

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO**



**Estructuración de los procesos y la función de recursos humanos alineados con el  
direccionamiento estratégico en Kathmandu restaurante**

**Proyecto de aplicación práctica**

**Margie Catherine Buitrago Neira**

**Bogotá D.C.**

**2016**

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO**



**Estructuración de los procesos y la función de recursos humanos alineados con el  
direccionamiento estratégico en Kathmandu restaurante**

**Proyecto de aplicación práctica**

**Margie Catherine Buitrago Neira**

**Merlín Patricia Grueso Hinstroza**

**Administración de negocios internacionales**

**Bogotá D.C.**

**2016**

## CONTENIDO

<b>GLOSARIO .....</b>	<b>5</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
<b>PALABRAS CLAVES.....</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>9</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.1 OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.3 ALCANCE Y VINCULACIÓN CON EL PROYECTO DEL PROFESOR.....</b>	<b>13</b>
<b>2. FUNDAMENTACION TEORICA Y CONCEPTUAL .....</b>	<b>15</b>
<b>3. MARCO METODOLOGICO.....</b>	<b>20</b>
<b>4. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>23</b>
<b>4.1 DIAGNOSTICO GENERAL DE KATHMANDU.....</b>	<b>23</b>
<b>4.2 COMPETENCIA .....</b>	<b>23</b>
<b>4.3 ANÁLISIS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>24</b>
<b>4.4 ANÁLISIS DE CARGOS .....</b>	<b>25</b>
<b>4.5 DIAGNÓSTICO DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS .....</b>	<b>26</b>
<b>5. PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>31</b>
<b>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>39</b>

## GRAFICOS Y TABLAS

Tabla 1. Variables para el estudio .....	21
Grafico 1. Sexo.....	27
Grafico 2. Selección del personal en Kathmandu.....	27
Grafico 3. Ascenso del personal en Kathmandu.....	28
Grafico 4. Formación y desarrollo en Kathmandu.....	28
Grafico 5. Compensación de los empleados.....	29
Grafico 6. Horario de los empleados.....	29
Grafico 7. Estructura organizacional propuesta.....	32

## GLOSARIO

**Direccionamiento estratégico** “El direccionamiento estratégico pretende responder a la pregunta ¿En dónde queremos estar? En donde se deben revisar nuevamente los principios, la misión y la visión. Amaya (2005)

**Estrategia** “Se ocupa de las cuestiones fundamentales; ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias; supone un marco temporal más largo; ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad, y es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar. La planeación operacional procura hacer bien esas cosas, eficiencia.” Stoner (1989)

**Recursos humanos** “Consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”. Chiavenato (2009)

**Liderazgo estratégico** “La capacidad de articular una visión estratégica de la organización y habilidad de motivar a los demás a participar de esa visión”. Sayles (1982)

**Estructura organizacional** “La capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional”. Lusthaus (2002)

**Cultura organizacional** “...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.” Chiavenato (1989)

## RESUMEN

El direccionamiento estratégico está destinado para que las organizaciones cumplan con sus metas y tengan perdurabilidad en el tiempo; es una forma metodológica en la cual se establecen La formulación y el planteamiento estratégicos, se identifican las brechas entre el sueño de la empresa y su realidad, para desplegar la plata forma estratégica.

Kathmandu es un restaurante conocido por su diversidad cultural gastronómica, ubicado en Usaquéen al Norte de Bogotá. Su serviespacio reúne los sabores, aromas, decoración y elixires del oriente, su música incluye una fusión de sonidos que permite materializar la experiencia que quiere brindar para satisfacer las expectativas de sus comensales y brindarles una experiencia diferente. Los fines de semana presentan shows de danza de vientre, para acompañar la comida y el rato que dispongan disfrutar en este lugar.

Este restaurante tiene un diferenciador en su servicio, que le ofrece una ventaja competitiva, Kathmandu brinda la posibilidad de que además del deleite de sus platos, los clientes puedan adquirir toda la decoración de este lugar, estas son artesanías originales traídas de Nepal, India, Tailandia, Indonesia y sus alrededores. Otro atrayente de este restaurante son los cocteles alusivos a las regiones del oriente, y la narguile que ofrece a sus clientes.

Al pasar de los años, ciertos inconvenientes presentados en el negocio, con los clientes, el personal y las utilidades, han hecho que los gerentes se preocupen por encontrar la raíz del problema y buscar la solución óptima para perdurar en el tiempo con los mejores beneficios posibles, pues las estrategias que estaban implementando no van acorde a su misión y visión, por lo que es necesario realizar una reestructuración de ciertos procesos enfocados al direccionamiento estratégico.

Se realizó un análisis en una reunión junto a las directivas sobre cada área de la organización donde se evidenciaron problemas que deben ser tratados para hacer de Kathmandu una empresa más eficiente, eficaz y productiva. Y prepararla para afrontar los cambios que el tiempo le

presente, en cuanto a preferencias de los clientes, competencia, entre otras, bien sean a corto, mediano o largo plazo.

Algunos de los principales problemas encontrados son: el servicio al cliente, la selección adecuada de personal y capacitación de este, la falta de manejo de un conducto jerárquico y repartición de funciones entre los colaboradores, el informe adecuado sobre la inconformidad de los clientes con su solución, el manual de funciones, el manejo de inventarios y su rotación, verificación de calidad de los productos, manejo de proveedores, entre otros.

Kathmandu, a pesar de tener problemas evidentes, es una empresa que por los servicios y productos que ofrece sigue generando buenas utilidades, por esto los gerentes no le habían prestado la debida atención a estos inconvenientes que están poniendo en juego la perdurabilidad de la empresa y que afecta la optimización de las utilidades y minimización de costes sin afectar la calidad brindada al cliente.

El objetivo de este restaurante es que el área de recursos humanos sea reestructurada en cada uno de los procesos para articularla al direccionamiento estratégico de Kathmandu; pues en esta área se generan la mayoría de los problemas presentados anteriormente.

El presente proyecto pretende diseñar el direccionamiento estratégico del área recursos humanos del restaurante Kathmandu para superar la problemática identificada y garantizar la efectividad de sus procesos y adicionalmente evidenciar la creencia de éxito sostenido que se manejaba en este lugar.

Este proyecto se realizara con una metodología mixta, para tener aspectos de la investigación cuantitativa y cualitativa y poder realizar una investigación más completa que lleve a una óptima solución del problema abarcado. Se utilizara el direccionamiento estratégico como herramienta para replantear el área de recursos humanos de la organización y alcanzar la efectividad en sus procesos.

## **Palabras claves**

Direccionamiento estratégico, estrategia, recursos humanos, liderazgo estratégico, estructura organizacional, cultura organizacional.



## ABSTRACT

The strategic direction is intended to help organizations meet their goals and have durability over time. It is a methodological way in which the formulation and strategic approach are set, the gaps between the company's dream and reality are identified, to deploy strategic platform.

Kathmandu is a restaurant known for its gastronomic cultural diversity, located in Usaquen north of Bogota. His "service-space" brings the flavors, aroma, decoration and elixirs from the east, his music includes a fusion of sounds that can materialize the experience that wants to provide to meet the expectations of their guests and provide a different experience. Weekends have belly dance shows, to accompany the meal and have time to enjoy this place.

This restaurant has a differentiator in its service, which offers a competitive advantage, Kathmandu offers the possibility that in addition to the delight of their dishes, customers can acquire all the decor of this place, these original handcrafts brought from Nepal, India, Thailand, Indonesia and surroundings. Another attractive of this restaurant are the allusive cocktails to the eastern regions, and the hookah it offers its customers.

