



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
FACULTAD DE TURISMO Y GASTRONOMÍA



TÍTULO:

**DESARROLLO DE LIDERAZGO DEL LICENCIADO EN GASTRONOMÍA EN EL
ÁREA DIRECTIVA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL SECTOR HOTELERO**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN GASTRONOMÍA

PRESENTA:

P.L.G. MONSERRAT RUEDA ARROYO

Asesora:

Dra. en C. S. Diana Castro Ricalde

Toluca, Estado de México, octubre de 2017



Toluca, México a 13 de octubre de 2017

L. en T. NANCY ORTEGA MARTIÑÓN
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN PROFESIONAL
FACULTAD DE TURISMO Y GASTRONOMÍA, UAEM
PRESENTE

Sirva este medio para enviarle un saludo, al tiempo de informarle que, una vez atendidas las observaciones realizadas al trabajo de investigación titulado "**DESARROLLO DE LIDERAZGO DEL LICENCIADO EN GASTRONOMÍA EN EL ÁREA DIRECTIVA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL SECTOR HOTELERO**" en la modalidad de **TESIS** por la P.L. G. **MONSERRAT RUEDA ARROYO**, no tengo inconveniente alguno en otorgar el **VOTO APROBATORIO** para se continúen con los trámites a que haya lugar y se pueda concluir con su proceso de evaluación profesional.

Sin otro particular por el momento, se despide de Usted.

ATENTAMENTE

Dra. en E.T. Arlén Sánchez Valdés
Revisor de trabajo de investigación

Facultad de Turismo y Gastronomía
Departamento de Evaluación Profesional
FORMATO No. 6



Toluca, México a 23 de octubre de 2017

L. en T. NANCY ORTEGA MARTÍN
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN PROFESIONAL
FACULTAD DE TURISMO Y GASTRONOMÍA, UAEM
P R E S E N T E

Sirva este medio para enviarle un saludo, al tiempo de informarle que, una vez atendidas las observaciones realizadas al trabajo de investigación titulado "Desarrollo de Liderazgo del Licenciado en Gastronomía en el Área Directiva de Alimentos y Bebidas del Sector Hotelero" en la modalidad de Tesis, por la P.L.G. Beatriz Monserrat Rueda Arroyo, no tengo inconveniente alguno en otorgar el **VOTO APROBATORIO** para se continúen con los trámites a que haya lugar y se pueda concluir con su proceso de evaluación profesional.

Sin otro particular por el momento, se despide de Usted.

A T E N T A M E N T E

Dra. en Ed. Mónica Alicia fajardo Mortera
Revisor de trabajo de investigación

Facultad de Turismo y Gastronomía
Departamento de Evaluación Profesional
FORMATO No. 6



Toluca, México a 11 de octubre de 2017

L. en T. NANCY ORTEGA MARTIÑÓN
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN PROFESIONAL
FACULTAD DE TURISMO Y GASTRONOMÍA, UAEM
PRESENTE

Sirva este medio para enviarle un saludo, al tiempo de informarle que, una vez atendidas las observaciones realizadas al trabajo de investigación titulado "Bachillerato Técnico en Turismo en Instituciones Privadas de la ciudad de Toluca" en la modalidad de TESIS, por la PLT CARLOTA CECILIA TRUJILLO REYES, no tengo inconveniente alguno en otorgar el **VOTO APROBATORIO** para que se continúe con los trámites a que haya lugar y se pueda concluir con su proceso de evaluación profesional.

Sin otro particular por el momento, se despide de Usted.

ATENTAMENTE

DRA. EN C. S. DIANA CASTRO RICALDE
Revisora del trabajo de investigación

FORMATO No. 6

Agradecimiento

A las personas que confían en mí.

RESUMEN

En este trabajo de investigación se presenta información relacionada con el importante papel del liderazgo en los directivos de restaurantes del sector hotelero, para favorecer la competitividad de las empresas de alimentos y bebidas. Así como la relevancia de dicho liderazgo en la dirección de los recursos humanos que laboran en este sector, tomando como base la teoría de los recursos y capacidades que postula que, el conjunto de elementos que conforman una empresa tienen una relación directa con la competitividad o ventaja competitiva que se logra mediante ellos.

Para confrontar dicha teoría con una realidad específica del entorno, se toma como Estudio de Caso el restaurante *El Balcón del zócalo* del “Hotel Zócalo Central” ubicado en el Centro Histórico de la Ciudad de México, a través del cual se describe y explica la trascendencia que tiene el recurso humano sobre los demás recursos de la organización, así como las principales estrategias utilizadas por el nivel directivo para orientar correctamente dicho elemento, para que genere beneficios al restaurante del hotel. Con base en la información obtenida por medio de la aplicación de entrevistas y cuestionarios, se logró determinar cuáles son las habilidades de liderazgo de mayor relevancia para el establecimiento y cómo éstas favorecen la competitividad de la empresa en relación con otras, entre otros resultados de interés relacionados con la figura de los líderes en este ámbito.

Se resalta que este estudio se considera importante para que los Licenciados en Gastronomía que se desempeñan en niveles directivos del sector hotelero –o podrían estarse desarrollando en él-, conozcan las habilidades del liderazgo necesarias y puedan adquirirlas y/o ejercerlas desde su formación profesional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	12
METODOLOGÍA	27
RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	37
CONCLUSIONES	57
PROPUESTAS Y SUGERENCIAS.....	61
FUENTES CONSULTADAS	60
ANEXOS	74

1. TITULO: DESARROLLO DE LIDERAZGO DEL LICENCIADO EN GASTRONOMÍA EN EL ÁREA DIRECTIVA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL SECTOR HOTELERO

2. INTRODUCCIÓN

Con base en la **revisión de los estudios y publicaciones** más destacados en relación con el liderazgo como ventaja competitiva de las organizaciones, se pudo identificar que autores como Vallejo, et. al. (2014), Pons & Ramos (2012), Fierro (2012) y Lescano (2011) coinciden en que el liderazgo que se lleve a cabo en las organizaciones crea e incrementa la ventaja competitiva del sector hotelero a través del cumplimiento de objetivos que se logra a través de la gestión del personal de cada organización. Se enfatiza la importancia de crear ventajas de competitividad a través de diferentes medios.

Autores como Sobrino (2002) y Aragón (cit. en Aguilera, et. al., 2005) describen a la competitividad como la habilidad de adquirir y dirigir recursos de tal manera que se logre maximizar esos componentes característicos de cada organización ya que eso conlleva a generar beneficios y por lo tanto un factor diferenciador entre otras organizaciones.

En cuanto a la importancia y relevancia del sector hotelero Gadotti & De Soiza (2014) y Faust & Gadotti (2011) mencionan que el sector hotelero es un factor muy importante para la economía de los países. Razón por la que se debe priorizar la correcta dirección del recurso humano de las organizaciones de este sector para lograr la satisfacción del consumidor a través de los servicios y calidad de estos y así crear dicha ventaja competitiva.

Se considera indispensable resaltar la importancia del cumplimiento y desarrollo de los servicios brindados por parte de las organizaciones. Lo cual se logra a través del manejo correcto de recurso humano por parte del área directiva que debe estar consciente de la relevancia de ese factor y así ejercer una correcta dirección.

Teniendo como prioridad ser organizaciones competitivas, logrando esto a través de lo ya mencionado.

Respecto al estilo de liderazgo utilizado en el sector hotelero Luque, et. al. (2016), Hernández, et. al. (2014), Bonilla (2007) y Domínguez et. Al. (2013) explican que la eficacia de la organización se alcanza a través del logro de objetivos, lo cual se logra a través del liderazgo, que es la capacidad de influir en el logro de metas. La persona que lo ejerza debe adaptarse al contexto y utilizar el estilo que cumpla con las exigencias de dicho ambiente y que además atenderá a las necesidades de cada organización.

Concluyendo que el liderazgo debe ser situacional, atendiendo a las diferentes necesidades de la organización y del recurso humano ya que en cada organización el personal, los recursos, las situaciones cambian, incluso en una misma organización el entorno es cambiante cada día teniendo como incentivo la importancia que el sector hotelero tiene en la economía del país donde se desarrolla. Razón por la que las personas que se encuentran en cargos directivos deben poseer conocimientos y habilidades para liderar.

En este estudio, se busca trabajar **el siguiente problema:** Carencia de habilidades de liderazgo del Licenciado en Gastronomía en áreas directivas de A y B, que afecta negativamente el nivel de competitividad de dicha área en el sector hotelero.

La importancia de abordar esta situación se debe a que en México, en el 2015 la industria de preparación de alimentos generó 5.5 millones de empleos, correspondiendo 3.8 millones de personas empleadas en el sector hotelero, cantidad que se ha ido incrementando de forma exponencial. Por lo que en el sector existe una gran competitividad entre las empresas para ganar segmentos de mercado (SECTUR, 2015).

Existiendo estudios que comprueban la relación entre el desarrollo de la competitividad de las organizaciones con el liderazgo que se ejerce. Ya que a través de éste se generan equipos de trabajo y por ende, existe un mayor compromiso por parte de todos los integrantes para el logro de metas y objetivos establecidos.

Con base en entrevistas informales –acercamiento empírico- realizadas a Licenciados en Gastronomía con experiencia en áreas directivas durante el periodo marzo-julio 2016 surgió el hecho de que varios de estos profesionales carecen de habilidades de liderazgo en áreas directivas de A y B; poseen conocimiento teórico relacionado con el liderazgo pero la aplicación de éste en el campo laboral, y específicamente en los establecimientos de alimentos y bebidas del sector hotelero, es deficiente. En relación con esa deficiencia surgen dificultades para lograr la satisfacción de clientes, lo cual genera pérdida del nivel de competitividad y en consecuencia, pérdida de ganancias para el sector empresarial.

En el mundo actual con consumidores exigentes, informados, con la capacidad de comparar sus opciones en pocos minutos y a quienes se les ofrece la facilidad de conocer una amplia gama de cualidades de productos y servicios a través de experiencias compartidas en Internet, es importante que las empresas cuenten con un factor clave que las haga resaltar entre sus demás competidores. El sector hotelero no es la excepción, en los últimos años el incremento de la actividad turística en México ha ido en aumento.

Tal como lo señala la SECTUR, en el primer cuatrimestre de 2016 el número de visitantes extranjeros aumentó 10.6% en relación al año anterior y se crearon 3.8 millones de empleos en los primeros tres meses del año (SECTUR, 2016); mientras que la ocupación hotelera promedio de enero a junio del mismo año fue de 60.5%, 0.9% mayor que el año anterior que dan un panorama amplio del crecimiento que se está llevando a cabo (DATATUR, 2016). Lo que exige que las empresas desarrollen su nivel competitivo, lo cual beneficia a la propia empresa y al desarrollo de las demás que estén involucradas como es el caso del área de alimentos y bebidas y aquéllas dedicadas al entretenimiento, ya que en conjunto, aportan al turista o visitante una experiencia turística completa.

En relación con la gastronomía de cualquier región, ésta es considerada como un atractivo turístico para los visitantes externos, resultando así que el área de alimentos y bebidas se convierte también en parte fundamental para el crecimiento de cualquier hotel que atienda los diferentes tipos de turistas que se presenten.

Ofreciendo el mejor servicio y una excelente calidad en los productos es la forma más eficiente para atraer a los turistas que podrían convertirse en fieles clientes que retornen al destino que se trate año con año.

El propósito de este trabajo es demostrar cómo es que el liderazgo desarrollado por parte de los Licenciados en Gastronomía que se desempeñan en áreas directivas de alimentos y bebidas de restaurantes del sector hotelero, se relaciona con el nivel de competitividad que se genera o podría desarrollarse en dicha área.

La inquietud de investigar esta relación surge por el interés que se presenta en varias de las unidades de aprendizaje de la Licenciatura en Gastronomía, en las que se da a conocer la teoría de lo que implica ser un líder y los beneficios que éste aporta a las organizaciones, así como las variables que existen, haciendo énfasis en la importancia que tiene aplicar esos conocimientos en el campo laboral, sobre todo en niveles gerenciales, ya que se adquiere la responsabilidad de trabajar con el factor humano.

Al estar en un nivel gerencial se obtiene poder jerárquico, lo que conlleva a que se le adjudiquen responsabilidades a la persona que está al mando en ese nivel, como la integración de los miembros del equipo y la productividad de éste. Con base en lo anterior, esta investigación podría aportar información que pudiera aprovecharse para crear un nivel competitivo a partir del factor humano mediante el desarrollo del liderazgo del profesional de la Gastronomía que se desempeñe en un nivel gerencial, a través de la identificación de las habilidades necesarias para generar dicha competitividad.

Con un enfoque disciplinario, entre los beneficios que este trabajo se considera que aportará al Licenciado en Gastronomía se encuentra la información que ayudará a conocer qué habilidades de liderazgo generan competitividad y así aprovechar esa información para enriquecer su perfil profesional y laboral.

Ampliar el conocimiento de la aplicación del liderazgo en empresas puede significar una ventaja al momento de solicitar para un puesto, ya que si bien, puede que no en todos los casos cuente con la experiencia de su ejecución, el previo conocimiento

de formas aplicables actuales le ayudará al Licenciado en Gastronomía a implementar técnicas o herramientas que le permitirá llevarlo a cabo, lo que a su vez resulta benéfico para la organización en que el profesional labore, porque influirá en el nivel de competitividad.

Tomando en cuenta la importancia que en los últimos años las empresas han generado alrededor de esta habilidad, es importante generar esa inquietud en el profesional que se desempeñe en el área de alimentos y bebidas de cualquier establecimiento, sobre todo si tiene expectativas de desempeñarse en un nivel gerencial donde es indispensable contar con rasgos de líder.

Resulta necesario conocer cuáles son las habilidades para liderar que se consideran esenciales para manejarse en áreas directivas de alimentos y bebidas en el sector hotelero, y cuáles son las que mayores beneficios brindan, ya que el ambiente laboral, convivencia entre personal, presiones y exigencias resultan diferentes a las de una empresa que no se dedica a acciones operacionales en dicha área.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Teoría de recursos y capacidades

Suárez e Ibarra (2002) en su artículo <<La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial>>, mencionan que a finales de los ochenta y principio de los noventa, se comenzó a analizar la ventaja competitiva de las organizaciones a partir de sus factores internos, principalmente del aprovechamiento de sus recursos y capacidades.

Esta teoría concibe a la empresa como el conjunto de elementos que la conforman, principalmente los elementos internos y explica la relación entre el manejo de los recursos que posee cada organización, y la competitividad o ventaja competitiva que se logra mediante ellos.

Destacando para la formación de dicha teoría a autores con importantes aportes como Penrose (cit. en Aranda García, s/f); ella aportó causas de crecimiento de las

empresas a partir de sus recursos intangibles. Otros autores de relevancia respecto a las contribuciones de dicha teoría son Wernerfelt, Barney, Rumelt, que se enfocaron a describir las características de los recursos y capacidades de las organizaciones como ventaja competitiva. Conceptualizando a los recursos como: <<Todos aquellos activos tangibles e intangibles que se vinculan a la empresa de forma semi-permanente, como ocurre con marcas, conocimiento tecnológico propio, maquinaria, procedimientos eficientes o capital>> (Wernerfelt, cit. en Castillo &Portela, 2002).

Mientras que para Álvarez, (2003) los recursos: <<Son todos aquellos activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la firma, conocimientos, etc. controlados por la empresa y que le permiten concebir e implantar una estrategia que mejore su eficiencia y efectividad; pueden dividirse en tres grandes grupos: físicos, de capital humano y organizacionales.>>

Barney (1986) indica que los recursos deben ser: 1) Valiosos. 2) Escasos. 3) Imperfectamente imitables. 4) Imperfectamente sustituibles. (Fong, 2012)

De acuerdo con Gonzáles (2002) los recursos que poseen las características anteriores son los recursos intangibles, que a su vez son factores estratégicos en las organizaciones.

Como menciona Álvarez, (2003) son valiosos porque aportan beneficios incrementando eficiencia y efectividad, son escasos porque representan una ventaja sobre las demás organizaciones; son imperfectamente imitables porque se posee un agente diferenciador del cual carecen las que otras organizaciones. Así como son imperfectamente sustituibles porque al ser escasos, valiosos e imperfectamente imitables no se puede comparar con otros similares ya que no aportan exactamente lo mismo.

Viteri (2000) menciona que los recursos son raros y valiosos si no pueden ser imitables y poseídos por otras organizaciones, ya que son recursos exclusivos de cada organización por desarrollarse y concretarse dentro de ésta, razón por la cual son únicos.

Sánchez (2002) señala que <<Un recurso es valioso si añade valor, pero no basta con ello; es preciso ser escaso, para evitar situaciones de posesión generalizada... difícilmente imitables, que resulte espinoso tornarlo en objeto de réplica... la facultad para replicar una ventaja competitiva pasa, por ser capaz de identificar con toda precisión los activos que generan tal capacidad y, además, ser capaz de reproducir con exactitud sus componentes y las circunstancias bajo las que éstos funcionan>>

Respecto al recurso humano el autor señala que es difícil de replicarlo fuera de una organización e incluso de reproducirlo en diferentes departamentos de una misma organización a diferencia de otros recursos que no generan mayor conflicto para su réplica.

Viteri (2002) clasifica a los recursos tangibles en tres categorías; recursos humanos tangibles, recursos físicos tangibles y recursos financieros tangibles. Describiendo a cada categoría de la siguiente forma:

Los recursos humanos tangibles responden al cuerpo de personal que en número, cualificación y jerarquía articulan el organigrama de la empresa. Entre los recursos físicos tangibles están la localización y dimensión de las plantas de producción, la distribución en planta o *layout* más o menos flexible, las instalaciones y equipos productivos, y los recursos para el aprovisionamiento. Los recursos financieros tangibles comprenden la relación entre capitales propios y ajenos, el poder de endeudamiento y la facilidad de generar recursos financieros.

