que su descripción de puestos establece.

Después de haber llevado a cabo el análisis de necesidades que nos da como resultado el perfil y la descripción de puestos, se inicia el proceso de Reclutamiento y Selección de personal, donde se busca y selecciona al candidato que cumpla con los requisitos y características que el puesto demanda.

FORMATO DE DESCRIPCION DE PUESTOS				
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>		Carlos Augusto Carpio		
<b>UBICACION ORGANIZACIONAL DEL PUESTO</b>				
Especifique la ubicación del puesto, a que área organizativa corresponde dentro de la Empresa.				
<b>DIRECCION:</b>		Calle Los Reyes G-345		
<b>GERENCIA:</b>		Gerencia de Comercio		
<b>SUBGERENCIA:</b>				
<b>COORDINACION:</b>				
<b>PROPOSITO DEL PUESTO</b>				
Haga una síntesis general del trabajo basándose en: ¿Qué se hace? (acción) ¿Cómo se hace? (método) y ¿Para qué se hace? (resultado esperado).				
<b>¿Qué hace?</b>		Administrar, coordinar.		
<b>¿Cómo se hace?</b>		Segmentando tareas		
<b>¿Para qué se hace?</b>		Liderar		
<b>PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>				
Enuncie las principales funciones ¿Qué se hace? (acción) ¿Cómo se hace? (método) y ¿Para qué se hace? (resultado esperado), especificando el porcentaje (%) de tiempo que le toma esa función, dentro del total de funciones del puesto. Nota: Pueden haber más de 3 funciones.				
<b>A. FUNCION:</b>				<b>Porcentaje: %</b>
<b>¿Qué hace?</b>				
<b>¿Cómo se hace?</b>				
<b>¿Para qué se hace?</b>				
<b>B. FUNCION:</b>				<b>Porcentaje: %</b>
<b>¿Qué hace?</b>				
<b>¿Cómo se hace?</b>				
<b>¿Para qué se hace?</b>				
<b>C. FUNCION:</b>				<b>Porcentaje: %</b>
<b>¿Qué hace?</b>				
<b>¿Cómo se hace?</b>				
<b>¿Para qué se hace?</b>				
<b>RELACION DEL PUESTO CON OTRAS AREAS</b>				
Describa las relaciones más importantes con las otras áreas y especifique si la relación es de (a) Cliente (b) Proveedor				
<b>AREA</b>		<b>PROPOSITO</b>		
<b>Area:</b>				
Cliente:	Proveedor:			
<b>Area:</b>				
Cliente:	Proveedor:			
<b>Area:</b>				
Cliente:	Proveedor:			
<b>HABILIDADES Y ACTITUDES</b>				
Enumere en orden de importancia las habilidades y las actitudes que el candidato debe tener				
<b>Habilidades</b>		<b>Actitudes</b>		
<input type="checkbox"/> Administración	<input type="checkbox"/> Comunicación oral	<input type="checkbox"/> Actitud al cambio	<input type="checkbox"/> Responsabilidad	
<input type="checkbox"/> Capacidad analítica	<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input type="checkbox"/> Iniciativa/Creatividad	<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo	
<input type="checkbox"/> Comunicación escrita	<input type="checkbox"/> Negociación	<input type="checkbox"/> Motivación	<input type="checkbox"/> Otros:	
<input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión	<input type="checkbox"/> Otros:			
<b>AREA DE CONOCIMIENTO</b>				
Especifique los conocimientos generales y específicos para el desarrollo de las funciones del puesto. Nivel de dominio: "C": Si lo debe Conocer y comprender. "CA": Si lo debe Conocer, Comprender y Aplicar. Nivel escolar: B: Bachiller, TB: Técnico Básico, TM: Técnico Medio, TS: Técnico Superior, UI: Universitario, P: Profesional				
<b>Conocimiento General</b>	<b>Conocimiento específico</b>	<b>Nivel de Dominio</b>	<b>Nivel Escolar</b>	<b>Años de Experiencia</b>
1)				
2)				
3)				
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>				
Indique las áreas, puestos, nivel jerárquico y años donde sería recomendable que el candidato hubiese laborado anteriormente				
<b>Area</b>	<b>Puesto</b>	<b>Nivel Jerárquico</b>	<b>Tiempo Mínimo</b>	
1)				
2)				
3)				
<b>REQUISITOS GENERALES DEL PUESTO</b>				
Especifique los requisitos generales del puesto.				
<b>Género:</b>	<b>Estado Civil:</b>	<b>Edad:</b>		
F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>	Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/>	Mínima <input type="checkbox"/>	Máxima <input type="checkbox"/>	
<b>Nivel Académico:</b>				
Bachiller <input type="checkbox"/>	Técnico <input type="checkbox"/>	Profesional <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>
<b>Requiere viajar?</b>		<b>A qué destino?</b>		
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		En el Interior del país? <input type="checkbox"/> Al extranjero? <input type="checkbox"/>		
<b>Requiere licencia para conducir?</b>		<b>Tipo de categoría?</b>		
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Motocicleta <input type="checkbox"/> Liviano <input type="checkbox"/> Pesado <input type="checkbox"/>		
<b>Requiere vehículo propio?</b>		<b>Horario laboral?</b>		
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		Tiempo completo <input type="checkbox"/> Medio tiempo <input type="checkbox"/>		

Figura 9 Formato de descripción de puestos

### **3.2.3 Reclutamiento y selección del factor humano**

#### **3.2.3.1 Reclutamiento del factor humano**

Al contar con la descripción de puestos ya se está preparado para llevar a cabo el reclutamiento de personal, en la cual se busca atraer a candidatos que cumplan con las características de la descripción de puestos esta se lleva a cabo por diversos medios, como publicidad, centros de reclutamiento, anuncios en periódico, bolsas de trabajo, etc., lo cual es definido por la organización con base en sus recursos y necesidades.

El reclutamiento del factor humano es fundamental para cualquier organización, se puede definir como el conjunto de técnicas cuya finalidad es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar un puesto dentro de una organización, parte de las necesidades de recursos humanos y consiste en la investigación sobre fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas necesarias para lograr sus objetivos. Estas fuentes se pueden clasificar en reclutamiento interno y reclutamiento externo.

**RECLUTAMIENTO INTERNO.** En este se busca cubrir las vacantes con personal que ya forma parte de la organización y que cumple con los requisitos y necesidades del puesto vacante.

Sus ventajas son:

- a. Ayuda a la Superación personal, por medio de planes de ascenso se genera la oportunidad de crecimiento, motivación de las personas, sana competencia que aumenta los niveles de productividad, mejora el desempeño de las personas creando satisfacción al alcanzar las metas y objetivos fijados.
- b. Disminuye la rotación de personal, reduciendo los despidos debido a que los empleados tienden a ocupar puestos estratégicos, además de generar sentido de pertenencia y empatía.
- c. Es más económico porque se lleva a cabo dentro de la organización.

Desventajas:

- a. Conformismo, generado por que los empleados se sienten seguros y cómodos, ocasionando apatía y bajos niveles de productividad.
- b. Resistencia al cambio, resistencia a conocimientos actuales, dando origen a un estancamiento empresarial.

- c. Limitación de talentos, los talentos son escasos, más al solo tomar en cuenta a los empleados.

RECLUTAMIENTO EXTERNO. Práctica en la cual se busca obtener personal para cubrir vacantes dentro de un mercado laboral en específico.

Ventajas:

- a. Permite obtener para la organización nuevas ideas y estrategias, fomentando el desarrollo y la competitividad de los aspirantes a cubrir una vacante.
- b. Se rompen vicios en una organización.

Desventajas:

- a. Desmotivación de los empleados que pertenecen a la organización, generando un bajo rendimiento.
- b. Resistencia al cambio, disminuyendo los niveles de productividad.
- c. La adaptación de los nuevos miembros de la organización, ya que se presenta un choque entre la persona y la organización.
- d. Elevados costos.

Las fuentes para el reclutamiento externo son: archivos de candidatos, carteles, anuncios clasificados, contactos con instituciones educativas y agencias de reclutamiento.

Esta etapa culmina cuando se tiene un número determinado de candidatos que cumplen con los requisitos de la descripción de puestos, a los cuales se les evaluara para ser seleccionados y así elegir al candidato idónea para cubrir el puesto vacante.

### **3.2.3.2 Selección de factor humano:**

“Las personas difieren unas de otras en su forma de comportarse, en sus relaciones, en su capacidad para aprender una tarea y en su manera de ejecutarla después de haberla aprendido, en su historia personal, en su bagaje biológico, en su inteligencia y aptitudes, en su potencial de desarrollo, en su aportación a la organización, etc. Un aspecto importante de la selección de las personas es estimar a priori esas variables individuales. Una vez que concluye el proceso de selección, su resultado es no sólo un diagnóstico actual, sino, principalmente, un pronóstico futuro de esas variables. No sólo una idea actual, sino una proyección de cómo estarán a largo plazo” (Chiavenato, 2009, pág. 137).

La selección de factor humano forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos del factor humano son dos fases de un mismo proceso mayor: el ingreso de recursos humanos a la organización. La selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla.

“El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización” (Chiavenato, 2007, pág. 169).

“La selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo” (Chiavenato, 2009, pág. 137). La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno.

El objetivo de la selección del factor humano eficaz es acoplar las características individuales (capacidad, experiencia y así sucesivamente) con los requerimientos del puesto. Cuando la gerencia no puede conseguir un acoplamiento adecuado, tanto el desempeño del empleado como su satisfacción sufre.

La selección del factor humano se divide en dos procesos:

1. Proceso de comparación entre dos variables. Entre los requisitos del puesto vacante y el perfil de las características de los candidatos.
  - a. Requisitos del puesto vacante: la proporciona la descripción y el análisis de puestos.
  - b. El perfil de las características de los candidatos: se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección.

En el Proceso de Selección de factor humano se pueden tener los siguientes escenarios de estas variables:

- i. Requisitos del puesto menor al perfil de las características de los candidatos El candidato esta sobre calificado para cubrir la vacante por lo que sí es contratado en un futuro puede generar conflictos al sentirse frustrado si no obtiene un crecimiento rápido.
- ii. Requisitos del puesto igual al perfil de las características de los candidatos. El candidato es idóneo para cubrir la vacante.

- iii. Requisitos del puesto mayor al perfil de las características de los candidatos. El candidato no es idóneo para cubrir la vacante, el contratarlo ponen en riesgo el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
2. Proceso de decisión: Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan un perfil similar y pueden ser propuestos para cubrir la vacante ofertada, sin embargo, en la mayoría de los casos no se pueden aceptar a todos los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Por lo que se deben aplicar técnicas especializadas para tomar la decisión a quien contratar.

Como proceso de decisión, la selección de personal admite los siguientes tres modelos de comportamiento:

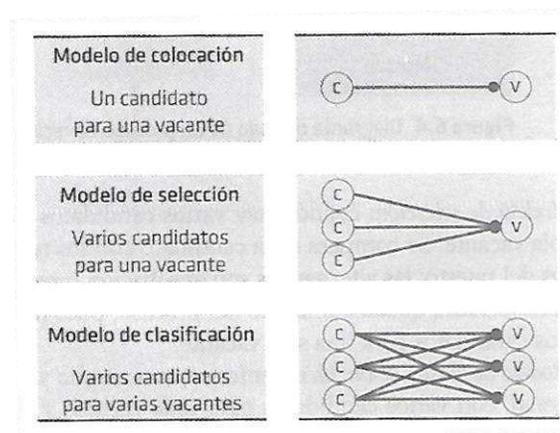


Figura 10 Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos. (Chiavenato, 2007, pág. 171)

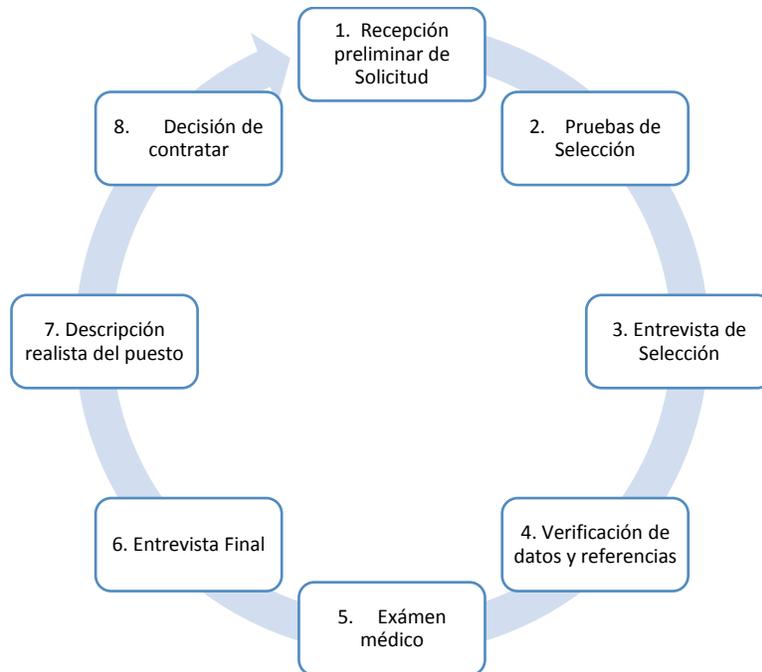
**MODELO DE COLOCACIÓN.** En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante. En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno.

**MODELO DE SELECCIÓN.** Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son: aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, ya que hay varios candidatos para una sola vacante.

**MODELO DE CLASIFICACIÓN.** Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que pretende ocupar personal. Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: ser aprobado o ser rechazado. Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos a llenar, hasta agotar posibilidades de las vacantes, por ello se le denomina

modelo de clasificación. Para cada puesto vacante se presentan varios candidatos que se lo disputan, sólo uno de ellos podrá ocuparlo si es aprobado. El modelo de clasificación se basa en un concepto más amplio de candidato, es decir, la organización no lo considera para un determinado y único puesto, sino como un candidato para la organización, que se colocará en el puesto más adecuado con base en sus características personales.

La selección de personal se lleva a cabo como sigue:



*Figura 11 Proceso de selección de personal (UPANA,2015, pp 6)*

1. Recepción preliminar de Solicitud. El candidato llena una solicitud formal, donde generalmente apunta sus datos personales, experiencia laboral y grado de estudios. En esta etapa el candidato tiene la primera impresión de la empresa y la empresa del candidato, por lo que es muy importante.
2. Pruebas de Selección. Son una serie de instrumentos que se aplican al candidato para poder evaluar habilidades, conocimientos, actitudes, destrezas, etc., las cuales permiten a la empresa seleccionar a la persona idónea a cubrir una vacante. Algunas pruebas de Selección son:
  - a. Pruebas de actitud cognoscitiva. Miden la capacidad del candidato que tiene para aprender.
  - b. Pruebas de habilidad psicomotrices. Evalúan coordinación, fuerza y destreza del aspirante.
  - c. Pruebas de conocimiento del puesto. Miden el conocimiento sobre el puesto vacante que tiene el aspirante.

3. Entrevista de Selección. Su objetivo es conocer a fondo al aspirante, sus aspiraciones, pretensión salarial, metas, gustos, por medio de una plática profunda; lo que permite obtener un panorama más amplio del candidato.
4. Verificación de datos y referencias. En esta etapa se busca tener referencias laborales y/o personales del candidato para contar con más argumentos que determinen si la persona es la idónea para cubrir la vacante ofertada.
5. Examen médico. El examen médico se solicita principalmente para disminuir el porcentaje de: ausentismo por enfermedades, aparición de enfermedades, empleados con vicios o alguna otra situación que afecte los objetivos de la empresa. En algunos casos el examen médico es un requisito indispensable por el tipo de actividad de la empresa.

Como fundamento legal para exámenes médicos permitidos para un proceso de reclutamiento de personal son los siguientes:

6. Examen de reconocimiento de No incapacidad permanente o alguna enfermedad profesional grave, contagiosa o incurable. Como fundamento legal para exámenes médicos no permitidos para un proceso de reclutamiento de personal son los siguientes:
  - a. Prueba de VIH se concluyó que bajo ninguna circunstancia se debe aceptar la solicitud de esa prueba médica, aunque se realice de manera voluntaria, basándose en la ley General sobre el VIH-SIDA.
  - b. Prueba o examen de embarazo
7. Entrevista final: Su objetivo es constatar datos e información del candidato, además de dar una descripción más detallada del puesto ofertado, reglamentos y normas de la empresa, salarios y alguna otra información relevante acerca del puesto ofertado y de la empresa.
8. Decisión de contratar. Es la etapa final del proceso de selección de factor humano, en esta se decide contratar al candidato o aspirante que se considera idóneo para ser integrado a la empresa.

La selección de personal tiene un alto costo operativo, pero genera importantes y grandes resultados para la organización como son:

1. Adecuación de las personas al puesto y, en consecuencia, satisfacción del personal con el empleo.
2. Rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado a sus nuevas funciones.
3. Mejora gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los nuevos talentos.

4. Mayor estabilidad y permanencia de las personas, por lo tanto, reducción de la rotación de personal.
5. Mayor rendimiento y productividad gracias al aumento de la capacidad del personal.
6. Mejora en el nivel de las relaciones humanas debido a una moral más elevada.
7. Inversiones y esfuerzos menores en la capacitación, a causa de una mayor facilidad para aprender las tareas del puesto y las nuevas actividades debidas a la innovación.

Además, la selección de personal promueve resultados importantes para las personas:

1. Aprovechamiento máximo en el trabajo, de las habilidades y características de cada persona.
2. Éxito potencial en el puesto.
3. Aumenta la satisfacción de las personas por el hecho de encontrar la actividad más adecuada para cada una de ellas.
4. Evita pérdidas futuras por la reubicación o sustitución de personas por la probable falta de éxito en el puesto.

Sin importar el tamaño de la empresa, tener un método eficaz de selección de personal es fundamental para su evolución, pues contratar a aquellos con más aptitudes ayudará al crecimiento y desarrollo y desarrollo continuo de la organización. Sin embargo, el proceso de selección del factor humano no es perfecto por lo que suele seleccionarse y contratarse personal incompetente, personal que no logra adaptarse a la cultura de la organización lo que genera serios problemas en el ambiente laboral que impiden el logro de las metas organizacionales.

Finalmente, para lograr el éxito en la selección del factor humano es importante tener la experiencia en el proceso, conocer la cultura organizacional, las descripciones y perfiles de puestos a cubrir, disponer de toda la información pertinente a la organización a su hacer y quehacer, así como a las exigencias de las personas que serán los jefes inmediatos.

Como se menciona el proceso de selección de factor humano culmina con la decisión de contratar al candidato más idóneo que cumpla con las características y requisitos que requiere el puesto, esta contratación debe ser formalizada con un acuerdo por escrito de la organización y el nuevo colaborador.

### **3.2.3.3 Contratación de personal**

La etapa que sigue a la selección de factor humano se llama contratación de personal es aquí donde

se llegan a acuerdos entre el candidato seleccionado y la organización, para comenzar una relación laboral.

La contratación se refiere a formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la organización. Lo anterior, se lleva a cabo mediante un contrato de trabajo en el cual, se establecen las obligaciones, responsabilidades y las condiciones bajo las cuales se prestará la actividad a desempeñar; además se especificarán las prestaciones a las que tendrá derecho el nuevo colaborador como son: sueldo, jornada laboral, vacaciones, prima vacacional, aguinaldo, demás remuneraciones, beneficios, y otros. Dicha formalización se da mediante un documento llamado Contrato de trabajo, el cual es un escrito firmado por el representante de la organización y por el candidato seleccionado, este se debe hacer por duplicado y se entrega un ejemplar a cada una de las partes.

Nuestra ley autoriza tres tipos de contrato por su duración:

1. Por tiempo indeterminado o indefinido
2. Por obra determinada
3. Por tiempo determinado o fijo.

Es importante que al formalizar el contrato sean aclaradas todas las dudas y si es necesario llegar a acuerdos con la finalidad de evitar sorpresas que en un futuro puedan ocasionar algún conflicto que generen mal clima laboral, desmotivación, ausentismo o abandono de trabajo.

La contratación de personal finaliza con la formalización del contrato, sin embargo, el proceso no termina aquí, es necesario facilitar la adaptación del nuevo colaborador a la empresa y a su puesto de trabajo y verificar que se ha tomado la decisión acertada. Dicha adaptación se lleva a cabo con la siguiente etapa llamada inducción, donde se introduce al nuevo colaborador a la organización no solo indicándoles sus actividades si no mostrándole de manera general toda la organización.

#### **3.2.3.4 Inducción de Factor Humano**

La inducción del factor Humano es la última etapa del Proceso de Selección de factor Humano en esta se busca que el nuevo colaborador conozca en todos los sentidos la organización. En el pasado las organizaciones no consideraban importante esta etapa por lo que no invertían muchos recursos

a este tema dando prioridad a otros asuntos considerados de mayor relevancia. Hoy en día las organizaciones destinan Recursos a esta etapa debido a que al tener un buen plan de inducción originan que el nuevo colaborador se sienta en un ambiente agradable que lo hace sentir parte de la organización, lo que refleja una mayor productividad, menor ausentismo, menor abandono de trabajo y escasa rotación de personal.

La Inducción tiene como finalidad que el nuevo colaborador conozca más en detalle la organización y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral.

Consiste en introducir a los nuevos empleados a la empresa, sus funciones, tareas y personas. Un programa de inducción formal explica las características; historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización, prestaciones, requisitos de confidencialidad y secretos, además de seguridad en la organización.

La inducción implica la incorporación de nuevas personas a la organización y su adaptación al puesto de trabajo en el menor tiempo posible. Aspectos como normas, políticas, valores, costumbres, procedimientos, plan de beneficios, entre otros, son factores que deberán de informarse al trabajador en esta etapa con el propósito de volver productivo a éste en un tiempo mínimo.

La inducción es el primer acercamiento que tiene el nuevo trabajador y la organización por lo que es de suma importancia que en esta el trabajador se lleve una buena impresión y le sean aclaradas todas las dudas que le surjan para evitar en un futuro malos entendidos que puedan ocasionar un conflicto, mal ambiente laboral, ausentismo o inclusive abandono de trabajo.

Con la Inducción finaliza el Proceso de Factor Humano, pero este debe tener una retroalimentación que ayude a mejorar dicho proceso, por lo cual es necesario evaluar y verificar si se han cumplido los objetivos de cada una de las etapas desde el análisis de puestos que nos arroja la descripción de puestos y el perfil de puestos, pasando por la selección de personal, la contratación y la inducción.

#### **3.2.4. Evaluación del proceso de selección del factor humano**

El proceso de selección del factor humano debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas, saber entrevistar bien, aplicar exámenes de conocimientos que sean válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección de los

candidatos, etc. La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos, saber convocar a los más destacados talentos para la empresa y, sobre todo, colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal.

Uno de los problemas principales en la administración de un proceso es medir y evaluar su funcionamiento por medio de los resultados, o sea, de sus salidas. Esta retroalimentación permite saber si es necesario intervenir para corregir inadecuaciones y ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo.

La eficiencia del proceso de selección se puede medir en costos, donde:

**Costos de personal:** Comprende a aquellos que administran los procesos de integración de personas, sus salarios y prestaciones sociales, así como el tiempo del personal de línea (los gerentes y sus equipos) que es dedicado a las entrevistas de los candidatos.

**Costos de operación:** Comprende llamadas telefónicas, mails, honorarios de profesionistas y de servicios relacionados (agencias de reclutamiento, consultorías, etc.), anuncios en periódicos y revistas, gastos en viajes de reclutamiento, gastos en exámenes médicos de admisión, servicios de información catastral del candidato, etc.

**Costos adicionales:** Se incluyen otros costos, como equipo, software, mobiliario, instalaciones, entre otros.

Para medir la eficacia del proceso de integración de recursos humanos es útil emplear el cociente de selección (CS), el cual se puede calcular mediante la siguiente fórmula:

$$CS = (\text{Número de candidatos admitidos} / \text{Número de candidatos examinados}) \times 100.$$

El cociente de selección es la proporción entre el número de personas que ingresa y el número de personas sometidas a las técnicas de selección. A medida que el cociente de selección disminuye, aumenta la eficacia y la selectividad. En general, el cociente de selección sufre alteraciones debido a la situación de la oferta y la demanda en el mercado de recursos humanos.

El rendimiento del proceso de integración del personal también se puede medir como:

1. Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.
2. Costo por ingreso (costo per cápita).
3. Costo por ingreso por fuente de reclutamiento.
4. Total, de ingresos.
5. Total, de ingresos por fuente de reclutamiento.
6. Calidad del reclutamiento por fuente.
7. Beneficio y eficiencia por fuente.
8. Análisis de los resultados de las pruebas y exámenes de los candidatos admitidos frente a los de candidatos rechazados.
9. Análisis de los resultados de las pruebas y exámenes de los candidatos admitidos frente al rendimiento observado.
10. Total, de ingresos por anuncio.
11. Costos diferenciales por fuente.
12. Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.
13. Rotación de personal:

El cálculo de índice de rotación de personal se basa en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso determinado y en términos porcentuales.