Over the years, certain drawbacks presented in business with customers, staff and utilities have made managers worry about finding the root of the problem and find the optimal solution to last over time with the best benefits possible, because the strategies being implemented are not going according to its mission and vision, so it is necessary a restructuring of certain processes focused on strategic direction.

An analysis was made at a meeting with the directives on each area of the organization where problems should be treated Kathmandu to make a more efficient, effective and productive enterprise were evident. And prepare to face the changes that time to submit regarding customer preferences, competition, among others, whether short, medium or long term.

Some of the main problems encountered are: customer service, appropriate recruitment and training of this, lack of management of a hierarchical conduit and distribution of functions among employees, proper report on the dissatisfaction of customers with their solution manual functions, inventory management and rotation, check product quality, supplier management, among others.

Kathmandu, despite having obvious problems, is a company that for the services and products offered continues to generate good profits, so managers had not given due attention to these problems that are jeopardizing the sustainability of the company and It is affecting the optimization of profits and minimize costs without affecting the quality of service provided to the customer.

The aim of this restaurant is that the human resources area is restructured in each of the processes to articulate the strategic direction of Kathmandu; in this area since most of the problems presented above are generated.

This project aims to design the strategic management of human resources area Restaurant Kathmandu to overcome the problems identified and to ensure the effectiveness of its processes and further demonstrate the belief of sustained success that was handled here.

This project was carried out with a mixed methodology, to have aspects of quantitative and qualitative research and to make a more thorough investigation leading to an optimal solution of the problem covered. Strategic direction as a tool to rethink the area of human resources and achieve organizational effectiveness in its processes were used.

## **Keywords**

Strategic management, strategy, human resources, strategic leadership, organizational structure, organizational culture.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Planteamiento del problema de investigación

La forma como se dirigen y gestionan los recursos humanos tiene una alta relevancia respecto de los resultados que obtienen las organizaciones. De allí que estas deben poner especial interés en este tópico. Al parecer, existe una problemática relacionada con la dirección y gestión de recursos humanos en el Restaurante Kathmandú. De manera particular los gerentes de esta organización al notar que había ciertas circunstancias que estaban afectando la rentabilidad y el posicionamiento del restaurante, llegaron a la conclusión de que se estaban presenciando errores en los procesos que se realizan dentro de la organización, como el servicio al cliente, la selección adecuada de personal y capacitación de este, la falta de manejo de un conducto jerárquico y repartición de funciones entre los colaboradores, el manual de funciones, entre otro; quitándole la ventaja competitiva al restaurante que en algún lapso de tiempo alcanzo a tener, y desviando la planeación estratégica a un punto diferente a lo que verdaderamente se quiere llegar.

Estos problemas evidenciados, proporcionaron que se dieran cuenta de la necesidad de aprovechar el momento para convertir la situación en una oportunidad y poder reestructurar el área de recursos humanos alineándolo con el direccionamiento estratégico de la empresa, convirtiendo dicha reestructuración en una necesidad.

Para Luis Puchol (2007) es necesario especificar qué es lo que se quiere hacer y a donde se quiere llegar, y poder accionar las funciones del área de los recursos humanos en función de esta meta, para lo que es necesario la planificación y reestructuración del área. Es importante contar con una planificación del personal y una técnica para llevar a cabo este proceso teniendo en cuenta el entorno de la empresa y las necesidades del cliente.

Uno de los efectos de la necesidad detectada es que el restaurante tenga una perdurabilidad en el tiempo a largo plazo, por lo que además de la estructuración de procesos en los recursos

humanos, es relevante dejar de lado la creencia del éxito sostenido, y tener en cuenta cada uno de los errores que se vayan detectando en los procesos manejados en el restaurante para corregirlos y evitarlos.

Procesos como la selección del personal, su capacitación, el manejo adecuado del conducto jerárquico, el manual de funciones del personal para brindar un excelente servicio al cliente son algunos de los métodos que se tienen que tratar para llegar a cubrir con la necesidad que se tiene en la empresa y por lo tanto la necesidad del cliente.

Como se ha mencionado anteriormente, es relevante enfocarse en la creación de los perfiles de cada uno de los cargos manejados dentro de la organización, como lo menciona Juan Carlos Rodríguez (2007) en su libro “el modelo de gestión de recursos humanos” y crear una buena gestión de esta área para cumplir con el direccionamiento estratégico.

Se espera transformar dicha necesidad, que en este caso es lograr la estructuración de los procesos del área de recursos humanos, en una ventaja competitiva, y que permita tener un mejor posicionamiento en el mercado al que ya tiene con un alto reconocimiento por los comensales que se sientan atraídos por el tipo de servicios que presta este restaurante, de igual forma que los cambios proporcionados en este proyecto se vean reflejados en las utilidades de Kathmandu.

En el libro “Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos” muestra la importancia del papel que tiene la gestión en esta área, y por qué es necesario establecer la misión, visión, información y cultura dentro de la organización para llegar al éxito de esta

Kathmandu al satisfacer dicha necesidad debe ser un restaurante eficiente, eficaz y productivo en cada uno de los servicios que presta, y que la calidad prestada a sus clientes mejore en todos los aspectos; además ver el direccionamiento estratégico en recursos humanos como una oportunidad de la empresa para poder solucionar parte de los problemas que a través del tiempo se han venido manifestando; convirtiendo así la necesidad en una ventaja competitiva.

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### **1.2.1 Objetivo general**

Estructurar los procesos y la función de recursos humanos articulados a la estrategia de Katmandú.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Analizar la estructura organizacional en función de la estrategia organizacional
  - Analizar el proceso de provisión de personal en función de la estrategia de la empresa
  - Analizar el proceso de formación del personal en función de la estrategia de la empresa
  - Analizar el proceso de evaluación del personal en función de la estrategia de la empresa
  - Analizar el proceso de compensación del personal en función de la estrategia de la empresa
  - Analizar el proceso de desarrollo de carrera del personal en función de la estrategia de la empresa
- empresa
- Promover el liderazgo en cada uno de los colaboradores orientado al direccionamiento estratégico de la empresa

### **1.2.3 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor**

A través del tiempo las organizaciones se han preocupado por como pueden ser afectadas a largo plazo y como deben reaccionar frente a las circunstancias que se le presenten, y poder así ser perdurables en el tiempo a pesar de la turbulencia del entorno. Aunque no es fácil lograr que las organizaciones sean duraderas, existen varios factores que ayudan a direccionar las variables externas e internas de las empresas para poder perdurar en el tiempo, como se menciona en el direccionamiento estratégico.

La estrategia ha hecho que cada organización sea competitiva y busque siempre crear ventajas competitivas difíciles de imitar, con el objetivo de tener mayor posicionamiento en el mercado y manejar la mayor parte de este, creando también fidelidad en los clientes y satisfacer sus necesidades.

La perdurabilidad va ligada directamente al direccionamiento estratégico, haciendo de la estrategia parte fundamental en la duración de las organizaciones, si se quiere ser duradera, es necesario realizar un estudio adecuado para saber cuáles son las estrategias que se deben aplicar en cada caso y como se mencionaba anteriormente, buscar que estas sean difíciles de imitar.

La estrategia y la perdurabilidad están relacionadas, pues de las estrategias que se ejecuten, la forma en que se planeen y el acompañamiento que se realice sobre cada una de estas en la organización, depende la duración de la empresa, la sostenibilidad en el mercado, el posicionamiento y la rentabilidad obtenida. Si la estrategia no es llevada a cabo de la forma esperada, va a afectar la perdurabilidad de la organización, obligándola a retirarse del mercado, bien sea cerrando o vendiendo.

Es importante seguir con la investigación sobre la perdurabilidad pues además de influir en las organizaciones, está afectando en el desarrollo económico y social del país. Aunque no se puede generalizar los resultados obtenidos, posiblemente ayude a cada organización para reestructurar o estructurar su direccionamiento estratégico para que cumpla con los resultados esperados de cada una.

