

INVESTIGACIÓN: INCIDENCIA DEL LIDERAZGO EN LA ROTACIÓN DE EMPLEADOS  
EN UNA EMPRESA DE COMIDA PREPARADA

LEIDY YAMILE CABALLERO MUÑOZ

CC1.026.268.994

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN SOCIAL EMPRESARIAL

BOGOTÁ D.C.

2020

## Tabla de contenido

Capítulo I. Contextualización.....	7
1.1 Contexto empresarial.....	7
Capítulo II. Proceso de investigación.....	8
2.1 Problema de investigación.....	8
2.2 Objetivos .....	10
2.2.1 Objetivo general .....	10
2.2.2 Objetivos específicos.....	10
2.3 Justificación.....	11
2.4 Aspectos metodológicos y procedimentales.....	13
2.4.1 Estilo y enfoque de la investigación.....	13
2.4.2. Temporalidad.....	14
2.4.3. Método y técnicas de investigación.....	14
2.4.4. Medios de análisis de la investigación .....	15
2.4.5. Población y muestra .....	15
Capítulo III Aspectos teóricos y conceptuales	15
3.1 Marco teórico .....	15
3.1.1 Liderazgo.....	16
3.1.2 Satisfacción .....	19
Capítulo IV Resultados de la investigación	21
4.2 Resultados Categoría Liderazgo.....	26
4.2.1 Liderazgo en zona norte .....	29
4.2.2. Liderazgo zona sur .....	32

	3
4.3 Resultados Satisfacción.....	33
4.3.1. Satisfacción zona norte.....	34
4.3.2. Satisfacción Zona sur .....	35
4.4 Intención de permanencia.....	36
4.4.1 Intención de permanencia zona norte .....	36
4.4.2. Intención de permanencia zona sur .....	37
<b>Capítulo V Propuesta de intervención</b>	<b>39</b>
5.1 Descripción Del Problema.....	39
5.2 Objetivos .....	41
5.2.1 Objetivo General de la propuesta .....	41
5.2.2 Objetivo Específicos de la propuesta.....	41
5.3 Metodología.....	42
5.3.1 Intervención Reconocimiento.....	44
5.3 Intervención Desarrollo habilidades de liderazgo .....	47
5.4 Cronograma .....	50
5.4 Presupuesto.....	50
<b>Capítulo VI Conclusiones</b>	<b>51</b>
6.1 Conclusiones .....	51
6.2 Recomendaciones .....	53
6.3 Referencias .....	53
6.4 Anexos.....	58
6.4.1 Encuesta personal crew .....	58

6.4.2 Cuestionario entrevista semiestructurada Gerentes .....	59
---	----

### Contenido tablas

Tabla 1. <i>Distribución género Vs edad</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 2. <i>Escala de evaluación</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 3. <i>Contenido propuesta malla curricular</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 4. <i>Matriz de intervención</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 5. <i>Plan de Incentivos</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 6. <i>Plan de Desarrollo</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 7. <i>Cronograma</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 8. <i>Presupuesto</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

### Contenido gráficas

Gráfica 1. <i>Discriminación de la muestra por género</i> .....	22
Gráfica 2. <i>Discriminación de la muestra por edad</i> .....	23
Gráfica 3. <i>Distribución Género Vs Edad</i> .....	24
Gráfica 4. <i>Antigüedad Vs Edad</i> .....	24
Gráfica 5. <i>Ponderación de liderazgo</i> .....	26
Gráfica 6. <i>Resultados liderazgo gerente de gente.</i> .....	28
Gráfica 7. <i>Resultados liderazgo gerente de producto.</i> .....	28
Gráfica 8. <i>Resultados liderazgo gerente de Servicio.</i> .....	29

Gráfica 9. <i>Resultados Gerente de gente zona norte</i> .....	30
Gráfica 10. <i>Resultados Gerente de producto zona norte</i> .....	31
Gráfica 11. <i>Resultados Gerente de Servicio zona norte.</i> .....	32
Gráfica 12. <i>Resultados gerente de gente zona sur</i> .....	32
Gráfica 13. <i>Resultados Gerente de Producto zona Sur</i> .....	32
Gráfica 14. <i>Resultados Gerente de Servicio Zona Sur</i> .....	33
Gráfica 15. <i>Satisfacción general en la compañía.</i> .....	34
Gráfica 16. <i>Satisfacción del personal, zona Norte</i> .....	35
Gráfica 17. <i>Satisfacción del personal, Zona Sur</i> .....	35
Gráfica 18. <i>Intención de permanencia en la compañía</i> .....	36
Gráfica 19. <i>Intención de permanencia - zona norte</i> .....	37
Gráfica 20. <i>Resultados intención de permanencia zona sur.</i> .....	37

## **Introducción**

El presente proyecto se realiza con el fin de definir cuál es la incidencia que tiene el liderazgo, en la rotación de personal en empresas del sector de comidas preparadas; para efectos de esta, se tomará el caso de Arcos Dorados Colombia, Franquicia de Mc Donald's para Latinoamérica.

El interés por esta investigación, surge luego de ver que los empleados de este tipo de empresas, que generalmente son jóvenes, desertan rápidamente de sus cargos y luego de realizar revisión de este caso en particular se evidenció también que en ocasiones, este fenómeno se da porque en los puntos de venta, el gerente encargado presenta un tipo de liderazgo autoritario o autocrático; por lo que es de mi interés definir si en realidad esto tiene alguna incidencia en el problema planteado anteriormente, para lo cual se han definido las variables de estudio; la primera los tipos de liderazgo, aterrizado en el liderazgo autocrático, desde la perspectiva de (Hurtado Ayala, 2016) donde nos hablan de la persona que propende por el desarrollo de las organizaciones desde lo operativo y funcional, no tanto así por el carácter humano hacia los trabajadores. Por otra parte, se busca entender la variable de la satisfacción, vista desde el punto de vista de las relaciones especialmente generadas con las jefaturas (Yañez, Arenas, & Ripoll, 2010) y la influencia positiva que la confianza en estas relaciones pueden generar en la satisfacción. (Edwards & Cable, 2009); y la rotación, como principal foco a trabajar, vista desde (Price & Mueller,

1981) considerada como un proceso fundamentado en cinco antecedentes de la satisfacción, que son: la paga, la integración, la comunicación instrumental, comunicación formal y centralización. Por último, nombraremos la intención de permanencia, vista cómo la decisión deliberada y totalmente consciente de mantener el vínculo laboral con la empresa en la que se encuentre (Mobley, Stanley, & Hollingsworth, An evaluation of precursors of hospital employee turnover., 1978).

## **Capítulo I. Contextualización**

### **1.1 Contexto empresarial**

El presente proyecto será realizado en la empresa Arcos Dorados Colombia; la cual hace parte de la franquicia más grande de Mc Donald's en el mundo.

Mc Donald's es una empresa de comida preparada, cuya marca aparece a nivel mundial, situado en 120 países, con 34.000 restaurantes y más de 1.9 millones de empleados; su franquicia más grande es Arcos Dorados, la cual en cabeza de su presidente Wood Staton, ha logrado ingresar al mercado de Latinoamérica con 2.160 restaurantes en 20 países y territorios de América Latina y el Caribe, incluyendo Argentina, Aruba, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Curasao, Ecuador, Guyana Francesa, Guadalupe, Martinica, México, Panamá, Perú, Puerto Rico, St. Croix, St. Thomas, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela. En Colombia abrió sus puertas en el año 1995, con un restaurante en el centro comercial Andino en Bogotá, actualmente son 80 distribuidos en Bogotá, Medellín, Cali, Barraquilla, Cartagena, Santa Marta, Cúcuta, Pereira y Bucaramanga, y Mc Cafés en las ciudades de Bogotá, Barranquilla, Cúcuta, Medellín y Pereira y 3600 empleados, de los cuales 3400 están en trabajo en restaurante divididos así: 460 gerentes, 2940 crew y los 200 restantes en oficina y áreas de soporte. (Arcos Dorados, 2019)

La misión de la empresa es servir comida de calidad, proporcionando siempre una experiencia extraordinaria y buscan cumplirla mediante una serie de iniciativas desarrolladas en torno al bienestar de la gente tanto interna como externa; por esto se ha trabajado en un programa de cambio de percepción de la cultura organizacional, el cual lleva por nombre *Cooltura de servicio*, teniendo con él, la filosofía y la intención de poner a la gente en el centro de todo. Una de las maneras de socializarlo ha sido mediante “las 5 máximas”, que son desde ahora las directrices de comportamiento; estas son “generamos sonrisas en las personas”, “fomentamos momentos de interacción”, “las personas nos importan más que todo”, “respetamos las diferencias” y “hacemos las cosas más fáciles para las personas”. Buscando con esto promover la inclusión, el respeto, la tolerancia y la interacción.

Es importante señalar que el programa “*Cooltura de servicio*” pretende realizar también cambios estructurales y jerárquicos dentro de los restaurantes, con el fin de asignar tareas específicas a los roles gerenciales y de esta manera mitigar la carga operativa y distribuir de manera equitativa las obligaciones administrativas.

## **Capítulo II. Proceso de investigación**

### **2.1 Problema de investigación**

En las últimas décadas se han realizado varios estudios acerca del liderazgo que le conviene a cada tipo de empresa, o del que es más adecuado para cada sector de la economía; así como también se ha hablado del liderazgo como fórmula para el correcto desempeño de las labores dentro de una compañía, sin embargo, dentro de estos tipos de liderazgo encontramos uno en particular que pudiera ocasionar una alta incidencia en la rotación del personal; el liderazgo autocrático.



El liderazgo autocrático, comúnmente conocido como autoritario, se remonta a la época de las tribus e imperios antiguos, en los que el líder se encargaba de tomar las decisiones más importantes y actualmente es común observarlo en trabajos en los que no hay tiempo de contar con la mayoría para tomar decisiones, o en aquellos que no puedan tener mucho margen de error, como fabricación, ensamble, construcción, equipos deportivos, entre otros.

Para el caso de los restaurantes de comida preparada específicamente, la situación es bastante similar y por tanto preocupante; por ejemplo Yum Brands, multinacional que administra y gestiona marcas como KFC, Pizza Hut y Taco bell en todas las marcas muestra el mismo comportamiento; académicamente de acuerdo a estudios realizados en países como Perú, (Rodriguez Enriquez, 2017) en la que se realizó un estudio de investigación sobre el nivel de satisfacción de los empleados en un restaurante Taco bell de la provincia de Chiclayo, revela la alta rotación de empleados; en Panamá (Arauz, Díaz, González, & Vásquez, 2018) mediante el que analizaban los indicadores de motivación laboral presentes en el personal operativo de una reconocida cadena de restaurantes de pizzas (Pizza Hut) , en relación al clima laboral en sus sucursales y la validación de la rotación en las mismas.

En Colombia se encuentra este tipo de liderazgo en muchas empresas industriales, en empresas de confección y en empresas de comida rápida; el problema es que también se encuentran altos índices de rotación en ellas, los cuales pueden estar asociados directamente al tipo de liderazgo que se lleva a cabo; afectando no solo la productividad de dichas empresas, sino también el clima laboral de los empleados, por ejemplo (Herrera Infante, 2013) abordó el tema de la satisfacción laboral en los empleados de Mc Donald's, buscando definir cuáles son los niveles de satisfacción de los empleados y cuáles son los factores más relevantes en esta interpretación; para esto fueron tenidas en cuenta nueve dimensiones: pagos, promoción, supervisión, beneficios, recompensas,

condiciones del trabajo, compañeros de trabajo, naturaleza del trabajo, comunicación y satisfacción laboral; de estas esferas se pudo concluir en el campo de la supervisión, que solamente el 60% de la población encuestada se sentía a gusto con las personas a cargo; lo que puede dar una idea de lo que en ese momento ocurría en cuanto al liderazgo y su incidencia en la satisfacción de los empleados.

En la compañía elegida para la realización del estudio de caso, la rotación tiene niveles bastante elevados, alcanzando hasta un 89% anual, en el equipo de crew (Arcos Dorados Colombia, 2017) lo cual genera inconvenientes para la conformación de equipos de trabajo eficaces, en el clima laboral; así como también impactos negativos en los costos por contratación, entrenamiento, desarrollo, uniformes, seguridad social, entre otros. Teniendo en cuenta que en las encuestas de retiro de crew para finales del 2017 y en el primer semestre de 2018, se han tenido respuestas que asocian la decisión de marcharse de la empresa por el trato o la relación con el jefe inmediato, surge la necesidad de realizar una investigación de carácter académico al respecto y ya que en las investigaciones que se han realizado no se ha abordado el tema de la incidencia del liderazgo en organizaciones de comida preparada en Colombia; surge la siguiente pregunta:

¿Cuál es la incidencia del liderazgo en la rotación de los empleados en una empresa de comida preparada?

## **2.2 Objetivos**

### **2.2.1 Objetivo general**

Establecer la incidencia que puede tener el liderazgo en la rotación de los empleados en las empresas de comida preparada, a partir del análisis del caso seleccionado.

