

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE MAGISTER EN DIRECCION
ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS:

TEMA:

“Implementación de un modelo de gestión basado en el liderazgo centrado en principios
y su impacto en la rentabilidad de los restaurantes de la cadena Menestras del Negro de
la ciudad de Quito en el año 2015”

AUTOR:

Juan Carlos Quiroz del Pozo

DIRECTOR:

Pablo Guzman

Quito, 2016

A mis Padres, porque gracias a ellos intento comprender lo que significa el amor al prójimo

RESUMEN EJECUTIVO:

El sector de servicios de alimentación tiene un alto nivel de competitividad y sus propias dificultades cuando se habla de gente. En la mayor parte de casos, hablamos de un trabajo demandante, rutinario, y en el que no siempre resulta fácil lograr que la gente haga lo que esperamos, por lo que la administración estratégica de los recursos humanos se convierte en un aspecto fundamental para que las organizaciones tengan los resultados esperados.

En la cadena de restaurantes Menestras del Negro; se ha planteado como estrategia, gestionar el equipo humano, buscando su desarrollo integral.

La estructura operativa actual de la cadena está marcada por el control. En el estudio que hemos emprendido buscamos entregar herramientas más acordes a una cultura en la que logremos a través de una fórmula ganar-ganar, generar un buen ambiente de trabajo, disminuyendo la rotación, aumentando la retención y esto reflejado finalmente en un mejor performance financiero. Pensamos que para alcanzar esta meta, necesitaremos de un equipo de líderes que puedan gestionar sus equipos fundamentando sus acciones en principios y valores.

Konosuke Matsushita, fundador de JVC, dice: “una compañía solo puede ser exitosa si sus administradores siguen los lineamientos fundamentales de una filosofía administrativa”. (pág. 6), es por este mismo motivo, que hemos planteado establecer un modelo de gestión que contenga una metodología y herramientas basadas en un liderazgo basado en principios, una filosofía que modele el quehacer de los gerentes de estos restaurantes, de esta forma esperamos generar un equilibrio, un sistema compartido y un alineamiento en las disposiciones de gerentes y administradores; incrementando la posibilidad de éxito en sus resultados financieros.

Hemos aplicado encuestas previas y posteriores con resultados alentadores, y esperamos que el presente estudio pueda seguir expandiéndose en todos los locales de la cadena, permaneciendo como una solución, para lograr eficiencias, y finalmente el desarrollo de quienes la componen en su conjunto.

ASBTRACT:

In the food services industry there is a very high level of competitiveness and it has its own difficulties when you talk about managing and people, in most cases, we speak of a plaintiff, routine work, and it is not always easy to get people to do what we expect, So the strategic management of human resources becomes a key aspect for this type of organizations to be able to get the expected results.

In “Menestras del Negro”; they have been planned to manage the team, looking for their integral development, as an strategy.

The current operational structure of the organizational chart is marked by the control. In this study, we have planned to deliver tools to build a culture based on a win-win formula, creating a good working environment, reducing turnover, increasing retention and this ultimately reflected on an improved financial performance. We also believe that to achieve this goal, we need a team of leaders who can manage their teams basing their actions on principles and values.

Konosuke Matsushita, founder of JVC, says: "A company can only be successful if managers follow the basic guidelines of an administrative philosophy." (P. 6), this is the main reason, because we have proposed to establish a management model that contains a methodology based on principled leadership. A philosophy that models the day-to-day work for the managers of these restaurants, thus tools we expect will generate a balance, and a shared system aligned; increasing the likelihood of success in its financial results.

We have applied surveys before and after, with encouraging results. We hope that this study can continue to expand in all local chain nationwide, remaining as a solution to achieve efficiencies, and finally the development of those who compose the whole organization.

INDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	2
1.2 Justificación	3
1.3 Objetivos	5
1.4 Diagnóstico situacional de la organización	6
1.4.1 Estructura organizacional Restaurantes Menestras del Negro	6
1.4.3 Descripción de cargos	8
1.4.3 Estructura financiera	16
CAPITULO II	17
MARCO TEORICO	17
2.1 Gestión del talento humano	17
2.2 Liderazgo	18
2.3 Liderazgo basado en principios	25
2.4 Administración financiera de las organizaciones	32
CAPITULO III	35
DISEÑO METODOLOGICO	35
3.1 Diseño de la herramienta	35
3.1.1 Definición de escala de medición	36
3.2 Aplicación de la encuesta	37
3.3 Presentación de los resultados	39
3.4 Análisis y discusión de los resultados	40
CAPITULO IV	49
MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO	49
4.1 Análisis FODA de los Restaurantes Menestras del Negro	49
4.1.1 Análisis de Cadena de Valor	49
4.1.2 Análisis de la gestión de la empresa	52
4.1.3 Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter	52
4.1.4 Macro ambiente	55
4.1.5 Hoja de trabajo FODA	61
4.2 Diseño de estrategias	64
4.3 Construcción de metas del Modelo de Gestión	65
CAPITULO V	77

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	77
5.1 Plan de acción.....	77
5.2 Cronograma	78
5.3 Indicadores de cumplimiento.....	79
5.4 Presentación de los resultados posteriores a la implementación del Modelo.....	81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
CONCLUSIONES.....	86
RECOMENDACIONES	88

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones y factores centrado en principios	35
Tabla 2. Escala de medición	36
Tabla 3. Distribución de personal	37
Tabla 4. Resultados de las encuestas	39
Tabla 5. Gasto corriente de consumo mensual promedio	59
Tabla 6. Hoja de trabajo FODA -Aspecto interno	62
Tabla 7. Hoja de trabajo FODA-Aspecto externo	63
Tabla 8. Matriz de estrategias	64
Tabla 9. Diseño de estrategias	64
Tabla 10. Plan de acción	77
Tabla 11. Cronograma actual	78
Tabla 12. Escala de medición	81
Tabla 13. Resultados grupo de control	82
Tabla 14. Comparación resultados investigación	83

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama estructural	7
Figura 2. Proceso de liderazgo	15
Figura 3. Modelo de estructura financiera	16
Figura 4. Aprendizaje continuo	41
Figura 5. Orientación al servicio	42
Figura 6. Energía positiva	43
Figura 7. Confianza en los demás	44
Figura 8. Vida balanceada	45
Figura 9. Sinergia	46
Figura 10. Renovación personal	47
Figura 11. La vida como una aventura	48
Figura 12. Cadena de valor	51
Figura 13. Modelo de las cinco fuerzas de competencia	53
Figura 14. Tasa de crecimiento anual del PIB	56
Figura 15. Inflación anual	57
Figura 16. Evolución balanza comercial total del Ecuador	58
Figura 17. Porcentaje del monto de gasto realizado por división y categoría de consumo	60
Figura 18. Modelo de gestión integral	66
Figura 19. Estrategias de marca	68
Figura 20. Plan de carrera	69
Figura 21. Plan de promoción laboral	70
Figura 22. Temas para el desarrollo integral del personal	72
Figura 23. Plan de incentivos	74
Figura 24. Comparación resultados investigación	83
Figura 25. Crecimiento de calificación factores de estudio	84
Figura 26. Crecimiento de Ventas	85

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años que llevo trabajando, dedicado al mundo de los recursos humanos, he constatado que el mayor reto que enfrentan las empresas de todo tipo y tamaño, es la capacidad de liderar un equipo y llevar a la consecución de las metas trazadas, logrando un enfoque total en los mismos objetivos y sin perder energía en el camino, realizando esfuerzos significativos en cosas que no agregan valor y que al final solo generan insatisfacción en ambos sentidos.

Tanto los empleadores y empresas, como los colaboradores, necesitamos de una conexión para lograr esa sinergia perfecta, es por ello que hemos emprendido este estudio, con la idea de constatar, en nuestro medio, en una empresa ecuatoriana, y con nuestra realidad y sus propias vicisitudes, como lograr establecer una filosofía que abrace el quehacer de nuestros líderes, buscando un impacto en los resultados y alcanzando una fuerte conexión con la gente.

El concepto ganar-ganar, y el liderazgo basado en principios han sido nuestro marco de acción, y aunque este estudio ha sido el inicio, nuestro mayor interés ha sido demostrar que el resultado financiero de una empresa será mucho mejor y con un gran impacto, si detrás de esta organización existe una filosofía de trabajo compartida por sus líderes y orientada al desarrollo integral de la gente que la compone y al cultivo de los principios y valores que la distinguen.

1.1 Planteamiento del problema

El sector de servicios de alimentación tiene un alto nivel de competitividad por lo que la administración estratégica de los recursos es un aspecto fundamental para que las organizaciones tengan los resultados esperados. En ese sentido, el recurso humano es mucho más que un activo estratégico debido a su transcendencia en el desarrollo de los procesos de operación y atención al cliente.

En la cadena de restaurantes Menestras del Negro; existe como política estratégica, marcar una diferencia en lo que respecta a la gestión del equipo humano; es por ello, que se busca implementar metodologías fundamentadas en el desarrollo humano y potencial de cada colaborador.

En la actualidad existe una estructura operativa en los restaurantes de Menestras del Negro que se basa en el criterio individual de cada gerente y administrador de local; lo cual, consideramos es correcto, puesto que promueve el empoderamiento, sin embargo también produce un esquema desequilibrado en muchos aspectos y esto, al final se traduce en diferentes estilos de liderazgo que no siempre representan lo que la marca ha definido como el propósito esencial o filosofía de trabajo que forma parte de la estrategia para lograr mejores resultados.

El desarrollo de un modelo de gestión, busca mejorar varios aspectos como los que se generan al trabajar en esta industria, en donde se manejan sistemas de trabajo demandantes, que generan agotamiento, o que resultan difíciles de sobrellevar, como por ejemplo los turnos rotativos. Sobre todos estos aspectos, un administrador o un gerente de local en la actualidad puede manejar el personal según su propio criterio, al empezar un nuevo turno y con la llegada del siguiente administrador encargado, estos son ejemplos de las cosas que pueden generar inestabilidad y probablemente el desenfoco en el equipo, y que en definitiva no permite generar una cultura más sólida, lo cual sin duda alguna se refleja en los resultados.

En el caso que no se establezca una alternativa traducida en un “modelo de gestión” diseñado a la medida, con ciertos criterios modelados y predeterminados y alineados al propósito esencial y a la filosofía de trabajo que la marca busca cultivar declaradamente,

existirá una debilidad poniendo en riesgo las operaciones, y también al posicionamiento de la marca de empleador, perjudicando finalmente el desarrollo de la empresa, la misma que a su vez está inmersa en una sociedad que demanda cada vez más de las empresas como entes de crecimiento y desarrollo integral de la sociedad, impactando también en el crecimiento de los resultados y rentabilidad presente y futura; así también lo manifiesta Lussier & Achua (2005), el liderazgo es el “proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar un cambio positivo en la organización” (pág. 7).

Otro criterio, por demás interesante y que también sustenta gran parte de nuestro análisis, lo podemos encontrar en el libro “Mi filosofía administrativa” de Konosuke Matsushita, fundador de JVC, él dice: “una compañía solo puede ser exitosa si sus administradores siguen los lineamientos fundamentales de una filosofía administrativa”. (pág. 6)

En este caso, nos hemos planteado como una alternativa de solución; establecer un modelo de gestión que contenga una metodología y herramientas basadas en un liderazgo basado en principios, como una filosofía que modele nuestro quehacer, y que pueda ser aplicable y aplicada en los restaurantes de la cadena Menestras del Negro. De esta forma esperamos generar un equilibrio, un sistema compartido y un alineamiento en las disposiciones de gerentes y administradores; incrementando la posibilidad de éxito en sus resultados financieros.

1.2 Justificación

El presente trabajo tiene como línea de investigación, determinar el impacto de un modelo de gestión basado en el liderazgo centrado en principios y su afectación en la rentabilidad de las organizaciones. Debido a la competitividad en el mundo empresarial, las organizaciones desean trabajar con personas que tengan un determinado perfil de liderazgo, es por ello, que se busca analizar e identificar estrategias para poder implementarlas y reflejar estos modelos de liderazgo también de una forma práctica en la gestión, de tal forma que se pueda revertir en resultados visibles.

Teóricamente esta investigación se justifica por su fundamento en aspectos conceptuales de la gestión del liderazgo y el desarrollo de personal y su impacto en la rentabilidad de un negocio, para Menestras del Negro, que como marca busca diferenciarse, incorporando en su propia misión el concepto del impulso hacia una mejora en la calidad de vida de sus empleados impactando en su bienestar, está claramente establecido en su propia razón de ser, que, tal como lo expone Konosuke Matsushita: “Con una filosofía administrativa y los colaboradores influenciados por ella, es como darle un alma a la administración de la compañía, y desde este momento el negocio empieza a crecer” (Pág. 8)

La relevancia de la investigación se enfoca en un importante sector de la economía nacional, como son las organizaciones vinculadas con el servicio de alimentación. Específicamente la cadena de restaurantes Menestras del Negro, que forma parte del grupo KFC, grupo empresarial que a su vez, maneja un importante portafolio de marcas de restaurantes dirigidos a varios segmentos de la población de la ciudad de Quito y del país. De esta forma, la investigación se centra en un grupo empresarial con una importante fuente de demanda laboral y que a su vez cumple puntualmente con su contribución a la sociedad Ecuatoriana.

Los beneficiarios directos son las empresas y también los profesionales emprendedores que con el presente estudio podrían mejorar sus resultados adoptando un esquema similar al modelo de gestión expuesto en esta investigación. La proyección social se enmarca en el beneficio que prestan estas empresas en la contratación de mano de obra, y su desarrollo, lo cual también contribuye al crecimiento de la sociedad.

Es factible la ejecución del trabajo de investigación, ya que se cuenta con el acceso a la información concerniente a los procesos y a la información requerida y de primera mano. En el tema de infraestructura la investigación es realizable ya que se utilizarán herramientas informáticas de uso común de los estudiantes como es el caso de los programas de ofimática Word y Excel.

Es importante mencionar, que este proyecto, a su vez, también se enmarca en un proyecto que la empresa lo ha considerado estratégico y se le ha dado gran importancia desde el nivel más alto de la compañía.

1.3 Objetivos

a) Objetivo general

Diseñar e implementar un **Modelo de Gestión sustentado en el liderazgo basado en principios**, mismo que será desarrollado en los restaurantes de la cadena Menestras del Negro con el fin de mejorar su rentabilidad.

b) Objetivos específicos

- Actualizar la planificación estratégica de la cadena, para lograr un alineamiento en el desarrollo de este proyecto.
- Investigar la condición actual del liderazgo y la gestión del talento humano de los restaurantes de la cadena Menestras del Negro en la ciudad de Quito.
- Validar la fundamentación teórica que sustenta las características que permiten desarrollar una gestión alineada al liderazgo basado en principios en una organización ecuatoriana.
- Describir los criterios del personal de la cadena de restaurantes Menestras del Negro en base a los lineamientos del Modelo de Gestión sustentado en el liderazgo basado en principios.
- Desarrollar o validar las herramientas que permitan la aplicación del Modelo de Gestión sustentado en el liderazgo basado en principios para los restaurantes de la cadena Menestras del Negro con el fin de mejorar su rentabilidad.
- Implementar las herramientas del Modelo de Gestión sustentado en el liderazgo basado en principios para los restaurantes de la cadena Menestras del Negro con el fin de mejorar su rentabilidad.

1.4 Diagnóstico situacional de la organización

1.4.1 Estructura organizacional Restaurantes Menestras del Negro

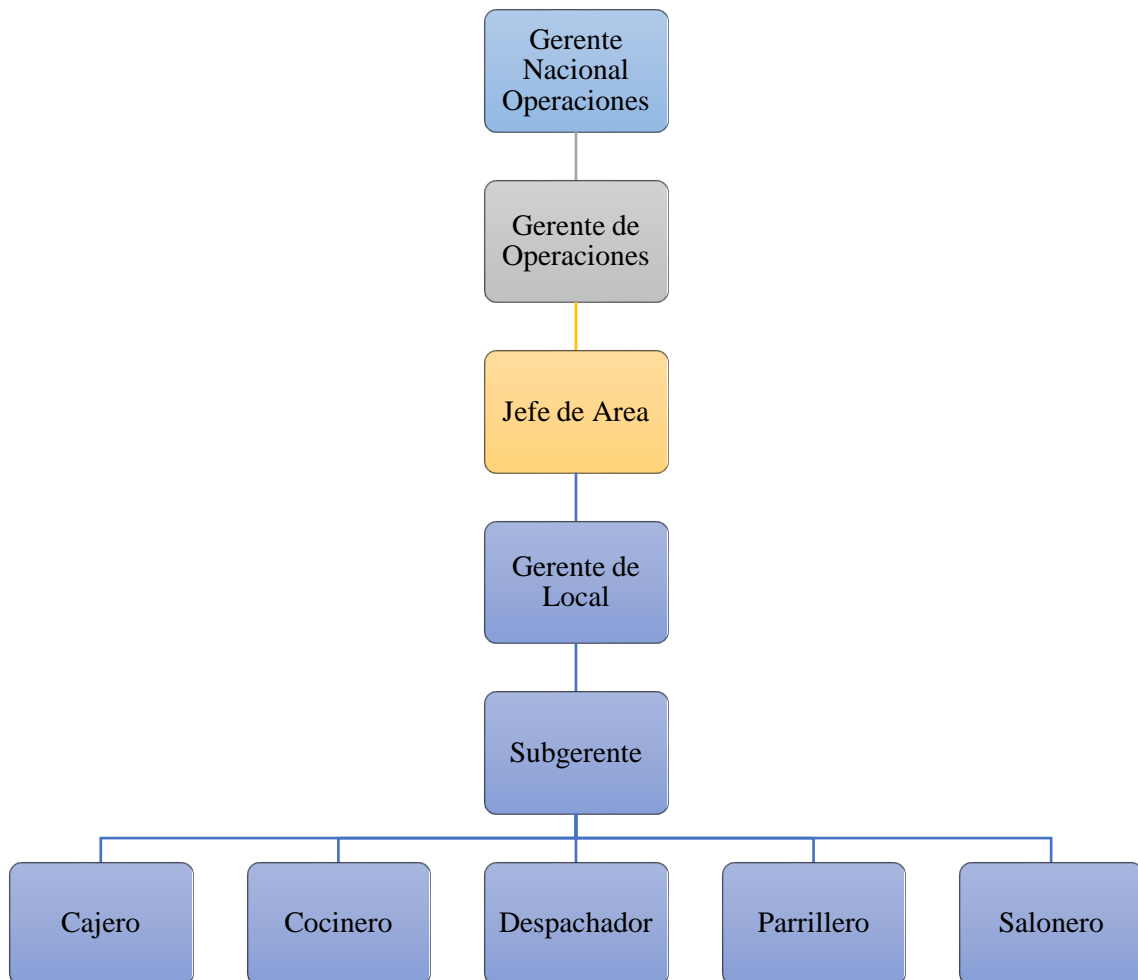
El diseño de una organización juega un papel muy importante dentro del desarrollo del talento humano. De su coherencia depende que una filosofía de trabajo enrumbe el talento humano en una misma dirección y logre una armonía en la ejecución con miras a conseguir los mejores resultados optimizando sus procesos internos.

1.4.1.1 Organigrama estructural

En el mismo sentido expuesto en el punto anterior, el Organigrama nos indica las relaciones funcionales, los niveles de reporte y supervisión de los cargos existentes en la empresa.