## 2. FUNDAMENTACION TEORICA Y CONCEPTUAL

El direccionamiento estratégico busca responder: ¿en dónde se quiere estar?, pregunta que la empresa debe definir si quiere ser perdurable en el tiempo y tener buenos beneficios, aplicando la planeación estratégica, la misión, visión y principios de la organización.

La dirección estratégica de los recursos humanos, se ha dado como la transformación que ha experimentado la gestión del personal en las últimas décadas que se acerca a la estrategia de la empresa. A través del tiempo se ha aumentado la necesidad de que la parte humana participe en el cumplimiento de la estrategia. Es por esto que al personal se le han dado beneficios, libertad y autonomía para realizar su trabajo.

En los años 80 se dio un desarrollo de enfoque estratégico de la función del personal, reconociendo a la persona como variable estratégica al igual que su dirección, pues influyen en los resultados de la empresa; aparece la dirección de recursos humanos y desaparece la administración del personal. En los años 90 como Hendry y Pettigrew lo mencionan (1990) se da un enfoque más proactivo con la estrategia empresarial en comparación a los 80.

El término de la gestión de recursos humanos empezó aproximadamente entre los años 1960 y 70 en estados unidos, los americanos tenían un modelo que fue criticado por Europa, porque era más teórico que practico. (Brewster, 2012).

Hacia 1984 surge el ciclo de los cinco pasos que son la selección, la realización, la evaluación, las recompensas y el desarrollo del personal. En 1985 se da la importancia a los empleados tanto dentro como fuera de la organización, así como a los sistemas de recompensa por su trabajo. Se diferencian cuatro zonas por Decenzo y Robbins (1988) que son la adquisición, el mantenimiento, la motivación y el desarrollo de los recursos humanos. (Puchol, 2007).

Se dice que en Europa la autonomía en la organización es limitada y necesitan diferentes enfoques de los objetivos de la gestión de recursos humanos, por lo que este modelo propone analizar las restricciones externas en relación a la gestión de recursos humanos, a diferencia de estados unidos, como lo menciona Chris Brewater (2012) en su publicación “European model” Europa ha puesto en práctica la teoría en su modelo, cosa que critican a los americanos, como se mencionaba anteriormente. Es importante tener en cuenta que los conceptos son muy generales, y para aplicarlos es necesario contemplar el enfoque en el que se encuentra la organización para que funcione efectivamente.

El fin de la mayoría de estos es lograr una organización autónoma e independiente por cada una de sus partes (Brewster y Bournois, 1991) y que sean libres para desarrollar sus estrategias en el momento que lo crean pertinente. Esta idea de la libertad y autonomía se ha visto desarrollada en el modelo americano, donde aprovechan cada oportunidad que se les presenta. A Europa le falta mayor autonomía a causa de su cultura y legislación., la diferencia entre ambos modelos es la influencia de las regulaciones estatales, que influyen en la libertad de cada uno de estos.

Los estudios de la gestión de recursos humanos han correlacionado el direccionamiento estratégico con el éxito económico, convirtiéndose esta gestión en una ventaja competitiva difícil de imitar. (Amaya, 2005).

El modelo europeo pretende que la gestión de recursos humanos muestre las estrategias de los recursos humanos e interactúe con la estrategia de la empresa, convirtiéndose así en el direccionamiento estratégico, mostrando de esta forma los factores externos de la organización como parte del modelo. (Brewster, 2012).

Gracias al desarrollo del concepto de recursos humanos, las organizaciones ahora tienen en cuenta las necesidades de los colaboradores, ahora son más tolerantes, tienen la libertad de tomar decisiones, pueden ser innovadores y por ende correr con el riesgo de sus decisiones.



La importancia del personal se ha dado por los cambios en el entorno por las nuevas formas de entender el proceso estratégico y humano. La turbulencia por la que han pasado las organizaciones le ha dado paso de la planificación estratégica a la dirección estratégica. Esta última incorpora los sistemas de dirección en el proceso estratégico. (Ansoff y McDonnell, 1997) Y muestra que la habilidad de una empresa para competir también está en dirigir los recursos para que la estrategia funcione. (Whipp 1991)

Autores como Andrews, Menguzzato, Renau, Dess, Miller, Thompson, Strickland, Johnson y Scholes hablan sobre la implantación de la estrategia con los recursos humanos, y añadir elementos como el liderazgo estratégico, la estructura organizacional, la cultura, la integración entre las áreas de la empresa, la asignación de recursos, sistemas de control y motivación, el factor humano, la planificación de recursos entre otros elementos que han hecho evolucionar al direccionamiento estratégico de recursos humanos, para llegar a cumplir los objetivos de las organizaciones. (Rodríguez, 2007)

Los recursos humanos han adquirido importancia en la dirección estratégica, porque es importante la actitud y la disposición del personal al momento de tomar una decisión, si el personal no está dispuesto al cambio y no pone de su parte difícilmente se podrán llevar a cabo las estrategias planeadas; razón por la cual el individuo forma parte importante al momento de llevar a cabo una estrategia.

Aparece un término que es la estrategia emergente, donde aparecen los recursos humanos en formación de la estrategia, según Mintzberg en 1978 (citado por Fernández, 2008), son las estrategias que tienen que modificarse por circunstancias que van apareciendo con el tiempo, tienen que adherirse al proceso y no se contaban con estas. Este está relacionado con el aprendizaje continuo y es importante porque ayuda a ser capaces de atender a los cambios que se realicen y la turbulencia del entorno por la que esté pasando la organización en determinado momento.

Si se incentiva a los colaboradores a ser creativos, innovadores, tener liderazgo continuo sobre cada cosa que hacen, y se dan cuenta de las oportunidades presentadas ante un cambio que

se aproxime, se podrá dar por hecho una estrategia realizada, pero es necesario capacitar al personal, y no caer en el error de tener una estrategia intencionada pero que se vuelva en estrategia no realizada. (Fernández, 2008)

Para la formulación de la estrategia, los recursos humanos cogen peso en este proceso, por lo que es necesario tener un manejo adecuado de los recursos de la empresa y la forma en que se ponen en juego cada uno de estos. Para que estos recursos se conviertan en una ventaja competitiva sostenible es necesario que la diversidad de recursos sea escasa, difícil de imitar, tenga una complejidad social y una protección legal. (Fernández, 2008)

Los recursos humanos son un área interdisciplinaria donde se relacionan la mayoría de los campos del conocimiento de esta ciencia por lo que afectan factores internos y externos; por lo que toca buscar un ambiente adecuado para ambos. Esta área es situacional, depende del panorama de cada organización, en este caso se enfoca en la planeación, reclutamiento, capacitación y desarrollo de empleados, además de cómo administrar la reestructuración de la organización desde esta área, entre otros procesos y prácticas. (Chiavenato 2009)

Para que haya una buena selección del personal como lo menciona Chiavenato (2009) es necesario hacer una previa planeación para la reclutación, y para eliminar u ocupar futuras vacantes, basado en un análisis de cada uno de los puestos de la organización, influyendo en el direccionamiento estratégico de la empresa.

En medio de la planeación es necesario hacer una pronosticación de las necesidades del personal, la rotación proyectada, la calidad y habilidades que tienen, los recursos financieros disponibles para estas procesos, entre otros. Además de contar con personal calificado para realizar el proceso de selección. (Chiavenato, 2009)

La alta rotación del personal es un proceso que genera problemas a la organización, pues genera mayor costo al tener que reclutar y capacitar nuevas personas; esto debe ser atacado para disminuir la alta rotación, satisfaciendo las necesidades de los empleados como se menciona anteriormente, pues cada salida debe ser compensada con nuevos ingresos. Dessler (2001).

