

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Identificar las principales estrategias y programas de innovación en recursos humanos de las pequeñas y medianas empresas de servicios gastronómicos en Morelia, Michoacán

Autor: Juan Alejandro Marín Bucio

**Tesis presentada para obtener el título de:
Licenciado en Contaduría Pública**

**Nombre del asesor:
M.A. Claudia Damaris Aguilar Santillán**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA A.C.

“Identificar las principales estrategias y programas de innovación en recursos humanos de las pequeñas y medianas empresas de servicios gastronómicos en Morelia Michoacán”

TESIS

Para obtener el título de Licenciado en Contaduría Pública:

Presenta

Juan Alejandro Marín Bucio.

Asesor:

M.A. Claudia Damaris Aguilar Santillán.

Clave: 16PSU009E

Acuerdo Lic. 100845 18 de agosto 2010.

Morelia Michoacán octubre 2016

Agradecimientos.

Para mi madre y mi padre.

Sin ustedes no habría logrado alcanzar esta meta, gracias por su apoyo incondicional que me han mostrado a lo largo de toda mi vida, ustedes son una parte de mí, los amo y siempre estoy agradecido por tenerlos como madre y padre, dándome un buen ejemplo personal y profesional.

Esto es por ustedes.

Para mis hermanos y amigos.

Les doy las gracias por sus momentos de apoyo, tolerancia, acompañándome en este camino de largo aprendizaje profesional, de amistad, y darme la oportunidad de formar parte de sus vidas.

Contenido

Hipótesis.	6
Temas y objetivos.	6
Justificaciones	7
Método.	8
Enfoque.....	9
Alcance.....	10
Muestra.	11
La Herramienta.....	11
Marco Teórico.....	13
Índice.....	13
Capítulo I “La Empresa y el Recurso Humano”	15
I.1 La Empresa.	16
I.1.1. Concepto.	16
I.1.2. Tipos de Empresas.	17
I.1.3 Los Recursos de una Empresa.	21
I.2. Recursos Humanos.	24
I.2.1. Concepto.	24
I.2.2 Análisis Histórico.	26
I.3. La Gastronomía.....	30
I.3.1. Concepto de Gastronomía.	30
I.3.2. Historia de la Gastronomía.....	30
I.3.3. La cocina en nuestros días. “Visión Empresarial”	33
Capítulo 2 Innovación, Creatividad y Competitividad.	36
2.1. Conceptos de Innovación.	37
2.1.1. Historia de la Innovación en el ser humano.	38
2.2. Concepto y Análisis de Creatividad.	42
2.3. Concepto y Análisis de Competitividad.	44

2.4. Variables individuales que influyen en la creatividad del desarrollo de grupos en una organización.....	47
2.4.1. Percepción.....	47
2.4.2. Motivación.....	47
2.4.3. Creatividad.....	50
2.4.4. Asertividad.....	50
2.4.5. Actitudes.....	50
2.4.6. Habilidades o Aptitudes cognoscitivas.....	51
2.4.7. Personalidad.....	51
2.4.8. Diversidad.....	52
2.5. Comportamiento Organizacional.....	53
2.5.1. Concepto:.....	53
2.5.2. Escuelas del Comportamiento Humano.....	54
2.5.3. Empoderamiento.....	58
2.5.3.1. Concepto de poder y tipos.....	58
2.5.4. Liderazgo.....	59
2.5.4.1. Conceptos y tipos de liderazgo.....	60
2.5.5. Empowerment.....	62
2.5.5.1. Concepto:.....	62
2.5.6. El Estrés y el Moobing laboral como impacto en el Comportamiento Organizacional.....	64
2.5.6.1. Concepto y tipos de Estrés.....	64
2.5.6.2. Conceptos y tipos de Moobing.....	66
Capítulo 3 Programas y Estrategias.....	71
3.1. Antecedentes y Perspectiva.....	72
3.2. Programas.....	78
3.2.1. Concepto.....	78
3.2.2. Programas de Introducción al personal en la empresa.....	83
3.3. Estrategias.....	88

3.3.1. Concepto.....	88
3.3.2. Tipos de estrategia.	90
3.3.3. Competencias laborales como estrategias.	95
Anexos.	103
Bitácora de respuestas.....	113
Conclusiones y Recomendaciones.	123
Bibliografía	125

Hipótesis.

¿Utilizan estrategias y programas innovadores en recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas de servicios gastronómicos en Morelia Michoacán?

Temas y objetivos.

Tema: Identificar las principales estrategias y programas de innovación en recursos humanos de las pequeñas y medianas empresas de servicios gastronómicos en Morelia, Michoacán.

¿Cuáles son las estrategias y programas de innovación en el área de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas de servicios gastronómicos en Morelia, Michoacán?

Genero común. Innovación empresarial

Diferencias:

Identificar las principales estrategias y programas

Pequeñas y medianas empresas

Servicios alimenticios

Morelia, Michoacán.

Objetivos:

Explicar las estrategias y programas de innovación en recursos humanos para las pequeñas y medianas empresas de servicios alimenticios en Morelia, Michoacán.

¿Para qué sirven las estrategias y programas de innovación en recursos humanos para las pequeñas y medianas empresas de servicios gastronómicos en Morelia, Michoacán?

Emplear las estrategias y programas de innovación en las pequeñas y medianas empresas de servicios gastronómicos en Morelia, Michoacán.

¿Cómo puedo emplear las estrategias y programas de innovación en recursos humanos para las pequeñas y medianas empresas de servicios gastronómicos en Morelia, Michoacán?

Seleccionar estrategias y programas de innovación de recursos humanos para las pequeñas y medianas empresas de servicios gastronómicos en Morelia, Michoacán.

¿Dónde se puede emplear la innovación en recursos humanos para las pequeñas y medianas empresas de servicios gastronómicos en Morelia, Michoacán?

Justificaciones

Personales.

Conseguir mi título de licenciatura a través del desarrollo investigativo en un campo que me agrada, como es el sector gastronómico turístico.

Profesionales.

En esta tesis presentaré información con la cual brindare apoyo a las pequeñas y medianas empresas de servicios gastronómicos, respecto a la innovación en la estructura organizacional, programas para un control interno eficiente, y alentar, dirigir y controlar al recurso humano de manera eficaz y de fácil comprensión, para que cualquier empresa sea capaz de aplicar esta información al campo de acción.

Esta investigación beneficiara, a las pequeñas y medianas empresas gastronómicas en Morelia de la cual genera un empleo alrededor de 10 a 40 empleos de las cuales dependen sus familias.

Viabilidad

En cuanto a recursos materiales, cuento con mi equipo de cómputo, páginas de internet avaladas por el profesor de la materia, biblioteca escolar de la Universidad Vasco de Quiroga así como también los convenios que tienen con las bibliotecas de la universidad Michoacán de San Nicolás de Hidalgo, y la del Tecnológico de Monterrey Campus Morelia.

Recursos Humanos, no contaré con apoyo de algún equipo de personas que estén dispuestos a ayudarme, por lo que sólo yo llevaré a cabo la acción de este proyecto.

Recursos Financieros, el mayor gasto que se tiene por ahora previsto será el del transporte para efectos del campo de acción en base a futuras entrevistas.

Método.

Los métodos de investigación cuantitativa son más apropiados para ciertas investigaciones que son medibles e incluso se llegan a resultados objetivos.

Las investigaciones cualitativas en torno a áreas sociales y de salud dan muestra que son muy competitivas y a la vez objetivas para el estudio en estas ciencias y que a mayor grado van tomando auge en distintas áreas, formando parte de investigaciones muy importantes.

En los métodos de investigación cualitativos son más apropiados para investigaciones de carácter social, donde dar razones medibles es más difícil, pero no por ello quiere decir que no se den resultados objetivos y concisos, si no que el estudio puede abarcar muchos aspectos, sólo es cuestión de seleccionar los que

queremos abordar y así nosotros mismos ponemos los límites de esa investigación.

También se dan las investigaciones con ambos métodos, pero cabe mencionar que puede ser un tanto complicado, aunque muy enriquecedor en información.

Se van sumando puntos a favor para las investigaciones cualitativas gracias a las ciencias sociales, ya que van entrando con mayor vigor sus investigaciones ya no tomándose como manea subjetiva, ya que hay cosas que no pueden medirse en torno a prácticas sociales, para poder cubrir todos sus elementos y hallar soluciones que no pueden mostrarse estadísticamente.

Los defensores de la investigación cualitativa sostienen que las aproximaciones cualitativas permiten una visión del mundo más amplia que los enfoques cuantitativos, ya que los datos no cuantificables pueden ofrecer una visión holística al basarse en experiencias y actitudes de los miembros del grupo social estudiado, permitiendo que se deriven conocimientos y explicaciones causales.

Ya que desarrollare el tema de recursos humanos, creo que la mayoría de los factores no podrán medirse de manera cuantitativa, ya que los fenómenos que puedan presentarse puedan ser muy variados; la mejor forma de localizarlos y dar soluciones será de manera cualitativa.

Enfoque.

En el método cualitativo existe una gran variedad de procedimientos para sacar la muestra poblacional y hablaremos de los más importantes para tomar la decisión de cuál será el procedimiento que se utilizará en la investigación de la tesis.

Conclusión.

Los procedimientos para la investigación cualitativa que se acomodan más a la investigación que realizaré (Innovación de programas de recursos humanos en

empresas gastronómicas de la ciudad de Morelia) es el “Estudio de caso”, puesto que para ir obteniendo la información se debe ir estudiando el comportamiento que tienen las personas dentro de las organizaciones, y en base a lo que se va encontrando, se irá formulando una solución planteando una solución, ya que es muy difícil que una empresa nos deje llevar a cabo la solución e implementarla en su empresa para ver cómo se va desarrollando (caso de investigación).

En este procedimiento nosotros queremos resolver el problema, pero sin tener que llevar a cabo en acción la solución, aquí nosotros tenemos la libertad de ir formando nuestra información de acuerdo como vamos obteniendo la información. Vamos creando la solución del caso, pero esta sólo se queda redactada, no se lleva a la acción.

En la investigación no se tienen variaciones móviles, si cuentan las variaciones socioculturales que se tienen en la región, pero como apenas vamos ir recopilando la información de esta entidad, el estudio de caso es el más adecuado y dejamos de lado las investigaciones por convivencia, voluntariado, juicio.

Como no tenemos parámetros de medición no es oportuno utilizar el de cuotas, y no tenemos acceso a personas expertas en el tema para ser una investigación de experto.

Alcance.

El alcance de mi investigación será de fin Explicativo para conocer la causa de lo que se está investigando, por lo que se tendrá que indagar en la información que se irá recopilando en base al estudio del caso, entre mayor información se vaya recabando mayor será la explicación; el tema es: **Innovación en los Programas y Estrategias de Recursos Humanos en Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Gastronómico en Morelia Michoacán**, para ello tendremos que recopilar información en empresas de sector gastronómico, describir los elementos que intervienen en la investigación, los cuales llevarán también una parte descriptiva.

Muestra.

Las muestras las iremos recopilando por cadena teniendo por objetivo un primer contacto, para que de ahí nos desprenda a uno que sea similar al primero, y si la información recopilada es semejante a la primera, buscaremos una tercera y si esta es igual, ahí dejaremos como concluido los contactos, pero si el segundo responde de manera diferente, entonces llegaremos hasta un cuarto contacto, y si el tercero también es muy diferente, llegaremos hasta un quinto como máximo.

La Herramienta.

Para la muestra se tomará para la recopilación de datos entrevistas, las cuáles serán de manera grupal y serán audio grabadas o video grabadas para su recopilación.

Dichas entrevistas tendrán una duración máxima de 45 minutos.

Se buscará un lugar cerrado para hacer la entrevista, ya sea en la oficina administrativa o en el comedor de empleados.

¿Con cuántos trabajadores labora su empresa?

¿La empresa cuenta con departamento de Recursos Humanos?

¿Qué función tiene este departamento?

¿Cuenta con programas este departamento? ¿Cuáles son? ¿Qué función tienen?

¿Hacen estrategias a corto o largo plazo en este departamento? ¿Cuáles son?
¿Qué función tienen?

¿Aparte de las prestaciones que de por ley se otorgan a los trabajadores, les dan otras? ¿Cuáles son? ¿Y por qué?

¿Existen conflictos entre los trabajadores? ¿Cuáles son? ¿Por qué cree que se originan? ¿Con cuánta frecuencia?

¿Cómo es el ambiente laboral? ¿Qué actividades son las que se realizan para lograr este resultado?

¿Cómo motivan a los trabajadores?

¿Hay momentos de convivencia entre los empleados? ¿Cuáles son? ¿Por qué se dan esos momentos?

¿Qué estrategias usan para que los empleados se sienten parte de la empresa?

¿Qué opinan los empleados de la competencia?

¿Cree que es importante la innovación en los programas y estrategias de recursos humanos? ¿Por qué?

Marco Teórico

Índice

¿Qué es innovación?

¿Dónde se aplica la innovación?

¿Para qué sirve la innovación?

¿Qué son programas?

¿Cuáles son las corrientes de la innovación?

¿Para qué se aplican los programas en las empresas?

¿Dónde se aplican los programas en las empresas?

¿Cuáles son los beneficios de los programas en las empresas?

¿Cuáles son las desventajas de los programas en las empresas?

¿Qué son las estrategias?

¿Para qué se aplican las estrategias en las empresas?

¿Dónde se aplican las estrategias en las empresas?

¿Cuáles son los beneficios de las estrategias en las empresas?

¿Cuáles son las desventajas de las estrategias en las empresas?

¿Qué es el recurso humano en las empresas?

¿Para qué sirven los recursos humanos en las empresas?

¿Cuáles son las corrientes de los recursos humanos?

¿Qué técnicas existen en los recursos humanos?

¿Qué características tienen las pequeñas y medianas empresas?

¿Qué características tienen las empresas gastronómicas?

Capitulo I “La Empresa y el Recurso Humano”.

I.I La Empresa.

I.I.I. Concepto.

“Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.” (Lourdes Múch Galindo, 2006)

“Nombre que se le da a la unidad que realiza actividades económicas (de comercio, o producción, extracción o reproducción de bienes y servicios), coordinando recursos materiales y humanos.” (López, 2008)

“Se define a las empresas como las personas físicas o morales que realicen actividades comerciales, industriales o de servicios, en uno o varios establecimientos, con la exclusión de locatarios de mercados públicos que realizan exclusivamente ventas al menudeo, y personas físicas que efectúan actividades empresariales en puestos semifijos ubicados en la vía pública o como vendedores ambulantes.” (Confederaciones)

“La unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios” (Ley Federal del Trabajo, 2011)

“Son unidades sociales que persiguen objetivos específicos, las empresas pueden estudiarse desde la perspectiva de sus objetivos.” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos., 2001)

“Es una iniciativa que tiene como objetivo ofrecer productos y servicios para atender las necesidades de personas o mercados, y con ello obtener una utilidad, para poder lograr ganancias y atender el compromiso con sus prosperidad, el emprendedor necesita recursos y estructurar un sistema de operaciones y asumir un compromiso con la satisfacción del cliente.” (Maximiano, 2008)

Basándonos en todas las definiciones anteriores manejaré como definición de empresa la siguiente:

Unidad social que tiene como objetivo brindar bienes o servicios para satisfacer las demandas del consumidor y cumplir su misión en los mejores estándares posibles aprovechando al máximo sus recursos.

A continuación tomaremos también como referencia a Múch Galindo en su división, en cuestión de tipos de empresas, en las cuales nuestro país se conforma.

I.I.2. Tipos de Empresas.

Empresa

- Actividad o giro.
 - Industriales.
 - Extractivas.
 - Recursos Renovables.
 - Recursos no Renovables.
 - Manufactureras.
 - Bienes de producción.
 - Bienes de consumo final.
 - Comerciales.
 - Mayorista.
 - Minorista.
 - Comisionista.
 - Servicios.
 - Transporte.

- Turismo.
- Servicios Públicos.
 - Comunicación.
 - Energía.
 - Agua.
- Instituciones financieras.
- Educación.
- Salud.
- Consultoría.
 - Asesoría y administración.
 - Promoción y ventas.
 - Publicidad.
- Finanzas y Seguros.
- Otros Criterios.
 - Económico.
 - Básicas.
 - Semibásicas.
 - Secundarias.
 - Régimen jurídico. Según la ley Mercantil.
 - Sociedad anónima.

- Sociedad cooperativa.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Sociedad de Capital Variable.
- Sociedad Civil.
- Asociación Civil.
- Sociedad en comandita Simple
- Sociedad en comandita por Acciones.
- Duración.
 - Temporales.
 - Permanentes.
- Otros.
 - Mercadotecnia.
 - Producto.
- Origen del Capital.
 - Privados.
 - Nacionales.
 - Extranjeras.
 - Transnacionales.
 - Globalizadas.
 - Públicos.

- Magnitud o Tamaño.
 - Pequeñas, medianas y grandes.
 - Criterio Nacional Financiera.
 - Ventas.
 - Local.
 - Nacional.
 - Internacional.
 - Finanzas.
 - Producción.
 - Artesanal.
 - Mecanizada.
 - Altamente mecanizada.
 - Automatizada.
 - Personal.

Divisiones de las empresas por tamaño según El Diario Oficial de la Federación.

Microempresas.

- De una a treinta personas conforman empresas industriales.
- De una a cinco personas conforman empresas comerciales.
- De una a veinte personas conforman empresas de servicios.

Pequeñas Empresas.

- De treinta y uno a cien personas conforman empresas industriales.

- De seis a veinte personas conforman empresas comerciales.
- De veintiuno a cincuenta personas conforman empresas de servicios.

Medianas.

- De ciento uno a quinientas personas conforman empresas industriales.
- De veintiuno a cien personas conforman empresas comerciales.
- De cincuenta y uno a cien personas conforman empresas de servicios.

Grandes.

- Más de quinientas personas conforman empresas Industriales.
- Más de cien personas conforman empresas comerciales.
- Más de cien personas conforman empresas de servicios.

I.1.3 Los Recursos de una Empresa.

Los recursos con los cuales cuenta una empresa según nuestros autores se destacan los siguientes:

- Recursos Materiales.
- Recursos Financieros.
- Recursos Tecnológicos.
- Recursos Humanos.

Las áreas que conforman la empresa según nuestros autores antes mencionados se destacan principalmente los siguientes:

Producción. Son todas las funciones que competen a la elaboración del producto. Desde la entrada de la materia prima, almacenes, producción en proceso y la producción terminada, depende del tipo de empresa en la que se esté manejando.