La importancia del organigrama se basa en que indica donde se encuentran los colaboradores dentro de la organización, así como las principales funciones de cada una de las áreas y el personal de la empresa. (Rodríguez, García, & Cardenas, 2008)

El organigrama de los restaurantes de la cadena Menestras del Negro, a partir de la cabeza de cada uno de los restaurantes, sigue una estructura en base a una línea de mando vertical, como lo podemos observar en el gráfico a continuación:

Figura 1. Organigrama estructural

Fuente: Cadena de restaurantes Menestras del Negro

Elaborado por: Autor

1.4.3 Descripción de cargos

Descripción del perfil de competencias de cada cargo del organigrama mencionado es el siguiente:

- **Cargo: Gerente Nacional de Operaciones**

Reporta a: Director de Operaciones

Misión del cargo: encaminar y alinear al equipo de Gerentes de Operaciones en las estrategias enfocadas al cumplimiento de objetivos propuestos por la alta dirección de la organización.

Funciones esenciales: Velar por el bienestar del cliente interno; planificar y dar seguimiento al cumplimiento de resultados financieros; Realizar reportes y análisis para la alta dirección; definir estrategias operativas asegurando su cumplimiento y garantizar el trabajo basado en la filosofía estratégica de la organización.

Conocimientos técnicos: manejo de recursos humanos; contabilidad; finanzas; manejo de procesos; gestión de proyectos; filosofía de la empresa; comunicación efectiva; negociación y planificación.

Competencias dominantes: toma de decisiones; pensamiento analítico; desarrollo de personal; empuje por resultados; planificación y organización.

Competencias complementarias: orientación hacia el cliente; impacto e influencia.

Educación requerida: cuarto nivel – Administración de negocios

Experiencia: diez años.

- **Cargo: Gerente de Operaciones**

Reporta a: Gerente Nacional de Operaciones

Misión del cargo: operar eficientemente la marca a través de un liderazgo integro para sobrepasar los objetivos planteados.

Funciones esenciales: manejar equipos de talento humano; planificar y dar seguimiento al cumplimiento de resultado de ventas; dar seguimiento a los planes de acción; garantizar el trabajo en base a la filosofía estratégica de la organización; innovar, mejorar y desarrollar productos del menú.

Conocimientos técnicos: legislación laboral, contabilidad, finanzas, sistemas, normas de calidad; procesos y manual de operaciones.

Competencias dominantes: pensamiento analítico; toma de decisiones; administración de innovaciones; comunicación; ética y valores.

Competencias complementarias: trabajo en equipo; planificación y organización.

Educación requerida: Tercer nivel – Administración de empresas, finanzas y/o economía.

Experiencia: ocho años

- **Cargo: Jefe de Area**

Reporta a: Gerente de Operaciones

Misión del cargo: operar eficientemente los restaurantes basandose en la experiencia y conocimientos adquiridos para obtener resultados extraordinarios.

Funciones esenciales: manejar equipos de talento humano de los restaurantes; analizar el cumplimiento de resultado de ventas; levantar planes de trabajo en la operación de los

restaurantes; garantizar el trabajo en base a la filosofía estratégica de la organización; innovar, mejorar y desarrollar productos del menú.

Conocimientos técnicos: legislación laboral, contabilidad, finanzas, sistemas, normas de calidad; procesos y manual de operaciones.

Competencias dominantes: empuje para la obtención de resultados; visión de negocios; pensamiento analítico; habilidad para motivar y toma de decisiones.

Competencias complementarias: comunicación; impacto e influencia.

Educación requerida: Tercer nivel – Administración de empresas, finanzas y/o economía.

Experiencia: cinco años

- **Cargo: Gerente de local**

Reporta a: Jefe de Area

Misión del cargo: apoyar al crecimiento de la empresa siguiendo los parámetros de calidad y trazando objetivos claros para obtener resultados extraordinarios dentro de cada uno de los locales.

Funciones esenciales: Analizar y proyectar los resultados de cada local; realizar la proyección de nómina mensual; analizar a la competencia; realizar el check list para encontrar oportunidades de mejora dentro del local; controlar la calidad del servicio y dar seguimiento al trabajo de los asociados.

Conocimientos técnicos: habilidades gerenciales.

Competencias dominantes: ética y valores; planificación; organización; toma de decisiones, trabajo en equipo; seguimiento de normas, procesos y seguimientos.

Competencias complementarias: desarrollo de personas y manejo de conflictos.

Educación requerida: cursando estudios de tercer nivel – administración de empresas, negocios y ventas.

Experiencia: tres años

- **Cargo: Subgerente de local**

Reporta a: Gerente de local

Misión del cargo: supervisar y apoyar al personal para el crecimiento de la empresa siguiendo parámetros de calidad y trazando objetivos claros para obtener resultados extraordinarios dentro de cada uno de los locales.

Funciones esenciales: Representar al Gerente en su ausencia, por tanto, debe analizar y proyectar los resultados de cada local; realizar la proyección de nómina mensual; analizar a la competencia; realizar el check list para encontrar oportunidades de mejora dentro del local; controlar la calidad del servicio y dar seguimiento al trabajo de los asociados.

Conocimientos técnicos: habilidades gerenciales.

Competencias dominantes: ética y valores; planificación; organización; toma de decisiones, trabajo en equipo; seguimiento de normas, procesos y seguimientos.

Competencias complementarias: desarrollo de personas y manejo de conflictos.

Educación requerida: cursando estudios de tercer nivel – administración de empresas, negocios y ventas.

Experiencia: dos años

- **Cargo: Cajero**

Reporta a: Gerente / Subgerente de local

Misión del cargo: brindar un buen servicio a clientes internos y externos con buena actitud y responsabilidad para cumplir con la metas de ventas de cada uno de los locales.

Funciones esenciales: Recaudar los pedidos en efectivo, cheques y/o tarjeta de crédito; registrar datos para las facturas; tomar la orden; entregar la orden y realizar la limpieza de los locales.

Conocimientos técnicos: inducción de caja.

Competencias dominantes: orientación hacia el cliente; habilidaes operativas; orientación hacia la calidad; habilidad para las ventas y visión de negocios.

Competencias complementarias: resolución de problemas y empuje por obtener resultados.

Educación requerida: bachillerato culminado

Experiencia: no requerida

- **Cargo: Cocinero**

Reporta a: Gerente / Subgerente de local

Misión del cargo: realizar la preparación de los productos mediante los procesos establecidos para obtener un producto de calidad.

Funciones esenciales: realizar la producción del día para el local; prepara el equipo de cocina; revisar fechas de caducidad de los productos; realizar la limpieza del local y abastecer el área del trabajo.

Conocimientos técnicos: inducción módulo de producción.

Competencias dominantes: habilidades operativas; trabajo en equipo; seguimiento de normas y procedimientos; aprendizaje al vuelo; planificación y organización.

Competencias complementarias: accesibilidad; empuje por resultados.

Educación requerida: bachiller

Experiencia: 1 año

- **Cargo: Despachador**

Reporta a: Gerente / Subgerente de local

Misión del cargo: mantener el área de despacho abastecida para poder cumplir con tiempos y procesos, brindando un servicio de calidad y así tener un cliente satisfecho.

Funciones esenciales: verificar las órdenes de los clientes; servir los productos a los clientes; preparar el área para el despacho y realizar la limpieza del área de trabajo.

Conocimientos técnicos: inducción módulo de caja y despacho.

Competencias dominantes: habilidades operativas; trabajo en equipo; orientación hacia el cliente; manejo de conflictos; orientación hacia la calidad.

Competencias complementarias: accesibilidad; seguimiento de normas y procedimientos.

Educación requerida: bachiller

Experiencia: no requerida

- **Cargo: Parrillero**

Reporta a: Gerente / Subgerente de local

Misión del cargo: preparar los carnicos siguiendo el proceso del manual de operaciones para que el cliente quede satisfecho con el producto.

Funciones esenciales: revisar los equipos de parrilla; realizar la producción; organizar el tiempo del área de cárnicos; contabilizar los productos; realizar la limpieza del área de trabajo.

Conocimientos técnicos: inducción módulo de parrilla.

Competencias dominantes: orientación hacia la calidad; planificación; organización; trabajo en equipo; seguimiento de normas y procedimientos; ética y valores.

Competencias complementarias: iniciativa y habilidades operativas.

Educación requerida: bachiller

Experiencia: 1 año

- **Cargo: Salonero**

Reporta a: Gerente / Subgerente de local

Misión del cargo: brindar la mejor atención al cliente cubriendo con una buena predisposición y actitud positiva para obtener clientes muy satisfechos y leales.

Funciones esenciales: llevar pedidos a las mesas; realizar la limpieza del salón; abastecer el área de salón con los productos necesarios; dar la bienvenida y despedida a los clientes.

Conocimientos técnicos: inducción módulo de salón.

Competencias dominantes: habilidades operativas; trabajo en equipo; orientación hacia el cliente; resolución de problemas; ética y valores.

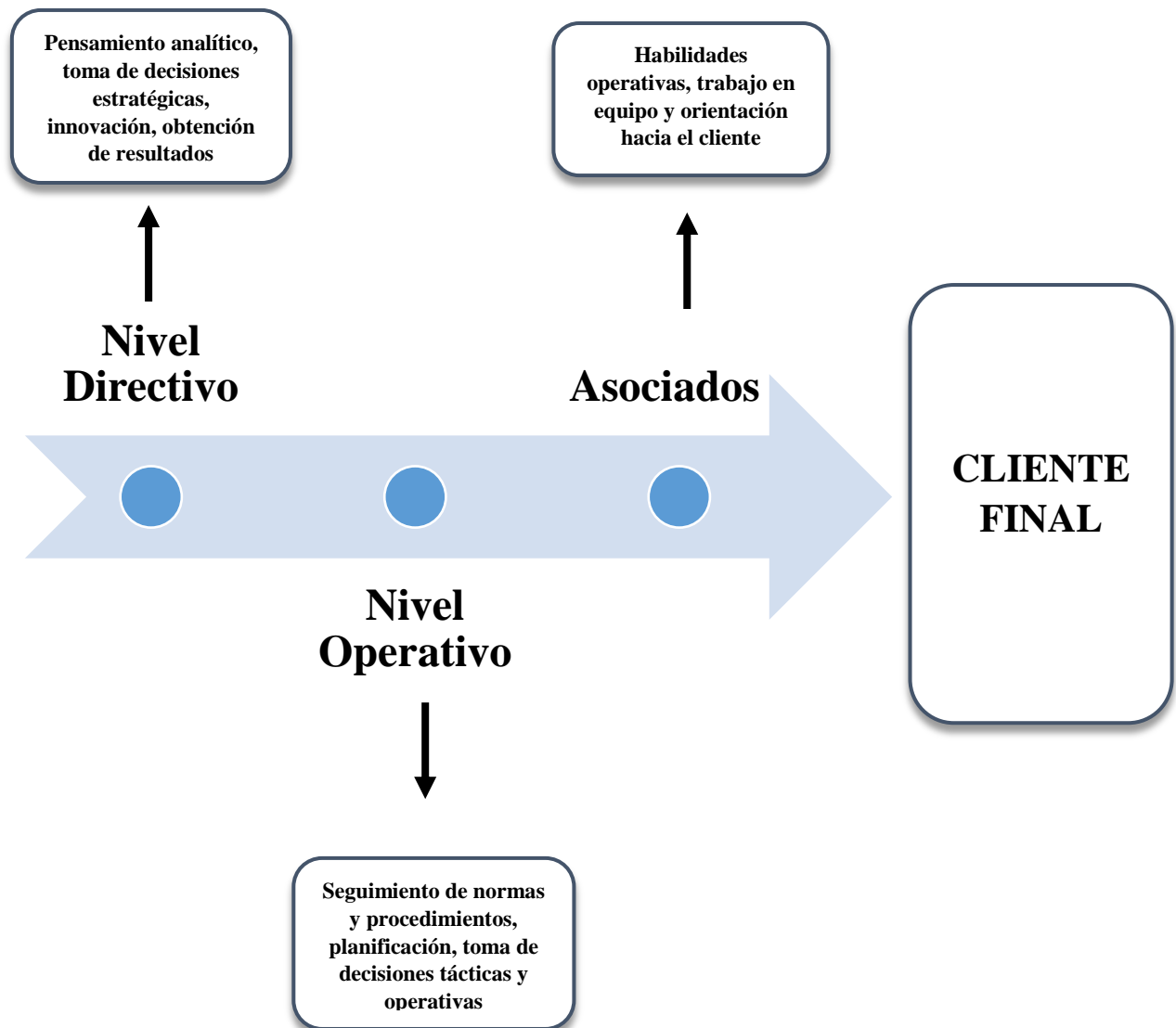
Competencias complementarias: accesibilidad; seguimiento de normas y procedimientos.

Educación requerida: bachiller

Experiencia: no requerida

El proceso de liderazgo de Menestras del Negro nace en la gestión directiva de la organización que administra y supervisa la consecución de resultados en el negocio a nivel estratégico; los cargos de gerente de local y subgerente supervisan la gestión operativa del negocio en función de las actividades desarrolladas por los asociados quienes mantienen el contacto diario con el proceso de producción y los clientes externos. De la siguiente manera interactúan los cargos con sus respectivas competencias:

Figura 2. Proceso de liderazgo

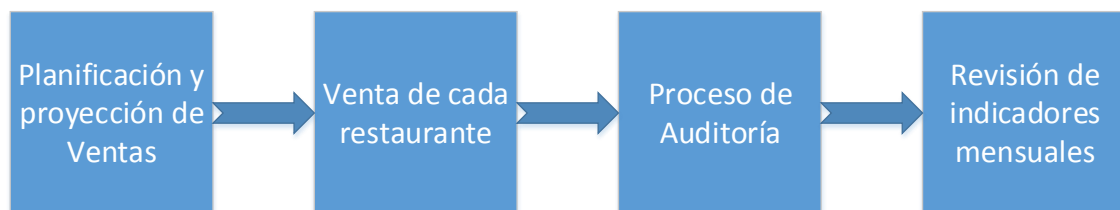


Elaborado por: Autor

1.4.3 Estructura financiera

El modelo de estructura financiera se basa en la proyección de cada local del sistema, en base a la cual se audita la venta mensualmente, esto conlleva un análisis diario de proyecciones, de lo cual es responsable directo el mismo Gerente de Restaurante.

Figura 3. Modelo de estructura financiera



CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Gestión del talento humano

La gestión del talento humano hoy por hoy es crítica en las organizaciones, y depende de la cultura, de la estructura organizacional adoptada, de la tecnología empleada, y los procesos internos, para que las organizaciones que buscan estar a la vanguardia y tener procesos con la participación constante del cliente interno.

Por ello, se dice que la gestión del talento humano se considera al “conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”. (Chiavenato, 2002)

En la actualidad el enfoque de la Gestión del Talento Humano debe estar direccionada con la planificación estratégica, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad. La planificación estratégica comprende un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Importancia de la gestión del talento humano

Los administradores deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de gestión del talento humano para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. **Las técnicas actuales de administración del talento humano impactan los resultados de una compañía.** En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución.

Es indudable que los activos fijos y financieros son recursos necesarios para la organización, sin embargo el talento humano tiene una importancia vital, más aún, siendo un negocio como el de restaurantes, o similares a un negocio con características de “retail”, puesto que es la misma gente del nivel operativo, quien se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios que se venden, de igual manera de controlar la calidad, de distribuir los productos, y en muchos casos inclusive de asignar ciertos recursos financieros.

2.2 Liderazgo

En la actualidad es común que en el discurso cotidiano se enuncie opiniones acerca del liderazgo, por tal motivo no se debería negar la importancia del mismo en todo tipo de organizaciones, sean estas de tipo empresarial como en las mismas familias como la primera organización o en ambientes educativos como deportivos, etc. Sin embargo, la delimitación no es sencilla, pero si necesaria. Entonces ¿Qué es liderazgo?

Según González (2011) se podría definir como: “La capacidad que tiene el ser humano de influir en otros no solo arrastrando masas, sino a nivel personal, familiar y organizacional, se puede considerar como una característica que poseen todos los seres humanos desarrollada de diferentes maneras” (pág. 29).

En el planteamiento del autor anteriormente citado se puede deducir que existe un nivel de liderazgo en cada persona, sin embargo se ha visualizado que hay personas que tienen mayor potencial o capacidades de liderazgo en contextos diversos, por citar dos ejemplos que argumentan lo que antes se ha mencionado: Hitler como líder carismático que logra persuadir un ideal de la superioridad de la raza; otro caso es el de Mahatma Gandhi que con su pacifismo lidera la lucha contra la situación política de su país. Pero en el presente trabajo no se considera el liderazgo con apelativos morales, es decir, de bueno o malo, sino que se realiza un ejercicio fenomenológico de mostrar las cosas tal como se manifiestan sin emitir juicios morales.

Podríamos ampliar de otra manera este concepto y de una forma más técnica y a la vez favoreciendo la relación causal existente entre el liderazgo y entornos organizacionales.

Para Akio (2009) se podría conceptualizar de la siguiente manera:

Involucra influir de alguna manera sobre los empleados, miembros o “seguidores” para llevar a cabo las metas de la organización o del grupo. De acuerdo con el Diccionario de la Herencia Americana (American Heritage Dictionary), liderazgo es “el conocimiento, las actitudes y las conductas utilizadas para influir sobre las personas para conseguir la misión deseada.” En otras palabras, liderazgo es la acción de lograr que las personas se identifiquen con una misión o visión para que trabajen en su realización. (Akio, 2009, pág. 17).

En lo descrito anteriormente se podría extraer algunas características esperadas de un líder de una organización (entendiendo en un sentido amplio) una de estas podría ser la capacidad de influenciar en los demás; pero esta influencia no se realiza de manera inconsciente, o sin un interés desconocido, sino que se orienta a la consecución de las metas del grupo al que se pertenece o encabeza; además, si se toma como base lo que se menciona del diccionario de Herencia Americana en la que presenta la conjunción de los elementos que representarían el dominio de un líder, esto es, el conocimiento con el cual el líder logra mostrarse como perito y conocedor de su rol para poder influir en los otros, pero también requiere de actitudes que son sus acciones concretas, así como las conductas; pero además se trata de conseguir una meta concreta que puede ser

dictaminada tanto por el líder como por la organización a la que se adscribe. Pero se debería considerar como función específica de un líder conseguir que los demás miembros se sientan parte de la visión y la misión de la organización, en otras palabras lograr en el resto de los miembros un sentido de pertenencia a la organización.

En la cita contigua se puede evidenciar un punto sobre el liderazgo que no se reduce a lo personal, sino que se abre como lo menciona los siguientes teóricos de un sistema.

En todos los casos, el liderazgo tiene que ver con la capacidad de un sujeto o de un sistema de estar al frente de un proceso social u organizacional. Esta capacidad tiene que ver con proceso de poder e influencia, bien sobre otros hombres o bien sobre organizaciones y situaciones. El poder y la influencia han tenido diferentes abordajes desde los más autoritarios a los democráticos, y desde ésta, hasta los del libre. (Mendez & Rojas, 2009, pág. 15).

Lussier & Achua (2005), afirman que liderazgo es un “proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio” (pág. 6), la misma definición de liderazgo la tiene Koontz & Heinz (1998), quienes afirman que es el “arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas globales. (pág. 244)

Es importante señalar que si bien el liderazgo guarda relación con las actividades de la administración sus conceptos no son iguales así lo menciona el autor Warren Bennis, profesor estadounidense, experto en liderazgo y administración de negocios al escribir sobre el liderazgo “la mayor parte de las organizaciones están sobre-administradas y sub-lideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar.

Y es justo en este punto, en el cual consideramos muy importante citar un párrafo sobre el líder actual, proveniente del libro “Creating Magic, 10 common sense leadership strategies from a life at Disney”, Que dice: “El liderazgo es mucho más importante que un simple rol o título, es una responsabilidad muy seria” (pág 260)

Lo que se podría subrayar de todos estos planteamientos, es la visión procesual que aporta y que sin duda es benéfico para lograr un proceso dinámico en el desarrollo de la organización. Además, y esto, a su vez, da paso al segundo planteamiento de este trabajo que versa sobre los estilos de liderazgo.