Como tal la capacitación “es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2009). Practica importante para que con la información proporcionada cada empleado pueda desempeñar su trabajo de la forma y con las habilidades esperadas.

Es necesario, como menciona Dessler (2001), hacer un análisis de las necesidades para satisfacerlas, diseñar la instrucción que se dará, validarla aplicarla y hacer una evaluación y seguimiento para llevar a cabo el proceso de capacitación y desarrollo. Al igual que realizar un estudio de las tareas de cada puesto con su desempeño.

Estos procesos y prácticas son necesarios para hacer una reestructuración de la organización de esta área, en este caso la estructura en función de la estrategia organizacional.

### 3. MARCO METODOLOGICO

El método con el cual se llevara a cabo el desarrollo de este proyecto será el método mixto, que abarca la investigación cualitativa y cuantitativa, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) lo que busca es “utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (p.546).

Lo que se busca con este método de investigación y por lo que fue escogido, es por la integración y discusión de los métodos tanto cuantitativos como cualitativos para lograr un mejor entendimiento, y que este sea más amplio y completo. Para esto es necesario que el diseño además de ser integrador deba ser concurrente y/o secuencial.

Lo objetivo es cuantitativo y lo subjetivo es cualitativo, por lo que permite una mejor percepción del problema, además de aumentar la confianza pues se van a tener más variables y formas de estudiar y llevar a cabo el proyecto (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Este tipo de metodología permite una mejor explotación y exploración de los datos que se piensan recolectar (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Otros beneficios de este método son la mayor capacidad de explicación y la reducción de incertidumbre ante los resultados esperados que es mucho menor que la que tienen otros métodos.

Para el planteamiento del problema mixto es necesario definir las preguntas que realizaran el proyecto, con la opción de que durante la realización de este se presenten nuevas preguntas o hipótesis, o alguna de estas se modifique.

Se llevara a cabo una recolección de datos de las variables, estas son tomadas para ambos métodos, tanto cuantitativo como cualitativo de forma casi simultánea, para empezar a desarrollar ambas investigaciones y poderlas integrar y complementar durante y después de la recolección de datos. Se debe tener en cuenta que es necesario contar con el tiempo suficiente

para realizar la recolección de datos. La integración se realiza después de que ambos datos han sido recolectados estudiados y analizados por separado. (Hernández, Fernández, Baptista, 2010).

El diseño escogido para este método será concurrente, realizando la recolección de datos simultáneamente, como se mencionaba anteriormente, con su respectivo análisis individual. Estos requieren de cuatro condiciones como menciona Onwuegbuzie y Johnson en el 2008 (citado por Hernández, Sampieri, Baptista, 2010) que son hacer un paralelo de los datos que se obtienen tanto cuantitativamente como cualitativamente, los análisis tienen que hacerse sin tener en cuenta el otro análisis, los resultados de los análisis se consolidan hasta que cada método se ha analizado y por último se hace una integración de las inferencias y conclusiones de los datos recolectados de lo realizado con cada método por separado.

Las encuestas, entrevistas, focus group, observación y documentos que se llevaran a cabo en este proyecto se realizaran con el fin de tener un análisis como texto y apoyado con una codificación numérica.

Específicamente el diseño concurrente escogido se basa en la triangulación, pues busca confirmar los datos de ambos datos y como objetivo tiene maximizar las ventajas de cada uno y minimizar las debilidades. (Hernández, Sampieri, Baptista, 2010).

Los datos que se recolectaran del método cuantitativo se harán por medio de encuestas, archivos, cuestionarios, entrevistas tanto a empleados y dirigentes de la organización. Para el método cualitativo se utilizaran herramientas como focus group, entrevistas y guías de observación. La tabla 1 muestra algunas de las variables que se tomaran en cuenta para el estudio.

INSTRUMENTO	EMPLEADOS	GERENTES
<b>Diagnostico preliminar de la práctica de RH</b>		x
<b>Cultura organizacional</b>	x	x
<b>Comunicación de la empresa</b>	x	x
<b>Datos demográficos</b>	x	x
<b>Estrategia organizacional</b>		x
<b>Atención prestada a los consumidores</b>	x	x
<b>Ausencias del personal</b>		x
<b>Percepción de la gerencia</b>	x	
<b>Salud del personal</b>		x

*Tabla 1. Variables para el estudio*

La muestra en este caso del método mixto pretende mezclar las muestras probalísticas y las propositivas, por lo que se usara un muestreo secuencial para métodos mixtos para que tenga los requerimientos del diseño escogido. La muestra para este caso serán los colaboradores, clientes frecuentes, clientes no frecuentes y directivos de la organización.

## **4. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS**

### **4.1 Diagnostico general de Kathmandu**

Existe una problemática relacionada con la dirección y gestión de recursos humanos en el Restaurante Kathmandú. De manera particular los gerentes llegaron a la conclusión de que se estaban presenciando errores en los procesos que se realizan dentro de la organización; actualmente en la organización no existe una práctica establecida de los recursos humanos, no hay una selección de personal para los cargos que requiere el restaurante y la galería, tampoco una capacitación para estos y los cargos que ya están ocupados no cuentan con un manual de funciones, tampoco se realiza una evaluación del personal por el desempeño que realiza ni se les recompensa y promociona. Por lo que es necesario hacer una reestructuración desde esta área, donde se presentan los mayores problemas para que la empresa muestre mejorías.

Los gerentes decidieron convertir la situación en una oportunidad y poder reestructurar el área de recursos humanos alineándolo con el direccionamiento estratégico de la empresa, convirtiendo dicha reestructuración en una necesidad.

Se espera lograr la estructuración de los procesos del área de recursos humanos, y convertirla en ventaja competitiva, para que permita tener un mejor posicionamiento en el mercado al que ya tiene con un alto reconocimiento por los comensales que se sientan atraídos por el tipo de servicios que presta este restaurante, de igual forma que los cambios proporcionados en este proyecto se vean reflejados en las utilidades de Kathmandu.

### **4.2 Competencia**

Según la firma Raddar (2015), “el mercado de las comidas fuera del hogar representó en el país \$30,7 billones durante el año pasado. Esto equivale a un consumo per cápita anual de

\$646.000; con un robusto crecimiento de 15%”. Lo que demuestra que cada vez aumenta más la competencia en el sector gastronómico.

En Bogotá hay aproximadamente 22.000 restaurantes registrados de gran diversidad. Los establecimientos más frecuentados están ubicados en la zona G, la zona T y Usaquén.

Los restaurantes más reconocidos de Usaquén son: Restaurante 7-16 Hobany Velasco Patisserie, La Bonga del Sinú, 80 sillas, habemus papa, Santo Pecado, CATS, entre otros, los cuales tienen diferentes especialidades, según paginas sugeridas en internet de los mejores restaurantes de Bogotá como restorando, tripadvisor, elnuevosiglo y artículos en la página revista dinners.

Se puede concluir que Kathmandu no tiene un competidor directo, su competencia principalmente son los restaurantes situados en el sector de Usaquén, y lo atractivos que pueden llegar a ser para los comensales y la variedad que tienen. Por lo general en este sector no compiten por los precios bajos sino por el diferenciador y la calidad.

En el artículo de marzo del 2015 lluvia de hamburguesas de la revista dinero menciona que para ser competitivo en el sector los restaurantes deben tener un servicio diferenciado, brindar una excelente calidad y atención. Adicional contar con el mejor talento humano, la mejor infraestructura y ubicación estratégica.