Finanzas. Protege y promueve el dinero de una manera eficaz, maximiza el rendimiento en inversiones manteniendo cierto grado de liquidez, sus funciones son la inversión (evaluando cada una de las alternativas), financia e identifica

cuáles son los recursos, controla el seguimiento de las operaciones de la empresa en los estados financieros, y da destino a los resultados obtenidos.

Mercadotecnia y ventas. Cuyo objetivo principal es establecer y mantener una excelente relación entre cliente y empresa, donde abarcan principalmente la investigación del mercado, creación de marca, desarrollo de nuevos productos, elección de la plaza indicada para vender el producto, establecer el precio, llevarlo a su óptima distribución, promocionándolo y darle publicidad.

Recursos Humanos.

Donde lo analizaremos en el siguiente tema.

En las empresas encontramos: conocimiento, cultura, valores profesionales y morales que tienen como protagonistas a todas las personas que las integran.

Es así como las empresas (específicamente las industriales, y dentro de ellas las pymes) tienen mucho que decir entorno a la dinámica social.

La mayor parte de la creación de riqueza en la sociedad actual descansa en la empresa. De allí deriva la importancia de su existencia y necesidad de estudio.

“Las pymes se vuelven sistemas creadores de valor económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas que les permiten enriquecer su contexto conectando a las personas con los mercados, en los cuales se encuentran los recursos requeridos para satisfacer sus necesidades a la vez que se enriquecen en sus procesos”. (Cleri, 2013)

La estructura de las empresas de negocios es de mucha importancia, a tal grado que muchos analistas le confieren el papel relevante para lograr el éxito. Muchos expertos consideran que la competitividad define la forma en que se organiza la empresa para alcanzar eficaz y eficientemente el logro de su misión.

En cuanto a los directivos, su función consiste en confirmar la disposición organizativa más acorde con la que creen será la mejor forma de responder a los retos y exigencias que deban enfrentar.

En suma las pymes son diferentes de las grandes empresas (no son su réplica en enana ni su etapa infantil) y sólo algunas llegan a grandes mientras que el resto mantiene la dimensión que le da origen y razón.

Es verdad que las Pymes son la mayor fuente ingresos en México, y también las más subsidiadas por el gobierno, pero aún para estar en la competencia global necesitan una planeación detallada de sus potencialidades internas y externas, para que así puedan llegar a estandarizar sus procedimientos. Ese reflejo también se verá en su producción, (en este caso los platillos de un restaurante) al igual que la estandarización del servicio al cliente. Por consiguiente el comensal estará seguro de que esta empresa tiene estándares de calidad lo que la hace diferente de la competencia, que ya no será solo local, sino también a nivel global.

Así cada sucursal nueva que se llegue abrir ya contara con todas las armas para seguir enriqueciendo y satisfaciendo al mercado meta.

*Ya que nos enfocaremos en empresas pequeñas y medianas empresas, nuestro programa de innovación en el área de recursos humanos debe estar adecuado a estas empresas, y debido a que nuestro recurso económico se ve un poco limitado en cuanto a herramientas tecnológicas de punta, identificaremos los medios más adecuados para realizar estos programas de acuerdo a su presupuesto.

I.2. Recursos Humanos.

I.2.1. Concepto.

“El capital humano es el activo más valioso de las organizaciones y posee características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencias, habilidades, etc., mismas que se diferencian de los demás recursos. Depende el logro de los objetivos de la empresa y el manejo adecuado de los demás elementos de ésta.”
(Lourdes Múch Galindo, 2006)

“Personas que participan en las organizaciones, las cuales desempeñan determinados roles.” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos., 2001)

“Es la parte de la organización que trata con la dimensión humana. Es una función para proporcionar personal o apoyo a la organización, su papel es ayudar en los asuntos de organización con los empleados o aquellos temas que tengan que ver directamente con la organización de bienes o servicios; contratar servicios, para desarrollar sus habilidades, motivarlos alcanzar desempeño y asegurar su compromiso con la organización”.
(Decenzo, 2001)

“Políticas y prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos que competen a un puesto de administración que incluye reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar.” (Dessier, México)

“Ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes en una organización”.
(Chruden, 1999)

“Personas calificadas, capaces de ofrecer los productos y servicios de alto valor agregado que la sociedad exige”. (Maximiano, 2008)

Conforme a las definiciones de los autores mencionados tomare la siguiente definición para Los Recursos Humanos: es el activo más valioso de una empresa, por lo que es de mucha importancia a llegar a sacarle el mayor provecho a este recurso; para cumplir objetivamente con la función de la empresa y así mismo que nuestros colaboradores logren los suyos.

Tenemos una clasificación donde, el recurso humano toma su función y la desempeña dentro de la organización:

1. Obreros. Aptos y no aptos.
2. Oficinistas. Aptos y no aptos
3. Supervisores. Que vigilan el cumplimiento de las actividades.
4. Técnicos. Hacen diseños, productos, sistemas administrativos, métodos, controles etc.
5. Ejecutivos. Ejecutan las disposiciones de los directivos.
6. Directores. Plantean los objetivos, estrategias, políticas etc.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en las empresas. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de ellas, y las empresas se dan a conocer por dichas personas que laboran para ella, puesto que son su imagen.

Las empresas constituyen para estas personas un medio para lograr muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual.

Las empresas, los grupos y las personas son un tipo de sistema que interactúan permanentemente con sus respectivos ambientes y que son capaces de recibir y almacenar nuevos conocimientos y habilidades.

Para (Chiavenato, Recursos Humanos) "El enfoque sistemático en ARH puede descomponerse en tres niveles de análisis:

- a) Nivel Social: la sociedad como macrosistema. Muestra la compleja e intrínseca maraña de organización y la trama de interacciones entre ellas.
- b) Nivel de comportamiento organizacional: la organización como sistema.
- c) Nivel de comportamiento individual: el individuo como microsistema”.

El comportamiento humano es dinámico por estímulos que pueden ser internos o externos, y estos están dirigidos hacia un objetivo, y dicho objetivo es orientado por un impulso (necesidad o motivos del mismo comportamiento).

*La innovación que se plasmará en los programas serán enfocados en el área de recursos humanos. Nuestra intención es saber aprovechar al máximo el talento humano que es el más importante en una empresa.

La innovación en los recursos humanos que queremos llegar a aplicar en las empresas: es encontrar un grado de satisfacción idóneo donde el trabajador se desempeñe de manera eficiente, para esto él debe estar siempre motivado y capacitado, sentirse que forma parte de la organización.

Encontrando las teorías adecuadas a la empresa, se logrará de una forma más innovadora mantener motivado a nuestro empleado y así capacitarlo, con ello evitaremos renuncias de personal y pérdidas de tiempo en formación laboral.

Ya teniendo plasmadas las teorías y estandarizadas las tareas a desempeñar las integraremos en un programa que se redactará en un lenguaje claro y preciso para que cualquier persona pueda comprenderlo.

I.2.2 Análisis Histórico.

Como nos narra Patrick J. Montana, a finales de 1800 hubo un cambio físico, donde la mayoría de las personas deja de trabajar para sí misma, y empezar a emplearse en empresas. Estas descripciones que narraremos son historia que

comenzó en los Estados Unidos de América y que sirvieron como base para el resto del mundo.

En 1870 Inicia la revolución industrial, donde los empleados empiezan a ser seleccionados para desempeñar su trabajo, donde importa la producción masiva.

En 1920, Se comenzaron usar las técnicas de reclutamiento y selección. En la época de la primera Guerra Mundial

En 1927 Elton Mayo da importancia a los incentivos laborales (como las horas extras y periodos de descanso) en la productividad. Encontró soluciones al estrés laboral, en la formación de grupos informales de trabajo.

1935 Los sindicatos de los trabajadores son reconocidos.

1940 Se da origen a la administración de los recursos humanos, se comienzan a desarrollar organizaciones con programas para el personal.

1946 Employment Act of, se propone como meta tener un empleo total y tener un mínimo desempleo.

1947 Labor Management Relations Act, se concentra en poner restricciones a los sindicatos.

1962 Manpower Training and Devolpment Act, da origen a fondos especiales para los discapacitados.

1963 Equal Pay AMendments to the Fair Labor StandartsAct, se prohíbe tener diferenciaciones por el sexo del empleado.

1964 Civil Rights Act, la discriminación por raza, color o nacionalidad queda prohibida.

1967 Age Discrimination in Employment Act, se da protección a personas que tengan de 40 y los 65 años, y queda prohibida la discriminación por su edad.

1970 Occupational Safety and Health Act (OSHA), se conforman estándares de salud, seguridad y los modos de imposición.

1972 Equal Employment Opportunity Act, se originan programas de acción afirmativa.

1973 Rehabilitation Act, emprenden acciones para dar contrataciones a discapacitados.

1974 Employee Reiterent Income Security Act (CETA), se originan fondos para el núcleo de desempleados.

1978 Amendement Age Discrimination Act, la protección de edades se extiende de 40 a 70 años.

1982 Job Training Partnership Act, asignan miles de millones de dólares para consejos de capacitación para el núcleo de desempleados.

1983 Civil Rights Act of 1983, prohíbe la privación de los derechos, privilegios o inmunidades garantizadas por la constitución.

1992 Amercian with Disabilities Act, ordena las facilitaciones para los físicamente discapacitados en cuanto a accesibilidad y prohibición de discriminarlos.

Dado que el mundo tiene cada vez más cambios, la forma de emplearse también cambia con el paso del tiempo; por lo que muchas herramientas tecnológicas nos ayudan a tener una mejor administración sobre los recursos humanos. Antes se pensaba que había una persona idónea para un trabajo, pero con el paso del tiempo se ha demostrado que los cambios son buenos y que no siempre una persona debe permanecer en una sola empresa. (Montana, 2006)

2000-2009 Por lo que hoy en día, podemos decir que el área de Recursos Humanos implica administrar el resto de los recursos organizacionales con ayuda de las personas. Así, las organizaciones y las personas constituyen la base fundamental de la que opera el área de RH, sin olvidar que representa la manera

en cómo las organizaciones tratan con las personas que participan en ellas, puesto que ya no se trata de administrar personas, sino administrar con las personas.

2010 A LA ACTUALIDAD: La evolución que han logrado los departamentos de Recursos Humanos, han hecho notar que mientras en toda la era industrial se incrementaba el capital financiero, en la actualidad lo importante es la innovación por medio del capital intelectual, el cual consta de activos intangibles como el Capital Interno, el Capital Externo y el Capital humano. Otras medidas que se han tomado en base a la innovación son la fomentación de un liderazgo, formación de líderes emprendedores que guíen al recurso humano a cumplir los objetivos de la empresa; en otras el *empowerment* donde se le da la facultad a nuestros colaboradores de tomar decisiones en cuanto a su forma de trabajo respetando ciertos límites empresariales, colaboradores que sigan preparándose intelectualmente dándoles la facilidad de seguir preparándose para un mejor futuro, trabajos desde la comodidad de tu hogar dando cumpliendo un horario armado por el colaborador aprovechando al máximo su tiempo y cumpliendo los objetivos de la empresa , todas esta nuevas tendencias con ayuda de las nuevas tendencias tecnológicas.

I.3. La Gastronomía

I.3.1. Concepto de Gastronomía.

Se nos menciona en el *Diccionario etimológico de la lengua castellana*, escrito por Pedro Felipe Monlau, en la palabra gastronomía:

“Gastronomía: *Del g. gáster, estómago, bajo vientre, ventrículo, vientre, etc. y de nomos, ley, regla, base. Arte, colección de reglas, para comer bien; afición a los buenos bocados. Los griegos al crear la palabra decidieron terminarla con "logia" que se refiere a tratado, conocimiento, saberes.*” (Monlaw)

En la página web e gourmet nos habla de cómo fue que la gastronomía como ahora la conocemos surgió por medio de los sientes autores: Joseph de Berchoux en uno de sus poemas, el autor se refiere a la gastronomía como el “arte de comer”, mientras que Brillat Savarin definió la gastronomía como “el conocimiento razonado de cuanto al hombre se refiere en todo lo que respecta a la alimentación”. (.egourmet.com.mx)

I.3.2. Historia de la Gastronomía.

Cómo nos narra Paulina Monroy Quesada, el origen de la gastronomía se extiende a tiempos muy remotos, explicándonos detalladamente, cómo el hombre fue poniendo interés a su alimentación, y lo fue llevando a encontrar en “*la gastronomía un arte*”

El hombre comenzó a alimentarse de bayas, frutos secos, raíces, tallos y después comenzó a cazar.

Más tarde el hombre comenzó también a pescar, gracias a que fabricaban sus herramientas.

Descubren la agricultura, las mujeres se encargaban de cultivar y los hombres de cazar.

La domesticación del fuego, fue de gran importancia para la evolución de la comida. Sometieron los alimentos al fuego, lo que les permitió una masticación más cómoda, proporciono mayor crecimiento en la cavidad craneal.

La agricultura represento el asentamiento del hombre.

A raíz de la agricultura surgieron la rueda y el arado.

Algunos alimentos hace cuatro mil años A.C., cultivaron trigo, avena y col; la domesticación en animales como la cabra, oveja y cerdo.

Cocina egipcia.

Ricos en producción agrícola, primeros en domesticar más animales, entre ellos las aves.

Alimentación basada en trigo, cerveza, vino, legumbres, hortalizas, frutos secos y frutas.

Fueron los primeros en introducir el pan como alimento, domesticar ovejas y usar la miel como endulzante.

Cocina del antiguo testamento.

Alimentos simbólicos pan y vino, el vino se bebía completamente puro, clasificaban los animales como puros e impuros, solo se comía carne de buey, ternera, cabra y cordero.

Grecia.

Primera civilización en condimentar la comida, gran parte de su alimentación es basada en pescados, primeros en usar el vino en la comida. Le daban gran uso al queso de cabra, inventan embutidos, precursores en usar aceite de oliva en guisos.

Dieron invención a la dieta, la cual entendieron como un régimen de vida, involucraban bebidas, comidas, ejercicio, actividad profesional y vida social.

Roma.

Primeros en consumir las gallinas, sobresalientes y lujosos banquetes, se creó el recetario más antiguo del mundo "Apicio".

Usaban gran cantidad de ingredientes, pues Roma era la capital del Mundo, dando nacimiento al comercio.

Nace la salsa "Garum", a base de pescados que se ponía a fermentar, base de muchos platillos. Se crearon reglas de etiqueta para sentarse a la mesa D.C.

Cocina Persa.

Al parecer los helados surgen en China, y los árabes llevan al occidente el helado. Los musulmanes introdujeron el cultivo de la caña, granada, algodón y berenjena.

Época Medieval.

Introdujeron el tenedor en Europa en el siglo XI, lo usaron en Italia, el azúcar era muy caro y solo usaban la miel para endulzar.

Batista platina, escritor del primer libro impreso que ocupaba temas culinarios "Libro de la voluptuosidad honesta y de la buena salud o del bienestar" 1475.

Siglo XVI, la comida europea cambia y se enriquece debido al descubrimiento de américa y el empleo de los productos americanos en sus comidas (maíz, cacao, papa, frijol, tomates, pimientos, coca, vainilla, piña, aguacate y mango).

Siglo XVIII, unen pasta con jitomate y de ahí surge la salsa pomodoro.

En 1965 en París nace el Restaurante.

Brillat Savarin, Primer escritor gastronómico en catalogar la gastronomía como una “bella arte”, escribió la “Filosofía del gusto 1755-1826.

Antonin Careme, pastelero y cocinero, su obra “El arte de la cocina en el siglo XIX” 1783-1833.

Alejandro Dumas, escribió el más importante diccionario gastronómico en 1873.

Agustin Escofier cocinero francés más importante de belle époque siglo XIX, con su obra “La guía culinaria”. Considera el creador de la cocina moderna.

En 1900 aparece la guía de las estrellas Michelin.

I.3.3. La cocina en nuestros días. “Visión Empresarial”

Cocina innovadora y creativa donde además de dominar la técnica culinaria se plasma su personalidad en sus creaciones.

Volviendo a la cocina tradicional pero en una presentación y técnica innovadora.

Mucha creatividad artística y los menús varían entre cinco y nueve tiempos. (Flores, 2008)

Clasificación de los restaurantes por estrellas Michelin.

La guía Michelin nace en el año de 1900 por André Michelin basándose en los artículos de la revista *Traveler* y *RedKarpTravel* en su página de internet, nos narra que este directorio que fue hecho para los clientes automovilísticos donde se les recomendaba donde comer y dormir, terminó por ser una forma de calificar a restaurantes y hoteles en el mundo, con las siguientes características:

Objetividad, calidad, manejo de puntos de cocción, sabores, personalidad, ambientación, servicio y el conjunto de la carta.

Las personas que califican son inspectores anónimos que varían según las estrellas a entregar.

Antes de ser calificados para la primera estrella, son visitados cuatro veces por inspectores nacionales.

Una estrella, representa bueno en su categoría.

Para ser calificado para la segunda estrella se tiene diez visitas de inspectores nacionales y franceses.

Dos estrellas, representa calidad de primera clase y cocina.

Y para obtener la tercera estrella son visitados por inspectores internacionales.

Tres estrellas, es una cocina excepcional.

También Michelin brinda tenedores o cubiertos de uno a cinco y tienen diferente valor según:

Un cubierto, restaurante sencillo pero confortable.

Dos cubiertos, restaurante confortable.

Tres cubiertos, muy confortable.

Cuatro cubiertos, gran confort.

Cinco cubiertos, lujo y tradición.

Cada año se revisa y se actualiza la información para ofrecer a esta misma de manera más fiable.

Las inspecciones se hacen de manera gratuita y las estrellas se entregan en dos ocasiones especiales al año. (traveler.es) (redkarpetravel.com)

Sobre la marcha de nuestro proyecto, nos daremos cuenta que son un porcentaje limitado de empresas pequeñas y medianas enfocadas al área gastronómica como tal, en ellas queremos implementar los programas de innovación en el área de recursos humanos, para saber cómo se comporta el talento humano en estas empresas y encontrar de forma innovadora su capacitación, motivación y

estandarización de actividades para que sean más productivos y eficaces, así mismo para dar mejores resultados a las PYMES del sector Gastronómico.

Capítulo 2 Innovación, Creatividad y Competitividad.

