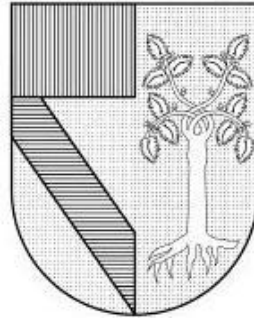


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



**“LA IMPORTANCIA DE TENER UN PROGRAMA DE FELICIDAD EN EL TRABAJO
EN EMPRESAS DE SERVICIO DEL GIRO GASTRONÓMICO”**

CASO

Q U E P R E S E N T A

ALEJANDRO TADEO FLORES HERNÁNDEZ

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRO EN DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

**DIRECTOR DEL CASO:
Dr. DAVID RENÉ THIERRY GARCIA**

Agradecimientos

Le agradezco y dedico este caso práctico para mi titulación a mis padres Alejandro Flores y Martha Hernandez, sin ellos no podría haber logrado esta meta, estuvieron conmigo todo este camino, les estoy inmensamente agradecido por darme las armas principales para lograrlo, su amor, apoyo, el sentido de responsabilidad y la fuerza para seguir mis sueños.

Mis hermanas Sandra, Marcela y Mayra y mi hermano Abraham que siempre estuvieron ahí para darme animo cuando me sentía cansado y darme palabras de aliento para retomar fuerzas.

A mis amigos que desde Monterrey nunca me dejaron solo y el resto de mi familia que al igual que mis padres, hermanas y hermano se sentían orgullosos de que luché por esta meta, aunque represento dejar mi hogar.

A mi abuela Olivia que no me pudo acompañar en todo este camino ya que dejo el mundo terrenal, sé que me apoya desde donde está ahora.

En este capítulo de mi vida conocí a muchas personas en la Universidad Panamericana que más que compañeros con una meta común, se volvieron mis amigos y un apoyo incondicional que alimentaron mis ganas de seguir adelante y también conocí amigos de otras escuelas que me hicieron crecer y algunos de ellos se volvieron en familia que me apoyan y quieren, gracias a todos, este trabajo final fue posible.

Gracias en especial a los directivos de la Universidad que me dieron mi beca para cumplir mi sueño, ya que creyeron en mí.

Muchas personas llegaron y otras se fueron, pero de todas aprendí algo en este viaje, gracias a todas las que se quedaron.

Y claro a Dios que me dio salud y vida para llegar al final de este camino tan gratificante ya que no solo crecí en conocimientos, también como persona, gracias a todos por ayudarme a ser mejor y más feliz.

INDICE

<u>I. Justificación del tema.....</u>	<u>6</u>
<u>II. Objetivo.....</u>	<u>7</u>
<u>III. Herramientas y Método de investigación</u>	<u>8</u>
<u>IV. Descripción de la Empresa</u>	<u>10</u>
IV.1 Historia.....	10
IV.2 Presencia del negocio	11
IV.3 Cultura de la empresa	12
IV.4 Estructura	13
IV.5 Comunicación interna	15
IV.6 Datos demográficos de la empresa	17
<u>V. Descripción de la problemática</u>	<u>18</u>
V.1 Rotación de personal por falta de objetivos	18
V.1.1 Problemas de rotación con el personal operativo	18
V.1.2 Problemas de rotación con el personal administrativo	19
V.2 Enfoque equivocado del trabajo	19
V.3 Liderazgo deficiente	20
V.3.1 Problemas de liderazgo con el personal operativo	20
V.3.2 Problemas de liderazgo con el personal Administrativo	20
V.4 Falta de transparencia	21
V.5 No desarrollar un plan de vida y carrera	21
V.6 Fallas de criterio en la toma de decisiones	21

VI. Plan de acción	22
VI.1 Marco teórico	22
VI.2 Estadísticas de felicidad nacional	24
VI.3 Modelo utilizado y Formula para la felicidad	25
VI.4 Sentimientos y Virtudes	28
VI.5 ¿Que nos provoca felicidad?.....	29
VI.6 Experiencias duraderas	30
VII. Propuestas de mejora	31
VII.1 Plan de Integración	31
VII.2 Biblioteca interna	35
VII.3 Proceso de evaluación de desempeño y establecimiento de Objetivos	36
VII.3.1 Establecer objetivos claros	36
VII.3.2 Número de objetivos	36
VII.3.3 Formato de los objetivos	37
VII.3.4 Periodo a evaluar	37
VII.3.5 Objetivos de Carrera	37
VII.3.6 Plan de desarrollo	38
VII.4 Apoyo en su crecimiento personal	38
VII.4.1 Secundaria y Preparatoria	39
VII.4.2 Carreras Universitarias, Maestrías y Diplomados	40
VII.5 Formación de líderes	40
VII.6 Evaluación 360	41

VII.7 Hacer el trabajo divertido42

VII.8 Sugerencias de los empleados44

VII.9 Programa de reconocimientos de antigüedad44

VIII. Conclusión45

IX. Bibliografía47

X. ANEXOS49

INTRODUCCIÓN

I. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Un tema común y muy recurrente en todas las industrias es la rotación del personal, se han considerado muchos motivos del por qué sucede, falta de entrenamiento, no tener las herramientas necesarias, no estar conformes con el liderazgo de sus jefes, ofertas de empleos con mejores oportunidades, esto me lleva a notar que la realidad es que las personas no se sienten felices en sus trabajos y esta parte generalmente es muy descuidada dentro de las organizaciones ya que suelen pensar que solo el dinero es suficiente motivación para trabajar, esto no quiere decir que tengan buenos sueldos, también incluye la necesidad de tener un sueldo fijo y seguro cada quincena.

Es fácil ver que dejan de lado el salario emocional y es un error muy común, está comprobado que el salario emocional en ocasiones es mucho más importante para los empleados, ya que cubre diferentes necesidades personales y no solo las económicas. Cada vez más personas buscan un lugar para trabajar que llenen sus necesidades personales y así lograr llegar a la felicidad completa, hablando del aspecto laboral como personal.

El personal de GRUPO EMPRESARIAL OPERA no se ve trabajando dentro de la empresa por largo tiempo debido a que opinan que es un trabajo que no aporta nada a sus vidas y no se preocupan por ellos, en general el giro gastronómico es pesado y no hacen nada para hacerlo más ligero o llevadero, turnos pesados, no pagan tiempo extra, sin descansos fijos, un sueldo variable, estas son las principales razones por lo que para muchos de los empleados solo es un trabajo estable de “por mientras” consiguen algo mejor o logran materializar lo que desean como pagarse la escuela, saldar alguna deuda o simplemente lo toman como trabajo de verano y nos provoca una rotación mayor del 300% según los registros del 2016.

También mencionan que algunas prácticas de la empresa no les dan confianza, ya que maneja las contrataciones por medio de una agencia externa, o sea que se manejan contrataciones por medio de una empresa de tercerización¹ y esta tarda mucho tiempo para solucionar situaciones de las que es responsable por ser el patrón legal de los empleados, lo que da la imagen de falta transparencia.

Adicional a esto el personal administrativo tiene la percepción de que el trabajo no es equitativo en comparación de las áreas, ya que en un momento les dieron mucha libertad a los jefes de las áreas para tomar decisiones de su personal según su criterio y esto provoco que hasta les negaran descansar en días de asuetos oficiales sin la remuneración oficial o cambiando el día de descanso, por dar un ejemplo.

Estos motivos bastan para que el personal no se encuentre feliz en su trabajo y solo acudan a trabajar por necesidad y nos abandonen por oportunidades que realmente contribuyen a lograr la felicidad personal y laboral.

II. OBJETIVO

El objetivo de este caso es el demostrar como la felicidad juega un papel muy importante en nuestro trabajo, lejos de proponer un plan de acción para mejorar el clima laboral, un mejor paquete de prestaciones y beneficios o hacer procesos más eficientes para hacerlos más productivos, me concentrare en ese sentimiento que nos llena de satisfacción al hacer nuestro trabajo, la felicidad.

La felicidad en el trabajo o como se le llama en estos tiempos “salario emocional” tiene una importancia significativa en la permanencia en nuestros trabajos, en este caso me concentrare en un giro en el que en especial resulta ser difícil lograr que el personal se

¹ Libre traducción al español del termino en ingles outsourcing.

mantenga dentro de una empresa por un largo tiempo ya que es muy cansado, este es el giro gastronómico.

Dentro de todas las empresas de servicio aquellas que son de gastronomía, llamémoslas restaurantes, bares, servicios de banquetes, etcétera, son un sector muy descuidado, cansado y a pesar que muchos se expresan que sus trabajos los hacen sentir satisfechos, las condiciones del mismo no favorecen a ese sentimiento de felicidad que ellos buscan al decidir tomar una carrera en este giro.

Por lo que propondré y pondré en acción un plan en el que buscare incrementar la felicidad en el trabajo de los empleados de este giro y contribuir a lograr su felicidad personal también, con esto la empresa y los empleados lograran ser más eficientes, productivos, así como apoyarlos a tener vidas más plenas, incrementar su sentido de satisfacción y equilibrar su vida personal y laboral a pesar de lo demandante de los horarios del giro gastronómico.

III. HERRAMIENTAS Y METODO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se presenta bajo el método de caso práctico directamente en una empresa de giro gastronómico que maneja diferentes franquicias restauranteras dedicada a ofrecer diferentes experiencias gastronómicas, por lo que maneja variados tipos de personal con diferentes características según la franquicia que van desde restaurantes y bares, hasta empleados administrativos y de conocimientos muy específicos del giro.