### **4.3 Análisis estructura organizacional**

Es necesario que una organización esté dispuesta a enfrentar siempre el cambio a nivel interno y externo como se menciona en el libro evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño organizacional, también describe la estructura organizacional como “la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos” (Lusthaus, 2002)



Kathmandu no cuenta con una estructura organizacional planteada. Se tiene establecido un tipo de “jerarquía” y de funciones pero no está bien definida ni establecida. Lo que hace de este un problema para la organización, pues causa brechas en la comunicación, la delegación de tareas y el control de las funciones. Lo anterior ocasiona que el nivel de servicio no sea un 100%, que haya alta rotación de personal y no haya un conducto jerárquico al momento de tratar ciertos asuntos.

Es necesario que se haga un análisis organizacional donde se estudie que cargos hay, que funciones necesita cumplir y como debería ser la jerarquía en función al direccionamiento estratégico; esto con el fin de establecer una estructura organizacional adecuada para Kathmandu.

La estructura organizacional es informal, no cuentan con un diagrama organizacional y la estructura es de supervisión directa y la comunicación por lo general es informal.

El restaurante cuenta con la gerente y dueña de este, el administrador quien se encarga de casi todos los procesos dentro del restaurante, supervisa la parte económica, estratégica y de servicio al cliente. A cargo del administrador están 6 cocineros, 3 barman, 4 bailarines, 15 meseros, 2 cajeros, 3 personas encargadas de la seguridad y 1 vendedor.

Cada uno está encargado de su área, aunque en ocasiones realizan funciones que no deberían, en el caso del administrador, que llega a realizar cualquier función, el vendedor o los cajeros ayudan a los meseros, o el barman en la cocina.

#### **4.4 Análisis de cargos**

Actualmente existen doce cargos: chef, auxiliar de cocina, barman, auxiliar de bar, vendedor, bailarines, meseros, acomodadores, seguridad, cejaros, gerente, administrador. En total hay 40 empleados, de los cuales 14 son meseros y acomodadores, la función que tienen los meseros es atender a los clientes, y estar pendiente de su total satisfacción, desde la acomodación en las mesas hasta la entrega de pedidos.

Mientras están listos los pedidos, de los que se hacen cargo el área de cocina y bar; son atendidos y entretenidos por los vendedores y los bailarines quienes presentan su show de danza de vientre por cada uno de los salones.

Al momento de pagar la cuenta, los clientes pasan a ser atendidos por los cajeros quienes van hasta sus puestos y hacen el cobro indicado.

Todos estos procesos está protegido por las personas de seguridad, que al igual que los demás cargos están dirigidos y supervisados por el administrador y el gerente.

Por lo general los empleados suelen ocupar otros cargos, como en el caso de las personas que están a cargo de la seguridad y los acomodadores, estos últimos también se hacen cargo de la atención a los clientes cuando ya están en las mesas, así como el vendedor aunque no es muy frecuente que lo haga, este último por lo general se ubica en la entrada al lado de las vitrinas brindando asesoría a los clientes, y suele estar acompañando a los clientes que se interesan por los productos de la galería.

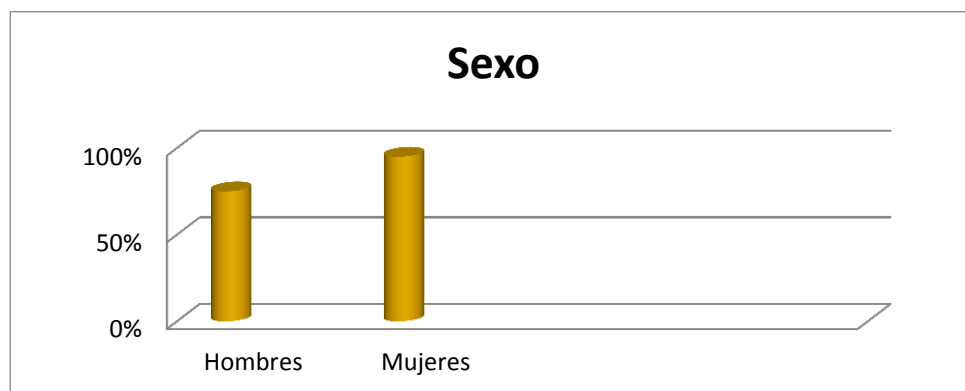
Entre la cocina y el bar, cuando hay mucho tráfico en los pedidos se colaboran entre los auxiliares.

El gerente y el administrador también se encargan de las mismas funciones, aunque el que más tiene contacto con los procesos y los encargados es el administrador.

#### **4.5 Diagnóstico de las prácticas de recursos humanos desde la perspectiva de los empleados**

Para realizar el diagnostico de las prácticas de recursos humanos, se aplicó una encuesta a 20 trabajadores de todas las áreas sobre temas específicos de Kathmandu, donde respondían a preguntas sobre los procesos de provisión, la formación del personal, el desarrollo, evaluación y compensación de este.

El 75% de los hombres y el 95% de las mujeres del restaurante están entre los 25 y 30 años, que son la mayoría de los trabajadores.



*Grafico 1. Sexo*

En cuanto a la selección del personal se destaca que no cuentan con una alta promoción de vacantes, la mayoría se da por recomendaciones de las personas que trabajan en el restaurante. Se hace una valoración de la habilidad de la persona que va a ingresar por medio de un simulacro, por lo general no manejan un perfil de las vacantes estipulado.

El 63% de los trabajadores están de acuerdo con que se maneja una buena recomendación de trabajo, al igual como el otro 31% que está totalmente de acuerdo. En cuanto al ajuste al cargo del candidato un 94% de los trabajadores ni están en acuerdo ni en desacuerdo con que se busque un candidato con las especificaciones del cargo.

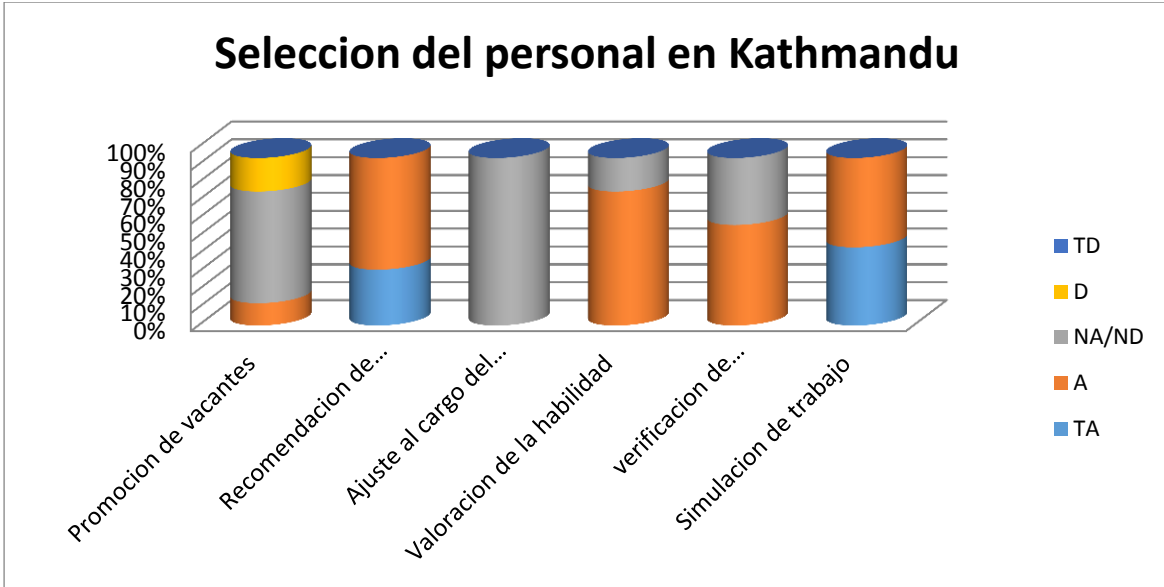


Grafico 2. Selección del personal en Kathmandu

El ascenso del personal no es formal, y tampoco se prepara a los empleados para futuros ascensos según el 75% de ellos, de por si los empleados no tienen grandes aspiraciones para ascender, pues no hay variedad de cargos dentro de las áreas de trabajo. Tampoco hay una gran formación, lo único que destacan los empleados es que se transmite la cultura y los valores del restaurante; pero como tal no se evidencia una mejora en los conocimientos. Tampoco hay un procedimiento formal según el 85% de los empleados, pues dicen que no se sigue un protocolo para el ascenso.