2.1. Conceptos de Innovación.

“Es atreverse, es nacer cada día, Es la explotación con éxito de nuevas ideas. Hoy la empresa está obligada a ser innovadora para sobrevivir.”
(Pere Escirsa Castells, 2003)

El francés Andre Piater define: “como una idea transformada en algo vendido o usado.” (Pere Escirsa Castells, 2003)

Sherman Gee define:” es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica, o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado.” (Pere Escirsa Castells, 2003)

“La innovación tiene lugar cuando se confrontan diferentes ideas, percepciones que inherentemente ven el mundo de manera diferente.”
(Pere Escirsa Castells, 2003)

“La innovación se ha convertido, durante la última década, en un concepto de uso cada vez más frecuente en todo tipo de ámbitos, consolidándose la idea de que un esfuerzo de innovación sostenido resulta hoy un factor clave para mejorar la competitividad de las empresas y favorecer un desarrollo en los territorios”. (Méndez, 2002)

Cuando se quiere llegar a la innovación nos pueden surgir conflictos puesto que para llegar a ella se necesitan de tres variables esenciales que los autores pasados coinciden en:

Generación de ideas.

Conocimiento para llegar a elaborarla.

Creatividad para que sea única.

Basándonos en todas las definiciones anteriores manejaré como definición de Innovación la siguiente:

La capacidad de generar ideas de una manera única o diferente en un proceso, producto o servicio.

2.1.1. Historia de la Innovación en el ser humano.

La innovación es un proceso que facilita herramientas a las empresas para seguir vigentes en el campo laboral; a través de procesos que permean de eficacia las relaciones (tanto internas como externas) haciéndolas más atractivas para los clientes, los proveedores e incluso para el personal.

Este concepto fue más relevante para las empresas a partir de los años 70s, década en que se comenzaron a distinguir las variables que podrían mejorarse, tal es el caso de la competitividad, un factor muy importante para el desarrollo de las organizaciones. Otro aspecto importante es el económico, que nos brinda nuevas pautas de cómo invertir nuestro dinero de manera más efectiva en la empresa para consolidar una imagen innovadora. En cuanto al ámbito laboral se renueva la manera en cómo nuestros trabajadores hacen sus actividades, desde cómo aplican sus conocimientos hasta el uso de los materiales y herramientas. En el entorno sociocultural, se destacan el uso de nuevas formas de comunicación interna y externa con la comunidad, e incluso el del despertar de nuevas formas de consciencia sobre el bienestar de nuestro planeta, para da una mejor imagen a la empresa y aumentar incluso la capacidad de llegar a otro tipo de públicos.

Para llegar hacer cambios de innovación en la empresa, tenemos que analizar desde el principio hasta el final de un proceso, atendiendo y/o mejorando las políticas de la empresa.

Observar a la competencia puede brindar pautas de innovación para mejorar las estrategias de la empresa, y con ello renovar procesos, productos y/o servicios.

La innovación no puede llegar a ser la misma de un lugar a otro, hay factores que nos ayudan a ver si pueden ser aceptadas nuestras nuevas propuestas y estos factores pueden ser sociales, económicos o culturales, y la mejor manera de

indagar es con herramientas de mercadotecnia, tales como la encuesta o entrevista.

“La teoría del medio o entorno innovador centró lo esencial de su argumentación en los aspectos relativos a la organización empresarial y su capacidad para alcanzar un cierto grado de desarrollo económico, entendido como la combinación de crecimiento y generación de ventajas competitivas dinámicas”. (Méndez, 2002)

Al ser aceptadas nuestras propuestas de innovación logramos grandes ventajas competitivas que nos pueden pronosticar un mejor rendimiento y crecimiento en nuestra empresa.

Al tener un nuevo procedimiento de innovación se tiene que estar alerta en los estándares de calidad que estamos ofreciendo a nuestro mercado, así como de estar al pendiente de programas o ayudas que puede brindar el gobierno para aprovechar el recurso e invertirlo de manera estratégica e innovadora.

Como establece (Méndez, 2002) “La innovación organizativa en las empresas puede incluir hasta cuatro planos complementarios, que de conseguirse, suponen una mayor eficacia en la gestión:

a) Funcional: se trata de incorporar nuevas formas de hacer, sin precedentes en esa organización y que pueden permitir una optimización de los recursos materiales y humanos disponibles, una agilización de los procedimientos de trabajo, un mejor uso de la tecnología, una más eficaz gestión de los residuos generados, etc.

b) Estructural: supone nuevas formas de jerarquización y administración internas que afectan el reparto de los puestos de trabajo, con efectos sobre la circulación de la información entre los diversos componentes de la empresa (personas, departamentos, etc.), así como sobre los procesos de

decisión, haciéndolos más sencillos, flexibles y coordinados, reduciendo los costes, etc.

c) Comportamental: se refiere a una renovación de la cultura empresarial para incorporar nuevas actitudes, valores y patrones de conducta más favorables a la innovación y el cambio, menos rutinarios, más cooperativos y participativos, así como más favorables a la negociación como forma de resolver los conflictos.

d) Relacional: incluye una mejora de los vínculos materiales e inmateriales entre la empresa y su entorno, tanto inmediato/local como global, lo que puede suponer una mayor atención a los cambios que en él se producen para anticiparlos o responder a ellos con suficiente rapidez, la búsqueda de una mejor comunicación con otros actores locales y de una buena imagen en la sociedad, etc.”.

La innovación en la empresa debe cubrir los ya mencionados aspectos; el primero habla de funcionalidad, nos dice que se debe acelerar nuestro procedimiento de manera más clara para lograr un manejo más sencillo de los recursos materiales. El siguiente paso afirma que se debe dejar en claro quiénes son los responsables de las tareas asignadas, saber a quién dirigirse, quien nos pueda orientar o quién nos puede resolver dudas en caso que de que llegue a surgir un problema con la funcionalidad. Hacer los procedimientos más activos para que las personas tengan relación entre ellas y logren un buen trabajo en equipo, y que estas actividades se lleven a cabo en un lugar adecuado con buen material y herramientas de trabajo, es lo que enfatiza el autor en el tercer inciso.

Oros aspectos complementarios a los puramente económicos:

“Un esfuerzo de mejora en la formación de los recursos humanos, que puede incluir desde la enseñanza reglada en sus diversos niveles a la cualificación y reciclaje de empresarios y trabajadores, o una adecuada

adaptación de la oferta formativa a las demandas y al saber hacer locales”.
(Méndez, 2002)

Al momento de innovar tenemos que acabar con funciones y programaciones que no sean eficientes, desechar todo aquello que estorba y confunde a la hora de realizar las actividades. Tomar en cuenta beneficios sociales o hacia la comunidad es de suma importancia, puesto que nos da una buena imagen y nos trae muchos beneficios (tanto internos como externos). Internos porque nuestro personal sabe de las actividades en que nos involucramos con la sociedad para beneficios en común, y externo porque los clientes y proveedores notaran nuestros valores y crearan mayor confianza.

El abrir redes sociales con las que se pueda interactuar de manera más personal con clientes, proveedores y posibles públicos metas, brinda un mejor flujo de comunicación y aporta a la mejora de la imagen corporativa, ya que se puede mostrar desde cómo trabaja la empresa hasta aplicaciones más innovadoras como una galería de productos, promociones, vacantes de trabajo etc.

Mejorar el rendimiento de nuestros trabajadores teniendo programas motivacionales, tales como conferencias, viajes de integración, entre otros; con la finalidad de mejorar el ambiente laboral y por ende la producción en la empresa.

Las metas de la empresa deben estar claras para poder llegar a los objetivos y encontrar nuevas soluciones para poder acortar el tiempo que se tenía destinado, la innovación tiene que ser productiva y debe notarse un cambio favorable a la hora de ejecutarla.

El mundo empresarial cada vez está más homogeneizado y debe cumplir con ciertos estándares que la mayoría de los clientes, proveedores y trabajadores esperan de la empresa (tales como recursos, información, maquinaria etc.) Sólo afrontando la globalización seremos una empresa mucho más competitiva y con mejor rendimiento.

2.2. Concepto y Análisis de Creatividad.

“Es la búsqueda de la verdad y el encuentro con la belleza” (Ricarte, 1999)

“La facultad intelectual de las personas para proponer nuevas vías de soluciones para el avance del conocimiento, que no utiliza solamente el razonamiento lógico en la búsqueda de la solución al problema planteado.” (Sánchez, 2012)

“No es cuestión de inteligencia o conocimientos, sino una forma de pensamiento que necesita de cierta apertura de interés y disposición por crear a partir de un alto nivel de curiosidad, ser flexibles y originales” (Sara Vaca Espino, 2003)

“Es la aplicación de técnicas, cambio de actividades en el esquema y pasar a la acción” (Trigo, 1999)

Basándonos en todas las definiciones anteriores manejaré como definición de Creatividad la siguiente:

La facultad que tienen las personas de crear nuevas soluciones en base a su razón y conocimiento.

Las variables de la creatividad las analizaremos de la siguiente manera, puesto que los autores antes mencionados coinciden que para la creatividad interviene su:

- Personalidad
- Pensamiento: Positivo, negativo o interrogante.
- Habilidades: Imaginación, iluminación, inspiración, comunicación.
- Aptitudes: Fluidez, flexibilidad, análisis, síntesis.
- Actitud motivante, tolerante.
- Valores.
- Originalidad.

- Sensibilidad para los problemas y a la redefinición (encontrar usos y funciones de algo en una forma diferente).

Las personas creativas tienen mucha perseverancia para vencer los obstáculos con los que se enfrentan para brindar una solución.

Cuentan con una voluntad para asumir los riesgos que conlleva a tomar las soluciones y de igual manera crecer ellos mismos.

Tienen mucha tolerancia hacia la ambigüedad y abiertos a la experiencia.

2.3. Concepto y Análisis de Competitividad.

“Es pues una exigencia impuesta por el dinamismo tecnológico y la globalización.” (Esteban Fernandez Sánchez, 1997)

“Es la capacidad para competir y salir victorioso.” (M.)

“Es el enlace entre el entorno global y el desarrollo económico local.” (Berumen, 2006)

“Es la capacidad de las empresas de vender más productos o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades.” (Laos, 2000)

Basándonos en todas las definiciones anteriores manejaré como definición de Competitividad la siguiente:

Es la capacidad que se tiene para cubrir las exigencias que nos demandan en nuestro entorno y dar aún más, para lograr nuestro objetivo.

Para las organizaciones estar quietas es estancarse, hoy en día en que nuestros competidores están a niveles globales y con una innovación constante, ser capaz de adaptarse, aprovechar al máximo las oportunidades y superar obstáculos nos hacen ser competitivos.

Como nos mencionan los autores de nuestras definiciones de competitividad, nos informan los retos competitivos en los cuales hoy en día las organizaciones y el personal se enfrentan.

Retos competitivos en la organización.

- Cambios en el mercado.
- Generar valor a nuestro producto o servicio.
- Globalización.
- Innovaciones tecnológicas.
- Diversidad laboral.

- Disminuir costos.

Retos competitivos en el área de Recursos Humanos.

- Planeación.
- Reclutamiento.
- Diseño de puestos.
- Capacitación y/o desarrollo.
- Evaluaciones.
- Comunicación.
- Compensaciones.
- Motivaciones.
- Relaciones laborales.

Retos competitivos del personal.

- Alto desempeño
- Carrera.
- Incrementar eficiencia.
- Reducir los costos.
- Desarrollar e incrementar habilidades y conocimientos.
- Autoevaluación.
- Liderazgo.
- Mejorar el trabajo en equipo.
- Ser emprendedor.

Historia.

1900-1920 Nacimiento de la producción en serie, industrialización.

1921-1940 Guerras mundiales, gran depresión, surgimiento de los totalitarismos.

1941-1960 Japón genera el movimiento de calidad en su país y propicia una competitividad a nivel internacional.

La revolución informática de telecomunicaciones convirtió al discurso en aldea global.

1961-1980 Movimientos sociales reclamando mayor participación en la toma de decisiones, movimientos estudiantiles.

1981-1999 Se consolidan los derechos humanos y la competitividad se incrementa a nivel global.

2.4. Variables individuales que influyen en la creatividad del desarrollo de grupos en una organización.

En una empresa el comportamiento de las personas es variado, depende de factores internos (de personalidad, de habilidades o aptitudes, de actitudes, de percepción del ambiente externo e interno; de motivación interna y motivación externa (derivados de las características empresariales: sistemas de recompensas y castigos).

Entre más positivos sean, serán capaz de tener una mejor relación y así formar grupos de trabajo.

En base a Stephen Robbins, Martin González, Socorro Olivares, Eduardo Amoróz, Idalberto Chiavenato coinciden en estas variables:

2.4.1. Percepción.

Es la interpretación de nuestras sensaciones y pensamientos, que se toma de un marco de referencia en experiencias vividas. Desacuerdo a la percepción las personas las personas toman un raciocinio positivo o negativo.

Otro aspecto que cabe destacar es el elemento cognitivo, que es traducido como una creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo. De esta se desprende la disonancia cognitiva, la cual ocurre generalmente en situaciones que implican la decisión de una persona. Los individuos se comportan no de acuerdo con la realidad sino acorde a su manera de percibir y sentir, lo cual se define a través de sus conocimientos personales y experiencias previas.

2.4.2. Motivación.

Es un proceso que va dirigido a la intensidad, dirección, persistencia de conseguir un objetivo.

Si el comportamiento es eficaz, la persona queda satisfecha, sin embargo si no se da de esta manera, la descarga de tensión puede provocar un desequilibrio. La satisfacción de una necesidad deja de lado la motivación, puesto que la motivación humana es cíclica por la solución de problemas y satisfacción de necesidades.

La pirámide de Maslow se divide de la siguiente manera en donde se observa cómo influyen las necesidades en el comportamiento humano:

- Necesidades fisiológicas, como alimentación, sueño y descanso, ropa. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es que son vitales.
- Necesidades de seguridad, llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario.
- Necesidades sociales. Relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los compañeros, amistad, afecto y amor.
- Necesidades de autoestima. Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.
- Necesidades de autorrealización es el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las metas de la persona.

La satisfacción que otorga el tener un puesto: es función del contenido o de las actividades motivadoras. Por otro lado, la insatisfacción en el cargo depende del ambiente de factores higiénicos.

Modelo situacional de motivación (Vroom). Se refiere únicamente a la motivación para producir. Los factores que determinan en cada individuo la motivación para producir son:

- a) los objetivos individuo.;
- b) la relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos particulares; y,
- c) La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad”.

Teoría X y Teoría Y

Douglas Mc Gregor da dos puntos de vista sobre los seres humanos:

Teoría X: Suposición de que los empleados no están a gusto con su empleo, son flojos, se rehúsan a ser responsables, son obligados a trabajar.

Teoría Y: Suposición de que los empleados les gusta trabajar, son personas creativas, responsables y pueden dirigirse por sí mismas.

Teoría de la expectativa (Lawler). El dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación.

Para las personas el dinero es un medio no un fin para satisfacer sus necesidades, por lo que los intentos por parte de las empresas que constan en incrementos de sueldo, pueden resultar no siempre efectivos.

Teoría del flujo; se caracteriza por una concentración y motivación intensas que se enfocan más en el proceso que en el objetivo.

Motivación intrínseca; interés genuino por su trabajo, libertad de decisión, competente, sentido congruente y progresista.

Teoría de la equidad; donde las personas compran sus aportaciones al trabajo y los resultados y reaccionan para eliminar desigualdades.

Teoría ERC de Clayton Alderfer; hay tres necesidades básicas, existencia, relación y crecimiento.

Teoría de las necesidades de Mc Clelland; tres necesidades importantes, necesidad de logro que es el impulso por tener realizaciones sobre un conjunto de normas y llegar a tener éxito, necesidad de poder que es influir y conducir a que los demás lo hagan., y por ultimo necesidad de afiliación que es el tener relaciones sociales.

Teoría de la evaluación cognoscitiva; es la asignación de recompensas extrínsecas por una conducta que antes tenía una recompensa intrínseca, tiende a disminuir el grado general de motivación.

Teoría de la fijación de metas de Edwin Locke, donde las metas específicas y difíciles, con retroalimentación, llevan a un mejor desempeño.

Teoría del reforzamiento; la conducta es función de sus consecuencias.

2.4.3. Creatividad.

Es la capacidad de concebir nuevas ideas, que sean útiles, competentes y se adapta a los cambios.

2.4.4. Asertividad.

Capacidad de afirmar, esta variable ayuda a la persona a comunicarse con todos los que lo rodean corrigiendo sus deficiencias, abriendo paso a la comunicación y evitando caer en manipulaciones.

2.4.5. Actitudes.

Son juicios prominentes de emociones sobre objetos, personas o a acontecimientos; tiene tres componentes.

El primero es el componente cognoscitivo, que es la parte que tiene que ver con las opiniones y creencias.

El segundo es el componente afectivo y es la parte que tiene que ver con las emociones y los sentimientos.

El tercero es el componente conductual que es la intención que nos hace conducirnos de tal manera..

Las aptitudes que tiene un empleado en su trabajo es su grado de satisfacción en la empresa.

2.4.6. Habilidades o Aptitudes cognoscitivas

Es la capacidad que tiene una persona para realizar una acción. Puede ser numérica, verbal, espacial y re raciocinio.

2.4.7. Personalidad.

Se refiere al conjunto estable de características y tendencias que determinan puntos comunes y las diferencias en el pensamiento, sentimientos y acciones de personas que coinciden en el tiempo y no tan solo en el resultado de presiones sociales y biológicas de ese momento.

Sus componentes son:

- Herencia. Rasgos progenitores.
- Ambiente: Familia, Cultura, grupos.
- Situación: positiva o negativa

Tipos de personalidad.

- Extroversión: persona comunicativa.
- Afabilidad: persona flexible.
- Estabilidad emocional: entusiasta
- Apertura a la experiencia: sensible.

El autoestima se refiere al grado en que una persona se quiere o se gusta.

Puede haber maquiavelismo si son controladoras o auto monitoreo si son personas que tienen la habilidad de ajustar su propio comportamiento.

Hay inteligencia emocional cuando una persona logra controlar sus habilidades, capacidades y competencias que sin ser cognoscitivos influyen en la capacidad de una persona para enfrentarse a su entorno y las exigencias que con él conlleva.

2.4.8. Diversidad.

Al contar con diversidad en la empresa encontramos ventajas para ser más innovadores, creativos, conocemos mayores probabilidades de soluciones a las diferentes ideas que se pueden aportar, aumenta la competitividad, todos en la empresa se sienten escuchados y aumenta su fidelidad a la empresa.