En cuanto a los recursos intangibles el autor señala que se basan en información y formación del recurso humano, por lo que éste recurso se clasifica como recurso intangible humano, tomando como ejemplos de componentes de este recurso a la experiencia, habilidades y cultura que motive a los empleados.

Zapata y Hernández (2014) señalan que:

Los recursos tangibles están constituidos por el capital físico y financiero que posee y controla la organización, y que pueden ser reflejados con cierta facilidad en sus estados financieros. El intangible, incluye el capital humano

y el organizacional. El primero de ellos se refiere a la experiencia, los conocimientos, la tecnología, know-how, y la formación de los recursos humanos. Y el capital organizacional, lo conforma la cultura, la lealtad de los clientes, la reputación, la estructura organizativa y los procesos organizativos.

Estos autores también señalan que los recursos intangibles son los que una organización puede desarrollar en mayor medida, y aún más tratándose del recurso humano, a pesar de su complejidad de adquisición, reproducción, transacción e imitación por el conocimiento que posee, asimismo son los que generan mayor ventaja competitiva si se manejan y orientan correctamente.

Comprendiendo la importancia y relevancia de los recursos intangibles sobre los tangibles, ya que el valor que éstos generan a la organización es mayor que el de los recursos tangibles, debido a que éstos últimos son comunes, por consiguiente fáciles de conseguir, y enfocándose en el conocimiento y habilidades del recurso humano como el principal y más importante recurso intangible que una organización posee, teniendo gran relevancia la forma en que se manipulan y dirigen, ya que de esto dependerá un buen desarrollo de éstos y el valor que se generará. Refiriéndose al área de alimentos y bebidas, el recurso intangible, es decir, el recurso humano (lo que sabe y cómo lo aplica) es el que podría generar ese valor si la persona que está a cargo de este lo guía y aprovecha correctamente.

Características que crean una ventaja competitiva aunados a las capacidades con las que se dirigen, en el caso de áreas de alimentos y bebidas los recursos pueden ser instrumentos, instalaciones, materia prima, recurso humano, habilidades de éste, ideas, innovación del área, entre otros, que llegan a ser competitivos a través de un buen manejo, organización y orientación de éstos.

Entendiendo que esta ventaja comprende: “La ventaja competitiva es con la que una empresa destaca sobre su competidor o grupo de competidores en un mercado determinado” (Fahey, cit en. Ceceña, 2013).

“Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando desarrolla una estrategia que crea valor tanto para el cliente como para el accionista y no puede ser implantada simultáneamente por cualquier competidor, real o potencial, ni se pueden duplicar los beneficios obtenidos mediante estrategias paralelas” (Álvarez, 2003).

Comprendiendo que el valor o importancia de una ventaja competitiva surge por las características de la propia empresa y los factores que la conforman, al poseer valor permite tener un lugar en el mercado, es decir, desarrollarse en el contexto y lograr sobresalir al poseer la característica de no ser imitada u obtenida con facilidad, lo cual otorga esa ventaja a través de los productos o servicios ofertados.

La relación liderazgo-competitividad es considerada por autores como Perdomo y Prieto (2009) como la estimulación de la organización para el logro de metas y objetivos que se orientan a la satisfacción del cliente a través del servicio. Dicha satisfacción, y por la cual se logra la competitividad, depende directamente de la capacidad de los empleados para desarrollar labores establecidas al momento de ofrecer cualquier tipo de servicio, y la forma en que cada empleado es estimulado y guiado por los líderes de las organizaciones. Características que encajan con el perfil de empresa gastronómica que se aborda en la presente investigación.

Como puede observarse, se hace énfasis no sólo en el liderazgo, sino también en la competitividad, definiendo ésta como: <<El conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia. La competencia sería el resultado de la competitividad y estaría incluida en ella>>. Considerando a la competencia como el proceso que desemboca en la rivalidad entre los grupos de vendedores y que propicia una lucha económica (Muller, cit. en Pérez, et. al., 2012).

En este orden de ideas, autores como Pérez, et. al., (2012) establecen que la competitividad se eleva a través de la creación de espíritu de desempeño que se genera en las organizaciones. Espíritu o enfoque que se logra a través del liderazgo que se ejerce por parte de los gestores. Establecen que, entre las labores que debe aplicar la persona que ejerza un liderazgo efectivo y genere competitividad, se encuentran el desarrollo del capital humano, sostener una cultura organizacional, tener clara la visión de la organización, establecer controles organizacionales.

En relación con la forma de elevar el nivel de competitividad de las organizaciones a través del factor de capital humano y el liderazgo Kruyt, Malan y Tuffield (cit. en Pérez, et. al., 2012) establecen tres características que un líder debe tener para crear un equipo de trabajo que eleve dicha competitividad, siendo éstas las siguientes:

- Tener a la gente correcta en el equipo y no a las personas equivocadas.
- Asegurarse de que el equipo principal haga el trabajo que deba de realizar.
- La dinámica de la dirección del equipo y los procesos.

Razón por la cual, aquí se establece que el sector hotelero debe orientar los factores con los que cuenta para atender las necesidades de los turistas que arriban al hotel y hacen uso de los servicios del establecimiento de alimentos y bebidas, así como en todas sus áreas. En específico, se considera que el área de restaurante debe crear una ventaja competitiva por los productos y servicios que ofrece que son la producción y creación de bebidas y alimentos, la forma en que se presentan, procesan y sirven, los cuales se logran mediante el recurso humano, que en este caso sería el Licenciado en Gastronomía que se desempeñe en ese sector.

En cuanto al liderazgo, cualidad que va ligada a la competitividad, es concebido por autores como Domínguez, et. al. (2013) como la capacidad de influir en el logro de metas de las organizaciones; para Rosst (cit. en Pérez, et. al. (2012) el liderazgo debe ser entendido como una relación de influencia entre líderes y colaboradores, los cuales intentan cambios reales en las empresas que reflejan intereses mutuos. En consecuencia, el liderazgo puede conceptualizarse como la relación que el líder es capaz de crear con sus colaboradores, mediante una comunicación efectiva que genere interés, energía y motivación a los integrantes del equipo que labora en toda organización o empresa.

Otros autores como Senge (cit. en Delgado y Delgado, 2003) definen al liderazgo de la siguiente manera:

Un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro; es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas

difíciles y de probar cosas nuevas, simplemente significa andar para adelante. Es todo lo que significa. Y todos los seres humanos tienen capacidad para adelantar. Eso implica una estructura que valore a todas las personas en la empresa. Es tan sencillo como eso.

Otra definición que se considera relevante en cuanto al liderazgo es la que establece Bass (cit. en Pérez, et. al., 2012) ya que él define a los líderes como: <<agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas otras personas. El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo>>.

A través de estas definiciones y conceptos puede observarse que la figura del líder es fundamental para el logro de los objetivos de cualquier equipo u organización; porque es esta persona la que dirige al grupo, la que lo incentiva, la que propicia la conjunción de intereses para el beneficio mutuo. Y es un hecho que sin alguien que actúe proactivamente dentro de un conjunto de personas, difícilmente se logrará lo que se busca; pero se considera que es igualmente importante que exista un grupo de colaboradores que apoye al líder, que lo siga, que haga el cambio que se persigue, una realidad.

Porque bien puede haber un “capitán de barco”, pero sin unos marineros que muevan el timón y “empujen” la embarcación pues tampoco se llegaría al puerto. Así que ambas partes son igualmente importantes en una empresa, especialmente si se quiere ser competitivo y lograr el cambio que se requiere para la mejora y la innovación continuas.

“La teoría de recursos y capacidades sugiere que los beneficios extraordinarios de las empresas son los ingresos generados por recursos especialmente valiosos que se convierten en la fuente de ventaja competitiva para la empresa” (Fong, 2012). Lo cual quiere decir que la ventaja competitiva se tiene cuando una empresa u organización se diferencia de otras mediante un producto o servicio que se oferta en el mercado. Mediante la capacidad de organizar y dirigir correctamente los recursos, poder orientarlos e identificarlos.

Por lo que, además de materiales y herramientas, el conocimiento o capacidad que una persona tenga para realizar cierta tarea también se convierte en un recurso y debe existir un correcto manejo de éste. Mientras que las capacidades son: <<La forma en que la empresa despliega sus recursos de forma combinada para llevar a cabo alguna tarea o actividad>> (Amit y Schoemaker, cit. en Castillo & Portela, 2002).

Relacionando las capacidades con la importancia del recurso humano en el siguiente concepto:

Las capacidades o competencias son un conjunto de conocimientos y habilidades, e incluso tecnologías, que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa, y dependen del sistema de incentivos e integración del personal. (Cuervo, cit en Suárez e Ibarra, 2002).

Alvez, Morreiro y Duarte (2012) mencionan que entre las principales capacidades de los directivos de hoteles en las diferentes áreas de éstos se encuentra que posean conocimientos de gestión del recurso humano y que sean líderes, siendo una las áreas de aplicación de esas capacidades la de alimentos y bebidas, la que a su vez genera un considerable aumento de ingresos. Se debe contar con el conocimiento y hacer uso de éste cuando sea necesario.

En el artículo <<Evaluación de la calidad en el servicio de alimentos y bebidas de los principales hoteles de ciudad Obregón>> (Hinojoza, 2013) se mencionan algunas de las capacidades que deben tener los empleados que laboran en el área de alimentos y bebidas de diferentes hoteles, destacando las relacionadas con seguridad y manejo higiénico de alimentos, creación y mantenimiento de áreas de trabajo limpias, que el personal conozca los productos y servicios que oferta la organización, así como los procesos de ésta para producir dichos productos y servicios y capacidad rápida de respuesta ante las necesidades de los clientes.

Por su parte, Rayo (2005) describe funciones del encargado de restaurante de hoteles, entre las relacionadas con el recurso humano se destaca capacitar al personal bajo su mando, supervisar normas de higiene de su personal. En relación con habilidades se solicita que posea buenas relaciones interpersonales, que sea líder, posea creatividad, planifique, trabaje bajo presión y trabaje en equipo. Que conozca y maneje técnicas culinarias,

Otro autor, Cortés (cit. en Herrera, 2005), investigó variables que determinan la competitividad de organizaciones, siendo una muy importante el desempeño y productividad de los empleados, encontrando en su investigación que esa variable se logra principalmente mediante la ejecución liderazgo.

Como se ha venido estableciendo, uno de los recursos esenciales con los que cuenta una empresa es el factor humano, que puede convertirse en una ventaja competitiva, si se motiva y se dirige adecuadamente, de ahí la importancia de que exista un liderazgo en las organizaciones, lo que de acuerdo con la teoría que se plantea, sería ejercer la capacidad de manejar al recurso humano para logro de metas y objetivos.

En área de restaurantes del sector hotelero, el factor de ventaja podría crearse a partir de una correcta ejecución de liderazgo en la dirección de esa área, haciendo que el nivel directivo adquiera o desarrolle la habilidad para el manejo del recurso humano, por lo que un Licenciado en Gastronomía que desempeñe un puesto gerencial debería poseer ciertas habilidades, que serán en conjunto, el recurso clave de la organización para el logro de la competitividad.

Penrose enfatizó la importancia que tiene el recurso gerencial dentro de la organización para la utilización de los otros recursos existentes, ya sean materiales o humanos en otro nivel jerárquico, cuya visión se orienta al enfoque de esta investigación (cit. en Suárez e Ibarra, 2002).

Ya que el recurso humano puede dividirse en el nivel gerencial y en los subordinados de éste, la importancia del nivel gerencial deriva en el manejo del recurso que se encuentra bajo su orientación. Es aquí donde el liderazgo directivo

puede significar una ventaja competitiva mediante el cumplimiento de objetivos y los productos y servicios ofertados.

En cuanto a las características de liderazgo que un gerente de A y B debería estar aplicando en su área de trabajo, la Asociación de Hoteles Riviera Maya (2016) establece las siguientes como requisitos:

- Supervisar el trabajo realizado por los empleados a su cargo, es decir, verificar que los procesos se estén llevando a cabo de acuerdo con lo planeado previamente.
- Liderar el trabajo de los equipos y a las personas para lograr objetivos; a través de esta característica, guiar al personal para que cumpla con metas establecidas en los planes de trabajo.
- Comunicación objetiva en el lugar de trabajo, característica de suma importancia para dar a conocer los objetivos que se plantean y las medidas que se tomarán para lograrlas, atender dudas y hacer que quede clara la información que se proporciona.
- Tomar decisiones y resolver problemas, como líder se debe contar con esa habilidad para poder llegar a soluciones rápidas y no frenar el proceso de trabajo.
- Apoyar al personal a su cargo.
- Aplicar y fomentar la cultura organizacional, de esta forma, el personal se sentirá como parte de la organización y empanizará con la misión y visión de la empresa.

Aplicado al área de restaurantes del sector hotelero, un Licenciado en Gastronomía con habilidades de liderazgo a nivel directivo puede llevar a su grupo de trabajo al logro de los objetivos, lo que sería la unión de recursos y capacidades por parte de las dos partes de ese recurso humano y mediante el logro de objetivos se logra llegar a un punto estimado en el que se genera competitividad. Características que reducen el nivel de competencia por otras organizaciones, ya que son propios de cada empresa y el manejo que se tenga de ellos dependerá de la misma organización.

En el caso del sector hotelero, construir esa oferta de valor significa hacer frente a las necesidades actuales, en las que las personas buscan esa diferenciación al momento de hacer una elección de consumo. Y siendo el área gastronómica una de las que atiende esa y otras necesidades, buscar ese factor diferenciador no es una opción, se convierte en una obligación por el papel que desempeña como atractivo turístico. En cuanto a los recursos del área de alimentos y bebidas de hoteles se encuentran:

Tabla 1. Clasificación de recursos.

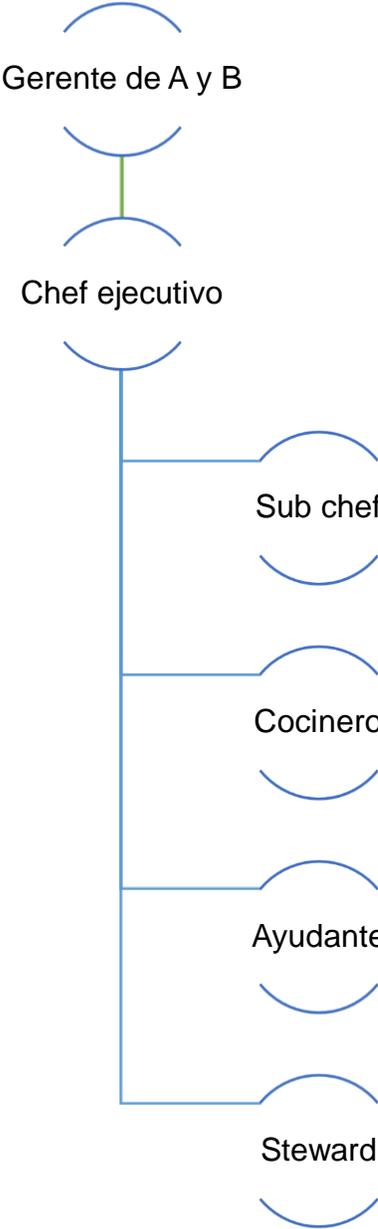
Físico	Capital humano	Organizacionales
A partir del espacio disponible, el cual es el primer recurso físico, se podrán definir los siguientes recursos: Equipo, localización, materiales. Atendiendo a las necesidades de los diferentes puestos de trabajo. Materiales de seguridad y prevención. El espacio debe contar con buena iluminación para una correcta visibilidad y buen desarrollo de actividades, extracción y ventilación, instalaciones de agua y grifos adecuados, paredes y techos de	Capacitación, experiencia, inteligencia, relaciones interpersonales, visión de gerente y empleados, capacidad de organización, dotes de liderazgo, facilidad para motivar a equipo de profesionales a su cargo, conocimientos de control y gestión administrativa, conocimientos de seguridad alimentaria. Se deben definir necesidades del hotel para un aspecto cuantitativo. Las características del recurso humano dependerán en gran medida del puesto en el que se ubique y de la necesidad de la organización.	Planeación de menús, sistemas de control de producción, compras, almacén, coordinación, relaciones informales, sistemas de trabajo que formen productividad. Horario de jornada laboral, planes de trabajo. Características que responden a las diferentes necesidades de cada organización.

<p>fácil limpieza y no poroso, aire acondicionado. El equipo principal de la cocina debe incluir utensilios como estufas, salamandras, freidoras, parrilla, hornos, planchas, mesas calientes, baño maría, mesas de trabajo, mesas refrigeradas, batidoras, rebanadora, ollas, marmitas, sartenes, coladores, cuchillos, utensilios de repostería.</p>		
--	--	--

Fuente: Álvarez (2005), Federación Española de Hostelería (2015), Hostelería y turismo (2008) y UNID (2014).

Desglosando la organización del recurso humano de la siguiente forma:

Gráfico 1. Organización del departamento de alimentos y bebidas



Fuente: Martínez (2004).

Como puede observarse, en un departamento de alimentos y bebidas en cualquier organización “tipo”, se requiere un mínimo de dos figuras de liderazgo –o en niveles directivos-, y de un mínimo de 4 empleados, cuyas funciones y puestos se describen a continuación.

Tabla 2. Descripción de funciones de puestos.