### **2.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar las relaciones existentes en la literatura académica entre el liderazgo y la rotación de empleados.
- Determinar los tipos de liderazgo existentes en la organización seleccionada
- Establecer la relación entre los estilos de liderazgo determinados en la organización y las causas de rotación en la empresa analizada.
- Realizar una propuesta de intervención que permita favorecer los estilos de liderazgo que contribuyen con la reducción de la rotación en la organización analizada.

### **2.3 Justificación**

El proyecto a continuación descrito habla sobre la Incidencia del liderazgo en la rotación del personal en una empresa de comida preparada, es decir del sector de servicios/ alimentos.

El tema surge debido a la alta rotación del personal, que se presenta en las empresas de comida preparada, estimada en un 35% a nivel general y en un 89% en la empresa elegida para realizar el estudio de caso particularmente. luego de realizar la validación de la información brindada en esta última, las encuestas de retiro aducen que uno de los motivos es la falta de un adecuado liderazgo, haciendo referencia al trato recibido, la manera de indicar las funciones y tareas, así como la retroalimentación recibida por parte de ellos al ejecutar una tarea diferente a la habitual; creando así un mal ambiente laboral.

Se ha hablado de liderazgo como tema de gran importancia en el desarrollo de la maestría, así como también de los factores de insatisfacción laboral los cuales traen como consecuencia la rotación; teniendo estos conceptos como premisa base, se puede realizar un levantamiento adecuado de información para llevar a cabo la investigación.

Por otra parte existe un alto interés en el conocimiento del tema, ya que principalmente la alta rotación genera muchos tropiezos al llevar a cabo programas y estrategias de capacitación, transferencia de conocimientos, contratación entre otros en el área de recursos humanos, y adicionalmente, porque de primera mano se conocen situaciones en las que agotan al empleado al punto de preferir dejar a un lado el trabajo que se realiza, aunque este sea bien remunerado, a tener que convivir a diario con personas que no tienen buen trato hacia los demás y no saben liderar un equipo de alto rendimiento.

Existe suficiente información sobre el tema, para llevar a cabo la investigación, ya que varios autores han estudiado las variables a tener en cuenta; por ejemplo, (Villalba Moreno, 2001) indica que luego de un estudio realizado en tres empresas manufactureras ubicadas en México, se determinó y apoyó con fuerza el argumento de que los líderes tienen gran impacto en las actitudes, conductas, satisfacción y compromiso de los empleados y que un liderazgo efectivo puede generar actitudes positivas en los mismos. Por lo anterior, corresponde realizar la relación entre ellas para poder cumplir con el objetivo general de la misma.

Adicionalmente, este tema corresponde a la línea social de la maestría dado que es un tema de gestión de la población que trabaja en la compañía y se busca entender sus condiciones de calidad de vida laboral, propendiendo en una propuesta de intervención.

Genera un aporte al conocimiento de las ciencias humanas, ya que se trata de identificar la relación entre dos variables que generan una desmejora notable en la calidad de vida laboral de las personas, llevándolas a desertar de sus empleos.

Se piensa proponer una solución al problema actual, dado que, si se logra determinar la incidencia del liderazgo en la alta rotación, se podrán generar acciones que permitan mitigar este comportamiento.

El tema elegido le sirve a la empresa en la que se desarrollará el caso, ya que será una herramienta que le permita identificar la manera como el liderazgo está siendo aplicado y poder tener niveles más bajos de deserción, ya que para el primer semestre del año 2019, ya se encontraba en un 47% así como también a los empleados, pues si a la empresa le interesa desarrollar mejor a sus líderes, los niveles de rotación disminuirían considerablemente; de acuerdo a la información descrita en las encuestas de retiro contestadas, sobre ese total, el 68 % asegura que la causa de su retiro es justamente porque no se siente a gusto ni identificado con el líder.

El tema corresponde con la gestión empresarial ya que se busca mejorar un indicador bastante importante para llevar a cabo la productividad y cumplir con las metas planteadas, tanto operativas como financieras y por supuesto de recursos humanos y con la gestión social, pues como se ha mencionado anteriormente, se pretende definir y proponer un programa de intervención para mejorar la situación actual.

Este trabajo será realizado en la Facultad de Ciencias sociales y humanas, bajo el Centro de investigación sobre dinámica social CDS; dentro del área Economía trabajo y sociedad, bajo la Línea de investigación Dinámica del trabajo e Institucionalidad laboral, ya que busca propender e influenciar el comportamiento de una parte fundamental de la sociedad laboral, para mejorar las condiciones de calidad de vida laboral de la otra parte, teniendo como actor principal dentro de la estructura conceptual del programa de Maestría en Gestión Social Empresarial, al trabajador, desarrollándolo en la línea humanista.

## **2.4 Aspectos metodológicos y procedimentales**

### **2.4.1 Estilo y enfoque de la investigación**

Para el aspecto metodológico, teniendo en cuenta lo que dice (Valles, 1997) , la teoría es parte fundamental del proceso investigativo, pero desde el punto de vista cualitativo se tiene una mirada holística en la construcción de conceptos y realidades, y que por medio de ella se han venido implementando nuevos métodos para la investigación social.

La metodología cualitativa es flexible, permite ir de lo teórico a lo empírico y de vuelta; por tanto, existen múltiples técnicas para el desarrollo de esta; teniendo en cuenta la perspectiva interpretativa, la cual busca interacción entre el conocimiento que puede estar influyendo en algo que resulte de determinada manera y se trabaja de manera conjunta con el objeto y el investigador. Habiendo determinado esto, se tomará como base para la presente investigación una metodología cualitativa que sea capaz de tomar los aspectos teóricos y unirlos a las conclusiones y al sentir de los empleados a quienes se consulte.

### **2.4.2. Temporalidad**

La presente investigación tiene una temporalidad transversal, dado que será realizada en un único momento y los datos serán utilizados para interrelacionar variables de ese momento en particular. (Hernández B. , 2001)

### **2.4.3. Método y técnicas de investigación**

Se va a llevar a cabo la investigación mediante dos técnicas: Entrevista semiestructurada, definida por (Denzin & Lincoln, 2005) mediante preguntas abiertas que le permitan al entrevistado dar sus opiniones de manera libre y comprender mejor su sentir al respecto del tema propuesto. y

encuesta, de acuerdo a lo nombrado por (Hernández B. , 2001) instrumento que puede ser aplicado de forma masiva, estandarizando las respuestas por medio de un cuestionario, en el que los encuestados seleccionan las respuestas que consideran más acertadas al respecto del o los temas evaluados.

Los pasos para desarrollar dicha metodología serán los siguientes:

1. Elaboración de instrumentos de investigación
2. Recolección de información, mediante la aplicación de instrumentos
3. Análisis de la información recolectada
4. Verificación de resultados
5. Presentación del proyecto para aplicación.

#### **2.4.4. Medios de análisis de la investigación**

Los cuestionarios nombrados serán aplicados por medio de la herramienta “Forms”, la cuál permite descargar un informe detallado con las respuestas brindadas a los mismos y posteriormente se procederá al análisis de estos datos en Excel, por parte de la autora de la investigación.

#### **2.4.5. Población y muestra**

La investigación será realizada tomando un muestreo aleatorio de 300 empleados del total personal que opera en los restaurantes Mc Donald’s ubicados en la ciudad de Bogotá, en el momento de la aplicación el número de empleados con estas características son 1450; por lo que la muestra elegida representa el 20% de la población.

### **Capítulo III Aspectos teóricos y conceptuales**

### **3.1 Marco teórico**

A continuación, se busca plasmar el avance conceptual y teórico referente a las categorías delimitadas para la investigación que se desea realizar.

La investigación nombrada anteriormente busca determinar la incidencia del liderazgo en la rotación de personal de una empresa de comida preparada; por tanto nos centraremos en conocer los que los teóricos han hablado acerca del liderazgo, los estilos de liderazgo, así como también de la satisfacción laboral, y la intención de permanencia

#### **3.1.1 Liderazgo**

Empezaremos hablando del liderazgo, el cual ha buscado definirse desde distintas perspectivas, desde la psicología, la sociología, la historia, entre otras; entre las fuentes relevantes que hablan de él, encontramos por ejemplo (Bass, Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial applications, 1990) plantea que existen definiciones como personas que lo han querido abordar, pero indica que se ha entendido como un rasgo particular de interacción social, o como rasgo de influencia de unas personas a otras, y también hace referencia a las conductas esperadas de aquel que se encargará de dirigir a otros; por otra parte, (Yukl, Liderazgo en las organizaciones, 2008) nombra que el liderazgo es un recurso eficaz que se necesita para superar los retos que conlleva trabajar con equipos. (Vadillo, 2013) habla acerca del importante rol de los líderes para que todas las piezas del rompecabezas empresarial encajen perfectamente, siendo capaz de anticiparse a los hechos, desarrollando competencias críticas para gestionar cambios, potenciar el aprendizaje de los empleados, así como facilitar el desarrollo de sus equipos; también (Vadillo, 2013) indica que normalmente se confunde el papel del líder con el de directivo, por lo que durante los años 80 y 90 se realizaron varias discusiones en torno a esto.



Uno de los principales autores, (Bennis, *Leaders: the strategies for taking charge*, 2003) determinó que, el directivo es quien administra, centrando su atención en los sistemas y programas y el líder quien innova, centrándose en las personas, por tanto sus relaciones con los empleados y compañeros de trabajo son más estrechas. (Zaleznik, 2004) indica que los líderes tienen énfasis en la inspiración y en el desarrollo de ideas nuevas. (Alves, 2000) habla acerca de las condiciones para el liderazgo eficaz, en la que se cree y desarrolle un clima en el que todos puedan expresar sus potencialidades y maximizar sus rendimientos; (Varela, 2012) por su parte expone, aunque el líder de un equipo pueda ser proactivo y fijar metas propias, son los directivos quienes van a tomar las decisiones álgidas; indicando también que en muchas ocasiones la autoridad congela el poder del liderazgo, reduciéndolo a ser reactivo y no en función de un beneficio mutuo entre las partes de la empresa, por tanto, considera que es el poder el principal estímulo de influencia entre los grupos de trabajo. (Hurtado Ayala, 2016) citando a (Warrick, 1981), indica que el líder autocrático está caracterizado por un énfasis alto en el rendimiento, no tanto así por las personas; ya que asume a estas últimas como perezosas e irresponsables; por tanto las decisiones importantes deben tomarse contando con un mínimo de participación externa, de preferencia solamente el líder debe tener la capacidad de planificación, organización, control y decisión. (Cuadrado, 2001) nos habla acerca de los tipos de liderazgo y la importancia de ellos para definir el rumbo de las organizaciones, así como también del papel que para la autora se torna fundamental de las diferencias que se presentan en este rol cuando se tiene el mismo tipo de liderazgo, pero se es de un género o de otro. (Pons Verdú & Ramos López, 2012) habla de la efectividad de los equipos de trabajo dependiendo del liderazgo con el que cuentan; nombra por ejemplo a los líderes carismáticos, los cuales de cierta manera logran un buen ambiente laboral, sin embargo los empleados no aportan ni generan ideas, pues simplemente se adhieren a lo que su líder propone; también se encuentran los líderes transformacionales, siendo aquellos los que motivan a los

miembros de sus equipos y consiguen mejores resultados de los inicialmente esperados; por otra parte el líder transaccional, busca eludir mediante recompensas, a los trabajadores para que realicen sus funciones con mayores niveles de competitividad e innovación. (Cuadra-Peralta & Veloso-Besio, 2009) se refieren a tres estilos de liderazgo predominantes o más aceptados en los estudios del tema en las últimas décadas, el liderazgo transformacional ofrece una visión y se enfoca en necesidades internas y de orden mayor, mientras que el liderazgo transaccional se focaliza en el adecuado intercambio de recursos; nombran también el estilo *laissez-faire* o no liderazgo, que resulta de la evitación o abdicación en las responsabilidades; de acuerdo a su trabajo, el liderazgo presenta una altísima relevancia en la creación del clima laboral.

Es un importante avance en materia de investigación, el aporte realizado por (Kleinman, 2004) donde nos indica que determinados estilos de liderazgo pueden tener efectos adversos en la salud de los trabajadores y en su estado emocional, propendiendo en efectos adversos para la organización; (Bloch & Whiteley, 2003) (Goleman, 2000) Dicen en su literatura que los estilos de Dirección con altos niveles de exigencia y coerción afectan notablemente la percepción del clima organizacional, la conducta y la motivación de los trabajadores. Retomando a (Bass, Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial applications, 1990) se indica que aunque el liderazgo sea un elemento universal, la cultura, valores y/o creencias pueden afectar de una manera u otra la forma en que este se ejerce y por lo tanto también la percepción sobre el actual de cada líder.