2.5. Comportamiento Organizacional.

2.5.1. Concepto:

“Campo de estudio que se encarga de investigar el impacto que los individuos, grupos y la estructura organizativa tiene sobre el comportamiento en las organizaciones con el fin de aplicar esta información al mejoramiento de la eficacia de la organización.” (Robbins, 2004)

“Es un campo de estudio bien definido con un acervo común de conocimiento. Estudia el comportamiento de los trabajadores en las organizaciones laborales bajo retoma de aquellos que han generado las ciencias que estudian a la organización y genera nuevos productos.” (Martin Gonzalez, 2015)

“Campo de estudio que investiga el impacto en los individuos, grupos y estructuras que tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones.” (Amorós)

“Es el estudio de los individuos y de los grupos que actúan en las organizaciones. Trata de la influencia que las organizaciones ejercen sobre las personas y los grupos.” (Chiavenato, Comportamiento Organizacional. Dinamica del exito en las Organizaciones, 2004)

Basándonos en todas las definiciones anteriores manejaré como definición de Comportamiento Organizacional la siguiente:

Es el estudio del comportamiento en base a los actos y actitudes que la gente muestra en las organizaciones.

Podemos decir que una empresa coordinada de forma consiente, conformada por personas, y que funciona en base a llegar a sus metas trazadas. Pero para que exista una empresa no basta con las personas que la conforman, ni tampoco el propósito en común que tienen, lo realmente decisivo es que coordinen sus actividades, se organicen y lo lleven a la acción, para que logren sus metas.

Las metas del comportamiento organizacional de los autores antes mencionados coinciden en:

- Describir el cómo deben conducirse a las personas en las empresas
- Comprenderé por que las personas se comportan de tal manera.
- Predecir cómo será la conducta en un futuro de las personas.
- Controlar sus actividades.

También da soluciones en los siguientes ámbitos:

- Aumento de la calidad y la productividad.
- Mejora de habilidades en relaciones personales.
- Administración de la diversidad de trabajo.
- Respuesta a la Globalización.
- Estimula la innovación y el cambio.
- Mayor lealtad del empleado.
- Aumenta la motivación en la fuerza laboral.

2.5.2. Escuelas del Comportamiento Humano.

Psicoanálisis.

Yo (mediador).

El yo (normas sociales).

El súper yo (inconsciente).

Hombre voluntad, descripción de la personalidad de la persona, la socialización, cultura, conducta, identificación.

Conductismo.

Se basa en la conducta y el comportamiento. Estimulo, reforzamiento y respuesta.

Hombre bajo conducta, experiencia, control social, estimulación, recompensa y castigo.

Cognoscitivismo.

Conocimiento del proceso del aprendizaje y de su entorno.

Hombre reconecedor de su pensamiento, lenguaje, percepción de su mismo y en dinámica grupal.

Psicología Humana.

Humanismo ve al ser humano como un todo complejo.

Hombre dinámico integrado, concepción de sí mismo, interpersonal, motivación, actitudes dinámicas, socialización y cultura.

En el comportamiento organizacional lo dividen en dos apartados, el apartado individual que ya se analizó en el tema anterior por lo que en este apartado hablaremos de las variables grupales.

Los grupos existen cuando interactúan dos o más personas, y están reunidas para cumplir un objetivo.

Y estos grupos pasan por cinco etapas:

- Formación. Se caracteriza por la incertidumbre.
- Tormenta o conflicto. Se caracterizan por los problemas al no aceptar la diversidad de opiniones y tolerancia.
- Regulación o Normalización. Se caracteriza por las relaciones estrechas y cohesión.
- Desempeño. Se caracteriza por su funcionalidad y comprensión.
- Desintegración o Término. Deja de existir o regresan a tareas individuales.

El comportamiento de las personas en las organizaciones es más que sus variables individuales, puesto que muchas personas cambian su forma de actuar y comportarse en un grupo.

Teniendo una buena cooperación y comunicación entre los miembros de los grupos es importante establecer y dejar claros las siguientes variables:

- Propósito en común aceptado por todos los miembros del grupo.
- Objetivos específicos para alcanzar las metas.
- Superar los niveles e conflicto.

Otras variables que afectan en los grupos son:

- La asignación de los roles. De acuerdo a las capacidades y conocimientos, no forzosamente es como se la misma persona se perciba.
- Recursos adecuados en la empresa.
- El líder del grupo. Este lo explicaremos en el siguiente apartado.
- El clima de confianza en la organización.
- Flexibilidad y aceptación de la diversidad entre los miembros.
- El ocio social. Tendencia donde entre más personas haya, menos se esfuerzan

Los grupos con amplia diversidad generan un mejor análisis en cuanto a la mejor toma de decisiones y algunas técnicas para la toma de decisiones en grupo son las siguientes:

- Lluvia de ideas, acumulación de ideas donde se eligen las más favorables para el caso.
- Técnica nominal de ideas, se generan las ideas, las registran, se aclaran y se votan.
- Técnica Delfos. Se diseña un cuestionario en base al problema que se enfrenta y se aplica al grupo, se procesa, se tabula. Se hace un segundo cuestionario revisado y modificado donde los puntos no resueltos en el anterior se plasman en mejor manera para así llegar a la solución óptima.
- Juntas electrónicas. Los miembros del grupo interactúan bajo una plataforma en internet, donde se pueden hacer comentarios anónimos y contar los votos.

Cuando surge un conflicto debe ser solucionado lo antes posible antes de traer mayores consecuencias.

Puede surgir por la incompatibilidad, condiciones de trabajo, mala comunicación o variables personales.

Se debe interactuar colaborando, manejando el conflicto, llegando a un acuerdo.

Y controlar los resultados que se acordaron.

La negociación es un proceso donde tratan de ponerse de acuerdo las partes involucradas para formar un intercambio y existen dos tipos de negociaciones.

Negociación distributiva.

Donde se pretende dividir un recurso fijo, donde uno gana y otro pierde.

Negociación integradora.

Donde se busca que ambas partes ganen.

El proceso de la negociación consta de los siguientes puntos:

- Preparación y planeación de lo que se va a negociar.
- Definir las reglas básicas.
- Aclaración y justificación.
- Negociación y solución de problemas.
- Conclusión e implementación.

En muchos casos es conveniente que haya un tercero imparcial entre las partes que ayude a brindar una solución óptima donde puede ser un:

- Arbitro. Autoridad para dictar un acuerdo.
- Conciliador. Ejerce un vínculo de comunicación informal.
- Consultor. Destreza en manejo de conflictos facilita las soluciones creativas en base a la comunicación y el análisis.

2.5.3. Empoderamiento.

2.5.3.1. Concepto de poder y tipos.

“Capacidad que tiene A de influir en B de forma que B actúe en concordancia con los deseos de A.” (Robbins, 2004)

“Significa la probabilidad de imponer su propia voluntad dentro de una relación de trabajo. Toda relación de poder implica una relación dialéctica de mando y obediencia la que nos da la orden que está vinculado a un fin.” (Krieger, 2001)

“Otorgar la capacidad de mandar, ordenar, disponer, señalar, que hay que hacer, donde, como, cuando, quien, a través de su manifestación más típica que es la autoridad que ejerce.” (Soto, 2001)

“Es la capacidad para afectar y controlar las decisiones y los actos de otras personas, aun cuando estas se resistan.” (Chiavenato, Comportamiento Organizacional. Dinamica del exito en las Organizaciones, 2004)

“Es la influencia potencial, es el recurso que permite al líder ganarse la obediencia o el compromiso de los demás.” (Paul Hersey, 1998)

Basándonos en todas las definiciones anteriores manejaré como definición de Poder la siguiente:

La capacidad que se tiene de influir en otras personas, para que actúen a nuestra disposición.

Para que existe el poder debe haber una dependencia, relación de B conforme a la persona A, si A posee algo que quiere B.

Existen las siguientes formas de ejercer el poder, y que nuestros autores anteriores coinciden.

Poder coercitivo. Logro conformado en base al miedo, amenazas y castigos.

Poder de recompensa. Logro mediante atribuciones valiosas para los demás.

Poder legítimo. Logro a través de su posición en la jerarquía

Poder de información. Logro obtenido en base a la información y el control con el que cuenta de ella.

Poder experto. Logro a través de habilidades, destrezas y conocimientos especiales.

Poder referente. Logro basado en atracción o rasgos de personalidad.

Poder carismático. Logro basado en el trato interpersonal.

Estas son algunas tácticas que se utilizan para obtener poder de las demás personas.

- Por el raciocinio, aplicando la lógica.
- Amistad, alagando.
- Coalición, apoyo de otras personas.
- Negociación, intercambios.
- Asertividad, seguir un método.
- Autoridad, obtener apoyo de niveles altos.
- Sanciones, aplicas castigos y recompensas.

El poder deriva del ejercicio del rol por parte del ocupante circunstancial que puede ser:

Burocrático. Utilización de las reglas.

Delegado. Facultades cedidas por un tercero.

Autoridad. Poder de competencia, poder de recompensa.

2.5.4. Liderazgo.

El liderazgo es una forma de poder de la cual mostramos lo siguientes conceptos:

2.5.4.1. Conceptos y tipos de liderazgo.

“Capacidad de influir en un grupo para que se consigan las metas” (Robbins, 2004)

“Influir en los empleados para que persigan voluntariamente los objetivos organizacionales.” (Angelo Kinicki, 2003)

“Es la habilidad para influir en un equipo y lograr la realización de metas.” (Soto, 2001)

“Es una forma especial de poder, se distingue del concepto de poder en suponer que la influencia, es decir cambio de preferencias basada en el reconocimiento de las cualidades del líder y el grado de interpretación que este hace de las aspiraciones de personas y grupos.” (Krieger, 2001)

Basándonos en todas las definiciones anteriores manejaré como definición de Liderazgo la siguiente:

Es una capacidad en la que una persona puede influir de manera entusiasta, por sus cualidades, para lograr la realización de objetivos.

Para que haya liderazgo se requiere que haya congruencia entre las metas del líder y sus seguidores.

El líder debe contar con las siguientes características, para la efectividad en el liderazgo:

- Escuchar.
- Examinar.
- Auxiliar.
- Desarrollar.
- Estimular
- Reconocer.

Tipos de liderazgo.

- Cómo influencia. A base del poder.
- Democrático participativo. Fomenta la participación.
- Liberal. Otorga grado de independencia operativa.
- Carismático, hacen atribuciones a sus capacidades y comportamiento.
- Visionario o estratégico. Capacidad realista hacia futuro que surge y mejora a partir del presente.

Las funciones del liderazgo es que supone la definición, misión y papel institucional. Internaliza la visión y misión. Defiende el campo de acción en la organización.

Teorías del liderazgo.

De los rasgos.

- Comunica valores estratégicos, impulsa la obtención de logros, comunica de modo comprensible, genera confianza, es racional y congruente.
- Conductuales del liderazgo.
- Conducta que distingue a los líderes de los que no lo son.

Modelo de contingencia de Fiedler.

Los grupos eficaces dependen de una correspondencia entre el estilo de trato del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le da control y la influencia.

Situacional de Hersey y Blanchard

- Estilo de contar, dar instrucciones, supervisar y desempeñar.
- Estilo de vender, explicar decisiones y ofrecer oportunidad..
- Estilo participativo, compartir ideas y facilitar la toma de decisiones.
- Estilo de delegar, transferir responsabilidades.

De los recursos cognoscitivos.

Si hay tensión hay efectos negativos, tener inteligencia y experiencia reducen su flujo.

Situacional TLS

Se centra en la madurez de los seguidores

Trayectoria a la meta.

El líder asiste a sus seguidores para que consigan las metas, proporcionándoles dirección o él apoya que requieran para que sus metas sean compatibles con los objetivos generales.

Intercambio líder y miembros.

Los líderes crean grupos internos y tienen mayor desempeño, menor rotación y mayor satisfacción.

Valores en el liderazgo:

- Integridad, honestidad y veracidad.
- Competencia, habilidades y conocimientos.
- Congruencia, previsible en su buen juicio.
- Lealtad, defender.
- Franqueza.

2.5.5. Empowerment.

2.5.5.1. Concepto:

“Facultad de apoderar participación decisional, se emplea con seguidores cuya preparación es elevada, tienen experiencia y la información que se necesita para llegar a la decisión o recomendación correcta.” (Krieger, 2001)

“Parte de la idea de otorgar a las personas poder, la libertad y la información que necesitan para poder tomar decisiones y participar efectivamente en la

organización”. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional. Dinamica del exito en las Organizaciones, 2004)

“Es el proceso de compartir poder con los miembros del grupo lo que permite que sus sustentos de autoeficacia se eleven.” (Don Hellriegel, 2004)

Oren Haran “La meta no es dar poder, si no liberar la liberación consiste en emancipar a la gente de las restricciones organizacionales que inhiben su disposición a ser activas y asumir responsabilidades.” (Paul Hersey, 1998)

Basándonos en todas las definiciones anteriores manejaré como definición de Empowerment la siguiente:

Es la facultad de otorgar poder a una persona que este capacitada para tomar decisiones y asumir responsabilidades.

Los puntos principales del empowerment son los siguientes:

Poder.

- Se otorga la facultad de poder a las personas.
- Se delega autoridad y responsabilidad a las personas.
- Confiar en esas personas.
- Brindar libertad a las personas.
- Darle importancia a las personas.

Desarrollo.

- Brindar recursos a las personas.
- Desarrollar y capacitar a las personas.
- Darles información a las personas.
- Generarles conocimiento a las personas.
- Enseñar técnicas nuevas a las personas.
- Crear y desarrollar nuevos talentos en las personas.

Liderazgo.

- Brindarles liderazgo a las personas.
- Orientar a las personas.
- Definir bien objetivos, metas a las personas.
- Abrir paso a nuevos horizontes a las personas.
- El desempeño de las personas debe ser evaluado.
- Brindar retroalimentación a las personas.

Motivación.

- Brindar motivación a las personas.
- Incentivar a las personas.
- Reconocer el buen trabajo de las personas.
- Recompensar los resultados de las personas.
- Que las personas participen en los resultados.
- Festejar el cumplimiento de las metas con las personas.

2.5.6. El Estrés y el Moobing laboral como impacto en el Comportamiento Organizacional.

2.5.6.1. Concepto y tipos de Estrés.

“Significa estrecho, restricción, apretar, comprimir. El estrés tiene dos componentes el físico y el psíquico, las causas del estrés son la sobrepoblación, embotellamiento, la competencia, las relaciones difíciles entre el individuo y el ambiente, la ambigüedad” (H., 2004)

“Es la emoción, el sentimiento de ansiedad o tensión física que ocurre cuando se cree que las exigencias impuestas sobre el individuo exceden su habilidad para manejarlas. Las exigencias físicas o psicológicas del ambiente ocasionan estrés, se llaman estresores o generadores de estrés.” (Don Hellriegel, 2004)

“Condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, restricción o demanda relacionada con lo que desea y de lo cual el resultado parece incierto e importante.” (Robbins, 2004)

“Es el vocablo ingles que quiere decir presión, tensión, ejercer peso, es un concepto relativamente nuevo y está relacionado con una serie de trastornos que la organización provoca en las personas. Es un término normalmente aplicado a las presiones que el ambiente ejerce en las personas. Estas como resultado de estas presiones desarrollan varios síntomas que pueden influir de manera negativa en su desempeño.” (Chiavenato, Comportamiento Organizacional. Dinamica del exito en las Organizaciones, 2004)

Basándonos en todas las definiciones anteriores manejaré como definición de Estrés la siguiente:

Síntoma de tensiones físicas o psicológicas en las personas provocadas por factores ambientales que generan incertidumbre y reducen sus capacidades de manera negativa.

Las restricciones que sienten las personas provocan tensión en ellas más ahora en estos tiempos de vida donde la fuerza laboral es muy demandante y la vida personal sufre a base de esos factores y hay un descontrol.

Los retos en las organizaciones son muy arduos lo que ocasionan impaciencia y generan estrés.

Algunos factores que generan estrés son los siguientes.

Ambientales

Incertidumbre económica, política, tecnológica.

Organizacionales.

Exigencia en las tareas, en roles, personales, estructura de la organización, liderazgo y etapa de vida de la organización.

Individuales.

Problemas familiares, económicos y personalidad.

Los estresores ambientales afectan en la manera en cómo se percibe el individuo, donde se remota a sus experiencias previas, si su apoyo social es escaso, tiene diferencias individuales con los demás y si no cuenta con buena motivación experimentara el estrés.

Estresores más específicos en las organizaciones son:

- Carga de trabajo.
- Condiciones de trabajo.
- Conflicto o ambigüedad en las funciones.
- Desarrollo de la carrera profesional.
- Relaciones interpersonales.
- Comportamiento agresivo.
- Conflicto entre el trabajo y otras funciones.

Algunos síntomas son:

Tensión.

Fatiga.

Agotamiento

Puede generar depresión.

2.5.6.2. Conceptos y tipos de Moobing.

“Manifestación de una conducta abusiva y especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que pueden atentar contra la personalidad. La dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo o que puedan poner en peligro su empleo o denigrar el clima de trabajo.” (José Vicente Rojo, 2005)

Korand Lorenz lo describe como “El ataque de una coalición de miembros débiles de una misma especie contra otro más fuerte que ellos.” (Zavala, 2001)

H. Leyman lo describe como “Continuo y deliberado maltrato que recibe un trabajador por parte de los jefes y otros trabajadores para conseguir su destrucción psicológica y obtener su salida de la organización.” (Rocañín, 2004)

“Es el acoso psicológico y no acoso moral. En todo caso debería decirse inmoral, dado que posee un sustrato ético que se refiere a la falta de respeto y de consideración del derecho a la dignidad del trabajador como un elemento relevante o sustancial de la relación laboral.” (Carrillo, 2012)

Basándonos en todas las definiciones anteriores manejaré como definición de Moobing laboral la siguiente:

Comportamiento ofensivo hacia un compañero de trabajo o un superior, de modo directo o indirecto que lo denigre física o psicológicamente o dañe su entorno laboral.

El mobbing laboral ha existido desde que existió el trabajo pero fue hasta en la década de 1990 cuando comenzó hacerse su estudio. Dado a que los trabajos de hoy en día son más demandante el ambiente en el trabajo cada vez es más arduo y la competencia para alcanzar un puesto lo es más hay generadores de conflicto.

Como en la mayoría de las organizaciones habrá personas que no disfrutan su trabajo, no están motivadas y tienen personalidad conflictiva, al verse atacadas o amenazadas por alguien más recurren a la práctica del mobbing o acoso laboral, lo cual es de manera muy constante y que abarca un periodo de tiempo mayor a los seis meses.

Personas que intervienen en el mobbing.

Agresor. Cuenta con apoyo social y tiene mayores recursos.

Víctima. Poco apoyo social y menos recursos.

Tipos de Mobbing.

Vertical.

Se da de nivel inferior al superior. Los empleadores agreden al jefe. Por lo general se da al incorporarse a la organización, o porque fue ascendido y ese puesto lo quería alguien más.