<p>Gerente de A y B:</p> <p>Supervisa departamentos del área de A y B. Organiza a todo el personal del área, ya que posee el conocimiento necesario en relación con el personal bajo su cargo y funciones.</p> <p>Planificar, organizar, dirigir, administrar recursos (materiales y humanos). Supervisa todo el proceso de servicio, es decir desde la selección de materia prima, elaboración y hasta el producto terminado,</p>
<p>Chef ejecutivo:</p> <p>Controla, administra y dirige el departamento de cocina.</p> <p>Supervisa al personal humano, al personal de operación y al de limpieza. Entre sus labores destacan la capacitación del personal, preparación y servicio de platillos que oferte el establecimiento de alimentos y bebidas.</p> <p>Realiza la estandarización de recetas que se utilizan en el establecimiento.</p> <p>Promueve el liderazgo en su área de responsabilidad.</p> <p>Aplica y fomenta la cultura organizacional. Planear y organizar actividades de trabajo</p>
<p>Sub chef:</p> <p>Suple al chef y lo auxilia en las labores referentes a la supervisión del personal. Realiza inventarios y requisiciones de compra de cada área de la cocina. Supervisa al personal.</p>

Cocinero:

Se reportar directamente con su jefe, prepara y presenta alimentos, supervisa preparación y presentación oportuna. Es responsable de la calidad y presentación de los alimentos. Aplica medidas de higiene en los alimentos que manipula. Aplica técnicas de cocina para la elaboración y presentación de platillos terminados. Tiene bajo su mando a los ayudantes de cocina. Cocinar y sazonar diversos platillos, de acuerdo con las normas de higiene establecidas en el menú o según las instrucciones del dietista o del jefe de cocina. Solicitar suministros y llevar el control del inventario de cocina. Distribuir y supervisar las funciones de los ayudantes de cocina. Realizar otras funciones afines.

Ayudante:

Auxilia al cocinero en la producción de alimentos. Realiza labores de mantenimiento de limpieza en su estación de trabajo. Mantiene materia prima lista para su uso. Aplica medidas de seguridad para el manejo higiénico de alimentos.

Steward:

Mantiene con limpieza y orden la cocina, los instrumentos y equipo que puedan utilizar los cocineros y chefs para sacar las órdenes en el servicio. Cuidar el acceso a las instalaciones.

Fuente: Martínez (2004), Expósito (2014), Bravo (2015) Asociación de Hoteles Riviera Maya (2016), INEGI (2011).

Se incluye esta descripción de puestos con la finalidad de ver qué conocimientos y labores debe desarrollar el personal como parte de sus actividades de trabajo en cada cargo para cumplir la característica de ser recursos valiosos para las organizaciones y a su vez, ver en qué puestos es necesario que se ejerza el liderazgo al tener personal bajo su mando y tal y como indica la teoría, guiar correctamente a los recursos para generar ventajas y beneficios a la empresa.

Se observa en los rasgos incluidos en las tablas y en el gráfico, que las características del personal se visualizan como en una pirámide en la que el liderazgo se debe ejercer desde niveles intermedios, ya que en este nivel surge la responsabilidad de tener personal a cargo. Y cómo los empleados operativos, quienes se encuentran en los niveles más bajos, necesitan de un guía quien les oriente en torno a qué hacer y cómo hacerlo en el marco de la misión y funciones de la compañía que se trate.

4. METODOLOGÍA

Los objetivos formulados que sirvieron de guía para realizar este estudio son:

Objetivo general

Demostrar cómo las habilidades de liderazgo influyen en el nivel de competitividad del área de restaurante de los hoteles para que el Licenciado en Gastronomía que se desempeñe en un nivel gerencial de dicha área pueda desarrollarlas durante su formación profesional.

Objetivos específicos

- Identificar las características de liderazgo que se exigen en el área directiva de restaurantes de hoteles.
- Definir qué habilidades de liderazgo podría estar desarrollando el Licenciado en Gastronomía para desempeñarse en el área de alimentos y bebidas del sector hotelero.
- Indicar la forma en que el Licenciado en Gastronomía puede desarrollar habilidades de liderazgo.
- Explicar cómo influyen las características de liderazgo para el desarrollo de la competitividad del área restaurante de los hoteles.

Las preguntas de investigación respondidas a través del desarrollo de este estudio, se derivan de forma directa de los objetivos. Y dichas interrogantes son:

Preguntas de investigación

- ¿Qué características de liderazgo son necesarias en el nivel directivo de los restaurantes de hoteles?
- ¿Por qué es necesario que el Licenciado en Gastronomía desarrolle el liderazgo para desempeñarse en el área directiva de A y B del sector hotelero?
- ¿Cómo puede el Licenciado en Gastronomía en áreas directivas de A y B desarrollar habilidades de liderazgo?
- ¿Cómo influye el liderazgo del Licenciado en Gastronomía en área directiva de A y B en la competitividad de esa área?

Para poder cumplir los objetivos, y en consecuencia, responder las preguntas de investigación, se consideró necesario aplicar el método de análisis mixto, es decir, tanto cuantitativo como cualitativo ya que por una parte era necesario conocer cómo piensan los empleados de un restaurante que están bajo el mando de un líder, pero por ser más en número, se requiere la aplicación de una técnica como la encuesta, y por otro lado, se consideró pertinente aplicar entrevistas a profundidad a los propios líderes para conocer su punto de vista; combinando así ambas partes del método mixto.

Para Hernández, et al. (2006), consiste en un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos tanto cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, que permiten entender y explicar un problema de forma más amplia y completa. Por su parte las autoras Elsy Bonilla y Penélope Rodríguez (2000) establecen que una de las características principales del enfoque mixto en investigación, es que minimiza las debilidades de un estudio e incrementa sus fortalezas ya que se aborda desde dos perspectivas y no se utiliza únicamente una sola. Además, dicho enfoque rechaza los valores de un estudio, cuyos resultados únicamente se basan en la exclusividad de una u otra visión.

En relación concreta con el método cualitativo, Guinapa (2011) señala que: “datos cualitativos hacen referencia a las informaciones expresadas en forma de palabras

descriptivas, las cuales detallan situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas” (p. 2).

Con base en lo anterior y tomando en cuenta que lo que se busca en esta investigación es conocer la existencia de capacidades de liderazgo que se tiene o ausencia de éstas en el área directiva de alimentos y bebidas del sector hotelero por parte de los Licenciados en Gastronomía y la relación que tienen esas habilidades con el nivel de competitividad que se está generando en dicha área, se determinó que el método cualitativo es el más adecuado para la investigación ya que se busca la descripción y explicación de dichas habilidades y la forma en que a través de éstas se genera competitividad, siendo la descripción una de las principales características de este método de análisis, a diferencia del método cuantitativo.

La investigación cualitativa <<Se refiere a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable>> (Taylor & Bodgan, cit en Soto 2013).

Para Quecedo, R & Castaño. C (2002) <<puede definirse la metodología cualitativa como la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable>>

La investigación cualitativa es el procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes para comprender la vida social por medio de significados y desde una perspectiva holística, pues se trata de entender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno (Soto, 2013).

Dichos conceptos se ajustan a la presente investigación ya que se busca la descripción y el entendimiento de la relación entre el liderazgo y la competitividad. En relación con el método cuantitativo, éste únicamente se manifiesta en la técnica de la encuesta, y en el instrumento a aplicar que es el cuestionario, el cual se describe y explica con más amplitud un poco más adelante en este apartado.

En cuanto al método de trabajo, uno de los más relevantes que abarca la metodología cualitativa, es el Estudio de Casos. Hernández, Astudillo y Lezama (2013) mencionan que el estudio de caso.

Es una estrategia de investigación cuya información resultante puede coadyuvar en la toma de decisiones sobre situaciones de lo generalmente esperado” en la conducción de las organizaciones. Es una estrategia guiada por tres preguntas de investigación centrales: ¿Cuándo? ¿Cómo? y ¿Por qué? La premisa es el entendimiento a profundidad del caso.

La investigación mediante el método de los estudios de caso, permite la exploración y comprensión de situaciones complejas que surgen.

Soto (2013) define al estudio de caso como <<examen intensivo y en profundidad de diversos aspectos de un mismo fenómeno>> dice que se busca la comprensión máxima de un fenómeno comprendiendo el significado de una experiencia.

Características que favorecen a la presente investigación ya que a través del estudio de caso se logra una mayor comprensión del liderazgo respecto a la competitividad, entender la relación que existe entre la presencia o ausencia de dicho liderazgo y beneficios o carencias que se originan en el área de A y B del sector hotelero.

Hernández, Astudillo y Lezama (2013) mencionan:

Su construcción estará basada en una estrategia de investigación para la colección de datos consistente en la exploración amplia de la red de fuentes de información sobre el tópico; asimismo, el análisis e interpretación de la información será a través de una estrategia de “embudo”, esto es, el análisis desde el contexto más amplio hasta descender en el foco de estudio.

Mientras que Soto (2013) dice que existen tres etapas para desarrollar el estudio de caso:

- a) Etapa inicial: familiarizarse con el entorno del objeto de estudio.
- b) Segunda etapa: obtención de datos.

c) Tercera etapa: análisis de datos obtenidos.

La elección de este método obedece a la necesidad de comprender las diferentes perspectivas de las capacidades de liderazgo que son necesarias de las personas que se emplean en el área de alimentos y bebidas de hoteles, por lo que las etapas descritas anteriormente favorecen el proceso de esta investigación.

Respecto a la obtención de datos Hernández, Astudillo y Lezama (2013) establecen que la información obtenida debe ser a través de observaciones, registros documentales, entrevistas, e información complementaria por parte del criterio del investigador.

En este sentido, se considera que el estudio de caso constituye una ventaja para la investigación debido a que a través de la observación no se irrumpe en el tiempo de trabajo de los participantes ni obstaculiza el desarrollo de sus labores, porque se considera que en el área de producción de los restaurantes se cuenta con pocos espacios de tiempo que se puedan aprovechar para obtener información suficiente para lograr el objetivo de la investigación.

Con base en lo anterior y tomando en cuenta que la finalidad del método es conocer y comprender la realidad de los expertos en el tema, que fungen como informantes clave de las capacidades de liderazgo en el área de alimentos y bebidas, que son Licenciados en Gastronomía que ocupen puestos gerenciales o bien, personas en el nivel gerencial que cuentan con dicho conocimiento para saber cuáles capacidades están siendo necesarias; de aquí la justificación de la aplicación del método de Estudio de Caso.

En relación con las técnicas, la principal que se emplea en este estudio en términos cualitativos es la entrevista a profundidad, la cual se define como: “encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y el entrevistado, que tienen como finalidad conocer la opinión y la perspectiva que un sujeto tiene respecto de su vida, experiencias o situaciones vividas” (Campoy y Gómez, 2009), ya que ayudará a precisar la información que se quiere obtener y variantes que pudieran surgir.

Para Varguillas & Ribot (2007) la entrevista a profundidad:

Consiste en solicitar información sobre un tema determinado. Se caracteriza por una conversación personal larga, no estructurada, en la que se persigue que el entrevistado exprese de forma libre sus opiniones, actitudes, o preferencias sobre el tema objeto estudio. De esta manera se concibe como una interacción social entre dos personas en la que se va a generar una comunicación de significados; una va a explicar su visión del tema el entrevistado y la otra va a tratar de comprender o interpretar esa explicación

Otra de las técnicas utilizadas en este estudio es el cuestionario, el cual se dirige a un grupo de manera conjunta, mientras que las entrevistas a profundidad buscan, como lo especifica el nombre, profundizar en lo que se dice por los informantes.

Robles (2011) dice que la entrevista a profundidad:

Se basa en el seguimiento de un guion de entrevista, en él se plasman todos los tópicos que se desean abordar a lo largo de los encuentros, por lo que previo a la sesión se deben preparar los temas que se discutirán, con el fin de controlar los tiempos, distinguir los temas por importancia y evitar extravíos y dispersiones por parte del entrevistado.

Este autor también menciona que la estructura del guion debe relacionarse con la hipótesis y objetivos de la investigación, se debe contar con una introducción en la que se da a conocer el propósito de la entrevista, los alcances que se quieren obtener y la estructura de ésta, además de contener todos los temas que se desean abordar, tomando en cuenta la confidencialidad de los datos que se analizarán posterior a la entrevista.

Según Robles (2011) a lo largo de la entrevista << deben tenerse claros los objetivos de la investigación y desarrollar poco a poco los temas; mantener un diálogo asertivo y abierto conduce a una conversación espontánea ágil y dinámica.>>

Campoy y Gómez (2009) dividen a la entrevista a profundidad en tres fases, la primera de ellas llamada fase introductoria, en la que se da a conocer al entrevistado el objetivo de la entrevista, el uso de la información y lo que se espera obtener del entrevistado. La segunda fase, desarrollo, se realizan preguntas relacionadas con

los objetivos de la investigación. Tercera fase, final y cierre, se realiza un resumen de la información obtenida a lo largo de la entrevista, se atienden aclaraciones, las preguntas en esta fase suelen ser más abiertas.

A continuación, se incluye el guion de preguntas formuladas a los gerentes entrevistados en los establecimientos de alimentos y bebidas seleccionados:

Guión de preguntas de entrevista

Gerentes

1. ¿Qué factores internos considera que hacen –o deben hacer- competitivo a un restaurante?
2. En relación con el factor humano, ¿cómo considera que los empleados de este establecimiento contribuyen a su competitividad?
3. De todas las capacidades o competencias de quienes laboran aquí, ¿cuáles piensa usted que son las más valiosas para el restaurante?
4. En el área gerencial en la que usted se desenvuelve, ¿cuáles cree que son las capacidades o competencias más importantes que se deben poner en marcha?
5. En relación con el liderazgo, ¿cómo cree que dicha capacidad influye –o puede influir- en el logro de la competitividad del establecimiento?
6. ¿De qué forma, en qué áreas o actividades manifiesta usted su capacidad de liderazgo en el área gerencial del establecimiento?
7. ¿Qué acciones o estrategias considera que un gerente de restaurante debe emprender para que el personal a su cargo logre las metas y objetivos planteados para el establecimiento de A y B?
8. En el caso específico de los recursos con los que cuenta este restaurante, ¿cuál constituye un elemento diferenciador, y por lo tanto, una ventaja competitiva en relación con los demás establecimientos del área?

9. Algunos autores que estudian la competitividad de las organizaciones, establecen que los recursos de una empresa deben ser: a) Valiosos; b) Escasos; c) Inimitables; d) Insustituibles. ¿Qué recursos de este restaurante –ya sean humanos, financieros, tecnológicos- considera usted que son valiosos, escasos, inimitables e insustituibles?

10. ¿Cree que alguno de los recursos del establecimiento cumple con todas estas características?

Para el caso de la entrevista aplicada al Chef Ejecutivo encargado del restaurante, se hace el señalamiento de que se formularon preguntas muy similares a las del Gerente, pero con algunas precisiones (**Ver Anexo 1**).

En una segunda etapa de la investigación que corresponde a la cuantitativa, se decidió aplicar otra técnica importante que es el cuestionario con la intención de conocer más opiniones que enriquecieran la información obtenida de las entrevistas aplicadas, pero esta vez en función de los empleados, que conforman la “otra cara de la moneda”. En este caso, como se mencionó previamente y por considerarse pertinente, el cuestionario se dirige a una muestra de cocineros.

En cuanto al cuestionario García et. Al. (2015), establecen que <<Se limita al formulario que contiene las preguntas dirigidas a los sujetos objeto de estudio >> y establecen el siguiente concepto: << Es un proceso estructurado de recogida de información a través de la cumplimentación de una serie de preguntas>>

Estos autores también visualizan como característica del cuestionario que éste debe recabar información sobre las variables de interés, en esta investigación esas variables son el liderazgo en nivel directivo, habilidades del personal directivo respecto al liderazgo y la relación de este con la competitividad que se en la organización. Mencionan que antes de formular las preguntas por las que se conforma el cuestionario es necesario conocer ciertas características de las personas a las que se les aplicará para mayor facilidad de obtención de datos. Describen los tipos de cuestionario que existen, de forma personal, vía telefónica y

vía correo electrónico. En este caso, el tipo de cuestionario a aplicar es de forma personal.

En este caso, el cuestionario se formuló con palabras de fácil entendimiento y proporcionando a los encuestados opciones de respuesta para facilitar la rapidez de ejecución y tomando en cuenta la teoría establecida en la investigación y respuestas del personal de nivel directivo del restaurante.

Otra característica del cuestionario según García, et. al. (2015), es que debe ser anónimo y establece que los resultados de estas preguntas no necesariamente corresponden a la realidad, sino a la percepción que tiene la persona que contesta respecto a las variables.

Característica que encaja con el objetivo del cuestionario de la presente investigación, conocer la percepción que se tiene en cuanto al liderazgo de los niveles directivos desde niveles inferiores (**Ver Anexo 2**).

En cuanto a los instrumentos aplicados durante la investigación, para la entrevista a profundidad se utilizó una grabadora de voz, para no perder “detalles” de lo comentado por los entrevistados, ya que es importante contar de forma posterior con la información tal cual la proporcionó el informante clave. Además, se consideró necesario grabar para presentar una mayor atención a la persona entrevistada durante el transcurso de la encuesta, con lo que se considera se creó un ambiente de confianza, que a su vez provocó obtener mayor información de dichos informantes, y una mayor apertura para expresar abiertamente su opinión respecto a las preguntas formuladas.

Como instrumento de investigación también se utilizó el guión de la entrevista que se llevaba impreso para poder orientar las preguntas hacia el propósito principal de este estudio. Para el cuestionario los instrumentos utilizados fueron, hojas impresas con las preguntas y opciones de respuestas y lapiceros.