Entre los estilos de liderazgo más reconocidos en décadas anteriores, podemos encontrar el autocrático, el transaccional y el transformacional, denotando al autocrático como aquel estilo en el que las decisiones extremas del líder hacen que las nuevas ideas ni siquiera sean presentadas por temor a no ser escuchadas o a ser irrespetadas. (González & González, 2012) también definidos

por (Lewin, 1939) en un experimento llevado a cabo, donde se encuentran dos grupos de trabajo; un grupo, que tenía un líder autocrático y que en todo momento daba órdenes indiscutibles, sin lugar a debate o a tomar iniciativas, al evaluar sus resultados, mostraban conductas demasiado competitivas y agresivas; resultados muy buenos en los objetivos de trabajo, pero descalificando el trabajo de los compañeros, además de obtener resultados únicamente con el líder presente; este experimento concluye que el mejor estilo de liderazgo es el democrático, el cuál permitía la participación y desarrollaba cooperación entre los miembros del equipo. Por su parte (Likert & Bowers, 1969) determinaron 4 tipos principales de liderazgo, el autoritario, paternalista, democrático y participativo; eligiendo al participativo como la mejor opción para maximizar la calidad del desempeño de los equipos.

### **3.1.2 Satisfacción**

La satisfacción laboral se convierte en un capítulo de gran importancia en esta investigación, ya que de esta depende en gran medida la decisión de permanencia o de retiro de una persona a la empresa a la que pertenece. La satisfacción laboral es fundamental para cualquier tipo de trabajo, ya que el bienestar no solo es significativo para las personas mismas, sino también para la productividad y los resultados de la organización (García & Forero, 2014) También puede ser vista como un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia la situación de trabajo (Su-Chao & Ming-Shing, 2007).

Hay cuatro factores que determinan la satisfacción laboral en una organización: la personalidad del trabajador, los valores de este, la influencia social y la situación del trabajo; estas variables reunidas dan como resultado estabilidad laboral y disminuyen la tasa de rotación. (Robles, y otros, 2005). También se encuentra relacionada con un gran número de variables de importancia en la vida de los colaboradores, como son la productividad, el rendimiento, el estrés, el ausentismo,

la rotación. (Luthans, 2008) considera importante atender la necesidades del momento y con base en ellas elegir el estilo o los estilos que puedan ser más eficaces para solucionar esa situación especial. (Cuadra-Peralta & Veloso-Besio, 2009).

Se han llevado a cabo diversos estudios para evaluar la relación presentada entre el liderazgo y la satisfacción, que en realidad no han sido concluyentes, (Dunham-Taylor, 2000) indica que el liderazgo transformacional incrementa los niveles de satisfacción, pero hasta ahora el hallazgo más consistente es que los empleados en general se encuentran mucho más satisfechos con su trabajo, cuando el líder es moderadamente considerado. (Yukl, Leadership in organizations, 2002).

### **3.1.3. Rotación**

En cuanto a la rotación, (Zimmerman, 2006) indica que la rotación es un concepto que trata de entenderse desde hace más o menos tres décadas y que por supuesto, plantea diversas definiciones y modelos, el más conocido expuesto por (Mobley, ntermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover, 1977), muestra dos facetas, una que asocia las actitudes del trabajo, aquellas relacionadas con la intención de renuncia, buscando aquellos pasos intermedios que son una secuencia causal que va de la satisfacción con el trabajo hasta el momento de la renuncia en sí; además de las intenciones de búsqueda de trabajo, el segundo modelo, considera un número de factores mayor, por ejemplo, la satisfacción con beneficios ofrecidos u obtenidos, expectativas de desarrollo profesional.

(Mowday, Porter, & Steers, 1982) presentan un modelo de rotación, que inicia enfatizando en las características individuales, seguido de las expectativas sobre el trabajo, las alternativas a las que este puede acceder, información disponible sobre la compañía y el puesto como tal, las

características y experiencias organizacionales, el nivel de desempeño, las respuestas afectivas hacia el trabajo, la intención de permanencia e influencias no laborales. (Joseph, 2007) también muestra los factores que pueden tenerse en cuenta al hablar de la rotación, individuales, como los datos demográficos, la motivación; factores del trabajo y factores percibidos dentro de la organización.

(Wei-Chiang & Ruey-Ming, 2007), incluyen cuatro factores personales que según sus investigaciones influyen en el desempeño laboral; y a largo plazo en la permanencia o salida de la organización, estos factores son la edad, el género, la nacionalidad y el compromiso con la organización. Por otra parte, (Fioritio, Bozeman, Yung, & Meurs, 2007) manifiestan que las prácticas de recursos humanos son un factor decisivo en influencia del compromiso organizacional de los empleados; si esto afecta de manera negativa a los empleados, la oportunidad de deserción y abandono de la organización se presenta de manera recurrente.

## **Capítulo IV Resultados de la investigación**

El proceso de recolección de información se llevó a cabo con dos instrumentos dirigidos a dos poblaciones distintas dentro de la organización; la primera, una encuesta que pretendía medir por grupos de preguntas, el liderazgo de los jefes inmediatos, entendiendo que en cada restaurante los empleados cuentan con al menos 3 gerentes a los cuales responder; el siguiente grupo corresponde a la satisfacción del empleado en el trabajo y la compañía y el tercer grupo pretendía evaluar la intención de permanencia de los mismos en la empresa.

### **4.1 Encuesta personal *crew***

La encuesta se aplicó con éxito a los 300 empleados del muestreo aleatorio de los restaurantes de la ciudad de Bogotá, de manera virtual por medio de forms enviado desde el correo

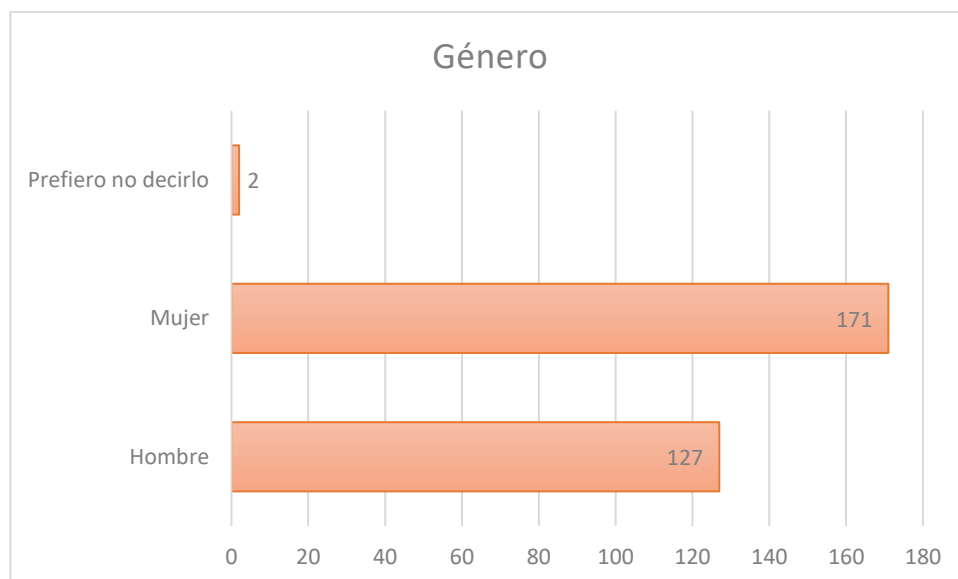
corporativo a sus correos personales, ya que los empleados de restaurante (*crew*) no tienen una cuenta de correo corporativo.

Los resultados obtenidos serán presentados a continuación con la respectiva gráfica y analizado punto por punto de manera cualitativa y cuantitativa para poder correlacionarlos con los objetivos inicialmente definidos para esta investigación.

La encuesta consta de 2 preguntas demográficas, 2 preguntas al respecto del tiempo laborado en la empresa, 24 (8 replicadas a cada gerente) preguntas correspondientes al liderazgo de sus jefes inmediatos; 8 preguntas acerca de la satisfacción del empleado con la empresa y 5 preguntas acerca de la intención de permanencia en la misma.

A continuación, se describen los resultados obtenidos:

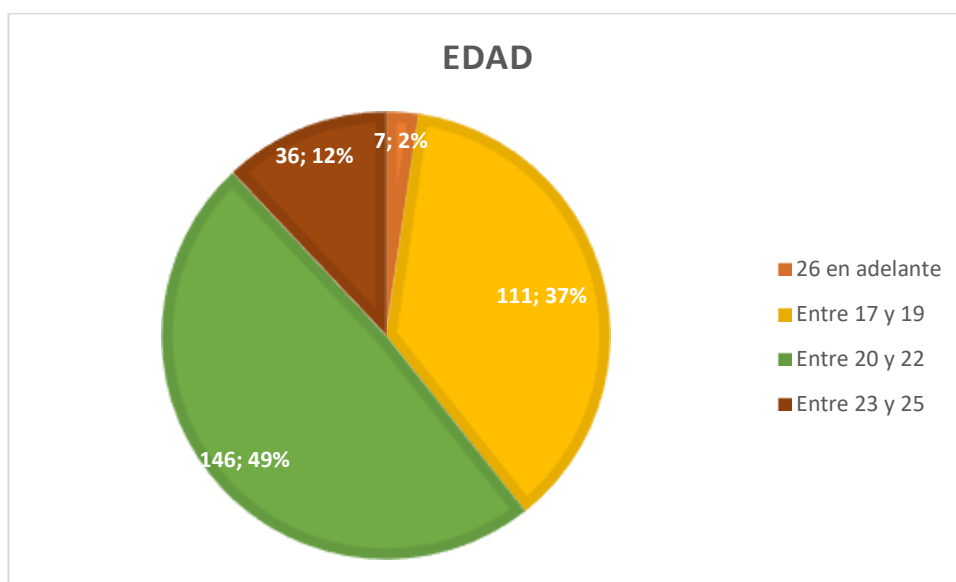
Del total de la población encuestada (300 personas), el 57% son mujeres, el 42,3 % hombres y el 0,7% se reservó decirlo.



Gráfica 1. *Discriminación de la muestra por género.*

En cuanto a la información por edad, el mayor porcentaje se concentra entre los 20 y los 22 años alcanzando un 48,7%, seguido de un 37% entre los 17 y los 19 años y en menor medida 12% , empleados entre los 23 y los 25 años.

Tanto hombres, como mujeres cumplieron en su mayoría la distribución de estos porcentajes.

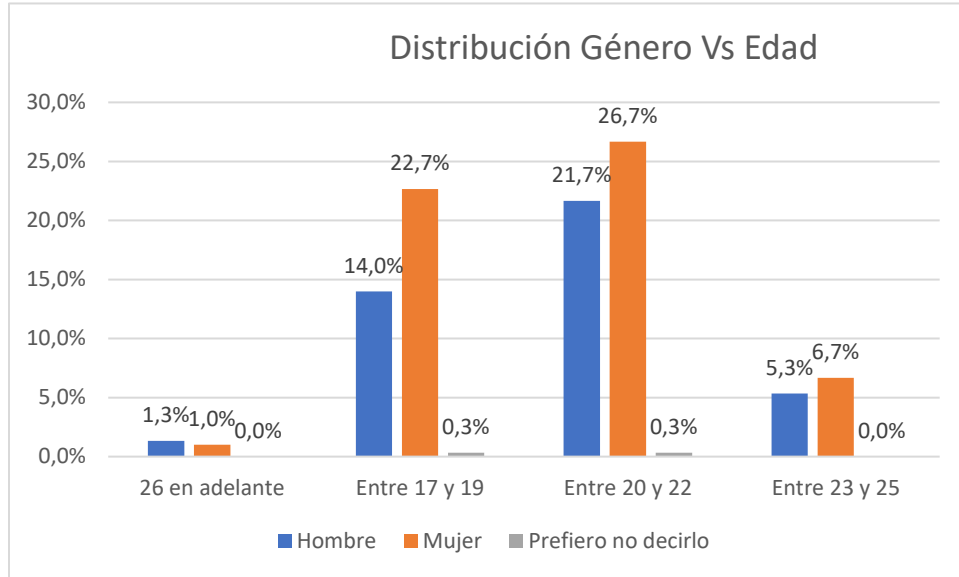


Gráfica 2. *Discriminación de la muestra por edad*

Tabla 1. *Distribución género Vs edad.*

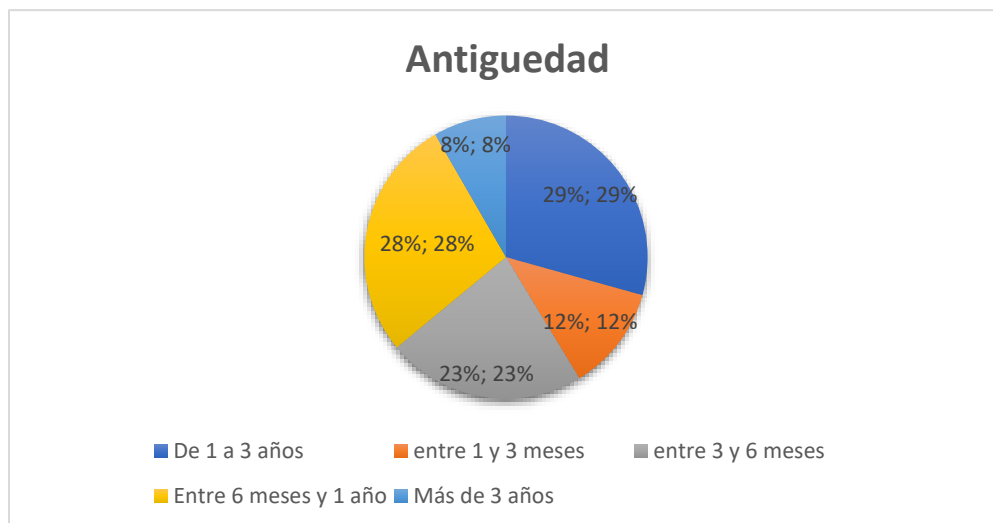
Género	26 en adelante	Entre 17 y 19	Entre 20 y 22	Entre 23 y 25	Total general
Hombre	4	42	65	16	127
Mujer	3	68	80	20	171
Prefiero no decirlo		1	1		2
Total general	7	111	146	36	300

Fuente: Autor



Grafica 3. *Distribución Género Vs Edad*

Se evidencia que únicamente los hombres fueron mayoría en el rango de mayores de 26 años; para los demás rangos la mayoría de los empleados que respondieron son mujeres.