Horizontal.

Entre iguales en puesto. Diferencias en personalidad, adaptación a roles, también se da en donde las personas son explotadas recurrir a al mobbing por pasar el reto y tener un poco de diversión.

Mixto.

Se da de parte de los jefes como por parte de los empleados.

Efectos de la víctima en base al mobbing.

Primera etapa se resiste al mobbing y escapa del mismo huyendo.

Segunda etapa, la víctima pide descanso temporal puesto que cada vez es más frustrante tolerar esa situación.

Tercera etapa, ya no se reincorpora a la labores y requiere tratamiento psicológico.

Comportamiento frecuente del agresor.

Aislar a la víctima laboralmente.

Privarle su capacidad de expresión a la víctima ante un superior.

Amenazar y humillar a la víctima.

Darle mayor carga de trabajo.

Obligar a que haga trabajos inferiores o denigrantes.

Fomentar su maltrato a los demás.

Utilizar redes sociales para agredirlo.

Tipos de maltrato.

Físico

De manera directa toda agresión con fuerza, o arma de fuego. De manera indirecta robo, destrucción de cosas materiales de la víctima.

Verbal.

De manera directa toda agresión de forma verbal de frente a la víctima. De manera indirecta hablando a sus espaldas.

Exclusión.

De manera directa, no permitiendo que participe. De manera indirecta ignorándolo.

Las personas que sufren mobbing laboral deben denunciar a las autoridades competentes tanto a nivel organizacional como nivel judicial. Ya que los daños y perjuicio sufridos por la víctima pueden llegar a ser catástrofes llegando al punto del suicidio de una persona.

Cuando la víctima puede denunciar es en la primera fase, no debe ahilarse ni huir si no enfrentar el problema, y hacer una denuncia en su centro de trabajo. Dado que es hostigamiento es constante de ahí puede presentar pruebas referente al acoso laboral, si se manifiesta otras conductas por parte del agresor debe esperar a seis meses para poder hacer un denuncia a nivel judicial.

Síntomas de las víctimas de mobbing laboral.

Dolores de cabeza, espalda, nuca, estomago, colitis.

Perturbaciones de sueño, sueño interrumpido.

Depresión.

Estrés.

Desconcentración.

Ansiedad.

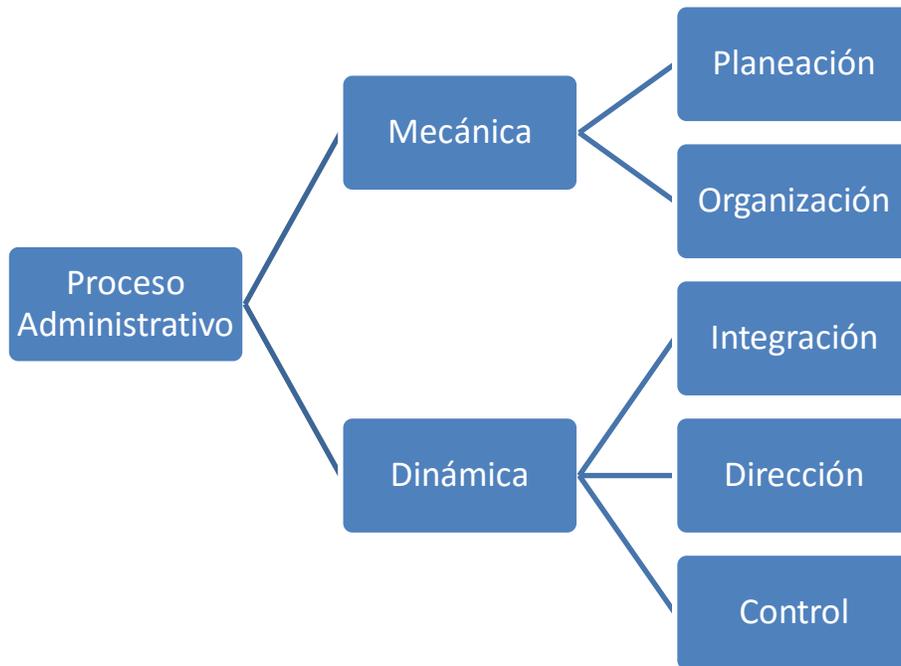
Miedo al fracaso.

Capítulo 3 Programas y Estrategias.

3.1. Antecedentes y Perspectiva.

Coinciden en que El Proceso Administrativo es una serie de fases o etapas en las cuales atraviesa una organización para poder llevar a cabo sus actividades diarias.

El cual se divide en cuatro o cinco etapas según sea el autor, algunos autores omiten la fase de integración o coordinación y la integran en la etapa de organización.



Planeación.

“Consiste en elegir un curso de acción y decidir por anticipado que es lo que debe hacerse, en que secuencia, cuándo y cómo. La buena planeación intenta considerar la naturaleza del futuro en el cual las decisiones y las acciones de la planeación se intenta operar, así como el periodo en el curso en el cual se hacen los planes.” (Leon C. Megginson, 1992)

“Consiste en predeterminar el curso de la acción a seguir; prever, fijar objetivos desarrollar estrategias, programar acciones a realizar,

presupuestar los recursos requeridos para llevarlas a cabo, fijar procedimientos de operación, formular políticas permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes”. (Gloria Robles Valdés, 1999)

George R. Terry describe a la planeación “Es la selección y relación de hechos, así como La formulación y uso de suposiciones (premisas) respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados.” (Rodríguez S. H., 2004)

“Es armonizar actividades con tiempos y recursos.” (Rodríguez S. H., 2004)

“Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir elegir una acción entre varias alternativas.” (Harold Koontz, 2012)

Basándonos en todas las definiciones anteriores manejaré como definición de Planeación la siguiente:

Primera etapa del proceso administrativo donde se determinan las previsiones, los objetivos y su proceso para realizarlos tomando las mejores decisiones.

La planeación según Francisco Javier Laris Casillas se divide en previsión y planeación.

- En la etapa de previsión se cuestiona:
- ¿Cuál será el objetivo?
- Investiga por medio de la observación de los estados financieros de la empresa, y algunos otros registros, por medio de cuestionarios y entrevistas para determinar el universo al que se dirigirá, sacar muestras, recolección de datos, tabulaciones e interpretaciones.
- Experimentación en base a sus posibilidades para hacerse de los medios por los cuales realizara los objetivos.

En la planeación se tiene los siguientes objetivos según los autores antes mencionados en las definiciones:

- Misión o propósito.
- Visión.
- Objetivos o metas.
- Estrategias.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Reglas o normas.
- Programas.
- Presupuesto.
- Toma de decisiones.

En la planeación para que sea efectiva, todos los objetivos deben ir a la misma dirección y ser congruente, identificar sus fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se debe estudiar el entorno como el ambiente donde se va a desarrollar determinada actividad, algunos autores llaman a esta acción premisa.

Determinar alternativas de acción, evaluar las alternativas, seleccionar la mejor alternativa, desarrollar el plan de acción, toda planeación debe ser flexible por cambios que puedan llegar a surgir, toda planeación debe llevar un seguimiento, debe haber planeación para cada nivel jerárquico.

Principios de la planeación.

- Unidad. De un plan general se desprenden otros para cada nivel jerárquico.
- Precisión. Sean claros y objetivos.
- Flexibilidad. Deben tener margen de error o contratiempo.
- Compromiso. Cumplir con la decisión tomada.
- Factibilidad. Que sea realizable.

Ventajas de hacer una buena planeación.

- Ayuda a la empresa en ambientes o entornos cambiantes y llevar una dirección.
- Efectiva distribución de recursos.
- Mejor organización.
- Coordinación con el recurso humano.
- Disminuye riesgos.
- Mejora la previsión y las estrategias
- Mejora de procesos y procedimientos.

Obstáculos para una buena planeación.

- No ser flexibles en los planes.
- Tener pronósticos inadecuados (mal estudio del entorno).
- Costos elevados.
- Operaciones repetitivas.

Evaluación de efectividad en la planeación.

- Utilidades percibidas.
- Cumpliendo la objetividad de la empresa.
- Manejo apropiado de costos.
- Responsabilidad.
- Oportunidad aprovechada.

En la planeación se define la misión, visión y objetivos de la empresa.

Misión, es la razón de ser de la empresa.

Visión, es hacia dónde quiere llegar.

Objetivos, son los fines hacia donde se dirigen las actividades, también llamadas metas.

División de los planes organizacionales

- Planes únicos u operativos.
- Planes continuos o tácticos.
- Planes rectores o estratégicos.

Planes únicos u operativos. Sirven para un periodo exclusivo.

- Programas. Planifica decisiones primordiales, calendarizaciones de cursos que siga la empresa, dependiendo del nivel jerárquico.
- Presupuestos. Estimación esperada para determinada planeación en términos monetarios.

Planes continuos o tácticos. Son de uso frecuente.

- Políticas. Son las declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones.
- Normas o Reglas. Son acciones específicas y necesarias para llevar un buen curso, deben ser claras y precisas.
- Procedimientos. Métodos para hacer una actividad en específico.

Planes estratégicos.

- Corto plazo, menor a un año.
- Mediano plazo, de uno a cinco años.
- Largo plazo, mayor a cinco años.

Para la toma de decisiones acertada, se divide en cinco pasos.

- Entender y definir el problema.
- Buscar alternativas.
- Evaluar las alternativas.
- Elegir y llevar acabo la decisión.
- Evaluación de la acción.

Podemos tomar en cuenta a los subordinados en la toma de decisiones dependiendo de la situación, tipo de empresa y su administración.

Algunas técnicas de la planeación son:

- Manuales. Libros donde se contengan las normas, reglas y políticas.
- Diagramas de procesos. Para explicar los procedimientos de las actividades.
- Graficas Gantt. Controlan la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.
- Programas. Planifica decisiones primordiales, calendarizaciones de cursos que siga la empresa, dependiendo del nivel jerárquico.
- Técnicas de trayectorias críticas. Graficas de actividades simultaneas, donde se maneja su duración, costos.

3.2. Programas.

3.2.1. Concepto.

“Calendarización de las operaciones con cronogramas que señalan la secuencia de las actividades en fechas de inicio y termino, así como el tiempo que requiere cada operación, con estimación de costos en gastos e inversiones, calculados en términos económico-presupuestales”. (Rodríguez S. H., 2004)

“Conjunto de actividades en secuencia que requieren para alcanzar objetivos o metas en un periodo determinado. Logros que se van obteniendo en la ejecución de una función o tarea.” (Chiavenato, Comportamiento Organizacional. Dinamica del exito en las Organizaciones, 2004)

“Complejos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado”. (Harold Koontz, 2012)

“Son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas y asignaciones de trabajo, así como los recursos fiscales, físicos, humanos requeridos para su cumplimiento”. (Leon C. Megginson, 1992)

Basándonos en todas las definiciones anteriores manejaré como definición de Programa la siguiente:

Es la secuencia e actividades que se deben realizar de manera esquematizada para lograr los objetivos en un tiempo determinado.

En base a Salvador Mercado en su libro Administración aplicada, nos narra algunos pasos para realizar un programa.

- Determinar los objetivos
- Fijar las etapas de los objetivos.

- Reconocer las prioridades
- Determinación de los detalles con el personal indicado.
- Revisión y coordinación del programa.

Para su elaboración de un programa debe ser:

- Aprobado por todas las autoridades competentes.
- Perfectamente detallado.
- Contener presupuesto.
- Fijación de tiempo.
- Fijación de recursos.
- Estar capacitados para llevar a cabo este programa.

Los programas deben hacerse acorde a las tareas del trabajador aprovechando al máximo el tiempo y los recursos de la empresa, evitando repetir procedimientos.

Debemos tener planes estratégicos para la eficiencia de los programas y evitar posibles problemas, dando soluciones óptimas a cualquier situación, ya sea este micro a macro.

Nuestros programas deben cumplir con las bases estandarizadas por la globalización, para que en el momento en que nuestra empresa llegue a crecer, logre cumplir con los requerimientos ya preestablecidos y podamos especializarnos en las actividades que tiene cada proceso en nuestra empresa, todos éstos de manera clara, precisa, sencilla y práctica.

“En segundo lugar en el contexto de los programas integrales de evaluación donde intervienen los sistemas de programación de inversiones, los sistemas de control de gestión y de presupuesto por resultados asociados a al ciclo del presupuesto, los sistemas de indicadores de desempeño y todo un conjunto de procedimientos, roles y responsabilidades de programación, asignación, y evaluación presupuestaria, Esto es por cuanto la herramienta

que ayuda a enriquecer la información sobre las decisiones presupuestarias, aporta argumentos valiosos para mejorar la gestión de programas mediante el seguimiento de los compromisos institucionales, facilita el monitoreo de las metas, costo, calidad, cantidad y tiempo de los programas y finalmente favorece la transparencia y accesibilidad de la información como insumo básico para el seguimiento, la efectividad y la eficiencia de los proyectos y programas”. (E. Ortegón, 2005)

Al ver la funcionalidad de nuestros programas es necesario evaluarlos constantemente para tener un control y saber si los resultados realmente son óptimos a los presupuestados. Se evalúa el procedimiento, el tiempo, calidad y rendimiento, los costos y el estado de las herramientas con la que se labora.

Tener a la vista esos programas en manuales y en lugares donde cualquier persona que esté ahí pueda entenderlo y hacer la labor requerida es indispensable.

Al verificar que el control de nuestros programas está en buen funcionamiento debemos también darnos a la tarea de encontrar mejoras para acelerar el procedimiento al máximo. Esta es una característica fundamental del ciclo de vida de la programación empresarial.

Teniendo ya nuestras ideas claras donde brindaremos la innovación que nos ayudará a tener una mejor imagen competitiva y productiva en la empresa: las desarrollaremos en Programas para que estén escritas en una manera estandarizada, con un lenguaje claro y preciso. Así buscamos que cualquier persona pueda llevar a cabo una actividad y la haga siempre de la misma manera, reduciendo el margen de error, y llevándolo a cabo en el menor tiempo posible, aprovechando así nuestros recursos.

Dado que la innovación es constante en estos programas: deben ser revisados periódicamente, porque siempre surgen nuevas ideas y es preciso reflejarlas en los programas.

Tu Empresa en Balance, sitio especializado en R.H. expone las siguientes tendencias las cuales recomienda tener en cuenta en el departamento de recursos humanos y con base en ellas crear estrategias y programas:

- ✚ El empleado puede elegir la forma más eficaz en la que pueda trabajar.
- ✚ Todos los planes deben ser flexibles.
- ✚ Aprovechar al máximo el talento interno para que llegue talento externo.
- ✚ Reuniones de retroalimentación para la buena toma de decisiones.
- ✚ Centrarnos en las necesidades individuales.
- ✚ Aprovechar la tecnología.
- ✚ Analizar y elegir la mejor opción.
- ✚ Dar mayor prioridad a las más grandes necesidades.
- ✚ Poner la mayor atención a tu empresa.
- ✚ Controlar y analizar cuando se comenten errores.
- ✚ Hacer procesos de fácil entendimiento.

El Foro Económico Mundial nos menciona las 10 habilidades que serán necesarias para el 2020, las cuales nos ayudarán a crear nuevas estrategias y programas.

1. Flexibilidad cognitiva.
2. Negociación.
3. Orientación de servicio.
4. Juicio y toma de decisiones.
5. Inteligencia emocional.
6. Coordinación con los demás.
7. Manejo de personas.
8. Creatividad.

9. Pensamiento crítico.

10. Resolución de problemas complejos.

La Organización Internacional del Trabajo, en su libro *La promoción del trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro en América latina y el caribe*, aborda cómo es que las mejoras económicas derivaran en logros sociales.

Mejorarán el bienestar de los trabajadores en las cadenas. La evidencia reciente en todas partes del mundo sugiere que la mejora económica no eleva necesariamente el nivel social.

Entre más capacitado tengamos a nuestro personal menor será la rotación de empleo, y para esto, debemos tener programas para seleccionar al candidato indicado.

Si nos enfocádonos en sus habilidades individuales para que así su capacitación llegue a ser más sencilla y de fácil comprensión. Entre más habilidades mayores debe ser su remuneración; esto nos traerá mejoras de calidad. Otro factor importante es invertir en tecnología, ya que nos ahorra gran cantidad de costos a largo plazo y al mismo tiempo estamos a nivel competitivo.

Invertir en el recurso humano nos trae grandes beneficios, y para esto debemos respetar su derechos como trabajadores.

Según *RH PAE NEWS* otro tema de importancia son las tendencias que tomarán los recursos humanos, entre ellas destacan las siguientes estrategias y programas:

- Mayores estrategias para la contratación de los empleados. Atraerlos y retenerlos para así formar en ellos el compromiso.
- Simplificación de los procesos. Por lo que habrá menor fuerza laboral. Evaluación constante de desempeño, universidades corporativas, oportunidades de crecimiento.
- Aumento del estrés. A causa de la mayor rapidez y carga de trabajo.

- Aprendizaje y capacitación. Esta debe ser continua y controlada.
- Procesos de selección y reclutamiento con vía de redes sociales.
- Movilidades de talento. Horarios flexibles y trabajar en casa.
- Análisis y desempeño del trabajo. Llevar un control.
- Digitalización de herramientas de trabajo. Por medio de vía web.
- Desarrollo profesional. Cambiando el enfoque de empleados a socios de negocio

*Los programas tienen que ser innovadores, contener información vigente y que esté lo más actualizada posible, para así implementar nuestras ideas y generar un programa enfocado al cambio innovador.

3.2.2. Programas de Introducción al personal en la empresa.

Según los autores Scott Snell, George Bolhlander, Stephen P. Robbins, Gloria Robles Valdés, Harold Koontz, Heinz Weinhch, Mark Cannice coinciden en los siguientes programas de introducción al personal, los cuales centran en identificar, reclutar y contratar a los mejores talentos.

- Análisis puestos.

Este se debe llevar a cabo dependiendo de las competencias individuales que sean las necesarias para el puesto, de ahí con base a estudios, conocimientos, habilidades podrá ocupar el puesto la persona más indicada.

- Reclutamiento.

Proceso por el cual se buscan personas que tienen las competencias individuales para el puesto y se hace una entrevista, que puede ser presencial, telefónica o en plataforma vía internet.

- Selección.

Es el proceso mediante el cual se elige a las personas que tienen las calificaciones más adecuadas para cubrir una vacante.

- Pruebas antes del empleo.

Son exámenes estandarizados que se utilizan para medir su conocimiento, destrezas, habilidades, actitudes, aptitudes, personalidad y salud física- mental.