En cuanto a la **delimitación y selección de la muestra** (la que tenía que dar cuenta de qué establecimiento de alimentos y bebidas considerar para representar el

estudio de caso, y por lo tanto, de qué gerentes y chefs entrevistar), se seleccionó un restaurante ubicado en el centro de la Ciudad de México.

Se eligió a la Ciudad de México para llevar a cabo la presente investigación por la importancia turística que tiene al ser la capital de la república mexicana y por lo tanto un referente mundial de México. Entre las características para la elección de la Ciudad de México se encuentra que es la ciudad más poblada del país, es considerada como uno de los centros culturales de mayor importancia de América, posee varios reconocimientos mundiales como Destino Turístico #1 para viajar en 2016”, por el New York Times, y “Capital Mundial del Diseño 2018” por el Consejo Internacional de Sociedades de Diseño Industrial. Se seleccionó a la zona centro por ser el corredor turístico de mayor afluencia y activa (SECTUR, 2017).

En el Centro Histórico de la Ciudad de México, existen cuatro hoteles cuyos restaurantes y servicios de alimentos y bebidas se encuentran en terrazas con vista a una parte importante del Centro Histórico, el Zócalo:

A) *La Terraza del Hotel Majestic*: Restaurante de comida mexicana e internacional ubicado en el séptimo y último piso del hotel, con vista al Zócalo.

B) *Gran Hotel Ciudad de México*: Hotel elegante con un restaurante de comida internacional con vista parcial al Zócalo.

C) *Downtown México*: Hotel moderno con bar en la azotea y piscina. Terraza con vista al Centro Histórico, disponible para realización de eventos.

D) *El Balcón del Zócalo*: Una gran terraza con vista al Zócalo y a la catedral metropolitana donde se ofrece alta cocina mexicana contemporánea y buffet de desayuno todos los días.

Esta investigación se enfoca en el restaurante del *Hotel Zócalo Central*, ya que sobresale por enfocarse hacia la atracción del turismo en la zona, ofreciendo recorridos en lugares interesantes y emblemáticos del Centro Histórico como el Templo Mayor o la Catedral Metropolitana, y relacionando los servicios del hotel a actividades turísticas, incluyendo el restaurante cuyo atractivo es que se puede observar la Catedral, edificios aledaños y la explanada del Zócalo. Además de que

el menú se enfoca en la comida mexicana contemporánea, lo cual también resulta ser un atractivo turístico.

El restaurante *El Balcón del Zócalo* se toma como estudio de caso ya que el chef a cargo tiene estudios en el ámbito gastronómico lo que desde un principio, se considera como un factor importante para el liderazgo en el área, y en consecuencia, para la competitividad. Por otro lado, posee amplia experiencia en el campo a diferencia de los chefs de los otros restaurantes de hoteles ya mencionados, ya que ha cursado varias especialidades y se ha preparado para el puesto que ocupa, que lo hacen tener mayor relevancia para esta investigación.

El Chef encargado del restaurante es José Antonio Salinas Hernández, quien fue conductor de <<Tu cocina>> del canal 11 del Instituto Politécnico Nacional; actualmente es Director de los Programas de Posgrado y Maestría en Administración de Empresas de Alimentos y Bebidas del Colegio Superior de Gastronomía, e imparte capacitación y cursos a profesionales en la CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados).

Concluyó sus estudios en Lucerna, Suiza, en *CIS Culinary School*, mientras que en México estudió en el mencionado Colegio, la especialidad en *European Culinary Arts*.

5. RESULTADO Y ANÁLISIS

El restaurante *Balcón del Zócalo* del “Hotel Zócalo Central” se ubica en la calle 5 de Mayo número 61 en el Centro histórico de la Ciudad de México, en el sexto piso del hotel. Cuenta con las siguientes características: espacios abiertos, decoración predominante con colores oscuros, café, gris, negro, transparencias y naturaleza.

El acceso al restaurante es por medio del elevador del hotel, cuya entrada queda a poca distancia del *lobby*, en el que se encuentran un par de sillones de espera; para controlar la llegada de los comensales, hay una *Hostess*, quien domina el idioma inglés y español y es quien recibe a los clientes. Su área de trabajo consta de una mesa o podio de madera, y una tableta electrónica en la que anota las reservaciones

y mesas que se solicitan; esta empleada se comunica con los capitanes de meseros, con el gerente y el área de cocina a través de un dispositivo electrónico.

El área de comedor se divide en la parte de terraza que está al aire libre, desde la cual se puede observar la explanada del Zócalo de la Ciudad de México, y la parte techada, que cuenta con área de bar y el acceso a los baños, los que se encuentran junto al bar, del lado derecho el de hombres y en el izquierdo el de mujeres.

La capacidad del restaurante es de máximo 130 personas, con 30 mesas divididas en la parte interior y la parte del balcón. El restaurante cuenta con un aproximado de 31 empleados por turno, incluyendo al capitán de meseros, *hostess*, *chef*, gerente y personal de cocina.

Desde la sala de recepción se puede observar la cocina del restaurante ya que hay vidrios en esa parte, mientras que en un pequeño espacio se encuentra el área de parrilla, donde hay una persona haciendo preparaciones simples como asar algunos de los productos ofertados en el menú. Algunas imágenes se incluyen a continuación, y otras en el apartado de Anexos (**Ver Anexo 3**).

Imagen 1. Vista parcial de la cocina.



Fuente: Elaboración propia.

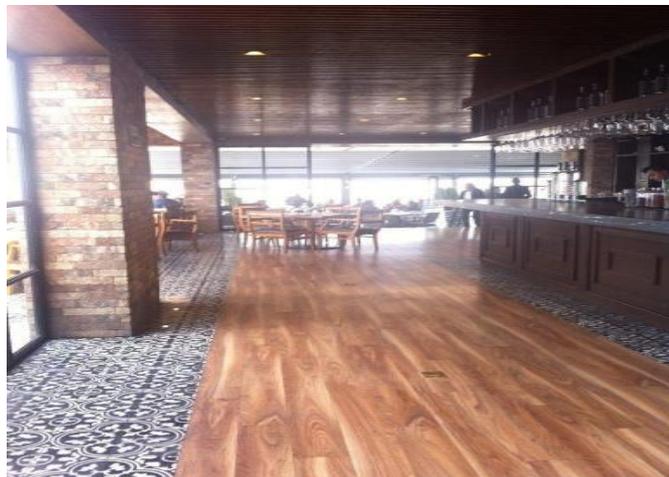
Imagen 2. Bar del restaurante.



Fuente: Elaboración propia.

En la decoración predominan los colores oscuros, vegetación, mármol y las transparencias, es decir, utilizan vidrio o acrílico en su decoración, además de acabados con madera en el suelo y techo. El tipo de música que hay es acústica contemporánea.

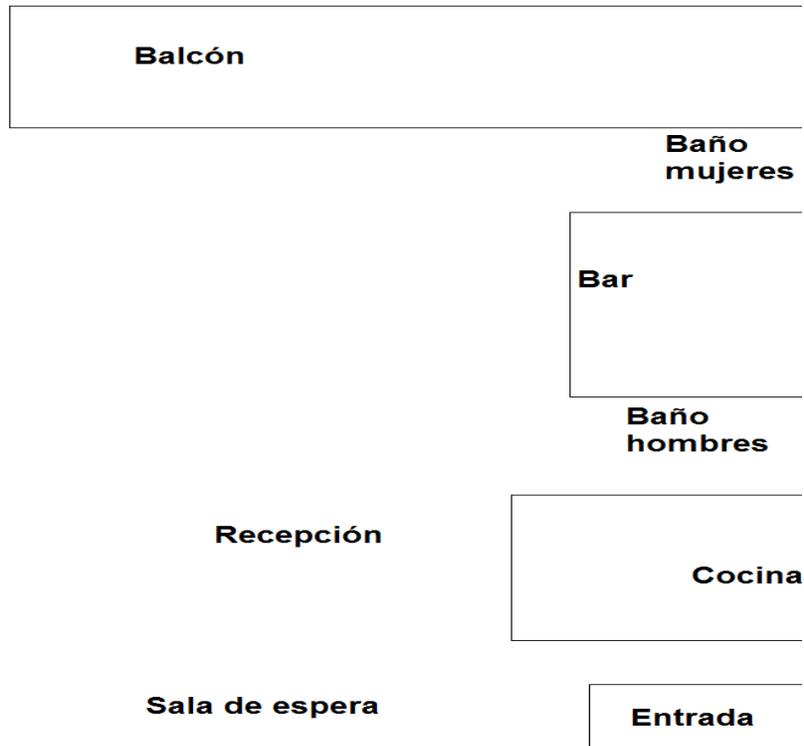
Imagen 3. Vista del comedor.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestra una imagen con la distribución general del restaurante *El Balcón del zócalo*:

Imagen 4. Distribución del establecimiento.



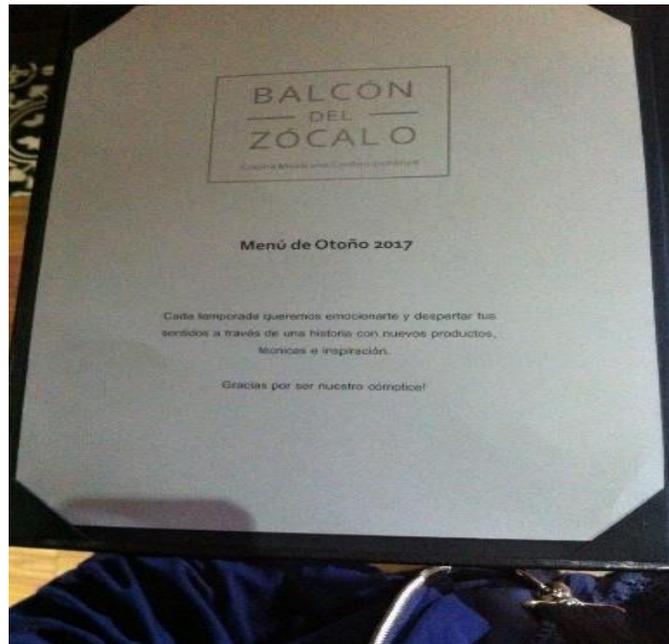
Fuente: Elaboración propia.

El menú que se maneja es de comida mexicana contemporánea; fuera del hotel, en el muro junto a la entrada principal del hotel, se exhibe el menú completo con precios y descripción del platillo y cantidad de porciones, así como el horario del restaurante, se ofrecen desayunos, comidas, cenas y servicio de banquetes.

Los platillos del menú se enfocan en la comida mexicana desde un enfoque moderno ya que según el chef es en cuanto a gastronomía lo que en la actualidad tiene mayor relevancia, la comida mexicana tradicional con montajes llamativos, y atiende a las necesidades del mercado al que va enfocado, que es un mercado turístico y joven.

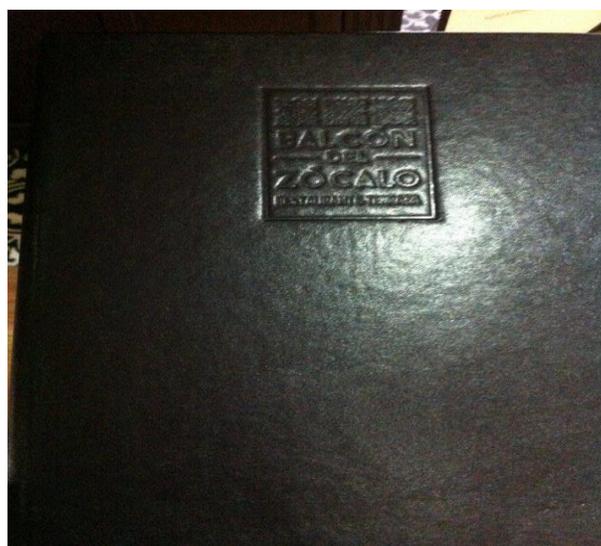
La carta que se entrega a los comensales es una carpeta negra con el logo del restaurante, cuyo interior posee los platillos con la descripción y gramaje).

Imagen 5. Menú del restaurante



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 6. Carpeta del menú.



Fuente: Elaboración propia.

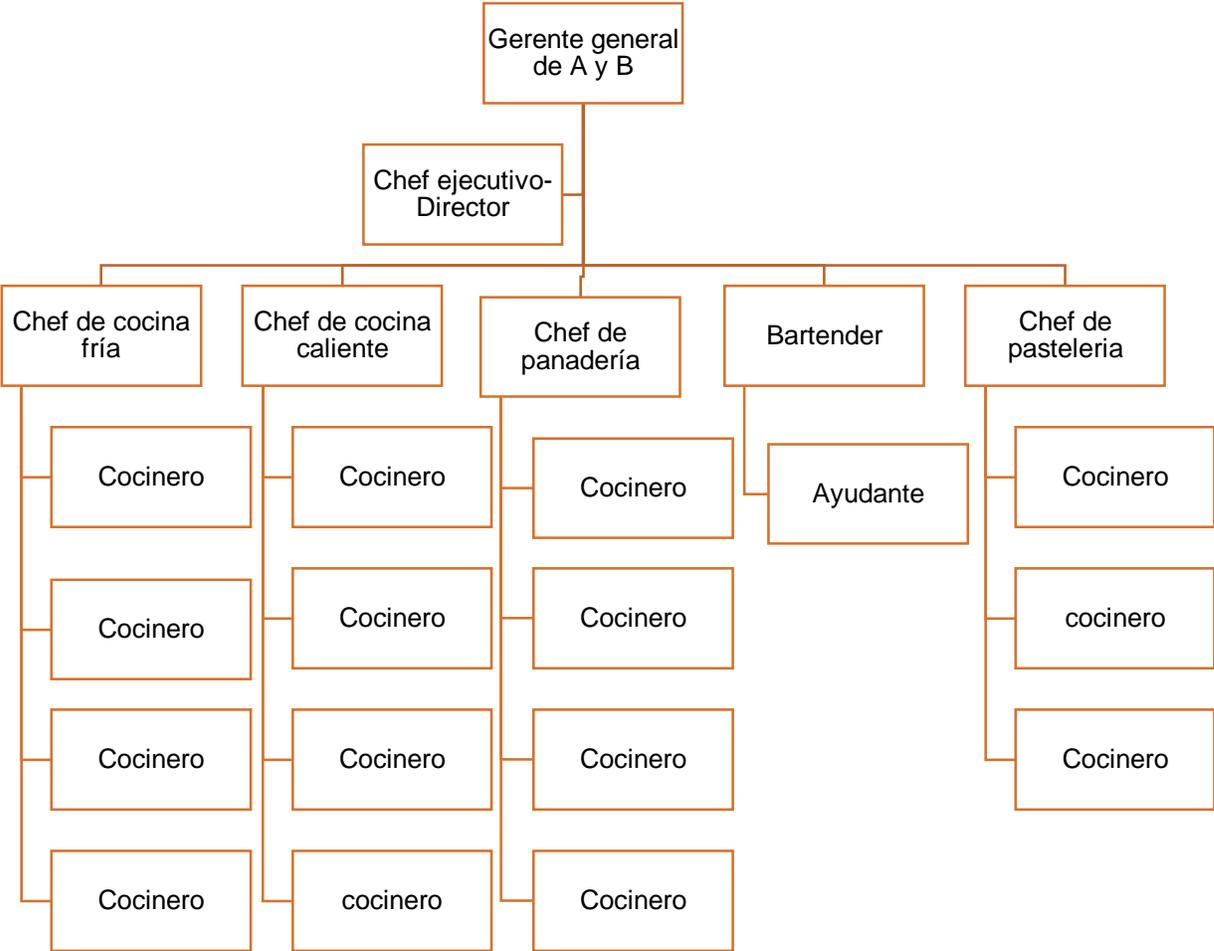
Para visualizar el menú completo considerado en la carta, con todas las opciones de platillos para el desayuno y la comida, ver el **Anexo 4**.

La cocina donde se producen todos los alimentos incluidos en el menú, se encuentra dividida por dos áreas generales, cocina fría y cocina caliente. Siendo la cocina fría el área en la que se realiza la producción de alimentos que no necesitan cocción para su presentación ante el comensal como platos de fruta, ensaladas, ceviches, entre otros, mientras que en la cocina caliente se llevan a cabo técnicas de cocción para los alimentos que no se sirven crudos, como productos frutos, asados, horneados, entre otros.

Las otras sub áreas de la cocina del restaurante *El Balcón del Zócalo* son panadería y repostería. Siendo panadería el área en la que se realiza la producción diaria de pan para los desayunos y para las cenas, mientras que repostería es el área en la que se llevan a cabo actividades correspondientes a los postres que se ofertan en el menú. Se cuenta con herramientas de trabajo como ollas, cuchillos, hornos, tablas, insertos, bolsa, cámaras de conservación de alimentos, tarjas, estufas, parrillas. Entre los materiales de dichas herramientas se encuentra acero inoxidable y plástico.

A continuación se muestra un gráfico de la organización de la cocina de *El Balcón del Zócalo*:

Gráfico 2. Organigrama de la cocina del establecimiento.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describen los puestos y funciones de cada uno de los empleados incluidos en el organigrama.