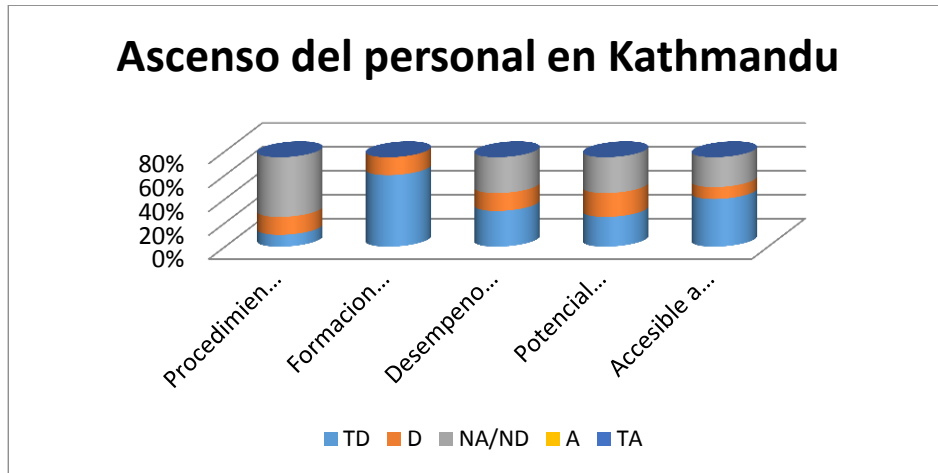
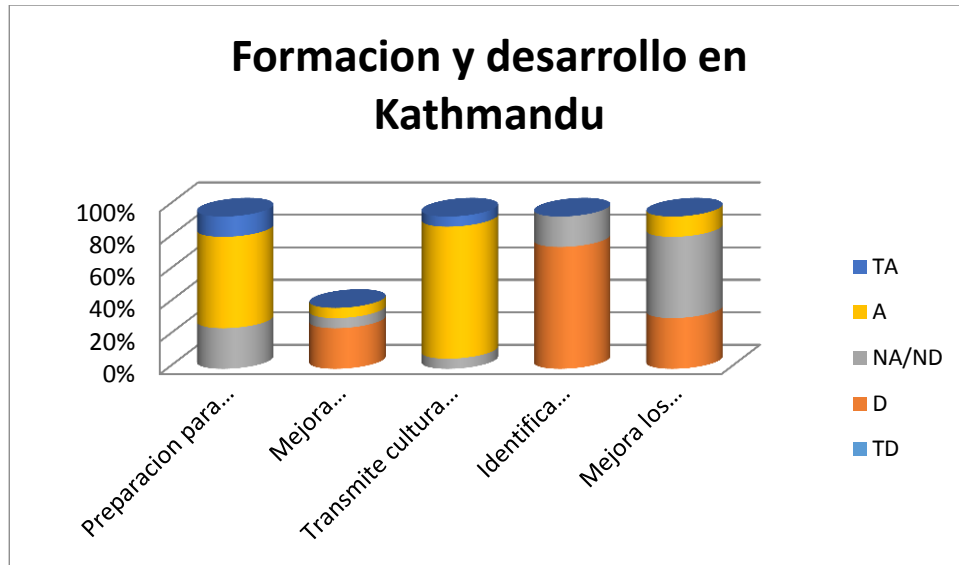


Grafico 3. Ascenso del personal en Kathmandu



*Grafico 4. Formación y desarrollo en Kathmandu*

No existe una metodología para evaluar el desempeño de los empleados, se hace por medio de la supervisión y la subjetividad del administrador y el gerente. En ocasiones se hacen las evaluaciones de ciertos empleados cuando hay quejas por parte de los clientes. Al igual que la compensación se da en caso de propinas y cuando se hacen grandes ventas, se destaca que el salario es justo a la cantidad de horas trabajadas y las responsabilidades que tiene cada cargo.

El 69% de los empleados piensa que no es motivante el diseño de los puestos, así como el 94% dice que Kathmandu no ofrece una estabilidad a largo plazo, el restaurante maneja una alta rotación.