Los programas de recursos humanos son a menudo el conducto donde se desarrolla el conocimiento y se transfiere a los empleados.

Las personas llegan a las empresas por medio de anuncios que son mostrados en:

- Bolsa de trabajo. Periódicos y revistas donde anuncian sus ofertas de trabajo para las empresas.
- Agencias de empleo (outsourcing). Agencias que se encargan de reclutar al perfil indicado para empresas que buscan sus servicios.
- La página web de la empresa. Éstas contienen un apartado llamado bolsa de trabajo donde publican las vacantes disponibles.
- Universidades y Tecnológicos. Bolsas de trabajo de universidades y tecnológicos para proponer a sus alumnos.
- Redes sociales. LinkedIn, You Tube, Facebook, Twitter, son los Principales blogs característicos para buscar vacantes vía web.
- Boca en boca. Personas que escucharon sobre ciertas vacantes y las promueven.
- Personas que laboran en la empresa. Saben sobre las vacantes e informan a sus conocidos.

Programa de inducción.

- Fijar objetivos y alcance.
- Información de la empresa.
- Desarrollar actitudes positivas hacia su trabajo.
- Demostrarles el interés hacia la empresa.

- Generarles sentimientos de satisfacción.
- Adaptación hacia el grupo de trabajo.
- Recursos necesarios.
- Definir condiciones de trabajo.
- Redactado en lenguaje legible y comprensible

En *RH PAE NEWS*, nos hablan sobre como contratar a colaboradores productivos a distancia. Con base a esto se requieren de estrategias y programas con mucha flexibilidad, puesto que se han encontrado tasas de mayor productividad, menos tasa de enfermedad e inasistencia en trabajadores que se desenvuelven en sus hogares; las funciones son exactamente iguales, pero para esto nuestros empleadores deben saber:

- ✚ Dominar la tecnología.
- ✚ Dar buena atención al cliente por medio de telecomunicaciones.
- ✚ Saber solucionar problemas por si solos.

Las cuatro características principales que deben tener estos empleadores son:

- ✚ Resiliencia. Capacidad de superar circunstancias traumáticas.
- ✚ Auto-motivación. Capacidad de motivarse a sí mismo.
- ✚ Gestión de tiempo. Capacidad de aprovechar el tiempo al máximo.
- ✚ Toma de decisiones independiente. Saber tomar la mejor decisión por sí solo.

En este sentido (estrategias y programas de mucha flexibilidad) los empleadores no están obligados a proporcionar la tecnología, puesto que no estando presentes en la entidad, no corren riesgos al desempeñar su trabajo. Las evaluaciones y periodos de prueba también se hacen vía internet. Una vez que es contratado se siguen haciendo evaluaciones semanalmente.

Toda convivencia del trabajo se hace de manera virtual, se hacen campañas y juegos para integración de personal vía internet.

Otro tema importante de elaboración de estrategias y programas es el de “Medición del compromiso de los colaboradores, un nuevo mundo para los recursos humanos”, también expuesto por *RH PAE NEWS*.

Las nuevas soluciones se encuentran en forma de aplicaciones móviles y herramientas sociales que permiten a los empleados ver las opiniones, el voto de cada uno, comentar sobre las ideas de otros y compartir libremente sus propias ideas.

Se deben crear plataformas para los empleadores y encontrar en ella lo siguiente:

- ✚ Información de las encuestas, comentarios, entrevistas de salida y discusiones rendimiento incluso en curso.
- ✚ En Recursos Humanos no se da cuenta de que su trabajo es la comprensión de los empleados, tarea compleja y multifacética como el trabajo de marketing para entender a los clientes.
- ✚ Información alta y de prioridad: tenemos que aprender a manejar mejor nuestros negocios, así como la forma de mejorar entrenamientos y desarrollar líderes; podemos obtener una amplia perspectiva directa en los beneficios y el empleado recompensa los sistemas que preocupan a la gente.
- ✚ Un equipo de trabajo que amplía su conocimiento. Los miembros del equipo deben explorar estas nuevas formas de emplearse, seleccionar un nuevo conjunto de herramientas que empezarán a llegar a los empleados para ser más eficaces en su trabajo.
- ✚ Información directa para los gerentes de línea. Ya no es suficiente hacer funcionar la encuesta, para que pasen meses del análisis de datos y luego mostrar los resultados a sus ejecutivos para retroalimentar a los empleados que tienen que fluir con los administradores de forma precisa, y que su

trabajo sea asegurarse de que el sistema funcione, y que los datos obtenidos sean justos y precisos.

- ✚ Una inversión en analítica y habilidades de medición. Con todos los datos de los empleados que va a recibir a partir de estas encuestas de los comentarios y sugerencias, se necesita de los expertos en analizar los datos, analizar la relación entre la retroalimentación de los empleados y otros datos.

Al sentirse escuchados y productivos los empleados en las empresas aumentarán su compromiso con la empresa.

3.3. Estrategias.

3.3.1. Concepto.

Ackoff define a la estrategia como “La acción de proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo...y hacer que el futuro de la empresa se comporte como se planeó”. (Rodríguez S. H., 2004)

“Grandes planes que adopta la administración para realizar los objetivos de la organización, considerando lo que la administración, así como los competidores, harán en un conjunto dado de circunstancias”. (Leon C. Megginson, 1992)

“Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos objetivos”. (Harold Koontz, 2012)

“Se refiere al futuro de la organización. En general, la estrategia está orientada a largo plazo y, normalmente, define objetivos globales situándose en el futuro más distante. De ahí la necesidad de establecer una jerarquía de objetivos que defina las prioridades”. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional. Dinamica del exito en las Organizaciones, 2004)

Basándonos en todas las definiciones anteriores manejaré como definición de Estrategia la siguiente:

Son el curso de acción de alternativas adecuadas para lograr los objetivos de la manera más conveniente.

Idalberto Chiavenato, nos habla que la estrategia puede ser definida en base a las cuatro P.

- Como plan. Curso intencional para llevarlo a la acción, en determinada situación.

- Como patrón de comportamiento. En acciones características del comportamiento en la organización.
- Como posición. Ubicación en la empresa como su entorno, mercado y producto.
- Como perspectiva. Definir la ideología o creencia de la organización para alcanzar sus objetivos.

Para formular estrategias debemos tomar en cuenta los siguientes elementos esenciales:

El ambiente interno y externo.

Compatibilidad de los ambientes internos y externos.

El liderazgo para formular la estrategia.

El proceso adecuado para la formulación de la estrategia.

Colaboración, responsabilidad y control de la estrategia.

Las estrategias se elaboran en base ha:

- Misión.
Razón de ser de la empresa.
- Visión.
Hacia dónde quiere llegar la organización.
- Objetivos.
Metas en las cuales llegara a cumplir la misión.
- Análisis F.O.D.A.

Fortalezas.
Ambiente
interno.

Oportunidades.
Ambiente
externo

Debilidades.
Ambiente
Interno.

Amenazas.
Ambiente
externo.

3.3.2. Tipos de estrategia.

ESTRETEGIA

Ajuste o negociación.

- El intercambio de bienes o servicios con otra organización.

ESTRETEGIA

Cooptación o cooptar.

- Prevenir amenazas y la inducción de nuevas personas para planear una estrategia.

ESTRETEGIA

Alianza.

- Unión de organizaciones para alcanzar objetivos.

ESTRETEGIA

Competición.

- Rivalidad entre dos o más organizaciones mediada por un tercero.

Miles y Snow clasifican las estrategias en cuatro categorías generales.

ESTRATEGIA Defensiva.

- Conservar y garantizar la estabilidad del territorio actual de sus productos y/o mercados.

ESTRATEGIA Ofensiva.

- Buscar y encontrar nuevas oportunidades de productos y/o mercados.

ESTRATEGIA Analítica.

- Buscar estabilidad en el territorio que se encuentra y a la vez indagar en buscar nuevos.

ESTRATEGIA Reactiva.

- Espontanea e improvisada y poco eficaz.

Las estrategias pueden ser a nivel institucional que es la idea general y el objetivo, a nivel intermedio, que es el proceso para desglosar la estrategia global, y por último el nivel operativo, que son las operaciones diarias del proceso para llegar al objetivo.

Las estrategias se implementan en las organizaciones en base a:

- Programas. Actividades conjuntas
- Presupuestos. Fondos.
- Procedimientos. Operaciones diarias.

En base al autor Scott Snell, George Bohlander, manejan este tipo de estrategias en recursos humanos.

ESTRATEGIA Corporativa.

- En esta se incluyen los temas de ¿Cuál será el mercado? ¿con quién lo harán? ¿cómo lo harán?

ESTRATEGIA De Concentración.

- Enfocada en una parte de la empresa.

ESTRATEGIA De Crecimiento y diversificación.

- Se enfocan en datos geográficos, volumen y expansión.

ESTRATEGIA De Fusiones y adquisiciones.

- Va dirigida cuando se fusionan empresas, donde se pretende eliminar costos y funciones duplicadas.

ESTRATEGIA De Negocio.

- Se enfoca en la competencia, ¿Cómo hacer la diferencia? ¿Cómo crear valor en los clientes?

ESTRATEGIA De Bajo costo.

- Se enfoca en tener los costos lo más bajos posibles, para poder un precio atractivo para el cliente.

ESTRATEGIA De Diferenciación.

- Se enfoca en la calidad, innovación y creatividad.

Según Harold Koontz, Heinz Weichrich, Mark Cannice algunas estrategias con las cuales debe contar una empresa son las siguientes:

ESTRATEGIA DA.

- El objetivo es eliminar debilidades y amenazas.

ESTRATEGIA DO.

- El objetivo es reducir las debilidades y aprovechar al máximo las oportunidades.

ESTRATEGIA FA.

- El objetivo es con nuestras fortalezas eliminar las amenazas.

ESTRATEGIA FO.

- El objetivo es en base a nuestras fortalezas aprovechar oportunidades.

Estrategia de Productos y servicios. Proporcionar productos o servicios de buena calidad en base al giro de la empresa, al cliente dirigido, que quiere el cliente, cuanto están dispuestos a gastar, que tipo de producto queremos ser, saber nuestra ventaja, seremos innovadores, que ventajas tenemos sobre el cliente, como manejaremos a la competencia, hasta que grado vamos a satisfacer al cliente y que tipo de utilidad queremos obtener.

Estrategia de Marketing. Esta diseñaba para saber cómo comunicarnos con nuestros clientes y proveedores, en donde se encuentran los clientes, en donde nos comprarán, como lo comprarán, cual es la mejor opción para vender, que nos diferencia de nuestros competidores, tendremos servicios de apoyo, como asignar el mejor precio, como atenderemos mejor a nuestros clientes.

A continuación se muestran algunas estrategias recomendadas por la página *RH PAE NEWS*.

ESTRATEGIA Perfil en redes sociales LinkedIn

- LinkedIn es una red especializada en proponernos como profesionistas, técnicos, o trabajadores en distantes áreas. Cuenta con apartados para descripciones, fotos, habilidades, trabajos anteriores, experiencias, entre otros.

ESTRATEGIA Habilidades específicas.

- Ser muy claros en nuestras habilidades específicas, puesto que con ellas hacemos la diferencia con todos los demás.

ESTRATEGIA You Tube, Instagram

- Estas dos redes sociales se prestan para hacer un buen portafolio sobre nuestros proyectos y habilidades, a través de videos y fotografías.

ESTRATEGIA Glassdor

- En esta red también, parecida a LinkedIn, nos permite conocer empresas globales y nacionales. Puedes ser contratado en cualquier parte del mundo.

ESTRATEGIA Tener un perfil apropiado.

- Subir únicamente información profesional, ya que el compartir cosas personales de cualquier temática puede causar conflictos.

También nos menciona estrategias que debemos tomar en Recursos Humanos o CHRO (Chief Human Resources Officer), las cuales se centran en atraer, retener y gestionar para tener una organización exitosa.

- ❖ Enfrentar los retos. Con base a la ética, talento y coaching.
- ❖ Escuchar y llevarlo a la acción. Con base a las experiencias del personal.
- ❖ Confirmar el talento. Eligiendo al mejor.
- ❖ Realizar nuevas actividades. Con base a las estrategias de la empresa.
- ❖ Seleccionar talentos. Con base a su desempeño y habilidades para crecer.
- ❖ Que se comprometan con la empresa. Ya que con ello llevarán al éxito a la empresa.

En relación a las tendencias que tomarán los recursos humanos se nos plantea la siguiente forma para nuevas estrategias y programas:

- Mayores estrategias para la contratación de los empleados. Atraerlos y retenerlos para así formar en ellos el compromiso.
- Simplificación de los procesos. Por lo que habrá menor fuerza laboral. Evaluación constante de desempeño, universidades corporativas, oportunidades de crecimiento.
- Aumento del estrés. A causa de la mayor rapidez y carga de trabajo.
- Aprendizaje y capacitación. Este debe ser continua y controlada.
- Procesos de selección y reclutamiento con vía de redes sociales.
- Movilidades de talento. Horarios flexibles y trabajar en casa.
- Análisis y desempeño del trabajo. Llevar un control.
- Digitalización de herramientas de trabajo. Por medio de vía web.
- Desarrollo profesional. Cambiando el enfoque de empleados a socios de negocio.

3.3.3. Competencias laborales como estrategias.

Por otro lado el sitio también menciona las siguientes competencias que pueden ser usadas como estrategias

1. Análisis de toda nuestra información almacenada: (Big data) para así encontrar información relevante y solucionar problemas.
2. Auto-aprendizaje: ya no es suficiente una carrera, hay que estar siempre en continua capacitación y llevarla a la práctica.
3. Concentración laboral: tenemos que estar motivados, tener flexibilidad para el trabajo y así tener un mejor rendimiento.
4. Manejar la incertidumbre: contar con adaptación, flexibilidad y resiliencia, para poder tomar una buena decisión.
5. Generosidad y colaboración: somos un equipo de trabajo por lo que debemos apoyarnos y resolver juntos los problemas.
6. Ser intraemprendedores y proactivos. La innovación es continua por lo que debemos ser creativos, intuitivos para estar compitiendo.

7. Competencias digitales. Conocimientos informáticos, manejo de redes sociales, creaciones de plataformas, blogs, para recibir y enviar información de la empresa.

La tecnología por sí sola no nos lleva al éxito, para ello debemos saber aprovecharla al máximo y para ser un RH digitalizado debemos tener y desarrollar los siguientes comportamientos tanto cómo interna y externamente.

Interno: nos ayuda a impulsar la innovación, crear centros sociales recreativos, manejo de redes sociales y herramientas digitales.

- ❖ Comunidades cibernéticas. Brindar herramientas digitales a los empleadores.
- ❖ Alentar el talento colectivo. Para llevar a innovaciones y buena toma de decisiones.
- ❖ Valores culturales en la red. Reforzar la colaboración, confianza, desarrollo, autonomía y transparencia para alentar un buen trabajo.
- ❖ Líderes emocionales y humanistas. Para generar profesionistas enfocados en la organización, coherencia en la forma de trabajar y desarrollarse.
- ❖ Fuerza social. Crear plataformas donde nuestros empleadores expresen conocimientos, dudas y se logre la retroalimentación.

Externo: nos ayuda a la conexión con el mundo y saber llevar buenas decisiones.

- ❖ Ser relevante en el mercado. Sabernos comunicar, para generar confianza y que se acerquen a de una manera más emocional.
- ❖ Estar atento al mercado. Detectar los cambios en nuestro mercado, para seguir siendo prioridad.
- ❖ Fidelidad a nuestra empresa o Employer branding. Ser auténticos, transparentes y respetar los valores de la empresa.
- ❖ Entorno personal de aprendizaje o aprender de otros. Estar actualizados en información, actitudes y paradigmas.

- ❖ Innovación abierta. Ser capaces de innovar y hacer alianzas con otras empresas.

Otro tema importante de elaboración de estrategias y programas es buscar la pasión de nuestros trabajadores. Ésta debe ser una tarea primordial para RH.

El engagement es la actitud que tomamos en nuestro trabajo y el compromiso una actitud personal, para medirlas esto se lleva a cabo mediante sus variables individuales y saber cómo hacer que estas encajen en el grupo con base a una buena relación.

Las personas deben conocer sus habilidades, para lograr adaptarse. El compromiso en el papel personal, tiene un fuerte impacto en las percepciones de sus capacidades y la adaptabilidad de los trabajadores.

Para tener una buena actitud en el trabajo debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ✚ Desarrollar la identidad, función relacionada con el trabajo de los empleados.
- ✚ La promoción de las buenas relaciones sociales.
- ✚ Educar a los empleados sobre su trabajo y qué es lo que significa.
- ✚ Promover el aprendizaje entre los empleados, para que ayuden a las relaciones sociales y experimentales sirviendo así a la construcción del compromiso en su papel laboral.
- ✚ Programas de formación, que promueven la comunicación y la interacción, especialmente entre los que tienen funciones similares.
- ✚ Conocimientos directivos en el desarrollo de la creación de culturas del departamento de aprendizaje, también es compatible con el crecimiento de la participación en el papel personal.

Mientras mejor estimulados estén los empleados reaccionarán:

- Las personas con compromiso en su papel personal, ven el trabajo como parte de lo que son, están energizados por sus responsabilidades y por su compañerismo con otros en el campo laboral.
- Esta forma de compromiso se basa en las interacciones específicas entre los empleados y sus tareas particulares, así como en las conexiones interpersonales.
- Son más propensos a ser completamente activos en el trabajo.
- Un mejor rendimiento, su compromiso personal profundiza en sensación de plenitud en el trabajo del empleado.

Es importante lograr hacer un branding atractivo (proceso de hacer o construir una marca), por lo que *RH PAE NEWS* recomienda:

1. Conocer los objetivos de negocio de la empresa: misión, visión, cultura organizacional y el talento con el que cuenta.
2. Realizar investigación interna, para saber qué opinan nuestros empleados, qué esperan y cómo lo interpretan.
3. Definir la propuesta de forma clara, lo que representa nuestra organización y lo que promovemos a los empleados y clientes.
4. Realizar investigación externa con base a nuestros competidores utilizando la web, redes sociales, encuestas o empresas que hagan monitoreo.
5. Desarrollar estrategia de marketing, comunicar por medios sociales u otros lugares para la propuesta sobre el reclutamiento.
6. Cumplir políticas y prácticas de la organización en el reclutamiento, selección y capacitación del personal.
7. Control y seguimiento, satisfacción de empleados, menor tasa de rotación.

Debemos considerar los siguientes indicadores para maximizar la calidad de la contratación de los talentos.

- Conocer cuáles son las necesidades que se van a cubrir en el puesto para hacer una entrevista favorable.