Puede emplearse la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de rotación de personal} = (A+D/2 * 100) / PE$$

Donde:

A = Admisiones de personal en el periodo considerado (entradas)

D = Desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Como se observa el factor humano es un elemento clave dentro de una organización y las empresas para poderse dotar de este recurso deben llevar un proceso bien definido que les ayude a dotarse

de este recurso, este proceso inicia desde el análisis de puesto, la descripción del perfil de puesto, la selección de las fuentes de reclutamiento, siguiendo con el reclutamiento ya sea interno o externo pasando por la selección de personal que es donde se toma la decisión de quien será la persona que se integrara a la organización, la contratación e inducción. Dentro de este proceso se puede medir que tan efectiva fue la selección de factor humano diferentes formas, por ejemplo, midiendo el tiempo de permanencia de las personas de nuevo ingreso, rotación, etc.

Dentro de la investigación se solicitará información a CC1812 para determinar el Cociente de Selección de personal y el Índice de rotación de personal que se tiene, con la finalidad de conocer que tan eficiente es el proceso de Selección de personal que actualmente se lleva a cabo dentro de la organización para lo cual se hará uso de herramientas estadísticas, gráficas y las fórmulas que se han presentado dentro de este capítulo. De esta manera se estará cumpliendo con objetivos que se han planteado en esta investigación.

Pareciera que después de la Selección de Personal el proceso terminaría con la contratación, inducción, pero solo se cierra una etapa de los procesos de Recursos Humanos ya que se debe dar seguimiento al personal de nuevo ingreso por medio de capacitación y evaluaciones de desempeño.

### **3.3 El desempeño del factor humano**

Se ha mencionado que el factor humano es una parte fundamental en una organización al cual hay que saber dirigir haciendo uso de sus aptitudes y cualidades de tal manera que se aprovechen sus virtudes de la manera más eficaz para el logro de los objetivos de una organización, pero además de saber guiar al factor humano también es importante saber seleccionar el factor humano, para lo cual las organizaciones llevan a cabo una selección de personal donde el objetivo principal es la de integrar a la organización al personal idóneo que cumpla con los requisitos de un perfil y cubra las necesidades de un puesto, pero al lograr lo anterior, es decir, saber dirigir y tener al personal idóneo no es suficiente, lo siguiente es conocer y medir el trabajo o desempeño de los integrantes de la organización.

El desempeño laboral trata de la evaluación que brinda una calificación al trabajador, respecto a que tan bien o mal realiza su trabajo. Es estudiado académicamente por la psicología industrial, en la práctica forma parte de la gestión de recursos humanos, sin embargo, existen dos conceptos más que van de la mano y que pueden llegar a confundirse con la evaluación del desempeño, estos son la administración del desempeño y la gestión del desempeño; el primero trata sobre la alineación del trabajo con las metas de la organización y el segundo sobre la mejora del rendimiento laboral.

La evaluación del desempeño es a nivel individual; es decir, es una medida basada en el esfuerzo de una sola persona, pero el desempeño laboral de toda la organización será decisivo en el éxito de la empresa. Cabe resaltar que el desempeño ejemplar, puede aumentar la motivación de los empleados y mejorar los resultados obtenidos de la organización.

No sobra decir que, se debe medir regularmente el desempeño laboral de los empleados, pudiendo programarse una, dos o más veces al año, debiendo procurar siempre agendar en los meses que son más lentos en operación o cercano a la fecha del ingreso del personal o aniversario del contrato. La evaluación del desempeño laboral efectivo también debe de reconocer el deseo constante de los empleados de progresar en sus profesiones.

Por otra parte, prevalece la idea de que los administradores tienen la autoridad que les concede su puesto para ser los únicos jueces al evaluar el desempeño de sus colaboradores; sin embargo, cada vez se presentan más administradores que les disgusta que se les coloque en ese papel de juez, en especial cuando se les pide que evalúen con base en la personalidad, debido a que es un rubro un tanto delicado y sensible de tratar; Al mismo tiempo, el personal se siente incómodo cuando se le evalúa sobre factores cuya relación con las tareas que realizan es cuestionable; La alternativa actual de la evaluación consiste en permitir que las personas se evalúen a sí mismas, lo anterior a razón de que pueden ser más exigentes con ellos mismos de lo que sería su supervisor, aunque se corre el riesgo de que se puedan autoevaluar a un nivel irrazonablemente alto, en especial cuando su resultado es determinante para justificar su salario.

### **3.3.1 Métodos de evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño no debe observarse como un evento de revisión de desempeño a una fecha y ya, sino que más bien debe ser usado para mejorar el futuro, haciéndolo parte de él. No tiene mucho valor el evaluar al empleado e indicarle únicamente en que estuvo mal como retroalimentación, a diferencia de proyectarlo hacia el futuro para mejorar su desempeño y de paso buscar la alineación con los objetivos de la compañía.

No se debe omitir la incorporación de puntos de mejora que se establezcan en el tiempo para verificar el progreso de los empleados a través de metas específicas, y no sólo esperar hasta la próxima evaluación del desempeño para determinar el progreso.

Los métodos vigentes de evaluación del desempeño de las personas se mencionan de manera resumida a continuación:

## Método de escala gráfica o de escala de puntuación

Evaluación del Desempeño del empleado				
Instrucciones para el evaluador: sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del empleado				
Nombre del empleado: _____				
Departamento: _____				
Nombre del evaluador: _____		Sueldo: _____		Clave: _____
Fecha de la evaluación: _____				
FACTORES	OPTIMO 76 - 100	BUENO 52-75	REGULAR 26 - 50	DEFICIENTE 0 -25
PRODUCCIÓN (Cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO (Experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce mas de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce poco el trabajo
CALIDAD (Esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
COOPERACIÓN (Relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	No colabora
COMPRENSIÓN DE SITUACIONES (Capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Nula capacidad de intuición
CREATIVIDAD (Capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
REALIZACIÓN (Capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Incapaz de realizar

Figura 12 Ejemplo de formato de evaluación del desempeño en escala de puntuación (Calderón, P., 2013)

Se presenta como una tabla, en la cual se enlistan en la primera columna los factores de evaluación, estos factores corresponden a las cualidades que se desean evaluar; las columnas siguientes muestran hasta cinco grados de variación, el resto de la tabla puede incluir definiciones que precisen el nivel del factor de evaluación.

Las desventajas de este método son la subjetividad, superficialidad y generalización.

### Método de distribución forzada o elección forzada

Evalúa el desempeño mediante frases descriptivas en base a alternativas determinadas de desempeño o a la conducta en el trabajo; en cada bloque de dos o cuatro frases, se debe escoger forzosamente aquellas que definen en mayor y menor medida el desempeño de la persona evaluada. Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta resultados globales.

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR EL METODO DE ELECCION FORZADA							
EVALUACION DEL DESEMPEÑO							
Funcionario: _____							
Cargo: _____				Seccion: _____			
A continuación hallara frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral, bajo el signa "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y el signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.							
	Nº	+	-		Nº	+	-
Solo hace lo que le ordenan	O1			Tiene temor de pedir ayuda	17		
Comportamiento irreprochable	O2			Mantiene su puesto siempre ordenado	18		
Acepta criticas constructivas	O3			Ya presento baja de produccion	19		
No produce cuando esta sometido bajo presion	O4			Es dinamico	20		
Cortes ante los demas	O5			Interrumpe constantemente el trabajo	21		
Vacila al tomar decisiones	O6			Nunca esta influenciado	22		
Merece toda la confianza	O7			Tiene buen potencial para desarrollar	23		
Tiene poca iniciativa	O8			Nunca se muestra desagradable	24		

Figura 13 Ejemplo de formato de evaluación de desempeño de elección forzada

### Método de Investigación de Campo

Se basa en entrevistas hechas por el evaluador al superior inmediato de los evaluados, con quienes se evalúa el desempeño de estos, se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones, así como de los criterios del jefe respecto al trabajador. Su desventaja es que no hay participación del empleado.

### Método de incidentes críticos

Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso), siendo precisamente estos incidentes críticos del trabajo (éxitos y fracasos) los que serán aquilatados como experiencia para motivar la productividad y para prevenir situaciones de emergencia. Su desventaja es la parcialidad de la información porque no analiza el desempeño normal que nos puede brindar mucha información sobre los hábitos conductuales del trabajador.

<b>Evaluación de desempeño</b>	
Nombre: _____	
Cargo: _____	
Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Sabe tratar con las personas Facilidad para trabajar en equipo Presenta ideas innovadoras Tiene características de liderazgo Facilidad de argumentación Espíritu muy emprendedor	Presenta muchos errores Falta de visión general del tema Demora en toma de decisiones Espíritu conservador y limitado Dificultad para manejar números Comunicación deficiente

*Figura 14 Ejemplo de registro de incidentes críticos*

### **Método de Listas de Verificación**

En este caso el superior jerárquico va realizando una revisión de las características pre identificadas y enlistadas, y que debe cumplir el empleado, “es una simplificación del método de escala gráfica” (Chiavenato, 2004).

### **Método de administración por objetivos**

Consiste en que tanto el jefe inmediato y el empleado establezcan en conjunto los objetivos deseados de desempeño, siendo importante que dichos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean medibles de manera objetiva.

### **Método de evaluación participativa por objetivos (EPPO)**

Este método se considera como parte de un sistema de administración del desempeño, caracterizado por un enfoque nuevo del asunto: auto evaluación y auto dirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño. Además de estas influencias, los rumbos de la evaluación de desempeño también han sido marcados por otros dos factores importantes: el primero es la sustitución de la estructura funcional y departamentalizada de la organización por procesos y por equipos, el segundo es la participación de los trabajadores en los resultados de las organizaciones; lo cual requiere un sistema de medición y de indicadores que permita negociaciones

francas y objetivas entre ellas y sus empleados. Los objetivos por considerar están íntimamente ligados a: asegurar la implementación de las estrategias corporativas, introducir una cultura del desempeño en la organización, y establecer un proceso ambicioso y consistente para la administración del desempeño individual y de equipo.

Las etapas para desarrollar este método son:

1. Formulación de objetivos y metas en cascada: Acordados entre jefe y empleado y en cascada descendente que significa desde mayor nivel jerárquico al menor nivel jerárquico inmediato, lo anterior debe ser asumidos con responsabilidad individual.
2. El documento de establecimiento de metas acordadas: que no debe verse como un documento físico, sino más bien como una estrategia psicológica para fijar el compromiso por el cumplimiento de los objetivos y metas.
3. Asignación de recursos y medios para alcanzar los objetivos.
4. El apego a los valores y principios organizacionales: debe haber sentido de la pertenencia a una cultura de desempeño tanto del jefe como del trabajador.
5. Monitoreo constante de los resultados: tanto en las reuniones informales de como en las revisiones del desempeño formales.
6. Retroalimentación descendente (jefe – empleado) y ascendente (empleado – jefe): Considerando a esta retroalimentación como pieza clave para el éxito de la evaluación.

La experiencia de aplicar evaluaciones en el trabajo ha permitido identificar que es la subjetividad el principal obstáculo en las evaluaciones del desempeño. Obstáculo que impacta en los evaluados produciendo falta de pertenencia como insatisfacción por la inequidad e injusticia, pudiendo ser subsanada a través del método de evaluación participativa por objetivos.

### **3.3.2 El arte del reconocimiento por los resultados individuales.**

La retroalimentación y comunicación debe ser firme y con la seguridad de que los resultados serán ocupados exclusivamente en el impulso a la mejora continua y a un plan de carrera del empleado en la organización.

El encargado o director debe ser específico y amable al retroalimentar al empleado los resultados de la evaluación del desempeño, indicando claramente qué debe mejorar y cómo podrían hacer cambios positivos, siendo justo y consistente, dejando que el empleado hable, las reuniones de evaluación del desempeño deben servir para lograr un dialogo no un regaño, al empleado debe quedarle claro qué hace bien y qué puede mejorar.

La reunión de evaluación siempre debe de conducirse en un lugar neutral, lo ideal es hacerlo fuera del establecimiento, se debe escoger el asiento a un lado del empleado y no al frente ya que esta posición no lo hará ver como una confrontación; o bien, es importante que se realice cuando el establecimiento esté cerrado y otros empleados y clientes no estén en el lugar.

La retroalimentación debe realizarse comenzando por una nota positiva y proceder con un área problemática y así sucesivamente, para finalizar preferentemente con una nota positiva. Se debe concluir comentando las metas a futuro; el empleado debe tener la oportunidad en todo momento de hacer comentarios, siendo importante darle tiempo para reflexionar y preguntándole además si desea hacer sus comentarios por escrito.

### **3.3.3 Ascensos, estímulos e incentivos**

Entender a la motivación en los seres humanos es clave para entender por qué las personas se mantienen tenaces persiguiendo ciertos logros, la motivación es el ingrediente necesario para llegar a lograr nuestras metas y objetivos para mejorarnos. La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una manera determinada. Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades y anhelos.

Es importante saber que la motivación tiene como objeto el interés personal y no necesita ningún incentivo externo como el dinero o el prestigio para manifestarse. Por lo que, para que la motivación del personal en una organización sea exitosa, deberá haber coincidencia de los intereses personales del trabajador con los intereses empresariales.

La motivación de los empleados da lugar al clima organizacional, el cual se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Lo importante aquí es conocer que un buen clima organizacional permitirá que los miembros de la organización cumplan con los objetivos de la empresa, debido a que un empleado motivado es más eficiente y trabaja mejor en beneficio del incremento de la productividad, de esta forma se contribuye a conseguir las metas y objetivos de la organización. Por consiguiente, es favorable para todos encontrar en la organización la satisfacción de las necesidades personales de sus miembros.

Debido a los efectos que tiene el clima organizacional sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización, los líderes deben poner una cuidadosa atención sobre esta cualidad. En el clima organizacional inciden varios factores tangibles e intangibles a saber: la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones, la cooperación, los estándares, el conflicto y la identidad; los cuales inciden en el

grado de percepción de satisfacción laboral de manera individual.

Pero la satisfacción laboral incluye además el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Si bien es cierto que el patrón y el trabajador pueden pactar de acuerdo con sus intereses la forma en cómo se desarrollarán las condiciones del trabajo, también lo es que dichas condiciones deben mantenerse de manera conjunta, además de que deben observarse la normatividad respectiva. Las condiciones de trabajo solamente se podrán modificar por acuerdo de las partes y siempre que dicha alteración sea benéfica y no perjudicial para el empleado. Dichas modificaciones deberán establecerse por escrito y bajo la autorización de la autoridad competente, por lo que esta situación debe ser de interés para los empleados en cuanto a conocer dichos procedimientos, es decir, se requiere de una participación muy activa.

Por otro lado, desde el punto de vista de la economía, un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento. Por ejemplo: cuando al trabajador se le ofrece un incentivo en dinero al mes si logra alcanzar una determinada cuota de venta.

El incentivo es un estímulo que se otorga generalmente por un buen desempeño con la intención de que se mantenga. Se trata, por lo tanto, de una recompensa. Las organizaciones pueden utilizar a los incentivos como una parte versátil del salario que premie los resultados superiores de los trabajadores, siendo responsabilidad de esta que dicho sistema de incentivos sea coherente con el sistema de retribución general de la empresa.

Es un hecho que las personas están motivadas por un crecimiento laboral, mientras que el pago por su trabajo es un factor que repercute en el cumplimiento de sus metas y objetivos y es probable que no haya otro aspecto tan polémico como la relación entre la evaluación del desempeño y el pago. Hay empresas que pagan a los empleados por su cumplimiento, es decir se les otorgan bonos cuando logran metas difíciles y no por sus títulos o antigüedad. Este enfoque requiere que las metas sean claras y que las personas sepan que es lo que se espera de ellas. Las recompensas y pagos deben ser oportunas, esto significa que debe darse poco después de que se concluya un trabajo bien hecho. Un aumento de sueldo casi nunca se puede revertir, pero un pago extraordinario por cumplimiento de metas dependerá de un desempeño excelente.

Finalmente podemos resumir que el factor humano es uno de los principales factores dentro de una organización, pero para poder aprovecharlos al máximo debemos saber dirigirlo, guiarlo de tal manera que se vayan cumpliendo los objetivos de la organización, pero también los objetivos individuales de cada colaborador; para lo cual la organización debe contar con un buen proceso de

Selección de personal que nos suministre al personal idóneo que cumpla y cubra todos los requisitos que requiere un puesto de trabajo pero además hay que tener mecanismos para medir el desempeño de cada uno de los colaboradores ya que el logro de los objetivos depende del desempeño de cada trabajador. Este último debe ser tratado con mucho cuidado debido a que el desempeño depende de las capacidades, habilidades aptitudes de cada trabajador, pero además también del grado de motivación, del clima y la cultura organizacional.

Dentro de la investigación se pretende conocer por medio de una encuesta el clima laboral que existe dentro de la organización, así como proponer una evaluación de desempeño que permita a CC1812 identificar las necesidades de capacitación que se tienen y un plan de incentivos que ayude a Disminuir la rotación del personal en CC1812.

## Capítulo IV Resultados y análisis de la información obtenida (diagnóstico)

En esta etapa se visitaron las instalaciones de CC 1812 para obtener información documental y estadística sobre número de vacantes, índice de rotación, permanencia de los empleados además de aplicar: entrevista y Test Grid Gerencial al director y Escala de Likert al personal, además de obtener información estadística como número de vacantes por mes, estabilidad del personal, entre otros.

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de las herramientas utilizadas.

### 4.1 Resultados de la entrevista

Buen día Licenciado.

Antes que nada, queremos agradecerle que nos haya podido atender y por el tiempo que nos brinda, el motivo de esta reunión es realizarle una entrevista, con la finalidad de obtener datos que nos permitan continuar con el desarrollo del proyecto de investigación que se está llevando a cabo en su empresa.

El encargado de llevar la entrevista es nuestro compañero Asajiro Yamamoto.

I. ¿Cómo fue que inició su negocio en el sector restaurantero?

- 5) “Fue hace 6 años, comenzó como un emprendimiento se han presentado muchos cambios empecé vendiendo unos grapes y comida saludable, lo que preparábamos nos dio para ir creciendo”.

II. ¿Ha observado que el sector restaurantero ha evolucionado, nos gustaría saber qué cambios considera han sido los más importantes para el giro?

- 6) “El sector restaurantero de cuando empecé hasta ahorita ha resurgido, pues la gastronomía mexicana tiene un impacto a nivel mundial y local por nuestras tradiciones por todo lo que envuelve a nuestra ciudad y/o país, entonces han ido transformándose, culturalmente la gente cambia la alimentación año con año, y como restaurante debemos ofrecer una variedad de productos para que sean de su agrado”.

1. ¿Cómo es la relación que tiene con sus colaboradores, dentro y fuera de la organización?  
“La organización que tenemos dentro, lo que queremos es, sentirnos como una familia fuera en sí de un trabajo y que lleve responsabilidades y, el preocuparnos unos por otros para animarnos a sacar esto adelante”.
2. ¿De qué manera promueve la integración y participación de sus colaboradores en la organización?

- 7) “Pues en las mañanas tratamos de hacer un breathing y poder escucharnos, hacernos parte de tareas que estén pendientes o tareas por realizar en el día, para así poder mejorarla.”
3. En caso de alguna indisciplina ¿De qué manera actúa en contra del transgresor?
- 8) “Bueno, normalmente siempre se habla personal y en privado con las personas que estén incurriendo en alguna una falta y, dependiendo el tipo de falta que haya hecho, valoramos si se puede dar otra oportunidad o, pues si es necesario, exhibirla delante de sus demás compañeros para que reconozca las faltas o errores que se han cometido para así poderlas cambiar, ya si es una falta muy grave pues sí, ya tiene otro castigo que puede ser hasta perder su trabajo”.
4. ¿Qué percepción cree que tienen sus empleados respecto a la forma de dirigir el negocio?
- 9) “Creo que buena ya que mes a mes se va fortaleciendo y vamos buscando alternativas, lo que si hace falta es profesionalismo y estándares o procedimientos.”
5. ¿De qué forma se dan a conocer las actividades y responsabilidades al personal de la organización?
- 10) “Pues igual, al momento que se hacen parte del restaurante tratamos de instruirlos y llevarlos y decirles cuáles son sus funciones y tareas que deben de realizar durante el día y durante su horario, en algunas cosas como eventos que salen alrededor del restaurante, tratamos de en la mañana poder asignar tareas y responsabilidades para poder llegar al punto que queremos o al objetivo”.
6. ¿La organización cuenta con reglamento interior de trabajo, procedimientos e instructivos de actividades, manuales de operación, etc.?
- 11) “Bueno, se tienen los conocimientos, pero, a fondo no se tienen como tal realizado los manuales o los procedimientos y es algo que si queremos poder perfeccionar para que sea de la mejor manera”.
7. ¿Se retroalimenta al personal sobre su buen desempeño, indisciplina, cambios en las políticas, etc., y cómo se realiza?
- 12) “De este tanto el gerente como los directores, hay una comunicación que se dice al terminar el día o al empezar el día y entonces, si hay cosas muy buenas de clientes satisfechos, pues si reconocemos el esfuerzo que se hizo, pero también estamos al pendiente de detalles que a los clientes no les pudo satisfacer para entonces nosotros poderlos corregir y así a su vez reconocer a quién hizo un buen trabajo, y también pues, llamar la atención por descuidos que no se logró satisfacer bien al cliente o entregar un producto de calidad.”.
8. ¿Cómo impacta a la organización la rotación de personal?
- 13) “Pues si impacta en un 70% de un nivel del 100% porque mucho depende ya que todo trabaja como un engrane, entonces si se empieza a trabajar con la gente pues empezamos a hacer clic pues entonces es un mejor servicio, un mejor producto entregamos mejores cosas a los comensales y también a nosotros mismos es reciproco porque así también recibimos propinas si tenemos buenas ventas pues de esa manera nos ayudamos todos a poder llegar a ese objetivo”.
9. ¿Cuáles son las causas que considera originan la rotación de personal?

14) “Pues lo que yo considero de las rotaciones es que he llegado a la conclusión que son dos, mucha gente que se dedica a este ámbito o a este ramo hay muchas oportunidades en las cuales pueden hacer mal uso del trabajo a que me refiero a que desgraciadamente mucha gente ya está coludida a que si la empresa no está fortalecida puede hacer mal uso de los sistemas y llegar al robo entonces cuando llegan a un lugar donde hay un control y no se les permite hacer pues si es una de las cosas por las cuales no siguen porque no hay una oportunidad para poder hacer las cosas malas, y el otro punto es creo yo que hay veces que no se les integra, no se les capacita de la mejor manera, y no se les dedica el tiempo para que puedan desarrollar su actividad hay veces que simplemente que se contrata a la gente que entran a trabajar y por lo mismo que no se les brinda la atención pues también deciden desertar y buscar otro lugar.

10. ¿Qué estrategias utiliza para retener al personal?

15) “Pues las estrategias que usamos es la gente que valoramos tratar de hacerla consciente de las cosas malas para que puedan mejorarlas y al igual que todos lo que queremos es generar más económicamente y hay algunos puestos que a lo mejor no es lo económico sino que reconozcan su labor como los cocineros y chefs que es el reconocimiento del comensal eso a su vez a ellos les ayuda a poder y reconocer el valor del buen trabajo, a través de un buen desempeño”.

11. ¿Cuenta con tabuladores de sueldo para cada puesto de trabajo?

16) “Si”,

12. ¿Cómo se asegura que los salarios que ofrece son competitivos?

17) “Tratamos de que en cada área los sueldos sean competitivos, y nos comparamos con otros restaurantes, por medio de observar cómo se manejan otros restaurantes”.

13. ¿Qué tipos de incentivos utiliza para motivar a sus trabajadores?

18) “Trabajar menos horas pero que su trabajo sea óptimo para que el tiempo sea utilizado para sus familias, y también en base a ahorro en materia prima poder al final del mes designar un presupuesto que se reparta al final del mes entre todos los empleados”.

14. ¿Cómo es el recibimiento que le da el jefe y los demás colaboradores a un empleado de nuevo ingreso?

19) “Cuando entra se le presentan las áreas de donde va a trabajar y se les presenta al personal de manera directa donde se le explica brevemente y posterior el capitán o Yo (director) se les va guiando para el logro de objetivos”.

15. ¿Qué tipo de actividades se realizan en la organización para integrar a los colaboradores y que se sientan en un ambiente de confianza?

20) “Las mañanas poder platicar e integrarnos todos y dar retro positiva o negativa, también que coman por área y así animarse unos a otros y al final agradecerles su labor por su trabajo”.

16. ¿Cómo considera al mobiliario y en general los recursos que se ponen a disposición de los colaboradores para llevar a cabo sus actividades, en cuanto a funcionalidad?

21) “Óptimos, hay algunos que requieren mejores en ciertas áreas, pero es mejor aprovechar lo

que se tiene”.