La investigación se llevó a cabo con diferentes herramientas para recabar la información de todos los empleados y exempleados, estas son las herramientas y sus características:

1. Encuesta de clima organizacional², esta herramienta se aplicó al 97% del personal activo, consta de 69 reactivos con frases en las que los empleados seleccionaban una de las 4 opciones, la que más se acoplara a su manera de pensar y sentir y se dividió en 10 apartados:

- Empresa
- Condiciones ambientales
- Trabajo en equipo
- Jefes/Liderazgo
- Puesto de trabajo
- Sueldo
- Satisfacción personal
- Desarrollo profesional
- Servicio
- Equidad y respeto

2. Requerimientos del personal³, este formato se presenta a los empleados activos de la empresa para que expresen sus necesidades, todas las cosas que necesitan para hacer su trabajo de manera adecuada y también las cosas que facilitarían su felicidad en el trabajo, esto incluye:

- Herramientas para trabajar, como: uniformes, plumas, comanderas⁴, equipo de cocina y de seguridad.
- Sugerencias en general
- Comentarios sobre conflictos
- Felicitaciones a la empresa

² Anexo 1, Encuesta de clima organizacional 2017 Grupo Empresarial OPERA.

³ Anexo 2, Formato de Requerimientos del personal

⁴ Block de notas que utilizan los meseros para tomar las ordenes de los clientes

- Solicitar capacitaciones que consideran necesitan para mejorar su desempeño
3. Entrevista de salida⁵, este formato se le aplica a todo personal que ha tomado la decisión de dejar de laborar en la empresa, a quienes se les da de baja no se les aplica, esta herramienta sirve para recopilar datos sobre:
- Motivo por el que tomó la decisión de renunciar
 - Cuál es su opinión general sobre la empresa
 - Como se sintieron trabajando en la empresa y con su jefe
 - Sugerencias para mejorar lo que no les agradaba o lo que consideraban podía mejorar
 - Calificación de cada área de la empresa

IV. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

IV.1 Historia

Grupo Empresarial OPERA S.A. de C.V. fue creado para apoyar la parte administrativa de los puntos de ventas de las franquicias que maneja, cuenta con franquicias adquiridas bajo pago de licencias y con franquicias propias.

En un principio cada punto de ventas se encargaba de sus actividades administrativas y por lo tanto cada una llevaba diferentes procesos para las mismas actividades y las llevaban de manera externa y muy pocas internas.

Comenzó a operar oficialmente como Grupo Empresarial OPERA en diciembre del 2015, para centralizar estas actividades administrativas e implementar procesos más efectivos.

⁵ Anexo 3, Entrevista de salida Grupo Empresarial OPERA

El control del corporativo quedo en manos del accionista mayoritario, y 2 más que manejan el negocio, el resto de los accionistas no tienen presencia en la administración del negocio, solo en decisiones importantes que conciernan al punto de venta del que sean accionistas.

IV.2 Presencia del negocio

La empresa tiene presencia en 2 ciudades, fue fundada en la ciudad de Querétaro en y donde cuenta con 2 corporativos, uno correspondiente a Grupo Empresarial OPERA y otra a la mezcalera “GADMEN” donde manejan el mezcal “Gracias a Dios” que tiene su Palenque en la ciudad de Oaxaca y un centro de distribución para los puntos de venta de las franquicias.

Puntos de Venta QRO	Giro	Concepto
Arcos	Restaurante	Wing’s Army
Juriquilla	Restaurante	Wing’s Army
San Juan del Rio	Restaurante	Wing’s Army
Constituyentes	Restaurante	Wing’s Army
Sendero	Restaurante	Wing’s Army
Querétaro Centro	Mezcalería	GAD
Distribuidores	Mezcal	Gracias a Dios
Carr. S.L.P. – Salitre	Parque de Camiones de comida	La Glotonería
Querétaro Centro	Restaurante	La tesorito

Al crecer el negocio abrieron operaciones en la Ciudad de México con unas oficinas corporativas y un centro de distribución para los puntos de ventas de las franquicias con puntos de ventas en esta ciudad y en un plan a mediano plazo de mudar todas las principales áreas administrativas y operativas a la Ciudad de México.

Puntos de Venta CDMX	Giro	Concepto
Insurgentes Sur	Restaurante	Wing´s Army
Plaza Armand	Restaurante	Wing´s Army
Universidad	Restaurante	Wing´s Army
Gran Sur	Restaurante	Wing´s Army
Centro Histórico	Restaurante	Wing´s Army
Pabellón Cuauhtémoc	Restaurante	Wing´s Army
Pabellón Azcapotzalco	Restaurante	Wing´s Army
Plaza Central	Restaurante	Wing´s Army
La Viga	Restaurante	Wing´s Army
Roma/Condesa	Restaurante	Wing´s Army
Polanco	Restaurante	Wing´s Army
Insurgentes Sur	Café	8 oz
Plaza Aeropuerto*	Restaurante	Wing´s Army
Linda Vista*	Restaurante	Wing´s Army

*Próximas aperturas.

IV. 3 Cultura de la empresa

Misión

En OPERA, garantizamos experiencias gastronómicas de excelencia, a través de las practicas más actuales.

Visión

Ser un referente de buenas prácticas en la industria de servicios.

Valores

- 1) Prácticas comerciales justas: ser transparentes con nuestros colaboradores, clientes y nuestros socios comerciales.
- 2) Mejora continua: mantenernos actualizados, ser dinámicos, innovadores y orientados a mejorar resultados constantemente.
- 3) Comprometidos: cumplir y ser congruentes con lo que decimos.

Objetivos

- 1) Llegar a 100 puntos de venta.
- 2) Cumplir con el rendimiento esperado de nuestros inversionistas.
- 3) Desarrollar una dinámica laboral vanguardista.
- 4) Desarrollar una plataforma digital que acerque a nuestros productos a nuestros clientes.

IV.4 Estructura

En OPERA se busca dar un mensaje de que la estructura organización existe, pero prefieren dar a conocer un esquema en el que se presentan las áreas más importantes para el negocio, pero una estructura jerárquica solo las cabezas de cada área para presentar las áreas que componen la empresa. En esta estructura se presenta en formato

de dividir cada uno de los vectores principales, esto es para comunicar que todos son iguales de importantes e identificar en cual vector de la empresa se pertenece.

Esta estructura se divide en 3 partes:

- Corporativismo, esta parte se encarga de todos los contenidos del área administrativa que sirven para dar forma y hacer vivir nuestra misión, visión, valores y promover a nuestros objetivos con nuestros empleados, también es el rostro de la empresa ante nuestros clientes internos, la que promueve nuestra marca dentro de la empresa, de ahí que Recursos Humanos sea la parte principal del corporativismo, esta parte es la que trabaja para llegar a ser una empresa con prácticas modernas y contemporáneas que generen un impacto favorable en nuestros empleados, esta parte de la estructura juega una parte importante en este caso práctico.

La parte de contenido de las sucursales juega un papel similar, pero hacia afuera de la empresa, representa el vivir la experiencia de visitar alguna de las sucursales, como: la atmosfera, la música, los eventos, etcétera, todo lo que hace que los clientes extremos vivan la mejor experiencia de su vida en cada visita.

También toma control del servicio de contratación tercerizada que utiliza la empresa, pero solo negociaciones, la parte operativa la lleva Finanzas.

- Finanzas, esta se conforma de 2 partes principales, administración general que tiene presencia en cada ciudad donde opera y contabilidad que administra los gastos del presupuesto, nomina, altas y bajas de personal coordinándolo con la empresa de contratación tercerizada.
- Servicio, la parte más operativa, esta es la que proporciona el servicio directamente a los clientes externos que nos visitan, controla los procesos internos de calidad con las auditorias, el abastecimiento de los productos para inventario de los puntos de venta y la parte de sistemas asegurando el buen funcionamiento de todo el equipo electrónico de los puntos de venta.

Cabe mencionar que en esta empresa la cadena de mando se explica y se deja clara en el modelo de comunicación que implementa para dar a conocer la información a los empleados de todos los niveles, así como la manera en la que los empleados en los niveles más operativos tienen la oportunidad de expresarse con los mandos medios y altos.

Esta es la manera en que se da a conocer la estructura de la empresa a todos los empleados desde el día de su ingreso:



Figura 1, extraída de la inducción de la empresa

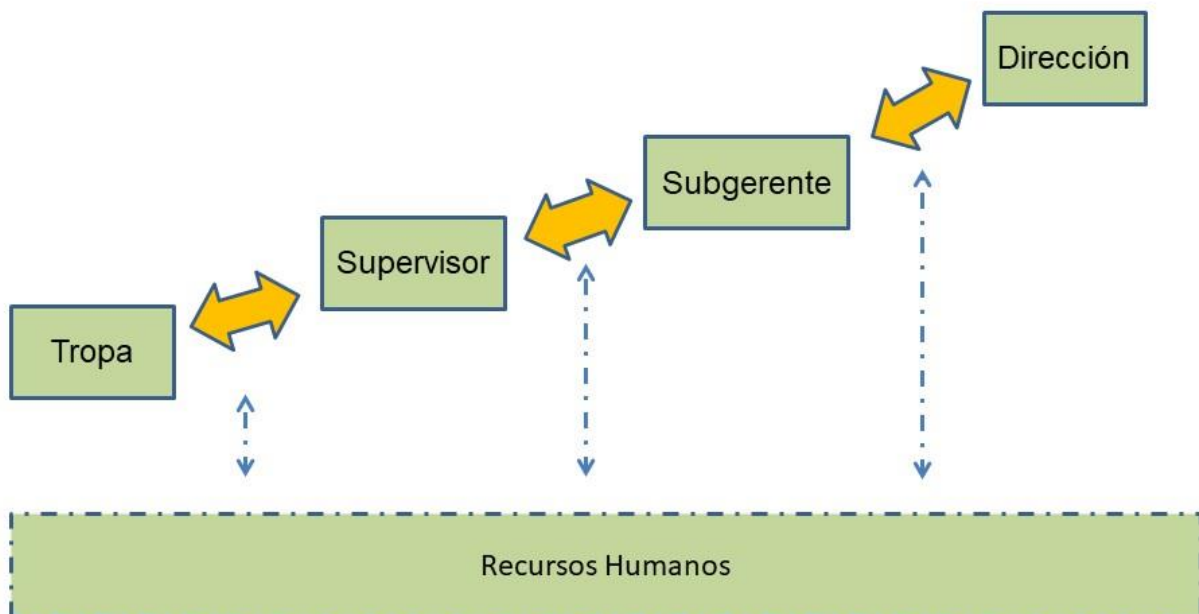
IV.5 Comunicación interna

La forma de comunicación que se implementó en la empresa es la de en cadena, ya que es importante seguir la comunicación en cada eslabón de la cadena de mando sin brincarse alguno para que el mensaje llegue correctamente, esto tanto para cuando los altos mando buscan cascadear la información de manera eficiente a todos los niveles y de forma inversa también, cuando algunos empleados de los puestos operativos desean comunicarse con los mandos altos.