- Gerente general de A y B: Encargado de coordinar el área de A y B, que incluye restaurante y eventos. Parte de su labor es reclutamiento de personal. Verificar que los estándares de calidad se cumplan. Supervisa al personal de cocina y servicio. Verifica y planifica con el chef el cumplimiento de eventos y presupuestos.
- Chef ejecutivo: Organiza y supervisa su área de trabajo, estandariza recetas, realiza requisiciones de compra, supervisa que el personal cumpla con sus labores, canta comandas a la hora de servicio, se encarga de realizar propuestas de menú junto con el personal, es parte del proceso de reclutamiento de personal.
- Sub Chef: Realiza labores del chef cuando este no se encuentra.
- Chef de cocina caliente: Encargado del área de cocina caliente, verifica que el mise en place esté terminado en el tiempo necesario, verifica que los cocineros bajo su mando cumplan con labores asignadas, supervisa que su área se mantenga limpia, realiza requisición del área, en hora de servicio se encarga de que los platillos salgan a tiempo.
- Chef de cocina fría: Encargado del área fría, supervisa al personal bajo su cargo, mantiene su área limpia y ordenada, verifica que su personal cumpla con sus tareas, se encarga de tener todos los elementos limpios para la hora del servicio.
- Chef de repostería: Encargado del área de postres del hotel, realiza requisición de área, cumple con entregar postres a tiempo para eventos y para el restaurante, supervisa que el personal bajo su mando realice correctamente procedimientos de producción, mantiene área de trabajo limpia y organizada.
- Chef de panadería: Encargado de entregar en tiempo establecido pan para el restaurante y pan para eventos. Coordina a su equipo de trabajo para lograr sacar la producción correctamente, verifica que se su personal realice correctamente las tareas que se les asignan.
- Cocineros: Llevan a cabo actividades asignas por cada uno de los chefs de partida del área en que se encuentren.

- Bartender: Encargado de realizar las bebidas que los comensales pidan en el bar, mantener su área de trabajo limpia y en orden.
- Ayudante de Bartender: Auxilia al bartender en las actividades del bar.

De acuerdo con Martínez (2014) la organización de la cocina de un restaurante de hotel es general ya que no incluye tantos chefs de partida a diferencia de la organización de la cocina del restaurante *El Balcón del Zócalo*.

La organización de este último establecimiento muestra a varios chefs de partida, lo cual representa una mayor delegación de responsabilidades por parte del chef, ya que a cada chef de partida se le otorgan ciertas responsabilidades, tanto de la producción y servicio, como de su personal, esta distribución también muestra mayor control por cada área al tener cada una de ellas a un encargado que cumple las funciones de organizar cada área y mantener el orden.

Aunque por otro lado, aumenta el número de personal que se contrata y se nota la ausencia del puesto de *steward*, lo cual resulta un punto desfavorable al otorgar esas obligaciones al personal que se encuentra, y razón por la cual podría producirse un atraso en tareas asignadas.

Para determinar el papel del liderazgo puesto en marcha en el establecimiento, se consideró necesario entrevistar al Gerente de Alimentos y Bebidas del restaurante, quien cuenta con Licenciatura en Gastronomía y una Maestría en Gestión de Empresas Turísticas. A continuación, se incluyen las respuestas obtenidas en la entrevista al Gerente del establecimiento.

➤ **Respuestas del Gerente**

Cuestionado en relación con *los factores internos que considera hacen –o deben hacer- competitivo a un restaurante*, el gerente respondió que aquél que más hace distinción y que tiene y debe tener cualquier restaurante es el personal, por lo que debe desarrollarse en cada empleado la calidad humana y hacerlos formar parte del equipo ya que los conceptos de restaurantes pueden cambiar, pueden estar muy bien estructurados, tener todos los elementos físicos, pero si no se existe un equipo

de trabajo adecuado y no lo haces entender, no lo guías correctamente es imposible llegar a ese punto de competitividad.

En la segunda pregunta, se cuestionó acerca de *cuáles piensa usted que son las más valiosas capacidades o competencias de quienes laboran aquí*, para el restaurante, a lo que el entrevistado respondió: Interés por su trabajo, aunque no se tenga gran experiencia la forma en que desarrollan su puesto, es decir, cómo aplican ellos la poca o gran experiencia que tienen y cómo van aplicando el conocimiento que van adquiriendo, al igual que el nivel de compromiso.

Otra de las preguntas formuladas, fue: *en el área gerencial en la que usted se desenvuelve, ¿cuáles cree que son las capacidades o competencias más importantes que se deben poner en marcha?* La respuesta obtenida, fue que la primordial es el liderazgo, a pesar de sus variables y definiciones, el liderazgo que define el puesto es en el que haces que la gente crea en ti, porque de esa forma el personal te sigue, de lo contrario es imposible que se llegue a la obtención de resultados, de metas.

En cuanto a *¿Qué acciones o estrategias considera que un gerente de restaurante debe emprender para que el personal a su cargo logre las metas y objetivos planteados para el establecimiento de A y B?* El gerente respondió: “Un círculo de planeación, ejecución y control. Permea esas tres vertientes en el personal. Como jefe y líder estructurar bajo esos puntos es una forma de llevar a cabo cualquier proyecto, a través de estructurar ideas, plantearlo con la gente, instruirla, motivarla y hacer que se haga de acuerdo a las habilidades de cada persona, para que se creen procesos y costumbres de dichas actividades y así al final solo se tenga que supervisar”.

Otra de las preguntas formuladas al entrevistado, fue: *en el caso específico de los recursos con los que cuenta este restaurante, ¿cuál constituye un elemento diferenciador, y por lo tanto, una ventaja competitiva en relación con los demás establecimientos del área?* A lo que el profesional respondió: algo que no se define es la ubicación del hotel. Pero la intención es crear experiencias, no solo ofrecer una vista agradable por lo tanto, el recibimiento que tenemos con los clientes, el

servicio que ofrece el personal, la calidad de comida y productos que se logra a través de los miembros de cocina, en conclusión el ambiente que se logra a través de todos los empleados.

La sexta pregunta del guión de entrevista, y que se relaciona íntimamente con la Teoría de Recursos y Capacidades descrita en el apartado correspondiente es: *algunos autores que estudian la competitividad de las organizaciones, establecen que los recursos de una empresa deben ser: a) Valiosos; b) Escasos; c) Inimitables; d) Insustituibles. ¿Qué recursos de este restaurante –ya sean humanos, financieros, tecnológicos- considera usted que son valiosos, escasos, inimitables e insustituibles?* A ella, el entrevistado respondió que, definitivamente, el recurso humano cumple con esas características, es valioso porque cada persona aporta conocimientos, planteamientos, capacidades y habilidades diferentes, son escasos porque a pesar de que varias personas pueden realizar la misma actividad por ser esa persona única, nadie nunca podrá hacer exactamente lo que esa persona, por lo tanto eso conlleva a ser inimitables e insustituibles, la forma en que cada persona realiza alguna actividad es única.

En relación con la teoría y las respuestas del gerente del establecimiento, se encuentra que el recurso humano, es decir sus habilidades y la forma en que las aplica sí es considerando como uno de los principales factores para generar competitividad. Además de coincidir en que para lograr esa competitividad resulta necesario que se guie correctamente al grupo de personas que tiene bajo su mando. También se considera al liderazgo como punto clave y el de mayor importancia para el logro de ésta competitividad a través de la habilidad de hacer que la gente siga al líder, habilidad que la teoría no menciona de forma concreta pero que para el gerente de este establecimiento es primordial.

Por otro lado, y para complementar la información obtenida por parte de uno de los que se consideran líderes del establecimiento (el gerente), se consideró necesario entrevistar también al chef, quien es, a su vez, líder de la cocina. Este asesor gastronómico y chef ejecutivo de *El Balcón del Zócalo*, a quien se le formularon

preguntas muy similares a la del gerente, pero en relación con la cocina del restaurante, que él dirige.

➤ **Respuestas obtenidas en la entrevista al Chef**

Cuestionado en relación con los *factores del área de cocina considera que hacen – o deben hacer- competitivo a un restaurante, en relación con otros*, el entrevistado respondió que él considera que los servicios que se ofrecen. En sí todos los componentes, desde el personal, las actividades que realiza, uniendo a todos los componentes como uno solo. Ofrecer productos de calidad.

En cuanto a la relación con el factor humano a su cargo, se le preguntó: *¿Cómo considera que los empleados contribuyen a la competitividad?*, a lo que el profesional respondió: Depende de los retos que se les imponga, los motivadores o castigos que ejerzas como líder de ese equipo de trabajo, el tipo de incentivos, remuneraciones, permisos, segmentaciones de trabajo. Si la persona a cargo genera un ambiente competitivo los empleados se adaptan y logran objetivos que se les establezcan.

En la pregunta número 3, *De todas las capacidades o competencias de quienes laboran en el área de cocina, ¿cuál piensa usted que es la más valiosa o necesaria?*, el chef contestó: Creatividad, compromiso, adaptabilidad, responsabilidad, dedicación y los conocimientos. Ya dependerá de cada jefe de cocina saber aprovechar todas esas capacidades.

En la interrogante número 4, *En cuanto a su puesto, ¿cuáles cree que son las capacidades o competencias más importantes que requiere para su desempeño?* El entrevistado contestó que la más importante es el liderazgo, ya que el ambiente restaurantero y hotelero exige mucho, de manera que el liderazgo contempla trabajar con el recurso humano mano a mano, con empleados, puestos mayores, incluso el cliente. Ya que a través de esta se logran objetivos y se realiza la planeación de todas las actividades. La forma en que cualquier persona que tenga

personas bajo su cargo aplique el liderazgo dependerá los resultados obtenidos, se debe saber cuáles son las formas con las que funciona cada equipo de trabajo.

A la pregunta: *¿De qué forma, en qué funciones o actividades debe poner de manifiesto su capacidad de liderazgo en la cocina?* El chef respondió que:

- a) Se debe ser claro con metas y objetivos establecidos a través de planes específicos.
- b) Tener una buena comunicación con todo el equipo respecto a los pasos a seguir para dichos objetivos.
- c) Delegar correctamente obligaciones a cada miembro del equipo.
- d) Motivar constantemente a los empleados, a través de remuneraciones económicas, cursos, capacitaciones, premios, bonos, etc.
- e) Reconocer el trabajo de cada personal, darles la importancia que se merecen.
- f) Hacerles saber que son parte del equipo.

En la pregunta 6, se le cuestionó al chef en torno al caso específico de los recursos intangibles con los que cuenta en el área de cocina, preguntándosele *¿cuál constituye un elemento diferenciador, y por lo tanto, una ventaja competitiva en relación con los demás restaurantes del área?* A lo que el profesional respondió que el concepto que se ofrece de comida mexicana contemporánea, que se desenlaza en la experiencia que tiene el cliente con el servicio, atención recibida, amabilidad por parte de nuestro personal y que llega a ser más completa que solo la experiencia de la vista que posee el restaurante, lo cual es un factor que no depende de toda la gente que labora en el hotel.

También se le preguntó en torno a lo que algunos autores que estudian la competitividad de las organizaciones establecen en cuanto a los recursos. La pregunta fue: *Algunos autores dicen que los recursos de una empresa deben ser: a) Valiosos; b) Escasos; c) Inimitables; d) Insustituibles. ¿Qué recursos de este restaurante –ya sean humanos, financieros, tecnológicos- considera usted que son valiosos, escasos, inimitables e insustituibles?* El entrevistado contestó que él

considera que la experiencia que se logra a través de la cocina mediante los miembros de ésta y el servicio que debe ser excelente, la forma en que se conforma el equipo de trabajo, ya que es equipo de trabajo adaptable y capas, por lo tanto sumamente importante. Es capaz porque cuenta con habilidades necesarias, conocimientos de técnicas de cocina, interés, responsabilidad etc.

Coincidiendo nuevamente con la teoría, el chef también considera al factor humano como elemento generador de competitividad, inclinándose más hacia las aptitudes de su personal.

Otro factor considerado como ventaja competitiva por parte del chef es la ubicación del establecimiento, mientras que la teoría no menciona al recurso de este tipo como insustituible e inimitable.

En la teoría se establece que la ejecución de liderazgo es la forma en que se aprovechan los recursos que resultan valiosos para las organizaciones, punto en el cual el chef José tiene presente al considerar al liderazgo como la principal habilidad que debe poseer como chef de una cocina, además de describir las formas en que ejerce este liderazgo, enfatizando la motivación de su personal.

En este sentido se considera que también tiene clara la relación existente entre el liderazgo y la forma de elevar el nivel de competitividad de las organizaciones a través del factor de capital humano y el liderazgo, por el énfasis que hace en los recursos humanos que fueron contratados para la realización de sus funciones en las áreas de comedor y cocina. De acuerdo con su percepción, tiene a la gente correcta y el trabajo en equipo suele ser eficiente.

En relación con el cuestionario aplicado, éste fue dirigido a una muestra de cuatro cocineros de la cocina de *El Balcón del Zócalo*, con la finalidad de conocer su percepción en cuanto a las habilidades de liderazgo que ejerce el nivel directivo sobre ellos. Se obtuvieron los siguientes resultados.

➤ **Respuestas obtenidas del cuestionario aplicado a cocineros**

La primera pregunta del cuestionario fue la siguiente: *¿Qué características de liderazgo considera que son necesarias en el gerente de alimentos y bebidas?*

Los empleados coincidieron en que las tres principales son:

- Organización y conducción del trabajo en equipo.
- Comunicación clara con los empleados y otros gerentes.
- Apoyo del personal a su cargo.

Siendo las primeras características enfatizadas también por el gerente de alimentos y bebidas como parte de su plan de liderazgo que lleva a cabo en el restaurante, lo que pone en evidencia que ambas partes, “líder” y empleados se encuentran en sintonía en relación con la importancia del recurso humano en el puesto correcto, y realizando el necesario trabajo en equipo.

En cuanto a *cuáles consideran que son las características más importantes del liderazgo por parte del chef que dirige la cocina del restaurante*, los empleados contestaron en mayoría las siguientes características:

- Delegación de responsabilidades.
- Apoyo del persona a su cargo
- Motivación constante.

Cabe resaltar que esta última característica fue una de las prioridades mencionadas igualmente por el chef en la entrevista a profundidad que se llevó a cabo respecto a cómo hacer que el área del restaurante desarrolle competitividad mediante el manejo de los recursos de éste.

La tercera pregunta del cuestionario consistió en preguntar *cómo creen los empleados que se pueden adquirir y desarrollar habilidades de liderazgo para poder desempeñar puestos directivos*, cuestión en la que la mayoría coincidió en las siguientes:

- A través de la práctica que se adquiere al trabajar con personas en puestos directivos.
- Por medio de la observación y la experiencia adquirida en cualquier puesto.
- Estudiando una licenciatura relacionada con liderazgo.
- Tomando cursos de capacitación cada determinado tiempo.

De este cuestionamiento se resalta la importancia de las dos últimas respuestas ya que esta percepción de los empleados respecto a la capacitación y educación abre el panorama para que las personas que ocupen puestos directivos pongan en marcha planes de acción para el desarrollo de esas habilidades, más allá de la experiencia que se va adquiriendo.

Continuando con el cuestionario se preguntó *si se cree que existe relación directa entre el liderazgo por parte del gerente de A y B o el chef, es decir, niveles directivos y la competitividad del restaurante en relación con otros establecimientos*, obteniendo en todos los empleados una respuesta afirmativa, de acuerdo con su percepción sí existe relación entre el liderazgo y la competitividad.

Respuesta que concuerda con las respuestas del chef y del gerente de alimentos y bebidas, lo cual lleva a pensar que todo el equipo tiene presente la importancia del liderazgo para el desarrollo de la competitividad del establecimiento.

En cuanto a *estrategias de liderazgo que lleva a cabo el gerente de A y B*, las respuestas más elegidas fueron las siguientes:

- Motivación, por medio de palabras de ánimo y reconocimiento.
- Comunicación a los empleados de la importancia de sus actividades en el restaurante.
- Planeación y supervisión de las actividades a realizar periódicamente.
- Resaltando la importancia del trabajo en equipo.

Características que también el gerente de A y B mencionó como primordiales para guiar a su equipo de trabajo. Y se considera que dichas características podrían tomarse como guía respecto a cuáles son necesarias como gerente de A y B.

En relación con *estrategias de liderazgo llevadas a cabo por parte del chef*, las repuestas fueron más dispersas en relación con las respuestas del chef, ya que él hizo énfasis en la motivación de su equipo de trabajo y las respuestas de sus subordinados se inclinaron más a las otras características del liderazgo.

- Asignación y delegación de responsabilidades.
- Resaltando la importancia del trabajo en equipo.
- Ayudando a los empleados cuando es necesario.
- Dando instrucciones claras de pasos a seguir en cada proceso.

En relación a la *forma en que se les hace saber a los empleados, que constituyen un elemento esencial para el buen funcionamiento del establecimiento* se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Haciéndonos saber la importancia que tenemos como equipo de trabajo.
- Comunicándonos de forma constante los avances, logros y reconocimientos del restaurante.
- Asignándonos actividades importantes y de mayor responsabilidad.

Se preguntó también a los cocineros *de qué forma consideran que los logros, metas y objetivos del restaurante se logren a través del nivel directivo*, la mayoría coincidió en lo siguiente:

- A través de órdenes directas.
- Usando la motivación.
- Por medio del respeto.

Resaltando de esta cuestión que por su parte, el Gerente de A y B enfatizó que él necesitaba que su personal lo siguiera, logrando eso haciendo que ellos crean en él; en este aspecto, se considera que las respuestas de los empleados no coinciden en esa característica mencionada por su “jefe” como relevante.

Los empleados consideran como *factores diferenciadores y por lo tanto ventaja competitividad del restaurante* las siguientes características:

- La ubicación del establecimiento.

- La presentación y decoración de los platillos.
- Los servicios que ofrece el restaurante.
- Todos los empleados en conjunto (meseros, cocineros, chefs, gerentes).

Lo que puede observarse a través de estas respuestas, es que desde la percepción de los empleados no se considera al liderazgo de sus niveles superiores como un factor diferenciador, pero sí el factor humano.