- Si la demanda del puesto es alto, aun así el reclutador debe hacer esfuerzos para atraer a candidatos pasivos.
 - Ofertar trabajo por medio de correo electrónico, correo de voz, redes sociales. Ser claros y precisos de lo que buscamos, habilidades, conocimientos etc.
 - Seleccionar los mejores talentos para puestos críticos, reclutar al menos veinte curriculums vitae de los mejores empleados, si no encontramos candidatos, realizar un programa específico para determinados talentos.
 - Llevar seguimientos del reclutamiento y hacer estadísticas para saber si el reclutador cumple las expectativas.
 - Mantener comunicación de candidatos pasivos hasta que ya se sepa a quien se contratará.
 - Seguir la fuente de los candidatos que fueron reclutados con base a los indicadores de calidad, nos servirán para futuros reclutamientos.
 - Evaluar cuáles han sido los mejores procesos de reclutamiento.
 - Ajustar y mejorar los procesos de reclutamiento.
1. Ofrecer más empoderamiento.
 2. Trabajar con equipos multidisciplinarios.
 3. Contratar a personas que no encajen con la cultura organizacional.
 4. Compartir el conocimiento.
 5. Formar y desarrollar colaboradores.
 6. Centrarse en motivación intrínseca y premiar conductas.
 7. Gestionar talento con conocimiento.

El cincuenta y cinco por ciento del talento que cambió de empleo tuvo contacto previo con su nuevo empleador. Y esto hace una diferencia significativa en la experiencia del aspirante, pues al ser cuestionados para evaluar su experiencia como solicitante, los que mejor evaluaron su proceso fueron los que tenían esa relación previa.

La publicación de ofertas asertivas y la buena gestión en redes sociales harán modernizar la estrategia para establecer un primer contacto.

La atracción es ahora una prioridad para las empresas centradas en resultados bajo una visión a largo plazo.

- Las organizaciones están construyendo estrategias e invirtiendo en tecnología con el fin de captar a la audiencia adecuada, desarrollar al talento al inicio del proceso y medir sus esfuerzos.

La importancia de tener su sitio web, con un portal claro y definido.

- Tener una visión claramente definida para nuestro sitio y fácil funcionalidad en la búsqueda.
- Las imágenes que retratan a la organización deben de ser cuidadas.
- Mostrar la realidad de lo que significa trabajar en la organización, contenido generado por los empleados, y una serie de videos sobre el trabajo.
- Construir redes de candidatos como objetivo, la creación de comunidades de talento en línea, en donde los candidatos actualicen sus datos para seguir construyendo una base de datos actualizada.
- Desarrollar programas para los estudiantes.
- Los candidatos cada vez son más expertos en la búsqueda de trabajo, investigando en sitios de carreras, redes sociales y sitios web, donde obtienen más claridad de una organización.
- Las bolsas de trabajo en los sitios de la empresa son la fuente más valiosa para la investigación.
- Los candidatos quieren ir directamente a la fuente para descubrir información sobre la empresa y el trabajo antes de visitar un sitio de terceros.

El contenido más importante dirigido a los candidatos es la información sobre los valores de la empresa.

- Para los candidatos el contenido de la publicación es lo más valioso.
- Los anuncios de empleos deben ser específicos acerca de la experiencia, habilidades de trabajo y la educación deseada, y que al mismo tiempo proporcione a los solicitantes potenciales una vista previa honesta del trabajo.

Tu Empresa en Balance nos habla de las siguientes tendencias que se tendrán en cuenta en los Recursos Humanos y en base a estos hacer estrategias y programas.

- ✚ El empleado elija la forma más eficaz en la que pueda trabajar.
- ✚ Todos los planes deben ser flexibles.
- ✚ Aprovechar al máximo el talento interno, para que llegue talento externo.
- ✚ Reuniones de retroalimentación para la buena toma de decisiones.
- ✚ Centrarnos en las necesidades individuales.
- ✚ Aprovechar la tecnología.
- ✚ Analiza y elige la mejor opción.
- ✚ Da mayor prioridad a las más grandes necesidades.
- ✚ Pon la mayor atención a tu empresa.
- ✚ Controla y analiza cuando se comenten errores.
- ✚ Haz procesos de fácil entendimiento.

El Foro Económico Mundial nos menciona las 10 habilidades que serán necesarias para el 2020 las cuales nos ayudarán a crear nuevas estrategias y programas.

1. Flexibilidad cognitiva.
2. Negociación.
3. Orientación de servicio.
4. Juicio y toma de decisiones.
5. Inteligencia emocional.
6. Coordinación con los demás.
7. Manejo de personas.

8. Creatividad.
9. Pensamiento crítico.
10. Resolución de problemas complejos.

Anexos.

ENTREVISTA NUMERO 1

REATAURANTE CAMILAS.

JEFA DEL DEP. DE ADMINITRACION Y RECURSOS HUMANOS

LIC. TATIANA VILLAGOMEZ

¿Con cuántos trabajadores labora su empresa?

Actualmente en nuestra organización contamos con 6 personas en cocina y 10 en servicio, aparte de nuestro chef y gerente (Tardo en contar cuantos eran se tuvo que fijar en un archivo en la laptop)

¿La empresa cuenta con departamento de Recursos Humanos?

Como departamento tal cual no, pero yo soy la encargada del área administrativa y de recibir curriculum, hacer pagos de proveedores y nóminas.

¿Qué función tiene este departamento?

Recibir curriculum, hacer pagos de proveedores y nóminas. (Se queda pensando unos segundos)

¿Cuenta con programas este departamento?

Las políticas generales de la empresa, ya de ahí cada jefe puede ir añadiendo algunas normas según sea el trabajo.

¿Cuáles son? ¿Qué función tienen?

Pues son las normas que se dieron cuando se constituyó la empresa, habla de tener un trabajo responsable, cumplir con nuestras obligaciones,

nuestros derechos. Básicamente la función es tener un control y buena organización.

(Busco las políticas pero no las encontré en su archivero.)

¿Hacen estrategias a corto o largo plazo en este departamento? ¿Cuáles son?
¿Qué función tienen?

Las estrategias son tomadas cuando hay reunión de trabajo, según las nuevas metas que se proponga el dueño, nosotros buscamos las alternativas para resolver el acontecimiento.

¿Aparte de las prestaciones que de por ley se otorgan a los trabajadores, les dan otras? ¿Cuáles son? ¿Y por qué?

Solo las de ley, nuestra rotación de personal es muy constante. La mayoría del personal vive retirado del restaurante por lo que ellos son los que dejan el trabajo.

¿Existen conflictos entre los trabajadores? ¿Cuáles son? ¿Por qué cree que se originan? ¿Con cuanta frecuencia?

Las riñas comunes si se les llega a llamar la atención en determinado caso.

¿Cómo es el ambiente laboral? ¿Qué actividades son las que se realizan para sé de este resultado?

Tenemos un buen ambiente laboral, el salario está arriba del salario mínimo, se pagan a tiempo sus pagos, hay comunicación y convivencia entre todos.

Otras actividades extras no se realizan.

¿Cómo motivan a los trabajadores?

Cuando tiene algún problema les pedimos que nos comuniquen, vemos la manera en como poderlos orientar.

¿Hay momentos de convivencia de entre los empleados? ¿Cuáles son? ¿Por qué se dan esos momentos?

Si, cuando son los cumpleaños, se les da un pastel, y convivimos un momento en comedor, como unos 30 minutos, por lo general a la hora de salida.

¿Qué estrategias usan para que los empleados se sienten parte de la empresa?

Un buen salario y prestaciones de ley.

¿Qué opinan los empleados de la competencia?

La verdad no lo sé, ellos están muy contentos con nosotros.

¿Cree que es importante la innovación en los programas y estrategias de recursos humanos? ¿Por qué?

Depende del concepto del restaurante, así mismo debe de estar la innovación, nosotros somos un restaurante mexicano gourmet, por lo tanto somos tradicionalistas en el mobiliario, blancos, vajilla y plaque.

En recursos humanos pues creo que no hay tanto material como para poder hacer innovación.

RESTAURANTE LUGANO

L.A. MARIA ISABEL MARTINEZ PEREZ Encargada del área administrativa

¿Con cuántos trabajadores labora su empresa?

17 empleados

¿La empresa cuenta con departamento de Recursos Humanos?

No en específico, en lo administrativo llevamos las funciones de Recursos Humanos.

¿Qué función tiene este departamento?

En el área administrativa, la nómina, recibir curriculum, posicionar vacantes, hacer las entrevistas de trabajo.

¿Cuenta con programas este departamento? ¿Cuáles son? ¿Qué función tienen?

Si estamos dentro de la CONACID, Cámara nacional de la Industria, donde reciben capacitación nuestro personal de cocina y servicio en:

Información alimenticia.

Higiene.

Temperaturas.

Técnicas culinarias.

Servicio al Cliente.

Catas

¿Hacen estrategias a corto o largo plazo en este departamento? ¿Cuáles son?

¿Qué función tienen?

No.

¿Aparte de las prestaciones que de por ley se otorgan a los trabajadores, les dan otras? ¿Cuáles son? ¿Y por qué?

Solo las prestaciones de ley, si piden cambio del día de descanso se puede rolar.

¿Existen conflictos entre los trabajadores? ¿Cuáles son? ¿Por qué cree que se originan? ¿Con cuanta frecuencia?

No hay conflictos, la mayoría del personal ya tiene antigüedad por lo que ellos ya se conocen, saben cómo son.

¿Cómo es el ambiente laboral? ¿Qué actividades son las que se realizan para sé de este resultado?

Es agradable, pues se respetan entre ellos, ya se conocen y han sabido mantenerse unidos.

¿Cómo motivan a los trabajadores?

Con su sueldo.

¿Hay momentos de convivencia de entre los empleados? ¿Cuáles son? ¿Por qué se dan esos momentos?

Hay momentos libres en las horas de comida, para que se desestrecen un poco.

¿Qué estrategias usan para que los empleados se sienten parte de la empresa?

Los empleados nos conocen y nos tienen confianza.

¿Qué opinan los empleados de la competencia?

Muchos se llegaron a ir pero, al menos de un mes regresaban, saben que aquí si les pagamos a tiempo y en los demás lugares no son muy cumplidos.

¿Cree que es importante la innovación en los programas y estrategias de recursos humanos? ¿Por qué?

Si mucho porque nos ayuda a encontrar mejoras en la capacitación, así nuestros empleados se sienten más en confianza.

RINCON AZUL

RESTAURANTE DEL HOSPITAL LOS ANGELES.

C. Alejandra Villaseñor. Encargada de Desarrollo Institucional

¿Con cuántos trabajadores labora su empresa?

13

¿La empresa cuenta con departamento de Recursos Humanos?

Como tal no, se llama Desarrollo Institucional

¿Qué función tiene este departamento?

Selección de personal, reclutar futuros candidatos, capacitarlos

¿Cuenta con programas este departamento? ¿Cuáles son? ¿Qué función tienen?

Si hay de Selección, Capacitación y Reclutamiento.

Cada uno enfocado en tener a la persona adecuada en el puesto adecuado, con las herramientas necesarias para realizar su trabajo

¿Hacen estrategias a corto o largo plazo en este departamento? ¿Cuáles son?
¿Qué función tienen?

No

¿Aparte de las prestaciones que de por ley se otorgan a los trabajadores, les dan otras? ¿Cuáles son? ¿Y por qué?

Vales de despensa, hora de comida, propinas, créditos hipotecarios.

¿Existen conflictos entre los trabajadores? ¿Cuáles son? ¿Por qué cree que se originan? ¿Con cuanta frecuencia?

Han existido conflictos cuando acaban de inducir, el pago se retrasa, no era puntual, con sus uniformes también al principio si hay en existencia de su talla se les trae, si no por lo general es grande.

Entre ellos como equipo de trabajo se llevan muy bien, no han presentado problemas

¿Cómo es el ambiente laboral? ¿Qué actividades son las que se realizan para que de este resultado?

Es bueno el ambiente

¿Cómo motivan a los trabajadores?

En la Inducción se les da una plática con el gerente regional y el chef ejecutivo se les habla de la empresa, de la posibilidad de que crezcan que pueden ascender y alcanzar sus sueños.

¿Hay momentos de convivencia de entre los empleados? ¿Cuáles son? ¿Por qué se dan esos momentos?

En fin de año se hace una posada con todo el personal del hospital, haya juegos, rifas, cena.

¿Qué estrategias usan para que los empleados se sienten parte de la empresa?

Que saben que cuentan con nosotros, que somos una empresa responsable.

¿Qué opinan los empleados de la competencia?

Algunos se van por mayores prestaciones.

¿Cree que es importante la innovación en los programas y estrategias de recursos humanos? ¿Por qué?

Si porque así nuestro personal cuenta con información, capacitación, selección y reclutamiento de primera.

IHOP

Gerente General. Gustavo Sánchez Paramo

¿Con cuántos trabajadores labora su empresa?

38 empleados.

¿La empresa cuenta con departamento de Recursos Humanos?

En la sucursal de la Ciudad de Morelia, no hay el departamento como tal, no se encuentra en esta región pero desde la ciudad de Querétaro vienen a dar capacitación, y se les manda la documentación.

¿Qué función tiene este departamento?

Se encarga del reclutamiento de personal, seleccionarlo y capacitarlo, hacer las bitácoras de todos los documentos, del personal, reportar altas y bajas en el imss, estar al pendiente de que cada restaurante tenga su plantilla completa de personal.

¿Cuenta con programas este departamento? ¿Cuáles son? ¿Qué función tienen?

Cuenta con el programa de reclutamiento, para recabar un determinado grupo de personas.

Selección, para encontrar el perfil adecuado al puesto.

Capacitación, enseñarle a manejar todo el equipo necesario.

¿Hacen estrategias a corto o largo plazo en este departamento? ¿Cuáles son?

¿Qué función tienen?

Por lo general es el de mantenerse alerta de que la plantilla siempre este completa, en el menor tiempo posible, son estrategias a corto plazo.

¿Aparte de las prestaciones que de por ley se otorgan a los trabajadores, les dan otras? ¿Cuáles son? ¿Y por qué?

Bonos de despensa y propinas.

¿Existen conflictos entre los trabajadores? ¿Cuáles son? ¿Por qué cree que se originan? ¿Con cuanta frecuencia?

Por lo general se llevan bien los empleados.

¿Cómo es el ambiente laboral? ¿Qué actividades son las que se realizan para que de este resultado?

Es muy agradable, la mayoría convive con frecuencia.

¿Cómo motivan a los trabajadores?

Con el sueldo.

¿Hay momentos de convivencia de entre los empleados? ¿Cuáles son? ¿Por qué se dan esos momentos?

La empresa organiza partidos de soccer donde participan la mayoría de los trabajadores, y son por lo general los fines de semana después de las 18:00hrs.

¿Qué estrategias usan para que los empleados se sienten parte de la empresa?

No como tal, ellos saben que somos una empresa responsable y que se les paga bien.

¿Qué opinan los empleados de la competencia?

Que somos mejores que la competencia, están seguros que Ipoh tiene calidad.

¿Cree que es importante la innovación en los programas y estrategias de recursos humanos? ¿Por qué?

Si porque es difícil a veces encontrar cierto perfil para cubrir un puesto más en el proceso de selección.

Bitácora de respuestas.

Pregunta	Restaurante Camilas	Restaurante Lugano	Restaurante Rincón Azul.	IHPO
¿Con cuántos trabajadores labora su empresa?	16	17	13	38
¿La empresa cuenta con departamento de Recursos Humanos?	No	No	No	Si
¿Qué función tiene este departamento ?	Recibir documentación . Hacer pagos generales.	Recibir documentación . Hacer pagos generales.	Reclutar candidatos, selección de personal y capacitarlos.	Reclutar personal, seleccionarlo, capacitarlo, verificación de plantilla de personal cubierta en las bitácoras.
¿Cuenta con programas este departamento ? ¿Cuáles son? ¿Qué función	Solo políticas generales de la empresa. Normas, obligaciones y derechos.	Programas de CONACID. Información alimenticia. Higiene. Temperaturas. Técnicas	Reclutamiento . Selección. Capacitación.	Reclutamiento . Selección. Capacitación.

tienen?		culinarias. Servicio al cliente. Catas. Capacitación del personal cocina y servicio.		
¿Hacen estrategias a corto o largo plazo en este departamento? ¿Cuáles son? ¿Qué función tienen?	Son tomadas cuando hay reuniones, tanto largo como corto plazo.	No.	No.	Estrategias a corto plazo.
¿Aparte de las prestaciones que de por ley se otorgan a los trabajadores, les dan otras? ¿Cuáles son? ¿Y por qué?	Sólo las de ley.	Sólo las de ley.	Vales de despensa. Hora de comida. Propinas. Créditos hipotecarios.	Bonos de despensa. Propina.
¿Existen conflictos	Riñas.	No hay conflictos.	Al momento de inducción:	No.

entre los trabajadores? ¿Cuáles son? ¿Por qué cree que se originan? ¿Con cuánta frecuencia?			Pagos retrasados, puntualidad, uniformes en retraso.	
¿Cómo es el ambiente laboral? ¿Qué actividades son las que se realizan para que de este resultado?	Bueno. Buen salario, comunicación y convivencia.	Agradable. Respeto.	Bueno.	Muy agradable, convivencia con frecuencia.
¿Cómo motivan a los trabajadores?	Asesoramiento cuando lo piden.	Con su sueldo.	Al momento de inducción se da una plática general de ascender y alcanzar sueños.	Con el sueldo.
¿Hay momentos de convivencia de entre los	En cumpleaños en la hora de la salida 30	En la hora de la comida.	En fin de año, una posada con todo el personal y se	Partidos de soccer los fines de semana a las

empleados? ¿Cuáles son? ¿Por qué se dan esos momentos?	minutos.		hacen rifas.	6:00 pm para la convivencia.
¿Qué estrategias usan para que los empleados se sienten parte de la empresa?	Salarios y préstamos de ley.	Los empleados nos conocen y tienen confianza.	Somos responsables, saben que cuentan con nosotros.	Somos responsables, se les paga bien.
¿Qué opinan los empleados de la competencia?	No lo sé.	Unos han cambiado, pero regresan porque somos cumplidos.	Algunos se van por mayores prestaciones.	Que somos mejor que la competencia.
¿Cree que es importante la innovación en los programas y estrategias de recursos humanos? ¿Por qué?	No hay material para hacer innovación.	Si, mejorando en la capacitación le das más confianza al personal.	Si porque se cuenta con información de capacitación, selección y reclutamiento de primera.	Si porque a veces encontrar cierto perfil para cubrir un puesto más en el proceso de selección.