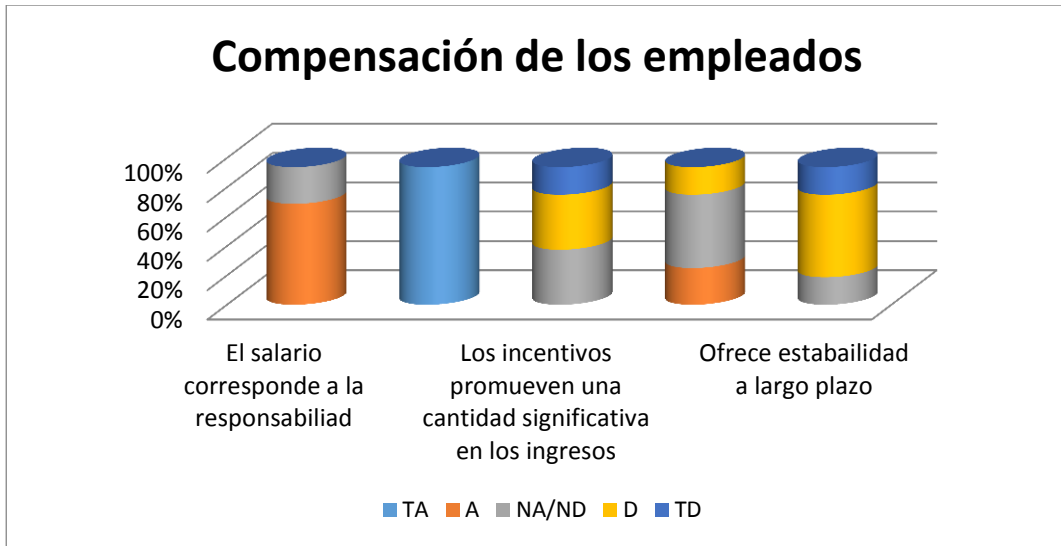


Grafico 5. *Compensación de los empleados*

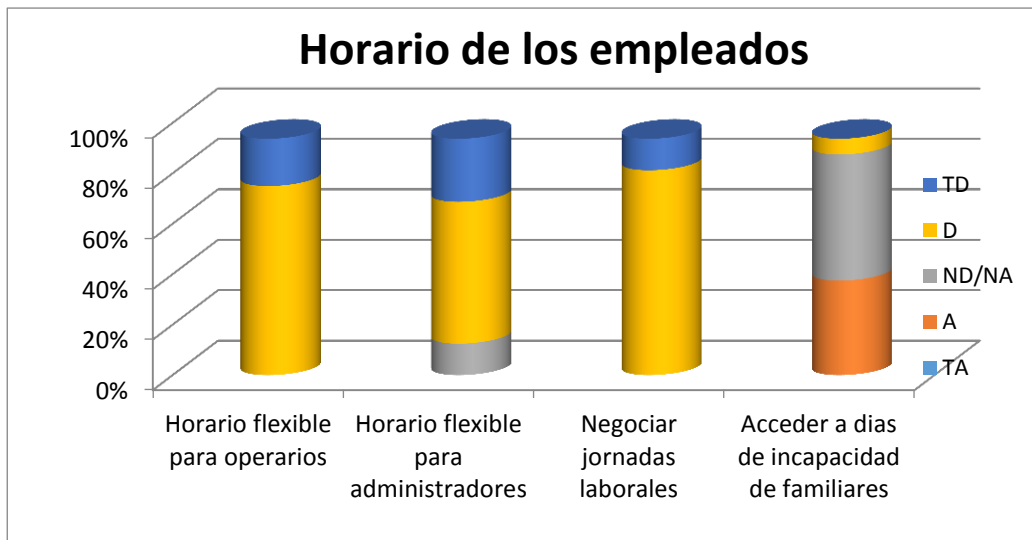


Grafico 6. *Horario de los empleados*

Las prácticas de recursos humanos no son usadas correctamente en Kathmandu, y no se hace énfasis en cada una de estas ni se le da la importancia que debería tener en el restaurante, para que pueda haber una coherencia con el direccionamiento estratégico; por eso es necesario que empiecen a modificar e implementar las prácticas de recursos humanos. En las gráficas se puede evidenciar el inconformismo que hay de parte de los empleados con las prácticas del restaurante.

## **5. PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES**

Como se mencionó anteriormente, es necesario realizar una modificación en las prácticas de los recursos humanos para ayudar al direccionamiento estratégico de la empresa, el área es de vital importancia para que este funcione, por lo que se debe enfocar en que cada práctica sea coherente y ayude a que se cumpla la visión y la misión de Kathmandu. Estas prácticas se deben establecer para que se puedan cumplir.

### **Visión**

En el año 2019 ser una organización reconocida por su calidad y excelencia en el servicio prestado a todos los clientes a nivel nacional.

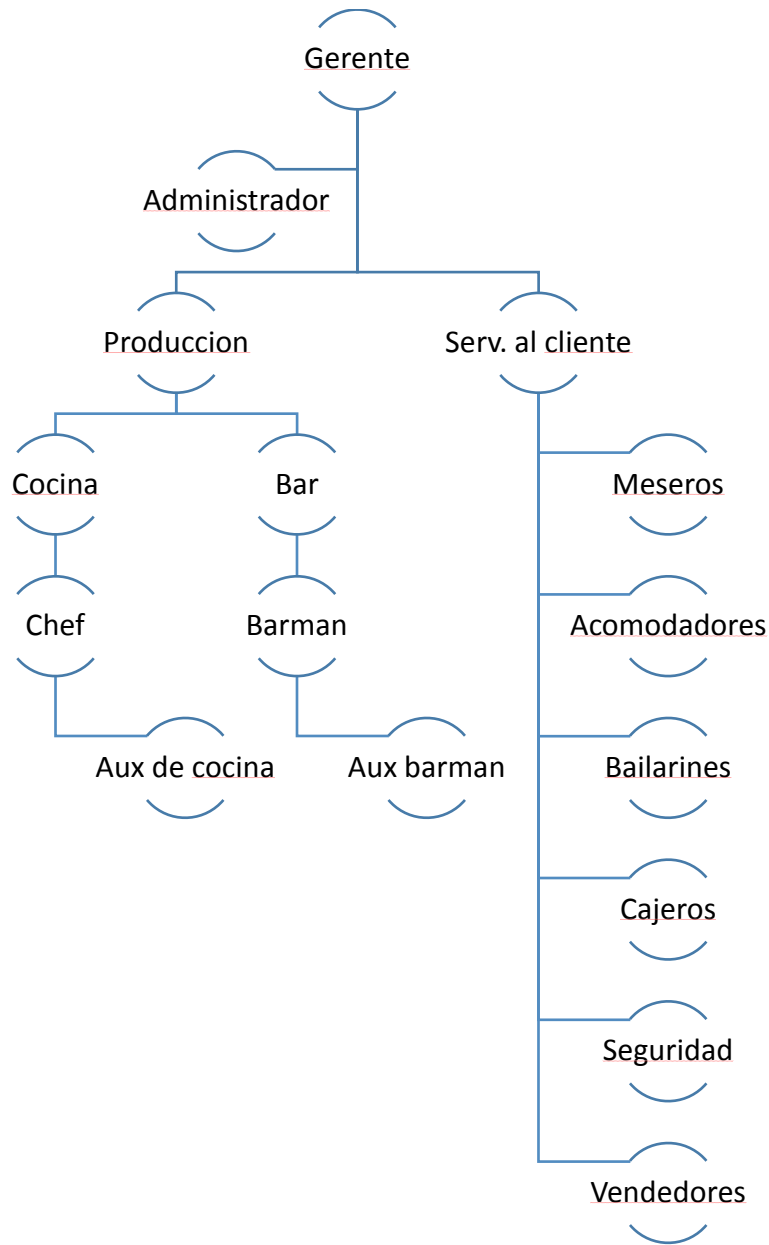
### **Misión**

Brindar una experiencia única a todos los comensales y compradores, dándoles satisfacción, felicidad y sensación de un ambiente familiar.

### **Estructura organizacional propuesta**

La propuesta que se realizó para la estructura organizacional de Kathmandu, se hizo basada en los comentarios que realizaron los gerentes sobre las funciones de los cargos y quien depende de cada uno.

A continuación se muestra como podría ser la estructura organizacional del restaurante:



*Grafico 7. Estructura organizacional propuesta*

### **Política de recursos humanos**

La política de los recursos humanos en Kathmandú buscara tener una gestión eficiente y eficaz en cada uno de los procesos que se maneja. Esta se podrá adaptar ante cualquier situación que se presente y aplicara para todas las personas que formen parte de la organización.



A cada uno de los colaboradores se les asegurara que contaran con un trato igualitario, libertad de expresión, se les estimulara la innovación y la creatividad, y no sufrirán de discriminación.

Se inculcaran valores como el respeto, la honestidad y el trabajo en equipo.

Las prácticas de contratación se harán por medio de una selección adecuada, la cual ira guiada por las directivas desde la promoción del puesto, hasta la selección y la capacitación.

Los procedimientos para hacer reclamos, se harán por medio de formularios escritos, estas podrán ser tanto de los empleados como de los consumidores, los formularios serán atendidos por el administrador y en caso de que este no pueda solucionarlo lo hará el gerente. Las licencias serán otorgadas siempre y cuando cuenten con la certificación médica o del tipo que necesiten la licencia.

### **Prácticas de Recursos Humanos**

El objetivo de este restaurante será que el área de recursos humanos sea reestructurada en cada uno de los procesos para articularla al direccionamiento estratégico de Kathmandu; pues en esta área se generan la mayoría de los problemas presentados anteriormente.

El presente proyecto pretende diseñar el direccionamiento estratégico del área recursos humanos del restaurante para superar la problemática identificada y garantizar la efectividad de sus procesos y adicionalmente evidenciar la creencia de éxito sostenido que se manejaba en este lugar.

Se utilizara el direccionamiento estratégico como herramienta para replantear el área de recursos humanos de la organización y alcanzar la efectividad en sus procesos.

## **Como debería ser las prácticas de recursos humanos**

Las prácticas de los recursos humanos deberán ayudar a crear ventaja competitiva en la organización.

Estos procesos deberán ser innovadores y estar dispuestos a adaptarse ante los cambios; deberán aprovechar la tecnología para hacer uso de esta en los procesos que lo permitan.

Los miembros de la organización serán quienes marquen la diferencia y creen ventaja, así que deberán basarse siempre en el direccionamiento del restaurante.

El ideal será buscar que el desarrollo de las practicas sean ventajas sostenibles, que mejoren la eficiencia y la eficacia del restaurante, que no sean comunes, difíciles de imitar y no sustituibles.