Se seleccionó este modelo de comunicación por la estructura del negocio, que se encuentra en ciudades diferentes y en cada ciudad los puntos de venta están en diferentes áreas de estas y no es fácil la comunicación presencial. Este es el modelo que se le presenta a los empleados:

Comunicación

- Canales de Comunicación Formales (cascado de información)



IV.6 Datos demográficos de la empresa

Un gran porcentaje de los empleados de la empresa es parte de la llamada la generación del milenio⁶ que aún mas necesario un plan de felicidad en el trabajo, ya que las características de esta generación los hace buscar un trabajo que los ayude a crecer en el ámbito laboral tanto personal, la empresa tiene actualmente un registro de demográficos que van desde los básicos como sexo, edad y antigüedad, así como nivel de estudios y planes de seguir estudiando, estas últimas las presentare y analizare más adelante en el plan de acción, importantes para desarrollar un plan de crecimiento personal en el punto VII.7 , aunque aún no se está desarrollando completamente este plan.

Se considera una empresa grande ya que cuenta con 450 empleados, entre los administrativos, los operativos que ya están asignados a un punto de venta y los operativos que están en entrenamiento para nuevos puntos de venta próximos por abrir.

Edad General	
Rangos	%
18-25	58.44
26-30	22.4
30-40	12.5
41-45	4
46-50	2
51-mayores	0.66

Tabla 1, información del 2017

Distribución del personal	
Puestos	%
Operativos	88
Administración	12

Tabla 2, información del 2017

Sexo General	
Sexo	%
Mujeres	12
Hombres	88

Tabla 3, información del 2017

En la tabla 1 podemos ver como la mayor parte de los empleados que forman parte de la empresa en ambas partes, tanto operativa como administrativa son de una generación en las que buscan trabajos más dinámicos y que les permitan tiempo para lograr sus metas

⁶ Traducción libre al español del termino Millennials.

personales como laborales, es la generación que le pone mucha importancia a un trabajo que les dejan tomar decisiones para lograr vencer los tropiezos en su camino laboral sin sentirse abandonados o con poca atención, así como sentirse escuchados y que toman en cuenta sus comentarios, mientras que una parte muy pequeña son del pensamiento de que es un trabajo y deben de seguir indicaciones mecánicamente y no cuestionan. (Universia México, 2015)

La tabla 2 nos deja ver que la población principal de la empresa es la parte operativa que se encuentra en los puntos de venta principalmente, mientras que la tabla 3 nos muestra que la empresa tiene poca equidad interna de género, pero no es por motivos de la empresa, simplemente se ha dado así por las personas que llegan solicitando este tipo de empleos, que son hombres, cabe destacar que hay puestos en los que solamente pueden ser cubiertos por mujeres que son las anfitrionas⁷ que reciben a los clientes.

V. Descripción de la problemática

En este apartado voy a profundizar las problemáticas que mencioné en la justificación (apartado I) del caso, para lograr un mejor entendimiento de él porque elegí la felicidad como respuesta para solucionar los problemas de la empresa.

V.1 Rotación de personal por falta de objetivos

V.1.1 Problemas de rotación con el personal operativo

Al ingresar el personal operativo no recibían un proceso de inducción a la empresa adecuada, desconocen el objetivo de sus puestos, para quien trabajan y hasta información básica como sus turnos de trabajo, esquema de pago, quien les entrega las herramientas

⁷ Traducción libre del inglés al español de Hostess.

de trabajo, la entrega de uniformes tardaba hasta un mes de trabajo y no sabían a quién acudir en caso de tener dudas de diversos temas, ya que los jefes directos no tenían la disposición de aclarar las dudas y solo daban respuestas vagas para dar largas a la situación, esto generaba un sentimiento de que su trabajo no tenía impacto, no generaban un sentimiento de pertenencia en la empresa y no lograban llenar esa necesidad de tener formar parte de algo, tener objetivos claros de hacia donde se canalizaban su esfuerzo y por lo tanto generaban un sentimiento de infelicidad con el trabajo que estaban llevando a cabo, una mala integración y una percepción de estancamiento en su vida.

El trabajo en este giro es muy demandante y al no disfrutarlo era más sencillo dejarlo, en varias ocasiones hasta comentando que les estaba generando problemas personales al no tener una vida laboral plena interfería en su vida personal.

V.1.2 Problemas de rotación con el personal administrativo

El personal administrativo si cuenta con una inducción que en realidad es un tipo de lista de entrega de responsabilidades que no profundiza en los mismos temas que al personal operativo le hace falta, a esto se le suma el que en muchas ocasiones al ingresar a la empresa no reciben sus herramientas de trabajo, como computadora, correo de la empresa, que este es en especial un tema ya que unos reciben un correo institucional y otros uno genérico de Google, lo que provoca que algunos tengan herramientas de mejor calidad que otros y el tipo de correo depende del puesto que tengan, de gerentes hacia arriba son los que reciben un correo institucional, lo que genera que no se sientas en un trabajo donde los estén recibiendo y en ocasiones hasta se sienten minimizados por recibir cosas de menor calidad que los niveles altos.

V.2 Enfoque equivocado del trabajo

Al generar sentimientos adversos a su trabajo y les genera cansancio por los turnos variables y trasnochadas que amerita su trabajo y se vuelve cada vez más complicado para ellos tener ánimos de lidiar con el tener que tratar con clientes difíciles, o sea les

genera ser infelices en él, se enfocan en cubrir la necesidad más básica del porque tenemos un trabajo y es la de generar dinero, su trabajo se vuelve pesado y solo lo conservan para tener una entrada de dinero seguro y lograr cumplir metas personales con él, al conseguir suficiente lo abandonan y parten a buscar otro trabajo que los haga más felices.

Los líderes en la mayoría de los casos confunden el incentivar a su personal con el darles cada vez más compensaciones variables al tener la percepción de que lo que buscan es más dinero, ya que se dejan llevar con la imagen de que con más dinero mantendrán al personal feliz.

V.3 Liderazgo deficiente

V.3.1 Problemas de liderazgo con el personal operativo

El no contar con líderes que puedan orientarlos dentro de su trabajo ya que sufren de la misma problemática de no tener objetivos claros, solo el de generar ingresos tanto personales como para la empresa, en conjunto con un deficiente proceso de definición de personal de mandos medios y capacitación bastante básica, propicia que se generen conflictos con sus líderes por desacuerdos y falta de motivación.

Los comentarios negativos sobre los líderes de la operación son cada vez mayores y el motivo de abandonos por este tema es de los más frecuentes dentro de la empresa, según las entrevistas de salida que se aplican.

V.3.2 Problemas de liderazgo con el personal Administrativo

Al inicio de la empresa a los líderes de cada área se les dejó carta abierta para tomar decisiones para lograr que sus equipos de trabajo llegaran a sus metas, estos se enfocaron a limitar a su equipo en el aspecto de reducir los horarios de comida, eliminar asuetos oficiales y hasta eliminar la retroalimentación y evaluación para no complicarse y

como cada líder tenía ideas diferentes perdieron la equidad de beneficios dentro de la empresa.

No explican clara mente la misión de cada puesto, solo tocan el tema de las tareas que debe de cumplir y omiten elaborar un plan de desarrollo para el personal, lo cual termina frustrándolos, cansándolos y fastidiando de sus deberes y abandonan la empresa.

V.4 Falta de transparencia

La empresa contrato una agencia externa para tercerizar la contratación de su personal, esto es una práctica común en la actualidad, pero en este caso no se especifica el modo de contratación por lo que los empleados al tener alguna necesidad como tramitar cartas, incapacidades o su afiliación al IMSS, es cuando se dan cuenta de esta situación por los tramites más largos de lo que conlleva hacerlos en una empresa de contrato directo lo amerita, a esto se le suma el que la agencia contratada se encuentra en la ciudad de Querétaro y el servicio en esta ciudad es muy oportuno. pero no cuenta con oficinas en la Ciudad de México, lo que hace que el tiempo de respuesta en esta ciudad no logra cubrir las necesidades de atención de los empleados como el entregar los contratos temporales y permanentes a tiempo para su firma, entrega de cartas y hasta el alta en su sistema, lo que también genera problemas en hacer el pago oportuno del primer pago.

Este problema afecta tanto al personal operativo como al administrativo. A todo esto, se le suma que el departamento encargado. Adicional a esto, el departamento que tiene más contacto directo y encargado de dar seguimiento a estos procesos con la agencia es el que se considera el menos empático y menos preparado para lidiar con el personal enfadado o con dudas, el departamento de contabilidad.