#### Gráfica 4. *Antigüedad Vs Edad*

Ya que una de las categorías relevantes de la presente investigación es justamente la intención de permanencia del personal, se hace relevante tener presente las respuestas correspondientes a la antigüedad de los empleados; encontrando que la mayoría, alcanzando un 29,3% ( 88 personas) lleva entre 1 y 3 años; sin embargo muy de cerca, con un 27,7% (83) lleva apenas entre 6 meses y un año, luego con una participación del 22,7% (68 personas), lleva entre 3 y 6 meses; comprobando así que el nivel de rotación es muy alto y la antigüedad del personal en promedio es de máximo 3 años.

Se realizó la pregunta con respuesta opcional, acerca del punto de venta en el que trabajan; obteniendo sorpresivamente 265 respuestas indicando los restaurantes en los que prestan el servicio y 35 que se abstuvieron de responder esta pregunta.

Se dividieron dichas respuestas por zonas, dándonos un punto de comparación al respecto de la percepción del liderazgo entre los restaurantes del Norte de la Ciudad Vs los restaurantes ubicados en la Zona Sur.

A continuación, se realizará la validación de la muestra general y luego se hará por zona.

Para evaluar estos resultados, se crea la siguiente escala:

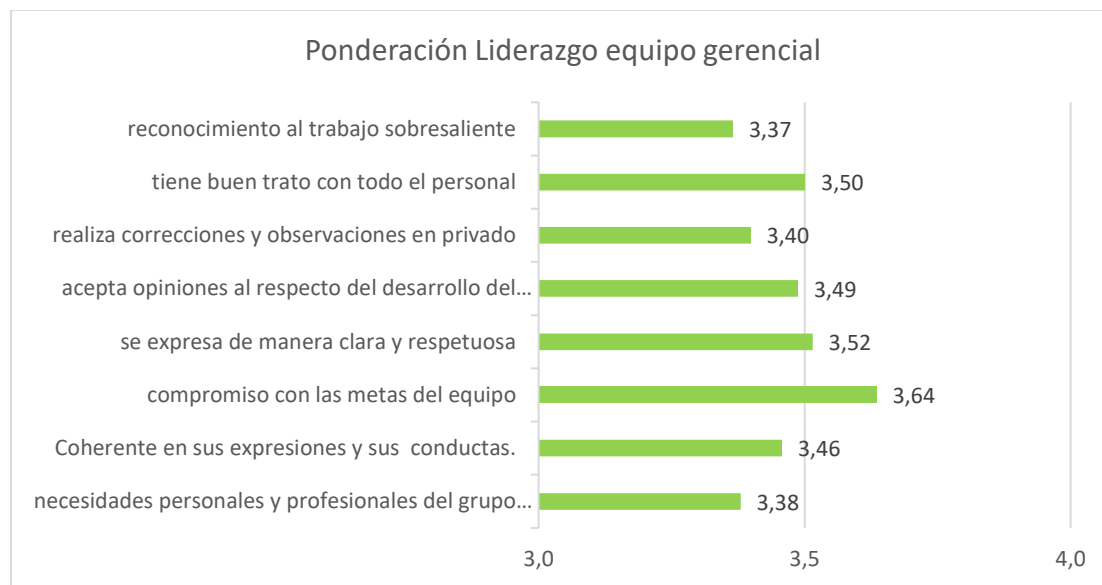
Tabla 2. *Escala de evaluación*

1 a 1,75	Bajo
1,76 a 2,5	Medio bajo
2,51 a 3,25	Medio alto

3,26 a 4	Alto
----------	------

Fuente: Autor (2020)

## 4.2 Resultados Categoría Liderazgo.



Gráfica 5. Ponderación de liderazgo

Para la categoría de liderazgo, como se evidencia en la gráfica, el aspecto mejor valorado es el del compromiso con las metas del equipo; de acuerdo con la escala propuesta su valoración es muy alta; si bien los demás aspectos se encuentran valorados como altos, se encuentran 3 particularmente con puntuación de hasta 3.4; estos son: el reconocimiento al trabajo sobresaliente con 3.37, el interés del líder en conocer las necesidades personales y profesionales que tiene el equipo de trabajo con 3.38, y realiza correcciones y observaciones en privado con 3.4; lo cual nos indica que hay aspectos de liderazgo que se hacen necesarios de revisar y mejorar para crear un mejor ambiente laboral.

En los restaurantes de Arcos Dorados, actualmente existen tres cargos gerenciales que son los jefes directos de los crew, con el mismo nivel jerárquico, pero en 3 áreas distintas; este modelo fue implementado a inicios de 2019; por tanto en la encuesta se realizaron 8 preguntas que pretenden evaluar cómo asimilan el liderazgo de cada uno de forma individual; para las 8 preguntas se evaluó en una escala del 1 al 4, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 4 totalmente de acuerdo, con la premisa expuesta.

Los resultados arrojaron que en su mayoría el personal se siente conforme con el liderazgo ofrecido por cada gerente, sienten que piensan en sus necesidades, que son coherentes con sus acciones y expresiones y que se siente comprometido con las metas del equipo. El mayor % de respuestas se concentra en el número 4 que es la respuesta asociada a “Totalmente de acuerdo”.

El puntaje más alto lo obtuvieron todos en la afirmación *“El gerente de gente se muestra comprometido con las metas del equipo”* demostrando de esta manera que el objetivo principal en el liderazgo general del restaurante es el cumplimiento de las metas.

Para el caso de la evaluación de gerentes de gente el siguiente punto mejor evaluado es el de la afirmación *“El gerente de gente se expresa de manera clara y respetuosa”* y *“El gerente de gente acepta opiniones al respecto del desarrollo del turno”* indicando un estilo de liderazgo más democrático; la puntuación más baja la tiene el ítem de reconocimiento.



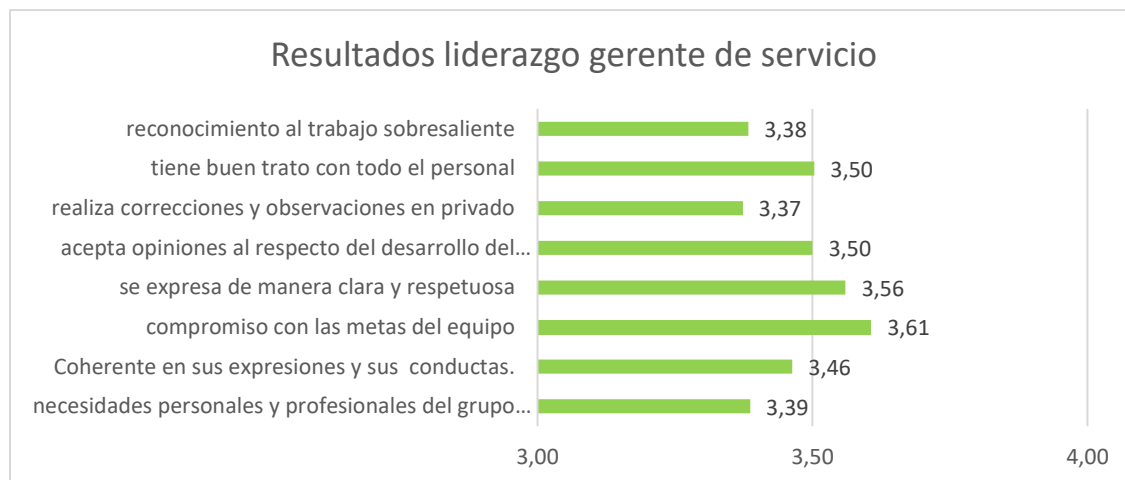
Gráfica 6. *Resultados liderazgo gerente de gente.*

En el caso de la evaluación del gerente de producto el siguiente ítem mejor calificado fue “*El gerente de producto tiene buen trato con todo el personal*” seguida de “*El gerente de producto acepta opiniones al respecto del desarrollo del turno*” indicándonos que tampoco se trata de un estilo de liderazgo autocrático; se mantienen entre los puntuados más bajos el reconocimiento al trabajo, las necesidades personales y profesionales del equipo y las observaciones y correcciones en privado; todas calificadas por debajo de 3.4



Gráfica 7. Resultados liderazgo gerente de producto.

Por último, para los gerentes de servicio, los ítems con mayor calificación fueron el de “*El gerente de gente se expresa de manera clara y respetuosa*” y “*El gerente de gente tiene buen trato con todo el personal*”. La pregunta con calificación más baja es realiza observaciones y correcciones en privado, dando cuenta de la falta de trabajo en áreas de comunicación, seguido de reconocimiento y necesidades; el patrón se mantiene en los tres cargos.

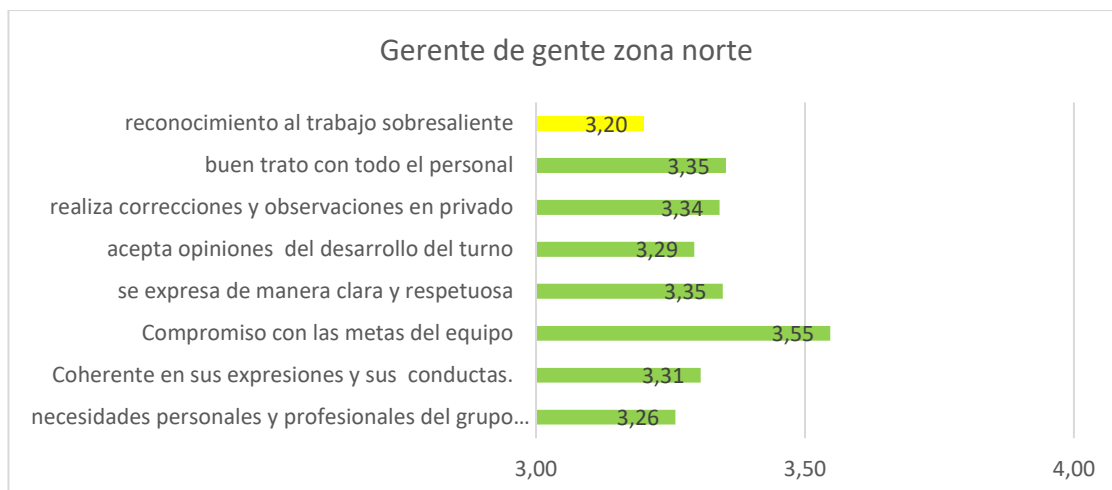


Gráfica 8. *Resultados liderazgo gerente de Servicio.*

Se realiza la ponderación de los resultados mostrados para cada tipo de gerente y en general la calificación fue alta, dando en promedio 3,47; atribuyendo mejor calificación general a los gerentes de producto, sobre los de gente, que son quienes deberían tener mejor relación con el personal; sin embargo, este dato nos indica que el liderazgo no es autocrático y que por el contrario las relaciones entre líder y subordinados se dan de forma democrática y participativa.