Y esto se encuentra en consonancia con la necesaria relación liderazgo-competitividad considerada por autores como Perdomo y Prieto (2009), que ya fueron mencionados en el apartado de fundamentación teórica. Autores que conceptualizan dicha relación como la estimulación de la organización para el logro de metas y objetivos que se orientan a la satisfacción del cliente a través del servicio. Dicha satisfacción, y por la cual se logra la competitividad, depende directamente de la capacidad de los empleados para desarrollar labores establecidas al momento de ofrecer cualquier tipo de servicio, y la forma en que cada empleado es estimulado y guiado por los líderes de las organizaciones.

Los empleados dieron ejemplos en torno a *qué recursos consideran valiosos, escasos, difícilmente imitables y difícilmente sustituibles*, teniendo como respuesta lo siguiente:

- Recurso más valioso: La ubicación, el equipo de trabajo, el menú.
- Recurso más escaso (el que menos hay): Creatividad, conocimientos, calidad de alimentos, el servicio.
- Recurso difícilmente imitable (no se podría imitar): Habilidades, el servicio.
- Recurso difícilmente insustituible (si se perdiera, no se podría sustituir): El lugar, la ubicación, la vista.

De acuerdo con las respuestas obtenidas durante el trabajo de investigación de campo, y a pesar de haberse encontrado respuestas que no coinciden en su totalidad porque unas se relacionan con la visión directiva, de liderazgo, y otras con la opinión de los empleados que se encuentran bajo dicho liderazgo, se considera en general que quienes laboran en este establecimiento de alimentos y bebidas, sí

perciben al factor humano como valioso, escaso, difícilmente imitable y difícilmente sustituible, ya que se mencionaron varias características que se relacionan con esto. Y por otro lado, se determinó que existen varias coincidencias entre lo que respondieron tanto el Gerente de Alimentos y Bebidas, el Chef Ejecutivo y los cocineros, a pesar de que fueron encuestados por separado, y que obviamente desconocían las preguntas que les serían formuladas.

Igualmente se considera que el nivel directivo tiene clara la idea del valor del recurso humano para la competitividad del restaurante, a diferencia de los subordinados que ven otros recursos como relevantes, y no tanto se perciben a sí mismos como importantes, lo que se resalta en este estudio debido a la trascendencia que tiene dicho recurso. Esto demuestra de alguna forma que quienes se forman como líderes o poseen los rasgos necesarios en un líder sí saben que los recursos humanos son los más valiosos y por ello los preparan, los cuidan, se comunican con ellos; y también están conscientes que en ellos radica de gran manera la competitividad del propio establecimiento. De aquí que se valgan de estrategias diversas para reconocer, apoyar y motivar a los empleados y al mismo tiempo, para aprovechar todo su potencial y su calidad real como trabajadores del establecimiento y a un mismo tiempo, elevar el nivel de competitividad del restaurante.

Sin embargo, se considera que se requiere mayor trabajo en la parte de revaloración y autoestima de los propios empleados; es decir, cambiar su visión personal de cómo se perciben a sí mismos, para que comprendan que ellos son una parte fundamental de la empresa; y que si faltara alguno, o fuera despedido, el llamado “know how” de la organización también se perdería con ellos.

Años de experiencia, de conocimientos adquiridos previamente y durante el desarrollo de su trabajo; de experticia generada “sobre la marcha” no son fáciles de enseñar, ni de adquirir en cualquier empleado. De aquí la trascendencia de conservar y apoyar al personal del negocio. Y por otro lado, se resalta la importancia de dicho factor humano si éste es bien dirigido, para el logro de la competitividad; de hecho, son las personas las que constituyen el “plus” o la parte más importante de toda empresa; sí son importantes los productos servidos, sí es muy valioso todo

lo que hay en el establecimiento, pero es todavía más trascendente la gente que trabaja en él, ya que aportan el servicio y su trabajo que, en realidad, visto de forma individual o separada, se puede considerar como intangible.

Claro que se traduce en un platillo, en una decoración, en una palabra amable; pero detrás de cada elemento que se presenta o sirve al comensal, hay un conjunto de factores que son precisamente los que aporta el recurso humano. Elementos tanto visibles como intangibles que, integrados, son los que distinguen o diferencia el servicio de uno y otro establecimiento. No obstante, como se pudo identificar, si los recursos humanos no son bien orientados, guiados, liderados, difícilmente se podrá obtener lo mejor de ellos, no se podrá ser competitivo en este aspecto.

De ahí la importancia del papel de los líderes (directivos, gerentes de alimentos y bebidas, chefs ejecutivos) que, a través de una serie de conocimientos y habilidades son capaces –o pueden serlo- de guiar a sus empleados hacia la consecución de los objetivos de la empresa; y todavía más allá, de motivarlos a dar “el plus”, a poner más de su esfuerzo y de sí mismos, para hacer la diferencia de un restaurante a otro. Porque todos los establecimientos de alimentos y bebidas pueden estar en la misma ubicación; todos pueden ofrecer menús similares, precios iguales; pero no todos podrán tener el mismo servicio ni ofrecer la misma calidad en el trato y en el propio proceso de producción, confección y presentación de los platillos. Es en este aspecto donde la relevancia del recurso humano sale a relucir, en términos de sus capacidades y de lo que aporta al restaurante en concreto.

Propiciando que se compruebe la teoría de los recursos y capacidades: que es el conjunto de elementos que conforman a una empresa, principalmente el factor humano, el que puede aportar la competitividad o ventaja competitiva a un establecimiento de alimentos y bebidas, como el caso que aquí se ha presentado en esta investigación.

6. CONCLUSIONES

Entre los resultados obtenidos a través de este estudio cabe destacar que la visión del Chef Ejecutivo y del Gerente General que fueron entrevistados, coinciden en la claridad que tienen en torno a que el liderazgo es un elemento con el que deben contar para guiar a sus equipos de trabajo, y que es el recurso humano el más importante, con sus habilidades, conocimientos e incluso personalidad que aporta cada día en el trabajo cotidiano. Mientras, se pudo identificar que para los empleados estas mismas cualidades y relevancia no forman parte de las principales características que requiere una empresa de alimentos y bebidas para alcanzar un nivel de competitividad en relación con otras.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en relación con las preguntas de investigación que se plantearon para el desarrollo de la investigación y que pueden consultarse en el apartado metodológico de esta investigación.

- *¿Qué características de liderazgo son necesarias en el nivel directivo de los restaurantes de hoteles?*

Entre los principales rasgos que aportaron tanto directivos como empleados, se pudo identificar que se encuentran la comunicación efectiva, la motivación adecuada; el apoyo permanente a los equipos de trabajo, la delegación de responsabilidades, así como la planeación y supervisión de actividades. También se resaltaron características como la comunicación de metas y objetivos, el trabajo en equipo y en conjunto con otros niveles directivos; el hacer saber al personal la importancia que cumplen en el equipo de trabajo, y el lograr que dicho personal siga a la persona al mando, quien debe saber los propósitos a alcanzar por parte de la propia compañía.

- *¿Por qué es necesario que el Licenciado en Gastronomía desarrolle el liderazgo para desempeñarse en el área directiva de A y B del sector hotelero?*

La respuesta a esta interrogante pudo obtenerse con base en la entrevista aplicada al Gerente de Alimentos y Bebidas, y al Chef Ejecutivo: es importante porque se

debe estar consciente de que se trabaja con personas, de que se conforman equipos de trabajo que necesitan ser guiados de manera correcta. Por ello un líder requiere la capacidad de reconocer las habilidades y debilidades de cada trabajador, para sacar el potencial de cada uno de ellos, recordando que esto constituye la ventaja competitiva del establecimiento. Así, cualquier profesional de la Gastronomía que desee desarrollarse en un puesto directivo como los ya descritos, necesita adquirir todos los saberes relacionados con el liderazgo desde los primeros semestres de su carrera.

- *¿Cómo puede el Licenciado en Gastronomía en áreas directivas de A y B desarrollar habilidades de liderazgo?*

Si durante la carrera los alumnos que se están formando no adquieren estas habilidades, se considera que a través del desarrollo de su trabajo y de forma simultánea, si el profesional se capacita, se prepara, se actualiza, bien puede ir obteniendo y desarrollando dichas habilidades. A través de cursos y programas continuos de capacitación, pero también prestando atención a sus empleados, conociendo y reconociendo las necesidades e inquietudes del personal puede lograr esto. Una forma más, es adquiriendo conciencia de la importancia que tiene el recurso humano –los empleados a su cargo- como factor de competitividad.

- *¿Cómo influye el liderazgo del Licenciado en Gastronomía en un área directiva de A y B, en la competitividad de esa área?*

La respuesta a esta pregunta que se relaciona con la relación existente entre el liderazgo y la competitividad, fue obtenida tanto de lo expresado por los líderes como por los propios cocineros del establecimiento: se puede guiar al personal para que en conjunto el Gerente de Alimentos y Bebidas, el Chef Ejecutivo y los cocineros, logren generar beneficios para la organización y por lo tanto, para todos; favorezcan el cumplimiento de metas y objetivos, que al final, serán la recompensa de su propio trabajo. Así mismo, debe hacerse saber al personal de forma frecuente y a través de distintas estrategias, la importancia que ellos tienen para la organización, y lo relevante que resulta el cumplimiento de sus actividades. En relación con esto, los entrevistados expresaron que es muy importante establecer

tareas específicas según el perfil de cada empleado y la función que desarrolla, así como delegar responsabilidades en cada uno, para que cada quien realice el trabajo que debe, y sea parte del “engranaje” que haga funcionar la “máquina” que es la empresa de alimentos y bebidas. Si cada empleado hace su parte, todo debe funcionar adecuadamente.

En cuanto al objetivo plantado para esta investigación, éste fue: Demostrar cómo las habilidades de liderazgo influyen en el nivel de competitividad del área de restaurante de los hoteles para que el Licenciado en Gastronomía que se desempeñe en un nivel gerencial de dicha área pueda desarrollarlas durante su formación profesional.

Y se reporta que a través de este estudio se logró dicho objetivo, ya que los resultados obtenidos demuestran que dichas habilidades sí constituyen un factor diferenciador en cuanto a competitividad con otros restaurantes de hoteles ya que estos esfuerzos de liderar por parte del nivel directivo se orientan a ofrecer una experiencia completa a las personas que visitan el restaurante, no sólo se trata de confeccionar un platillo, sino de mostrar a través de él todo lo que la gastronomía comprende (origen, cultura del platillo; proceso de preparación del mismo desde la recolección de la materia prima, creatividad y esfuerzo puestos en la presentación, rapidez y eficacia en el servicio, etc.), todo lo cual se logra con la participación y entrega de todo el personal. Y para ello, los líderes de la organización tienen claro que el ejercicio del liderazgo es primordial, con todo lo que implica (reconocimiento, motivación, orientación, apoyo, entre otros factores ya mencionados).

En cuanto a la teoría de los recursos y capacidades, se enfatiza que ésta pone de relieve la importancia que tienen los recursos para toda organización, y que ellos son valiosos, difícilmente imitables, difícilmente sustituibles y escasos, características que en su mayoría cumple el recurso humano. En estos aspectos, tanto los empleados encuestados como los directivos entrevistados estuvieron de acuerdo, y justamente por medio del Estudio de Caso aplicado y ya descrito a través de esta investigación, se encontró que otro recurso que podría considerarse relevante, es la propia ubicación del restaurante del hotel.

En cuanto a la relación directa entre el liderazgo y la competitividad ya explicada a través del estudio, en particular en el apartado de fundamentos teóricos, se pudo identificar que el nivel gerencial del hotel enfatiza las habilidades de sus empleados para crear, dirigir y organizar equipos de trabajo eficaces, tomando en cuenta que es fundamental contar con personal capaz de cumplir sus funciones y la importancia que tiene una buena dirección sobre los procesos que se aplican a dichos equipos para el logro de metas y objetivos, como clave de la ventaja competitiva que se genera.

Ya que a pesar de no ser el único establecimiento que cuenta con la ventaja de tener su restaurante en el último piso y por lo tanto, una vista privilegiada a la explanada del Zócalo de la ciudad más importante del país, sí es parte de una minoría de lugares de este tipo que posee dicha característica lo que, aunado a la experiencia y trayectoria de su Chef Ejecutivo, a las capacidades de liderazgo que se han puesto de manifiesto a través del estudio por parte del Gerente de Alimentos y Bebidas, y a todas las cualidades de sus empleados, que conforman el recurso humano valioso, inimitable, insustituible y escaso que es, al fin y al cabo, lo que le otorga la ventaja competitiva a un establecimiento de alimentos y bebidas, sin importar el tipo que sea.

Y a manera de cierre de este estudio, se resalta también la importancia del desarrollo del liderazgo en los profesionales de la Gastronomía que deseen desempeñarse en un nivel gerencial, habilidades de liderazgo que deben enseñarse y ponerse en marcha durante la carrera, para así enriquecer tanto su perfil profesional como laboral.

Porque saber liderar, puede significar una ventaja competitiva al momento de solicitar un trabajo, y aun cuando el egresado de la Licenciatura no cuente con la experiencia práctica de su ejecución, el previo conocimiento de características y estrategias deseables de liderazgo en un establecimiento de alimentos y bebidas, le puede ayudar a conseguir un empleo directivo. Pero sobre todo se considera que puede apoyar al profesional a comprender la relevancia del recurso humano en una organización, y a saber cómo sacar el mayor provecho de este elemento.

Y considerando la importancia que en los últimos años las empresas le están otorgando al desarrollo de esta habilidad, se cree que por medio de los resultados de esta investigación se puede generar esa inquietud en el profesional que se desempeña en el área directiva de cualquier organización, especialmente en el nivel gerencial de un restaurante, donde es indispensable contar con rasgos de líder.

7. PROPUESTAS Y SUGERENCIAS

Con base en los resultados obtenidos, a continuación se ofrecen una serie de propuestas que podrían favorecer que el liderazgo ejercido por el nivel directivo provocara mejores resultados en cuanto al nivel de competitividad del restaurante *El Balcón del Zócalo*, del “Hotel Central”.

- Hacer saber al personal la importancia del trabajo en equipo de manera continua y frecuente. Esto con el fin de crear equipos eficientes en los que cada persona sepa cuál es su papel, cumpla tareas específicas en el área en la que se desempeña, pueda dar cuenta de ellas, y al mismo tiempo, se sientan parte de los resultados que se logran, ya que sí son considerados como factor del desarrollo de competitividad por el nivel directivo.

- Dar el reconocimiento necesario a cada empleado con base en el trabajo realizado, y en especial, cuando se logren las metas planteadas. Esto puede hacerse a través del jefe inmediato de los cocineros que es el Chef Ejecutivo. Porque se pudo observar que hace falta resaltar la importancia y logros obtenidos por parte de los cocineros, en sus labores cotidianas. Si bien el Chef manifestó estar consciente de la importancia de su recurso humano, se considera que dicha consciencia la debe comunicar de forma continua a los empleados que de él dependen.

- Adquirir mayores conocimientos en torno a diferentes métodos de motivación de los empleados, esto por parte del Gerente de Alimentos y Bebidas, y del propio Chef Ejecutivo. Y tomando en cuenta las características y necesidades de cada empleado, para poder aplicar los mecanismos más pertinentes a los que puedan responder de forma particular.
- Manejar un liderazgo situacional, es decir, aquél que se adecúa a cada empleado, cambiando los métodos y manejando distintas habilidades en cada situación.
- Desarrollar mejores canales de comunicación, en especial de los cocineros hacia el Chef, específicamente en relación con las necesidades o problemas que se les fueran presentando, y que pudieran impedir su correcto desempeño en su puesto.
- Crear, por parte del nivel directivo, la confianza suficiente entre sus empleados para la identificación de aquellas estrategias que mejor les ayuden a conseguir los objetivos y metas de la empresa, y al mismo tiempo, lograr que el restaurante sea el más competitivo de la zona.

A manera de cierre de la presente investigación, se proponen también algunas características de liderazgo que los egresados de Gastronomía puedan tomar en cuenta como parte del perfil que todo líder debe poseer para desempeñarse en el ramo gastronómico.

- Trabajo en equipo.
- Influencia e impacto en el equipo (reflejada en habilidades y actitudes, diálogo entre los colaboradores, entre otros aspectos).

- Orientación al logro, ya que la eficiencia se mide a través del logro de objetivos y metas.
- Reconocimiento constante de los logros de cada miembro del equipo.
- Motivación cotidiana.
- Ejercicio de un liderazgo situacional, es decir, adaptado a las características del entorno.
- Reconocimiento de la importancia que cumple el factor humano en el ámbito gastronómico en términos de ética en el trabajo y calidad en el servicio.
- Establecimiento de canales de comunicación efectivos entre el líder y los colaboradores, ya que cada individuo presenta necesidades, motores de motivación y formas de aprendizaje distintos.

Por supuesto, existen varias características más que debe poseer un líder –algunas de las cuales se han ido mencionando a través de esta investigación, específicamente en el apartado de resultados-, pero éstas que se nombran de forma particular, se considera que generan un mayor impacto en una organización, especialmente del área de alimentos y bebidas donde la competitividad se “mide” en función de las metas y objetivos que se logran cumplir e incluso rebasar.

Se considera que a través de estas características de liderazgo, el egresado de una carrera en gastronomía podrá generar un entorno único que se convierte en el factor de ventaja competitiva con el que logrará alcanzar ese nivel de competitividad deseado, utilizando de manera correcta los elementos de su entorno, dando prioridad a la forma en que su equipo de trabajo, es decir, el factor humano responda, logrando cumplir aquello que se propongan como organización.