### **Selección de personal**

La selección del personal empezara cuando se identifique una vacante, se tendrá en cuenta el perfil del cargo para realizar la selección, se hará promoción de la vacante por la página del restaurante, por redes sociales, y voz a voz.

Las personas que quieran formar parte de Kathmandu deben hacer llegar su hoja de vida, en ese momento se les dará una cita donde serán entrevistados por el administrador o el gerente. Después se hará una comparación entre los candidatos y se escogerá el más se acople al perfil del cargo.

Los aspirantes a los cargos de chef, auxiliares de chef, y barman o auxiliares de barman tendrán que pasar por unas pruebas adicionales a la entrevista. Los jefes de cocina y bar les pondrán a hacer dos recetas, una inventada por ellos y la otra una del restaurante, y serán calificados por ellos.

## **Formación**

Los empleados de Kathmandú contarán con una semana de capacitación al ingresar al restaurante, donde se les explicará cómo es la dinámica del restaurante, se les explicará la estructura organizacional y cuáles serán sus funciones. También se les hará saber qué hacer en caso de que necesiten permisos o tengan incapacidades.

Las personas encargadas de la cocina y del bar asistirán a congresos donde los estén capacitando e innovando en estos temas frecuentemente. Los congresos los conseguirán los gerentes o el administrador. También los empleados pueden dar sugerencias para que los gerentes los evalúen y decidan si van a asistir o no, los congresos se los irán informando universidades y escuelas de cocina con los que tienen convenio.

Según el mejor empleado de bar y cocina de cada seis meses se les pagará diplomado de cocina en el Gato Dumas.

## **Evaluación y desempeño**

La evaluación se realizará por parte del administrador y será semanalmente. Se hará por medio de formatos donde evaluaré la satisfacción del cliente respecto a las áreas de cocina, bar, servicio al cliente y entretenimiento. El administrador hará sus observaciones de la labor de cada uno y hará la retroalimentación respectiva; y por último realizará una autoevaluación del desempeño de cada uno.

El administrador evaluará a cada uno con una escala de 1 a 5, siendo uno la mayor calificación. Se tendrán métricas como tiempo de llegada, cantidad de quejas de parte de los clientes y a quien se dirija la queja (las quejas se sumarán al área en general, por ejemplo si es de cocina la queja, cada uno de los integrantes de la cocina recibirá la queja), tiempo de entrega a cada cliente (aplica para el área de la cocina, bar y meseros), a los bailarines se les evaluará adicionalmente por la cantidad de veces que hagan su presentación en la noche y la satisfacción de los clientes, y por último al vendedor por la cantidad de piezas que venda cada noche.

## **Compensación**

La compensación para los empleados por parte de Kathmandú se hará de la siguiente manera: Se brindara servicio de comedor, en las horas de la noche y en la madrugada a la hora de cierre. También pueden acceder a servicios de bebida. El cual se deberá anotar en un registro para llevar control en el inventario de cocina.

Los empleados contarán con servicio de transporte, el restaurante tendrá rutas las cuales acercan a los empleados a sus casas y será asumido por parte de este.

Para los cumpleaños se les darán bonificaciones a los empleados y se le hará una pequeña celebración.

Cuando se cumplan las metas del restaurante y no haya quejas por parte de los consumidores también se les dará una bonificación a los empleados, esta dependerá de la meta y el porcentaje que designe el administrador.

## **Promoción**

La promoción deberá ser una de las motivaciones para los colaboradores, aunque dentro del restaurante no podrán ascender a grandes cargos y son muy pocos los ascensos que se realizan, por el tamaño de este; se realizara un reclutamiento interno cuando haya alguna vacante disponible.

La promoción de un cargo, se dará por los resultados que demuestren el empleado y su desempeño; además deberá ser evaluado tanto por el administrador como el gerente.

En este caso los ascensos que haya serán para los auxiliares de bar y cocina que puedan ascender a jefe, y los meseros a acomodadores. Para los ascensos se tendrá en cuenta a las personas que lleven más tiempo en el restaurante, que no haya tenido quejas de los clientes y tenga buenos puntajes en las evaluaciones que se hacen en la empresa. También se tendrá en cuenta la innovación y la creatividad que haya demostrado en su periodo de trabajo.

## **Liderazgo**

Cada miembro de Kathmandú tendrá la libertad de ser líder, y promover el liderazgo empresarial.

El líder deberá ser innovador y creativo y demostrar un trabajo eficiente y eficaz, de igual forma contagiar a los demás de su espíritu de liderazgo.

Para ser un líder, se deberá manejar una buena comunicación con el trabajo de equipo, motivarlos, y demostrar buenos resultados. Algunos de las cualidades que deberá tener son: visión, disciplina, organización, honestidad, integridad y carisma.

## 6. CONCLUSIONES

Se espera que por medio de este análisis y esta propuesta en la estructuración de las prácticas de recursos humanos de Kathmandú mejore y alinee todos los procesos con el direccionamiento estratégico del restaurante.

Kathmandú al satisfacer esta necesidad, que es la reestructuración, debe ser un restaurante eficiente, eficaz, perdurable en el tiempo, sostenible y productivo en cada uno de los servicios que presta.

El restaurante debe estar en un mejoramiento continuo y que este siempre alineado con la estrategia del restaurante.

El direccionamiento estratégico junto a los recursos humanos son una oportunidad para la empresa para solucionar gran parte de los problemas que a través del tiempo se manifiestan, convirtiendo así la necesidad en una ventaja competitiva.

Como se menciona anteriormente uno de los fines a los que se debe llegar es que el restaurante logre una perdurabilidad en el tiempo y en el sector a largo plazo, por lo que además de la reestructuración en los procesos de los recursos humanos es necesario no tener creencia del éxito sostenido, y estar anticipado a los errores que se pueden cometer para estar preparados ante cualquier situación; es mejor para el restaurante evitar un problema que remediarlo.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaya, J. (2005). *Gerencia, planeación y estrategia*, Bogotá, Colombia: Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2006). *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación*. Cuadernos de Administración, 19(32), 225-254.
- Colprensa (Julio 2015). *Restaurantes, el negocio que más crece en Colombia*. El país.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. Alhambra, México: Pearson.
- Dinero (Marzo 2015). *Lluvia de hamburguesas*. Dinero.
- Garzón Ortégón, Daliana (Junio 2015). *El sector gastronómico creció 22% en el último año con 90.000 restaurantes*. La Republica.
- Fernández, G. (2004). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Caracas, Venezuela: d'organization.
- Gross, M. (13 de diciembre de 2008). *Mintzberg, la contingencia y las estrategias emergentes*.
- Hernández R., Fernández C., Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Idalberto, C. (2009). *Administración de recursos humanos*. Rio de Janeiro, Brasil: Mc Graw Hill.
- Lusthaus C., (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. New York, Estados Unidos: IDB bookstore
- Montes Alonso, J. & González Rodríguez P. (2006). *Selección de personal, la búsqueda del candidato adecuado*. Ideaspropias editorial, S.L., 87-89.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Rodríguez, J. (2007). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Madrid, España: EAE Editorial Academia Española.
- Sánchez, R. S., & Valle, R. S. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica de recursos humanos: Evolución del pensamiento en estrategia*. Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas, (27), 68-77.

Sayles, L. (1982). *Liderazgo: Estilos y técnicas*". Mexico D.F., Mexico: McGraw Hill.

Stoner, J. (1989). *Administration*. Estados Unidos: Ediciones Prentice Hall & IBD

Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (1996). *Toward an integrative model of strategic international human resource management*. *Academy of Management Review*, 21(4), 959-985.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). *Theoretical perspectives for strategic human resource management*. *Journal of management*, 18(2), 295-320.