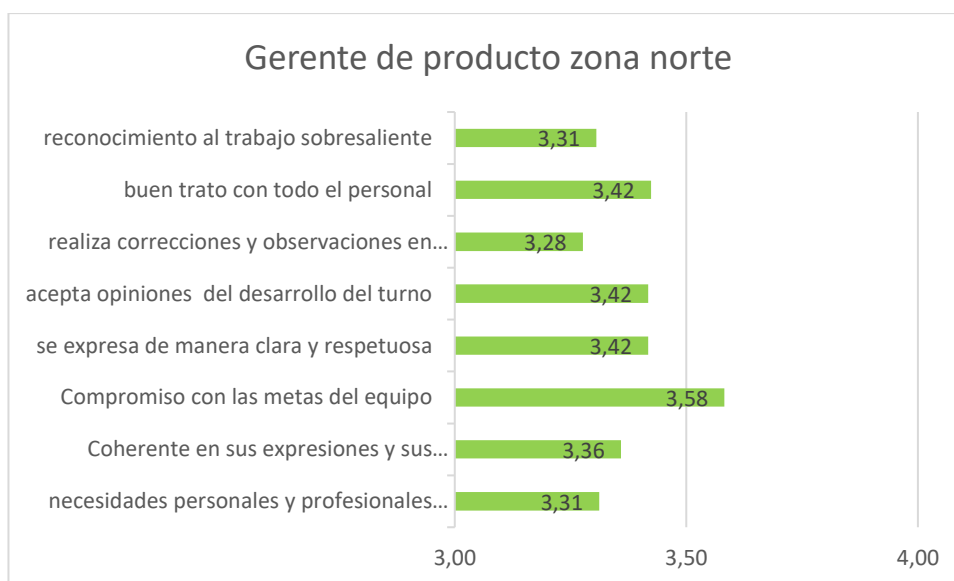
#### 4.2.1 Liderazgo en zona norte

Para el caso de la evaluación del liderazgo en la zona norte de Bogotá, calificado con la misma escala, se realizó la validación por gerente encontrando que las afirmaciones mejor puntuadas después del compromiso con las metas son “*se expresa de manera clara y respetuosa*” y “*buen trato con todo el personal*” retomando la teoría antes vista no son características de un estilo de liderazgo autocrático.



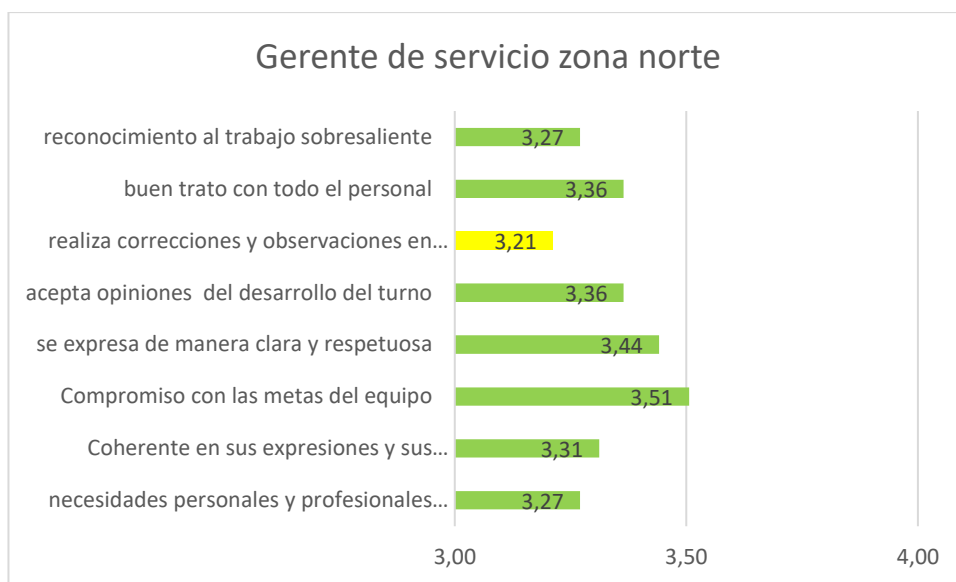
*Gráfica 9. Resultados Gerente de gente zona norte*

Para todos los gerentes se repite el mismo comportamiento de calificación; alejándonos de la conclusión de que el liderazgo predominante es del tipo autocrático y remarcando la necesidad de trabajar en los focos de reconocimiento, necesidades del personal y correcciones en el espacio adecuado.



Gráfica 10. *Resultados Gerente de producto zona norte.*

Se observa el mismo comportamiento de las respuestas que en el caso de los gerentes de gente.

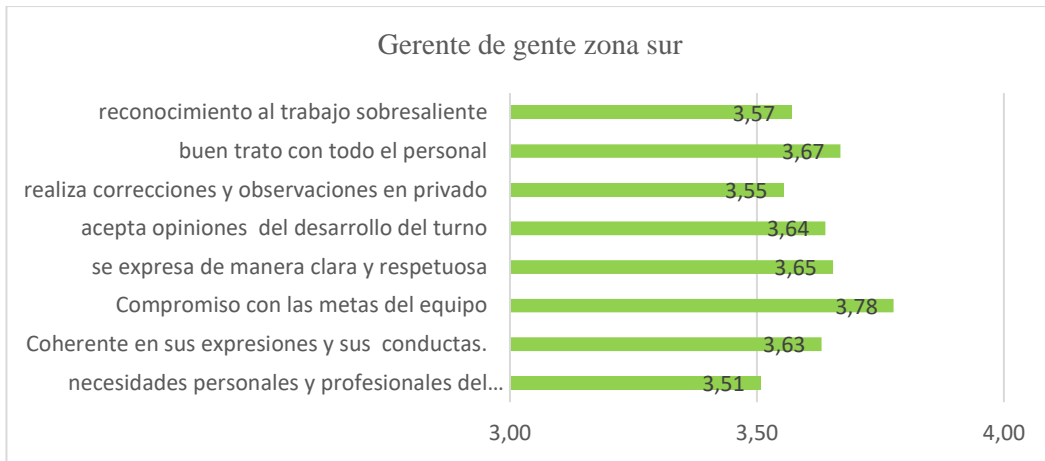


Gráfica 11. *Resultados Gerente de Servicio zona norte.*

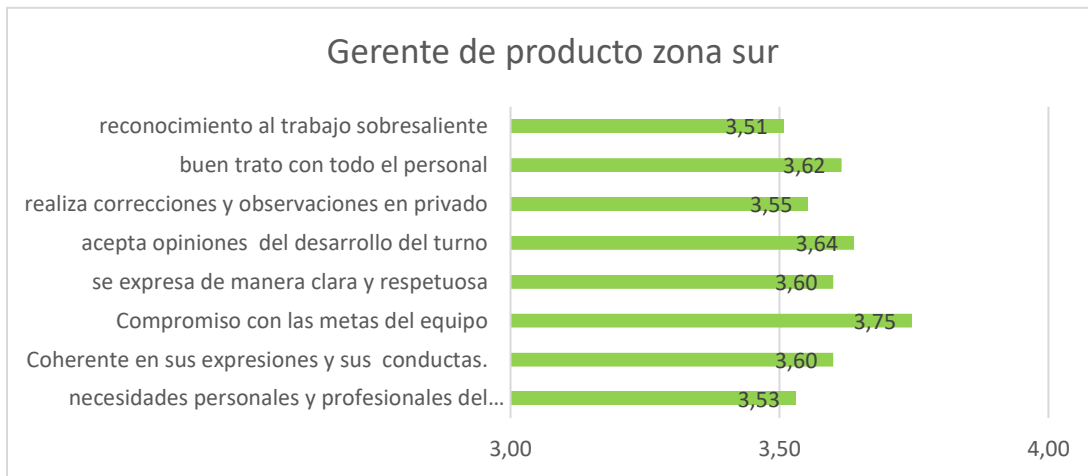
#### **4.2.2. Liderazgo zona sur**

Para el caso de la zona Sur de la ciudad, los resultados variaron un poco; se mantiene con el puntaje más alto la premisa del compromiso con las metas del equipo, pero en segundo lugar predomina el buen trato con el personal, mostrando un estilo de liderazgo más transformacional.

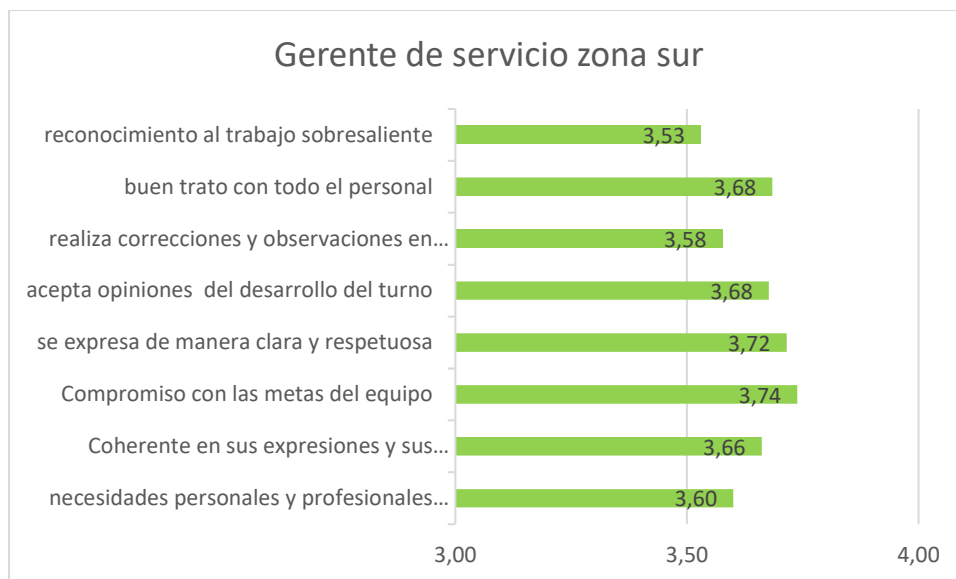




Gráfica 12. *Resultados gerente de gente zona sur.*



Gráfica 13. *Resultados Gerente de Producto zona Sur.*

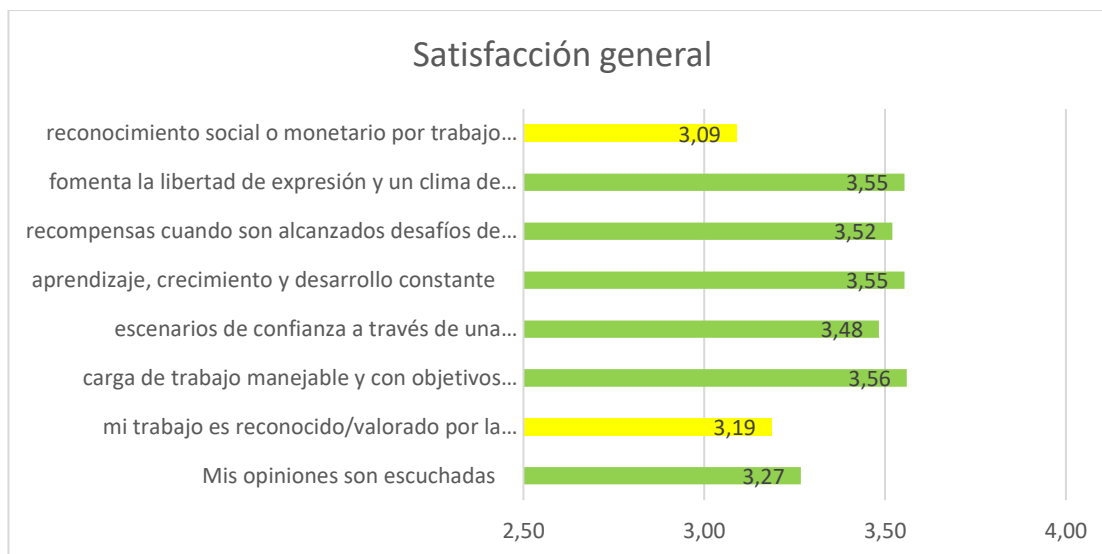


**Gráfica 14. Resultados Gerente de Servicio Zona Sur**

Para el caso de la evaluación a los gerentes de la zona Sur, igual predominan las características positivas enfocadas en el compromiso con las metas y el buen trato con el personal; definiendo como punto focal de trabajo el reconocimiento, el interés en las necesidades y el correcto feedback.

### **4.3 Resultados Satisfacción**

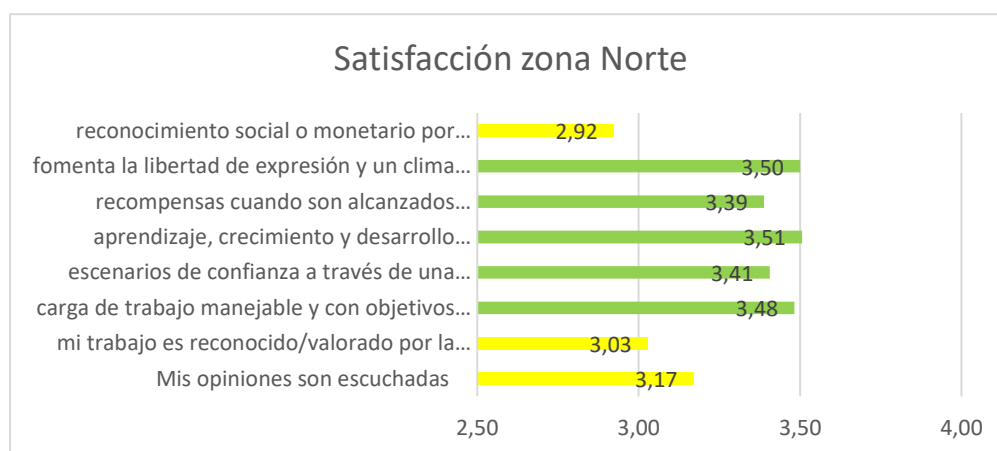
Por otra parte, en las preguntas de satisfacción e intención de permanencia, realizadas a los 300 jóvenes se puede observar que si bien todas las respuestas se encuentran dentro del rango de la escala alto; el reconocimiento por el trabajo bien hecho y las opiniones no escuchadas son los puntos más críticos, evaluadas por debajo de 3.3, denotando los aspectos que requieren mayor atención.