Estilos de liderazgo

Después de esta breve exposición de algunas conceptualizaciones sobre liderazgo, es necesario, teorizar también acerca de los estilos de liderazgo; un enfoque que se podría poner a colación sería el presentado por Max Weber en su teoría de sociológico de la dominación, en este sentido para Weber existen tres tipos de dominación: tradicional, carismático y burocrático; el tradicional se podría decir que es un tipo de liderazgo que se impone por la tradición, es decir, es líder porque de tiempo inmemorial se le ha otorgado la potestad; el carismático por su parte exige de una capacidad propia del líder, sea por sus conocimientos o sus actitudes de ponerse frente a los otros, en algunos casos a estos líderes se les denomina demagogos; en el último tipo se trata de una suerte de liderazgo que apela a la racionalidad y está sujeto al conocimiento y experticia del líder en un campo específico. De manera sintética en este tipo de líderes que se ha mencionado se trata de una concepción que se trata de una manera de ejercer el poder sobre los diversos contextos.

A continuación se expone una clasificación de los tipos de liderazgo: el primero en enunciarse es el autoritario:

Según José Diez de Castro y Carmen Redondo Lopez, El tipo de liderazgo autocrático, obtiene el poder de una estructura organizacional burocrática, y evidentemente también está ligada la personalidad de quien ocupa el puesto.

Este liderazgo está basado en el nerviosismo generado en los colaboradores, infundiendo temor y logrando resultados a través de la imposición.

El tema central de este estilo de liderazgo es el ejercicio del poder de una manera rígida, en muchos de los casos este estilo es efectivo en el cumplimiento de las metas y acciones de las organizaciones, pero lo que está de trasfondo es un grupo que trabaja no

por una convicción interna, sino por temor. En otras palabras se trata de una acción no por libertad sino por miedo. En mucho de los casos los seguidores de este líder no logran transparencia en sus relaciones con el líder, normalmente reprimen muchas de sus auténticas apreciaciones y calificativos acerca del líder. El estilo de liderazgo autoritario logra centrar las decisiones en sí mismo.

Pero así como hay un liderazgo autoritario en contraposición existe otro de orden democrático el cual no requiere de una ardua teorización, sino que es posible deducir en relación al antes mencionado. Es así, que un líder de democrático primero intenta descentralizar las decisiones, dando paso a que sus seguidores también participen de las acciones y decisiones. En definitiva se trata de un juego entre centralización y descentralización. Otra denominación sinónima de este estilo es un líder participativo, esto es, que favorece la participación libre de las otras partes de la organización. Una de las limitaciones podría ser el trabajo con grupos grandes en las que las decisiones involucran puntos de vista diversos.

Otro estilo de liderazgo es el transformacional, para Zarate (2013) parafraseando a Daft argumenta lo siguiente:

El liderazgo transformacional, en lugar de analizar y controlar transacciones específicas con los seguidores mediante el uso de reglas, normas e incentivos, se concentra en cualidades intangibles, como la visión, los valores y la motivación, con el propósito de crear ambientes efectivos en los procesos de cambios. De acuerdo a Daft (2008) (Zarate, 2013, pág. 26).

Se podría considerar como clave también para este proyecto, la apuesta de este estilo de liderazgo por lo que permanece y es común en una organización, que en estos casos se trata de la visión, los valores como factores que motivan y que deben ser agregados a la misión de las organizaciones. De esta manera, la exigencia de un líder transformacional, se basa en el enfoque de lo que deberían asimilar todos los miembros de la organización. Tal vez este estilo de liderazgo podría considerarse como el más oportuno porque logra vincular la participación de los demás miembros.

El líder transformador podría sintetizarse de la siguiente manera:

El Liderazgo Transformador pretende que el líder considere a sus seguidores como seres humanos con potencial para desarrollarse como personas. Todo esto teniendo en cuenta sus necesidades, realizando sus valores y cultivando un sentido de pertenencia consigo mismo y con la organización. Un liderazgo transformacional se caracteriza por demostrar a su líder o líderes como seres humanos integrales, es decir, que proyectan a sus seguidores las dimensiones del ser racional, emocional, física, ética y espiritual. (Bautista, 2011, pág. 10).

Influencia del liderazgo en las organizaciones

El reconocimiento del contexto mundializado o globalizado en el que se desenvuelven las relaciones humanas es de gran valor tener conciencia de que las realidades no se encuentran aisladas, sino que están interconectadas y pueden verse afectadas mutuamente. Es por esto que se podía afirmar que el liderazgo influye en las organizaciones, así como es la misma organización con su esqueleto estructural favorece un tipo de liderazgo. Desde esta premisa básica podemos realizar algunas sistematizaciones valiosas y que podrían brindar coherencia a este trabajo.

Esto significa que el liderazgo se ejerce en un grupo para que a su vez el grupo conduzca y guíe los diferentes niveles de la organización y de este modo nos aseguramos que en toda la empresa tengamos la misma forma de interpretar el entorno, los hechos siempre a la luz de los valores de la empresa, y que estos valores se encuentren alineados con los principios que hemos definido para la misma. (Angulo, 2001, pág. 17).

Lo afirmado por Angulo nos lleva a pensar en una posible linealidad del proceso desde el liderazgo orientado hacia los diferentes niveles de organización. Mediante el liderazgo se podría poner a colación los valores de la organización, además de un liderazgo cualitativamente oportuno, del cual dependerá el buen desarrollo de la organización.

El liderazgo en las organizaciones en muchos de los casos es eficaz, en especial porque si se ejerce de la mejor manera podría posibilitar la formación de nuevas ideas y conceptos en función del desarrollo de la organización, o en otros términos el éxito. El

liderazgo influye de manera positiva si logra poner en juego todas las partes que hacen parte de la organización, con una coordinación y manejo adecuado, se promueve la innovación y es posible que exista también un mejor clima laboral.

Adicionalmente a lo que se ha venido mencionado en los párrafos anteriores, podemos afirmar que en una organización es muy importante tener un líder en la organización, que fomente un estilo y que proponga el camino a seguir, en todo caso, diríamos que, un ideal en la administración de la organización es hacer de cada uno de sus miembros sean auténticos líderes en cada uno de los departamentos en los que trabaja, en forma descentralizada, y en este sentido todo un liderazgo oportuno resultaría o se podría evidenciar por los tipos de decisiones que se efectúan, es decir, orientaciones cualitativa y cuantitativamente significativas para la organización, pero esto según (Zarate, 2013). “Se ha considerado que uno de los estilos más oportunos en una organización es el liderazgo transformacional que según los teóricos desemboca de manera unívoca y necesaria en el estilo de Rango completo.” (pág. 23). En definitiva, en el desarrollo del liderazgo se ha realizado un proceso de mezcla y de valoración de lo más significativo de los precedentes, para articular uno que realmente logre responder de mejor manera al contexto organizacional actual.

Una de las peculiaridades del liderazgo transformacional es la capacidad para efectuar cambios sustantivos en la organización, pero esto es en cierto punto abierto a los otros estilos de organización, pero el cambio que se pretende sería realmente significativo. Algunos autores como Bennis (1998), Saiz (2000) y Daft (2008) consideran al liderazgo transformacional como el liderazgo más efectivo para dirigir a la organización hacia el logro de su visión, además, suele estar ligado a situaciones de cambio o crisis en la organización. Bass y Riggio (2006) señalan que entre las características de los líderes transformacionales se encuentran que estos líderes se proyectan como ejemplos a seguir (carismáticos), proveen significado a las acciones de sus subordinados (inspiradores), promueven la búsqueda de soluciones a problemas cotidianos (estimulación intelectual), y tienden a preocuparse por las necesidades individuales de sus seguidores (consideración individualizada).

Para concluir, en el caso de liderazgo y su influencia en las organizaciones es bastante fundamental, porque es mediante ésta que se puede lograr la consecución de los

objetivos de la organización, además de garantizar la permanencia de la misma. Quizás, esta última proposición que se mencione tenga el carácter de ser hipotética, pero se debería considerar que la influencia entre el liderazgo y organización es mutua.

2.3 Liderazgo basado en principios

De acuerdo a la metodología de liderazgo expuesta en el libro “Liderazgo centrado en principios” de Stephen Covey (2010), la competitividad del mundo empresarial demanda que el líder de una organización tenga una orientación personal centrada en valores, de esta forma su actitud en la construcción de relaciones se basa en ayudar a conseguir los objetivos de las personas de su entorno; así, el crecimiento no se centra en una persona sino que irradia a la organización.

Para Covey (2010), los principios del líder son los siguientes:

1. Aprendizaje continuo.- los líderes se educan en base a sus propias experiencias y el aprendizaje es un proceso que nace de la persona en su búsqueda de conseguir su mejor nivel de vida.

Está en cada persona decidir hasta dónde quiere llegar a nivel intelectual, un líder siempre debe estar preparado para cualquier situación, es una especie de cultura general. Un líder tiene una continua sed de aprendizaje, no se conforma ya que se encuentran en constante búsqueda de información. (González, Programa de Desarrollo Gerencial Basado en el Liderazgo centrado en Principios de acuerdo a la Filosofía de Stephen Covey para la Gerencia de Finanzas EYP Oriente, 2011)

2. Orientación al servicio.- la actuación del líder debe estar orientada hacia el largo plazo y la debe cumplir en base al servicio de las personas que lo rodean.

Este principio señala que un líder está dispuesto a ayudar a su prójimo sin esperar ningún tipo de reconocimiento, simplemente lo toma como una misión de la vida y lo que hace lo hace con corazón y humildad.

3. Energía positiva.- compartir la actitud positiva hacia su equipo de trabajo.

El optimismo atrae optimismo, de acuerdo con este principio un líder apuesta por la proactividad en su equipo, el líder se muestra agradable, entusiasta, feliz y cree en su gente e inspira confianza.

4. Confianza en los demás.- con la confianza hacia los demás permite que exista un clima de oportunidades y crecimiento.

El líder confía en su gente a pesar de que esto le signifique algún tipo de decepción. No sobre reacciona por tipo de comportamientos negativos entre su equipo. (González, 2011)

5. Vida balanceada.- el líder de una organización debe mantener un equilibrio en sus relaciones, para lo cual, es importante que se mantenga al corriente de lo que ocurre a su alrededor.

Bajo este principio un líder es un modelo a seguir es apto para ejercer control y manejarse armónicamente en cualquier ámbito de su vida. Es equilibrado, sabio, sensible, directo y simple. (González, 2011)

6. Sinergia.- la conformación de un equipo de trabajo debe tener en cuenta las fortalezas y debilidades de sus integrantes; para construir relaciones en base a las potencialidades que permita obtener resultados.

Un buen líder según Covey reconoce que dentro de las organizaciones existen interrelaciones internas y externas, por tanto construye esas relaciones productiva e inteligentemente.

7. Renovación personal.- la renovación debe concentrarse en las cuatro dimensiones de la personalidad humana: física, mental, emocional y espiritual.
8. La vida como aventura.- la seguridad del líder proviene de su interior y es importante su renovación constante que permita compartir su conocimiento con las personas que lo rodean.

El líder debe asumir nuevos riesgos, es visionario y seguro, éste líder es capaz de asumir retos y cambios con absoluta responsabilidad.

Como se puede observar un líder basado en principios debe reunir éstas cualidades, las mismas que le demandan una actitud cambiante y abierta hacia las diferentes situaciones que se presentan en la vida personal y profesional, un líder pone en práctica este conjunto de cualidades y los desarrolla de manera constante.

De acuerdo con González (2011), “cada uno de estos principios son claves para identificar y desarrollar las características de un líder; el valor de la integridad permite dirigir la vida de una manera equilibrada y ejercitar la autorenovación; la confianza permite creer en los demás; la responsabilidad, ver la vida como una aventura; servir a los demás es tener vocación de servicio; saber escuchar fomenta el aprendizaje continuo y el respeto entre otras cosas al estimular opiniones e ideas y ponerlas a prueba concibe la sinergia” (pág. 37)

La eficacia personal e interpersonal del líder incluye rasgos de carácter, crecimiento interior e influencia del poder.

Rasgos de carácter: El carácter define la personalidad del individuo y se relaciona con el temperamento y la actitud. Los rasgos fundamentales del carácter tienen que ver con la integridad, madurez y mentalidad en abundancia.

Según lo mencionado por Covey (2010), citado por González (2011), “una persona se valora así mismo y actúa en base a ello, a medida que identificamos claramente nuestros valores, organizamos y ejecutamos proactivamente en torno nuestras prioridades sobre una base cotidiana, desarrollamos la autoconciencia y la autovaloración formulando y observando promesas y compromisos importantes” (pág. 38)

Una persona debe desarrollar el autoconcepto exacto de su persona con el que pueda actuar, pensar o sentir. Según lo mencionado por Feist & Feist (2007), “una persona que posee un autoconcepto puede lidiar con el entorno desarrollando el autocontrol, son capaces de controlar su propia conducta y evaluarla en función a los objetivos lejanos y cercanos, la conducta por tanto procede de una influencia de factores externos e internos” (pág. 478)

Es muy importante que un líder posea la característica de conocerse a sí mismo esto le permitirá ser una persona segura que se desenvuelva en cualquier entorno de manera eficaz y de igual manera transmitir esa seguridad y confianza a su gente.

La Madurez es el segundo rasgo que menciona Covey (2010) y la define como “... el equilibrio entre la valentía y la consideración. Si alguien puede expresar sus sentimientos y convicciones con valentía equilibrada con consideración por los sentimientos y convicciones del otro” (pág. 76).

Este rasgo de carácter se construye sobre la consciencia de uno mismo, lo que indica que si una persona está abierta hacia sus emociones más fácil le será interpretar sus sentimientos, esto reflejado en la vida profesional le permitirá conocerse así mismo para luego poder conocer al resto y comprender sus expresiones para entablar una forma de comunicación con éxito.

El otro rasgo que menciona Covey es el de la mentalidad en abundancia, un líder debe emanar un profundo sentido de valor y seguridad en sí mismo, esta mentalidad proyecta hacia el exterior sentimientos de gozo y satisfacción lo que da como resultado reconocimiento, interacción positiva, evolución y desarrollo de la persona. (González, 2011, pág. 41)

Crecimiento interior

Lograr un crecimiento interior implica ir más allá de una mentalidad en abundancia, integridad y madurez, se trata de lograr una fuerza emocional ya que de acuerdo con Covey (2010), “debemos aprender a escuchar pues para ello requerimos de paciencia, debemos ser receptivos y tratar de comprender con el fin de lograr una autoconciencia es decir lograr una identidad propia”

Para Feist & Feist (2007)

“... este proceso significa que todos los componentes psicológicos de la persona funcionan como una unidad, sin ningún proceso psíquico atrofiado. Las personas que han pasado por este proceso han logrado ser conscientes de su yo, han

minimizado su persona, han reconocido su anima o animus y han adquirido un equilibrio factible entre su introversión y la extroversión. (pág. 122)

Influencia de poder

Covey (2010), menciona que existen tres tipos de influencias y están basados en las motivaciones que los seguidores presentan frente a ciertos líderes:

Líderes por miedo: significa que las personas siguen a sus líderes persuadidos por el miedo, el estilo es de mano dura, las personas deben hacer lo que el líder les imponga provocando frustración en éstos ya que temen por lo que les pueda pasar, está centrado en un poder coercitivo. (González, 2011, pág. 42)

Este tipo de influencia no permite al líder ejercer en sus seguidores un nivel de confianza mutua más bien se basa en ejercer mano dura a sus seguidores y éstos por temor son persuadidos a seguir al líder, sin embargo son individuos frustrados y nada motivados.

Poder utilitario: este tipo de influencia hace referencia a la sensación de equidad y justicia, el líder respeta la acción de sus seguidores sin embargo no confía totalmente en ellos, cada individuo es recompensado por prestar atención a sus propias perspectivas y deseos, lo que conduce a un nivel de individualismo y no reconoce el trabajo en equipo. (González, 2011, pág. 43)

Predomina en este tipo de influencia el individualismo, ya que el líder reconoce el trabajo de cada individuo y no presta atención al trabajo en equipo por lo que se genera un nivel de desconfianza a nivel de los seguidores quienes actuarán de acuerdo a sus propias perspectivas o convicciones.

Poder centrado en principios: esta influencia se basa en el honor, el líder honra a su seguidor y éste honra a su líder, en este tipo de poder se ejerce un tipo de autoridad proactiva y sustancial en la que predominan los valores, existe un nivel de confianza óptimo entre seguidor y líder que conduce a una retribución basada en lealtad, admiración, respeto, y compromiso. (González, 2011, pág. 43)

Esta influencia es la más óptima para cualquier tipo de organización ya que el líder es una influencia positiva para sus seguidores, se genera un nivel alto de confianza entre líder y seguidor creándose una relación de lealtad y respeto. El líder reconoce por sobre el individuo el trabajo en equipo.

Métodos para lograr la influencia

De acuerdo con lo que menciona Covey (2010) citado por (González, 2011, pág. 45), existen métodos para que un líder logre un tipo de influencia hacia sus seguidores, estos métodos son los siguientes:

Implica ser un modelo, predicar con el ejemplo, los seguidores observan ¿quién es usted? ¿Cómo actúa?, para ello se requiere:

- Abstenerse de decir cosas negativas cuando sea provocado o fatigado. Esto es una forma superior de autodominio, requiere de valentía y autocontrol para frenar los impulsos.
- Ser paciente con los demás. La paciencia es la expresión práctica de la fe, esperanza, sabiduría, amor. Es diligencia emocional, no diferencia. Acepta la realidad de los procesos paso a paso y de los ciclos naturales de la evolución.
- Hacer distinción entre la persona y su comportamiento. Antes de desaprobare la mediocridad, juzgar a los demás, hay que buscar el diálogo y apoyar a la persona para que pueda crear una idea de su valor intrínseco y de su autoestima.
- Ayudar a los demás de forma anónima, el servicio desinteresado siempre ha sido un método para lograr influencia.
- Escoger la respuesta proactiva. Asumir la responsabilidad de las actitudes, sin culpar a los demás. Es una lucha interna entre motivaciones y conceptos de conflicto. La libertad es el derecho y poder que tiene un individuo de decidir cómo le afectará cualquier persona o cosa del mundo exterior.

- Cumplir las promesas que hace a los demás, emplear el autoconocimiento. Esto constituye la fe e integridad en sí mismo.
- Concentrarse en su círculo de influencia; cualquier situación que se presente puede ser cambiada con un simple cambio de actitud. Requiere de cambios de hábitos para lograr el control directo y posteriormente cambiar métodos de influencia (control indirecto)
- Vivir según la ley del amor, fomentar la obediencia a las leyes de la vida, escuchar con el corazón, mostrar amor incondicional.

El estilo gerencial, los valores y los principios

El término japonés "hourensou" se refiere a atributos importantes que caracterizan el flujo de información y colaboración dentro de la cultura corporativa japonesa. A quien ponemos como ejemplo básico para entender la incidencia de un estilo de liderazgo basado en principios. "Genchi genbutsu" se refiere a "ensuciarse las manos", para identificar o resolver problemas inmediatos y sus líderes no están exentos de estos.

Mohammed Ala y William Cordeiro (1999) describe el proceso de "decisión" japonés de "ringiseido". "Ringiseido" como una oportunidad de igual rango entre directivos y empleados de un grupo dentro de la empresa para participar en una idea. El proceso se adhiere a la voluntad cultural japonés de la "armonía" entre todos los individuos. La acción física de "ringiseido" se conoce como el "proceso de decisión ringi". El "proceso de toma de decisiones de ringi" promueve un ambiente de apoyo y consenso para una decisión una vez que un directivo de rango superior ha revisado y aceptado la decisión recomendada.

Tony Kippenberger (2002) explica los valores de liderazgo que están profundamente arraigados en la cultura empresarial japonesa. Estos valores fueron creados por Konosuke Matsushita, el prominente empresario fallecido de Electric Company de Matsushita, que se preocupaba profundamente por los empleados de su empresa como si fueran familia.