V.5 No desarrollar un plan de vida y carrera

Al pasar por alto la necesidad del ser humano de evolucionar y mantenerlo en las mismas tareas y condiciones todo el tiempo les nublan su visión del futuro o más bien la bloquean y con esto fomentan a que el personal decida dejar su empleo por el sentimiento de no estar haciendo nada de provecho a favor de su futuro.

V.6 Fallas de criterio en la toma de decisiones

Los líderes se concentran en la pronta solución de las situaciones que no logran distinguir en la importancia de mantener al personal motivado y energético para lograr los resultados deseados, piensan en la salud de la empresa dejando de lado la salud emocional y física de sus empleados pasando por encima sobre las necesidades de ellos y llevándolos al límite de su energía y a veces hasta sacrificando los ingresos del personal.

Todas estas situaciones les parecen normales para este giro, ya que caen en un círculo vicioso en el que aceptan que los restaurantes se manejan así y viven con ello, llegan a ignorar que cambios administrativos y practicas más eficientes ayudan mantener a los empleados más felices al sentirse plenos en si vida laboral y personal y así ser más productivos y reducir sus costos sin invertir tanto dinero.

VI. PLAN DE ACCIÓN

VI.1 Marco teórico

Para hablar de la importancia de la felicidad en el trabajo debemos de hablar de la felicidad en general, de ese sentimiento que todos buscamos experimentar y mantener por toda nuestra vida, la felicidad es todo eso que nos hace sentir plenos y serenos, muchas veces las empresas confunden que la felicidad es el dinero y actualmente esto ya no es así, estamos conviviendo con una generación que busca ser libre y que su trabajo sea un lugar donde experimentar sentimientos positivos, como logros, sentimiento de pertenencia, que su vida esta encausada una meta, etcétera.

Hace algunos años las personas agradecían tener un trabajo bien remunerado, aunque este afectara su vida personal por ser muy demandante, los valores y las ambiciones del

ser humano han cambiado y se ha envuelto en esta cultura de obtener ganancias por hacer lo que le gusta, si algo no es de su agrado lo abandona, da vuelta a la página y comienza un nuevo capítulo en su vida.

Muchas empresas actualmente han tomado en consideración medidas para apoyar a sus empleados en conseguir la felicidad tanto laboral como personal ofreciendo lejos de sueldos elevados, un clima de trabajo más placentero, con mejores oportunidades de crecer, la facilidad de administrar su tiempo, apoyando su vida personal socializando o ayudándolos a cumplir metas personales, haciéndolos sentir apreciados y valorados dentro de su ambiente de trabajo y extendiendo esto hasta sus seres queridos como familia, amigos y pareja.

En este caso en el que nos enfocamos en el giro gastronómico, me encontré con una situación muy retrograda en la que consideran que el trabajo es el trabajo y no toman en cuenta que están trabajando con una nueva generación más exigente y que espera más de un trabajo, que tienen un enfoque de vida más libre y buscan llegar a sus metas con apoyo de su empresa.

Descubrí que se resignan a que “así es este giro” consideran que la rotación de personal tan levado es característica tolerable del mercado y que ofreciendo más dinero se puede solucionar. Es pesado trabajar en este giro, para hacerlo hay que tener la vocación de servir y sin la motivación adecuada es muy fácil que esta vocación deje de representar algo importante para el empleado y el problema está en que esto también lo consideran normal, en lugar de voltear a ver las condiciones de trabajo que ofrecen para evaluar si son las adecuadas.

Si es verdad que en otros tiempos el perfil del empleado para las empresas de servicios gastronómicos eran jóvenes que en su mayoría tomaban un trabajo de verano, eran solteros, sin mayor preocupación que conseguir dinero para pagar la escuela o solo cumplir algún capricho personal, pero estos tiempos han cambiado, la nueva generación a pesar de buscar un trabajo cómodo ahora busca trabajar en un lugar que los haga sentir plenos, hacer una carrera, apoyar a su familia nuclear o en muchos casos a su propia familia, cada vez más común que siendo tan jóvenes tengan por lo menos un

hijo, algo que aun hace más fuerte el deseo de sentirse apoyados por la empresa en que trabajan.

Hay ciertos aspectos que no son posibles cambiar y de eso estoy de acuerdo ya que afectarían la calidad del servicio de estas empresas, pero hay muchas cosas que si son posibles de llevar a cabo.

Para apoyar la creación de un plan de felicidad en el trabajo enfocado a este giro me he apoyado en la corriente de psicología positiva, corriente que se enfoca en identificar los sentimientos positivos que nos motivan y los negativos que nos causan aversión (Carr, 2004).

Las emociones negativas provocan un pensamiento tipo que consiste en centrarse en lo malo para luego eliminarlo, mientras que las positivas provoca en las personas a tomar una forma de pensar más creativa, tolerante, constructiva, generosa, relajada y lateral. Este estilo de pensamiento tiene por objeto resaltar lo que está bien no lo que está mal (Seligman, 2011)

VI.2 Estadísticas de felicidad nacional

México es uno de los 155 países que participa año con año en la medición del índice Mundial de la Felicidad mundial se lleva a cabo con entrevistas presenciales, llamadas telefónicas y en línea y es autoría de diferentes universidades de Estados Unidos, como Columbia por mencionar una de ellas.

En el informe del año 2015 México ocupó el sitio 14, se puede considerar un buen puesto considerando el número de países participantes, en el 2016 descendió al lugar 21 entre los países que participan en el índice del Informe Mundial de la Felicidad, las cosas no han mejorado para el 2017, México actualmente ocupa el lugar 25, sigue sin ser una cifra que diga que es de los países menos felices, lo preocupante es como tenemos una tendencia a bajar de posición cada año y una cantidad significativa de lugares.

Mientras que cada año los países nórdicos de Europa y Canadá como país de América conservan los primeros lugares de este índice.

Como parte de este índice se toman en cuenta datos duros e indicadores subjetivos que determinan el bienestar de los habitantes de una nación, entre ellos están la percepción sobre uno mismo, las relaciones afectivas (familia, pareja, amigos, etcétera), nivel de educación, metas cumplidas, planes a futuro y en el 2017 se hizo hincapié en la felicidad en el lugar de trabajo (Universia México, 2017).

VI.3 Modelo utilizado y Formula para la felicidad

Las emociones positivas nos impulsan a evolucionar, dejar atrás todo lo que es pesado y ayudarnos a lograr un balance de vida personal y laboral impulsado por la felicidad así lo muestra el siguiente modelo:

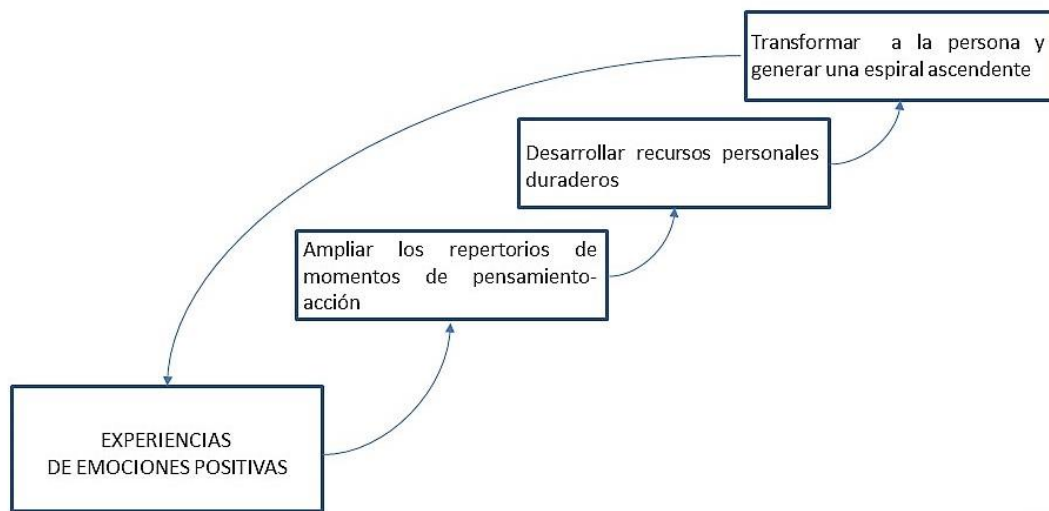


Figura 3, Teoría de la ampliación y construcción de emociones positivas de Fredrickson (2002)

En base a este modelo buscaremos mejorar la experiencia de trabajar en Grupo OPERA, una empresa de servicio se esmera en ofrecer experiencias placenteras a sus clientes para que crear fidelidad y vuelvan cada vez que desean experimentar esa experiencia cada vez que deseen, con el plan de felicidad en el trabajo crearemos una experiencia

favorable de pertenecer a la empresa para crear la fidelidad de los empleados y cada día en la empresa vivan la experiencia más placentera al llevar a cabo sus trabajos.

También considerare la fórmula de la felicidad propuesta por Seligman (2004) en su libro *La Autentica Felicidad*:

$$F=R+C+V$$

En donde cada letra de esta fórmula significa:

F (NIVEL DE FELICIDAD DURADERA)

El reto mayor consiste el aumentar el nivel de felicidad duradera, tomando en cuenta que si provocamos un alto número de situaciones que provoquen felicidad momentánea, no van a hacer que se vuelva duradera, hay que crear sentimientos duraderos con acciones de alto impacto.

R (RANGO FIJO)

Es la predisposición que tiene cada ser humano para ser feliz, mientras tenga la disposición positiva, será más fácil que logre la felicidad, también influye que tanto se procura tener emociones positivas para uno mismo y para los demás.

C (CIRCUNSTANCIAS)

Estas son todas aquellas variables que influyen en que una persona tenga emociones positivas como, por ejemplo:

- Tener un trabajo bien remunerado
- Tener una pareja estable (noviazgo o matrimonio)
- La etapa de la vida que se vive (edad que se tiene)
- El estado de salud

- Tener un nivel de estudios satisfactorio

Estas circunstancias no se ven afectadas por sexo, nivel intelectual o religión.