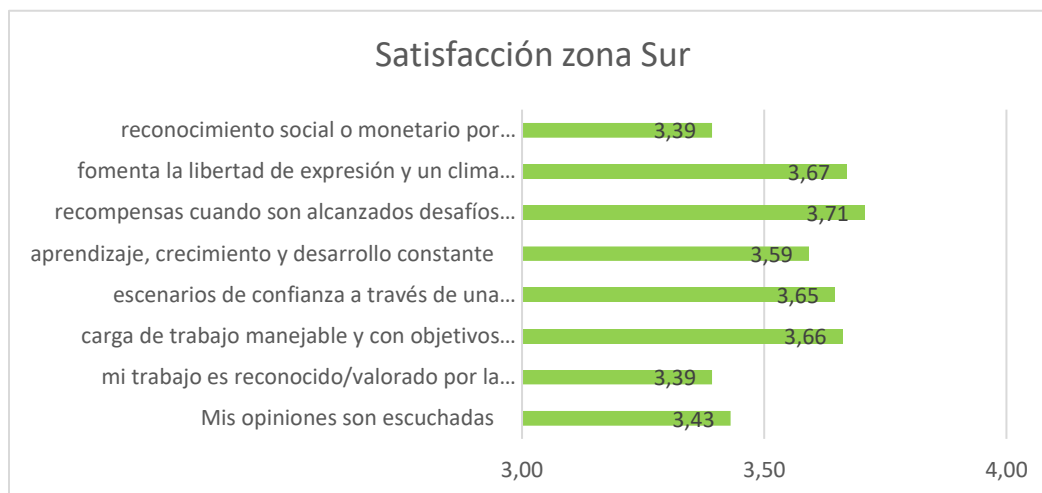


Gráfica 15. *Satisfacción general en la compañía.*

#### 4.3.1. Satisfacción zona norte

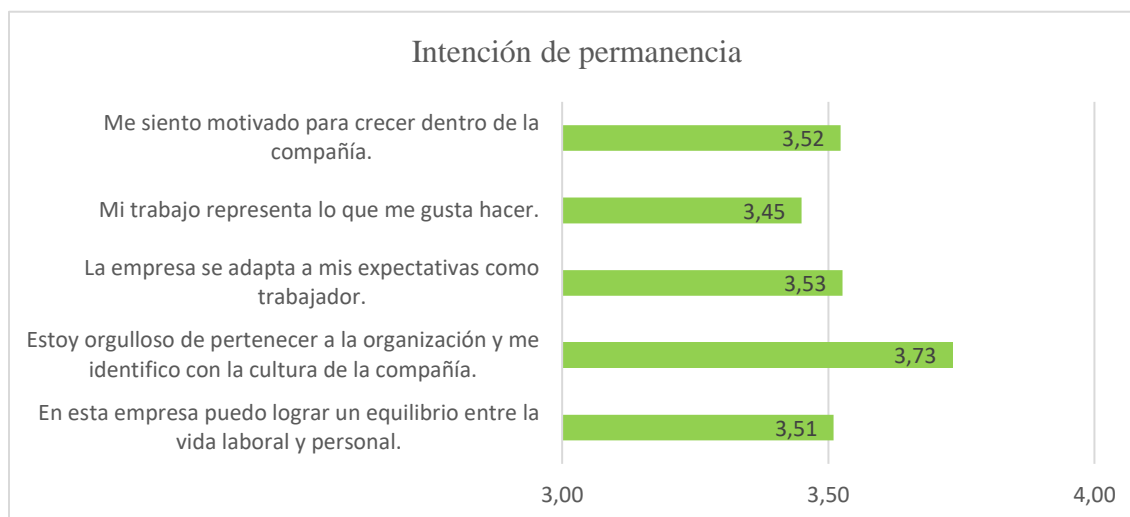
Al revisar las respuestas correspondientes a la categoría de satisfacción en la zona norte de la ciudad, se evidencian niveles altos de acuerdo con la escala planteada, en las afirmaciones asociadas al “aprendizaje, crecimiento y desarrollo profesional” y “fomentar libertad de expresión con comunicación asertiva”; sin embargo, dentro de los más bajos están puntuadas las afirmaciones acerca del reconocimiento por parte de los jefes y por la labor realizada de manera sobresaliente.



Gráfica 16. *Satisfacción del personal, zona Norte***4.3.2. Satisfacción Zona sur**Gráfica 17. *Satisfacción del personal, Zona Sur*

Para el caso de la zona sur, en cuanto a las preguntas sobre satisfacción, casi todas presentaron un nivel alto, de acuerdo a la escala propuesta; en este caso las más altas fueron “recompensas cuando son alcanzadas las metas”, seguido de “libertad de expresión y ambiente de comunicación asertiva”; sin embargo los más bajos siguen siendo las afirmaciones acerca del reconocimiento.

#### 4.4 Intención de permanencia

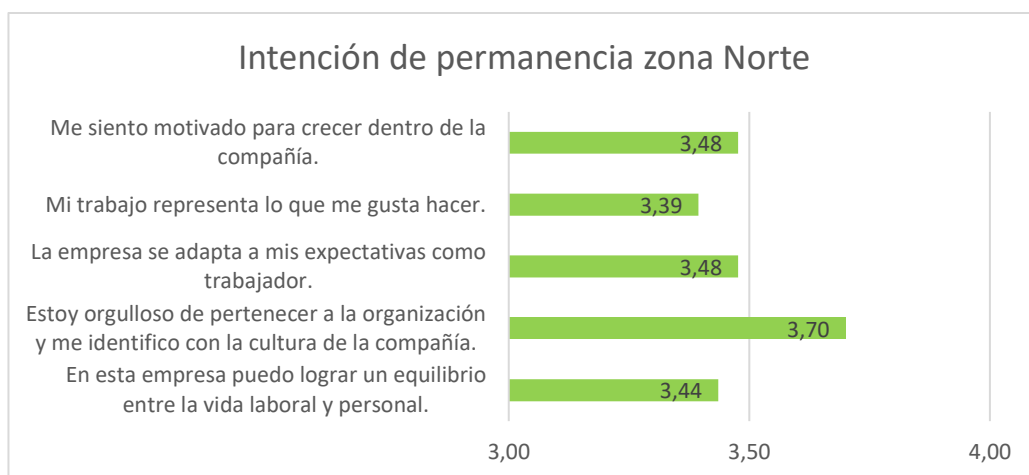


Gráfica 18. *Intención de permanencia en la compañía*

En la sección de preguntas relacionadas con la Intención de permanencia, el orgullo por la organización estuvo calificada con puntuación muy alta, con un puntaje de 3.7; sin embargo, la afirmación con menor puntaje es “ Mi trabajo representa lo que me gusta hacer” evaluada con 3.45 a nivel general, evidenciando así un alto sentido de pertenencia aunque la actividad realizada no sea lo que su proyecto de vida señala; para esto se hace importante validar no sólo las necesidades sino las expectativas del equipo de trabajo y poder brindar las herramientas para que trabajar en la compañía se convierta en un propósito parte del proyecto de vida de los empleados.

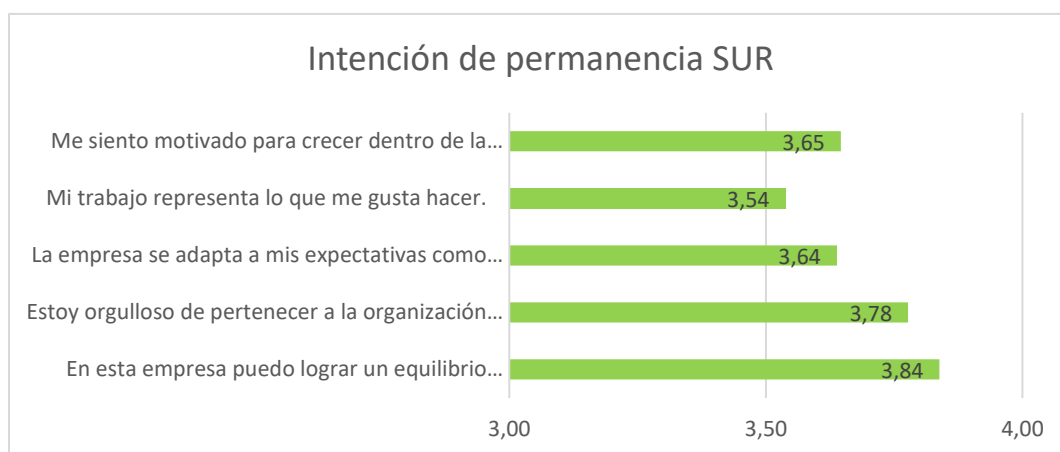
##### 4.4.1 Intención de permanencia zona norte

Estos resultados fueron replicados en los resultados de la zona Norte de Bogotá presentando también una calificación muy alta en el orgullo y el sentido de pertenencia con la organización; mas no del mismo modo en la afirmación correspondiente a “Mi trabajo representa lo que me gusta hacer”.



Gráfica 19. *Intención de permanencia - zona norte*

#### 4.4.2. Intención de permanencia zona sur



Gráfica 20. *Resultados intención de permanencia zona sur.*

Si bien en la zona sur los resultados tienen una calificación muy alta en el orgullo y el sentido de pertenencia, la mejor puntuada fue “en esta empresa puedo lograr un equilibrio entre lo personal y lo laboral”; sin embargo, la que tuvo una calificación baja sigue siendo “mi trabajo representa lo que me gusta hacer”.

#### 4.5 Formulario aplicado a Gerentes

Al equipo de gerentes se aplicó un cuestionario que consta de 16 preguntas, además de las demográficas, que buscan determinar la percepción del equipo gerencial sobre su estilo de liderazgo y su satisfacción general hacia el rol en la organización, para luego contrastarlo con las respuestas del personal crew.

Este cuestionario fue aplicado a 10 gerentes, de los distintos focos (Gente, servicio, producto), 7 de ellos mujeres y 3 hombres participaron en la realización de este cuestionario.

A continuación, los resultados:

7 de los 10 gerentes llevan entre 3 y 5 años en la compañía, los otros 3 llevan entre 6 y 10 años en la compañía, pero en roles gerenciales solamente entre 1 y 3 años.

5 son Gerentes de gente y estas son las generalidades de sus respuestas; la manera de movilizar a sus equipos es por medio de la comunicación y la motivación; describen su rol de liderazgo motivador y coherente, Aseguran realizar procesos de feedback constante y espacios de retroalimentación adecuados; niveles de confianza altos; dedicación de suficiente tiempo para orientar y entrenar al equipo; definen el liderazgo de sus gerentes de restaurante como participativo ; aseguran tener una motivación elevada y grandes expectativas de crecimiento dentro de la compañía.

2 son gerentes de Producto; movilizan a sus equipos de manera exigente para buscar la consecución de los objetivos; feedback constante, niveles de confianza con el equipo medio, porque mantienen la posición de jefe, dedicación de suficiente tiempo para orientar y entrenar al equipo; definen el liderazgo de sus gerentes de restaurante como democrático; motivación alta y expectativas de crecimiento.

Los 3 gerentes restantes, son gerentes de servicio; movilizan sus equipos por medio de objetivos y metas claras, procuran ser coherentes entre sus acciones y sus órdenes; feedback constante, niveles de confianza alta, entrenamiento por medio de seguimiento a las tareas diarias, liderazgo de su gerente de restaurante democrático; motivación alta y expectativas de crecimiento.

Realizada la comparación entre las respuestas del equipo crew y las respuestas dadas por el grupo de gerentes, la discrepancia se encuentran en los procesos de retroalimentación y comunicación; dado que en todos los casos los gerentes creen que su proceso de feedback es bueno y es constante, pero los crew indican que no hacen las correcciones y/ las observaciones en privado, y creando una sensación de malestar en los equipos de trabajo; se evidencia también que los temas de entrenamiento que realizan los gerentes están propuestos para que su fortalecimiento sea de carácter técnico y con los años y la experiencia van creando su propio estilo de liderazgo, sin que este proceso sea guiado y acompañado por parte de los directivos y el equipo de recursos humanos y entrenamiento de la misma; por lo que se hace necesario implementar un plan de desarrollo en habilidades de liderazgo que propenda en el desarrollo de estas capacidades y pueda mejorar el ambiente laboral, dando lugar a una disminución en los niveles de rotación.