Matsushita creía firmemente que una empresa tan grande como la suya era responsable de ayudar a toda la sociedad a prosperar y no simplemente a los propietarios de la empresa. En 1933 Matsushita, durante la gran depresión, creó siete "principios":

- Servicio al público –proporcionar productos de alta calidad y servicios a precios razonables, contribuimos al bienestar de la población;
- Imparcialidad y honestidad – ser justo y honesto en todos nuestros negocios y conducta personal;
- Trabajo en equipo para una causa común – juntar habilidades, basados en el manual, la confianza y el respeto;
- Unir esfuerzo para la mejora – nos esforzaremos constantemente para mejorar nuestras acciones personales y corporativas;
- Cortesía y humildad –respetar los derechos y necesidades de los demás;
- Estar de acuerdo con las leyes naturales – vamos a cumplir con las leyes de la naturaleza y adaptarnos a las condiciones cambiantes que nos rodean;
- Gratitud por las bendiciones – siempre estar agradecidos por todas las bendiciones que hemos recibido;

Estos principios son utilizados por la compañía de Matsushita hoy y sirven como principios para otras empresas japonesas. Debido a que los "principios rectores" son declaraciones y una extensión de los valores culturales japoneses en los negocios (Los siete espíritus de Matsushita'). (págs. 71-72).

2.4 Administración financiera de las organizaciones

Una función clave dentro de la administración de una organización es la gestión financiera, que se caracteriza porque esta área es la que se encarga de generar información económica, planificación financiera, analiza la viabilidad económica financiera de las inversiones; es decir se encarga de todo lo que es movimiento de fondos de la empresa.

La administración financiera es el “campo más amplio de acción de la finanzas, porque ofrece el mayor número de oportunidades de empleo. La administración financiera es muy importante para todo tipo de empresa, pues incluye bancos y otras instituciones financieras, así como empresas industriales y negocios al por menor” (Weston & Brigham, 2008, pág. 227)

Según León (2009) “la administración financiera es una de las tradicionales áreas de la gestión, relacionada con el análisis, decisión y acciones que competen a los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización”.

Los administradores financieros son los encargados de tomar decisiones en cuanto a temas monetarios de la organización como son las inversiones, asignación de recursos económicos para de esta manera encontrar las condiciones de equilibrio financiero.

Rentabilidad

La rentabilidad hace referencia a “una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados” (García, Velar, & Cañadas, 2009, pág. 220)

La rentabilidad “es la relación que existe entre la utilidad proyectada real y la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto o para comercializar el producto” (Sallenave, 2002)

De igual manera los mismos autores señalan que en la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo.. (García, Velar, & Cañadas, 2009, pág. 221)

“La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en

la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica” (García, Velar, & Cañadas, 2009)

CAPITULO III

DISEÑO METODOLOGICO

3.1 Diseño de la herramienta

Antes de la aplicación de la herramienta seleccionada y con la finalidad de interpretar de mejor manera los resultados, se consideraron las principales dimensiones para el liderazgo centrado en principios, de Stephen Covey (2010), los cuales señalan que la competitividad del mundo empresarial demanda que el líder de una organización tenga una orientación personal centrada en valores, de esta forma su actitud en la construcción de relaciones se basa en ayudar a conseguir los objetivos de las personas de su entorno; así, el crecimiento no se centra en una persona sino que irradia a la organización.

En la siguiente tabla se puede observar las dimensiones y sus respectivos factores que servirán para obtener información clara de los directivos y colaboradores de los restaurantes seleccionados, la información mencionada es la siguiente:

Tabla 1. Dimensiones y factores centrado en principios

Dimensiones	Factores
Aprendizaje continuo	Usted piensa que el número de capacitaciones en las cuales ha participado es la correcta para un aprendizaje continuo
Orientación al servicio	Su actitud en el trabajo se orienta en el servicio hacia los clientes y compañeros de trabajo
Energía positiva	En su grupo de trabajo existen mensajes de aliento positivo con el fin de mejorar su desempeño en sus actividades diarias
Confianza en los demás	Confía en las personas que trabajan con usted
Vida balanceada	Mantener una vida balanceada entre el trabajo, amistad y familia ayuda a mejorar mi desempeño laboral
Sinergia	Existe complementariedad entre los integrantes de

	su grupo de trabajo
Renovación personal	Existe actitudes de liderazgo en las jefaturas
La vida como aventura	Confía que el trabajo de las jefaturas contribuye a conseguir los objetivos del grupo de trabajo

Elaborado por: Autor

3.1.1 Definición de escala de medición

Una escala de medición nos sirve para entender de forma objetiva, el resultado sobre determinadas percepciones. En el caso de esta investigación: Implementación de un modelo de gestión basado en el liderazgo centrado en principios y su impacto en la rentabilidad de los restaurantes de la cadena Menestras del Negro de la ciudad de Quito, hemos utilizado la escala de Likert, contruyendola en función de los ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo específico.

Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta, de la siguiente manera:

Tabla 2. Escala de medición

Escala	Calificación	Parámetro
Totalmente de acuerdo	5	Positivo
De acuerdo	4	
Medianamente de acuerdo	3	Indecisión
En desacuerdo	2	Negativo
Totalmente desacuerdo	1	

Elaborado por: Autor

Totalmente de acuerdo y de acuerdo, califican con la nota mas alta, en este caso son el 5 y el 4 respectivamente.

La escala en desacuerdo o totalmente desacuerdo, se ubicarán en el 2 y 1 y son percepciones negativas. La escala medianamente de acuerdo se define con el numero 3 y significaría que la persona tiene un grado de indecisión sobre el tema.

3.2 Aplicación de la encuesta

Para la aplicación de la encuesta se dividió a los restaurantes Menestras del Negro en dos grupos. El primero corresponde al grupo de restaurantes de la ciudad de Quito quienes participarán en el estudio y el segundo corresponde a los restaurantes de la misma ciudad que no forman parte de la investigación.

La población a la cual se aplicó la encuesta corresponde a los restaurantes de la ciudad de Quito, cada restaurante mantiene en promedio la siguiente distribución de personal:

Tabla 3. Distribución de personal

Cargo	Numero de colaboradores por restaurante	Número total colaboradores por cargo
Gerente	1	20
Administradores	2	40
Asociados	17	340
Total	20	400

Fuente: Restaurantes Menestras del Negro

En base a esta población se aplicó la fórmula del tamaño de la muestra, en base a la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 p.qN}{Z^2 p.q + Ne^2}, \text{ donde:}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Población

Z = Nivel de confianza (1,96)

p = probabilidad de ocurrencia = 50%

q = probabilidad de no ocurrencia = 50%

e = error de muestra (5%)

N = 400

Z = 1,96

p = 0,50

q = 0,50

e = 0,05

Entonces:

$$n = \frac{1,96^2 (0,5)(0,5)400}{1,96^2(0,5)(0,5) + 400(0,05)^2}$$

$$n = 197$$

El resultado del tamaño de la muestra para los encuesta es 197 personas.

Por lo tanto, la encuesta se aplicó a 197 personas entre los gerentes, administradores y asociados de los restaurantes mencionados de la marca Menestras del Negro.

Para estar completamente seguros de que la aplicación de esta herramienta fue bien llevada, la sometimos a un análisis y correcciones con varias personas con el mismo perfil dentro de la organización y apoyados en el equipo de entrenamiento de la marca, de esta manera aseguramos una comprensión al 100% de la terminología y la escala.

Para socializar la herramienta, de igual manera se trabajó en comunicaciones desde el departamento de recursos humanos, pasando por entrenamiento y terminando en locales.

Consideramos que todo este proceso nos ayudó mucho también con la apertura y resistencia al cambio que se logró vencer durante el proceso planificado.

Utilizamos:

- Correos y mailings varios enviados desde el área de comunicación interna

- Visitas a gerentes de local en tiendas
- Aprovechamos los foros, denominados “conversatorios” para ir preparando y a la vez desarrollando al equipo administrativo

3.3 Presentación de los resultados

Una vez concluida la aplicación de la encuesta, logramos sistematizar la información a través de una tabla resumen en excel en la cual podemos observar mediante porcentajes las calificaciones recibidas, en forma de frecuencia de respuestas:

Tabla 4. Resultados de las encuestas

Dimensiones	Factores	5	4	3	2	1
Aprendizaje continuo	Usted piensa que el número de capacitaciones en las cuales ha participado es la correcta para un aprendizaje continuo	36,84%	15,79%	26,32%	10,53%	10,53%
Orientación al servicio	Su actitud en el trabajo se orienta en el servicio hacia los clientes y compañeros de trabajo	31,58%	68,42%	-	-	-
Energía positiva	En su grupo de trabajo existen mensajes de aliento positivo con el fin de mejorar su desempeño en sus actividades diarias	15,79%	63,16%	21,05%	-	-
Confianza en los demás	Confía en las personas que trabajan con usted	42,11%	26,32%	26,32%	5,26%	-
Vida balanceada	Mantener una vida balanceada entre el trabajo, amistad y familia ayuda a mejorar mi desempeño laboral	73,68%	10,53%	10,53%	-	5,26%

Dimensiones	Factores	5	4	3	2	1
Sinergia	Existe complementariedad entre los integrantes de su grupo de trabajo	10,53%	57,89%	26,32%	5,26%	-
Renovación personal	Existe actitudes de liderazgo en las jefaturas	31,58%	42,11%	15,79%	10,53%	-
La vida como aventura	Confía que el trabajo de las jefaturas contribuye a conseguir los objetivos del grupo de trabajo	26,32%	47,37%	15,79	5,26%	5,26%

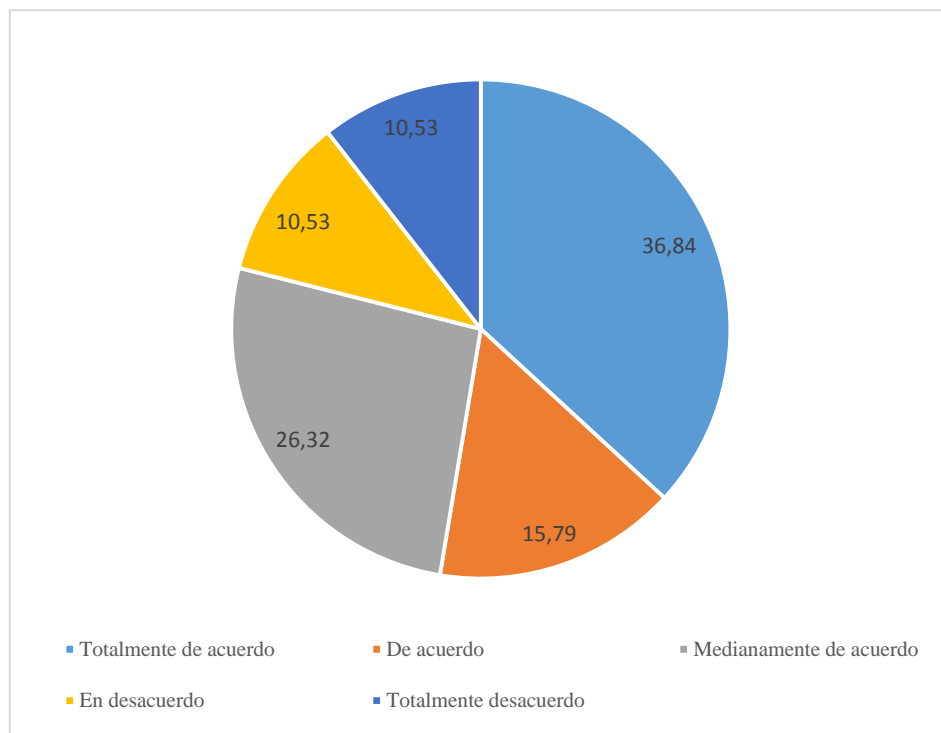
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

3.4 Análisis y discusión de los resultados

A. Aprendizaje continuo

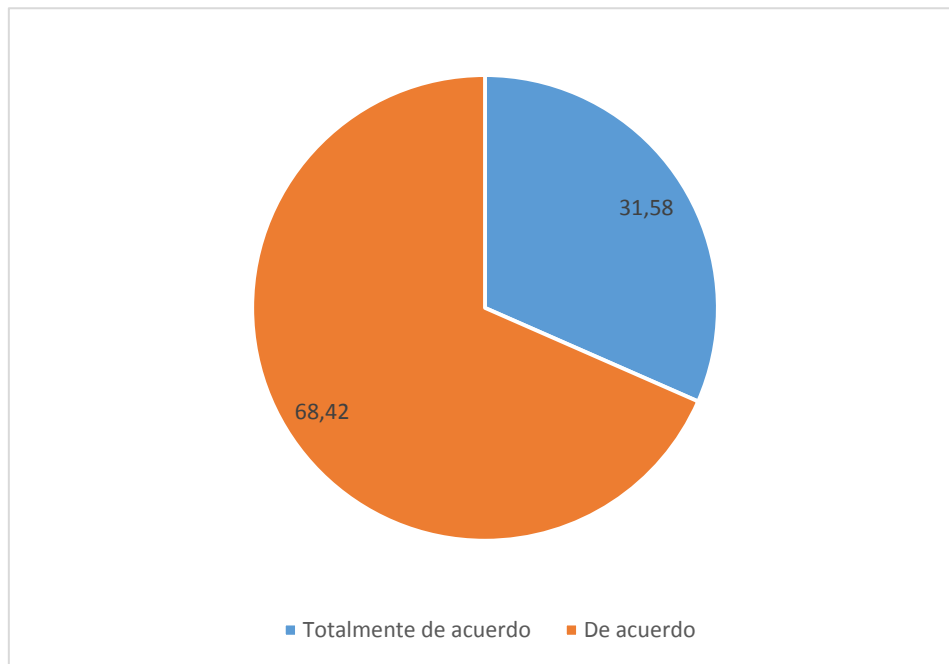
En base a los resultados obtenidos de la encuesta la dimensión aprendizaje continuo tiene una calificación positiva que corresponde al 52,63% del total de los encuestados. Este porcentaje de calificación positiva se debe a que la percepción de los trabajadores de los restaurantes Menestral del Negro es la de recibir un constante aprendizaje y esto se corrobora con lo que la cadena de restaurantes ofrece a sus empleados que la formación y capacitación constante, el cual se inicia desde la etapa de entrenamiento con el fin mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores en el desempeño de sus funciones.

Figura 4. Aprendizaje continuo

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autor

B. Orientación al servicio

La dimensión orientación al servicio tiene una calificación positiva del 100% de los encuestados, este porcentaje de calificación se fundamenta en que la actitud del trabajador de los restaurantes se orienta al servicio brindado tanto al cliente como a sus compañeros de labores, por tanto son trabajadores comprometidos con la empresa y con sus objetivos manteniendo una buena relación laboral.

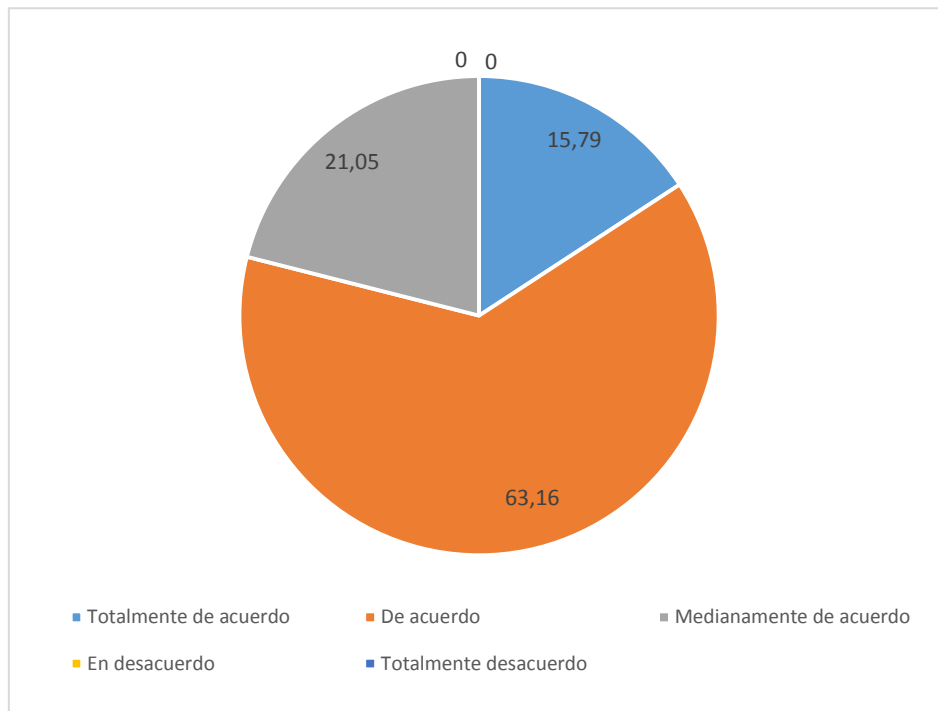
Figura 5. Orientación al servicio

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autor

C. Energía positiva

Del total 100% de los encuestados el 78,95% calificaron como positivo al factor energía positiva, este porcentaje se fundamenta en que en cada restaurante los directivos logran mantener entre sus colaboradores una energía positiva, ventajosamente este aspecto lo hemos venido trabajando como empresa, y la terminología incluso se ha convertido en algo que forma parte de nuestra cultura y lenguaje diario en locales. Este aspecto tiene mucho que ver con generar confianza, buen ambiente y la toma de iniciativa, contagiando siempre de optimismo el ambiente de trabajo.

Figura 6. Energía positiva



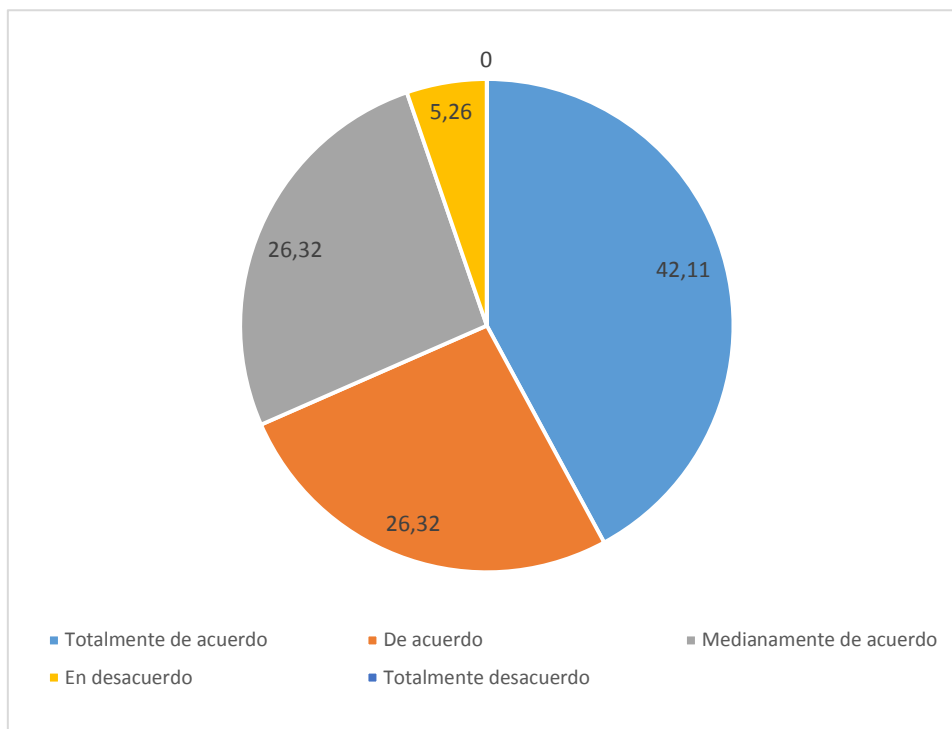
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

D. Confianza en los demás

El factor confianza en los demás fue calificado de manera positiva por el 68,43% por los encuestados y se fundamenta en la apertura que tienen los trabajadores en relacionarse con los demás colaboradores y directivos, así como con las nuevas oportunidades de crecimiento y la constante búsqueda de expandir sus conocimientos.