Pregunta del objetivo fundamental.

¿Cuáles son las estrategias y programas de innovación en el área de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas de servicios gastronómicos en Morelia Michoacán?

Las entrevistas se llevaron a cuatro Restaurantes de la Ciudad de Morelia Michoacán, en donde detectamos lo siguiente para responder a nuestra pregunta del objetivo de la tesis.

Los Restaurantes a los que acudimos tienen una imagen proyectada, donde nos hablaban perfectamente de su misión, visión, objetivos y valores dentro de la empresa de manera generalizada y muy bien posicionada en la Ciudad, pero enfocándonos en el área de Recursos Humanos deja mucho que desear, es lamentable que esta área siendo el recurso más importante de la empresa sea devaluado rotundamente.

Cómo ya analizamos al momento de iniciar una empresa debemos guiarnos en base el proceso administrativo el cual nos informa de las fases que las empresas pasan desde su planeación hasta su culminación.

En la etapa de la planeación es donde se fomenta la idea u objetivo principal para lo cual fue creada la empresa.

Dependiendo de las dimensiones de esta, se realizan los departamentos que se ajustan a sus necesidades, en las entrevistas sólo en IHOP que cuenta con 38 trabajadores cuenta con dicho departamento y por el volumen de su personal es necesario su existencia, en cuanto a los tres restaurantes restantes que tenían menos de 20 empleados no es necesario la existencia de dicho departamento, y estas empresas son pequeñas, el departamento que desempeña el papel de Recursos Humanos es el departamento Administrativo; que a su vez se dedica a hacer los pagos a proveedores, facturaciones, y recibir toda la documentación.

Como mencionaron en la entrevista de Ihop el departamento de recursos humanos se encarga de: el *reclutamiento de personal, seleccionarlo y capacitarlo, hacer las bitácoras de todos los documentos del personal, reportar altas y bajas en el imss, estar al pendiente de que cada restaurante tenga su plantilla completa de personal.*

Tres de los cuatro restaurantes entrevistados cuentan con programas de los cuales dos coinciden con: Reclutamiento, selección y capacitación del personal.

A raíz de las entrevistas, es importante que los empresarios y encargados del área administrativa tengan la visión de contar con programas para la inducción y capacitación del personal, ya que con base a lo redactado anteriormente obtenemos muchos beneficios tanto de tiempo al atraer al candidato indicado, capacitar al personal al momento de inducción o cambio de área y económicos al no gastar recurso en volver a capacitar, personal contento en la empresa laborando a su máximo potencial.

Solo dos de los cuatro restaurantes formulan estrategias, pero no enfocadas al sector humano.

¿Para qué sirve las estrategias y programas de innovación en recursos humanos para las pequeñas y medianas empresas de servicios gastronómicos en Morelia Michoacán?

Hacen estrategias, pero para el área de ventas y mercadotecnia, no para el recurso humano, pues la mayoría nos manifestaba que no había problemas en este departamento, si es que lo tenían como tal, era porque faltaba personal, y empezaban a llevar acabo su proceso para encontrar al candidato "indicado". Para llegar al candidato indicado se deben de tomar en cuenta muchos aspectos dependiendo del perfil que se necesite en el puesto.

Para encontrar el candidato indicado debemos tener estrategias, estas también son realizadas en la etapa de planeación de la empresa. Las estrategias nos

permiten tomar una buena decisión en una situación crítica, bajo presión, obteniendo los mejores resultados.

Las estrategias se formulan para cada departamento y para cada situación que se llegue a presentar; entre ellas la elaboración de programas enfocadas en recursos humanos.

En este siglo XXI es indispensable tener estrategias en el sector humano, ya que a como se comentado anteriormente por varios autores, este sector aprovechando todas sus potencialidades, nos amplía nuestro panorama interno y externo brindando soluciones óptimas a nuestros conflictos que se llegan a presentar a lo largo de la vida laboral.

De los cuatro restaurantes ninguno tenía su plantilla completa, (y no se preguntaban cómo podían evitar estar en este problema si tuvieran estrategias, para cuando faltara personal).

Teniendo estrategias este problema habría tenido una solución rápido o incluso tal vez no se hubiera presentado, puesto que habríamos buscado los candidatos indicados para dichos puestos.

En el caso de pequeñas empresas no teniendo aun un departamento de Recursos Humanos, es necesario tener los conocimientos apropiados para elaborar los programas y estrategias enfocados en esta área; donde los principales sería reclutamiento, selección y capacitación del personal.

Aparte de los programas mencionados, tener estrategias para mantener a nuestro recurso humano a su máximo potencial, el tener solo las prestaciones de ley básicas es lo normal por así decirlo en base a las entrevistas, pero ya empresas medianas pueden agregar algunas para sentirse especiales en la empresa, también en el caso de la buena comunicación, ambiente laboral digno y respetable, ayudara a nuestro personal sentirse en mayor confianza y desempeñando sus labores con un menor estrés una de la enfermedades más comunes en el siglo XXI aunque es casi imposible prevenirla saber que nuestros

empleados son sujetos a esta enfermedad nos brinda información y posibles soluciones al presentar esta enfermedad. El moobing laboral en américa latina es muy constante y puede generar problemas penales en contra de los agresores y en algunos casos la muerte en los agredidos por lo que es importante tomar mediadas estratégicas cuando se lleguen a presentar este tipo de conflictos.

¿Cómo puedo emplear las estrategias y programas de innovación en recursos humanos para las pequeñas y medianas empresas de servicios gastronómicos en Morelia Michoacán?

Si el encargado del departamento de recursos humanos estuviera consiente que al momento en que se dará apertura al restaurante deben tener al menos 3 posibles candidatos para cada puesto, y así al momento en que algún trabajador llegue a dejar de laborar tener ya contacto de posibles alternativas.

Otra estrategia que debería tener muy en cuenta en el área gastronómica es, la motivación de los empleados, para así no tener el problema de que nuestro personal se vaya, tenerlo completo y trabajando con ánimo; al mismo tiempo aquí generamos un ambiente de trabajo ameno y agradable para nuestro personal.

Como me mencionaron en lhop la importancia de programas estratégicos: *Si porque es difícil a veces encontrar cierto perfil para cubrir un puesto más en el proceso de selección.*

En el programa de reclutamiento nosotros como empresas damos a conocer el perfil de las personas que se quieren atraer y así mismo nombrar en la convocatoria determinados aspectos, los cuales debidamente estudiados se detallaran en el programa de manera legible, completa; una vez que se estudió cada perfil se podrán procesar la pruebas para cada uno.

Para tener canalizados los perfiles del puesto hay que llevar a cabo varias pruebas psicométricas y de conocimientos, y así ya tenerlo identificado, toda esta información debe ser procesada y estructurase en un programa de selección, para que la persona que llegue estar en recursos humanos sepa cómo debe hacer ese

proceso; y si el encargado se cambia no haya problema pues cualquier persona podrá entender cómo llevar a cabo el programa para el perfil.

De esta misma manera en que fue canalizado el perfil, se tomarán medidas aún más específicas para seleccionarlo, donde se evaluarán observaciones encontradas en cada una de las pruebas. En el programa de selección se pondrá que es lo que puede ser tolerable, los riesgos que se pueden tomar al contratarlo, y la solución de cómo poder llegar a tener comunicación con esta persona al momento de que llegue a cometer algún inconveniente. Deberá contener una información de fácil entendimiento, detallado, y completo.

Para el programa de capacitación se evaluarán más que nada la destreza y habilidad de los conocimientos prácticos, nuevas técnicas o mejoras para llegar a un procedimiento, este programa debe ser evaluado y renovado constantemente puesto que las técnicas culinarias pueden irse perfeccionando, cambiando o implementando. Este programa es apto para los de nuevo ingreso como para los que ya son parte de nuestro personal. Con la ayuda de este programa nuestro personal estará apto para laborar con un mayor rendimiento y eficacia, y por ende se verá reflejado en los estados financieros, se podrá atender a un mayor número de clientes, habrá rotación de mesas, menor lista de espera.

Cuando se tienen problemas en la capacitación ocurren este tipo de capacitaciones en el hospital los Ángeles: *En la Inducción se les da una plática con el gerente regional y el chef ejecutivo se les habla de la empresa, de la posibilidad de que crezcan que pueden ascender y alcanzar sus sueños.*

¿Dónde se puede emplear la innovación en recursos humanos para las pequeñas y medianas empresas de servicios gastronómicos en Morelia Michoacán?

Muchos piensan que innovar es solo parte de la rama de mercadotecnia y ventas como no lo comentaron el restaurante Camilas: *Depende del concepto del restaurante, así mismo debe de estar la innovación, nosotros somos un*

restaurante mexicano gourmet, por lo tanto somos tradicionalistas en el mobiliario, blancos, vajilla y plaque.

En recursos humanos pues creo que no hay tanto material como para poder hacer innovación

La innovación se da para llamar la atención de nuestro personal y enfocarnos en cómo mantenerlos motivados para que ellos realicen sus tareas de una manera más eficaz y eficiente, con un ánimo excelente y ellos se sientan verdaderamente parte de nuestra empresa.

No hay que caer en la confusión de solo la motivación puede ser monetaria como lo dijeron en Camilas: *Un buen salario y prestaciones de ley.*

También realizar momentos de convivencia que llegan a motivar a nuestros empleados como en el caso de Ihop: *La empresa organiza partidos de soccer donde participan la mayoría de los trabajadores, y son por lo general los fines de semana después de las 18:00hrs.* Y Hospital los Ángeles: *En fin de año se hace una posada con todo el personal del hospital, haya juegos, rifas, cena.*

Conclusiones y Recomendaciones.

Con base a la hipótesis de esta tesis, ¿utilizan estrategias y programas innovadores en recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas de servicios gastronómicos en Morelia, Michoacán?

La respuesta es no, las pequeñas empresas en sector gastronómico no utilizan programas para los procesos fundamentales de inducción de nuevo personal, puesto que creen que es algo innecesario por ser una empresa pequeña. De igual manera sucede con la implementación y diseño de estrategias, ya que los encargados del departamento administrativo piensan que es función propia de los directivos.

Las medianas empresas cuentan con programas de inducción al personal, pero no han innovado desde la creación de su empresa; por lo que también la respuesta es no. Estas empresas tienen una visión más amplia del recurso humano, aun así se necesita un mayor conocimiento sobre esta área, también una mayor elaboración de estrategias para soluciones imprevistas de la vida laboral y su incursión en el ámbito digital.

En lo referente al tema de motivación en el trabajo, un tema que han dejado al olvido que tiene un gran peso al momento de realizar sus actividades de una manera armoniosa y responsable, logrando con esto un clima y ambiente laboral más exitoso, menos rotación de personal, aprovechamiento oportuno de las capacidades de cada uno y así como la máxima productividad y lealtad en la empresa y con esto evitar la deserción

Las pequeñas empresas deben corroborar su proceso administrativo, ya que cuentan con problemas desde la concepción de su empresa; es importante puesto que de ahí se parte a la realización de programas de reclutamiento, selección y capacitación de personal, debido a que nos ayudan a tener a las personas correctas en nuestras empresas, disminuyendo costos y aprovechamos todo su

potencial, estos programas se deben elaborar de una forma clara y precisa para que cualquier persona pueda comprenderlos y ser aprobados por los jefes directos de estos empleados, y de esta manera los empleados sentirán que forman parte de nosotros.

En las medianas empresas el encargado del departamento de recurso humano debe actualizarse en las medidas innovadoras en cuanto a los programas de reclutamiento, selección y capacitación del personal. En la elaboración de estrategias el personal debe tomar iniciativa para crearlas puesto que surgen varios conflictos en esta área.

Los bloggs son una solución muy económica y creativa donde las empresas pueden ir creando espacios de comunicación con los empleados, también brindar talleres innovadores de áreas de capacitación y motivación.

Los encargados de dicho departamento deben ser personas muy creativas y sacar a flote sus ideas y explayarlas en sus empresas para brindar soluciones, crear sus estrategias y compararlas con las de la competencia y medir sus rendimientos.

Realizando mayor conectividad con el personal por medio de programas en línea y cursos interactivos que les permita una actualización constante y mayor comunicación con la empresa.

Bibliografía

- .egourmet.com.mx. (s.f.). Obtenido de http://www.egourmet.com.mx/sociales_detail.php?id_social=493
- Amorós, E. (s.f.). *Google books*. Recuperado el 24 de Junio de 2016, de Google books: https://books.google.com.mx/books?id=uRf1b44BjEC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Angelo Kinicki, R. K. (2003). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Problemas y Practicas*. México: Mc Grall Hill.
- Berumen, S. A. (2006). *Competitividad y Desarrollo*. Madrid: Libros Profesionales de empresas.
- Calero, J. L. (2000). *Enfoque Actual. Investigacion cualitativa y cuantitativa. Problemas no resueltos en los debates actuales*.
- Carrillo, D. T. (2012). *Protección Juridica del acceso laboral*. México: Fondo Editorial de Nuevo León.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. Dinamica del exito en las Organizaciones*. México: Thomson.
- Chiavenato, I. (s.f.). *Recursos Humanos*. Atlas.
- Chruden, H. J. (1999). *Administración de Personal*. México: CECSA.
- Cleri, C. (2013). *Libro de las Pymes*. Ediciones Granica.
- Confederaciones, L. d. (s.f.). www.diputados.gob.mx. Obtenido de www.diputados.gob.mx: www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCEC.pdf
- Decenzo, D. A. (2001). *Administración de Resursos Humanos*. México: 2001.
- Dessier, G. (México). *Administración de Personal*. 2001: Pearson Educación.
- Don Hellriegel, J. W. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning.
- E. Ortegon, A. E. (2005). *Metodologia del marco logico para la planificacion, el seguimiento y la evaluacion de proyectos y progrmas*. United Nations Publications.

Esteban Fernandez Sánchez, J. M. (1997). *La Competitividad de la empresa. Un Enfoque basado en la Teoría de Recursos*. Asturias: Universidad de Oviedo.

Flores, P. M. (2008). *Introducción a la historia de la Gastronomía*. Cd. de México: LIMUSA.

Gloria Robles Valdés, C. A. (1999). *Administración un Enfoque interdisciplinario*. México: Pearson.

H., S. M. (2004). *Reingeniería Humana*. México: PAC, SA de CV.

Harold Koontz, H. W. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Lima: Mc Graw Hill.

Héctor, D. F.-H. (s.f.). *INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EN ADMINISTRACIÓN*.

Ibañez, J. (s.f.). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_cualitativa

Iñiguez, L. (2004). Debate sobre metodología cualitativa versus cuantitativa. *Psicología social aplicada*.

Josè Vicente Rojo, A. M. (2005). *Mobbin Laboral*. Madrid: Tebar.

Krieger, M. (2001). *Sociología de las Organizaciones. Una introducción al conocimiento organizacional*. Buenos Aires: Prentice Hall.

Laos, E. S. (2000). *La Copetitividad de la Industria en México*. México: Plaza y Valdo Editores.

Lastra, R. P. (2000). Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas. *Política y Cultura*, 263-276.

Leon C. Megginson, D. C. (1992). *Administración. Conceptos y Aplicaciones*. México: Continental SA de CV.

Ley Federal del Trabajo. (2011). México: Juridiecciones.

López, C. J. (2008). *Diccionario contable, administrativo y fiscal*. México: CENGAGE Learning.

Lourdes Múch Galindo, I. G. (2006). *Fundamentos de Administración*. Cd. de México: Trillas.

M., C. J. (s.f.). *Google books*. Recuperado el 23 de Junio de 2016, de Google books: https://books.google.com.mx/books?id=U1JMOHiON1wC&pg=PA314&lpg=PA314&dq=economista+carlos+jaramillo+m&source=bl&ots=yQ7NFSNhwv&sig=zs59liddTGPtRgRNi_iAps5vCYx8&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEWjngOae07_NAhVh8IMKHxbgDwcQ6AEIlzAB#v=onepage&q=economista%20carlos%20j

Martin Gonzalez, S. O. (2015). *Comportamiento Organizacional (Enfoque latinoamericano)*. México: Patria.

- MARTÍNEZ, J. C. (s.f.). El debate investigación cualitativa frente a investigación cuantitativa .
- Maximiano, A. C. (2008). *Administración para emprendedores. Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios*. México: Pearson Educación.
- Méndez, R. (2002). *Innovacion y desarrollo territorial: algunos debates teoricos*. Santiago: EURE.
- Monlaw, P. F. (s.f.). *Diccionario etimologico de la lengua castellana*. Madrid.
- Montana, P. J. (2006). *Administración*. México: Compañía Editorial Continental.
- Navarrete, J. M. (2000). El Muestreo de la Investigacion Cualitativa. En J. M. Navarrete, *Investigaciones sociales*.
- O., B. (1995). *LAS NUEVAS PROPUESTAS METODOLOGICAS: DEBATE CULAITATIVO Y CUANTITATIVO*.
- OLMOS, R. Y. (2008). *LA TÉCNICA DELPHI Y LA INVESTIGACIÓN EN LOS SERVICIOS DE SALUD*.
- P.Bianchi. (1996). *Nuevo enfoque en el diseño de políticas para las PYMES: aprendiendo de la experiencia europea*.
- Paul Hersey, K. H. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- Pere Escirsa Castells, J. V. (2003). *Tecnología e Invencion en la Epresa* . Barcelona España: UPE.
- redkarpetravel.com. (s.f.). Obtenido de redkarpetravel.com:
<http://www.redkarpetravel.com/es/estrellas-y-tenedores-en-espana-hay-mucho-mas/>
- Ricarte, J. M. (1999). *Creatividad y comunicación persuasiva*. Zaragoza España: Aldea Global.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- Rocañín, J. C. (2004). *¡Mobbing!. Acoso Laboral...Psicoterrorismo en el trabajo*. Madrid: Aran.
- Rodríguez, J. M. (2011). *MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA* .
- Rodríguez, S. H. (2004). *Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: Mc Graw Hill.
- Sánchez, J. C. (2012). *La Creatividad de la Investigación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Sara Vaca Espino, L. E. (2003). *Creatividad*. México: Limusa.
- Scott Snell, G. B. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cenage learning.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson Learning.

traveler.es. (s.f.). Obtenido de *traveler.es*: <http://www.traveler.es/viajes/mundo-traveler/articulos/guia-para-entender-las-estrellas-michelin/2755>

Trigo, E. (1999). *Creatividad y Motricidad*. Zaragoza España: INDE Publicaciones.

Zavala, I. P. (2001). *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Madrid: Sal Terrae Santander.