## **Capítulo V Propuesta de intervención**

### **5.1 Descripción Del Problema**

De acuerdo con el análisis realizado a los resultados de la investigación, se evidencia que, aunque los aspectos evaluados no están en niveles bajos o críticos, hay dos elementos en los que se debe trabajar, para mejorar la satisfacción del personal y desarrollar un mejor liderazgo por parte del equipo gerencial, estos son:

**Reconocimiento:** Desde el punto de vista de los empleados, ellos sienten que cuando su trabajo es sobresaliente no es reconocido ni social, ni monetariamente; los incentivos creados están



diseñados para que el equipo gerencial obtenga ganancias económicas superiores a los del equipo crew y esto genera cierto descontento, porque el mayor trabajo recae justamente en ellos para superar ventas y transacciones mensuales, pero los premios no son justos en comparación con el esfuerzo adicional.

**Desarrollo de habilidades de liderazgo:** Los gerentes realizan distintos cursos de formación para poder desarrollar sus tareas, y de acuerdo a la línea de negocio que haya sido asignada a su rol ( gente, servicio, producto) se desarrollan distintas actividades y tareas; sin embargo el tema del liderazgo es un campo que no está siendo tratado con la rigurosidad que se debe, para generar una cultura y un clima organizacional definidos y que los estilos de liderazgo sean abordados de una manera adecuada y así obtener los resultados deseados en el equipo de trabajo; Por este motivo y luego del análisis a los resultados de la investigación se hace necesario tomar como principal foco: el reconocimiento al trabajo sobresaliente, el interés del líder en conocer las necesidades personales y profesionales del equipo de trabajo con y la manera adecuada de realizar correcciones y observaciones al equipo; para esto se hace necesaria una escuela de liderazgo y se diseña una propuesta de malla curricular con los siguientes ejes temáticos:

Tabla 3. *Contenido propuesta malla curricular*

Eje	Contenido
Orientación al cambio	Liderazgo adaptativo, transiciones e innovación, encontrando caminos con los equipos.
Influencia y Coach	Conocimiento de sí mismo y del equipo de trabajo, feedback positivo, relaciones con equipos, empoderamiento y reconocimiento

Gestión de la comunicación	Escucha activa, confianza como elemento clave para lograr propósitos, conversaciones difíciles, herramientas, reuniones y presentaciones
Emocionalidad y manejo de conflictos	Autoconciencia y gestión de las emociones, proyección de los mensajes a partir de las emociones, interacción, formas de abordar el conflicto, manejo efectivo del conflicto

Fuente: autor

## 5.2 Objetivos

### 5.2.1 Objetivo General de la propuesta

Desarrollar estrategias orientadas a fortalecer el reconocimiento de los empleados y el desarrollo de habilidades de liderazgo, logrando con esto incrementar la satisfacción y disminuir la rotación.

### 5.2.2 Objetivo Específicos de la propuesta

- Generar un plan de incentivos y reconocimiento, adecuado para los empleados del equipo de crew, que en verdad los motive a realizar un trabajo sobresaliente y mejore la percepción de satisfacción.
- Implementar un plan de desarrollo de habilidades de liderazgo para el equipo gerencial, que propenda en la mejora de los resultados y la percepción de la satisfacción.

### 5.3 Metodología

Para llevar a cabo las acciones destinadas al mejoramiento de la satisfacción en el campo del reconocimiento, así como el desarrollo de habilidades de liderazgo en el equipo de gerentes; se propone llevar a cabo los planes en 3 etapas: comunicación, desarrollo y evaluación.

Esta propuesta está pensada para elevar la percepción de satisfacción en los empleados crew, logrando de esta manera mantener y mejorar el sentido de pertenencia demostrado en las respuestas positivas de la encuesta y a la vez disminuir los porcentajes de rotación, que como se comentó anteriormente son los más elevados.

A continuación, se presenta la matriz de intervención.

Tabla 4. *Matriz de intervención*

<b>Aspecto</b>	<b>Etapa</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>
Reconocimiento	Comunicación	Comunicar a los gerentes de restaurante el plan de incentivos para generar mayor reconocimiento y	Nivel de cumplimiento de metas de ventas y transacciones Vs Incentivos recibidos posterior a la aplicación del plan .

		disminuir los niveles de rotación.	
	Desarrollo	Implementar el plan de incentivos, que propenda en un mayor nivel de satisfacción por parte de los empleados.	
	Evaluación	Evaluar el nivel de cumplimiento de objetivos versus la aplicación de los incentivos del plan.	
Desarrollo habilidades de liderazgo.	Comunicación	Comunicar a la gerencia y al equipo gerencial el contenido de los módulos de la escuela de liderazgo.	-Nivel de participación en la escuela de líderes Vs Número total de gerentes activos.
	Desarrollo	Implementar la escuela de liderazgo,	-Número de actividades aprobadas Vs Número

		con los módulos propuestos.	total de actividades propuestas
	Evaluación	Verificar el cumplimiento de los objetivos de la escuela.	

Fuente: Autor

### 5.3.1 Intervención Reconocimiento

Tabla 5. *Plan de Incentivos*

<b>MATRIZ PLAN DE INCENTIVOS</b>	
<b>Aspecto: Reconocimiento</b>	
<b>Fase de Comunicación y Desarrollo</b> (La fase de evaluación es cualitativa y será medida mediante los indicadores ya propuestos)	
Acción de intervención	Plan de Incentivos
Periodicidad	Mensual
Responsable	Equipo de gente
Objetivo	Motivar a los empleados crew a realizar un trabajo sobresaliente y mejorar la percepción de satisfacción.
<i>Desarrollo</i>	

1. Alineación de incentivos con las áreas correspondientes.	Evaluación por parte del equipo de operaciones de los indicadores que aplican para el incentivo BIG VENTA, en el equipo de crew, con el fin de que las metas sean alcanzables y de esta forma lograr incrementar el entusiasmo por ganar.
2. Condiciones y Restricciones del reconocimiento al empleado del mes/año	Establecer parámetros evaluables y estandarizados para la elección del empleado del mes y al empleado del año, para que sea un resultado imparcial y motive a los empleados a participar por él; considerando para esto los aportes y las opiniones del equipo crew y que sea construido por todas las partes interesadas.
3. Establecimiento de premios y reconocimientos	<p>Cada incentivo tiene sus condiciones y restricciones propias, así como un % de ganancia Vs los resultados del establecimiento al que pertenezcan y todo deben ser evaluados para el pago correspondiente.</p> <p>Los premios de reconocimiento serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Experiencias extraordinarias” a los equipos de crew de los restaurantes con mejor desempeño durante el mes; que pueden realizarse con actividades recreativas, deportivas y/o lúdicas dependiendo de la cantidad de personas. (cine, paintball, parapente, pasadía, deportes extremos, ente otros, que pueden ser de la elección del equipo ganador)</li> <li>• Pines de reconocimiento a la labor desempeñada de manera sobresaliente y a los empleados del mes.</li> </ul>

	<p>El reconocimiento se realizará de manera mensual, poniendo en cada local la foto y el nombre del empleado ganador; para el caso de los incentivos monetarios se divulgará la información por medio de los canales institucionales, (correo, grupos de redes sociales) los locales ganadores y los nombres de los empleados del local con mayor ganancia. El empleado del año será anunciado en el evento organizado para fin de año.</p>			
4. Divulgación	<p>Se realizará un evento de divulgación (mc desayuno) en donde se darán a conocer los nuevos parámetros de los incentivos y el nuevo plan de premios y reconocimiento; adicional, a los grupos de redes sociales se enviará la información correspondiente para cada equipo, stickers de whatsapp alusivos a las actividades y correos informativos.</p> <p>También se enviará material publicitario a cada local, con las condiciones de estos.</p>			
<i>RECURSOS</i>				
Físicos	Equipo de operaciones			
Humanos	Coordinadores de Gente			
	Gerentes de gente de cada local.			
Económicos	<i>Presupuesto</i>			
<i>Descripción presupuesto divulgación y desarrollo</i>				
<i>ÍTEM</i>	Valor unitario	<i>Cantidad mensual</i>	<i>Cantidad anual</i>	<i>Valor Total</i>

Material Publicitario divulgación	60.000	79	79	\$4.740.000
Incentivos BIG VENTA (mensual x ventas)	\$35.000.000	1	12	\$ 420.000.000
“Experiencias extraordinarias”	\$1.200.000	1	12	\$ 14.400.000
Pines de reconocimiento	\$450	160	1920	\$ 864.000
<b>Total</b>				\$ 440.004.000

Fuente: Autor

### 5.3.2 Intervención Desarrollo habilidades de liderazgo

Tabla 6. *Plan de Desarrollo*

<b>MATRIZ PLAN DE DESARROLLO</b>	
<b>Aspecto de Desarrollo de habilidades de liderazgo</b>	
<b>Fases de Comunicación y Desarrollo</b>	
Acción de intervención	Escuela de liderazgo, dirigida al equipo gerencial en los restaurantes, por medio de la plataforma Mc Campus y con evaluaciones presenciales al final de cada ciclo.



Periodicidad	Por ciclos, 4 ciclos en total, duración de cada ciclo 3 meses.
Responsable	Equipos de Gente y Entrenamiento
Objetivo	Implementar un plan de desarrollo de habilidades de liderazgo para el equipo gerencial, que propenda en la mejora de los resultados y la percepción de la satisfacción.
<i>Desarrollo</i>	
1. Definición curricular por ciclo en la escuela de líderes.	La escuela de liderazgo se desarrollará por módulos basados en 4 ejes fundamentales; realizando de esta manera 4 ciclos trimestrales; luego de los cuales el equipo de gerentes estará en capacidad de guiar de mejor manera a su grupo de trabajo.
2. Ejes temáticos de los ciclos de formación	Orientación al cambio
	Influencia y Coach
	Gestión de la comunicación
	Emocionalidad y manejo de conflictos
3. Desarrollo de los ciclos de formación.	Las capacitaciones se realizarán por medio de la plataforma Mc Campus, en horarios establecidos para cada equipo; se colgarán las sesiones y estarán disponibles en 3 horarios; 7:00 am a 10 am; 1:00 pm a 4:00 pm y 6:00 pm a 9:00 pm. Durante 3 días a la semana, por el trimestre que dura cada ciclo; por medio del usuario de cada gerente serán enviadas las actividades y videos de comprobación del desarrollo de estas.

	<p>El cierre del ciclo se hará presencial en 3 horarios distintos, para poder contar con la presencia de todo el equipo gerencial de la compañía a nivel nacional.</p> <p>Al completar los 4 ciclos se realizará la ceremonia de graduación.</p>			
<i>Recursos</i>				
Físicos	Salones de eventos			
Humanos	Mentores y conferencistas			
	Coordinadores de Gente y Equipo de entrenamiento			
Económicos	<i>Presupuesto</i>			
<i>Descripción Presupuesto</i>				
<i>ÍTEM</i>	Valor unitario	<i>Cantidad trimestral</i>	<i>Cantidad anual</i>	<i>Valor Total</i>
Conferencistas y mentores	\$2.000.000	4	16	\$ 32.000.000
Salón de conferencias	\$ 7.400.000	1	4	\$ 29.600.000
Diplomas	\$ 2.000	315	1260	\$ 2.520.000
<b><i>Total</i></b>				<b>\$ 35.320.000</b>

## 5.4 Cronograma

Tabla 7. *Cronograma*

ASPECTO	ACTIVIDAD	INICIO DEL PLAN	DURACIÓN DEL PLAN	PERIODOS												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
RECONOCIMIENTO	Alineación de incentivos con las áreas correspondientes	1	1	■												
	Condiciones y Restricciones del reconocimiento al empleado del mes/año	2	1	■	■											
	Establecimiento de premios y reconocimientos	2	1		■											
	Divulgación	3	1			■										
	Evaluación	5	7					■	■	■	■	■	■	■	■	■
DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO	Definición curricular por ciclo en la escuela de liderazgo.	1	1	■												
	Ejes temáticos por ciclo	1	1	■												
	Desarrollo de los ciclos de formación	2	3	■	■	■										
	Evaluación	4	1				■									
	Desarrollo de los ciclos de formación	5	3				■	■	■							
	Evaluación	7	1							■						
	Desarrollo de los ciclos de formación	8	3								■	■	■			
	Evaluación	10	1										■			
	Desarrollo de los ciclos de formación	13	3											■	■	■
	Evaluación	15	1													■

Fuente: Autor

## 5.4 Presupuesto

Tabla 8. *Presupuesto*

<u>Aspecto</u>	<u>Acción de Intervención</u>	<u>Presupuesto Total por</u>
		<u>Acción</u>

Reconocimiento	Plan de Incentivos	\$440.004.000
Desarrollo de habilidades de liderazgo	escuela de Liderazgo	\$ 35.320.000
<b>Total</b>		<b>\$ 475.324.000</b>

Fuente: Autor

## Capítulo VI Conclusiones

### 6.1 Conclusiones

Teniendo en cuenta los resultados de los instrumentos aplicados, se concluye lo siguiente:

El resultado de la investigación da cuenta que el liderazgo no tiene incidencia directa en la rotación de empleados en la empresa de comida preparada tomada como caso de estudio; por tanto es importante definir en otro estudio cuáles son las principales causas de los altos niveles de rotación.