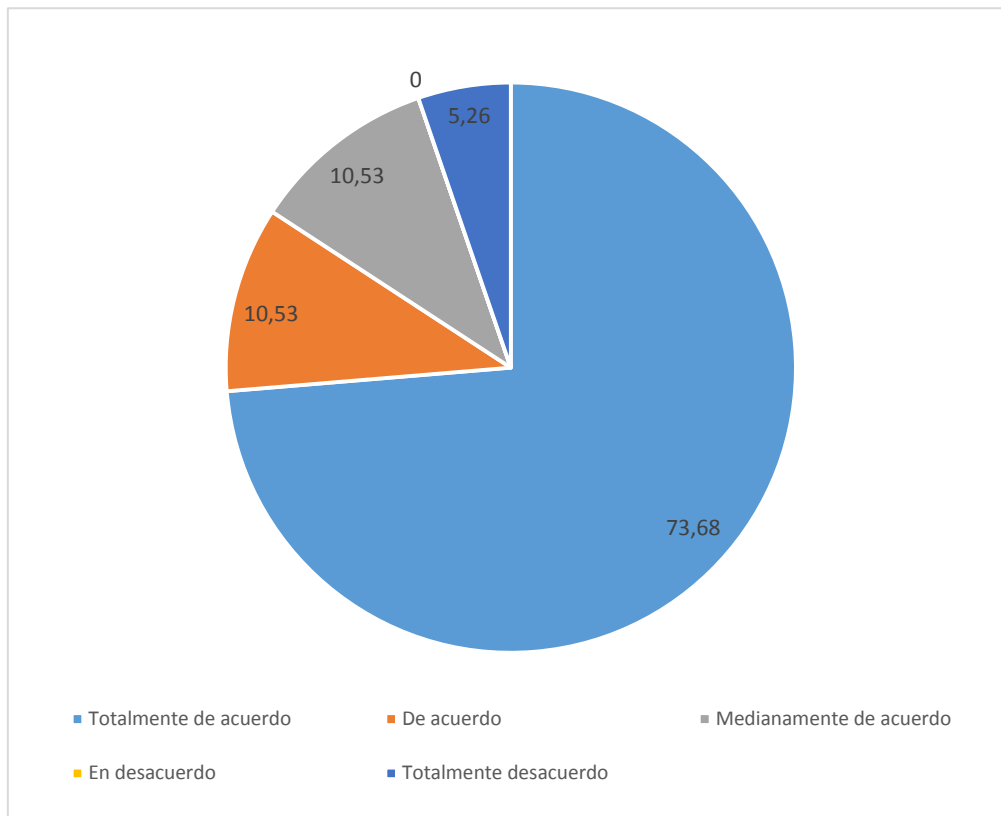
Figura 7. Confianza en los demás



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autor

E. Vida balanceada

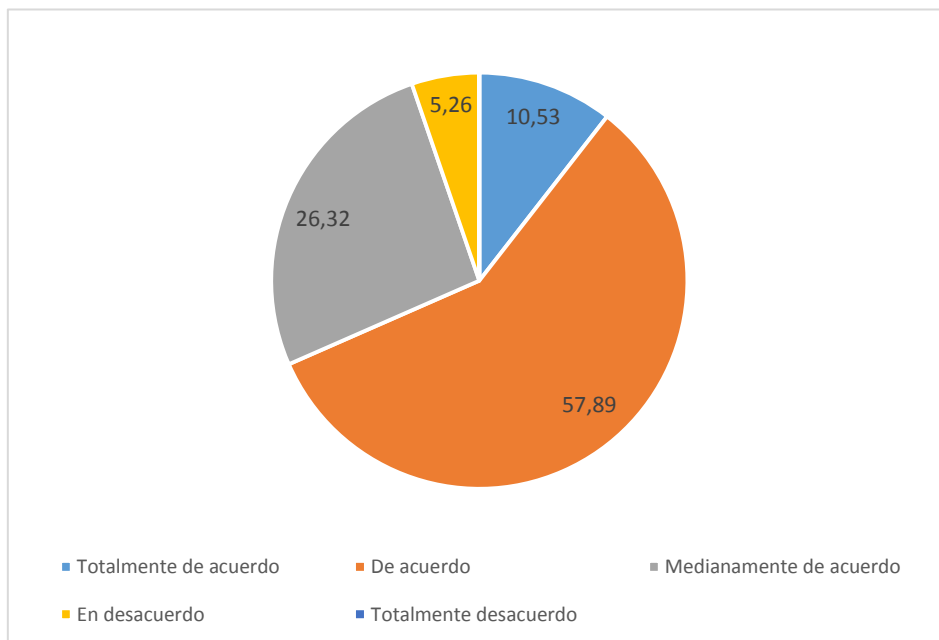
El factor vida balanceada fue calificado por los encuestados de manera positiva en un 84,21%, esto se debe a que los trabajadores buscan mantener una estabilidad tanto en su vida laboral como familiar con el fin de que estas relaciones afecten de manera positiva en su desempeño laboral.

Figura 8. Vida balanceada

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autor

F. Sinergia

El 68,42% de los encuestados califican de manera positiva el factor sinergia dado que en la empresa este criterio es muy relevante ya que se incentiva el trabajo en equipo en cada restaurante con el fin de mancomunadamente lograr los objetivos y metas propuestos por los directivos de la empresa.

Figura 9. Sinergia

Fuente: Encuesta

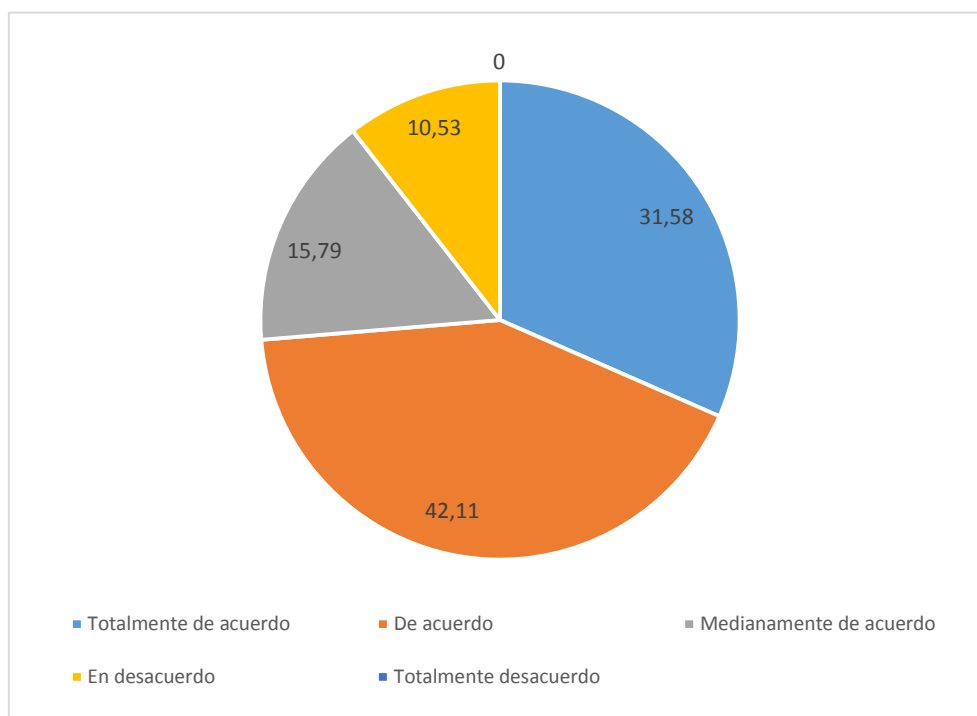
Elaborado por: Autor

G. Renovación personal

El factor renovación personal está relacionado con la actitudes de liderazgo en las jefaturas y este fue calificado de manera positiva con un porcentaje del 73,69%.

Este factor tiene que ver con la capacidad de mantenerse en constante desarrollo y salud en los pilares básicos, Cuerpo, Alma, Mente y Corazón. Es lo que dice Stephen Covey.

Figura 10. Renovación personal

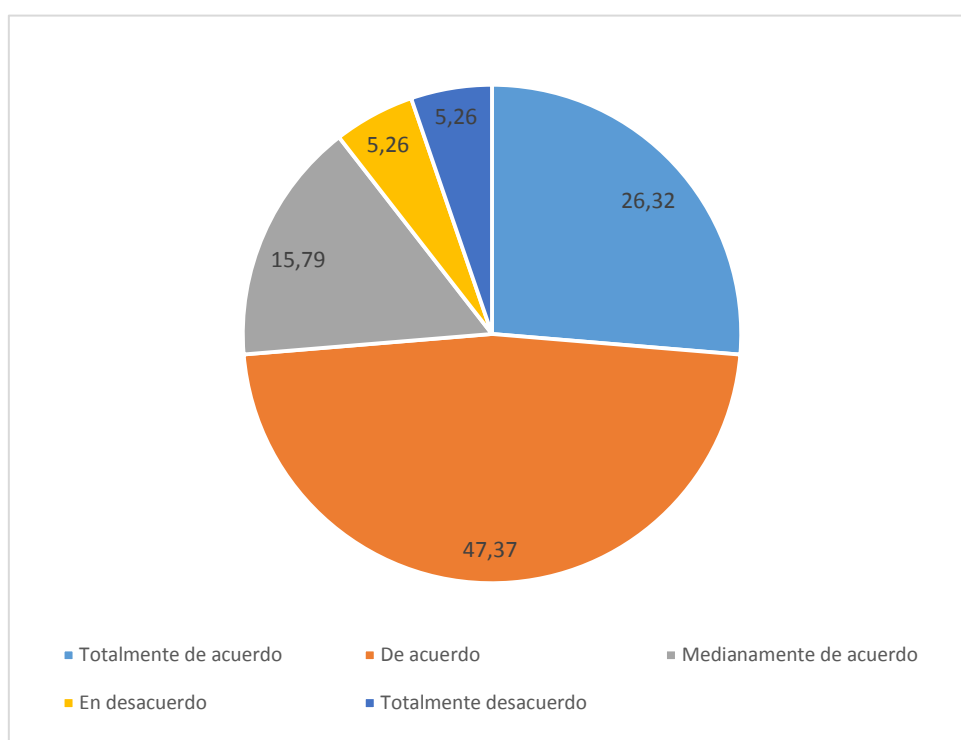


Fuente: Encuesta
Elaborado por: Autor

H. La vida como una Aventura

La vida como aventura se relaciona con la actitud del colaborador frente a la circunstancias que se pueden tornar positivas o negativas según la forma de asumirla por parte de la persona. Según los resultados de la encuesta, el 73% de los colaboradores esta de acuerdo con el factor relacionado con la vida como aventura como un aspecto positivo y que influye en las relaciones laborales.

Figura 11. La vida como una aventura



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

CAPITULO IV

MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

4.1 Análisis FODA de los Restaurantes Menestras del Negro

Para la realización del Análisis FODA de los Restaurantes Menestras del Negro, se visualizaron dos grandes aspectos, interno y externo. Para el análisis interno se utilizó la Cadena de Valor y Gestión de la Empresa. Para el análisis externo se utilizó el Modelo de las Fuerzas Competitivas de Porter y el análisis del Macro ambiente con las variables correspondientes a los factores políticos y económicos.

4.1.1 Análisis de Cadena de Valor

Los procesos de la cadena Restaurantes Menestras del Negro están clasificados en tres grandes grupos: Proceso Estratégicos, Operativos y de Apoyo, la organización define cada uno de estos procesos de la siguiente manera:

Procesos Estratégicos

Los procesos estratégicos hacen referencia a la gestión estratégica de los restaurantes el cual incluye la planificación que permite el establecimiento de las metas, basadas en la misión, la visión, así como en las políticas y estrategias que llevan a la fijación de objetivos y a la orientación general de los restaurantes.

Procesos Claves u Operativos

Estos procesos operativos son la clave diferenciadora para la empresa, en vista de que proporcionan el resultado previsto a través del cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa, estos procesos son los siguientes:

Proveedores: Incluye los subprocesos de elección de proveedores, compra y pago de la materia prima necesaria para la elaboración de los platos ofrecidos a los clientes.

Operaciones: Incluye los subprocesos de preparación de alimentos y cocina.

Comercialización: Incluyen los subprocesos de atención al cliente y venta al público.

Procesos de Apoyo o de Soporte

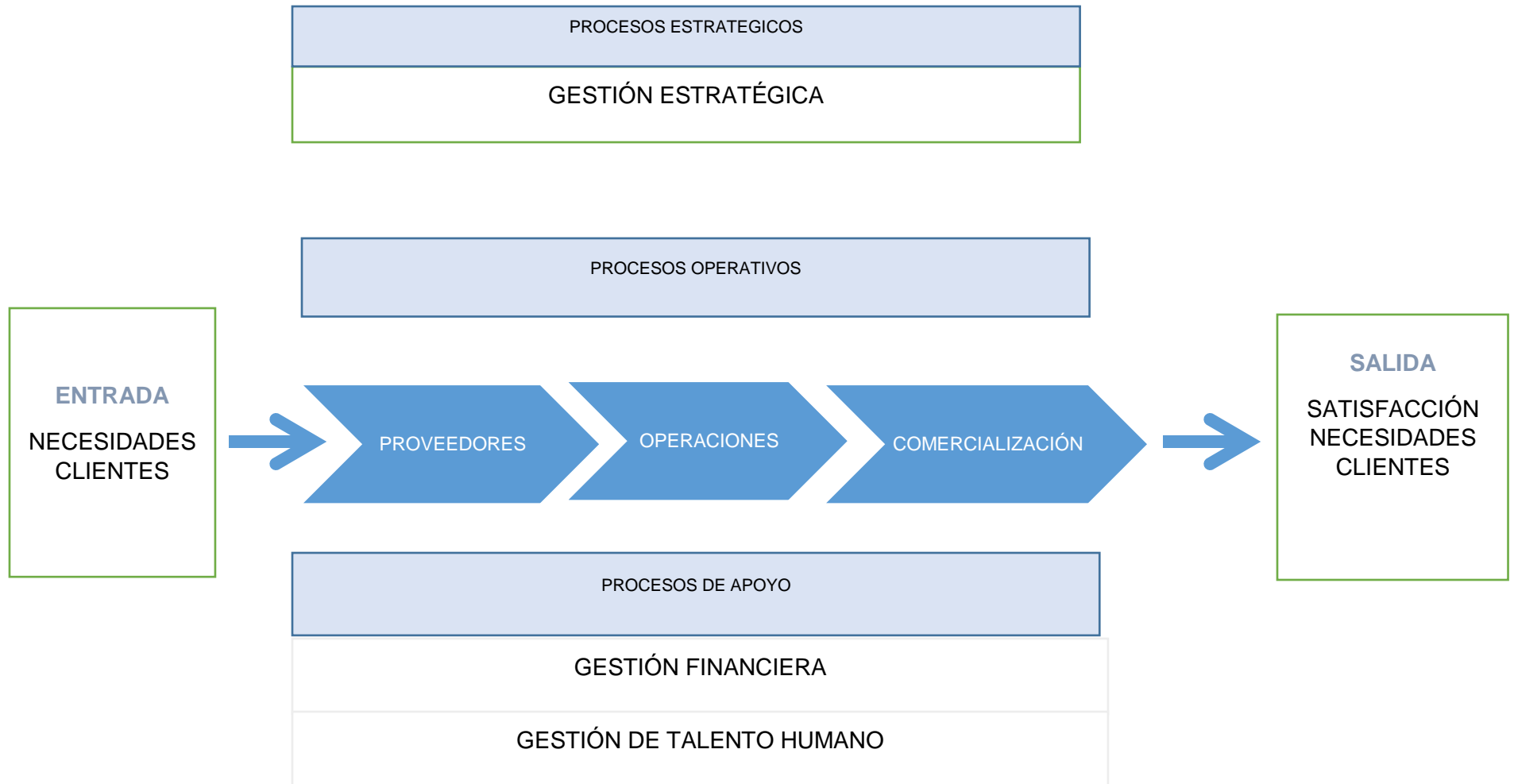
Incluye aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos y operativos. A continuación, se describen de los procesos de apoyo:

Gestión Financiera: En este proceso se encuentran los subprocesos de Pago a proveedores, cuentas por cobrar y tesorería.

Gestión de Talento Humano: Incluye los subprocesos de selección, contratación, entrenamiento, nómina y capacitación al personal de los Restaurantes Menestras del Negro.

En este sentido el gráfico de la Cadena de Valor es la siguiente:

Figura 12. Cadena de valor



4.1.2 Análisis de la gestión de la empresa

Capacidad Directiva

La dirección de la cadena de Restaurantes Menestras del Negro se rige a la Gerencia de Operaciones. La máxima autoridad dentro de la marca es el Gerente de Operaciones quien establece los lineamientos que se debe cumplir en la gestión y sus actividades, siempre siguiendo lo establecido en la planificación.

Capacidad de Marketing

La capacidad de marketing es alta para la cadena y tienen una importante presencia en los medios de comunicación, generando promociones constantemente en base al comportamiento del consumidor y a las tendencias del mercado.

Capacidad de Producción

La capacidad de producción es alta, ya que cuenta con una adecuada distribución de las actividades de cada asociado que forma parte de la cadena de abastecimiento y producción. Las recetas que sirven de base para la preparación de sus platos, se encuentran estandarizadas y cumplen con los criterios de igualdad en cada restaurante de la cadena. Adicionalmente el abastecimiento de los restaurantes se encuentra centralizado y se despacha la materia prima en base a los promedios de producción.

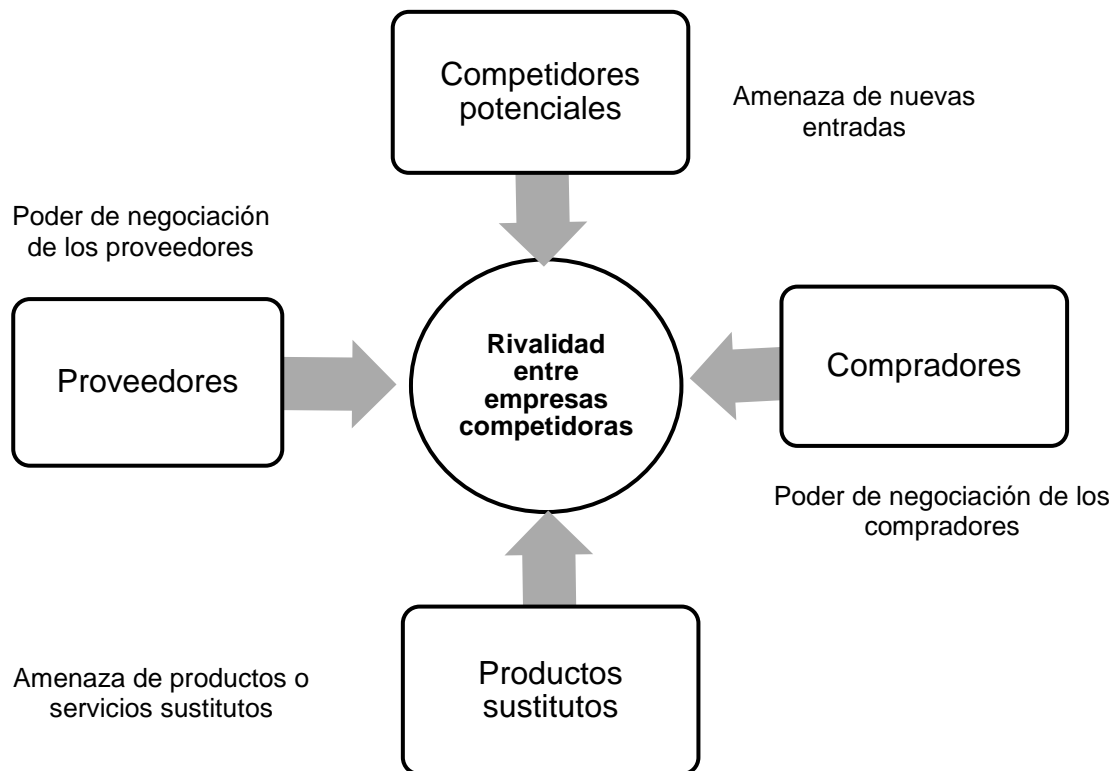
Capacidad Financiera

La capacidad financiera de los Restaurantes Menestras del Negro es alta, ya que cuenta con una liquidez estable que son el resultado de la acogida del mercado objetivo y por la variedad de su oferta gastronómica.