17. ¿A qué atribuye el ausentismo del personal?
- 22) “La gente piensa o va a la idea que debe trabajar poco para ganar mucho, muchos trabajan por trabajar y no se esfuerzan para poder crecer, piensan que es un restaurante y que siempre está lleno, pero como todo hay días buenos y malos y se desesperan”.
18. ¿Cuáles son las estrategias empleadas para evitar el ausentismo del personal?
- 23) “Se procura que sientan de su agrado el lugar donde van a laborar y les digo que pueden crecer”.
19. ¿Cuál es el nivel de éxito de dichas estrategias?
- 24) “Más las ausencias son por síntomas de malestares o problemas, ausentismo no hay mucho.”
20. ¿Cómo considera que es la relación que existe entre sus colaboradores y sus respectivos jefes?
- 25) “La relación es buena y algo que tratamos, es mejor 5 minutos incómodos que todo el día malo, los jefes y trabajadores, trabajen de buena manera sin frustración y animarlos y no generar caos y estrés”.
21. ¿A quién se dirigen los colaboradores para resolver algún conflicto personal o entre compañeros o con la empresa?
- 26) “Se dirigen a los encargados de área, si el encargado de área no puede resolver la situación o si es algo que nadie puede resolver se dirigen con el director para la solución”.
22. ¿Hay algún conflicto laboral que sea el más recurrente entre los colaboradores de CC 1812?
- 27) “La falta de comunicación, individualismo y no trabajar en equipo”.
23. ¿En la solución de conflictos, se incluye la participación de todos los involucrados?
- 28) “Sí, de alguna manera es escuchar ambas partes, juntarlos y buscar llegar un acuerdo y llegar a una solución”.
24. ¿Con qué frecuencia se presentan y como se resuelven los conflictos legales?
- 29) “Se presentan esporádicamente y se resuelven a través de un despacho laboral “
25. ¿Cómo influyen los conflictos laborales dentro de la organización?
- 30) “Son más inconformidad por una persona y influyen en la desinformación y crean un caos, pero son mínimos los casos y ya los tenemos identificados.”
26. Normalmente, ¿cómo es el primer día de trabajo para una persona de nuevo ingreso en la organización?
- 31) “Creo que a veces es complicado y frustrante ellos deben asimilar y que sean observadores y que vayan cumpliendo poco a poco para que cumplan las actividades”.
27. ¿Cómo se garantiza que el personal tenga la capacitación necesaria que requiere el puesto que desempeña?
- 32) “Debemos dedicarle un tiempo a la nueva persona, pero si las cosas básicas y así logren desarrollar sus actividades día a día”.

28. ¿Cada cuando se dan cursos de capacitación al personal?
- 33) “Tratamos de que sean cada tres meses”.
29. ¿Qué nivel de importancia brinda a la capacitación del personal y que beneficios espera obtener en la organización?
- 34) “Salir de su cotidianidad y que vean que hay más oportunidades para evolucionar en el sistema y en la forma de servir los alimentos, y que cada temporada nos esmeremos para el comensal”.
30. ¿Utiliza algún mecanismo para medir el nivel de desempeño de los colaboradores?
- 35) “Si”,
31. ¿Realiza retroalimentación a los colaboradores respecto a su desempeño dentro de la organización, y cómo lo hace?
- 36) “Manejamos un sistema por áreas, cada semana se hacen inventarios como en el área de comida revisamos lo que se produjo contra lo que se vendió y así con los chefs encaminamos y así corregir y darle un mejor producto al comensal. Los meseros vemos el número de ventas diarias y así se retroalimenta el área de cocina y vemos las propinas. El director analiza la información diaria y habla con los encargados y mejora detalles”.
32. ¿De qué manera incentiva a los colaboradores que cumplen o superan los objetivos marcados con relación a su desempeño?
- 37) “Lo que tratamos de incentivar es darles algún tiempo libre entrar tarde o salir más temprano, igual un día le damos la carta y puede consumir como comensal y que sientan que por ese día no son un trabajador”.
33. ¿Trabaja en la motivación de los colaboradores que no alcanzan los objetivos marcados?
- 38) “Se le hace ver las fallas que tienen y porque no alcanzan ese objetivo y que vean sus fallas”.
34. ¿Cuáles con los planes y estrategias de crecimiento del negocio en el largo plazo?
- 39) “Abrir más sucursales, estandarizar y dar a conocer parte de nuestra cocina y la forma de cocinar.”
35. ¿Qué factores considera que impactan en las ventas, y en qué nivel (porcentaje)?
- 40) “Influyen las marchas o manifestaciones y la situación económica en general del país y el aumento de algunos productos, un 30%.”
36. ¿Cómo afronta la organización, una disminución de las ventas?
- 41) “Se afronta en la reducción de producción y la mejor utilización de materia prima y ahorrando en mayor cantidad en todo aquello que podemos controlar.”
- III. Actualmente ¿Cómo considera que se encuentra el sector restaurantero en cuanto a oportunidades de crecimiento?
- 42) “Tiene muy alta demanda y es una oportunidad muy grande aquí donde estamos (ubicación geográfica) es muy transitado y por el tipo de comida deseamos dar a conocer gastronomía y lo que nosotros hacemos y por el tipo de comida que va cambiando dependiendo de la necesidad

del comensal”.

IV. ¿Cuenta con planes y estrategias de crecimiento del negocio en el largo plazo?

No,

V. ¿Agregaría alguna pregunta o dato relevante que se haya omitido dentro de la misma?

43) Creo que es difícil englobar lo del restaurante mucho tiene que ver el funcionamiento por el tipo de producto, creo que todas las preguntas son concisas a lo que necesitan, pero es necesario conocer la apertura hasta un cierre.

Nos despedimos externando nuestro sincero agradecimiento por las respuestas y el tiempo que nos ha compartido, Gracias.

#### 4.2 Resultados de la encuesta

Se aplicó encuesta de Likert a 22 personas que representan el 79% de las plazas de CC 1812, resultado de que al momento de la aplicación había personas en descanso, además de la existencia de plazas vacantes.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta:

De la pregunta 1 que dice: “La relación existente entre el director y sus colaboradores en cuanto a comunicación, respeto y tolerancia es buena, dentro y fuera de la organización”, el 40.91% dice estar de acuerdo, el 36.36%, estar totalmente de acuerdo, el 13.64% estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 9.09% estar en desacuerdo.

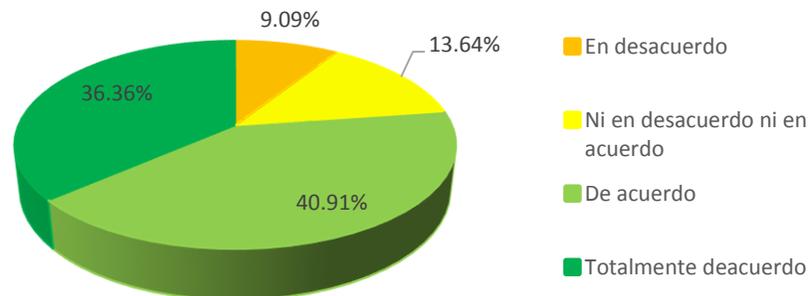


Figura 15 La relación existente entre el director y sus colaboradores en cuanto a comunicación, respeto y tolerancia es buena, dentro y fuera de la organización

De la pregunta 2 que dice “El director promueve la integración y participación de sus colaboradores en la organización.”, el 40.91% dice estar totalmente de acuerdo, el 31.82% estar de acuerdo, el 13.64% estar en desacuerdo, mientras que el 13.64% no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

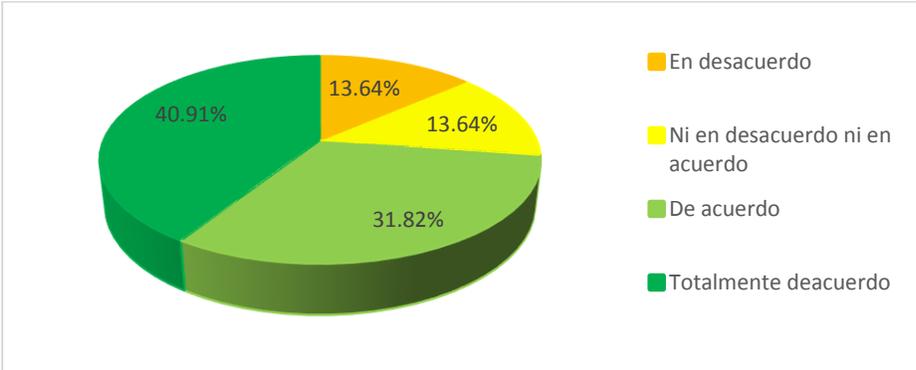


Figura 16 El director promueve la integración y participación de sus colaboradores en la organización

De la pregunta 3 que dice “En caso de alguna indisciplina, se actúa de manera justa con el transgresor”, el 45.45% dice estar de acuerdo, el 27.27% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 13.64% está en desacuerdo, el 9.09% está totalmente de acuerdo mientras que el 4.5% está en total desacuerdo.

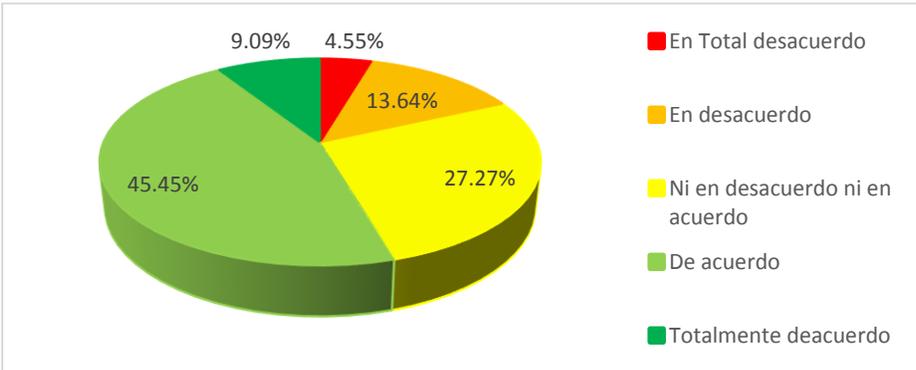


Figura 17 En caso de alguna indisciplina, se actúa de manera justa con el transgresor

De la pregunta 4 que dice “El director dirige la empresa de manera adecuada, congruente y responsable”, el 45.45% dice estar de acuerdo, el 31.82% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 9.09% está en desacuerdo, el 9.09% estar en total desacuerdo mientras que el 4.55% está totalmente de acuerdo.

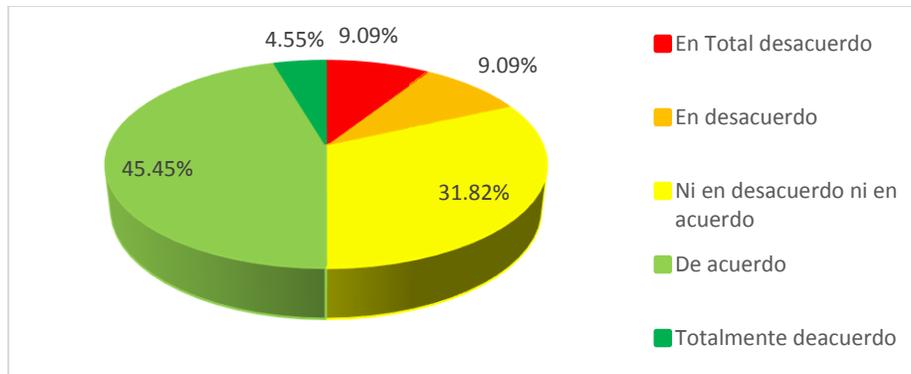


Figura 18 El director dirige la empresa de manera adecuada, congruente y responsable

De la pregunta 5 que dice “Se me han dado a conocer las actividades y responsabilidades de mi puesto.”, el 36.36% dice estar de acuerdo, el 36.36% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 13.64% está en desacuerdo, el 9.09% está totalmente de acuerdo mientras que el 4.55% está en total desacuerdo.

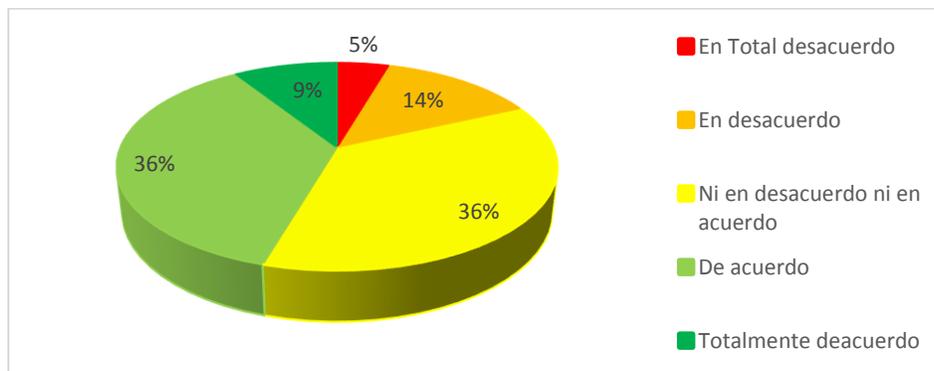


Figura 19 Se me han dado a conocer las actividades y responsabilidades de mi puesto

De la pregunta 6 que dice “Conozco el reglamento interior de trabajo, procedimientos e instructivos de actividades, manuales de operación, etc.”, el 36.36% dice no estar ni en desacuerdo ni en acuerdo, el 31.82% estar en desacuerdo, el 18.18% está de acuerdo, mientras que el 13.64% está en total desacuerdo.

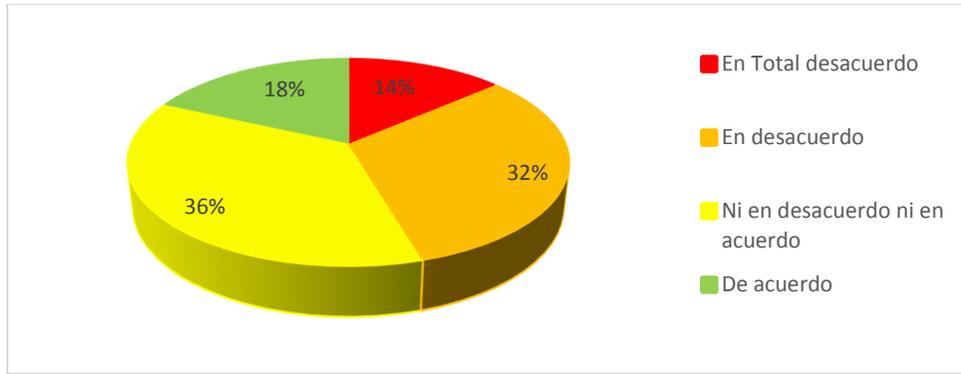


Figura 20 Conozco el reglamento interior de trabajo, procedimientos e instructivos de actividades, manuales de operación, etc.

De la pregunta 7 que dice “Me informan sobre mi desempeño, indisciplina, cambios en las políticas, etc.”, el 50% dice estar de acuerdo, el 27.27% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 18.18% está en desacuerdo mientras que el 4.55% está en total acuerdo.

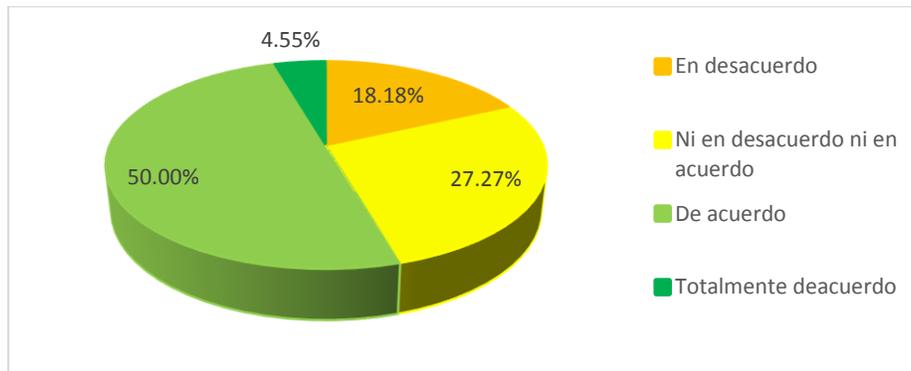


Figura 21 Me informan sobre mi desempeño, indisciplina, cambios en las políticas, etc.

De la pregunta 8 que dice “El personal tiene alta permanencia en la organización”, el 36.36% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 31.82% está de acuerdo, el 22.73% está totalmente de acuerdo, mientras que el 9.09% está en desacuerdo.

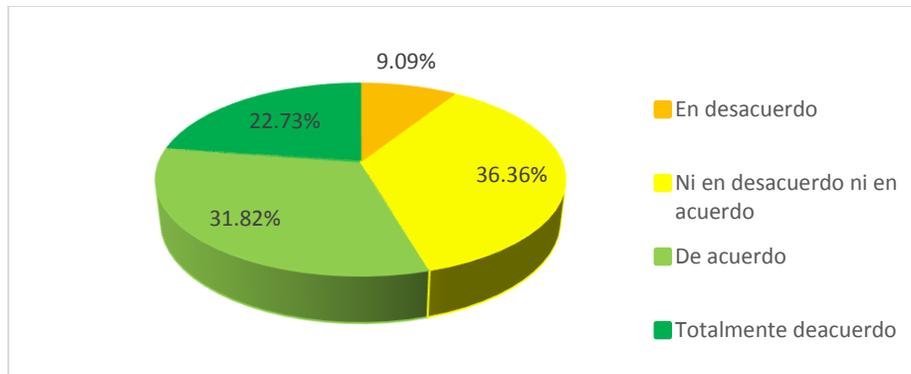


Figura 22 El personal tiene alta permanencia en la organización

De la pregunta 9 que dice “Las causas que originan la rotación de personal son siempre externas a la organización”, el 36.36% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 27.27% está en desacuerdo, el 22.73% está de acuerdo, mientras que el 13.64% está totalmente de acuerdo.

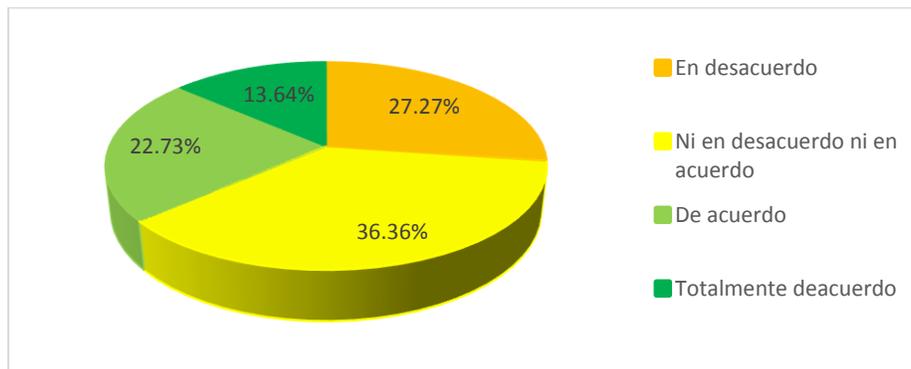


Figura 23 Las causas que originan la rotación de personal son siempre externas a la organización

De la pregunta 10 que dice “La empresa se preocupa por evitar las renunciaciones”, el 40.91% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 22.73% estar totalmente de acuerdo, el 18.18% estar en desacuerdo, el 13.64% estar de acuerdo mientras que el 4.55% estar en total desacuerdo.

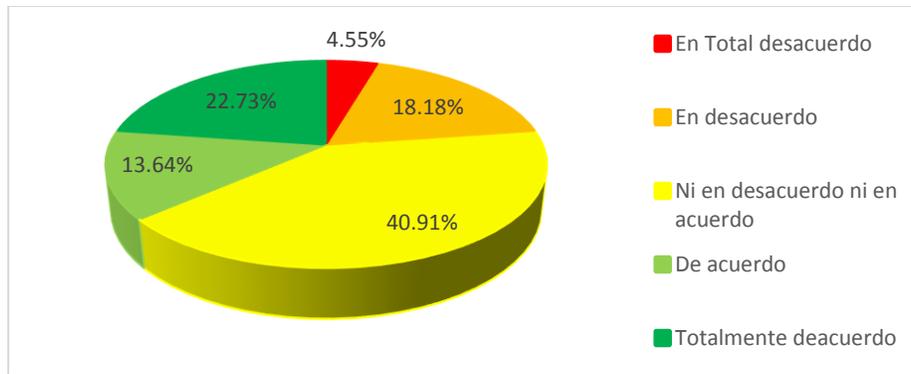


Figura 24 La empresa se preocupa por evitar las renunciaciones

De la pregunta 11 que dice “Mi sueldo como el de mis compañeros están perfectamente definidos”, el 36.36% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 31.82% estar de acuerdo, el 13.64% estar en desacuerdo, el 13.64% estar totalmente en desacuerdo mientras que el 4.55% estar totalmente de acuerdo.

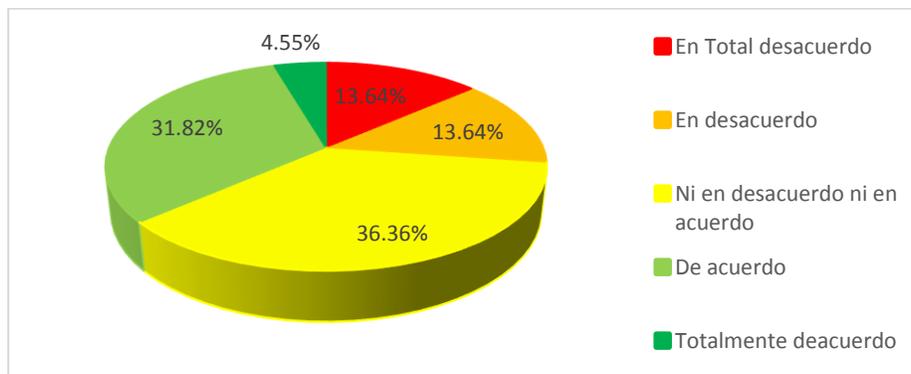


Figura 25 Mi sueldo como el de mis compañeros están perfectamente definidos

De la pregunta 12 que dice “Considero que recibo un sueldo justo y competitivo por mi trabajo”, el 36.36% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 27.27% estar en desacuerdo, el 18.18% estar de acuerdo, el 13.64% estar totalmente en desacuerdo mientras que el 4.55% estar totalmente de acuerdo.

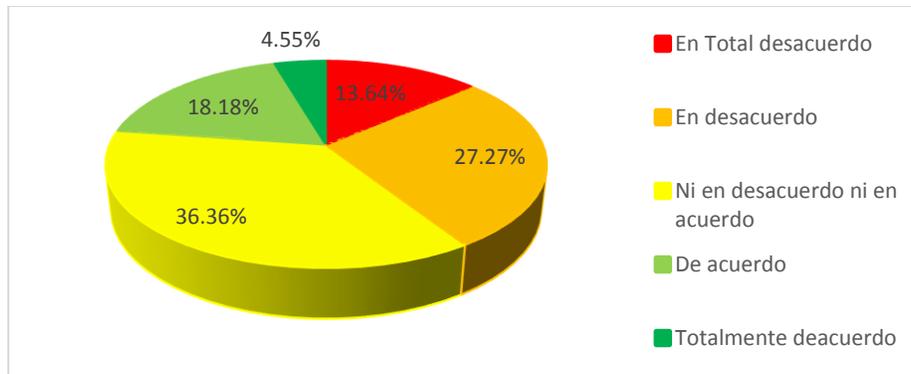


Figura 26 Considero que recibo un sueldo justo y competitivo por mi trabajo

De la pregunta 13 que dice “Recibimos estímulos económicos justos y atractivos”, el 27.27% dice estar totalmente en desacuerdo, el 27.27% estar en desacuerdo, el 22.73% no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13.64% estar de acuerdo mientras que el 9.09% estar totalmente de acuerdo.

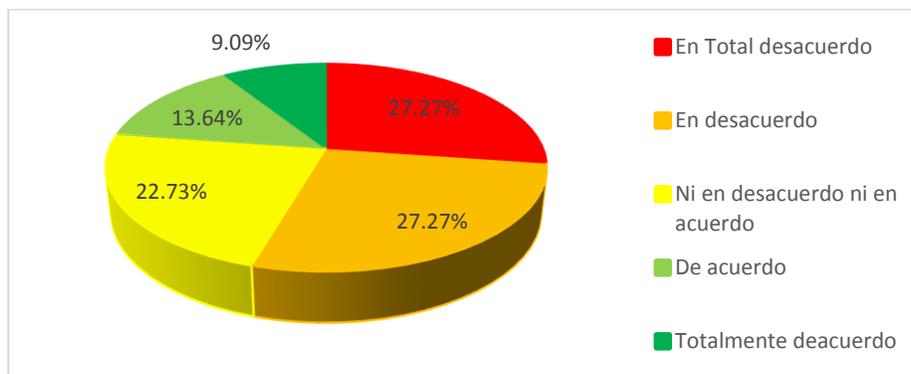


Figura 27 Recibimos estímulos económicos justos y atractivos

De la pregunta 14 que dice “Cuando ingrese a trabajar me mostraron la empresa, me presentaron con el personal y me enseñaron las actividades a realizar”, el 40.91% dice estar totalmente de acuerdo, el 27.27% estar de acuerdo, el 22.73% no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 9.09% estar en desacuerdo.

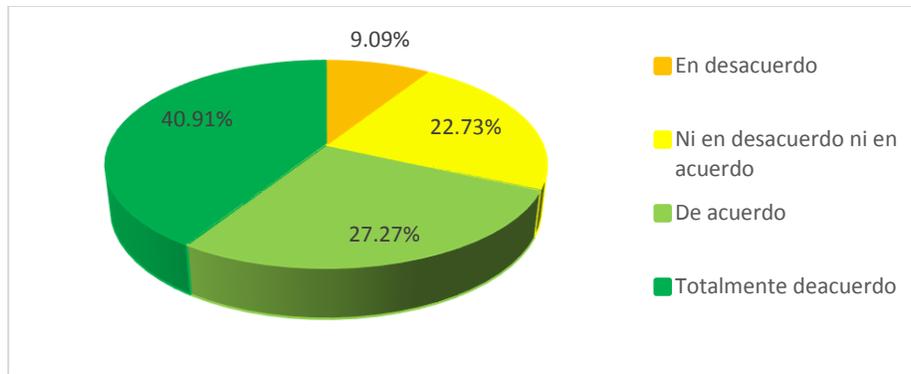


Figura 28 Cuando ingrese a trabajar me mostraron la empresa, me presentaron con el personal y me enseñaron las actividades a realizar

De la pregunta 15 que dice “Realizamos actividades en la organización que nos ayudan a integrarnos y sentirnos en un ambiente de confianza”, el 31.82% dice estar de acuerdo, el 27.27% estar en desacuerdo, el 22.73% no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13.64% estar totalmente de acuerdo mientras que el 4.55% estar totalmente en desacuerdo.