El resultado de la investigación, no es el esperado, dado que se partía de la premisa de un liderazgo autocrático, que pudo haberse visto modificado por la restructuración realizada en el primer semestre de 2019, mediante la cual se crearon líneas de mando dentro de la jerarquía gerencial en los restaurantes; dividiendo los cargos por áreas ; generando un nuevo modelo de entrenamiento y direccionamiento al cargo, logrando así que se presentara un cambio en los estilos de liderazgo a los que se estaba habituado.

Luego de esta reestructuración en la línea jerárquica, también se presentaron cambios de roles y ascensos, lo cual generó cambios en las dinámicas internas de la compañía y propendió en lo que parece ser la eliminación del estilo de liderazgo autocrático.

El panorama general presentó un cambio de dirección, más ajustado a cada rol y al trabajo, lo cual genera que los motivos de retiro ya no sean por el tipo de líder.

Uno de los aspectos más relevantes en los resultados, fue el orgullo por trabajar en la empresa, calificado dentro de la encuesta entre 3.68 y 3.72. los puntajes más altos presentados; lo cual indica que el sentido de pertenencia a pesar del porcentaje de rotación presentado es alto.

Hay otros aspectos que pueden influir en que el nivel de rotación se mantenga, estos pueden ser ocasionados por el sentimiento de la falta de recompensa al trabajo bien hecho; que también se presentó como resultado y sobre el cuál se desarrollará la estrategia de intervención; teniendo en cuenta que la calificación de estos puntos estuvo por debajo de 3, en la escala definida para dar una valoración más específica a los datos obtenidos y ésta propuesta de intervención será realizada para el personal crew, cuyos niveles de rotación son los más altos, de acuerdo al levantamiento previo de información.

Las respuestas a las afirmaciones “mi trabajo es reconocido/valorado por la empresa y por mis superiores” y “Obtengo algún tipo de reconocimiento social o monetario al hacer mi trabajo de manera sobresaliente.” En todos los casos fueron las menos positivas, por tanto, el plan de intervención estará centrado en este ítem.

Se evidencia que los estilos de liderazgo presentes en la organización suelen ser democrático y participativo; dada la información recopilada de manera teórica para llevar a cabo esta investigación, se recomienda que la empresa adopte un estilo de liderazgo participativo, el cuál

puede lograr que el equipo crew se sienta más satisfecho y que en conjunto se logren cumplir de una mejor manera los objetivos propuestos, por tanto la propuesta en el ítem de desarrollo de habilidades gerenciales propiciará esta definición y aplicación del estilo de liderazgo.

## **6.2 Recomendaciones**

Para un ejercicio próximo de evaluación del liderazgo se recomienda ampliar la muestra evaluada, tomando personal no solamente de una ciudad sino de todas en las que Arcos Dorados tiene presencia; ya que la cultura no es igual en todas partes del país y esto puede generar distintos tipos de liderazgo.

Es importante realizar mediciones y monitoreo del impacto del liderazgo en los equipos, que sean complemento de los programas de formación, brindando de esta manera elementos de gestión constantemente actualizados que logren mejorar el clima laboral y la satisfacción en los empleados.

Se recomienda también realizar un estudio que permita establecer cuáles son los factores que determinan el nivel de rotación; ya que en el presente estudio se encuentra que el reconocimiento es un elemento importante y clave para trabajar, no significando esto que sea la única variable que incida en el mismo.

## **6.3 Referencias**

- Alves, J. (2000). LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL. *Revista de psicología del deporte*, 122-133.
- Arauz, A., Díaz, M., González, M., & Vásquez, Y. (2018). Evaluación y análisis de los indicadores de motivación laboral aplicado al personal operativo de restaurantes de comida rápida. *Gente Clave. Revista Académica del Centro de Estudios de Postgrado.*, 30-43.
- Arcos Dorados. (01 de 2019). *Sobre Arcos Dorados Colombia*. Obtenido de [www.arcosdorados.com](http://www.arcosdorados.com)
- Arcos Dorados Colombia. (2017). *Informe de recursos humanos*. Bogotá.
- Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial applications. The free press.
- Bass, B. M. (2008). The Bass handbook of leadership. Theory, research & managerial applications. *New York Free Press*.
- Bennis, W. (1959). *Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority*. Pittsburg.
- Bennis, W. (2003). *Leaders: the strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Bloch, S., & Whiteley, P. (2003). *Complete Leadership: A practical*. London: Pearson.
- Bogdan, T. y. (2003). *Introducción a los metodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Casales, J. C. (1995). Estilos de dirección, liderazgo y productividad grupal. *Revista interamericana de Psicología ocupacional*.
- Cuadrado, M. I. (2001). *Estilos de liderazgo y género, una perspectiva psicosocial*. Almería.
- Cuadra-Peralta, A., & Veloso-Besio, C. (2009). GRADO DE SUPERVISIÓN COMO VARIABLE MODERADORA ENTRE LIDERAZGO. *Ingeniare*, 15-25.

- Dunham-Taylor, J. (2000). Nurse Executive Transformational Leadership Found in Participative Organizations. *The Journal of Nursing Administration*, 241-250.
- Edwards, J., & Cable, D. (2009). The Value of Value Congruence. *Journal of Applied Psychology*, 654-677.
- Fioritio, J., Bozeman, D., Yung, A., & Meurs, J. (2007). "Organizational commitment, Human resource practices and organizational characteristics. *Journal of managerian issues*.
- García, M., & Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional. *Psicogente*, 120-142.
- Goleman, D. (2000). Leadership that Gets Results. *Harvard Business Review*,, 1-13.
- González, O., & González, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*, 35-44.
- Hernández, A., & Canto, J. (2000). El liderazgo en los grupos deportivos. *Psicología del deporte*.
- Hernández, B. (2001). *Técnicas estadísticas de investigación social*. Madrid: Díaz de Santos.
- Herrera Infante, D. C. (21 de 01 de 2013). Estudio de la Satisfacción laboral de los empleados en una multinacional de comidas rápidas. Bogotá, D.C, Colombia. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10554/10618>
- Hurtado Ayala, A. (junio de 2016). *Estudios gerenciales*. Obtenido de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/2250](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2250)
- Joseph, D. (2007). urnover of information technology professionals: a narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development. *Journal*.
- Kleinman, C. (2004). Leadership and Retention: Research Needed. *he Journal of Nursing Administration*, 111-113.
- Lewin, K. (1939). Experiments in social space. *Harvard Educational Review*, 21-32.



- Likert, R., & Bowers, D. (1969). Organizational theory and human resource accounting. *American Psychologist*, 585-592.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill.
- Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 237-240.
- Mobley, W., Stanley, H., & Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 408-414.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). Employee-Organizational linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. *N.Y Academic Press*.
- Pons Verdú, F., & Ramos López, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.
- Price, J., & Mueller, C. (1981). A Causal Model of Turnover for Nurses. *The Academy of Management Journal*, 543-565.
- Robles, M., Dierssen, T., Martínez, E., Herrera, P., Díaz, A., & Llorca, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta Sanitaria*, 127-134.
- Rodríguez Enriquez, C. L. (27 de 06 de 2017). Nivel de satisfacción laboral en los colaboradores del establecimiento de comida rápida Pizza Hut Chiclayo. Moglovejo, Chiclayo, Perú. Obtenido de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/850>

- Su-Chao, C., & Ming-Shing, L. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 155-185.
- Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Bussines& Marketing school.
- Valles, M. (1997). *Técnicas cualitativas de Investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.
- Varela, F. (2012). *Liderazgo en el Sector Público. Aproximaciones y Desencuentros con el Sector Privado*.
- Villalba Moreno, O. (2001). Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. *Academia, Revista latinoamericana de Administración*, 5-17.
- Warrick, D. (1981). Leadership styles and their consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation*.
- Wei-Chiang, H., & Ruey-Ming, C. (2007). A Comparative Test of Two Employee Turnover Prediction Models. *International Journal of Management*.
- Yañez, R., Arenas, M., & Ripoll, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit*, 193-202.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson educación.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders: are they different? *Harvard Deusto business review*, 38-49.
- Zimmerman, L. (2006). ANTECEDENTES DE LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE PERSONAL. *Investigación administrativa*, 7-25.

## 6.4 Anexos

### 6.4.1 Encuesta personal crew

La presente encuesta va dirigida al personal que opera en los restaurantes McDonald's en la ciudad de Bogotá, con el fin de evaluar la incidencia que tiene el liderazgo en la rotación y/o satisfacción de este con la compañía. A continuación encontrará una serie de afirmaciones acerca del liderazgo, la satisfacción y su rol como trabajador de Arcos Dorados. Por favor conteste a las afirmaciones indicando con una (x) su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada una de ellas, procurando ser lo más sincero posible. En el primer grupo de preguntas, seleccionar las respuestas correspondientes para cada uno de los gerentes que hacen parte del equipo de su restaurante

#### INTRODUCCIÓN

		Liderazgo del grupo gerencial ( gente, producto, servicio)	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		Responda las siguientes preguntas al respecto del liderazgo de cada gerente	1	2	3	4
1	LIDERAZGO	El gerente se interesa en conocer las necesidades personales y profesionales que tiene el grupo de trabajo				
2		Es coherente entre sus expresiones y sus conductas				
3		Se muestra comprometido con las metas del equipo				
4		Se expresa de manera clara y respetuosa				
5		Acepta opiniones al respecto del desarrollo del turno				
6		Realiza correcciones y observaciones en privado				
7		Tiene buen trato con todo el personal				
8		Da reconocimiento al buen trabajo				

		Satisfacción con la compañía	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4
9	SATISFACCIÓN	Mis opiniones son escuchadas y han sido utilizadas para la solución de un problema				
10		Siento que mi trabajo es valorado/reconocido por la empresa y por mis superiores				
11		Tengo una carga de trabajo manejable y con objetivos definidos.				
12		asertiva				
13		Se fomenta el aprendizaje, crecimiento y desarrollo constante de los colaboradores				
14		Tengo claro lo que puedo llegar a recibir cuando son alcanzados desafíos de desempeño				
15		La empresa fomenta la libertad de expresión y un clima de confianza e integridad				
16		Obtengo algún tipo de reconocimiento social o monetario al hacer mi trabajo de manera sobresaliente				

		intención de permanencia en la compañía	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4
17	ROTACIÓN	En esta empresa puedo lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal.				
18		Estoy orgulloso de pertenecer a la organización y me identifico con la cultura de la compañía				
19		La empresa se adapta a mis expectativas como trabajador				
20		Me siento motivado para crecer dentro de la compañía				
21		Mi trabajo representa lo que me gusta hacer				

### 6.4.2 Cuestionario entrevista semiestructurada Gerentes

CATEGORÍAS	No.	Entrevista a los gerentes ( producto, gente, servicio) quienes tienen gente a cargo
LIDERAZGO	1	¿cómo resumirías tu historia en arcos dorados?
	2	¿cuánto tiempo llevas en Arcos dorados?
	3	¿Cuánto tiempo llevas asumiendo el rol de liderazgo? (gerente)
	4	¿Cuál es tu rol actual?
	5	¿cómo te has preparado desde lo personal para asumir este rol?
	6	¿cómo te ha preparado la compañía para asumir este rol?
	7	¿Cómo es la forma de movilizar a tu equipo de trabajo?
	8	¿Cómo describes tu rol como líder?
	9	¿cómo manejas los procesos de comunicación y retroalimentación con el equipo de trabajo?
	10	¿Cuál es el nivel de confianza que consideras que tienen contigo tus colaboradores? ¿Por qué lo crees así?
	11	¿Cómo actúas cuando algún miembro de tu equipo comete una equivocación?
	12	¿Le dedicas tiempo a enseñar y orientar a tu equipo de trabajo? Si la respuesta es sí, ¿de qué forma lo haces? Si la respuesta es no puede indagarse porque no se hace, que impacto cree que eso tiene para el equipo y su gestión
	13	¿crees que hay órdenes que se contradicen con el resto del equipo gerencial? ¿cómo solucionan estas diferencias?
	14	¿cómo es el liderazgo del gerente de restaurante, para con el equipo gerencial?
SATISFACCION LABORAL	15	¿Sientes que cuando tu trabajo es sobresaliente, es reconocido?
	16	¿te sientes motivado y orgulloso por pertenecer a la compañía?
	17	¿crees que tu equipo de trabajo siente orgullo por trabajar en la compañía?
	18	¿ cuáles son tus expectativas en el rol y en la compañía?