8. FUENTES CONSULTADAS

1. Aguilera, E. L, Gónzales. A. M & Rodríguez C. R. (2011) Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. Investigación y ciencia. Vol. 19. núm. 53. México. Recuperado en octubre de 2017, de www.redalyc.org/pdf/674/67421408005.pdf
2. Álvarez, M. Ma. D. Lourdes (2003) *Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad*. Revista Contaduría y Administración. UNAM. México. Recuperado en noviembre de 2016, de www.ejournal.unam.mx/rca/209/RCA20901.pdf
3. Alvez, T, T., Marreiro, M, C & Duarte. A, M, A (2012) *Competencias y habilidades necesarias de los gestores de hoteles de lujo y súper lujo*. Revista: Estudios y Perspectivas en Turismo. Brasil. Núm. 21 Vol.3 Recuperado en julio de 2017, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322012000300004
4. Aranda. O. M., García. M. E. (s/f) *Recursos y capacidades como base de una estrategia de diferenciación*. Universidad de Jaen. España. Recuperado en octubre de 2016, de www4.ujaen.es/~mogayar/documentos/a4%20recursosycapacidades.pdf
5. Asociación de hoteles Riviera Maya (2016) Descriptivo de puesto código articulación con sistemas y estándares de excelencia. Asociación de hoteles Riviera Maya. México. Recuperado en agosto de 2017, de empleosenrivieramaya.com/assets/components/files/Chef%20170212.pdf
6. Asociación de hoteles Riviera Maya (2016) Descriptivo de puesto código articulación con sistemas y estándares de excelencia. Asociación de hoteles Riviera Maya. México. Recuperado en agosto de 2017, de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:VanhCpaTruoJ:e>

mpleosenrivieramaya.com/assets/components/files/041212Gerente%2520de%2520A%2520y%2520B%2520.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx

7. Bonilla Castillo, R. (2007). *Estilo de liderazgo predominante de gerentes de alimentos y bebidas en hoteles de cinco estrellas de Reforma y Polanco de la Ciudad de México y la Ciudad de Puebla*. Puebla (Tesis Licenciatura en Administración de Hoteles y Restaurantes.) Universidad de las Américas. Departamento de Turismo. Escuela de Negocios y Economía. Recuperado el marzo de 2016, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/bonilla_c_r/indice.html
8. Bonilla, E. y Rodríguez, P. (2000). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Norma
9. Bravo. B. R. V. (2015) Guía de buenas prácticas de manufactura de alimentos para mejorar la oferta gastronómica e imagen corporativa del restaurante Yasuni Kichwa Ecolodge. Escuela superior politécnica agropecuaria de Manabi. Ecuador. Recuperado en agosto de 2017, de repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/150/1/Valentín%20Bravo%20Tesis%202015.pdf
10. Campoy A, T. y Gómez A, E (2009). *“Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos”*. Manual básico para la realización de tesis, tesis y trabajos de investigación. Universidad Federal do Amapá, Brasil. Recuperado en noviembre de 2016, de: http://www2.unifap.br/gtea/wp-content/uploads/2011/10/T_cnicas-e-instrumentos-cualitativos-de-recogida-de-datos1.pdf
11. Castillo. S. I, Portela, M. M (2002). *Tecnología y competitividad en la teoría de los recursos y capacidades*. Economía Informa. México. Recuperado en octubre de 2016, de <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/reseconinforma/pdfs/308/07%20Teor%EDA%20de%20los%20recursos%20y%20capacidades.pdf>
12. Clasificaciones y Catálogos Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones (SINCO) 2011. Aspectos Normativos y Metodológicos.

- Recuperado en agosto de 2017, de www3.inegi.org.mx/sistemas/clasificaciones/sinco/sinco.aspx
13. Delgado, T. N. y Delgado. T. D. (2003) El líder y el liderazgo: reflexiones Revista Interamericana de Bibliotecología, vol. 26, núm. 2, pp. 75-88 Universidad de Antioquia Medellín, Colombia Recuperado en octubre de 2017 de www.redalyc.org/pdf/1790/179018081005.pdf
 14. Díaz, B, L; García, D, R; Varela, Ruiz, M; (2012). *“Descripción y usos del método Delphi en investigaciones del área de la salud”*. Investigación en Educación Médica, Universidad Nacional Autónoma de México. Ciudad de México, México, vol. 1, núm. 2, 2012, pp. 90-95. Recuperado en octubre 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349736303007>
 15. Domínguez a L. R. Santellan. P. P. A & Ramírez C. A. F. (2013) El efecto del liderazgo transformacional en las variables de resultados en la industria restaurantera. RECAI. Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática. Vol 4. pp 24-43 Guadalajara. México. Recuperado en marzo de 2016, de [http://recai.uaemex.mx/indez.php/recai/article\(view/41/47](http://recai.uaemex.mx/indez.php/recai/article(view/41/47)
 16. Domínguez A, L. R., Santellán P, P. A., & Ramírez Campos, A. F. (2013). *El efecto del liderazgo transformacional en las variables de resultados en la industria restaurantera*. RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e informática. vol.4 pp. 24-43. Guadalajara. México. Recuperado en marzo de 2016, de <http://recai.uaemex.mx/index.php/recai/article/view/41/47>
 17. Expósito. D. (2014) *Operación del departamento de alimentos y bebidas*. Universidad Simón Bolívar. Venezuela. Recuperado en julio de 2017, de 159.90.80.55/tesis/000165476.pdf
 18. Faust. C. D. & Gadotti. A. S. J. (2011) *La inteligencia competitiva aplicada a las redes hoteleras brasileñas*. Estudios y perspectivas en turismo, vol.20 no.2. Buenos Aires. Recuperado en abril de 2016, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322011000200012

19. Federación Española de Hostelería. (2015) *Jefe de cocina*. Formación para hostelería. España. Recuperado en julio de 2017, de www.formacionparahosteleria.com/documents/perfiles-profesionales/perfil-15.pdf
20. Fierro, U, J, I. (2012) *El rol del liderazgo estratégico en las organizaciones. Saber, ciencia y libertas*. Colombia vol.7 núm1. ISSN:1794-7154 Recuperado en mayo 2016, de <http://www.sabercienciaylibertad.com/ojs/index.php/scyl/article/view/105>
21. Fong, R. C (2012) *La teoría de recursos y capacidades: un enfoque contemporáneo en la gestión empresarial*. Empresa y economía. Carta económica regional. Jalisco, México. Recuperado en octubre de 2016, de <http://cartaeconomica.cucea.udg.mx/administracion/uploads/articulo202.pdf>
22. Gadotti D.A. S J; De Souza M. J, V; (2014). *La gestión de la excelencia en la hotelería brasileña. Influencia de los criterios liderazgo y estrategia en los resultados del desempeño*. Estudios y Perspectivas en Turismo. Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos Argentina. vol. 23, núm. 4. pp. 730-748. Recuperado en marzo de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180732145005>
23. García A, F,. Alfaro E, A, Hernández M, A, & Molina A, M. (2006). “*Diseño de Cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones*”, en Revista Clínica de Medicina de Familia, vol. 1, núm. 5, pp. 232-236. Sociedad Castellano-Manchega de Medicina de Familia y Comunitaria Albacete, España. Recuperado en noviembre de 2016, de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=169617616006>
24. Garcia A. F., Alfaro. E. A,. Hernández. M. A y Molina. A. M (2006) *Diseño de Cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones* Revista Clínica de Medicina de Familia, Sociedad Castellano-Manchega de Medicina de Familia y Comunitaria Albacete, España vol. 1, núm. 5, octubre, 2006, pp. 232-236 Recuperado en agosto de 2017, de www.redalyc.org/pdf/1696/169617616006.pdf

25. Gonzales, F. L (2002). *Gestión del conocimiento y gestión de recursos humanos: una convergencia necesaria*. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, España vol. 18. núm. 2-3 Recuperado en julio de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231318274004.pdf>
26. Guinapa, P. M (2011). *“Investigación cuantitativa y cualitativa: interdependencia del método”*. Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social, vol. 6, núm. 11, pp. 1-5 Universidad Rafael Beloso Chacín Zulia, Venezuela. Recuperado en mayo de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/2747/274719836001.pdf>
27. Hernández P. J. A., Espinoza M. J. J., & Aguilar. A. M. (2014) *Cultura organizacional y el desarrollo del liderazgo en tiempos de crisis*. Área de investigación: Administración de recursos humanos. Ciudad de México. Recuperado en abril de 2016, de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/3.03.pdf>
28. Hernández, p, A., Astudillo. M. M . X. Y Lezama H L. G. (2013) El estudio de caso como estrategia, método y objeto de investigación en administración. XVIII Congreso internacional de contaduría, administración e informática. UNAM. México Recuperado en julio de 2017, de congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/15.03.pdf
29. Hernández, P. J., E, J, J, & Aguilar, A, M. (2014) *Influencia del comportamiento del líder en el desarrollo de los recursos humanos* Global Conference on Business & Finance Proceedings, Institute for Business & Finance Proceedings. Honolulu, Hawái, vol. 7, núm. 6. Recuperado en mayo de 2016, de: <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v7n6-2014/RIAF-V7N6-2014-6.pdf>
30. Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Canadá: McGraw-Hill.
31. Herrera, S. L. P. (2005) *Liderazgo y dirección*. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de contaduría y administración. México. pp.179. Recuperado en octubre de 2016, de

- fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/optativas/2021.pdf
32. Hinojoza. C. C. O (2013) *Evaluación de la calidad en el servicio de alimentos y bebidas de los principales hoteles de ciudad obregón*. Instituto Tecnológico de Sonora. Sonora. Recuperado en julio de 2017, de biblioteca.itson.mx/dac_new/tesis/615_hinojoza_carlos.pdf
 33. Hostelería y turismo (2008) *Gestión de hoteles*. Editorial Vértice. ISBN 8492533730, 9788492533732. España. Recuperado en julio de 2017, de https://books.google.com.mx/books?id=5LsaXJHzJOQC&hl=es&source=gb_s_navlinks_s
 34. Leiblein. J. M. (2011) *What do resource- and capability-based theories propose*. *Journal of management*. Ohio. Vol. 37 No. 4 Recuperado en octubre de 2016, de <http://jom.sagepub.com/content/37/4/909.full.pdf+html>
 35. Lescano. D, L R. (2011) *Liderazgo de servicio de los mandos intermedios*. Cuadernos de Gestión, vol. 11, pp. 73-84. Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea Vizcaya. España. Recuperado en abril de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/2743/274322154004.pdf>
 36. Luque, E. A., Soto, C. I. C. & Reyes P. M. (Enero de 2016). *Estilos y modelos de liderazgo en empresas hoteleras/Styles and leadership models for hotels*. Global Conference on Business & Finance Proceedings, Institute for Business & Finance Proceedings. Honolulu, Hawaii vol. 11 núm. 1, pp. 910. Recuperado en Marzo de 2016, de <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/ISSN-1941-9589-V11-N1-2016.pdf>
 37. Martínez. C. R. (2004) *El uso del Staffing Guide y el impacto en la nómia*. Escuela de negocios. Universidad de las Américas Puebla. Cholula, México. Recuperado en julio de 2017, de catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/martinez_cmch_r/
 38. Molina G, J. O., Pérez M, A. Y., & López H, H. M. (2015). *Análisis del liderazgo transformacional y su influencia en el clima de organizacional de las empresas de hospedaje*. 3C Empresa, Vol. 4(Nº 3) Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Recuperado en marzo de 2016, de

<http://www.3ciencias.com/articulos/articulo/analisis-del-liderazgo-transformacional-y-su-influencia-en-el-clima-organizacional-de-las-empresas-de-hospedaje>

39. Monfort. B. M., Defante, L. R. de Oliveira. L. F. D. & Mantovani. D. (2013). *Satisfacción del consumidor de servicios hoteleros: Implicaciones estratégicas*. Estudios y perspectivas en turismo, Vol.22. núm. 2, pp. 276-293. Argentina. Recuperado en abril de 2016, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322013000200006&lng=es&tln=es.
40. Ortega M, F. (2008). "El método Delphi, prospectiva en Ciencias Sociales a través del análisis de un caso práctico". Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 64, pp. 31-54. Universidad EAN. Bogotá, Colombia Recuperado en mayo de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20612981004>
41. Pautt T, G (junio, 2011) *Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes* Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XIX, núm. 1, pp. 213-228 Universidad Militar Nueva Granada Bogotá, Colombia. Recuperado en abril de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/909/90922732013.pdf>
42. Perdomo. Y & Prieto R. (2009) El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. CICAG. Venezuela Vol 6. Edición 2 Recuperado en octubre de 2017, de publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/469/1154
43. Pérez B. A. E., Bojórquez. Z. M. I y Duarte. C. L. G. (2012) La competitividad empresarial y el liderazgo. Gestión social. ISSN 2027-1433 Recuperada en octubre de 2017 de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/download/2214/2038>
44. Pons V. F. J. & Ramos L., 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. vol. 28, núm. 2, Madrid Recuperado en abril de 2016, de

- http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622012000200002&script=sci_arttext&lng=entarget=blank
45. Quecedo, R & Castaño. C (2002) Introducción a la metodología de investigación cualitativa. Universidad del país Vasco. España. Revista de psicodidactica. num 14. Recuperado en julio de 2017, de www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf
 46. Rayo. A. M. (2005) *Normas de seguridad e higiene en establecimientos de alojamiento y alimentación de la pequeña y mediana empresa departamento de alimentos y bebidas subarea restaurante, cafetería y banquetes.* Universidad del Itsmo. Facultad de ciencias económicas y empresariales Guatemala. Recuperado en julio de 2017, de glifos.unis.edu.gt/digital/tesis/2005/14066.pdf
 47. Robles. B. (2011) La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofágico. Escuela Nacional de Antropología e Historia. México. Vol. 18. núm. 52. Recuperado en julio de 2017, de www.redalyc.org/articulo.oa?id=35124304004
 48. Sánchez. P. J (2002) *Una aproximación al factor humano desde el enfoque de recursos y capacidades.* Universidad de Cádiz. España. Recuperado en julio de 2017, de rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/2410
 49. Secretaría de Turismo. (2015) *La industria de preparación de alimentos genera 5.5 millones de empleos:* EMC.SECTUR. México. Recuperado en agosto de 2016, de <http://www.gob.mx/sectur/prensa/la-industria-de-preparacion-de-alimentos-genera-5-5-millones-de-empleos-emc>
 50. Secretaría de Turismo. (2016) *Recibe México, vía aérea, más de 5 millones de visitantes extranjeros de enero a abril de 2016.* SECTUR. México. Recuperado en agosto de 2016, de <http://www.gob.mx/sectur/prensa/recibe-mexico-via-aerea-mas-de-5-millones-de-visitantes-extranjeros-de-enero-a-abril-de-2016?idiom=es>
 51. Sistema Nacional De La Información Estadística Del Sector Turismo De México, (2016) *Actividad Hotelera.* DATATUR. México. Recuperado en

- agosto de 2016, de <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ActividadHotelera.aspx>
52. Sobrino, L. J. (2002) Estudios demográficos y urbanos. El colegio de México. A. C. México. Recuperado en octubre de 2017, de www.redalyc.org/pdf/312/31205003.pdf
53. Soto R. R. (2013) Método: estudio de casos. Curso: investigación cualitativa. UNAM México. Recuperado en julio de 2017, de [www.paginaspersonales.unam.mx/files/981/estudio de caso.pdf](http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/981/estudio_de_caso.pdf)
54. Soto. R. R. (2013) Curso: Investigación cualitativa. Centro de formación y actualización de profesores. UNAM. Facultad de contaduría y administración. México. Recuperado en julio de 2017, de www.paginaspersonales.unam.mx/files/981/CURSO2013ok.pdf
55. Suárez. H, J., Ibarra M. S. (2002) *La teoría de los recursos y las capacidades. un enfoque actual en la estrategia empresarial. Anales de estudios económicos y empresariales.* España. ISSN 0213-7569 Recuperado en octubre de 2016, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/793552.pdf>
56. Universidad Interamericana para el desarrollo. (2014) *Fundamentos de cocina y el servicio.* UNID. México. Recuperado en julio de 2017, de moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/ADI/GT/FS/FS01/FS01Lectura.pdf
57. Vallejo A, M., Díaz D, L. A., & Silva B, J. (2014). *Capacidades de Innovación de los Equipos Directivos para el Dinamismo Innovador en las Empresas Hoteleras.* International Review of Business Research Papers., Vol. 1, núm. 3. Australia Recuperado en marzo de 2016, de <http://www.irbrp.com/static/documents/October/2014/1422160298.pdf>
58. Vargaz, H, R, R. & Louvier, H, L, A (2016). *Equilibrio entre liderazgo y gerencia a través de la inteligencia emocional en el contexto organizacional mexicano.* Global Conference on Business & Finance Proceedings. Institute for Business & Finance. Hawái. Vol. 11, núm. 2, pp. 1552. Recuperado en mayo de 2016, de <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/ISSN-1941-9589-V11-N2-2016.pdf>

59. Varguillas, C, C, S & Ribot, F S. (2007) Implicaciones conceptuales y metodológicas en la aplicación de la entrevista en profundidad. Universidad Pedagógica experimental libertador. Venezuela. Vol. 13 núm. 23. Recuperado en julio de 2017, de www.redalyc.org/pdf/761/76102313.pdf
60. Viteri, S, A. D. (2000) *El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Universidad de Vigo. España. Vol. 6, Núm. 3, pp. 71-86 Recuperado en julio de 2017, de <http://redaedem.org/articulos/iedee/v06/063071.pdf>
61. Zapata R. G. J. & Hernández, A. (2014) *Origen de los recursos y ventajas competitivas de las organizaciones: reflexiones teóricas*. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 19, núm. 68. pp. 735-759 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Recuperado en julio de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29032819007.pdf>

9. ANEXOS

ANEXO 1

Guión de entrevista (al Chef Ejecutivo)

1. *¿Qué factores del área de cocina considera que hacen –o deben hacer- competitivo a un restaurante, en relación con otros?*

2. *En relación con el factor humano bajo su cargo, ¿cómo considera que los empleados del establecimiento contribuyen a su competitividad?*

3. *De todas las capacidades o competencias de quienes laboran en el área de cocina, ¿cuál piensa usted que es la más valiosa o necesaria?*

4. *En cuanto a su puesto, ¿cuáles cree que son las capacidades o competencias más importantes que requiere para su desempeño?*

5. *En relación con el liderazgo, ¿cómo cree que dicha capacidad influye –o puede influir- en el logro de la competitividad del establecimiento?*

6. *¿De qué forma, en qué funciones o actividades debe poner de manifiesto su capacidad de liderazgo en la cocina?*

7. *¿Qué acciones o estrategias considera que un chef debe emprender para que el personal a su cargo logre las metas y objetivos planteados?*

8. *En el caso específico de los recursos intangibles con los que cuenta en el área de cocina, ¿cuál constituye un elemento diferenciador, y por lo tanto, una ventaja competitiva en relación con los demás restaurantes del área?*

9. *Algunos autores que estudian la competitividad de las organizaciones, establecen que los recursos de una empresa deben ser: a) Valiosos; b) Escasos; c) Inimitables; d) Insustituibles. ¿Qué recursos de este restaurante –ya sean humanos, financieros, tecnológicos- considera usted que son valiosos, escasos, inimitables e insustituibles?*

10. *¿Cree que alguno de los recursos del establecimiento cumple con todas estas características?*

ANEXO 2

CUESTIONARIO APLICADO A EMPLEADOS (cocineros)

Objetivo: Conocer la percepción que tienen los empleados respecto a las habilidades de liderazgo del nivel directivo del restaurante para la identificación de aquéllas que lo hacen competitivo.