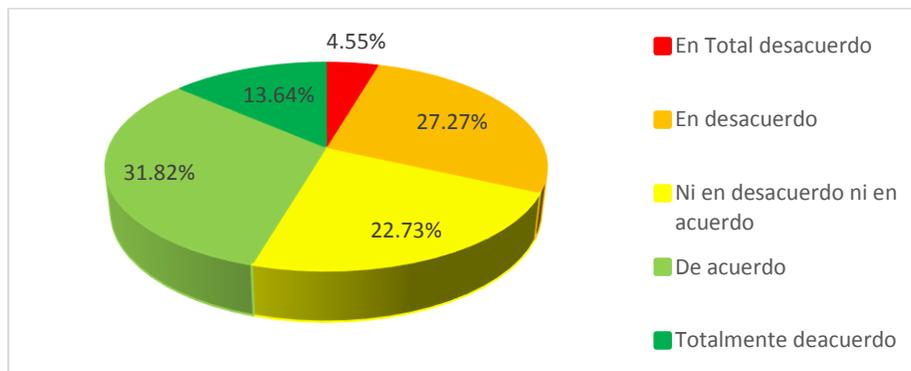


Figura 29 Realizamos actividades en la organización que nos ayudan a integrarnos y sentirnos en un ambiente de confianza

De la pregunta 16 que dice “Cuento con el mobiliario adecuado y en general dispongo de los recursos necesarios para llevar a cabo mis funciones”, el 45.45% dice estar de acuerdo, el 27.27% no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 18.18% estar totalmente de acuerdo, el 4.55% estar en desacuerdo, mientras que el 4.55% estar totalmente en desacuerdo.

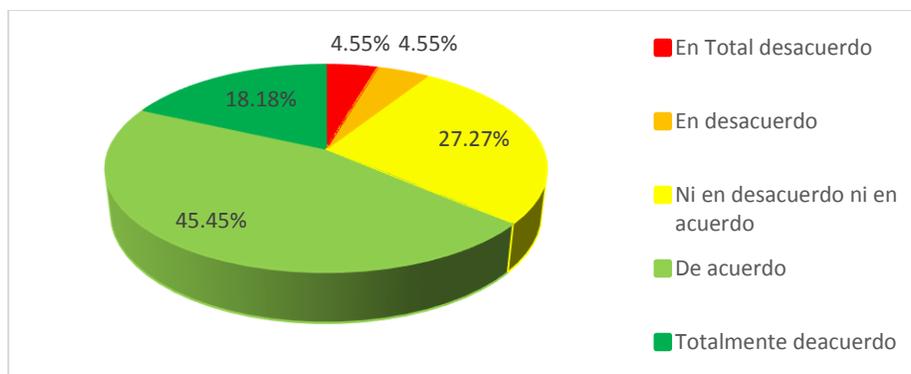


Figura 30 Cuento con el mobiliario adecuado y en general dispongo de los recursos necesarios para llevar a cabo mis funciones

De la pregunta 17 que dice “La principal causa de ausentismo del personal es por, enfermedad y problemas personales”, el 40.91% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 27.27% estar en desacuerdo, el 13.64% estar de acuerdo, el 13.64% estar totalmente en desacuerdo mientras que el 4.55% estar totalmente de acuerdo.

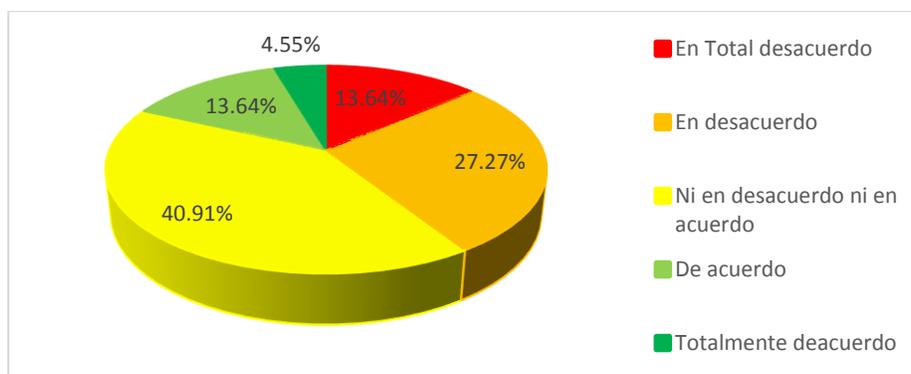


Figura 31 La principal causa de ausentismo del personal es por enfermedad y problemas personales

De la pregunta 18 que dice “Considero que la empresa cuenta con mecanismos para evitar que falte a laborar”, el 40.91% dice estar en desacuerdo, el 36.36% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 13.64% estar de acuerdo, el 4.55% estar en total acuerdo mientras que el 4.55% estar en total desacuerdo.

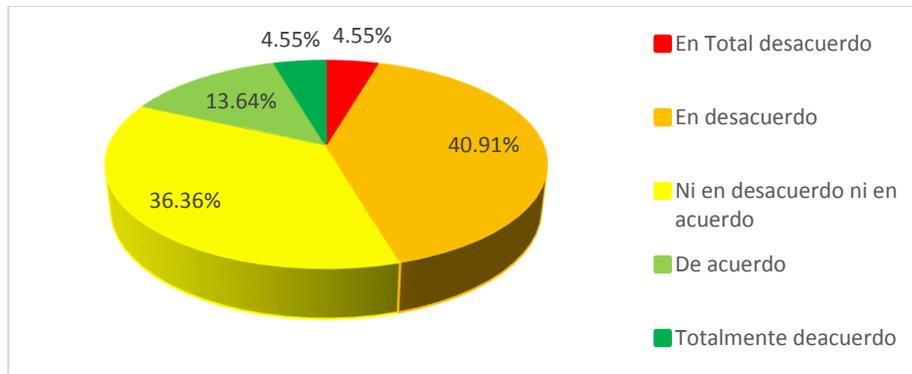


Figura 32 Considero que la empresa cuenta con mecanismos para evitar que falte a laborar

De la pregunta 19 que dice “Considero que los mecanismos utilizados por la empresa para evitar que falte son adecuados”, el 40.91% dice estar en desacuerdo, el 40.91 no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 13.64% estar de acuerdo, mientras que el 4.55% estar en total desacuerdo.

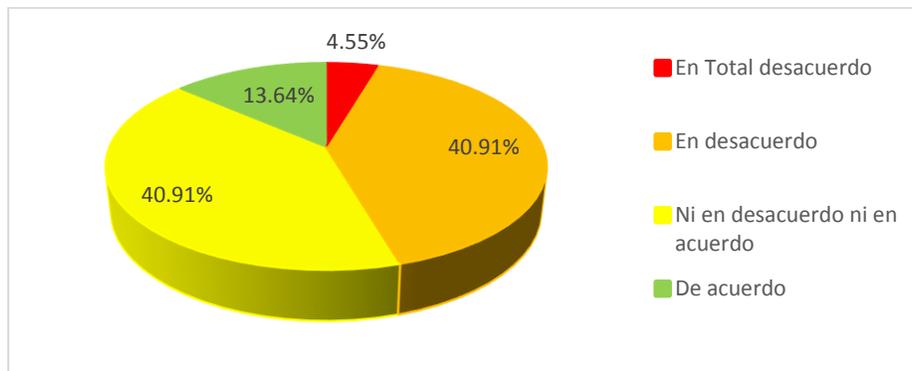


Figura 33 Considero que los mecanismos utilizados por la empresa para evitar que falte son adecuados

De la pregunta 20 que dice “La relación que tengo con mi jefe es cordial”, el 50% dice estar de acuerdo, el 27.27% estar totalmente de acuerdo, el 13.64% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 9.09% estar en total desacuerdo.

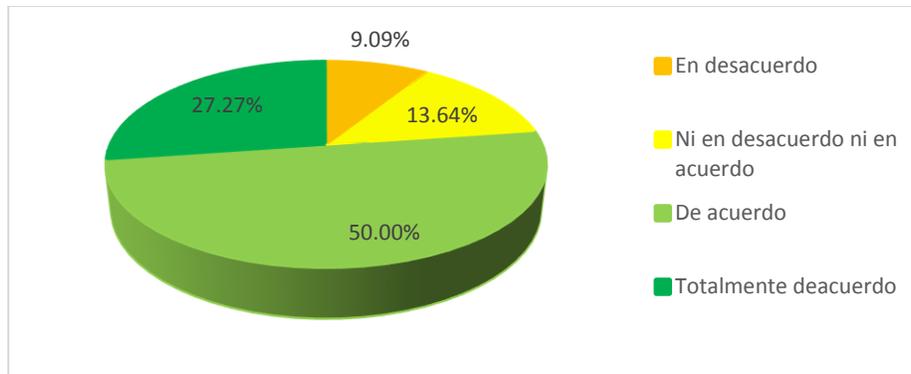


Figura 34 La relación que tengo con mi jefe es cordial

De la pregunta 21 que dice “Conozco con quien debo dirigirme al presentarse un conflicto laboral”, el 36.36% dice estar totalmente de acuerdo, el 31.82% estar de acuerdo, el 18.18% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 13.64% estar en desacuerdo.

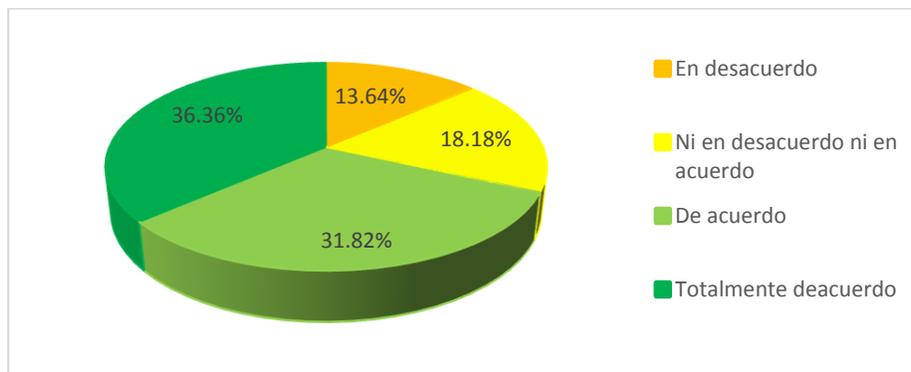


Figura 35 Conozco con quien debo dirigirme al presentarse un conflicto laboral

De la pregunta 22 que dice “La deficiente comunicación es la causa principal de los conflictos dentro de la organización”, el 36.36% dice estar de acuerdo, el 31.82% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 13.64% estar en desacuerdo, el 9.09% estar en total desacuerdo, mientras que el 9.09% estar totalmente de acuerdo.

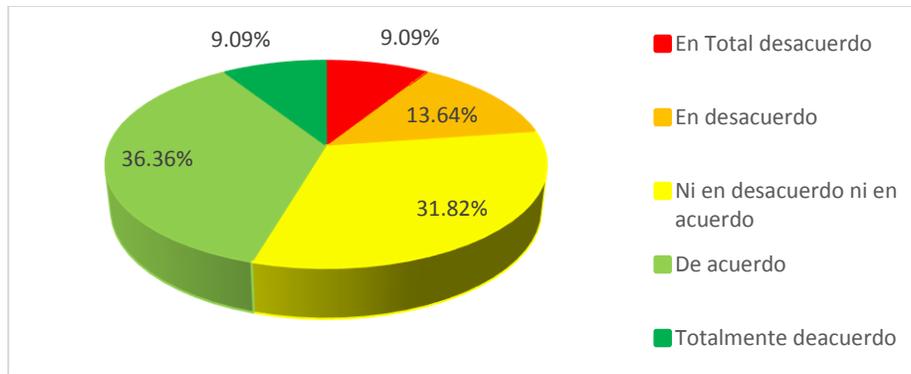


Figura 36 La deficiente comunicación es la causa principal de los conflictos dentro de la organización

De la pregunta 23 que dice “Los conflictos dentro de la organización son resueltos con participación de todos los involucrados”, el 36.36% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 31.82% estar de acuerdo, el 13.64% estar en total acuerdo, el 9.09% estar en desacuerdo, mientras que el 9.09% estar en total desacuerdo.

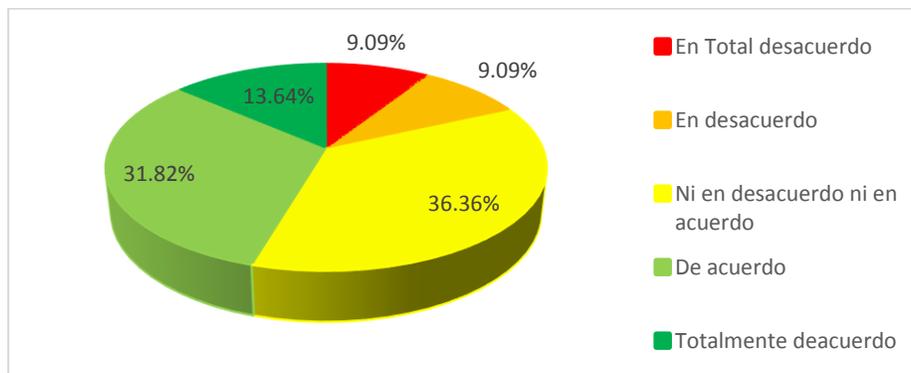


Figura 37 Los conflictos dentro de la organización son resueltos con participación de todos los involucrados

De la pregunta 24 que dice “Considero que la empresa cumple con sus obligaciones legales como patrón”, el 36.36% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 31.82% estar de acuerdo, el 13.64% estar en desacuerdo, el 9.09% estar totalmente de acuerdo, mientras que el 9.09% estar en total desacuerdo.

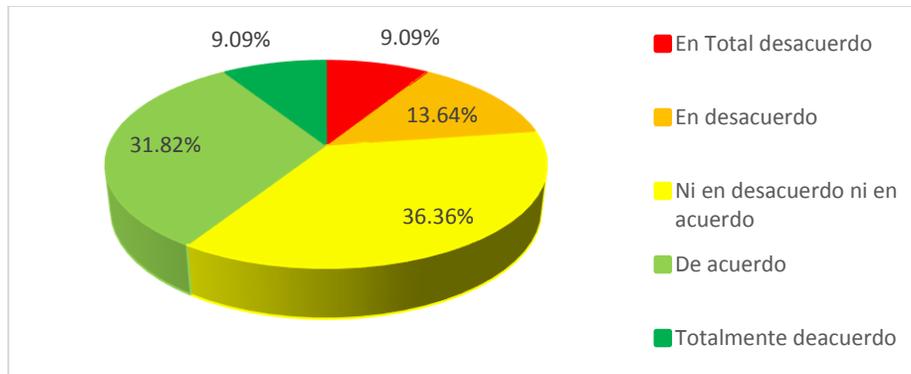


Figura 38 Considero que la empresa cumple con sus obligaciones legales como patrón

De la pregunta 25 que dice “Considero que los conflictos laborales influyen de manera negativa en la organización”, el 45.45% dice estar de acuerdo, el 31.82% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 22.13% estar en total acuerdo.

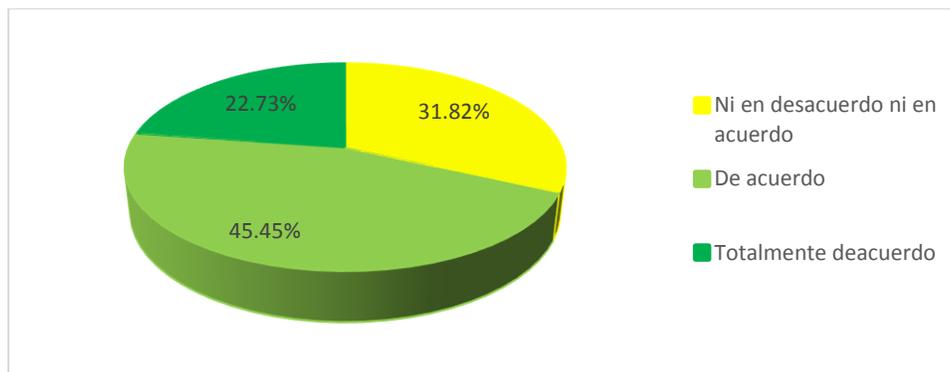


Figura 39 Considero que los conflictos laborales influyen de manera negativa en la organización

De la pregunta 26 que dice “Recibí capacitación e inducción el primer día de trabajo”, el 36.36% dice estar en desacuerdo, el 27.27% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 27.27% estar de acuerdo, mientras que el 9.09% estar en total acuerdo.

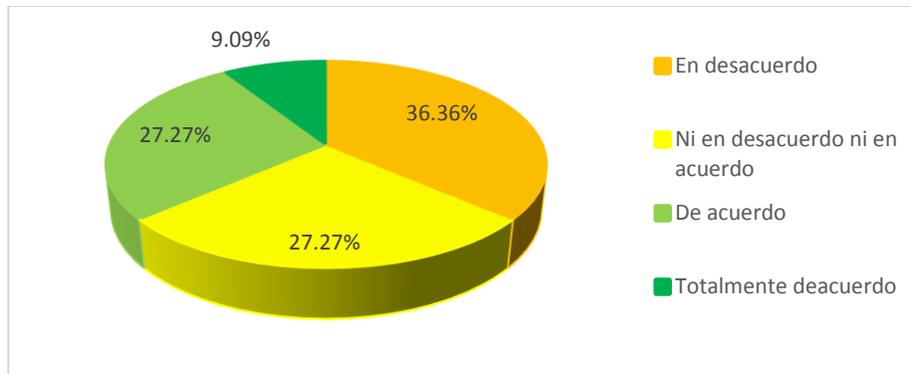


Figura 40 Recibí capacitación e inducción el primer día de trabajo

De la pregunta 27 que dice “Recibo capacitación constantemente para mejorar mi desempeño laboral”, el 36.36% dice estar de acuerdo, el 31.82% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 13.64% dice estar en total desacuerdo, el 9.09% dice estar totalmente de acuerdo, mientras que el 9.09% restante dice estar en desacuerdo.

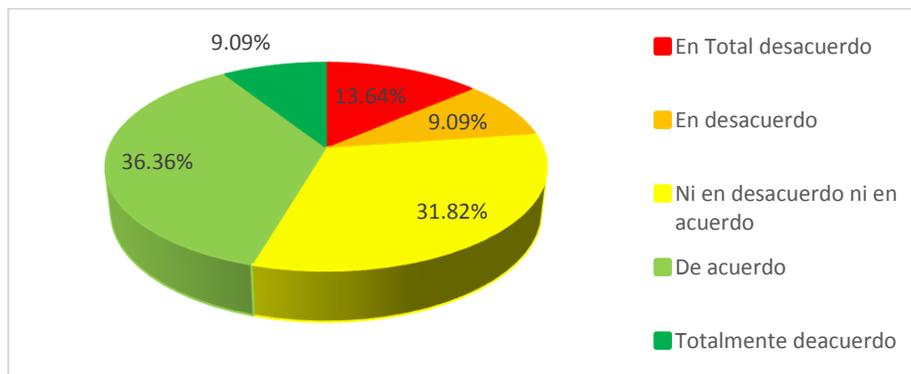


Figura 41 Recibo capacitación constantemente para mejorar mi desempeño laboral

De la pregunta 28 que dice “Recibo capacitación constantemente para lograr mi desarrollo profesional”, el 50% dice estar de acuerdo, el 18.18% estar totalmente de acuerdo, el 13.64% estar en desacuerdo, el 9.09% estar en total desacuerdo, mientras que el 9.09% no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

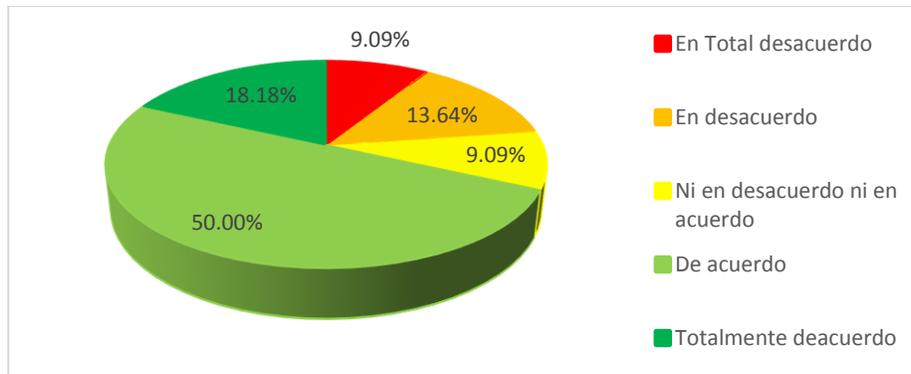


Figura 42 Recibo capacitación constantemente para lograr mi desarrollo profesional

De la pregunta 29 que dice “Considero que la capacitación que se me da brinda me otorga beneficios”, el 54.55% dice estar totalmente de acuerdo, el 31.82% estar de acuerdo, el 9.09% estar en desacuerdo, mientras que el 4.55% no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

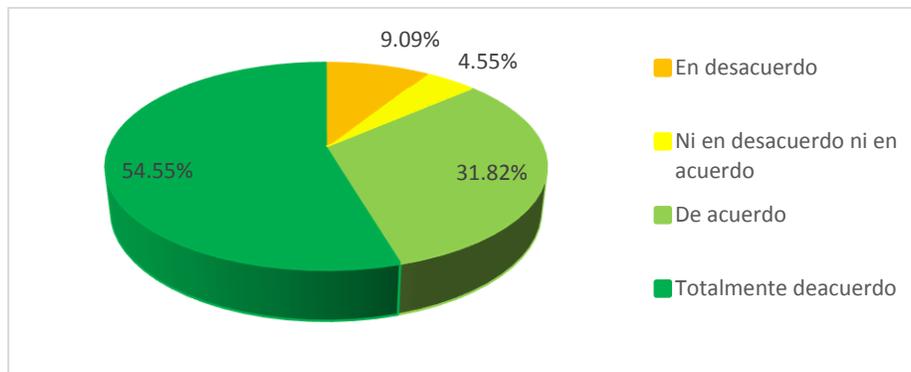


Figura 43 Considero que la capacitación que se me da brinda me otorga beneficios

De la pregunta 30 que dice “Mi desempeño es evaluado periódicamente”, el 40.91% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 27.27% estar en desacuerdo, el 18.18% estar en total desacuerdo, mientras que el 13.64% estar de acuerdo.

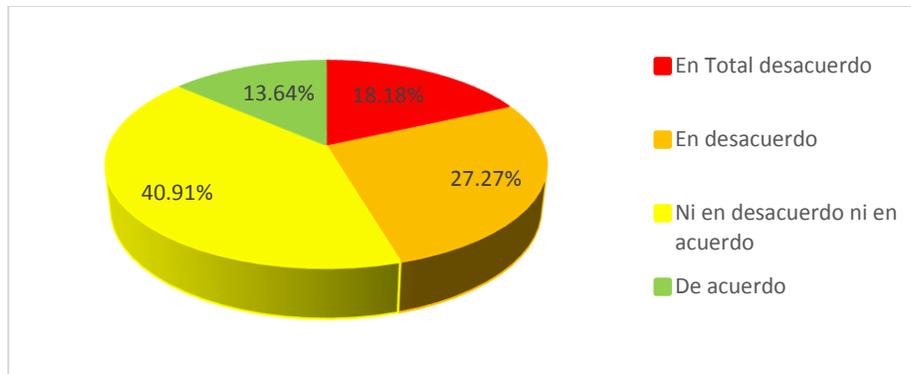


Figura 44 Mi desempeño es evaluado periódicamente

De la pregunta 31 que dice “Recibo retroalimentación sobre mi desempeño”, el 45.45% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 36.36% estar en desacuerdo, mientras que el 18.18% estar de acuerdo.

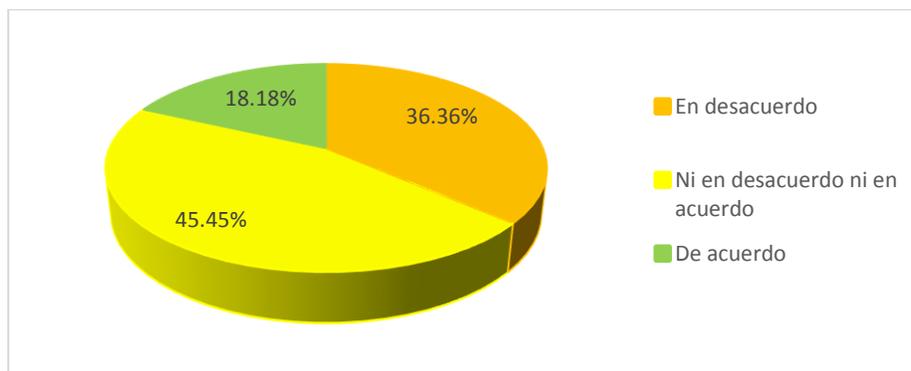


Figura 45 Recibo retroalimentación sobre mi desempeño.