V (ACTOS DE VOLUNTAD)

Son las acciones que tú realmente decides hacer a voluntad, este se considera el componente más importante de la formula. Este representa lo que cada persona decide hacer con su vida.

También consideramos fomentar a nuestros empleados a vivir los 4 principales valores que ayudan a aumentar la felicidad, es un buen inicio para comenzar, según Enrique rojas (2013) en su libro *Vive tu vida* nos menciona estos 4 valores principales como base de la felicidad:

1. Alegría, esta se divide en 2 tipos:
 - La permanente, es el estado psicológico de cómo vivimos nuestra vida, en el trabajo esto representa la satisfacción por el.
 - La transitoria, es la que se obtiene por cumplir algún objetivo por el que se ha luchado ya sea personal o laboral.
2. Amistad, en la vida laboral existen muchos tipos de relaciones, es muy probable que se formen amistades duraderas que trasciendan más allá del horario del trabajo, así como también relaciones problemáticas, lo que buscamos es tener un ambiente de trabajo de compañerismo, fomentar relaciones interpersonales llenas de cordialidad y admiración mutua.
3. Integridad, una persona íntegra y honrada es de lo más valioso que podemos tener en nuestro equipo de trabajo.

4. Solidaridad, trabajar juntos apoyándonos unos a los otros es imprescindible, todos los que trabajan dentro de la misma empresa comparten una meta y pueden apoyarse unos a los otros para lograrla y hasta apoyarse para lograr metas personales.

VI.4 Sentimientos y Virtudes

Tomare en cuenta solo los sentimiento y virtudes que nos provocan felicidad duradera, ya que es el tipo de felicidad en el que estamos interesados en fomentar con nuestros empleados. Seligman (2004) nos menciona 24 sentimientos y virtudes que se dividen en 6 fortalezas:

- SABIDURIA Y CONOCIMIENTO
 1. CURIOSIDAD/INTEREZ POR EL MUNDO
 2. AMOR POR EL CONOCIMIENTO
 3. JUICIO/PENSAMIENTO CRITICO/MENTALIDAD ABIERTA
 4. INGENIO/ORIGINALIDAD/INTELIGENCIA PRACTICA/PERSPICACIA
 5. INTELIGENCIA SOCIAL/INTELIGENCIA PERSONAL/INTELIGENCIA EMOCIONAL
 6. PERSPECTIVA

- VALOR
 7. VALOR Y VALENTIA
 8. PERSEVERANCIA/LABORIOSIDAD/DILIGENCIA
 9. INTEGRIDAD/AUTENTICIDAD/HONESTIDAD

- HUMANIDAD Y AMOR
 10. BONDAD Y GENEROSIDAD

11. AMAR Y DEJARSE AMAR

- JUSTICIA

12. CIVISMO/DEBER/TRABAJO EN EQUIPO/LEALTAD

13. IMPARCIALIDAD Y EQUIDAD

14. LIDERAZGO

- TEMPLANZA

15. AUTOCONTROL

16. PRUDENCIA/DISCRECION/CAUTELA

17. HUMILDAD Y MODESTIA

- TRASCENDENCIA

18. DISFRUTE DE LA BELLEZA Y LA EXCELENCIA

19. GRATITUD

20. ESPERANZA/OPTIMISMO/PREVISION

21. ESPIRITUALIDAD/PROPOSITO/FE/RELIGIOSIDAD

22. PERDON Y CLEMENCIA

23. PICARDIA Y SENTIDO DEL HUMOR

24. BRIO/PASION/ENTUCIASMO

VI.5 ¿Que nos provoca felicidad?

Le hicimos esta pregunta considerando 2 aspectos, que los hace felices en el su vida personal y en laboral a 382 empleados de Grupo OPERA, que representan una muestra del 85% del total de los empleados (consultar demográficos para información de población total IV.6), no tomamos en cuenta el sexo como un indicador ya que como vimos en los

demográficos, lo que tomamos como significativo es si cuentan con familia propia (hijos y/o pareja) el 90% del grupo muestra cuenta con familia propia y el nivel de estudios se presenta en promedio es preparatoria/bachillerato.

Estos son las 6 respuestas más mencionadas de la pregunta, no está en orden de numero de menciones:

Vida Personal	Vida Laboral
Educación	Logros
Salud	Creecer
Tiempo personal	Reconocimiento
Seguridad	Remuneración
Seres queridos	Capacitación y Herramientas
Pertenencia	Pertenencia

Con los 11 resultados obtenidos (unifique la necesidad de pertenencia) seleccione 6 para trabajar en el plan de acción de fomentar la felicidad:

- Educación, seguir estudiando, plan de vida
- Logros, reconocer sus logros laborales
- Crecimiento, plan de carrera
- Tiempo personal, apoyarlos a tener tiempo para sus asuntos personales
- Seres queridos, dar tiempo para su vida social y familiar
- Pertenencia, desarrollar un vínculo emocional que los haga sentir parte de la empresa y de un grupo social

VI.6 Experiencias duraderas

Como ya lo he mencionado la felicidad está hecha de experiencias duraderas y el atiborrar de experiencias de satisfacción corta no nos ayuda en fomentar emociones positivas, en base a esto el plan de acción será enfocado a experiencias duraderas, considere lo siguiente:

Técnicas para favorecer el disfrutar más las situaciones:

- Compartir con otras personas:

Provocar recuerdos positivos:

- Autoelogio
- Agudizar la percepción
- Ensimismamiento

Respaldan los 4 modos de disfrutar:

- Divertirse
- Agradecer
- Maravillarse
- Deleitarse

Cada experiencia que los estimulemos a vivir durante trabajen en la empresa debe de ser algo grande, y significativo para ellos. Debe de representar los valores de la empresa y volverlo un estilo de vida, hacer que las emociones sean un estilo de vida para ellos, un hábito mental (Gasperin, 2006). Esto significa que el tomar el rumbo hacia la felicidad es una estrategia que debe ser permanente para lograrlo.

VII. PROPUESTAS DE MEJORA

VII.1 Plan de Integración

Cada vez es más común implementar un Plan de Integración⁸ en las empresas que una simple inducción, este es más efectivo para acelerar el proceso de adaptación e integración de las personas que van formando parte de la organización y ayuda a que se enrolen de manera más eficiente en un periodo más corto.

Es muy conocido que cuando una persona ingresa a una nueva empresa manifiesta sentimientos positivos (emoción, motivación, esperanza) como sentimientos negativos (miedo a lo desconocido, incertidumbre, nerviosismo). Tener un Proceso de Integración adecuado ayuda a incrementar lo positivo y a minimizar lo negativo.

El proceso de estructurar un plan de integración eficaz comprende:

- 1) Determinar los puntos clave de la empresa que cada empleado debe conocer al ingresar a la empresa como: Misión, Visión, Valores, Estrategia de Negocio y los Objetivos comunes que todos vivirán y los objetivos propios de los niveles que corresponde al puesto que desempeñara.
- 2) Definir la cadena de mando y comunicación para cada posición su jefe y clientes externos e internos a los que le dará servicio día a día, esto es su red de trabajo interno⁹ y externo ya es importante dar un buen servicio en tiempo y forma.
- 3) Preparar toda la información que puede generar dudas a corto o mediano plazo de los nuevos empleados como: historial, descripción de puesto, evaluaciones de desempeño y políticas con sus procedimientos, dar libre acceso a toda información concerniente a su crecimiento.
- 4) Programar reuniones mensuales durante los primeros 3 meses con el nuevo integrante y con quien está recibiendo su entrenamiento a su puesto de trabajo para analizar cualquier problema o duda que se pueda presentar durante su integración, ya sea con el rendimiento del nuevo empleado o incumplimiento del plan de entrenamiento.

⁸ Traducción libre al español del termino en ingles de OnBoarding

⁹ Traducción libre al español del termino en ingles de Networking

5) Darle seguimiento constante durante el tiempo que abarca el plan de integración, podría ser necesario hacer ajustes.

Contenido de la propuesta del Plan de Integración

	Proceso y Temas	Responsable
1	Elaborar requisición de personal	Jefe inmediato
2	Elaborar requisición de herramientas	Jefe inmediato
3	Solicitar herramientas de trabajo	RRHH
4	Solicitar alta de personal	RRHH
5	Elaborar plan de capacitación	Jefe inmediato
6	Solicitud de viáticos (si aplica)	RRHH
7	Platica de integración	RRHH
	Bienvenida Quienes somos Misión, Visión, Valores, Objetivos Presencia del negocio y Marcas Estructura Organizacional Perfil de colaboradores Horarios Prestaciones Asuetos y días otorgados por la empresa Pago de nomina Tramite de Incapacites Tramite de Infonavit Reloj Checador Ausentismo y Retardos Contactos (dudas, apoyo y sugerencias) Canal de comunicación formal Viáticos Soporte técnico Preguntas, dudas y comentarios Presentarlo con el equipo	
8	Firma de Contrato y Kit de contratación	Abogados/Contabilidad
9	Entrega de herramientas	RRHH
10	Entrega a jefe	RRHH
11	Entrega de plan de capacitación y Evaluación	Jefe inmediato/RRHH
12	Seguimiento de plan de capacitación Semana 1	Jefe inmediato/RRHH

13	Seguimiento de plan de capacitación Mes 1	Jefe inmediato/RRHH
14	Seguimiento de plan de capacitación Mes 2	Jefe inmediato/RRHH
15	Seguimiento de plan de capacitación Mes 3 y Cierre del plan	Jefe inmediato/RRHH

Los puntos del 1 al 6 son responsabilidades del jefe directo y Recursos Humanos, es importante que el jefe directo esté involucrado desde que el personal es requerido y se crea la vacante, así aseguramos el jefe directo solicita exactamente el perfil que necesita para su equipo de trabajo en cuanto conocimiento y habilidades, así mismo aseguramos que las herramientas de trabajo que necesitara el personal que ingresa será entregado desde el día de su entrada, esto sería , equipo de cómputo, memorias y mochila para empleados administrativos y uniforme, comadera y kit de servicio para tomar los pedidos por mencionar algunas, con esto se logra mantener un bajo margen de estrés por el trabajo nuevo y mejorar la imagen de la empresa ante los ojos del personal, nos preocupamos que sienta el apoyo por parte de la empresa de que debamos que su tiempo con nosotros sea confortable y nos preocupamos por que tenga lo necesario para dar un buen servicio.