4.1.3 Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter

El modelo de las fuerzas competitivas de Porter se compone por los siguientes factores:

Figura 13. Modelo de las cinco fuerzas de competencia



Fuente: Administración Estratégica, Fred R., David, 2007

El desarrollo del análisis de la fuerza Porter se presenta en los siguientes puntos:

Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Según lo mencionado y de acuerdo con los autores Cepeda Guapi, Sánchez Paredes, & Ortega Tapia (2009), “un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse”. (pág. 68)

El poder de negociación de los compradores de los Restaurantes Menestras del Negro es medio, ya que no se encuentran organizados y existen varios productos sustitutos en el mercado. Adicionalmente el producto no es diferenciado debido al alto nivel de competencia en la oferta gastronómica de las ciudades donde se encuentra la mencionada cadena de comida.

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que existen varios proveedores que ofrecen la materia prima que utiliza la empresa, estos se centran especialmente en los productos agrícolas y pecuarios. La calidad y el precio son factores de mucha importancia por lo que los recursos asignados para la compra de insumos deben ser utilizados a cabalidad y administrados de forma adecuada.

Amenaza de nuevos entrantes

El sector de restaurantes se encuentra provisto por un gran número de participantes debido a las mínimas barreras de acceso a los clientes. Por lo que, la amenaza de nuevos entrantes es alta, esto facilita la creación de nuevos competidores que buscan una participación en el sector.

Amenaza de productos sustitutos

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado. (David, 2007, pág. 101)

En el mercado existen una gran cantidad de productos iguales o similares características que ingresan en el mercado a precios bajos ya que debido a la alta competencia existente en el mercado han visto reducir sus márgenes de ganancia como estrategia para mantenerse en el mercado. Por lo que, la amenaza de productos sustitutos es alta.

Rivalidad entre los competidores

Al respecto se puede indicar que existe una alta competencia en el sector de provisión de alimentos, en vista de que en el mercado hay una gran cantidad de oferentes que se dedican a la producción de alimentos orgánicos y crianza de animales menores.

4.1.4 Macro ambiente

Factores Políticos

Asamblea Nacional

Desde el año 2007 la dirección política del país ha estado bajo la tutela de un movimiento político, que ha logrado captar las instancias del poder ejecutivo y legislativo en base a la preferencia de los electores. Es por ello, que desde la Presidencia de la República se han emitido una serie de leyes que son aprobadas fácilmente debido a la mayoría legislativa del movimiento político gobernante.

Uno de las primeras estrategias políticas en el año 2008 fue la aprobación de la actual Constitución, previa la instalación de la Asamblea Constituyente, en el mencionado documento normativo se trazaron las directrices que esgrimieron la participación ciudadana en la elección de los organismos del control, mediante la creación de la Función de Transparencia Social, bajo el liderazgo del Consejo de Participación Ciudadana como entidad pública encargada de llevar adelante los procesos de elección de las principales autoridades de control, como el Superintendente de Bancos, Compañías, Contralor del Estado, entre otros.

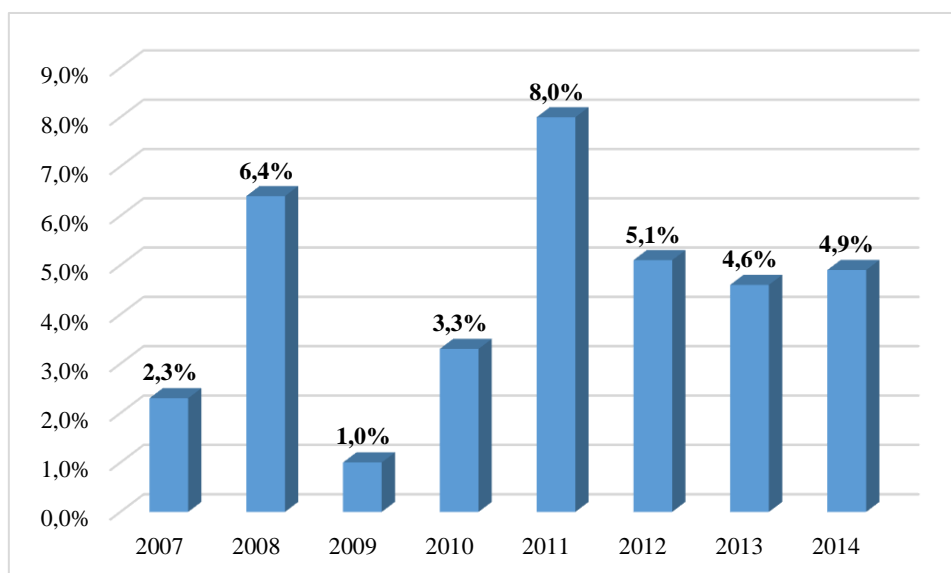
La mencionada participación ciudadana quedo en letra muerta, ya que estas dignidades fueron captadas por personas afines al movimiento político gobernante, este hecho fortalece la influencia del poder ejecutivo en el resto de funciones del aparato público. Estos acontecimientos en el quehacer político del país establecen un liderazgo fuerte desde el poder ejecutivo que influye en la toma de decisiones gubernamentales en los aspectos económicos, legales, tributarios, laborales, entre otros.

La conclusión de este análisis se enmarca en la influencia del poder ejecutivo en la conducción de la sociedad ecuatoriana, bajo un esquema de alta participación del estado en las actividades económicas y el alto gasto público en la creación de burocracia y en grandes proyectos de infraestructura en los sectores eléctrico, vial, educativo y sanidad.

Factores Económicos

Producto Interno Bruto (PIB)

Figura 14. Tasa de crecimiento anual del PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador

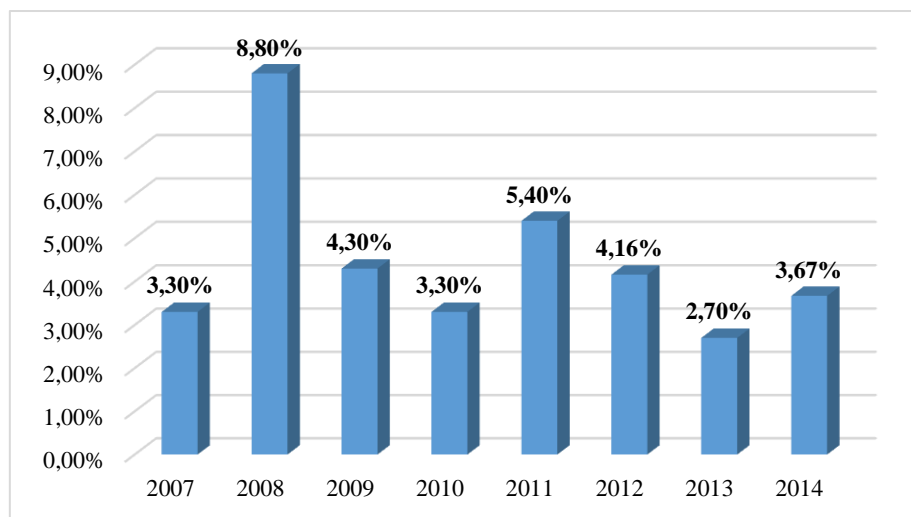
Según consta en las estadísticas anteriores, la evolución del Producto Interno Bruto, durante la conducción del movimiento político gobernante (años 2007 – 2014) ha tenido un crecimiento sostenido, con excepción de los años 2007 y 2009, estos años se sintió en la economía nacional las consecuencias de la crisis financiera internacional.

En los años que ha éxito crecimiento económico, este ha sido impulsado por los ingresos petroleros, los cuales son direccionados hacia la inversión pública y el gasto corriente en la burocracia, que ha sido alimentada por el crecimiento de la burocracia.

Es importante mencionar el importante crecimiento económico acaecido en el año 2011, este porcentaje de 8%, es producto de la evolución de los sectores de la construcción, eléctrico, pesca e intermediación financiera. En los años siguientes el crecimiento económico medido por el PIB, se desacelero hasta alcanzar el 4,9% en el año anterior, en este período se empezó a notar una debilidad en los ingresos estatales debido a la reducción de precios del petróleo, que es la principal fuente de divisas para el correcto funcionamiento del esquema de dolarización que mantiene el país en la actualidad.

Inflación

Figura 15. Inflación anual

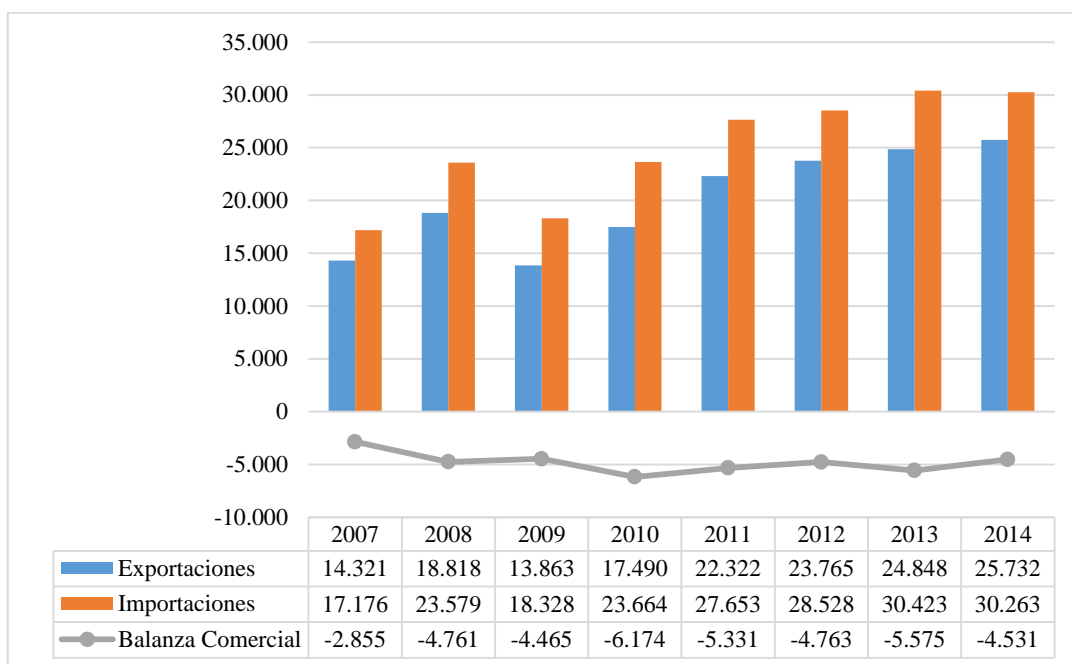


Fuente: Banco Central del Ecuador

En el periodo de tiempo comprendido entre el año 2007 – 2014, el año 2008 se presentó la inflación más alta bajo la dirección económica del gobierno actual. A partir de ese año, la inflación experimenta un decrecimiento sostenido hasta alcanzar el 3% en el año 2010. A partir del año 2011 existen altibajos en el proceso inflacionario, básicamente empujado por el precio de los alimentos, bebidas y artículos para el hogar.

Balanza comercial

Figura 16. Evolución balanza comercial total del Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador

Las estadísticas provenientes del Banco Central sobre el comportamiento del sector externo de la economía del país, tienen una marcada tendencia hacia el crecimiento sostenido de las importaciones a un mayor ritmo que las exportaciones. Este hecho ha provocado un desequilibrio en la Balanza Comercial, lo cual es un riesgo para la sostenibilidad del modelo económico de dolarización vigente en el país desde el año 2000.

Es por ello, que las autoridades económicas del gobierno han implementado una serie de medidas para precautelar la salida de divisas con el consumo de productos importados. Estas medidas se han enfocado especialmente en la restricción de importaciones de productos sensibles para la economía nacional con la puesta en vigencia de incrementos de aranceles, impuesto a la salida de divisas y mayores controles a la importación rápida a través de sistema privados de logística como courier o correo rápido.

Consumo o gasto de los hogares

El consumo de los hogares, se destina básicamente a la adquisición de bienes y/o servicios relacionados a las categorías de: alimentos de primera necesidad, bebidas, ropa y calzado, alojamiento, servicios básicos y combustibles, salud, movilización y transporte, comunicación, educación, recreación y cultura, entre los más importantes.

En la siguiente tabla se muestra el consumo de los hogares por división de gasto, y monto destinado.

Tabla 5. Gasto corriente de consumo mensual promedio

Según división de gasto y área geográfica de los hogares del sector urbano y rural

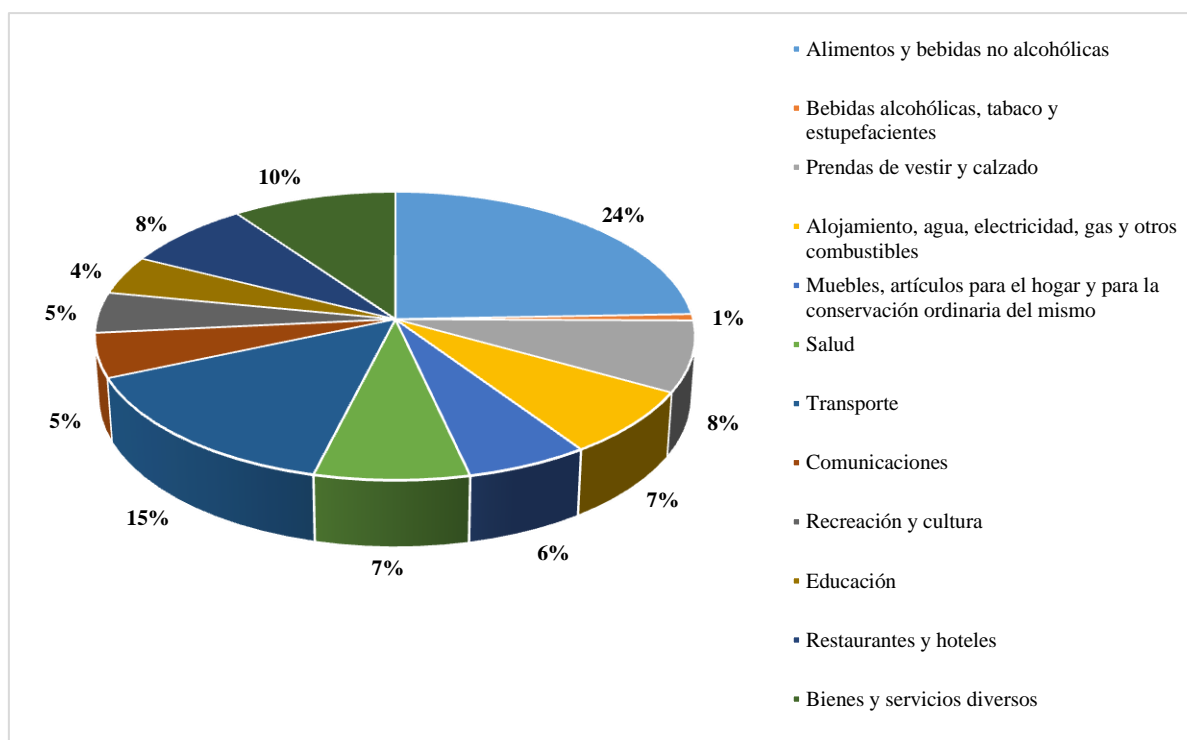
Área geográfica y división de gasto	Total de gasto - dólares	Gasto promedio por hogar que adquiere el bien o servicio - dólares
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	151
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	17
Prendas de vestir y calzado	190.265.816	51
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	46
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del mismo	142.065.518	36
Salud	179.090.620	50
Transporte	349.497.442	97
Comunicaciones	118.734.692	37
Recreación y cultura	109.284.976	33
Educación	104.381.478	99
Restaurantes y hoteles	184.727.177	60
Bienes y servicios diversos	236.381.682	61

Fuente: INEC – Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales – ENIGHUR 2011 – 2012

Analizando la tabla anterior y de acuerdo a los resultados de la encuesta ENIGHUR 2011 – 2012, los principales gastos que realiza la población son en aquellos rubros relacionados al consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas, y transporte; seguido de los rubros de bienes y servicios diversos, restaurantes y hoteles, vestimenta, salud

comunicación, recreación y cultura y finalmente educación, tal y como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Figura 17. Porcentaje del monto de gasto realizado por división y categoría de consumo



Fuente: INEC – Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales – ENIGHUR 2011 – 2012

Estos resultados muestran que el nivel de consumo depende básicamente del nivel de ingresos y de la cultura existente, sin embargo los gastos promedios más elevados que efectúa la población son en alimentación, educación, y transporte.

Podemos indicar, que de manera general, esta realidad presentada en términos de la política y economía de los años pasados han influenciado directamente en el mercado laboral, la percepción de la gente, la dinamización de la economía, han generado un descenso en el número de desempleados y han incrementado la aspiración de ingresos en quienes buscan trabajo, mucha gente ha ido a trabajar con entidades estatales, mejorando su situación económica, generando aún más competitividad y demandando de las empresas privadas un cambio en su estrategia para retener talento y gestionar las compensaciones con mejores técnicas y herramientas.

4.1.5 Hoja de trabajo FODA

La hoja de trabajo FODA está constituida por los siguientes aspectos:

- **Análisis.-** se refiere a la metodología de análisis donde proviene la información para generar el criterio.
- **Criterio.-** es el resultado posterior al análisis.
- **Factores.-** si el criterio corresponde a una fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza.
- **Fuerza de impacto.-** la calificación que corresponde a cada criterio en base al juicio del investigador, esta calificación recae en la siguiente valoración: 5 fuerza de impacto alta, 3 fuerza de impacto baja, 1 fuerza de impacto baja.

Los insumos para la construcción de la hoja de trabajo son la encuesta del capítulo anterior y los análisis del presente capítulo, que son el reflejo de lo que se trabajó con el equipo de MDN durante tres talleres de análisis y con representatividad de todos los niveles organizacionales, dirigidos por el área de RRHH.