De la pregunta 32 que dice “Recibo incentivos al cumplir o superar mis objetivos dentro de la organización”, el 45.45% dice estar en desacuerdo, el 31.82% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 18.18% estar en total desacuerdo, mientras que el 4.55% estar de acuerdo.

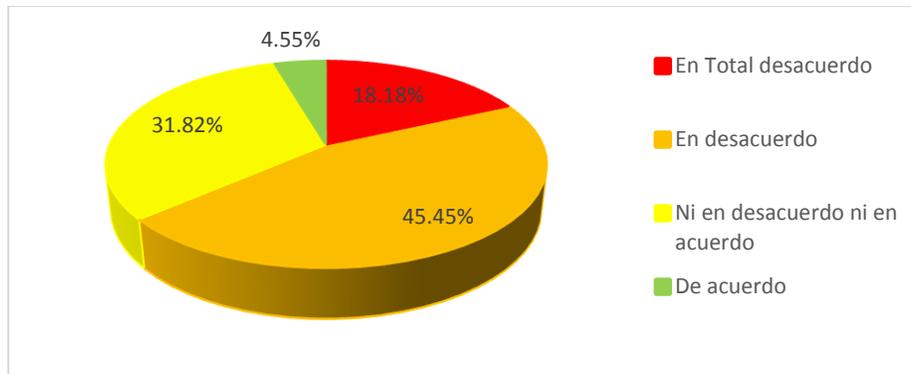


Figura 46 Recibo incentivos al cumplir o superar mis objetivos dentro de la organización

De la pregunta 33 que dice “Recibo recomendaciones y apoyo cuando no logro los objetivos de desempeño.”, el 45.45% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 27.27% estar en desacuerdo, el 13.64% estar de acuerdo, el 9.09% estar en total desacuerdo, mientras que el 4.55% estar totalmente de acuerdo.

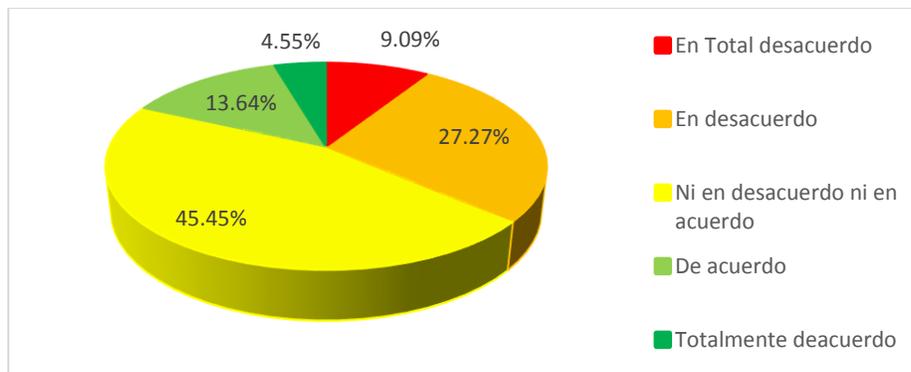


Figura 47 Recibo recomendaciones y apoyo cuando no logro los objetivos de desempeño

De la pregunta 34 que dice “Considero que la empresa cuenta con planes a largo plazo.”, el 54.55% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 18.18% estar de acuerdo, el 9.09% estar totalmente de acuerdo, el 9.09% estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 9.09% estar en desacuerdo.

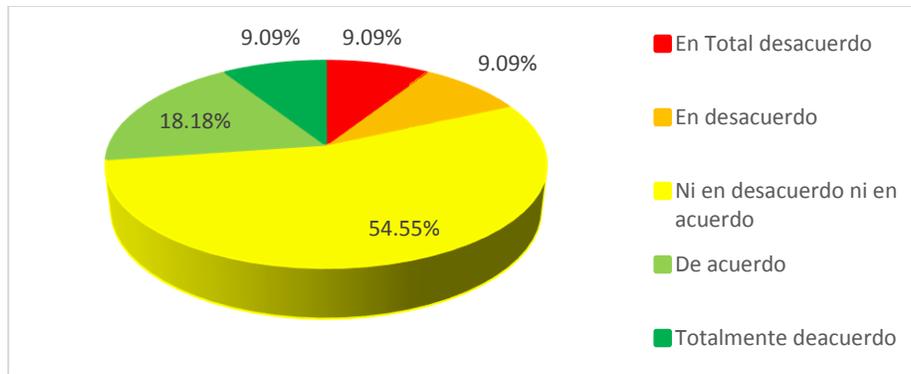


Figura 48 Considero que la empresa cuenta con planes a largo plazo

De la pregunta 35 que dice “Considero que hay factores internos (ausentismo, rotación de personal, conflictos laborales, etc.) y factores externos (situación del país) afectan las ventas”, el 40.91% dice estar de acuerdo, el 31.82% no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 18.18% estar totalmente de acuerdo, el 4.55% estar en desacuerdo, mientras que el 4.55% estar en total desacuerdo.

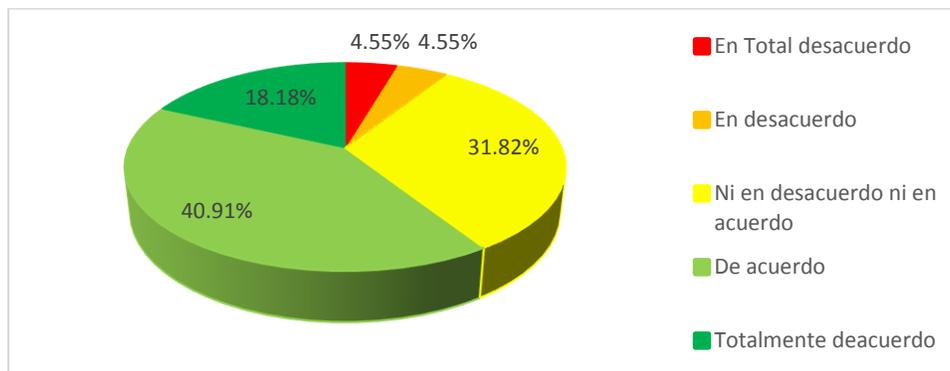


Figura 49 Considero que hay factores internos (ausentismo, rotación de personal, conflictos laborales, etc.) y factores externos (situación del país) afectan las ventas

De la pregunta 36 que dice “Considero que la empresa tiene estrategias para enfrentar la disminución de ventas”, el 45.45% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 27.27% estar de acuerdo, el 18.18% estar totalmente de acuerdo, 4.55% estar en desacuerdo, mientras que el 4.55% estar en total desacuerdo.

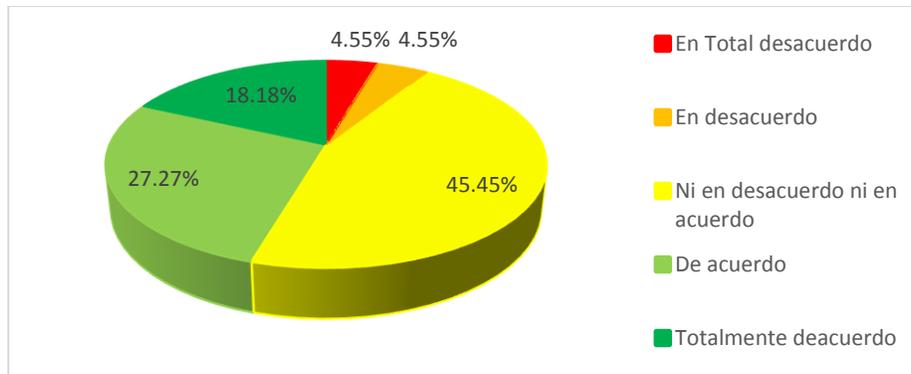


Figura 50 Considero que la empresa tiene estrategias para enfrentar la disminución de ventas

### 4.3 Test de Liderazgo (Grid Gerencial)

Se aplicó el test de liderazgo de Blake and Mouton (Grid Gerencial) al Gerente de CC 1812, obteniendo los siguientes resultados:

Calificación: 7.4, 7.6; de donde se obtiene la gráfica que nos define el Estilo del Liderazgo del director como participativo, orientado a la dirección de equipo, dando importancia tanto a la producción, como al factor humano, fomentando el interés común en todos los colaboradores para obtener su compromiso y en equipo conduciéndose con respeto y fomentando la confianza.

		GRID GERENCIAL									
ALTO	9										
	8										
G E N T E	7										
	6										
	5										
BAJO	4										
	3										
	2										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
		BAJO	TAREAS						ALTO		

Figura 51 Gráfica de resultado de estilo de liderazgo

### 4.4 Análisis por variable de estudio

De acuerdo con la información obtenida en la entrevista y Grid Gerencial aplicada al director de CC 1812, así como a los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores, se procede a comparar los resultados relacionados para cada uno de los indicadores y variables que son objeto de estudio de este trabajo de investigación.

Variable: Liderazgo

Indicador: Estilo de liderazgo

El resultado obtenidos de la aplicación de la encuesta de la Escala de Likert al personal de la empresa, así como el Test de estilos de liderazgo de Blake and Mouton lo ubican en el estilo participativo (Dirección de Equipo); lo anterior se ve reforzado por el director ya que genera una relación con sus colaboradores de respeto, tolerancia y comunicación, involucrándolos con el logro de los objetivos de la empresa a través de la participación de todos los empleados en la reunión inicial de la jornada laboral, en dicha reunión se fomenta además la confianza y que en caso de alguna indisciplina no habrá malos tratos o injusticia para el trasgresor; originando que el personal se vaya integrando como un equipo de trabajo, aunque se encuentra aún en camino para llegar a ser un equipo de alto rendimiento.

Indicador: Grado de comunicación efectiva

El resultado obtenido para esta variable indica que alcanzar el grado de comunicación efectiva en CC 1812 es un área de oportunidad, ya que la transmisión de información y conocimiento requiere ser sustentada de manera escrita, es decir no existen manuales de procedimientos, políticas, lineamientos, responsabilidades entre otros, de manera específica para cada uno de los puestos y niveles de la organización.

La dirección de la comunicación formal que prevalece es en su mayoría de manera descendente, sin embargo, se tiene la oportunidad de lograr que también sea cotidiano que la comunicación pueda fluir de abajo hacia arriba.

Indicador: Manejo de conflictos

En este punto la dirección y los colaboradores coinciden que la falta de comunicación y el no trabajar en equipo son las principales causas que originan conflictos en la organización, además también concuerdan en que saben a quién dirigirse al presentarse algún conflicto, sin embargo, los

empleados manifiestan que en la solución de conflictos no se involucran a todas las partes interesadas.

Variable: Rotación de personal

Indicador: Índice de rotación

Mientras que para el director de CC 1812, la rotación de personal es un factor crítico que genera un alto impacto negativo en el negocio, los colaboradores no están sensibilizados del todo al respecto, aún se encuentran en la fase de creer que una vacante es una simple oportunidad de trabajo que le puede remunerar económicamente. La dirección debe mostrar claramente al personal activo cómo es que contribuye su puesto en los resultados obtenidos en el negocio.

Indicador: Nivel salarial

Si bien el director tiene definido un tabulador de sueldos para cada puesto, en cuanto a calificar que la retribución que perciben sea justa y equitativa, los colaboradores perciben que su salario no es justo de acuerdo a las actividades que desempeñan, sin embargo, el salario se complementa con estímulos económicos y de otra índole como jornadas reducidas lo cual ayuda en disminuir la rotación de personal.

Indicador: Nivel de integración a la organización

La dirección enfatiza la integración del personal, priorizando al personal de nuevo ingreso, presentándolos a todos los colaboradores y explicando a detalle las actividades a realizar y los objetivos a alcanzar en la organización. La dirección y los colaboradores concuerdan en que las reuniones matutinas y la hora de comida por áreas promueven la integración, debido a que en estas reuniones no solo se dan indicaciones, sino que también se platican experiencias, y se reconoce la labor de los integrantes. En cuanto a la infraestructura de la empresa y a los suministros, ambas partes concuerdan que son los óptimos para la operación.

Variable: Desempeño del factor humano

Indicador: Nivel de ausentismo

Se tiene bajo nivel de ausentismo en CC 1812, los casos que se presentan se deben a enfermedad

o problemas personales expuestos por el colaborador, sin embargo, estos últimos no perciben que haya estrategias o mecanismos llevados a cabo por la organización para controlar el ausentismo, situación que afecta el desempeño de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos del negocio.

Indicador: Relación con jefes y directivos

Los colaboradores y jefes coinciden en que llevan una relación cordial, esto se ve reflejado al presentarse alguna incidencia, ambas partes coinciden en que se escucha al personal involucrado y se le trata de apoyar de acuerdo al alcance de la empresa, lo que genera un ambiente laboral sano.

Indicador: Manejo de conflictos

Se tiene identificado que el factor principal que origina los conflictos es la mala comunicación, fomentando un deficiente trabajo en equipo e individualismo; cuando se presentan se escalan jerárquicamente involucrando únicamente a las partes afectadas y mediadores hasta llegar a la solución y toma de decisiones, respetando la autoridad de cada puesto, lo que resulta en un buen ambiente organizacional.

Variable: Desempeño del factor humano

Indicador: Manejo de conflictos – conflictos legales –

Aunque la mayor parte de los colaboradores desconocen si el patrón cumple con sus obligaciones fiscales, una parte importante considera que sí, sin embargo, se han presentado algunas demandas, las cuales son atendidas a través de un despacho externo. Algunas demandas se han originado debido a que ex colaboradores han pretendido beneficiarse argumentando que no se les da de alta ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, pero en el proceso de las demandas se comprueba que si son dados de alta y que se cumplen con todas las obligaciones que establece la ley.

Indicador: Capacitación y adiestramiento

Con respecto a la capacitación tanto el director como los colaboradores concuerdan en que es muy importante y que trae beneficios tanto a la empresa como a cada uno de ellos, sin embargo, la mayor parte de la capacitación que se brinda es de manera empírica debido a que no se cuenta con materiales didácticos, planes de capacitación y reconocimiento de validez.

Indicador: Reconocimiento y estimulación

En el caso del desempeño se identifica que la dirección trabaja a nivel del negocio, dando mayor peso a las actividades que inciden directamente en los resultados, mientras que la evaluación del desempeño al nivel del personal requiere que sea más puntual y específico, los colaboradores no perciben que se les retroalimente sobre su desempeño de manera general, por lo que tampoco sienten que se les reconozca su labor, afectando esto principalmente en su motivación y al desarrollo y crecimiento personal.

Indicador: Nivel de ventas

Si bien el director está pendiente del comportamiento del nivel de ventas, se observa que se puede trabajar en la planeación estratégica a largo plazo, así como aprovechar mejor las oportunidades y hasta las desventajas para el desarrollo del negocio (la situación económica del país, las marchas, las manifestaciones que son comunes en el primer cuadro de la ciudad), y desarrollar estrategias en el negocio que permitan estar adelantados respecto a la competencia (mejor utilización de la materia prima y la estacionalidad de los productos, así como una administración austera).

## **Capítulo V Propuesta de solución o mejora**

### **5.1 Título de la propuesta**

Desarrollo de herramientas para la mejora del Proceso de Reclutamiento, selección, contratación, Inducción e integración en CC 1812.

### **5.2 Justificación**

Esta investigación se enfoca en la influencia que tiene el estilo de liderazgo en el proceso de selección de personal en la rotación y en el desempeño del factor humano dentro de la organización.

Para llevar a cabo la investigación, primero se realizó una investigación en diversas fuentes de información para tener los conceptos claros y un panorama más amplio sobre El liderazgo y los estilos de liderazgo, el Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación y Evaluaciones de desempeño, así como también se estudiaron técnicas de investigación: entrevista, Grid Gerencial y Escala de Likert, esto con la finalidad de hacer uso de ellas de la manera más adecuada para obtener los datos necesarios y suficientes para aceptar o rechazar la hipótesis planteada.

Como segundo paso dentro de la organización se aplicó una entrevista y el test de Grid Gerencial al director de CC 1812, y 22 escalas de Likert a los colaboradores de CC 1812 con el propósito de obtener las opiniones y sentir de ambas partes con respecto al Estilo de Liderazgo que es ejercido por el director, el impacto que tiene dicho estilo en el proceso de selección y en la rotación de personal, así como en el desempeño de todos los colaboradores.

Posteriormente se vació la información obtenida de la entrevista, grid gerencial y escala de Likert y se grafica llevando a cabo un análisis donde se observa las concordancias que existen entre el director y los colaboradores, pero también se observa en donde no concuerdan en cuanto a su sentir y opinión, esto último dio la pauta para realizar la propuesta que se presenta, así como ayudo a elaborar las conclusiones y la aprobación o desaprobación de la hipótesis planteada.

### **5.3 Introducción**

Esta propuesta tiene como base la investigación documental y de campo que se llevó a cabo durante este trabajo de investigación, en donde además de la literatura y páginas de internet consultadas se llevaron a cabo visitas a CC 1812 en las cuales además de aplicar las herramienta mencionadas

anteriormente, se observó la forma de operar de la empresa, y se obtuvieron comentarios adicionales a los obtenidos con las herramientas aplicadas por parte de director y algunos colaboradores con lo cual obtuvimos un panorama más amplio de la organización al lograr una empatía con todo el personal. Lo anterior junto con los resultados obtenidos en el análisis de la investigación nos coloca en la posibilidad de brindar una propuesta que le traerá beneficios a la organización, esta propuesta está basada principalmente en el factor humano.

#### **5.4 Desarrollo de la propuesta**

Después de evaluar la situación actual de CC 1812 se identifica que al no contar con un área de Recursos Humanos, las tareas que competen a esta área se desarrollan de manera empírica, es decir aunque se trabaja en el reclutamiento, selección, contratación, inducción, integración, motivación e incentivos para los trabajadores no se tiene documentado estas actividades lo cual se traduce en problemas como mala comunicación, deficiente trabajo en equipo, rotación, lo cual afecta en el desempeño del personal de CC 1812.

Por lo anterior el equipo de investigación propone las herramientas que se describirán a continuación, cuyos objetivos se describen a continuación:

El objetivo general de la propuesta es proveer de herramientas a CC 1812 que le ayuden a reducir la Rotación de personal y mejorar el desempeño de los colaboradores dentro de la organización.

De manera particular se tienen los siguientes objetivos

- a) Tener un manual de organización donde se establezcan las políticas, misión, visión, y la estructura general de CC 1812
- b) Tener mejores resultados en la contratación de personal, ingresando a la empresa a los candidatos idóneos para cubrir los puestos vacantes, actualmente la índice rotación es de 7.14% el objetivo es disminuir a un 5% como máximo.
- c) Disminuir el tiempo de reclutamiento y contratación mediante el uso de páginas web dedicadas al reclutamiento de personal.
- d) Mejorar la comunicación dentro de la organización que evite los malos entendidos e incentive el trabajo en equipo mediante políticas que se den a conocer de manera escrita.
- e) Evaluar al personal de manera objetiva y al mismo tiempo reconocer su labor mediante un plan de incentivos, para mantener a los elementos motivados.

La aportación de la Ingeniería Industrial en el desarrollo de estas herramientas es realizar el análisis del proceso de Reclutamiento, Selección Y Contratación para buscar la mejor opción en cuanto a contratación de personal, ya sea por medio de un outsourcing o con personal interno además de obtener y analizar la información de los históricos de las vacantes y rotación de personal que se han presentado, de igual forma se analiza el costo -beneficio de las diferentes alternativas de incentivos para los trabajadores.

Esta propuesta va dirigida al director de CC 1812

El alcance que tiene es a todas las áreas de la organización considerando que en todas toma un papel fundamental el Recurso Humano.

La propuesta consiste principalmente en la creación de un área de recursos Humanos apoyándonos con las herramientas que se presentan a continuación:

### **Herramienta 1. Manual de Organización**

Con este manual se tendrá de manera documentada la política, misión, visión, valores y estructura de la organización, la cual podrá ser consultada por todos los colaboradores. A continuación, se da una propuesta del manual de organización para CC 1812:

---

## Manual de Organización

### Índice

- 1.- Introducción
- 2.- Datos Generales
- 3.- Política, Misión, Visión y valores
- 4.- Organigrama
- 5.- reglamento interior de trabajo
- 6.- Descripciones de puestos

### 1.- INTRODUCCIÓN

El Manual de Organización proporciona una descripción clara de Cocina Central 1812 (que de aquí

en adelante se denominara CC 1812).

El Manual de Organización como su nombre lo indica es un documento el cual permite tener un panorama más amplio acerca de la estructura organizacional de CC 1812. Cabe señalar en caso de no contarse con la persona en algún puesto, sus funciones las tomará el puesto superior en su departamento o a quién se designe y tenga la competencia necesaria para efectuar las funciones correspondientes.

En este Manual de Organización se muestra el Organigrama General, así como las descripciones de puestos del personal que integran CC 1812.

De igual forma se encuentra integrada la Misión, Visión, Valores y el Código de Ética de CC 1812. Todo lo anterior con la finalidad de conocer ampliamente la organización actual con la cual se mantiene estructurado CC 1812.

## 2.- DATOS GENERALES

Razón Social: Cocina Central 1812

*R.F.C:*

### REGISTROS OFICIALES

Registro patronal en el IMSS:

Registro ante FONACOT:

CC 1812 se ubican en:

Calle Plaza de La Constitución 13 Piso 3er | 1er Piso, frente a Palacio Nacional, Ciudad de México 06000, México

Tel: 52 55 5035 1829

Página web: <http://www.cocinacentral1812.com/>

## 3. POLITICA, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

### 3.1 POLITICA

“COCINA CENTRAL 1812 tiene la política de cero tolerancias, sin excepción, a todo acto de acoso verbal, sexual o físico.”

“En COCINA CENTRAL 1812 el robo y la falta de respeto son considerados faltas graves.”

### 3.2 MISIÓN

“Crear experiencias donde la tradición de la comida mexicana genere a nuestros invitados recuerdos para toda la vida.”

### 3.3 VISIÓN

“Ser reconocidos como el mejor restaurante de comida mexicana donde los invitados compartan nuestra pasión por la tradición a través de su experiencia.”

### 3.4 VALORES

44)

#### TRABAJO EN EQUIPO

“El trabajo en equipo nos permite unificar todas las actividades que realizan nuestros colaboradores para ofrecer un servicio integral.”

#### COMPROMISO

“Tenemos siempre el compromiso de entregar un servicio de excelencia.”

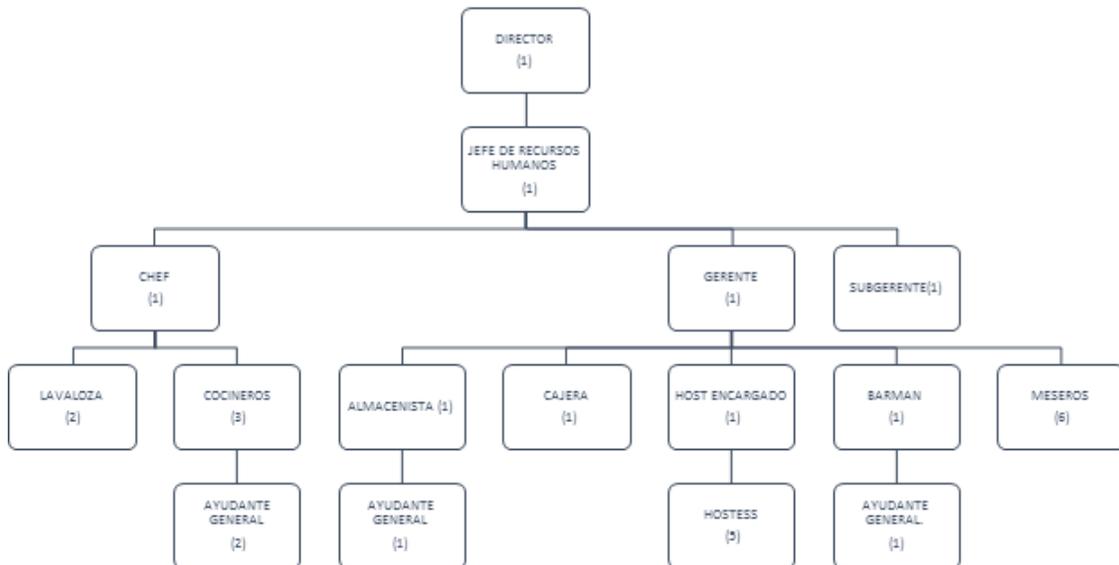
#### CONFIANZA

“Cumplir con las expectativas de nuestros invitados y colaboradores para generar un ambiente de confianza.”

#### PASIÓN

“Nuestra pasión es la fuerza positiva que ponemos en el día a día para ofrecer una experiencia de tradición mexicana.”