El punto 7 es la plática de integración y todo el temario está a cargo de Recursos Humanos, el motivo es porque es una presentación de la empresa, la presentamos a todos los ingresos y Recursos Humanos es el departamento más empático de la empresa y tiene más clara la necesidad de información de todos los ingresos y también es una forma de asegurar que todos reciben esta información de la misma manera.

El punto 8 es un tema algo delicado, ya que unas de las quejas frecuentes y que genera un sentimiento negativo en los empleados es el tener una empresa que contrate de manera tercerizada al personal, Recursos Humanos apoya la firma del contrato, aunque no es el responsable se asegura de que los contratos se entreguen de manera oportuna, el de ingreso evitando que no lo entreguen el día del ingreso y al otorgarles el contrato indeterminado, esto para fortalecer la credibilidad a la empresa y desaparecer las dudas sobre la responsabilidad de la empresa para con sus empleados aunque no tenga contratación directa con ella.

La entrega oportuna de las herramientas y con el jefe directo en el punto 9 y 10 por parte de Recursos Humanos se estableció así para asegurar su entrega oportuna del equipo y que cuando el empleado de ingreso llega a su área de trabajo está listo para comenzar con sus tareas.

Los puntos del 11 al 15 son muy importantes ya que al ser el jefe directo quien entregara el plan de capacitación es un símbolo del compromiso que tienen los líderes de mantener preparado a su equipo de trabajo para cumplir con sus metas y objetivos laborales y personales con apoyo de la empresa, se llevaran a cabo 4 reuniones de seguimiento al cumplimiento del plan de capacitación y asegurar que se cumpla y facilitar la integración de los nuevos ingresos, estas reuniones estarán mediadas por Recursos Humanos para revisar el avance del cronograma del plan de capacitación y revisar si será necesario realizar ajustes del mismo, con el nuevo ingreso también se podrá ver cómo se va sintiendo formando parte de equipo y sus comentarios al respecto del entrenamiento.

Específicamente en el punto 15 se da un cierre a este proceso y se lleva a cabo la primera evaluación al empleado que sería la evaluación para asignar el contrato indeterminado, se le asignaran objetivos más acordes a su productividad ya que termino su entrenamiento y domina sus tareas, en este punto se le aclararía paso por paso el proceso de la evaluación que se usara para evaluarlo periódicamente.

VII.2 Biblioteca interna

La creación una biblioteca interna con la información general de la empresa, políticas y cursos de capacitación básicos que pueden ser consultados es una forma de mantener a los empleados actualizados con la información principal y con el acceso libre a estos, haciendo que mantengan alimentado su sentimiento de querer aprender más sobre de donde trabajan y de procesos necesarios de dominar para poder cambiar a otro puesto que se desee cubrir más adelante.

Para el personal administrativo se maneja utilizando la carpeta en la nube en la que podrán ingresar mediante su correo electrónico y tendrán acceso según su puesto, no tendrán acceso a todos los procesos y se contarán con otros archivos de interés para todos.

La parte operativa y que es la mayoría de la población se tendrá también una biblioteca digital pero con una gran diferencia, ellos tendrán acceso a los archivos mediante unos quioscos con su número de empleado, en ellos podrán consultar todos los procedimientos libremente, cursos especiales según su puesto, algunos de interés general para todo personal operativo y algunos cursos muy básicos que podrán consultados en formato de animación, esto reducirá el tiempo de capacitación por el numero sucursales que la empresa tiene y podrá concentrarse en mejores contenidos para las capacitaciones presenciales, también llamar y captar la atención de este personal.

VII.3 Proceso de evaluación de desempeño y establecimiento de Objetivos

El trabajar con un objetivo claro genera sentimientos positivos, al conocer lo que esperan de ellos saben hacia donde enfocarse y tienen una percepción más limpia de la empresa al percibir más transparentes los procesos que afectan la percepción de su desempeño, así como estrechar la relación con sus jefes al fomentar la comunicación entre ellos. Ayuda a eliminar dudas y la idea de injusticia en su plan de desarrollo, revisión salarial, cumplimiento de logros en el trabajo y otorgar gratificaciones adicionales a su sueldo habitual.

VII.3.1 Establecer objetivos claros

La Evaluación del Desempeño y establecimiento de Objetivos¹⁰ es un apoyo para documentar los objetivos a evaluar de los empleados de todos los niveles, es un compromiso a cumplir de ambas partes, los jefes al darle seguimiento y retro alimentación al desempeño a su equipo y de los empleados a cumplir las metas que se les asignan, esta negociación e interacción entre ellos genera satisfacción y sentimiento de compromiso. A continuación, se muestra una descripción de lo que debe incluir en cada campo del formato propuesto.

VII.3.2 Número de objetivos

Este formato permite establecer hasta 4 objetivos, si se desea asignar más de 4 objetivos es posible anexar más espacios, pero no es recomendable asignar muchos objetivos ya que podría generar incertidumbre un sentimiento negativo y la idea es estimular que se generen sentimientos positivos.

VII.3.3 Formato de los objetivos

Se debe de proporcionar una descripción clara de sus objetivos a los empleados, en este caso utilizaremos objetivos SMART:

- **S = Específico:** Es importante tener claro el “porqué” se desea cumplir ese objetivo, el “dónde” se va a llevar a cabo y “cuáles” son los elementos que se van a requerir.
- **M = Medibles:** se debe de establecer un indicador de éxito para cada objetivo nos permitirá saber que tan cerca estamos de la meta establecida.
- **A = Alcanzable:** Hay que tener claro si una meta es alcanzable y realista.
- **R = Relevante:** Quiere decir que está relacionada con la misión y visión del negocio o el plan que se estableció de desarrollo para el empleado evaluado.

¹⁰ Anexo 4 Formato de Evaluación de desempeño y Establecimiento de Objetivos

- **T = Con una fecha límite:** Si no establece un límite de tiempo, nuestras tareas y proyectos pueden prolongarse por tiempo indefinido.

VII.3.4 Periodo a evaluar

Se debe de definir claramente el periodo que comprenderá la evaluación, en este caso será de un año con una revisión de avance de los objetivos establecidos a mitad del año que se considerará el ciclo de rendimiento.

VII.3.5 Objetivos de Carrera

En este apartado se definirá cuál el puesto a futuro dentro de la empresa que le gustaría ocupar al empleado para poder ir trazando el camino para llegar a esa meta. Si no tiene claro que puesto desea tomar, podemos trabajar en su desarrollo para el puesto siguiente del actual según el organigrama o que sea una evolución de sus tareas.

VII.3.6 Plan de desarrollo

En este apartado se puede definir y solicitar lo que el empleado necesita para cumplir con sus objetivos y acordarlo con su jefe directo, estos pueden ser cursos, herramientas o desarrollar habilidades que ya tenga.

VII.4 Apoyo en su crecimiento personal

Tendremos un plan de apoyo de crecimiento personal de nuestros empleados, es un hecho que dentro de la demografía de la empresa casi el 80% de los empleados se encuentra en una edad en la que están planeando estudiar o terminar sus estudios en caso de haberlo abandonado, otros que ya terminaron esta etapa de su vida desean seguir

estudiando para no sentirse estancados y ser más competitivos en el mundo laboral o simplemente como meta personal, en los siguientes cuadros veremos las estadísticas:

Grado de estudios General Grados concluidos	
Nivel	%
Primaria	0.9
Secundaria	46.7
Preparatoria	25.2
Lic/Ing	22.4
Maestría	0.2
Diplomados	4.6

Tabla 4, información del 2017

Planes de seguir estudiando/Concluirlos	
Plazo/Tiempo	%
Corto	20.5
Mediano	50.7
Largo	20
No lo sabe	3.6
No desea seguir	5.2

Tabla 5, información del 2017

Como podemos ver es de alta prioridad para el personal de la empresa continuar sus estudios y muchos de ellos trabajan para pagar sus estudios, aunque argumentan que los horarios son complicados para seguir los estudios, pero no a todos los detiene esto ya que han optado por la modalidad abierta.

El plan propuesto para apoyo de seguir la educación es el siguiente:

VII.4.1 Secundaria y Preparatoria

1. Para participar en este plan de estudios se deberá de tener una calificación de mínimo 4 en su evaluación anual de desempeño.
2. Postularse en el plan del nivel de estudio que desea cursar (secundaria o preparatoria)
3. Escribir un ensayo de porque desea seguir estudiando o terminar de estudiar el nivel de estudios al que se postuló.
4. Los autores de los 5 mejores ensayos de cada nivel de estudios serán seleccionados por los Gerentes de Recursos Humanos y Servicio.