Tabla 6. Hoja de trabajo FODA -Aspecto interno

ASPECTO	FUENTE	CRITERIOS	FACTORES	FUERZA IMPACTO
INTERNO	ENCUESTA EMPLEADOS	Falta de capacitación continua	DEBILIDAD	5
	ENCUESTA EMPLEADOS	Orientación de servicio al cliente	FORTALEZA	3
	ENCUESTA EMPLEADOS	Actitud positiva de los empleados	FORTALEZA	3
	CADENA DE VALOR	Direccionamiento estratégico desactualizado	DEBILIDAD	5
	CADENA DE VALOR	Efectividad en la gestión de los recursos	FORTALEZA	5
	ANALISIS GESTION EMPRESA	Dependencia de la gestión corporativa	DEBILIDAD	1
	ANALISIS GESTION EMPRESA	Constante publicidad y promoción de la marca	FORTALEZA	3
	ANALISIS GESTION EMPRESA	Ordenamiento en la cadena logística y abastecimiento	FORTALEZA	5

Elaborado por: Autor

Tabla 7. Hoja de trabajo FODA-Aspecto externo

ASPECTO	FUENTE	CRITERIOS	FACTORES	FUERZA IMPACTO
EXTERNO	ANÁLISIS FUERZAS COMPETITIVAS	Alta competitividad en el mercado de provisión de alimentos	AMENAZA	3
	ANÁLISIS FUERZAS COMPETITIVAS	Sensibilidad del producto final a la calidad de la materia prima	AMENAZA	1
	ANÁLISIS FUERZAS COMPETITIVAS	Facilidad para la entrada de nuevos competidores	AMENAZA	3
	MACROAMBIENTE	Estabilidad económica	OPORTUNIDAD	3
	MACROAMBIENTE	Limitación en las importaciones agrícolas	AMENAZA	5
	MACROAMBIENTE	Crecimiento en el consumo alimentos	OPORTUNIDAD	5

Elaborado por: Autor

Una vez determinadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tienen mayor impacto en la generación de objetivos estratégicos, se determinan los cruces entre los factores mencionados en base a los siguientes criterios:

4.2 Diseño de estrategias

Tabla 8. Matriz de estrategias

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades
AMENAZAS	Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas	Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas

Elaborado por: Autor

Tabla 9. Diseño de estrategias

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Orientación de servicio al cliente	Falta de capacitación continua
		Actitud positiva de los empleados	Direccionamiento estratégico desactualizado
		Efectividad en la gestión de los recursos	
		Constante publicidad y promoción de la marca	Dependencia de la gestión corporativa
		Ordenamiento en la cadena logística y abastecimiento	
OPORTUNIDAD	Crecimiento en el consumo alimentos	ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión estratégica de la marca: reestructuración de la filosofía de la empresa. - Talento Humano: perfil de equipo, plan de carrera, motivación e incentivos.
	Estabilidad económica		
AMENAZA	Alta competitividad en el mercado de provisión de alimentos		
	Sensibilidad del producto final a la calidad de la materia prima		
	Facilidad para la entrada de nuevos competidores		
	Limitación en las importaciones agrícolas		

4.3 Construcción de metas del Modelo de Gestión

La construcción del modelo de gestión basado en el liderazgo centrado en principios, también responde a las debilidades encontradas durante el análisis realizado, y busca implementar en los Restaurantes de la cadena Menestras del Negro metodologías fundamentadas en la potencialidad y el desarrollo integral de los colaboradores y líderes de la organización, pensamos que esto permitirá incrementar el resultado financiero.

El modelo de gestión aplicable en los restaurantes tiene como objetivos los detallados a continuación:

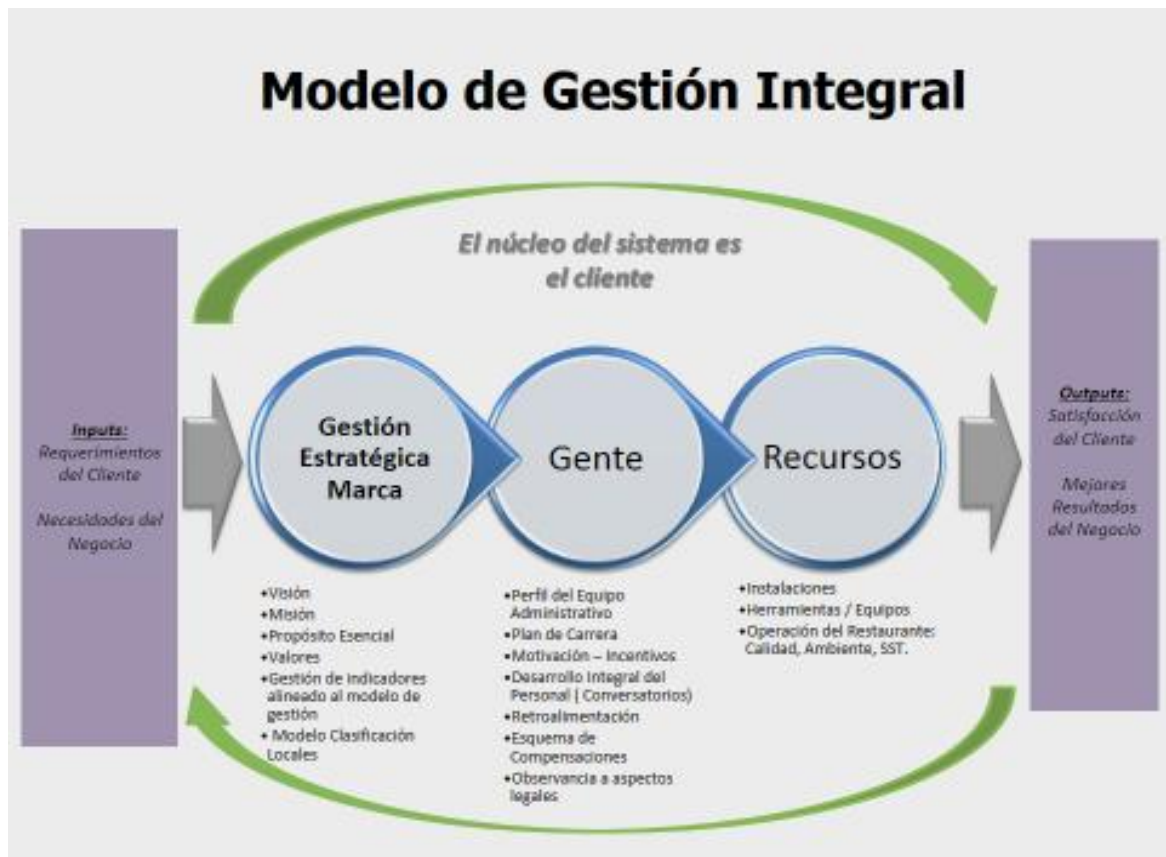
- Encontrar un sistema para que el personal se conecte con los indicadores claves del negocio de la marca. (ENFOQUE EN RESULTADOS)
- Disminuir la rotación e incrementar la retención del personal. (EFICIENCIA)
- Búsqueda de herramientas para la gestión de los locales alineada a la filosofía de la marca. (DESARROLLO DE CULTURA)
- Alto compromiso del equipo de cada local en la gestión de los restaurantes. (RESULTADOS Y CULTURA)
- Empoderamiento del equipo administrativo. (DESARROLLO DE CULTURA)

Para conseguir los objetivos propuestos a través de un nuevo modelo de gestión, hemos considerado dos fases importantes sobre las que la empresa debe trabajar y que están alineadas al resultado del diseño de estrategias basada en el análisis FODA, estas son:

- Gestión estratégica de marca (en el caso del cliente interno = CULTURA)
- Gente (Desarrollo Integral, Capacitación, Eficiencias, Resultados)

En la siguiente figura se puede apreciar las fases del modelo de gestión con sus respectivos criterios que son desarrollados más adelante.

Figura 18. Modelo de gestión integral



Elaborado por: Autor

A. Gestión estratégica de marca

El fin de adoptar una gestión estratégica de marca es la de orientar al equipo de trabajo al comprometimiento de todos y cada uno de los colaboradores logrando sinergias entre los miembros del mismo que permita alcanzar resultados superiores a los esperados.

Como aporte estratégico para la gestión de marca se propone una actualización de la filosofía de MDN. Para esto se realizaron tres talleres con cada nivel de la compañía, con la meta de actualizar el plan estratégico y la filosofía corporativa, de aquí se desprende lo posteriormente presentado en la misión, visión 2020, así como también la creación de un propósito esencial, todo esto englobará el trabajo que se desarrolla para la gestión del equipo humano y la cultura organizacional que queremos promover.

Misión

- Creemos en nuestra gente impulsándoles hacia una mejora en su calidad de vida e impactando el bienestar
- Innovar continuamente el mercado de comida
- Superar nuestros resultados todos los años

Visión 2020

Deleitar con el mejor producto ecuatoriano y ser el referente de la experiencia de calidez de atención a nuestros clientes.

Propósito Esencial

Sorprender positivamente a nuestros colaboradores y a nuestro país.

Valores

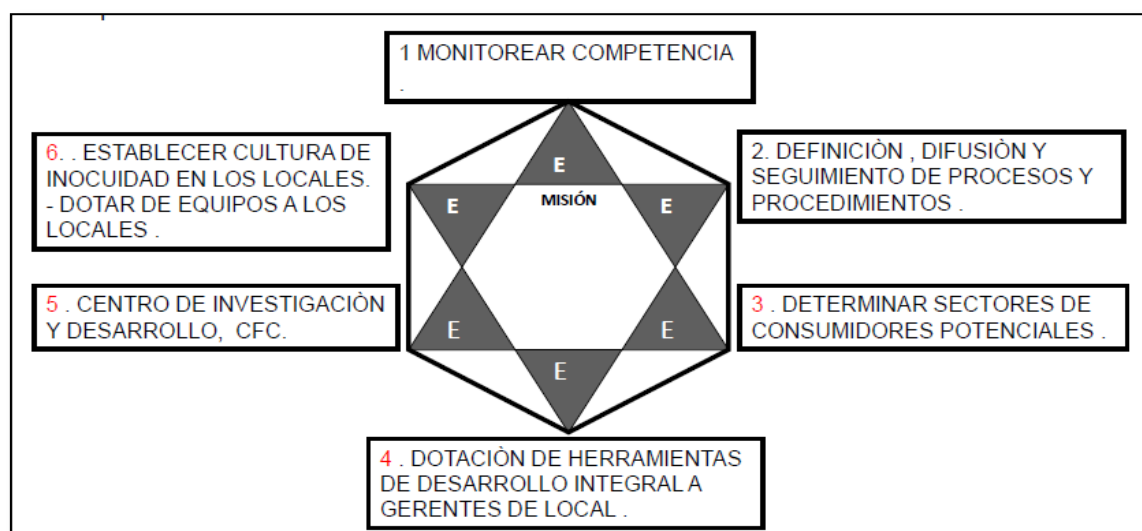
- ✓ Compromiso
- ✓ Sencillez
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Confianza
- ✓ Reconocimiento

Es importante mencionar también que dentro de los aspectos más relevantes que se desprenden de esta parte del trabajo, es decir del FODA realizado, se hace hincapié en seis estrategias principales sobre las cuales la empresa deberá trabajar constantemente:

1. Monitorear la competencia
2. Definición, difusión y seguimiento de procesos y procedimientos

3. Determinar sectores de consumidores potenciales
4. Dotación de herramientas de **desarrollo integral** a Gerentes de local.
5. Crear el centro de investigación y desarrollo
6. Establecer la cultura de inocuidad en los locales

Figura 19. Estrategias de marca



Elaborado por: Autor

B. Gente

El recurso humano es el principal capital que posee la empresa, es así que el modelo de gestión considera esta fase como la más importante, las estrategias y metas están enfocadas en el crecimiento y *desarrollo integral* de su personal permitiendo la generación de un cambio positivo y necesario para el progreso de la empresa.

Después de realizar el diagnóstico de la encuesta sobre liderazgo realizado a los colaboradores de los locales escogidos para el efecto, se propone la elaboración de planes de acción enfocados en la capacitación continua del personal (plan de carrera), siendo este uno de los aspectos con menor calificación en las encuestas realizadas.

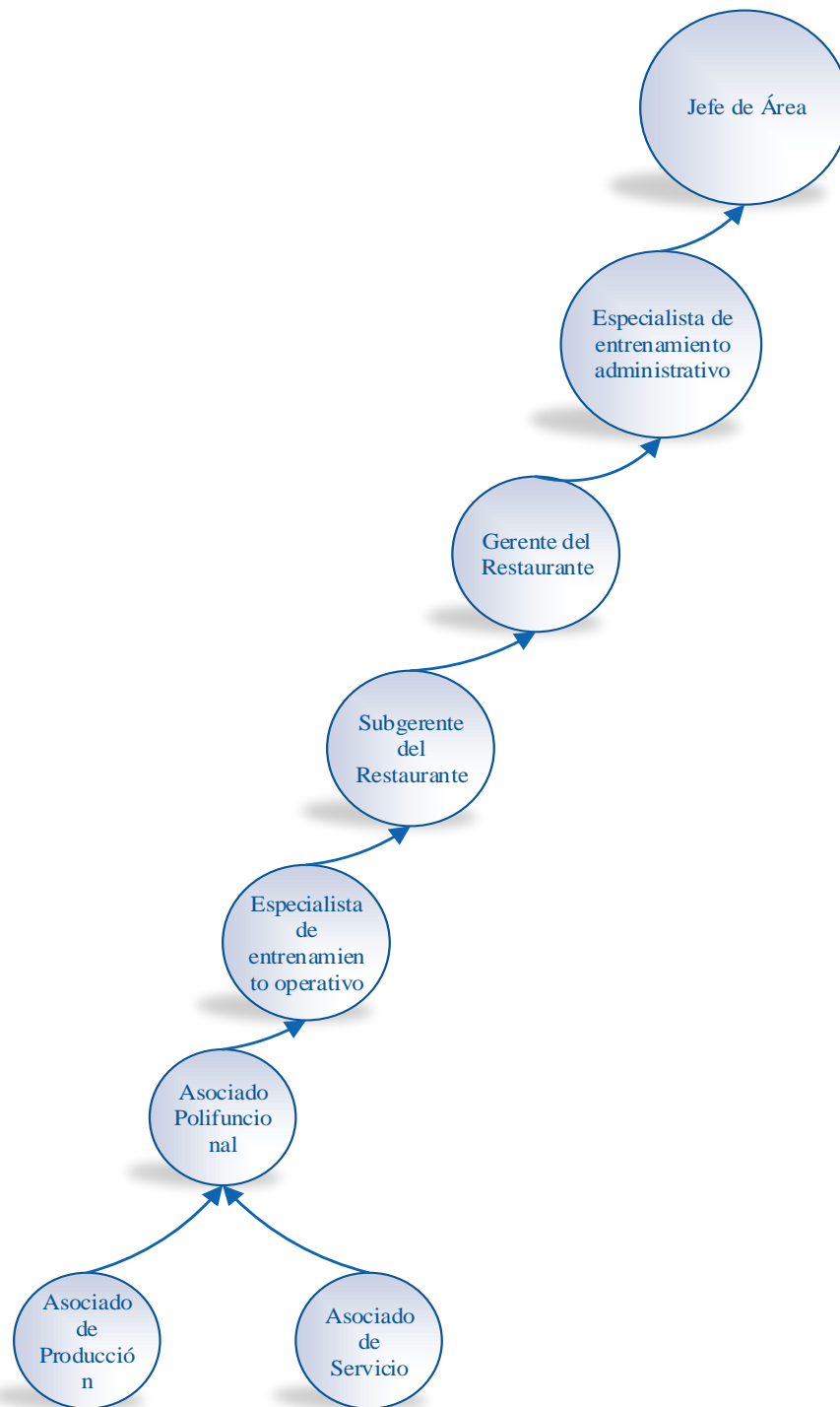
- **Plan de Carrera**

Objetivo: Comprender cuales son las aspiraciones e intereses de cada trabajador e incentivarles a mejorar su desempeño para planificar su desarrollo dentro de la empresa.

Figura 20. Plan de carrera



Con el plan de carrera la empresa pretende incentivar a que con su desempeño laboral y metas trazadas se promocionen dentro del local y empresa, por tanto el plan de carrera está diseñado de acuerdo a los siguientes puestos de trabajo:

Figura 21. Plan de promoción laboral

Elaborado por: Autor

- **Capacitación**

Objetivo: Los talleres de capacitación tienen como objetivo mejorar los conocimientos y/o habilidades del personal en la ejecución de sus funciones.

La capacitación será realizada en base a las necesidades detectadas previamente con el uso de herramientas estadísticas que permiten el análisis de los procesos, actividades y responsables, en función del personal y de las carencias que limiten un correcto desempeño de sus funciones.

La detección de necesidades de capacitación será evaluada en periodos anuales por el departamento de recursos humanos en coordinación con los especialistas de entrenamiento del departamento de operaciones. Para esto se empleará un formato establecido para receptor información del personal involucrado, de esta manera se procura fomentar la participación de los asociados que trabajan en los restaurantes.

Por cada empleado se describirá en el formato diseñado para el efecto y de acuerdo al criterio del área de entrenamiento, los períodos de aprendizaje que requiera el asociado, detallando las funciones le servirán para mejorar sus actividades diarias. Los gerentes de local deberán avalar la información del formulario con su firma.

De esta manera se planificará el plan anual de capacitación en base a un análisis detallado de las necesidades reales de capacitación de los empleados y en beneficio de los intereses de la organización.

Posterior a la aprobación del plan anual de capacitación se procederá a diagramar los programas de capacitación, con la respectiva planificación de fechas en base a las actividades propias de cada local. El programa de capacitación debe contener: Nombre del curso, objetivo general, temario del curso, fechas, horarios, duración del lugar y comentarios.

El área de recursos humanos conjuntamente con operaciones serán los encargados de la planificación del programa de capacitación y de establecer un expediente por cada curso / capacitación dictada a los empleados de la empresa.

- **Conversatorios**

Objetivo: Desarrollar de forma *integral* al equipo administrativo.

Los conversatorios y diálogos estarán dirigidos al equipo administrativo de la empresa y estarán enfocados en temas relacionados con el desarrollo integral del personal, serán realizados de forma bimensual.

Figura 22. Temas para el desarrollo integral del personal



Elaborado por: Autor

- **Sueños - pasaporte**

Objetivo: Promover que los trabajadores de local identifiquen y cumplan objetivos personales.

Este pasaporte es un documento en el cual el colaborador de cada restaurante puede ir llenando información relacionada con:

- Sus sueños
- Desafíos
- Compromisos
- Inducciones recibidas
- Entrevistas con Gerentes
- Reconocimientos

- **Plan de incentivos**

Objetivo: Reconocer de forma tangible la excelencia por el logro de objetivos propuestos en los locales.

El plan de incentivos estará diseñado con el fin de recompensar el buen desempeño de los colaboradores y motivarles a mantener ese rendimiento laboral satisfactorio mediante premios que les serán otorgados según el logro alcanzado.

Serán entregados a los colaboradores recompensados de forma abierta manifestando al resto de colaboradores cuales son los términos para recibir este premio o recompensa. El plan de incentivos para los colaboradores de la empresa está conformado por los siguientes premios:

Figura 23. Plan de incentivos



Elaborado por: Autor

Los principales criterios para alcanzar un incentivo y sobre los cuales los colaboradores serán valorados son los siguientes:

Liderazgo:

- * Ser un referente en el grupo, motivando al equipo a mejorar su rendimiento.
- * Adelantarse a las necesidades de sus jefes, compañeros de trabajo y clientes.
- * Lograr buenos resultados en el local designado para realizar su trabajo.
- * Organizar a los compañeros y guiarlos a realizar las actividades con eficiencia.

Iniciativa:

- * Resolver problemas en el momento justo con el aporte de buenas soluciones.
- * Ser capaz de resolver un problema sin necesidad de acudir a los mandos superiores.
- * Proponer actividades que mejoren las tareas o el clima laboral dentro del local.

Responsabilidad:

- * Ser capaz de cumplir organizadamente todas sus tareas con buena predisposición.
- * Colaborar de forma voluntaria y acertada con el buen funcionamiento del local.
- * Cuando se le asigne una tarea el empleado deberá cumplir con excelencia y lograr un buen resultado.
- * Proponer objetivos y desafíos en su pasaporte de sueños y alcanzarlos

Autocontrol:

- * Lograr la calidad en su trabajo en situaciones de presión y alta exigencia laboral.
- * Ser positivo y reflejarlo a sus compañeros de grupo propiciando un buen ambiente laboral.
- * Controlar sus emociones evitando problemas con sus pares, jefes y clientes.

Productividad y valor agregado:

- * Utilizar los recursos y tiempos de manera óptima para cumplir una actividad.
- * Aportar en cada actividad más de lo asignado para lograr mejores resultados.
- * Reducir el material utilizado y conseguir buenos resultados en sus tareas.
- * Siempre estar dispuesto a dar algo más de lo necesario.

Orientación al cliente:

- * Tomar iniciativa y preocuparse por atender a los clientes adecuadamente.
- * Identificar requerimientos de los clientes y adelantarse a satisfacerlos.
- * Retroalimentarse a sí mismo y al grupo sobre quejas, reclamos o sugerencias de los clientes.