### 4.- ORGANIGRAMA



### 5.- REGLAMENTO INTERNO

- Se tiene una tolerancia de 15 minutos, a partir del minuto 16 se toma como retardo
- 3 retardos equivalen a una falta
- Dos faltas ameritan un acta administrativa
- Tres faltas sin justificar son baja automática
- No hacer uso del celular en horario de servicio, en caso de sorprender al personal haciendo uso de este se le retirara y se le devolver al término de su turno
- El personal se debe presentar con uniforme completo
- El personal de la barra debe traer cofia o red y no debe portar alhajas
- No se dejará laborar al personal si se presenta con aliento alcohólico o si ha ingerido alguna droga
- Cuidar la imagen personal, traer uñas cortas, sin exceso de maquillaje, no traer pelo suelto (usar cofia), zapatos boleados, presentarse rasurados (hombre), traer pelo corto (meseros)
- Traer siempre el equipo completo para el servicio (descorchador, encendedor, 2 bolígrafos y comandas)
- Los permisos se deben solicitar por lo menos con 15 días de anticipación y se otorgan de acuerdo al desempeño laboral
- Si es necesario toda la plantilla se debe presentar a laborar, aunque sea su día descanso
- No hay reingresos
- Los meseros al equivocarse en una orden de la carta tienen un minuto de tolerancia para vender el platillo, de no venderlo se les cobrara
- El personal tiene 20 minutos para tomar sus alimentos
- No pueden retirarse del servicio hasta que sea autorizada su salida por el jefe en turno
- Al reincidir en alguna falta se levantará un acta administrativa y se castigará de acuerdo a la magnitud de la reincidencia

## 6.- Descripciones de Puesto

(En este apartado se colocan la descripción de cada uno de los puestos, se muestra solo un ejemplo que es la segunda herramienta que se propone).

---

### **Herramienta 2. Perfil propuesto para jefe de recursos Humanos**

<b>TITULO DEL PUESTO: Jefe De Recursos Humanos</b>
--

## PERFIL DEL PUESTO

**Edad:** 25 – 45 años.

**Sexo:** Indistinto

**Escolaridad:** Licenciatura en Administración o áreas afines, preferentemente Licenciatura en Psicología (Pasante o Titulado)

**Experiencia:** 1 año en puesto similar.

**Habilidades:** Actitud de servicio, Trabajo en equipo, Necesidad de supervisión, Relaciones interpersonales, Responsabilidad, Disciplina, Liderazgo

**Cursos:** Interpretación de pruebas psicométricas., conocimiento en Ley del IMSS, INFONAVIT

## DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

Generar estrategias para atraer, desarrollar y retener al talento humano, creando y fortaleciendo una cultura de servicio y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos institucionales.

## RESPONSABILIDADES

- a) Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de los programas y el desempeño de labores del personal.
- b) Controlar las incidencias de todo el personal adscrito a CC 1812.
- c) Aplicar el procedimiento para el reclutamiento y selección de los recursos humanos, que se realicen de acuerdo a los parámetros establecidos.
- d) Revisar, difundir y vigilar el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo.
- e) Asesorar a todo el personal sobre los derechos y obligaciones como trabajadores de CC 1812.
- f) Elaborar los informes y/o reportes periódicamente, en materia de recursos humanos (Rotación, Vacantes, Despidos, contrataciones)
- g) Propiciar la adecuada integración y clima laboral de todo el personal adscrito; así como la inducción al personal de nuevo ingreso.
- h) Supervisar los términos de las contrataciones y asesorar en los términos de los despidos.
- i) Escuchar y atender las inquietudes y solicitudes del personal.
- j) Supervisar que se tengan los expedientes completos de todo el personal, así como contratos vigentes y demás documentos administrativos.
- k) Apoyar en la organización de eventos
- l) Colaborar proporcionando la información requerida de Recursos Humanos.

m) Formular lineamientos y políticas para el buen funcionamiento de los procesos Recursos Humanos (reglamentos, manuales de procedimientos y/o directivas en particular sobre algún subsistema) n) Gestionar los perfiles de puesto de manera sostenida como soporte de los demás subsistemas y actividades del área. o) Realizar el estudio y análisis de la provisión del personal a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a las necesidades institucionales. p) Otras funciones que le sean asignadas por su superior inmediato.
<b>AUTORIDAD</b>
El jefe de recursos humanos ha sido nombrado, de acuerdo a este nombramiento tiene la autoridad para toma de decisiones del personal a su cargo, decisión de contratación.

El salario mensual sugerido para este puesto, de acuerdo con el perfil mostrado es de \$ 18,000.00 brutos mensuales.

El costo de reclutamiento y de contratación del Jefe de Recursos Humanos con un outsourcing es de \$ 18,000.00 (un mes de salario bruto).

El tiempo aproximado para el envío del candidato es de 7 días, el tiempo de contratación dependerá de la validación del candidato por parte de dirección de CC 1812.

Aquí es importante aclarar que la inversión inicial es de \$18,000.00 pero se genera un gasto fijo de \$18,000.00 al mes que es el sueldo bruto del Jefe de Recursos Humanos.

Además del personal se debe invertir en lo siguiente:

Equipo	Inversión	Frecuencia sugerida	Observaciones
Uniforme	\$200.00	Cada 6 meses	
Laptop con software básico	\$ 18,000.00	Cada 5 años	
Escritorio	\$ 5,000.00	Cada 5 años	o dependiendo del uso
Silla ejecutiva	\$2,500.00	Cada 5 años	o dependiendo del uso
Papelería y otros	\$200.00	Mensual	

### **Herramienta 3: Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación**

Se propone el siguiente Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación:

---

#### **Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación**

##### **1.- PROPÓSITO**

Seleccionar al candidato idóneo que más se adecue al perfil definido para cada puesto vacante o nuevo, optimizando los costos del proceso, así como mantener el estándar de calidad de los recursos humanos necesarios conforme a las normas y políticas establecidas por CC 1812, para proporcionar servicios.

##### **2.- ALCANCE**

Aplica a todo el personal requerido por CC 1812 para cubrir cualquier puesto vacante o nuevo.

##### **3.- POLÍTICAS**

- Gerente y/o jefe de área: debe solicitar cubrir las vacantes con base a las necesidades del servicio por escrito.
- Recursos Humanos debe cubrir las vacantes solicitadas con base al perfil y requisitos establecidos en un tiempo no mayor a 5 días hábiles.
- Los Candidatos deben entregar los siguientes documentos, proporcionando información verdadera:
  - Acta de Nacimiento
  - IFE
  - Comprobante de domicilio
  - Número de IMSS
  - CURP
  - Comprobante de estudios (deseable)
  - 2 cartas de recomendación
  - RFC

##### **4.- RESPONSABILIDADES.**

1.- Gerente y/o jefe de área. Es responsable de la solicitud de candidatos para el servicio.

2.- Jefe de Recursos Humanos. Es responsable de reclutar, seleccionar y contratar al personal calificado en base a la solicitud requerida de acuerdo a la descripción de puesto. Con ayuda de las distintas fuentes de reclutamiento, pruebas psicométricas etc.

3.- Candidato. Tiene la responsabilidad de acudir a citas agendadas, resolución de pruebas, entrega de documentos y cualquier información que sea de utilidad para reclutar, seleccionar y contratar.

## 5.- DEFINICIONES

1. **Reclutamiento:** Proceso mediante el cual se atrae candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la empresa. Los medios de reclutamiento de personal, pueden ser entre otros:

- a) Volanteo
- b) Posteo
- c) Consulta de cartera
- d) Intercambio de cartera
- e) Ferias de empleo
- f) Anuncio en el periódico

Selección: Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado.

Contratación: Proceso que se lleva a cabo en una empresa para formalizar la relación laboral con un empleado que recién ingreso a la misma.

Postulante: Individuo que aspira a ser contratado a la empresa.

Candidato: Individuo que es seleccionado a entrevista o contratación.

Empleado: Candidato que es contratado y prestara sus servicios para la empresa

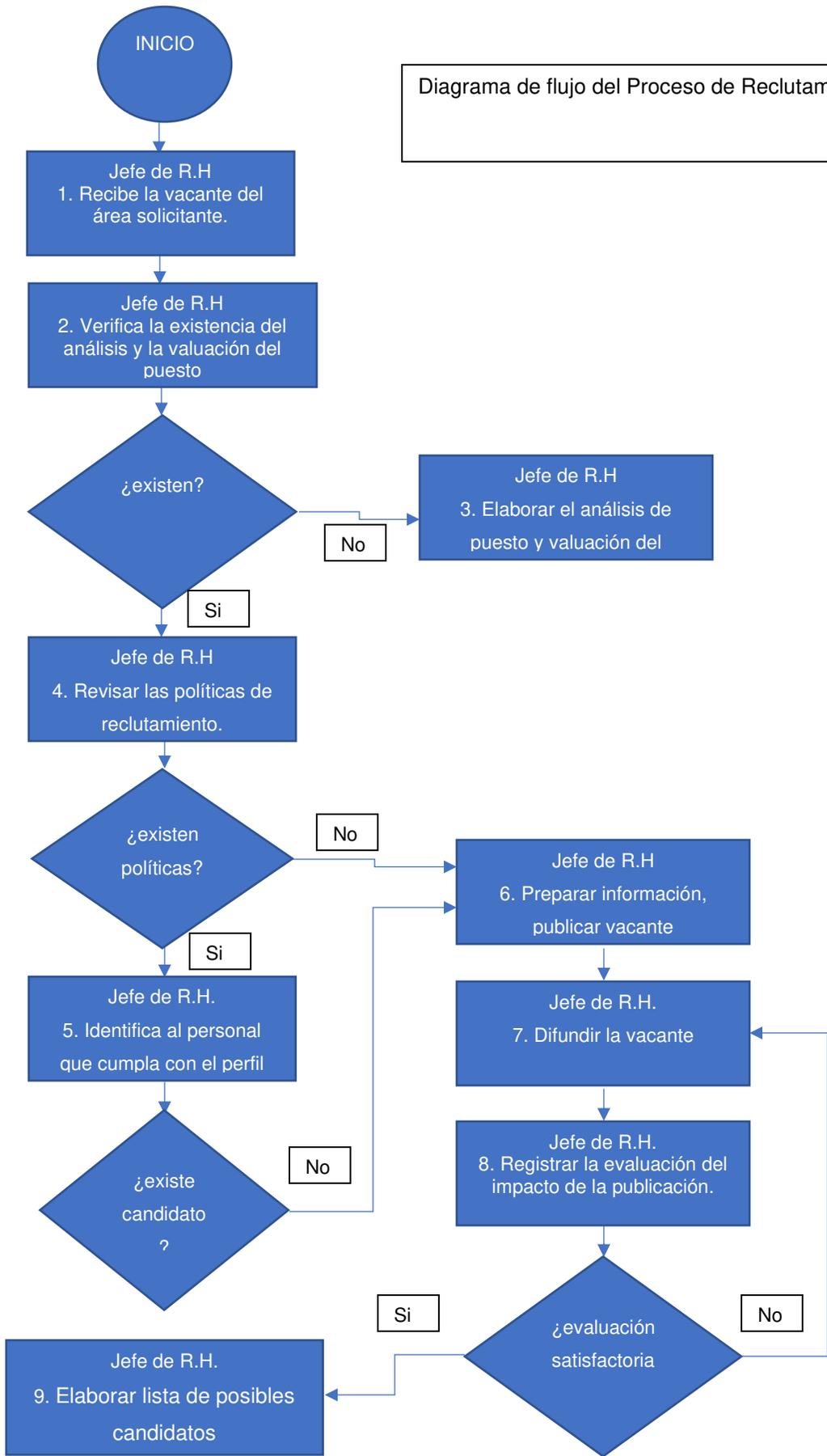
## 6.- PROCEDIMIENTOS

### 6.1 PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO

Responsable	Actividad
Jefe de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Recibe la vacante del área solicitante.</li><li>2. Verifica la existencia del análisis y la valuación del puesto Si existen pasar al 4 No existen pasar al 3</li><li>3. Elaborar el análisis de puesto y valuación del puesto.</li><li>4. Revisar las políticas de reclutamiento de la empresa.<ol style="list-style-type: none"><li>45) ¿Hay alguna política relacionada con la vacante?</li><li>46) Si pasar al 5</li><li>47) No pasar al 6</li></ol></li><li>5. Identifica al personal que cumpla con el perfil requerido<ol style="list-style-type: none"><li>48) ¿Existe alguien idóneo a promover?</li><li>49) Si pasar al 9</li><li>50) No pasar al 6</li></ol></li><li>6. Preparar información, publicar vacante en diferentes medios</li><li>7. Difundir la vacante:<ol style="list-style-type: none"><li>51) Publicar en periódico</li><li>52) Elaborar carteles</li><li>53) Elaborar volantes</li><li>54) Consultar bolsas de trabajo</li></ol></li><li>8. Registrar la evaluación del impacto de la publicación.  ¿La evaluación es satisfactoria?<ol style="list-style-type: none"><li>55) Si pasar a 9</li><li>56) No pasar al 7</li></ol></li><li>9. Elaborar lista de posibles candidatos</li></ol>

#### 6.1.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEO DE RECLUTAMIENTO

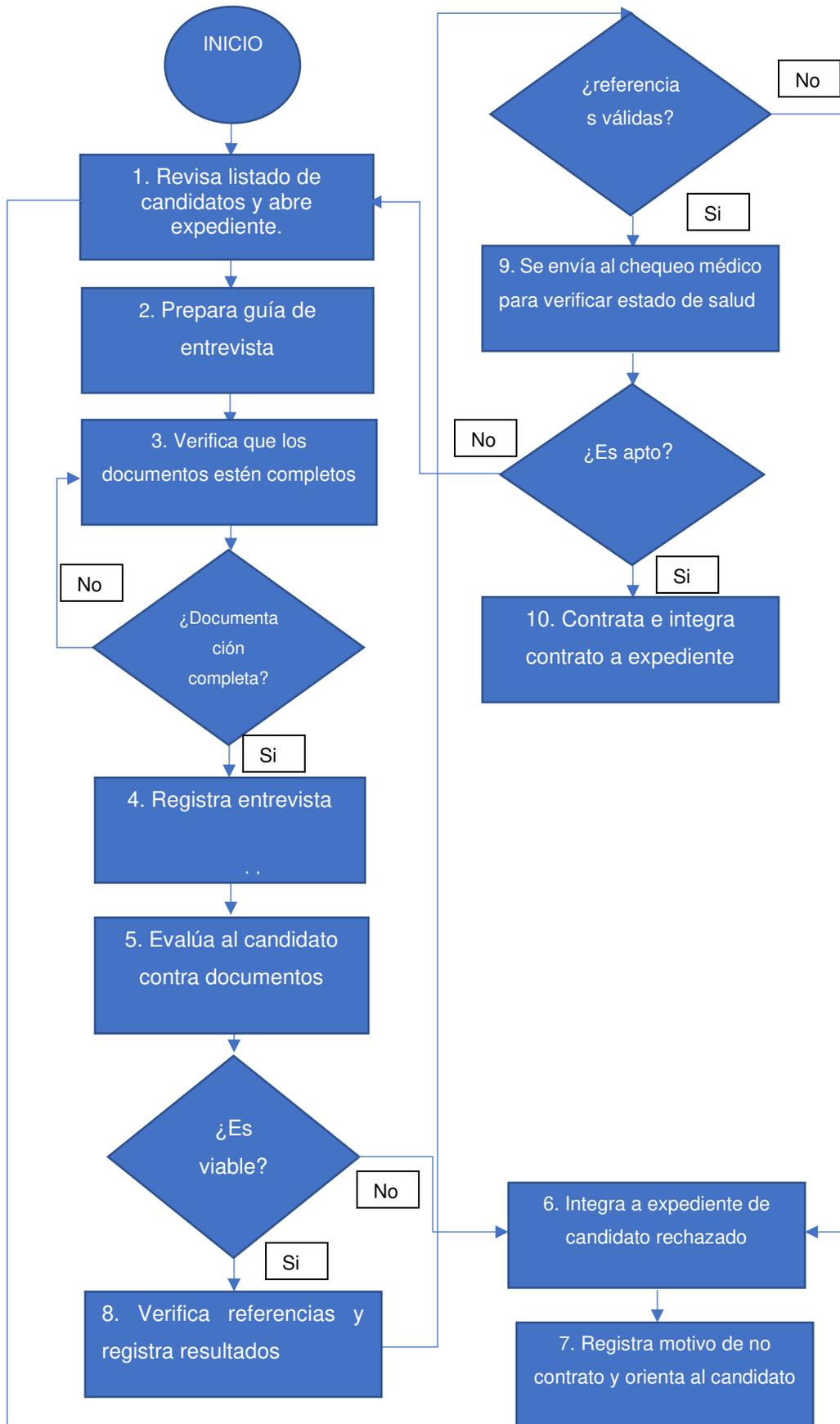
Diagrama de flujo del Proceso de Reclutamiento



## 6.2 PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN

<p>Jefe de Recursos Humanos</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisa listado de candidatos y abre expediente</li> <li>2. Prepara guía de entrevista</li> <li>3. Verifica que los documentos estén completos</li> <li>57) ¿Documentación completa?</li> <li style="padding-left: 20px;">Si pasa al 4</li> <li>58) No pasa al 3</li> <li>4. Registra entrevista</li> <li>5. Evalúa al candidato contra documentos</li> <li>59) ¿Es viable?</li> <li>60) Si pasa al 8</li> <li>61) No pasa al 6</li> <li>6. Integra a expediente de candidato rechazado y pasa a 1</li> <li>7. Registra motivo de no contrato y orienta al candidato</li> <li>8. Verifica referencias y registra resultados</li> <li>62) ¿Las referencias son válidas?</li> <li>63) Si pasa a 9</li> <li>64) No pasa a 6</li> <li>9. Se envía al chequeo médico para verificar estado de salud</li> <li>65) ¿Es apto para el trabajo?</li> <li>66) Si. Pasar al 10</li> <li>67) No Pasa a 1</li> <li>10. Contrata e integra contrato a expediente</li> </ol>
---------------------------------	---

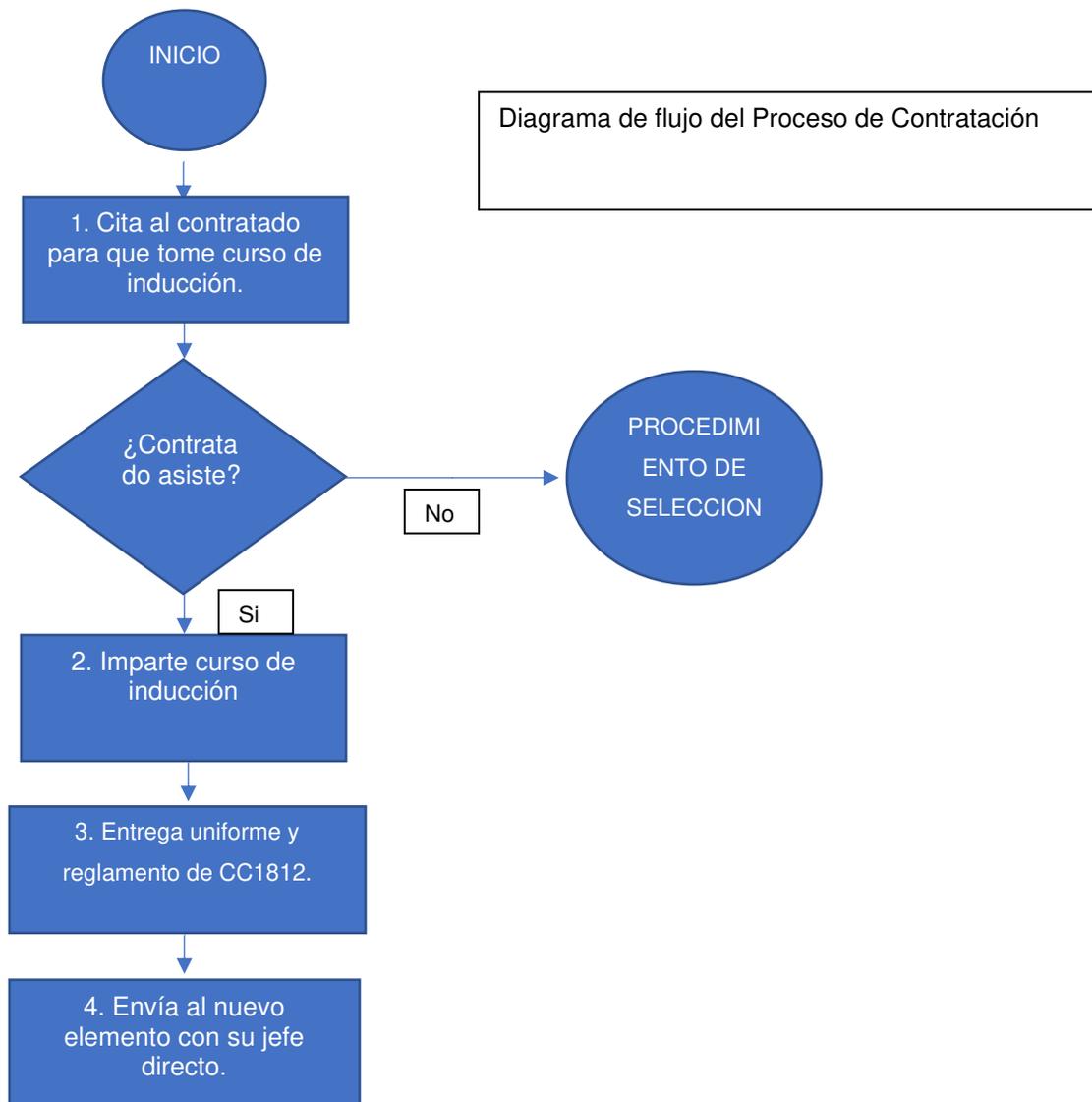
### 6.2.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEO DE RECLUTAMIENTO



### 6.3 PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN

Jefe de Recursos Humanos	1. Cita al contratado para que tome curso de inducción ¿Contratado asiste? Si pasa a 2 No inicia proceso de selección 2. Imparte curso de inducción 3. Entrega uniforme y reglamento de CC1812 4. Envía al nuevo elemento con su jefe directo.
--------------------------	--

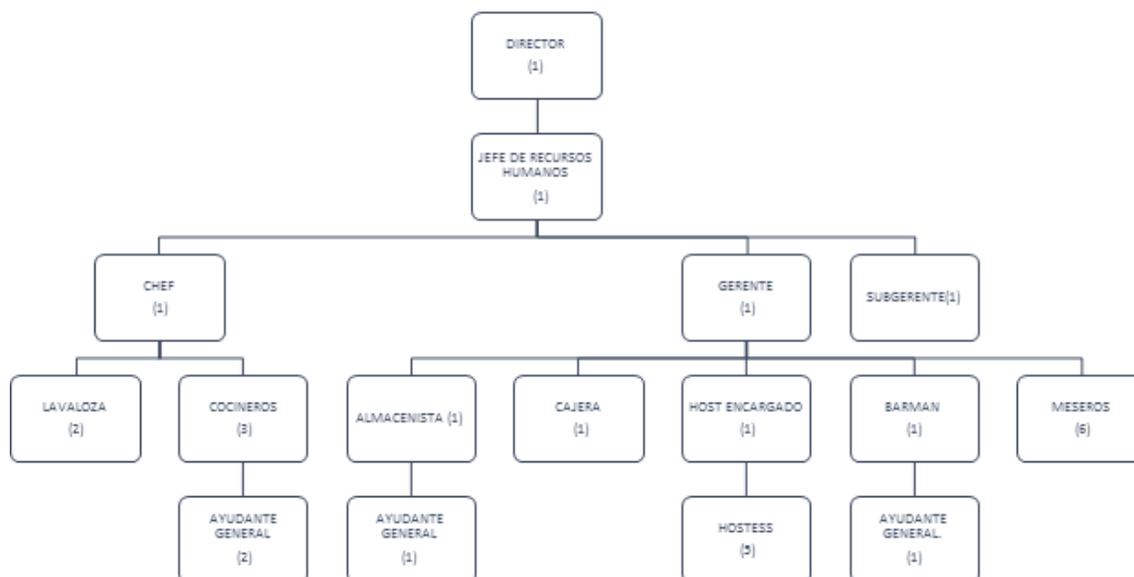
#### 6.3.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEO DE RECLUTAMIENTO



## 7.- INDICADORES DE DESEMPEÑO

No	Nombre del Indicador y Fórmula de Cálculo	Descripción	Indicador Estándar	Frecuencia de Medición	Responsable
1	Índice de reclutamiento y selección  N.º de candidatos & N.º vacantes cubiertas	Cubrir vacantes en 5 días hábiles	80%	Mensual	Jefe de recursos Humanos
3	Rotación de Personal	Personal Operativo que abandona, renuncia a la organización.	10%	Mensual	Jefe de recursos Humanos

Nota: Además de poner en práctica los manuales y procedimientos se sugiere contratar o verificar si dentro de la organización se cuenta con algún elemento que cumpla con el perfil propuesto para Jefe de Recursos Humanos. Se propone el siguiente Organigrama



Como se observa el jefe de recursos Humanos dependerá directamente del director.

#### **Herramienta 4. Sitio Web Para la búsqueda de candidatos de las vacantes operativas (meseros, hostess, ayudantes generales) que se presenten en CC 1812.**

Se propone utilizar la siguiente página: <https://www.bumeran.com.mx/empresas/home/login>, donde nos dan varias opciones para atraer candidatos;

A) Opción 1 Aviso simple, inversión \$799.00

- 60 días de publicación
- Visibilidad en listado genera

B) Opción 2 Promoción 3 avisos simples, inversión \$1, 699

- 60 días de publicación
- Visibilidad en listado genera

C) Opción 3: Búsqueda en Base 25 CV's: Inversión \$1,199.00

- 30 días de uso
- Más de 3 millones de CV's
- Filtros especializados
- Descarga de CV's.