5. Se les apoyara con becas al 100% para cursar un curso de sistema abierto para cursar la secundaria o preparatoria en un año con un solo examen ya sea CENEVAL O COLBACH.
6. Se les apoyara a tener turno fijo de sábado por la tarde, si les toca trabajar para que puedan acudir a las clases por las mañanas
7. Los empleados se comprometerán a terminar sus estudios, en caso de abandonarlos deberán de pagar el costo parcial del curso y perderán el turno fijo de los sábados si les toca trabajar.
8. Solo pueden tener 2 inasistencias durante el curso (6 meses).
9. Al termino del curso a quienes lo acrediten se les entregará el diploma en un evento (fiesta de fin de año) que tendrá función como ceremonia de graduación.
10. En caso de no acreditar el curso podrán postularse una vez más a participar en el concurso de becas si reúne los requisitos, siendo 2 oportunidades para acreditar el nivel de estudios que deseen el límite de oportunidades.

VII.4.2 Carreras Universitarias, Maestrías y Diplomados

Se otorgarán 2 becas para estudiar en línea una carrera universitaria, maestría o diplomado por año.

1. Para participar en este plan de estudios se deberá de tener una calificación de mínimo 4 en su evaluación anual de desempeño.
2. Postularse en el plan del nivel de estudio que desea cursar (Carrera Universitaria, Maestría o Diplomado)
3. Escribir un ensayo de porque desea seguir estudiando o terminar de estudiar el nivel de estudios al que se postuló y el cómo beneficiaría su trabajo.
4. Los autores de los 2 mejores ensayos de cada nivel de estudios serán seleccionados por los Gerentes de Recursos Humanos y Servicio.
5. Se les apoyará con becas de hasta 80% para Carreras Universitarias según la carrera a seleccionas, mientras más se relacione al giro de la empresa o al puesto

que desempeña, mayor será la beca otorgada y hasta un 50% para Maestrías y Diplomados.

6. Deberán de mantener una calificación de 8 para mantener su beca.
7. Los empleados se comprometerán a terminar sus estudios, en caso de abandonarlos deberán de pagar el costo parcial del curso.
8. Deberán de permanecer un mínimo de 2 años trabajando en la empresa después de haber terminado sus estudios o deberán de reembolsar el costo de la beca a la empresa.
9. Se podrán postular a una Carrera Universitaria, 1 Maestría y 3 Diplomados como límite.

VII.5 Formación de lideres

Los comentarios negativos de los jefes de cada área por parte de los empleados nos llevaron a notar que tenemos jefes que se apegan a los procedimientos y buscan resultados con ello, jefes en todo sentido de la palabra, lo que necesitamos son líderes, todos los mandos medios y altos que trabajan en la empresa y que ingresen a ella pasaran por un programa de formación de líderes. Este programa nos garantizara:

- Tener líderes que trabajen en conjunto con su equipo de trabajo para lograr los objetivos, el sentir que trabajamos con alguien que nos apoya y seguimos la misma meta, fomenta el compromiso y la motivación de los empleados.
- Fomentar a unir los esfuerzos de todos en el equipo de trabajo, uniendo fuerzas se ejercita y fortalece el trabajo en equipo, tan importante en este giro, sentir que pertenecemos a un equipo de trabajo que se preocupa por sus metas es una necesidad del ser humano.
- A estimular la empatía de los jefes con su equipo de trabajo y el analizar situaciones para el uso de criterio para la toma de decisiones, nos aseguramos que conozcan los estímulos que motivan a su equipo de trabajo.

- Se les enseñara a utilizar diferentes tipos de liderazgo y sepan cuando deben de aplicar el estilo más adecuado según la situación a solucionar y según la forma de ser de los empleados que conforman su equipo de trabajo.
- Aprenderán la importancia de formar un equipo de trabajo sano, es importante llegar a los resultados, pero sin el líder adecuado que dirija el equipo se complicara llegar a las metas.

VII.6 Evaluación 360

Se aplicará una evaluación 360 a todos los mandos medios que dirigen puntos de venta con la finalidad de asegurar que cada líder de las sucursales es el adecuado para dirigir a su equipo.

Obtener una retroalimentación de 360 grados ayudara a tener información del comportamiento de cada líder sobre su comportamiento y nos permitirá atacar las áreas de oportunidad que estos tengan.

Debemos recordar que la seguridad que da tener un líder capaz es importante para que el equipo de trabajo funcione correctamente, es muy sabido que los empleados la mayor parte del tiempo renuncian a sus jefes, no al trabajo.

VII.7 Hacer el trabajo divertido

En la encuesta de clima organizacional del 2017 los resultados que llamaron más la atención son aquellas que reflejan el sentimiento ambiguo ya que a pesar de no se calificaciones bajas, recibimos comentarios de retroalimentación de mejora por parte de los empleados ya que les causan conflictos y los hacer sentir cansados pronto de sus tareas.

Parte de ellas son aquellas que hablan del equipo de trabajo y convivencia con los compañeros y relación con personal de más alta jerarquía.

Para fomentar el compañerismo y dar “una caricia” a los empleados en general sin discriminar ningún puesto, se creó un programa llamado “Un día especial”, su finalidad es darles una experiencia diferente en un día de trabajo y romper con su rutina, hacer que pasen un momento extraordinario. A todos les gusta divertirse y nos hace más productivos.

Recursos Humanos coordinará cada mes un día en el que se ofrecerá un detalle a los empleados junto con una pequeña convivencia en cada sucursal, esto con apoyo de los supervisores de cada sucursal para involucrarlos en estos pequeños eventos y su equipo perciba el deseo de ofrecer una experiencia positiva por parte de todo el equipo de trabajo.

Es importante romper con las burbujas sociales, un momento para convivir, socializar afianzar relaciones interpersonales y generalmente se recurre a la comida (Dewett, 2017).

Estos eventos especiales son sencillos, un almuerzo, un postre, etcétera, no requiere de un gran presupuesto, algunos ejemplos podrían ser: el día del helado, desayuno de café y donas, detalles por el estilo que no acostumbran a vivir en un día habitual de trabajo y que les inyectara emociones positivas durante el día.

La idea es ser originales y ofrecer detalles que empresas similares a Grupo OPERA no ofrecen, proporcionar una experiencia diferente y positivo.

También consideraremos días especiales para que tengan tiempo personal con sus seres queridos, importante si consideramos que un gran porcentaje de nuestros empleados ya cuentan con familia propia y procurando no afectar la operación, los días a considerar son:

- Cumpleaños, turno preferencial a elección del empleado y un postre de nuestra carta.
- Día de las madres, medio día libre a empleadas que tengan hijos y un almuerzo en un evento.
- Día del padre, un regalo a empleados que tengan hijos.
- Día del niño, enviar un regalo a los hijos de los empleados.

Adicional a estos eventos también se pondrá en práctica un nuevo esquema de permisos y días libres con los que los empleados mejoraran su estilo de vida al compartir más momentos con sus seres queridos o algún pendiente personal que tengan que cumplir.

Tendrán 3 días libres con goce de sueldo al año, aspectos a considerar de estos permisos:

- Deberán de solicitarse por lo menos 24 horas antes para programar los turnos.
- Si se tiene una falta no se puede cambiar por un permiso con goce de sueldo, esto aplica solo cuando está programado el día.
- Los permisos son por un turno completo, al empleado le toca doblar turno se considerará un permiso de 2 días.
- Para estos permisos deberemos de presentar un justificante si es posible, de no hacerlo no afectara.
- No son acumulables, si no los tomaste en el año corriente se pierden.
- Los días con goce de sueldo están sujetos a que los días en los que se solicita el permiso no afecten la operación.

VII.8 Sugerencias de los empleados

Es importante escuchar a nuestros empleados y para ello implemento en una ocasión el formato de Requerimiento del Personal en el que los empleados daban sugerencias, hacían comentarios de sus necesidades, comentarios positivos, esto comenzó a hacer cada 6 meses y tuvo buena aceptación por parte de los empleados ya que era una manera de tener un 1 a 1 con este departamento ya que muchas de las sucursales se encuentran lejos de la ubicación de este, aumentaremos la frecuencia a levantar la Requisición de los empleados cada 3 meses y mantener el canal abierto con las visitas a las sucursales.

También se reconocerá a los empleados que por este medio hagan una sugerencia que ayude a mejorar algún proceso interno o proponga uno nuevo que ayude a mejorar la

productividad, esto con el fin de incentivar a quienes se interesan por mejorar y hacer más fuerte la empresa y que son parte importante de ella.

VII.9 Programa de reconocimientos de antigüedad

Para fomentar las emociones positivas que se crean al llegar a cumplir metas y logros, así como incentivar la fidelidad de nuestros empleados, se implementara un programa de reconocimiento por antigüedad de nuestros empleados.

Una de las emociones positivas que más satisfacción genera es el orgullo y su efecto es duradero, por otro lado, el giro gastronómico se caracteriza por ser un medio con mucha movilidad interna o crecimiento, por lo que es realmente de reconocerse la permanencia, por lo que se elaboró esta propuesta:

Para los reconocimientos tomamos como base la esencia de la empresa, dentro de ella se maneja un lenguaje muy especial ya que sus restaurantes son temáticos y el tema principal es el militar, por lo que es común que a los puntos de venta se les llame “cuarteles”, los empleados son denominados “tropa”, por lo que para esta propuesta seguiremos con este tema.

Los reconocimientos consisten en:

- 1 año cumplido
 - Placa de soldado conmemorativa (que se cuelga en el cuello)
 - Fotografía con su batallón (demás compañeros que cumplieron 1 año)
- 3 años cumplidos, placa de soldado
 - Placa de soldado conmemorativa
 - Fotografía con su batallón
 - Medalla al servicio en su batallón
- 5 años cumplidos
 - Placa de soldado conmemorativa
 - Fotografía con su batallón

- Medalla al servicio en su batallón
- Reloj conmemorativo por sus años de servicios dentro del batallón

La ceremonia de entrega de reconocimientos “por años de servicio en el batallón” tendrá lugar en la fiesta de fin de año que organiza la empresa a la que asisten todos los empleados de los puntos de venta, así pueden compartir ese momento con todos sus compañeros de trabajo.