Instrucciones: Marque con una “X” las opciones que considere más importantes de acuerdo con su opinión y experiencia.

1. ¿Qué características de liderazgo considera que son necesarias en el gerente de alimentos y bebidas? Marcar con “X” MÁXIMO 3 OPCIONES.

No.	CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO	MARCA CON “X”
1	Supervisión de nuestro trabajo.	
2	Ayuda para el logro de los objetivos en conjunto.	
3	Organización y conducción del trabajo en equipo.	
4	Comunicación clara con todos los empleados y con otros gerentes.	
5	Toma de decisiones para saber qué hacer en el momento adecuado.	
6	Resolución de problemas.	
7	Apoyo del personal a su cargo.	
8	Aplicación y fomento de la cultura organizacional.	
9	Procuración de un buen ambiente de trabajo.	
10	Motivación constante para un buen desempeño.	
11	Delegación de responsabilidades	
12	OTRA (especifique):	

2. ¿Cuál considera que son las características más importantes del liderazgo por parte del chef que dirige la cocina del restaurante? Marcar con “X” MÁXIMO 3 OPCIONES.

No.	CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO	MARCA CON “X”
1	Supervisión de nuestro trabajo.	
2	Ayuda para el logro de los objetivos en conjunto.	
3	Organización y conducción del trabajo en equipo.	
4	Comunicación clara con todos los empleados y con otros gerentes.	
5	Toma de decisiones para saber qué hacer en el momento adecuado.	
6	Resolución de problemas.	
7	Apoyo del personal a su cargo.	
8	Aplicación y fomento de la cultura organizacional.	
9	Procuración de un buen ambiente de trabajo.	
10	Motivación constante para un buen desempeño.	
11	Delegación de responsabilidades	
12	OTRA (especifique):	

3. ¿Cómo cree que se pueden adquirir y desarrollar habilidades de liderazgo para poder desempeñar puestos directivos? Marcar con “X” MÁXIMO 3 OPCIONES.

No.	DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO	MARCA CON “X”
1	Tomando cursos de capacitación cada determinado tiempo.	
2	Estudiando una carrera relacionada con liderazgo.	
3	Estudiando una licenciatura relacionada con gastronomía.	
4	A través de la práctica que se adquiere al trabajar con personas en puestos directivos.	
5	Por medio de la observación y la experiencia adquirida en cualquier puesto.	
6	Para eso no se requieren estudios ni experiencia, es algo innato, que ya se “trae”.	
7	OTRA (especifique):	

4. ¿Cree usted que existe una relación directa entre el liderazgo ejercido por el Gerente de A y B, o por el chef, y la competitividad del restaurante en relación con otros establecimientos de la zona? **MARCAR CON “X” LA RESPUESTA QUE CONSIDERE.**

No.	RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y COMPETITIVIDAD	MARCA CON “X”
1	SÍ EXISTE, ellos propician que este restaurante sea mejor que los demás.	
2	NO EXISTE, no es necesario el liderazgo para poder competir con los otros establecimientos.	

5. De las siguientes acciones o estrategias relacionadas con el liderazgo, marque aquéllas 3 que usted considera lleva a cabo el Gerente de Alimentos y Bebidas de este establecimiento. Marcar con “X” MÁXIMO 3 OPCIONES.

No.	ACCIONES O ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO	MARCA CON “X”
1	Motivación, por medio de palabras de ánimo y reconocimiento.	
2	Buena comunicación, manteniéndonos informados de todo lo importante.	
3	Reconocimiento público de logros y metas de cada empleado.	
4	Planeación y supervisión de las actividades a realizar periódicamente.	
5	Asignación y delegación de responsabilidades.	
6	Comunicación a los empleados de la importancia de sus actividades en el restaurante.	
7	Resaltando la importancia del trabajo en equipo.	
8	Apoyando al personal cuando surge un problema.	

9	Haciendo saber la relevancia de cumplir con objetivos establecidos.	
10	OTRA (especifique):	

6. De las siguientes acciones relacionadas con el liderazgo, marque aquéllas que usted considera lleva a cabo el Chef encargado de la cocina. Marcar con “X” MÁXIMO 3 OPCIONES.

No.	ACCIONES RELACIONADAS CON LIDERAZGO	MARCA CON “X”
1	Motivación, por medio de palabras de ánimo y reconocimiento.	
2	Buena comunicación, manteniéndonos informados de todo lo importante.	
3	Planeación y supervisión de las actividades a realizar periódicamente.	
4	Asignación y delegación de responsabilidades.	
5	Reconociendo públicamente logros y metas de cada empleado.	
6	Resaltando la importancia del trabajo en equipo.	
7	Ayudando a los empleados cuando es necesario.	
8	Dando instrucciones claras de pasos a seguir en cada proceso.	
9	Comunicando directamente actividades, proyectos, noticias.	
10	OTRA (especifique):	

7. ¿De qué forma cree usted que se les hace saber a los empleados, que constituyen un elemento esencial para el buen funcionamiento del establecimiento (factor clave en la ventaja competitiva del restaurante). Marcar con “X” MÁXIMO 3 OPCIONES.

No.	VENTAJAS COMPETITIVAS	MARCA CON “X”
1	Resaltando de distintas maneras, nuestras habilidades y capacidades personales.	
2	Comunicándonos de forma constante los avances, logros y reconocimientos del restaurante.	
3	Colocando a la persona adecuada, en el puesto adecuado.	
4	Haciéndonos saber la importancia que tenemos como equipo de trabajo.	
5	No nos hacen saber esto de ninguna manera.	
6	Incentivándonos a través de diversos medios (días extras de descanso, bonos, reconocimientos).	
7	Ofreciéndonos un lugar cómodo, seguro y tranquilo para trabajar (buen ambiente de trabajo).	
8	Otorgándonos cierta libertad para ejercer la creatividad y aplicar ideas propias.	
9	Asignándonos actividades importantes y de mayor responsabilidad.	
10	Proporcionándonos entrenamiento, cursos de capacitación y actualización.	
11	OTRA (especifique):	

8. ¿De qué forma considera usted que el nivel directivo logra que los empleados los sigan para el logro de metas y objetivos del restaurante? Marcar con “X” MÁXIMO 3 OPCIONES.

No.	FORMAS PARA LOGRAR METAS Y OBJETIVOS	MARCA CON “X”
1	Usualmente no se logran las metas ni objetivos.	
2	De ninguna manera.	
3	Por persuasión y convencimiento.	
4	Por medio del respeto.	
5	A través de órdenes directas.	
6	Mediante amenazas y temor (de perder el empleo).	
7	Usando la motivación.	
8	Por medio de la exigencia justa.	
9	OTRA (especifique):	

9. En su opinión, ¿cuáles de los siguientes elementos son un factor diferenciador, y por lo tanto, una ventaja competitiva de este restaurante, en relación con los demás establecimientos del área? Marcar con “X” MÁXIMO 3 OPCIONES.

No.	VENTAJA COMPETITIVA	MARCA CON “X”
1	El menú del restaurante.	
2	La ubicación del establecimiento.	
3	Las técnicas aplicadas en la preparación de los alimentos.	
4	La presentación y decoración de los platillos.	

5	El ambiente y la decoración del restaurante.	
6	Los servicios que ofrece el restaurante.	
7	El servicio de los meseros.	
8	El liderazgo ejercido por el gerente y el chef.	
9	Nosotros, quienes trabajamos en la cocina.	
10	La calidad de ingredientes y de los alimentos en general.	
11	Todos los empleados en conjunto (meseros, cocineros, chefs, gerentes).	
12	OTRA (especifique):	

10. ¿Qué recurso de este restaurante –ya sea humano, físico, tecnológico– considera usted que es el más valioso, el más escaso, el difícilmente imitable y el difícilmente sustituible? PROPORCIONE UN EJEMPLO DE CADA UNO.

No.	RECURSOS DEL RESTAURANTE	EJEMPLO
1	Recurso más valioso.	
2	Recurso más escaso (el que menos hay).	
3	Recurso difícilmente imitable (no se podría imitar).	
4	Recurso difícilmente insustituible (si se perdiera, no se podría sustituir).	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3

IMÁGENES DEL ESTABLECIMIENTO

Vista de parte del área de cocina



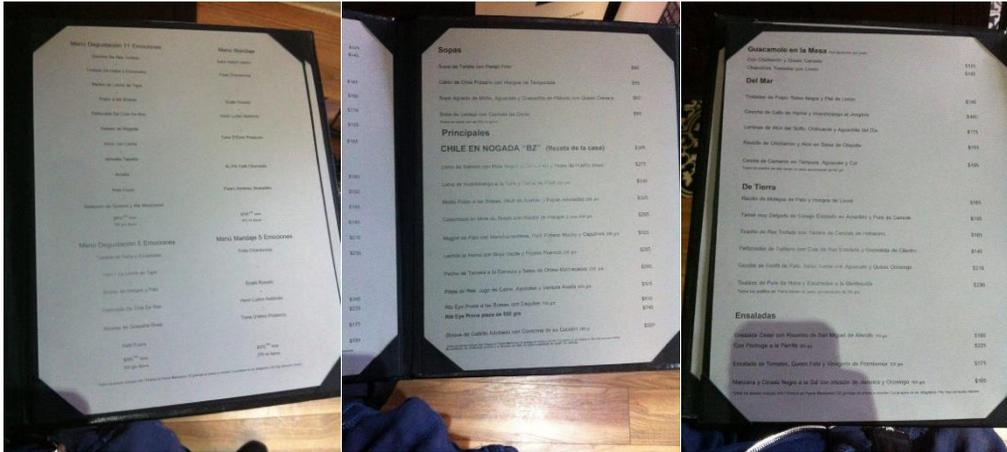
Fuente: Elaboración propia.

Sala de espera



Fuente: Elaboración propia.

Contenido de la carta



Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 4

MENÚ DEL RESTAURANTE

El menú de desayunos consiste en lo siguiente:

Pan de Elote a la Plancha tipo Pan Francés, con Compota de Nopal y Fresas con Plátano o con Jamón y Tocino 200 grs.

Pan de Dulce Gourmet pza.

Omelette de 3 Claras Relleno de Flor de Calabaza con Queso.

Omelette de 3 Claras con Salmòn Ahumado, Queso Oaxaca, Ensalada de Jitomate.

Huevos Divorciados al uso de "Martita" Mayora de Nochistlán, Oax. Salsa de Tomates y Pellizcadas de Tasajo.

Motuleños con Quesadilla de Plátano Macho con Frijoles, Crema y Queso Fresco.

Huevos Estrellados y Gratinados, Sobre Pan Rústico y Salsa de Sofrito de Jitomate.

Huevos Norteños.

Huevos con Machaca, Salsa Roja y Chile Relleno de Queso.

Omelette Zócalo. Rajas, Salsa Poblana y Gratinado con Queso Menonita.

Omelette de Huitlacoche sobre Tlayuda, Elote, Escamoles y Epazote.

Sándwich Saludable. Jamón de Pavo, Germen de Alfalfa, Jitomate, Queso Panela,

Pan Integral y Ensalada Milpa con Juliana de Espárragos Frescos 1 pza.

Club Sándwich. Pechuga de Pollo a la Plancha, Jamón de Pierna, Queso Oaxaca,

Tocino, Aguacate, Portobelo, Jitomate, Lechuga y Papa a la Francesa 1 pza.

Chilaquiles Verdes, Rojos o Mole. Pechuga de Pollo ó Arrachera a la Plancha, Crema y Queso.

Chilaquiles Zócalo. Bañados con Salsa Poblana, Rajas y Pechuga de Pollo ó Arrachera.

Enchiladas Rojas, Verdes o Mole. Pechuga de Pollo o Arrachera a la Plancha 4 pzas.

Enchiladas Veracruzanas Zócalo Rellenas de Pollo ò Huevo a la Mexicana. Chorizo, Queso, Crema Ácida y Guacamole con Chapulines 4 pzas.

Enchiladas Suizas Rellenas de Pechuga de Pollo a la Plancha. Bañadas en Salsa Poblana Cremosa y Gratinadas 4 pzas.

Tamal Zócalo en Hoja de Plátano Carne de Puerco. Adobo, Hoja Santa y acompañado de Chocolate de Agua Oaxaqueño.

Arrachera o Cecina a la Plancha. Queso Panela, Nopales, Cebollas Cambray Asadas y Guacamole con Chicharrón.

Tampiqueña Zócalo, Filete de Res. Enchilada de Mole Poblano, Queso y Crema, Guacamole y Rajas con Crema.

Mientras que el menú de comidas y cenas se divide en 6 partes: Del mar, de tierra, ensaladas, principales, sopas y postres, se incluye descripción y piezas o gramos de cada porción. Incluye los siguientes platillos:

Del Mar:

Tostadas de Pulpo, Aceite de Jengibre y Piel de Limón.

Ceviche de Huachinango, Manzana Verde y Pepino.

Tiradito de Atún del Golfo Añejado, Sandía Enchilada y Aguacate.

Raviolis de Chicharrón y Atún en Salsa de Chipotle.

Memela de Camarón y Pulpo con Costra de Queso.

De Tierra:

Tortitas de Papa en Salsa Verde y Queso Maduro.

Molote de Huazontles, Salsa Pasilla y Nopales.

Risotto de Huitlacoche, Maíz y Queso Cotija.

Tuétano con Migas de Chicharrón y Tostadas de Aguacate.

Gordita de Confit de Pato, Salsa Verde con Aguacate y Queso Ocosingo.

Tlayuda de Escamoles con Aguacate y Quelites.

Ensaladas:

Ensalada César Preparada en su mesa 160 g.

Ensalada de Tomates, Queso Feta y Vinagreta de Frambuesa 100 g.

Manzana Y Cereza Negra a la Sal con Infusión de Jamaica y Ocosingo 100 g.

Sopas:

Sopa de Tortilla con Perejil Frito.

Crema de Papa y Poro con Tomates Ahumados y Queso Fresco.

Caldo de Camarón y Brochetas a las Brasas.

Principales:

Lomo de Salmón con Mole Negro al Tamarindo y Hojas del Huerto 200g.

Lomo de Huachinango a la Talla y Tostadas con Frijol 200g.

Jurel en Chileatole Verde, Nopales y Verduras 180g.

Medio Pulpo a las Brasas con Entomatado y Salsa de Habanero 200g.

Codornices en Mole de Rosas con Risotto de Hongos 2 pzas., 400g.

Magret de Pato con Manchamanteles, Puré de Almendras y Durazno 200g.

Lechón al Horno con Mojo Verde y Frijoles Puercos 200g.

Pecho de Ternera a la Cerveza y Salsa de Chiles Machacados 200g.

Filete de Res, Puré de Huitlacoche y Papas con Rajas 250g.

Ribe Eye Laqueado al Carbón y Esquites con Queso Idiazabal 400g.

Bloque de Cabbrito Adobado a las Brasas con Aguacate y Salsa Morita 180g.

Postres:

Texturas Heladas de Melón, Bizcocho de Limón y Crujientes de Jengibre.

Cremoso de Café Blanco y Foie Gras, Sorbete de Cacahuete Hervido y Texturas.

Mousse de Queso y Peras al Tinto, Granizado de Especies.

Pastel de Zanahoria, Crema de Chocolate Blanco y Nuez.

Torito de Mamey Helado, Financier de Almendras y Mojito.

Pastel de Chocolate Amalia, Mousse de Chocolate al 70% de Cacao.

Royal de Yogurt con Nieve de Mandarina, Sopa de Frambuesa.