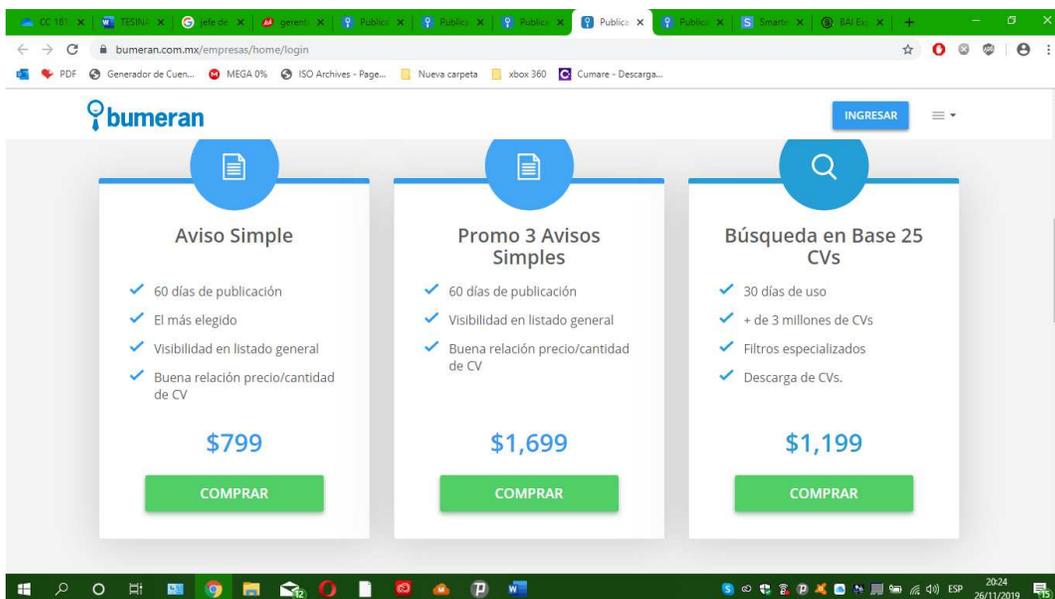


Figura 52 Planes de bumeran, obtenida de <https://www.bumeran.com.mx/empresas>

Este link únicamente se tiene que dar de alta la empresa por única ocasión y hacer el pago correspondiente de acuerdo al paquete que se seleccione.

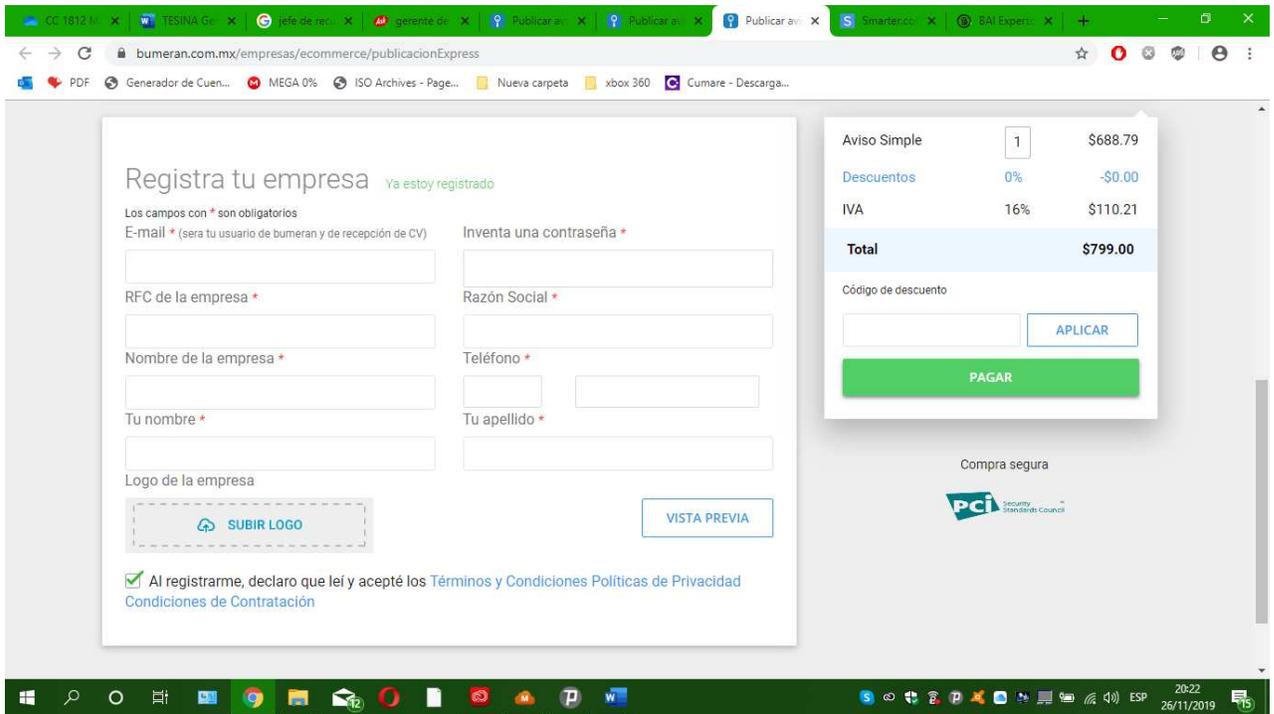


Figura 53 Registra tu empresa, obtenida de <https://www.bumeran.com.mx/empresas>

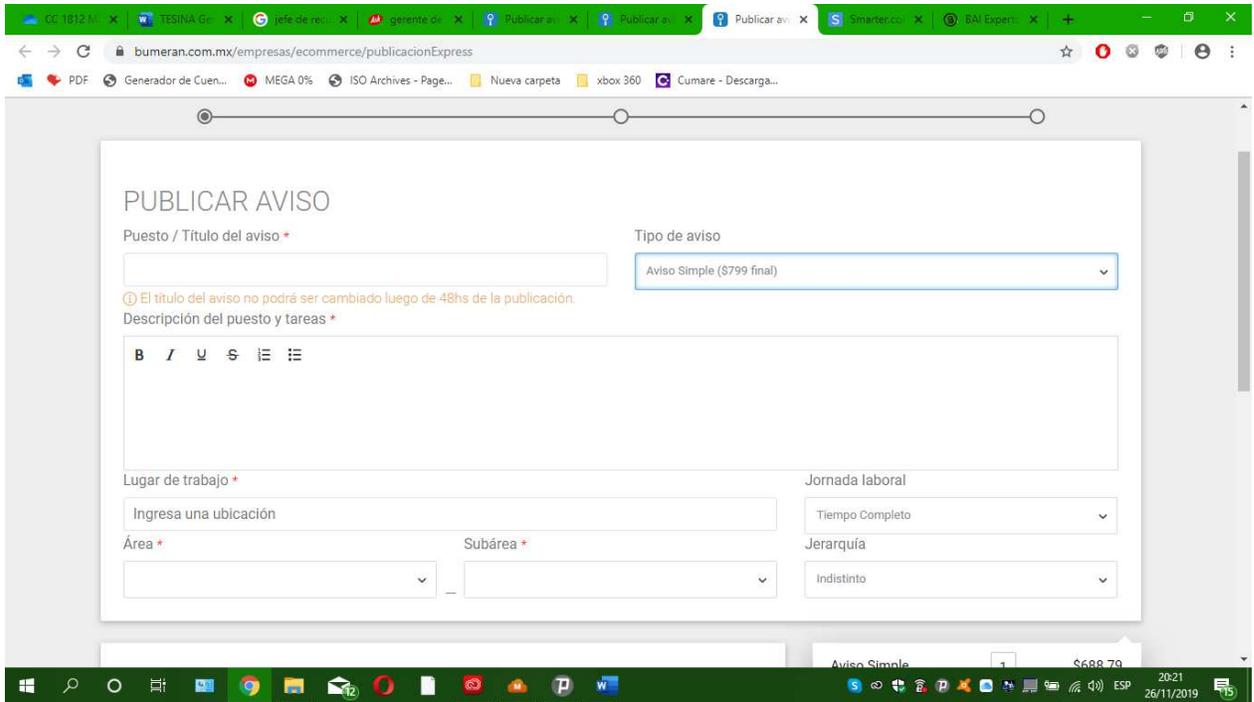


Figura 54 Publicar aviso, obtenida de <https://www.bumeran.com.mx/empresas>

## Herramienta 5. Evaluación de competencias

Formato con el cual se evalúa la competencia de cada uno de los colaboradores, esta debe ser aplicada por los jefes directos de cada trabajador quien debe retroalimentar al evaluado sobre sus resultados para trabajar en conjunto con las áreas de oportunidad que se presenten.

**Cocina Central 1812**

Evaluación de la Competencia del Personal

**INSTRUCCIONES:** El presente instrumento sirve para evaluar la competencia del personal en las funciones que tiene asignadas. Le solicitamos que, con la mayor objetividad conteste este cuestionario, para cada una de las personas a su cargo.

Fecha de la Evaluación:

### I. DATOS DEL EVALUADO

NOMBRE: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_

## II. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

### 1. EDUCACIÓN

Educación Requerida en el Perfil de Puesto	Competente	Todavía No Competente

### 2. EXPERIENCIA

Experiencia Requerida en el Perfil de Puesto	Competente	Todavía No Competente

### 3. FORMACIÓN (CAPACITACIÓN)

Cursos Requerida en el Perfil de Puesto	Competente	Todavía No Competente

### 4.- EVALUACIÓN DE HABILIDADES

**Instrucciones:** Lea y conteste objetivamente los siguientes factores referidos a la persona evaluada. Elija solamente una opción de las cuatro que se presentan para cada uno de los factores que aparecen en la columna izquierda marcando con una "X" el puntaje dentro del paréntesis de la descripción que más se acerca al comportamiento de la persona referida.

FACTORES	SUBFACTORES	(X)
<b>1. Actitud de servicio</b>	1.1 Posee notable disposición con la comunidad y sus compañeros.	(10)
	1.2 Posee buena disposición con la comunidad y sus compañeros.	(9)
	1.3 Posee regular disposición con la comunidad y sus compañeros.	(7)
	1.4 Posee nula disposición con la comunidad y sus compañeros.	(5)

<b>FACTORES</b>	<b>SUBFACTORES</b>	<b>(X)</b>
<b>2. Trabajo en equipo</b>	2.1 Manifiesta notable disposición para trabajar en equipo.	<b>(10)</b>
	2.2 Manifiesta buena disposición para trabajar en equipo.	<b>(9)</b>
	2.3 Manifiesta regular disposición para trabajar en equipo.	<b>(7)</b>
	2.4 Manifiesta nula disposición para trabajar en equipo.	<b>(5)</b>
<b>FACTORES</b>	<b>SUBFACTORES</b>	<b>(X)</b>
<b>3. Necesidad de supervisión</b>	3.1 Requiere nula supervisión para realizar las funciones que tiene encomendadas de acuerdo con el perfil de su puesto.	<b>(10)</b>
	3.2 Requiere mínima para realizar las funciones que tiene encomendadas de acuerdo con el perfil de su puesto.	<b>(9)</b>
	3.3 Requiere ocasional supervisión para realizar las funciones que tiene encomendadas de acuerdo con el perfil de su puesto.	<b>(7)</b>
	3.4 Requiere permanente supervisión para realizar las funciones que tiene encomendadas de acuerdo con el perfil de su puesto.	<b>(5)</b>
<b>FACTORES</b>	<b>SUBFACTORES</b>	<b>(X)</b>
<b>4. Relaciones interpersonales</b>	4.1 Es excelente la calidad de su interacción con jefes, compañeros y con las personas que solicitan sus servicios, manteniendo un agradable ambiente de trabajo.	<b>(10)</b>
	4.2 Es buena la calidad de su interacción con jefes, compañeros y con las personas que solicitan sus servicios, manteniendo un agradable ambiente de trabajo.	<b>(9)</b>
	4.3 Es regular la calidad de su interacción con jefes, compañeros y con las personas que solicitan sus servicios. Manteniendo un buen ambiente de trabajo.	<b>(7)</b>
	4.4 Es mala la calidad de su interacción con jefes, compañeros y con las personas que solicitan sus servicios. Propiciando un ambiente inadecuado de trabajo.	<b>(5)</b>
<b>FACTORES</b>	<b>SUBFACTORES</b>	<b>(X)</b>
<b>5. Responsabilidad y disciplina.</b>	5.1 Cumple invariablemente con sus actividades o metas establecidas y siempre se sujeta a las instrucciones y disposiciones establecidas.	<b>(10)</b>

	5.2 Cumple la mayoría de las veces con sus actividades o metas establecidas y siempre se sujeta a las instrucciones y disposiciones establecidas.	(9)
	5.3 Cumple en lo básico con sus actividades o metas establecidas y se sujeta a las instrucciones y disposiciones establecidas.	(7)
	5.4 Cumple en forma mínima con sus actividades o metas establecidas y muestra resistencia para sujetarse a las instrucciones y disposiciones establecidas.	(5)

**Sume la calificación obtenida en cada factor y de acuerdo al puntaje obtenido seleccione la calificación que le corresponde al evaluado. Se considera que el personal es competente en habilidades si alcanza un puntaje mínimo de 40**

**El factor de Liderazgo solo se aplica a Puestos con personal subordinado**

FACTORES	SUBFACTORES	(X)
<b>6. Liderazgo</b>	6.1 Organiza y dirige en forma notable al personal a su cargo, delegando responsabilidades y cargas de trabajo, manejando los problemas y la toma de decisiones adecuadamente y es un ejemplo a seguir.	(10)
	6.2 Organiza y dirige en forma buena al personal a su cargo, delegando responsabilidades y cargas de trabajo, manejando los problemas y la toma de decisiones adecuadamente y es un ejemplo a seguir.	(9)
	6.3 Organiza y dirige en forma regular al personal a su cargo, delegando responsabilidades y cargas de trabajo, manejando los problemas y la toma de decisiones adecuadamente y es un ejemplo a seguir.	(7)
	6.4 Organiza y dirige en forma nula al personal a su cargo, delegando responsabilidades y cargas de trabajo, manejando los problemas y la toma de decisiones adecuadamente y es un ejemplo a seguir.	(5)

**Se considera que los Puestos con personal subordinado son competentes en habilidades si alcanzan un mínimo de 48 puntos.**

**4. HABILIDADES**

PUNTOS OBTENIDOS	Competente	Todavía No Competente

**III. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN**

Concepto	Competente	Todavía no Competente
1. Educación		
2. Experiencia		
3. Capacitación		
4. Habilidades		
<b>RESULTADO</b>		

**Notas:**

1. Para considerar al personal evaluado como Competente, este debe ser competente en los cuatro conceptos arriba indicados.
2. Esta evaluación de competencia es válida, para el personal competente, por un periodo de dos años a partir de la fecha de su realización.

**IV. CAPACITACIÓN**

Indique la necesidad de capacitación para llevar a la competencia requerida o mantener la competencia del personal evaluado. Recuerde que la capacitación puede ser: cursos, asistencia a Congresos, asistencia a simposios, lecturas dirigidas, aprendizaje de otro compañero.

---

---

---

**V. OBSERVACIONES**

Indique los comentarios que usted considere necesarios sobre el evaluado o el proceso de evaluación.

---

---

---

---

Se sugiere que esta evaluación de competencia sea aplicada de manera trimestral a todos los colaboradores de la organización y se debe de retroalimentar sobre los resultados a cada uno de los colaboradores, para que en conjunto, empresa y colaborador determinen planes de acción para ir mejorando. Con los resultados de la primera aplicación se sugiere realizar un plan de capacitación que ayude a mejorar las competencias de los colaboradores

**Herramienta 6. Políticas para formalizar los incentivos que se dan al personal y se agregan otros incentivos que pueden ayudar en la motivación y desempeño del personal.**

Estas políticas deben estar por escrito, se deben dar a conocer a todo el personal quien deberá de firmar de enterado, se propone el siguiente contenido para el documento:

---

**Políticas sobre incentivos**

1. Al lograr y superar los objetivos mensuales se le otorgara la comida al empleado por dos días sin ningún costo.
- 68) Costo promedio de comida \$300.00
2. La merma máxima que permite el restaurant es del 5% al mes al cumplir con este objetivo al personal se le dará un bono de acuerdo al ahorro que se haya tenido durante ese periodo.
3. Se nombrará al empleado del mes al colaborador que haya cumplido sus objetivos mensuales, además de no haber tenido ni un retardo, ni falta durante el periodo y su comportamiento sea de colaboración y apoyo con sus compañeros. Aquella persona que sea nombrada empleado del

mes se le premiara además con 2 pases dobles para el cine.

- 69) Costo de boletos del cine \$140.00
- 70) Costo de diploma: \$ 14
- 4. Al término del año al colaborador que no haya tenido ninguna falta y máximo 3 retardos se le dará un bono equivalente a una semana de salario.
- 71) Costo dependerá de la categoría del colaborador
- 72) Es importante mencionar que algunas acciones que se mencionan en las políticas actualmente se llevan a cabo de manera informal, lo que ha ocasionado malos entendidos, al tener un documento escrito con las políticas y firmas de todos los colaboradores se dará formalidad y se evitara los problemas de comunicación.
- 73) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Las herramientas pueden ser aplicadas en cualquier orden, pero se sugiere seguir el siguiente:

1. Manual de Organización
2. Perfil de Puestos de Jefe de Recursos Humanos
3. Evaluación de Competencias (De esta evaluación se podría tener algún candidato interno para el puesto de Jefe de Recursos Humanos)
4. Contratación de Jefe de Recursos Humanos
5. Prueba de página web recomendada para cubrir vacantes de personal operativo (meseros y Hostess principalmente, cuando se requiera).
6. Promulgación y aplicación de políticas sobre incentivos.

### 5.5. Resumen de la propuesta

Creación de categoría de jefe de recursos Humanos y ampliación de herramientas de apoyo para el Área de recursos humanos:

Concepto	Recurso	Inversión	Observaciones
Contratación de Jefe de Recursos Humanos	Outsourcing para la contratación	\$18,000	De la aplicación de la evaluación de desempeño se puede tener un candidato, lo que eliminaría esta inversión

	Uniforme	\$200	
	Laptop con software básico	\$ 24,562	El Software sugerido es paquetería Office, un correo corporativo, acceso a internet.
	Escritorio	\$ 5,000	
	Silla ejecutiva	\$2,500	
	Papelería y otros	\$200	Como papelería y otros se considera todo lo necesario como hojas, plumas, grapas, clips, etc.
Perfil de Jefe de Recursos Humanos	Recurso Humano	N/A	Está incluido en el precio de contratación del outsourcing o se puede hacer uso del presupuesto
Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación	Recurso humano	N/A	Se utiliza el presupuesto, y ya con el Jefe de Recursos Humanos se puede revisar y enriquecer
Evaluación de desempeño	Recurso humano	N/A	Se utiliza el presupuesto, y ya con el Jefe de Recursos Humanos se puede revisar y enriquecer
Paquete de Reclutamiento en página web	Recurso Humano	\$1,699	Existen otras dos opciones una de \$1,199 y otra de \$799, se sugiere tener el presupuesto de \$1,699 que es el escenario más alto. Esta herramienta se debe utilizar en cuanto se tenga la necesidad de reclutar personal operativo

	Inversión Inicial	\$46,161	
--	-------------------	----------	--

Además de la inversión inicial se deben tener presentes los costos fijos mensuales que se tendrían:

Salario del Jefe de Recursos Humanos \$12,000

Uniforme \$16.67 (considerando que cada 6 meses se renueva)

Paquetería y software (antivirus) \$100 (Actualización)

Papelería y otros \$ 200 Mensual

Costo fijo mensual adicional \$ 12,316.67

Las políticas generaran costos variables dependiendo del cumplimiento o no de los objetivos de la organización, estos costos se descartan debido a que generaran beneficios a la empresa por lo que no impactaran de manera importante.

## Conclusiones

El proyecto se enfocó en la empresa Cocina Central 1812 donde el principal problema que se observó en un inicio fue la rotación de personal que existe, lo cual dio origen a la hipótesis “El estilo de liderazgo carismático ejercido por el director de CC 1812 presentada. Para poder comprobar ésta, se llevó a cabo la investigación en la literatura referente a los conceptos y temas relacionados con liderazgo, administración del factor humano, técnicas de investigación, entre otros, además de que se realizó una investigación de campo aplicando encuestas a los colaboradores, un test y una entrevista al director.

Las herramientas de investigación demostraron que la hipótesis planteada “El estilo de liderazgo carismático ejercido por el director de CC 1812 en el proceso de selección de personal, genera una alta rotación y un inadecuado desempeño del factor humano”, no se acepta como cierta debido a que los resultados obtenidos como cierta en primer lugar porque el líder de Estilo participativo resultado obtenido de la aplicación del test y entrevista al director y corroborada con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los colaboradores.

En segundo lugar, el liderazgo ejercido no juega un papel determinante en el proceso de reclutamiento, selección y contratación, si no el que no se tengan manuales ni procedimientos para llevar a cabo estas actividades es lo que realmente influye en que no se contrate al candidato idóneo sumando que en la organización un área ni una figura con el perfil requerido para estas labores.

En tercer lugar, la rotación es generada por la deficiente comunicación que existe dentro de la organización ya que, al no contar con manuales, procedimiento, instructivos, etc., existen mal entendidos y malas interpretaciones lo que genera conflictos, y malestares entre los empleados que derivan en renuncias, despidos o abandonos de trabajo.

Por último, el desempeño de igual forma por la deficiente comunicación y falta de trabajo en equipo, así como a la nula retroalimentación sobre las evaluaciones de desempeño que se llevan a cabo ya que estas se aplican de manera informal y empírica y únicamente se le pone atención al cumplimiento de objetivos, dejando aun el crecimiento y desarrollo del personal.

Pasando a los objetivos de esta investigación se observa que en general existe un clima laboral aceptable dentro de CC 1812 que es el resultado del esfuerzo realizado por el director al proporcionar las herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades de cada puesto, el llevar a cabo reuniones diarias con todos los colaboradores donde además de tratar asuntos laborales se conversa

sobre asuntos personales y experiencias.

Otros de los objetivos de la investigación fue la de valorar el actual proceso de selección y contratación de personal el cual no está documentado ni estructurado formalmente y es llevado a cabo por el director, al no tener un documento sobre este proceso genera una mala contratación que a corto plazo genera la rotación, de ahí la importancia de establecer un documento que formalice el proceso de contratación y que a su vez sea llevado a la práctica con personal con el perfil adecuado.

En relación al tema de la rotación de personal los resultados obtenidos de la organización cotejados contra los datos presentados por el director de CC 1812 es un factor que afecta en un 30% las ventas del negocio, teniendo en los últimos meses 2 vacantes al mes, es decir un Índice de rotación del 7.14% y aunque se nos ha informado de que se ha trabajado sobre dicha problemática, se ha hecho de manera informal, es decir no existe evidencias ni documentación que ayuden a llevar una estadística que permita saber el comportamiento y así poder llevar a cabo una planeación que disminuya el impacto. La rotación de personal y los problemas laborales principalmente son originados por descontentos entre lo colaboradores que principalmente se dan por la comunicación informal que predomina dentro de la organización porque existen malos entendidos o malas interpretaciones del mensaje transmitido, esto ha originado descontento, inconformidad, escasez del trabajo en equipo y finalmente que los empleados no perciban los incentivos y esfuerzos que ha hecho la dirección general para lograr una integración, un sentido de identidad, y la motivación necesaria para desarrollar las actividades con la mayor eficiencia.

Con respecto a la evaluación de desempeño también es llevada a cabo de manera empírica, basándose en las tareas y objetivos que se plantean a cada uno de los colaboradores, sin embargo, no hay retroalimentación lo que impide que se corrijan errores y/o se recompense la labor de los colaboradores de manera justa.

En resumen, se observa que el liderazgo ejercido por el director de CC 1812 es participativo, tratando de involucrar al personal en las actividades fomentando el trabajo en equipo, el respeto y la cordialidad entre todos los integrantes de la organización, sin embargo, todo se viene llevando a cabo de manera informal no teniendo evidencia ni manuales, o instructivos que alineen a todo el personal, lo que origina problemas y malestar entre los colaboradores.

De acuerdo a lo anterior se deriva la importancia de comenzar a documentar, incidencias, quejas, problemas internos; para ir generando evidencia, crear manuales, procedimientos, instructivos, etc., que ayuden a mejorar la comunicación dentro de la organización y que además pueda ser consultada por los colaboradores.

Se detectó que en la organización no hay una figura que cumpla con el perfil y conocimiento adecuado en el área de recursos humanos; las contrataciones, inducciones, evaluaciones, etc. se llevan a cabo sin un método específico es decir de manera empírica, de lo anterior deriva nuestra propuesta de solución. Como primera etapa es necesario un proceso de contratación, el cual será más efectivo si se integra un elemento con el perfil definido en nuestra propuesta, con este elemento se contará con la figura de Recursos Humanos que en la actualidad no existe. Y como segunda etapa al evaluar las competencias del personal periódicamente, se contarán con elementos para poder desarrollar un plan de capacitación adecuado que realmente ayude a progreso y crecimiento de la empresa y de los empleados.