Todos estos aspectos serán revisados mes a mes, de la evaluación de resultados, BSC, PyG y encuesta de satisfacción de los clientes.

CAPITULO V

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

5.1 Plan de acción

Tabla 10. Plan de acción

Componente Modelo Integral	Objetivo	Responsables
Plan de Carrera	Comprender cuales son las aspiraciones e intereses de cada trabajador e incentivarles a mejorar su desempeño para planificar su desarrollo dentro de la empresa	RH, Entrenamiento y Operaciones
Capacitación	Los talleres de capacitación tienen como objetivo mejorar los conocimientos y/o habilidades del personal en la ejecución de sus funciones	RH, Entrenamiento y Operaciones
Conversatorios	Desarrollar de forma integral al equipo administrativo	RH y Operaciones
Sueños pasaportes	Promover que los trabajadores del local identifiquen y cumplan objetivos personales	Gerentes y Subgerentes de Local
Plan incentivos	Reconocer de forma tangible la excelencia por el logro de objetivos propuestos en los locales	RH, y Operaciones

5.2 Cronograma

Tabla 11. Cronograma actual					
Componente Modelo Integral	Responsables	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV
Plan de Carrera	RH, Entrenamiento y Operaciones				
Capacitación	RH, Ent y Operaciones				
Conversatorios	RH y Operaciones				
Sueños pasaportes	Gerentes y Subgerentes de Local				
Plan incentivos	RH y Operaciones				

5.3 Indicadores de cumplimiento

COMPONENTE	RESPONSABLE	INDICADOR	FRECUENCIA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDICION	FORMA DE CALCULO
Plan de Carrera	RH, Ent y Operaciones	Colaboradores que forman parte del Plan de Carrera	Anual	Porcentaje	Numero colaboradores que forma parte del Plan de Carrera / Numero colaboradores totales
Capacitación	RH, Ent y Ops	Colaboradores capacitados	Trimestral	Porcentaje	Numero colaboradores capacitados / Numero colaboradores totales
Conversatorios	RH y Operaciones	Conversatorios desarrollado en los restaurantes	Trimestral	Porcentaje	Numero de restaurantes que participan en los conversatorios / Número total de restaurantes
Sueños pasaportes	Gerente y Subgerentes local	Cumplimiento de sueños planificados	Trimestral	Porcentaje	Número de personas que cumplen su pasaporte de sueños / Numero colaboradores total
Plan incentivos	RH y Operaciones	Colaboradores que forman parte del plan de incentivos	Anual	Porcentaje	Numero de colaboradores que reciben plan incentivos / Numero colaboradores total

COMPONENTE	INDICADOR	FUENTE DATOS	METAS	
Plan de Carrera	Colaboradores que forman parte del Plan de Carrera	Registros RH		Mayor 50%
				Entre 41% - 49%
				Menor 40%
Capacitación-Ent	Colaboradores capacitados	Registros de Entrenam.		Mayor 90%
				Entre 61% - 89%
				Menor 60%
Conversatorios	Conversatorios desarrollado en los restaurantes	Registros RH		Mayor 80%
				Entre 61% - 79%
				Menor 60%
Sueños pasaportes	Cumplimiento de sueños planificados	Registros de Gerente de local		Mayor 60%
				Entre 41% - 59%
				Menor 40%
Plan incentivos	Colaboradores que forman parte del plan de incentivos	Registros RH		Mayor 60%
				Entre 41% - 59%
				Menor 40%

5.4 Presentación de los resultados posteriores a la implementación del Modelo

Con el fin de establecer el cambio en la gestión de talento humano fundamentado en la participación de los asociados en los Restaurantes Menestras del Negro, se realizó la misma encuesta establecida en el capítulo tres de la presente investigación. Para este efecto se escogió un grupo de control de restaurantes en la ciudad de Quito, estos restaurantes son los siguientes:

1. Quicentro Norte
2. Quicentro Sur
3. Mall El Jardín
4. Valle de los Chillos
5. Avenida América
6. Roca y Seis de Diciembre

El número de encuestas aplicadas en este grupo de control son 117 colaboradores entre Gerentes, Administradores y Asociados.

Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta, de la siguiente manera:

Tabla 12. Escala de medición

Escala	Calificación	Parámetro
Totalmente de acuerdo	5	Positivo
De acuerdo	4	
Medianamente de acuerdo	3	Indecisión
En desacuerdo	2	Negativo
Totalmente desacuerdo	1	

Los resultados de la encuesta en el grupo de control son los siguientes:

Tabla 13. Resultados grupo de control

Dimensiones	5	4	3	2	1
Aprendizaje continuo	50,00%	43,00%	5,00%	2,00%	0,00%
Orientación al servicio	67,00%	33,00%	0	0	0
Energía positiva	67,00%	33,00%	0,00%	0	0
Confianza en los demás	67,00%	30,00%	3,00%	0,00%	0
Vida balanceada	77,00%	20,00%	0,00%	0	3,00%
Sinergia	33,00%	50,00%	17,00%	0,00%	0
Renovación personal	67,00%	33,00%	0,00%	0,00%	-
La vida como aventura	66,00%	33,00%	0,00%	0,00%	1,00%

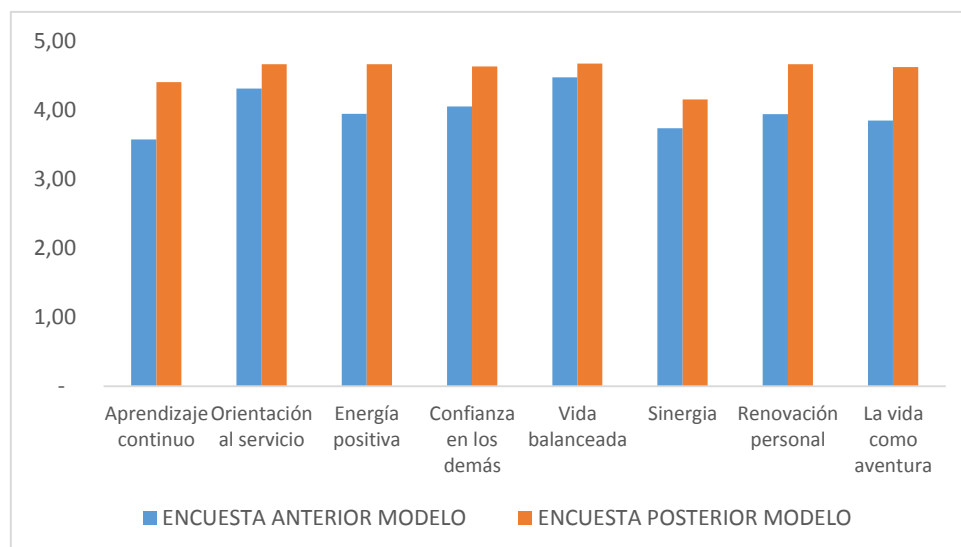
Para establecer un nivel de comparación entre los resultados de la encuesta anterior y la encuesta al grupo de control, se establece un promedio ponderado de calificación de cada factor, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 14. Comparación resultados investigación

	Promedio encuesta Restaurantes ciudad de Quito	Promedio encuesta Restaurantes grupo de control	Evaluación
Aprendizaje continuo	3,58	4,41	Positiva
Orientación al servicio	4,31	4,67	Positiva
Energía positiva	3,95	4,67	Positiva
Confianza en los demás	4,06	4,64	Positiva
Vida balanceada	4,48	4,68	Positiva
Sinergia	3,74	4,16	Positiva
Renovación personal	3,94	4,67	Positiva
La vida como aventura	3,85	4,63	Positiva

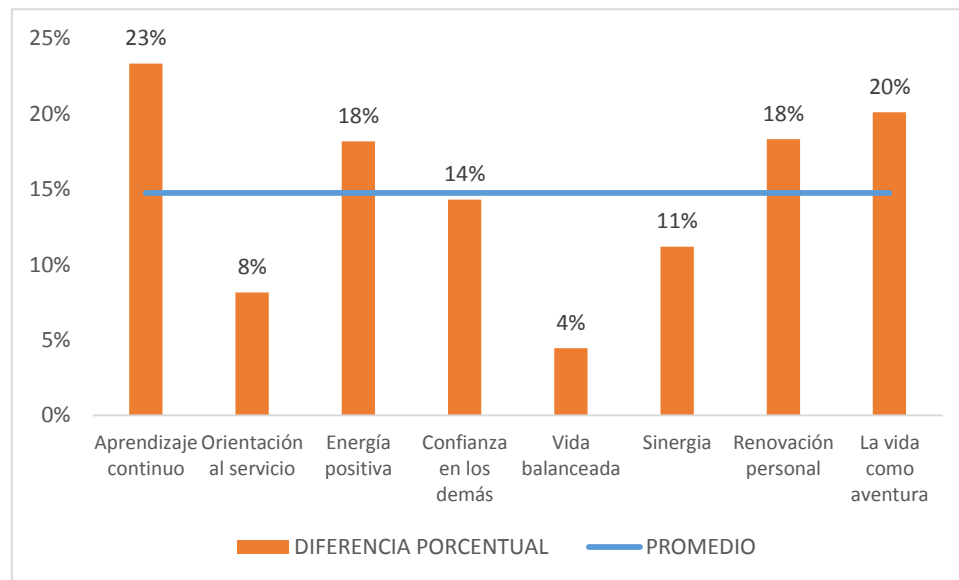
En todos los factores que forman parte de la evaluación se observa mejor calificación, como resultado de la ejecución del modelo de gestión de talento humano en los Restaurantes Menestras del Negro. En el siguiente gráfico se puede observar el incremento en la calificación de los factores:

Figura 24. Comparación resultados investigación



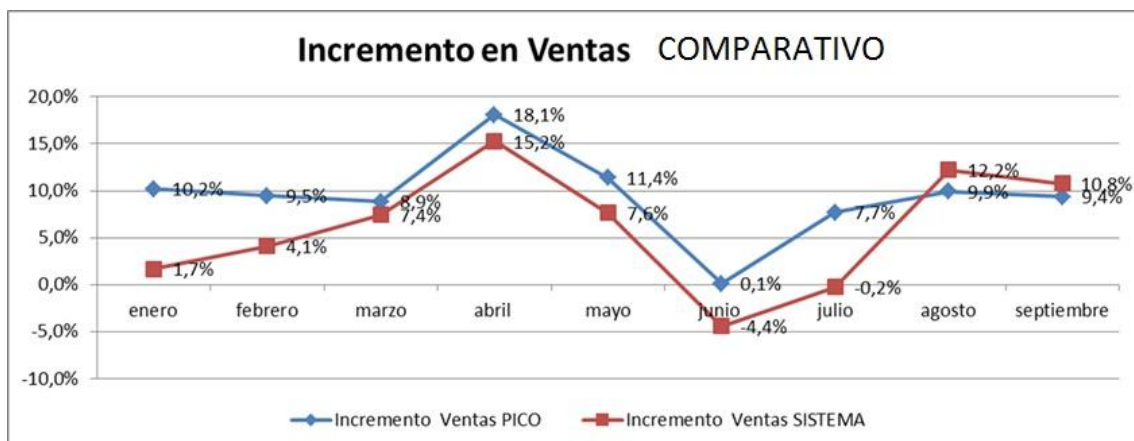
De acuerdo al gráfico siguiente se pudo determinar que el factor con mayor crecimiento es el aprendizaje continuo, ya que su nivel de calificación se incrementó en 23%; esto significa que con el modelo de gestión se consiguió mejorar la percepción que tienen los colaboradores con respecto al aprendizaje continuo y el beneficio que se obtiene.

Figura 25. Crecimiento de calificación factores de estudio



La línea de color azul representa el crecimiento promedio de los factores consultados, esto es 15%, los factores con mayor incremento en su calificación son aprendizaje continuo, la vida como aventura, energía positiva y renovación. Por otro lado los factores con menor crecimiento se encuentra su calificación por debajo de la línea, estos son: confianza en los demás, sinergia, orientación al servicio y vida balanceada.

Figura 266. Crecimiento de Ventas



Se puede observar que durante el programa, una vez lanzada toda la campaña de comunicación a los seis locales, existió un impacto directo en las ventas, se generaron resultados que superaron el promedio del resto de locales en 7 de los 9 meses que observamos en la gráfica, los resultados presentados son comparados con los mismos meses del año anterior.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La planificación estratégica es el punto de partida para establecer un cambio en el direccionamiento de una organización, es por ello, que las empresas que estén analizando un cambio de perspectiva en su estructura, debe empezar por alinear su estrategia gerencial con cada una de los componentes de su cambio de estructura. En el caso de la investigación, se plantea un giro en el modelo de gestión de recursos humanos de la marca Menestras del Negro, con el fin de desarrollar al colaborador como el principal activo de la empresa. Para lo cual, se establece un cambio en la fundamentación estratégica de la empresa.
- La condición de liderazgo de los restaurantes Menestras del Negro, antes de la aplicación del modelo propuesto, se basaban en la jerarquía administrativa que ejercía el Gerente y/o Administrador de cada local; este cargo ejercía la representación de la Gerencia de Operaciones que era el canal corporativo para implementar cambios en los procesos operativos. Es por ello, que existe un sistema administrativo basado en la jerarquía, esto limitaba la toma de decisiones en cada local.
- Con la aplicación de la encuesta basada en liderazgo por principios en los colaboradores del restaurante, determinan que el factor referido a la orientación al servicio como el mejor valorado por los encuestados, seguido por el factor de vida balanceada y energía positiva. Por el contrario, el factor con menor valoración es el aprendizaje continuo y sinergia, esto se refiere a la falta de capacitación y la limitación de trabajo en equipo entre el personal operativo de los restaurantes.
- El modelo de gestión de talento humano aplicado en la empresa investigada busca potenciar los factores de desarrollo integral, y propiciar un mayor trabajo en equipo, dentro de operaciones y con RRHH. Es por eso, que el modelo de gestión integral está concentrado en la gente, es por ello hemos establecido programas relacionados con el plan de carrera, la capacitación-entrenamiento y

los conversatorios. Con el fin de volver tangible este modelo para los colaboradores, se desarrolló el programa pasaporte de sueños y el plan de incentivos. Estos buscan premiar al colaborador que obtiene resultados positivos en su grupo de trabajo y es un agente de cambio para mejorar el resultado del restaurante, pero al mismo tiempo se ha propiciado su desarrollo integral.

- Los resultados posteriores a la ejecución del modelo de gestión de talento humano en el grupo de control son alentadores, existe un incremento en los factores de investigación, siendo el aprendizaje continuo el factor con mayor crecimiento. Esto demuestra que el modelo pudo revertir la percepción de los colaboradores en cuanto a la capacitación como un impulsor de la gestión del talento humano.

RECOMENDACIONES

- Es importante que los resultados de la implementación de este modelo, sean monitoreados continuamente por todos los niveles en la organización, incluida especialmente la alta dirección, existe información que servirá invaluablemente para una mejor toma de decisiones y posteriores ajustes en todo el sistema para producir un esquema de mejora continua y eficiencias.
- En base a los resultados obtenidos en los restaurantes que forman parte del grupo de control en la ciudad de Quito, es importante que se amplíe el modelo de gestión al resto de locales de la marca a nivel nacional. Para ello, se debe establecer un plan de acción con amplitud nacional y con la responsabilidad de cada área involucrada en el plan piloto inicial.
- Con la aplicación de la encuesta basada en el modelo de liderazgo por principios a los colaboradores de los restaurantes, hemos podido determinar que la orientación al servicio es el factor mejor valorado por los encuestados, seguido por el factor de vida balanceada y energía positiva. Por el contrario, el factor con menor valoración es el aprendizaje continuo y la sinergia, esto se refiere a la falta de capacitación y la limitación de trabajo en equipo entre el personal operativo de los restaurantes.
- El modelo de gestión planteado está enfocado 100% en la gente, y en un ganar-ganar, es por ello que se establecen programas relacionados con el plan de carrera, la capacitación integral y los conversatorios. Hemos buscado volverle tangible y cercano al negocio y sus resultados también para los colaboradores del nivel operativo, de esta forma todo se vuelve congruente con el modelo planteado, esto se puede palpar con el buen uso de herramientas como el pasaporte de sueños y el plan de incentivos.

BIBLIOGRAFIA

- Akio, P. (2009). *Desarrollo de Liderazgo*. Washington: National Minority AIDS Council.
- Angulo, D. (2001). *Liderazgo, Gerencia y Principios*. Quito: Universidad Simón Bolívar.
- Avila Baray, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Mexico: EUMED.
- Ayala, J. (2013). *El liderazgo en las organizaciones de Alto desempeño*. Bogotá: Universidad de Granada.
- Bautista, R. (2011). *Liderazgo fundamentado en valores y principios*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: McGraw Hill.
- Covey, S. (2010). *Liderazgo centrado en principios*. Mexico DF: Graidós.
- David, F. R. (2007). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Education.
- Feist, J., & Feist, G. (2007). *Teorías de la Personalidad*. Mc GrawHill Interamericana de España S.A.
- García, R., Velar, L., & Cañadas, A. (2009). *Análisis de los estados contables*. Madrid: ESIC Editorial.
- González, L. (Marzo de 2011). *Programa de desarrollo Gerencial Basado en el liderazgo centrado en principios de acuerdo a la filosofía de Stephen Covey para la gerencia de finanzas EYP Oriente*. Maturin, Venezuela: Universidad de Oriente.
- González, L. (2011). *Programa de Desarrollo Gerencial Basado en el Liderazgo centrado en Principios de acuerdo a la Filosofía de Stephen Covey para la Gerencia de Finanzas EYP Oriente*. Maturía, Venezuela: Universidad de Oriente.

- Koontz, H., & Heinz, W. (1998). *Administración una perspectiva global* . México: McGraw-Hill.
- León, O. (2009). *Administración Financiera* (Tercera ed.). Cali: Prensa Moderna.
- Lussier, R., & Achua, C. (2005). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México D.F. : Thompson Learning.
- Mendez, E., & Rojas, L. (2009). La transmutación del liderazgo en las organizaciones. *Formación Gerencial*, 11-32.
- Rodríguez, V., García, R., & Cardenas, L. (2008). *Formulación y Evaluación de proyectos*. Mexico: Limusa.
- Sallenave, J.-P. (2002). *La Gerencia Integral: No le tema a la competencia témale a la incompetencia*. Bogotá: Editorial .
- Weston, F., & Brigham, E. (2008). *Fundamentos de administración financiera* (Décima ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Zarate, R. (2013). Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas. *Revista de estudios avanzados de liderazgo* , 21-32.

ANEXOS

Diseño de la encuesta para conocer el modelo de liderazgo centrado en principios

LOCALES PICO

En los siguientes factores indique su calificación del 1 al 5; siendo 5 totalmente de acuerdo; 4 de acuerdo; 3 medianamente de acuerdo; 2 en desacuerdo y 1 totalmente en desacuerdo.

Dimensiones	Factores	5	4	3	2	1
Aprendizaje continuo	Usted piensa que el número de capacitaciones en las cuales ha participado es la correcta para un aprendizaje continuo					
Orientación al servicio	Su actitud en el trabajo se orienta en el servicio hacia los clientes y compañeros de trabajo					
Energía positiva	En su grupo de trabajo existen mensajes de aliento positivo con el fin de mejorar su desempeño en sus actividades diarias					
Confianza en los demás	Confía en las personas que trabajan con usted					
Vida balanceada	Mantener una vida balanceada entre el trabajo, amistad y familia ayuda a mejorar mi desempeño laboral					
Sinergia	Existe complementariedad entre los integrantes de su grupo de trabajo					
Renovación personal	Existe actitudes de liderazgo en las jefaturas					
La vida como aventura	Confía que el trabajo de las jefaturas contribuye a conseguir los objetivos del grupo de trabajo					