Como equipo llegamos a la conclusión de que es indispensable que a través de la capacitación a los colaboradores se dé a conocer las actividades de cada puesto, por ejemplo, incluyendo los planes de negocio, planes de carrera, entre otros y, en el caso de la contratación de nuevos colaboradores para cubrir las plazas vacantes, la selección debe hacer énfasis en personas que puedan realmente comprometerse con la empresa y que tengan desarrollada la habilidad del trabajo en equipo que la organización fomenta y requiere, independientemente de que el trabajo en sí ofrece la oportunidad de cubrir las necesidades básicas de las personas, la oferta laboral debe permitir a la persona cubrir sus necesidades más altas a saber: la necesidad de seguridad, de afiliación, de reconocimiento.

La investigación ha demostrado que el liderazgo juega un papel importante dentro de una organización, pero se deben tener en cuenta varios factores que afectan la forma de liderar el equipo, como son la comunicación, el saber trabajar en equipo, el saber integrar al personal, inclusive el saber cuándo y cómo reprender al colaborador y que este entienda que las llamadas de atención son hacia el puesto y no hacia la persona, además el líder debe ir aprendiendo y evolucionando constantemente y lo más importante adaptándose a cada una de las circunstancias que se presentan en día a día, por otra parte se observa que para poder tener un ambiente laboral sano la comunicación juega un papel crucial y para que sea efectiva lo más conveniente es tener todo por escrito de forma clara y que sea entendible, para evitar malos entendidos, interpretaciones inadecuadas que genere conflictos laborales.

Las propuestas expuestas en el trabajo de investigación requieren una inversión económica que consideramos está dentro del alcance de la organización, aunque la inversión más importante es el tiempo y dedicación para permitir y convencer al personal de trabajar de una manera más organizada.

Al momento que la propuesta sea implementada impactara benéficamente a la empresa en cuanto al factor humano principalmente y en la forma de contratar al personal, sin embargo, de los

principales retos de la organización se encuentra la formulación de procesos y el conocimiento de las necesidades de capacitación.

Cabe mencionar que el fin de la propuesta es lograr mover y activar la brecha situacional a encaminarla a la mejora continua, se debe destacar la experiencia adquirida con el proyecto y el conocimiento adquirido durante el seminario ya que se pusieron en práctica conocimientos de nuestras áreas de estudio como la Ingeniería Industrial y la Administración Industrial mismas que se llevaron a la mayor potencialización de los conocimientos enfocados a la empresa la cual nos dio la oportunidad de desarrollar el proyecto de investigación "Cocina Central 1812.

Es importante reafirmar, que el líder según los resultados obtenidos posee una gran identificación y entendimiento con la gente dicho dato fue resultado de diferentes instrumentos los cuales nos mostraron el panorama real de la organización con la intención de conocer el desempeño del líder y su factor humano y el impacto en temas como la presentación de los platillos, hasta la captación del comensal, nuestro proyecto nos enseñó y nos adentró al sector restaurantero y como un Administrador Industrial o Ingeniero Industrial puede ser un actor importante agente de cambio en el sector.

Finalmente, consideramos que en toda organización debe existir un equilibrio laboral, y una responsabilidad compartida por cada integrante que forma parte de una organización y así consolidar la sinergia Organizacional. El liderazgo es un factor esencial que depende fuertemente de la comunicación y la motivación, utilizados de manera efectiva, permiten a un administrador o ingeniero obtener una participación activa y consciente en la consecución de los objetivos organizacionales, cada una de las personas tienen la capacidad de desarrollar el liderazgo, lo importante está en encontrar la motivación que le guie para ello.

## Referencias

- Arias Galicia, F., & Heredia Espinosa, V. (2006). *Administración De Recursos Humanos. Para El Alto Desempeño*. México: Trillas.
- Bennis Warren, G., & Nanus, B. (2008). *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz*. Paidós, Iberica Ediciones.
- Bud Haney, D. M. (2011). *Liderazgo Carismático*. S&H Publishing Incorporated .
- Contreras, F. (2008). LIDERAZGO: PERSPECTIVAS DE DESARROLLO E INVESTIGACIÓN. *International Journal of Psychological Research*, 64-72. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299023508008>
- Dessler, G., & Varela, R. (2001). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque latinoamericano*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Douglas, M. (2007). *EL LADO HUMANO DE LAS EMPRESAS*. México: MCGRAW HILL.
- Drucker, P. F. (2014). *La gerencia de empresas*. México: Debolsillo.
- González Merino, M. (2015). *Selección de personal*. México: ALFAOMEGA GRUPO EDITOR, S.A DE C.V.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández y Rodríguez, J. S., & Palafox de Anda, G. (2012). *Administración : Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: MCGRAW HILL.
- Kanawaty, G. (2008). *Introducción al estudio del trabajo*. LIMUSA.
- Kotter, J. P. (1997). *Líder del cambio*. México: MCGRAW HILL.
- Levy, S. (2006). *PROCESO DE SELECCIÓN MODERNO*. Obtenido de LINKEDIN:

<https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/modern-recruiter-guide-esp-final.pdf>

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Liderazgo; Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Marvel Cequea, M., Rodríguez Monroy, C., & Núñez Bottini, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 549-584. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54921605013>

Matos Madeon, F. (11 de Marzo de 2013). *Master Executive en Administración y Dirección de empresas*. Obtenido de Evaluación del Desempeño Laboral: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>

MAYNARD. (2005). *Manual del Ingeniero Industrial*. MC GRAW HILL.

Montúfar, R. G. (2013). *Desafío Organizacional. principios y aplicaciones*. MCGRAW HILL.

NATIONAL MINORITY AIDS COUNCIL. (07 de 08 de 2014). *issuu*. Obtenido de Desarrollo de liderazgo: <https://issuu.com/portafoliodeevidencias/docs/desarrollo-de-liderazgo>

Novoa, O. (19 de Mayo de 2018). *Thrive Productivity*. Obtenido de Sobre el liderazgo moderno: <http://www.thriveproductivity.com/publicaciones/2018/5/19/sobre-el-liderazgo-moderno>

Oficina Internacional del Trabajo. (2006). *Introducción al Estudio del Trabajo*. LIMUSA.

Ramírez Martínez, G. (2004). *Desempeño Organizacional Retos y enfoques Contemporáneos*. Origami.

Reyes Ponce, A. (2011). *Administración de Personal Relaciones Humanas Primera Parte*. Puebla: Limusa.

Rodríguez, D. (2016). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.

Sánchez Manchola, I. D. (2017). *Estilos de Dirección y Liderazgo en las Organizaciones. Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Tamayo Contreras, P. (2008). *Modelos Teóricos e Investigaciones sobre rotación de personal*. México: Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, S.A de C.V.

Zayas Agüero, P. M. (octubre de 2010). *Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal*.  
Obtenido de Contribuciones a las Ciencias Sociales: [www.eumed.net/rev/cccss/10/](http://www.eumed.net/rev/cccss/10/)

## Glosario

a

Administrativo: Empleado de una empresa privada u organismo público que trabaja en una oficina en las tareas de administración

Autoridad: Facultad o derecho de mandar o gobernar a personas que están subordinadas.

Ausentismo: ausencia del trabajo justificada o no.

Ayudante: empleado o empleada que presta ayuda a otra persona, pero con categoría inferior y bajo sus órdenes

b

Burocrático: De la burocracia o relacionado con ella.

c

Carismático: Cualidad o don natural que tiene una persona para atraer a los demás por su presencia, su palabra o su personalidad

Categoría: ordenes jerárquicas de una profesión.

Clima organizacional: Ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización el cual está relacionado con la motivación de los empleados, se refiere tanto a la parte física como emocional y mental.

Compensación: indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un/a empleado/a (por ejemplo, horas extraordinarias).

Confianza: Esperanza firme que una persona tiene en que algo suceda, sea o funcione de una forma determinada, o en que otra persona actúe como ella desea.

Conflicto laboral: conflicto surgido por la discusión de derechos y obligaciones de los trabajadores y trabajadoras de una empresa.

Consejos: Opinión o parecer que alguien da o recibe acerca de su conducta futuras

Cualidad: Rasgo, componente permanente, diferenciado, peculiar y distintivo de la naturaleza o la esencia de una persona o cosa que contribuye, junto con otros, a que alguien o algo sea lo que es y como es.

Cuestionario: escrito con las preguntas e instrucciones que debe aplicar un/a entrevistador/a y en el que se han de anotar las respuestas de la persona entrevistada. a veces, la persona encuestada las puede contestar directamente en el cuestionario debe facilitar su posterior tabulación.

Curriculum vitae: enumeración y descripción detallada de la formación, experiencia y actividades profesionales de una persona.

d

Área: área de una empresa dedicada a una determinada función. se puede componer de varios servicios y tiene una persona con funciones de dirección al frente del mismo.

Desempeño: es el acto y la consecuencia de desempeñar, cumplir una obligación, realizar una actividad o dedicarse a una tarea.

Despido: acción por la que una empresa da por finalizada su relación laboral con un trabajador o trabajadora.

Día hábil: todos los días del año que sean laborables a efectos jurídicos.

Día laborable: aquél en que las empresas ofrecen sus servicios al público, dependiendo de cada negocio, suele ser de lunes a viernes.

Dinámica de grupo: conjunto de acciones, cambios, interacciones, reacciones y movimientos que actúan en un grupo de personas y que lo llevan a comportarse en la forma como lo hace. la dinámica de grupo es, por otro lado, una disciplina perteneciente al campo de la psicología social, que se ocupa del análisis de la conducta de los grupos en su conjunto, de las variaciones de la conducta individual de las personas que los integran, de las relaciones entre grupos y del establecimiento de

principios y técnicas que aumenten la eficacia de los grupos.

e

**Economía:** Ciencia que estudia los recursos, la creación de riqueza y la producción, distribución y consumo de bienes y servicios, para satisfacer las necesidades humanas.

**Empatía:** cualidad de comprender los problemas de otros y ponerse en su lugar.

**Emprendedor/a:** persona que crea una empresa o comienza una actividad empresarial.

**Entrevista de selección:** reunión, generalmente de dos personas, destinada a evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. generalmente, es la última etapa de un proceso de selección y la llevan a cabo personal especializado y/o el/la futuro/a jefe/a de la persona entrevistada.

**Empresa:** Acción o tarea que entraña esfuerzo y trabajo.

**Equipo:** Grupo de personas que se organiza para realizar una actividad o trabajo.

**Evaluación de desempeño:** evaluación analítica del comportamiento necesario para la realización de una tarea, que intenta identificar problemas, métodos óptimos de entrenamiento, formación y las capacidades requeridas para el desempeño de la misma.

f

**Finiquito:** documento y acto por el que se ajustan las cuentas que tienen lugar como consecuencia de la finalización de una relación laboral o comercial.

**Formación del personal:** formación específica dirigida al personal de plantilla de una empresa a cargo de la misma.

g

**Grupo:** Conjunto de personas, animales o cosas que están juntos o reunidos o que tienen alguna característica común.

h

Historial: curriculum vitae resumido en una página que generalmente acompaña a una solicitud de empleo.

Horario laboral: horario en el que se desarrolla la jornada laboral y que viene determinado por el empresario o empresaria.

i

Incentivos: ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas.

l

Liderazgo: ejercicio de las cualidades de líder. conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo para conseguir los objetivos de la organización.

m

Motivación: conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. la naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.

n

Negociación: contactos que se establecen entre dos o más personas o entidades para fijar las condiciones de un acuerdo determinado.

Nómina de una empresa: relación de la plantilla de una empresa expresando sus salarios y otras gratificaciones.

o

Opinión: Idea, juicio o concepto que una persona tiene o se forma acerca de algo o alguien.

Organigrama: es la representación gráfica de la organización de una empresa o entidad, estableciendo las principales dependencias y relaciones existentes.

p

Perfil de un puesto: características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. el conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.

Plantilla de personal: grupo de empleados y empleadas de una empresa.

Poder: Estar una persona en condiciones de hacer determinada cosa por no haber nada que lo impida.

Preselección: selección previa general.

Productividad: se refiere a la relación entre la cantidad de productos obtenida mediante un sistema productivo y los recursos empleados en su producción.

Prueba de aptitud: aquella que se realiza para medir la capacidad de una persona candidata a realizar un trabajo.

r

Reclutamiento: es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.

Responsabilidad: Cualidad de la persona responsable.

Rol: papel que desempeña cada persona dentro de una unidad social determinada. cada institución se puede analizar en función del conjunto de roles asumidos por cada uno/a de sus componentes.

Rotación del personal: es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la

organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados.

s

Salario: es el conjunto de las diferentes remuneraciones que una persona obtiene como contraprestación de los trabajos realizados por cuenta ajena.

Salario mínimo: aquél que por ley debe recibir como mínimo un trabajador o trabajadora, independientemente de su empleo y profesión. se fija por día y mes.

Selección de personal: acto de elegir a una persona candidata entre varias para un puesto de trabajo.

t

Test: término de origen inglés, que se utiliza para designar los diferentes tipos de técnicas psicotécnicas que se aplican a las personas dentro de la investigación cualitativa. también recibe este nombre el conjunto de las diferentes pruebas que tienen por objeto probar la aceptación en el mercado de un concepto, marca, embalaje, precio, producto, etc., para poder tomar decisiones respecto al aspecto ensayado.

u

Unión: Efecto de unir o unirse

v

Vacante: puesto de trabajo libre, que no está cubierto.

Valores: La luminosidad, también llamada claridad, es una propiedad de los colores. Ella da una indicación sobre el aspecto luminoso del color estudiado: cuanto más oscuro es el color, la luminosidad es más débil

## **Anexos**

## Anexo I

### Índice de figuras

Figura 1. Etapas del proyecto de investigación	8
Figura 2. Cronograma de actividades de investigación	9
Figura 3. Organigrama de Cocina Central 1812	12
Figura 4 Elementos clave del liderazgo (Lussier & Achua, 2016)	17
Figura 5 Habilidades gerenciales (Lussier Robert N, 2016. P 9)	25
Figura 6 Ejemplo de entrevista. (Study Lib.es, 2013-2019)	33
Figura 7 Gril Gerencial (Schein y Bennis)	34
Figura 8 Ejemplo de escala de Likert (Moreno Laura, 2016)	37
Figura 9 Formato de descripción de puestos	43
Figura 10 Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos. (Chiavenato, 2007, pág. 171)	47
Figura 11 Proceso de selección de personal (UPANA,2015, pp 6)	48
Figura 12 Ejemplo de formato de evaluación del desempeño en escala de puntuación (Calderón, P., 2013)	57
Figura 13 Ejemplo de formato de evaluación de desempeño de elección forzada	58
Figura 14 Ejemplo de registro de incidentes críticos	59
Figura 15 La relación existente entre el director y sus colaboradores en cuanto a comunicación, respeto y tolerancia es buena, dentro y fuera de la organización	69
Figura 16 El director promueve la integración y participación de sus colaboradores en la organización	70
Figura 17 En caso de alguna indisciplina, se actúa de manera justa con el transgresor	70
Figura 18 El director dirige la empresa de manera adecuada, congruente y responsable	71
Figura 19 Se me han dado a conocer las actividades y responsabilidades de mi puesto	71
Figura 20 Conozco el reglamento interior de trabajo, procedimientos e instructivos de actividades, manuales de operación, etc.	72
Figura 21 Me informan sobre mi desempeño, indisciplina, cambios en las políticas, etc.	72
Figura 22 El personal tiene alta permanencia en la organización	73
Figura 23 Las causas que originan la rotación de personal son siempre externas a la organización	73
Figura 24 La empresa se preocupa por evitar las renunciaciones	74
Figura 25 Mi sueldo como el de mis compañeros están perfectamente definidos	74
Figura 26 Considero que recibo un sueldo justo y competitivo por mi trabajo	75
Figura 27 Recibimos estímulos económicos justos y atractivos	75

Figura 28 Cuando ingrese a trabajar me mostraron la empresa, me presentaron con el personal y me enseñaron las actividades a realizar	76
Figura 29 Realizamos actividades en la organización que nos ayudan a integrarnos y sentirnos en un ambiente de confianza	76
Figura 30 Cuento con el mobiliario adecuado y en general dispongo de los recursos necesarios para llevar a cabo mis funciones	77
Figura 31 La principal causa de ausentismo del personal es por enfermedad y problemas personales	77
Figura 32 Considero que la empresa cuenta con mecanismos para evitar que falte a laborar	78
Figura 33 Considero que los mecanismos utilizados por la empresa para evitar que falte son adecuados	78
Figura 34 La relación que tengo con mi jefe es cordial	79
Figura 35 Conozco con quien debo dirigirme al presentarse un conflicto laboral	79
Figura 36 La deficiente comunicación es la causa principal de los conflictos dentro de la organización	80
Figura 37 Los conflictos dentro de la organización son resueltos con participación de todos los involucrados	80
Figura 38 Considero que la empresa cumple con sus obligaciones legales como patrón	81
Figura 39 Considero que los conflictos laborales influyen de manera negativa en la organización	81
Figura 40 Recibí capacitación e inducción el primer día de trabajo	82
Figura 41 Recibo capacitación constantemente para mejorar mi desempeño laboral	82
Figura 42 Recibo capacitación constantemente para lograr mi desarrollo profesional	83
Figura 43 Considero que la capacitación que se me da brinda me otorga beneficios	83
Figura 44 Mi desempeño es evaluado periódicamente	84
Figura 45 Recibo retroalimentación sobre mi desempeño.	84
Figura 46 Recibo incentivos al cumplir o superar mis objetivos dentro de la organización	85
Figura 47 Recibo recomendaciones y apoyo cuando no logro los objetivos de desempeño	85
Figura 48 Considero que la empresa cuenta con planes a largo plazo	86
Figura 49 Considero que hay factores internos (ausentismo, rotación de personal, conflictos laborales, etc.) y factores externos (situación del país) afectan las ventas	86
Figura 50 Considero que la empresa tiene estrategias para enfrentar la disminución de ventas	87
Figura 51 Gráfica de resultado de estilo de liderazgo	87
Figura 52 Planes de bumeran, obtenida de <a href="https://www.bumeran.com.mx/empresas">https://www.bumeran.com.mx/empresas</a>	108
Figura 53 Registra tu empresa, obtenida de <a href="https://www.bumeran.com.mx/empresas">https://www.bumeran.com.mx/empresas</a>	109
Figura 54 Publicar aviso, obtenida de <a href="https://www.bumeran.com.mx/empresas">https://www.bumeran.com.mx/empresas</a>	110

## Anexo II

# Test de estilos de Liderazgo de Blake and Mouton

Nombre:

Fecha:

Puesto:

Calificación:

Estilo:

Instrucciones:

Abajo encontrará una lista de declaraciones acerca de la conducta de un líder.

1. Lea cada una de las declaraciones cuidadosamente, luego utilizando la escala provista (1 a 5) decida cuál conducta se aplica más a usted. Para los mejores resultados trate de contestar lo más honesto que le sea posible.
2. Transfiera las calificaciones que usted dio a cada una de las preguntas a la tabla 2 y Tabla 3 según corresponda. Tenga cuidado porque la numeración de las preguntas no está en orden.
3. Después sume cada fila para obtener el total.
4. Cada total se multiplica por 0.2
5. Tomando en cuenta el total en cada una de las áreas, dibuje una línea horizontal tomando como base su nota en la columna "Gente" que va horizontalmente hacia la derecha. Usted toma el número de su calificación y dibuja una línea que cruce toda la cuadrícula. Luego tome la calificación de "Tareas" y dibuja una línea vertical que cubra toda la cuadrícula. El área donde ambas líneas se cruzan es su tipo de liderazgo más utilizado.

1.

		Nunca	Nunca	Casi nunca	Aveces	Casi siempre	Siempre
Item	Declaraciones	0	1	2	3	4	5
1	Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.						
2	Nada es más importante que completar un objetivo tarea.						
3	Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.						
4	Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.						
5	Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.						
6	Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.						



## Anexo II

4. Multiplique el total de cada grupo de respuestas por 0.2

Gente: Total \_\_\_\_\_ x 0.2 = \_\_\_\_\_

Tareas: Total \_\_\_\_\_ x 0.2 = \_\_\_\_\_

- 5.

		<b>GRID GERENCIAL</b>								
<b>ALTO</b>	9									
	8									
<b>G E N T E</b>	7									
	6									
	5									
	4									
	3									
<b>BAJO</b>	2									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		<b>BAJO</b>	<b>TAREAS</b>					<b>ALTO</b>		

Estilos de Liderazgo.

9.9 Líder Participativo

9.1 Líder Autoritario

5.5 Líder Situacional

1.1 Líder liberal

1.9 Líder Carismato

### CUESTIONARIO PARA COLABORADORES (EN ESCALA DE LIKERT)

**Instrucciones:** Marque la opción con la que esté más de acuerdo en cada una de las siguientes afirmaciones.

ITEM	AFIRMACIÓN	d E n s a T c o u t e r l d o	d e s a E c n u e r d o	d e s a N i c u e n d o	a n c u e r d o	D e a c u e r d o	T d e a c l u m e r n d o
1	La relación existente entre el director y sus colaboradores en cuanto a comunicación, respeto y tolerancia es buena, dentro y fuera de la organización. <i>[estilo de liderazgo]</i>						
2	El director promueve la integración y participación de sus colaboradores en la organización. <i>[estilo de liderazgo]</i>						
3	En caso de alguna indisciplina, se actúa de manera justa con el transgresor. <i>[estilo de liderazgo]</i>						
4	El director dirige la empresa de manera adecuada, congruente y responsable						
5	Conozco las actividades y responsabilidades al personal de la organización. <i>[grado de comunicación efectiva]</i>						
6	Conozco el reglamento interior de trabajo, procedimientos e instructivos de actividades, manuales de operación, etc. <i>[grado de comunicación efectiva]</i>						
7	Me informan sobre mi desempeño, indisciplina, cambios en las políticas, etc. <i>[grado de comunicación efectiva]</i>						
8	Dura en el trabajo aquí el personal. [índice de rotación]						
9	Las causas que originan la rotación de personal son siempre externas a la organización. <i>[índice de rotación]</i>						
10	La empresa se preocupa por evitar las renunciaciones. [índice de rotación]						
11	Mi sueldo como el de mis compañeros están perfectamente definidos [nivel salarial]						
12	Considero que recibo un sueldo justo y competitivo por mi trabajo <i>[nivel salarial]</i>						
13	Recibimos estímulos económicos justos y atractivos. [nivel salarial]						
14	Cuando ingrese a trabajar me mostraron la empresa, me presentaron con el personal y me enseñaron las actividades a realizar. <i>[nivel de integración a la organización]</i>						
15	Realizamos actividades en la organización que nos ayudadn a integrarnos y sentirnos en un ambiente de confianza. <i>[nivel de integración a la organización]</i>						
16	Cuento con el mobiliario adecuado y en general dispongo de los recursos necesarios para llevar a cabo mis funciones. <i>[nivel de integración a la organización]</i>						
17	La principal causa de ausentismo del personal es por fuerza enfermedad y problemas personales. [nivel de ausentismo]						
18	Considero que la empresa cuenta con mecanismos para evitar que falte a laborar						
19	Considero que los mecanismos utilizados por la empresa para evitar que falte son adecuados						

ITEM	AFIRMACIÓN	d E n s a T c o u t e r a l d o	d e s a E c n u e r d o	d e s a N i c u e r d o	a c u e r d o	D e a c u e r d o	T d e a c u e r d o
20	La relación que tengo con mi jefe es cordial. <i>[relación con jefes]</i>						
21	Conozco con quien debo dirigirme al presentarse un conflicto laboral. <i>[relación con jefes]</i>						
22	La mala comunicación es la causa principal de los conflictos dentro de la organización. <i>[relación con jefes]</i>						
23	Los conflictos dentro de la organización son resueltos con participación de todos los involucrados. <i>[relación con jefes]</i>						
24	Considero que la empresa cumple con sus obligaciones legales como patrón <i>[Manejo de conflictos]</i>						
25	Considero que los conflictos laborales influyen de manera negativa en la organización. <i>[Manejo de conflictos]</i>						
26	Recibí capacitación e inducción el primer día de trabajo. <i>[capacitación y adiestramiento]</i>						
27	Recibo capacitación constantemente para mejorar mi desempeño laboral. <i>[capacitación y adiestramiento]</i>						
28	Recibo capacitación constantemente para lograr mi desarrollo profesional. <i>[capacitación y adiestramiento]</i>						
29	Considero que la capacitación que se me da brinda me otorga beneficios. <i>[capacitación y adiestramiento]</i>						
30	Mi desempeño es evaluado periódicamente. <i>[reconocimiento y estimulación]</i>						
31	Recibo retroalimentación sobre mi desempeño. <i>[reconocimiento y estimulación]</i>						
32	Recibo incentivos al cumplir o superar mis objetivos dentro de la organización. <i>[reconocimiento y estimulación]</i>						
33	Recibo recomendaciones y apoyo cuando no logro los objetivos de desempeño. <i>[reconocimiento y estimulación]</i>						
34	Considero que la empresa cuenta con planes a largo plazo.						
35	Considero que hay factores internos (ausentismo, rotación de persona, conflictos laborales, etc) y factores externos (situación del país) afectan las ventas						
36	Considero que la empresa tiene estrategias para enfrentar la disminución de ventas.						

Agradecemos su participación