VIII. CONCLUSIÓN

Muchas veces las empresas cuando comienzan a operar crecer muy rápido y dejan de lado ese aspecto tan importante como lo es la felicidad, puede sonar un tema poco profesional pero actualmente es un tema muy importante.

La felicidad forma parte de nuestro día a día, dentro de la historia de éxito de todo lo que hacemos, los sentimientos positivos son el motor del ser humano, invertir en felicidad es invertir en el éxito.

Muchas empresas apuestan por los sentimientos positivos y han logrado mantenerse en el mercado por años, específicamente en el giro gastronómico hay algunos ejemplos, en cambio decidir con la resignación a que hay situaciones del negocio que no se pueden cambiar es alimentar los sentimientos negativos, si la cabeza de una empresa es feliz y lo expresa a sus empleados la empresa estará llena de sentimientos positivos y es más fácil llegar al éxito comercial ya que en una empresa de servicio, un empleado feliz es un cliente feliz y es un cliente que regresara.

IX. Bibliografía

- Almagro, J. (2005). *Erase una vez... Jefes. jefazoz y jefecillos*. Madrid: PEARSON.
- Alvarez, R. (2008). *TÚ Marca Personal*. Madrid: Prentice Hall.
- Barragan, J., Castillo, J., & Guerra, P. (18 de Septiembre de 2009). *Spenta México*. Obtenido de Spenta University México: [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%20145-159.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%20145-159.pdf)
- Bellomo, A. (2012 de Mayo de 2012). *www.ele-ve.com.ar*. Obtenido de eLeVe: <http://www.ele-ve.com.ar/EI-Onboarding-no-es-un-programa-de-capacitacion-sino-un-proceso-de-integracion-para-el-nuevo-empleado.html>
- Carr, A. (2004). *Psicología Positiva*. Barcelona: Paidós.
- Dewett, T. (4 de Febrero de 2017). Curso de gestionar equipos de trabajo. Silicon Valley, California, Estados Unidos.
- Ellis, A. (14 de Junio de 2008). *CAT Barcelona*. Obtenido de CAT Barcelona: <http://www.cat-barcelona.com/pdf/filosofia/AEllis2.pdf>
- Felicidad en el Trabajo. (10 de Marzo de 2017). *Felicidad en el Trabajo*. Obtenido de Felicidad en el Trabajo: <http://www.felicidadeneltrabajo.es/category/ideas-para-empresarios/>
- Food Empowerment Project. (20 de Julio de 2014). *Food Empowerment Project*. Obtenido de Food Empowerment Project: <http://www.foodispower.org/es/los-trabajadores-de-los-restaurantes/>
- Forbes Staff. (11 de Enero de 2016). *Forbes*. Obtenido de www.forbes.com: <https://www.forbes.com.mx/los-empleados-felices-son-clave-para-las-empresas-en-2016/#gs.FFUSnIM>
- Gasperin, R. d. (2006). *Lo extraordinario de lo ordinario*. Veracruz: Universidad Veracruzana.
- guía!, P. d. (24 de Febrero de 2016). Manu Romero. Barcelona, Barcelona, España.
- Hoyer, O. (20 de Abril de 2012). *Wordpress.com*. Obtenido de Wordpress.com: <https://omarjhoyer.wordpress.com/2012/04/20/la-alta-rotacion-del-personal-de-restaurantes/>
- Maria, P. S. (2008). *Procesos Humanos en los Negocios*. México: PEARSON.

- NOTIMEX. (16 de Marzo de 2016). *El Economista*. Obtenido de Periódico El Economista S.A. de C.V: <http://eleconomista.com.mx/sociedad/2016/03/16/mexico-pierde-puestos-informe-sobre-felicidad-2016>
- Rojas, E. (2013). *Vive tu vida, La auto estima en las distintas etapas de la vida*. Madrid: Planeta Madrid.
- Romero, M. (20 de Abril de 2016). ¡10 Actividades Recreativas para Empresas TOP! . Barcelona, Barcelona, España.
- Rush, M. (15 de Marzo de 2015). *eHow en español*. Obtenido de eHow: http://www.ehowenespanol.com/consecuencias-positivas-negativas-evaluaciones-lugar-info_142679/
- Seligman, M. (2011). *La autentica felicidad*. Estados Unidos: Ediciones B, S.A. para el sello Z Bolsillo.
- Universia México. (15 de Junio de 2015). *Universia México*. Obtenido de <http://noticias.universia.net.mx>: <http://noticias.universia.net.mx/portada/noticia/2015/06/15/1126717/5-caracteristicas-trabajador-millennial.html>
- Universia México. (15 de Junio de 2015). *Universia México*. Obtenido de Fundacion Universia: <http://noticias.universia.net.mx/portada/noticia/2015/06/15/1126717/5-caracteristicas-trabajador-millennial.html>
- Universia México. (20 de Marzo de 2017). *Universia México*. Obtenido de Fundacion Universia: <http://noticias.universia.net.mx/cultura/noticia/2017/03/20/1150732/ranking-mundial-felicidad-mexico-primeros-puestos-latinoamerica.html>
- Watzlawik, P. (1984). *El arte de amargarse la vida*. Barcelona: Editorial Herder.

X. Anexos

Anexo 1

ENCUESTA MEDICIÓN CLIMA LABORAL

Un estudio de Clima Laboral permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos de ambiente de trabajo, cultura y satisfacción laboral que pueden influir en el desempeño de su personal. Queremos escucharte y conocer cómo te sientes trabajando con nosotros, con el objetivo de desarrollar herramientas que logren establecer un mejor ambiente de trabajo así como un desarrollo personal y profesional de nuestro equipo.

SUCURSAL:

Instrucciones: Marca con una x la respuesta que mejor describa tu opinión.

EMPRESA		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo	Comentarios
1	¿Te gusta trabajar en la empresa?					
2	¿Te sientes integrado en ella?					
3	¿Conocías la empresa antes de incorporarte a ella?					
4	Conozco la Misión, Visión, Objetivos y, Valores de la empresa.					
5	Al momento de la contratación, recibí la inducción adecuada para mi puesto.					
6	¿Conoces las responsabilidades de tu puesto?					
7	Desarrollo mis actividades de acuerdo a la descripción de mi puesto.					
8	Existe una dinámica de trabajo para evaluar y darle seguimiento a mis actividades.					

CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo	Comentarios
9	¿Consideras que cuentas con las herramientas necesarias para hacer bien tu trabajo? (Operación: comandas, plumas, destapador, uniforme, etc. Administración: computadora, papelería, etc.)					
10	¿Las condiciones físicas y ambientales en tu lugar de trabajo, son satisfactorias? (espacio, ventilación, temperatura, limpieza, iluminación, etc.)					
11	¿La información, equipo y herramientas que utiliza para ejecutar su trabajo, son los adecuados?					

TRABAJO EN EQUIPO		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo	Comentarios
12	¿Tus compañeros de trabajo tienen las habilidades para desempeñar su puesto?					
13	¿Consideras que la relación entre los miembros de tu equipo de trabajo, es buena?					
14	¿Existen preferencias entre los compañeros de trabajo?					
15	¿Sientes un ambiente laboral agradable?					
16	¿Existe apoyo para mejorar en el desempeño de tu trabajo?					
17	¿La comunicación con tu equipo de trabajo, es clara?					

JEFE DIRECTO Y/O SUPERIORES		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo	Comentarios
18	¿Existe comunicación satisfactoria con su superior director (Supervisor, Gerente o Subgerente de servicio, Líder de área)?					
19	¿Consideras que el trato hacia ti es adecuado?					
20	¿Sientes apoyo, de tu superior, para desempeñar adecuadamente tu trabajo?					
21	¿Consideras, por parte de tu superior, un nivel de exigencia adecuado?					
22	¿Existe claridad y transparencia en el área de trabajo?					
23	¿Tu superior resuelve dudas e inquietudes rápidamente?					
24	¿Consideras que tu superior dirige eficazmente a su equipo de trabajo?					
25	¿Consideras que la relación con tu superior directo es buena?					
26	¿Tu superior te involucra en las actividades que contribuyen al logro de las metas?					
27	¿Los supervisores o jefes inmediatos evitan tener empleados favoritos?					
28	¿Tu superior cumple sus promesas?					

PUESTO DE TRABAJO		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo	Comentarios
29	¿Corresponde tu puesto a tu experiencia laboral previa?					
30	¿Sabes cuáles son las actividades y responsabilidades de tu puesto de trabajo?					
31	¿Está satisfecho en tu puesto de trabajo?					
32	¿Consideras que el desarrollarse profesionalmente es viable en la empresa?					
33	Me veo trabajando mucho tiempo en la empresa					

SUELDO		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo	Comentarios
34	¿A las personas se les paga justamente por lo que hacen?					
35	¿Las personas reciben salarios y prestaciones similares por desempeñar el mismo trabajo?					
36	¿Los ascensos se dan a quien se lo merece?					
37	¿Tenemos beneficios especiales y únicos en la empresa?					

SATISFACCIÓN PERSONAL		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo	Comentarios
38	¿Consideras que realizas un trabajo útil?					
39	¿Existe reconocimiento por parte de su equipo de trabajo dentro la Sucursal/Área de trabajo?					
40	¿Existe reconocimiento a tu labor por parte de tu superior?					
41	¿El trabajo que realizas te hace sentir satisfecho?					
42	¿Consideras que tienes la posibilidad de proponer cosas nuevas en el trabajo?					
43	¿Estás satisfecho con tu trayectoria en la Empresa?					
44	¿Conoces tu posición en la empresa y lo que aporta a la misma?					
45	¿Desearía cambiar de empresa?					
46	¿Existen factores de motivación para que el personal cumpla sus metas en tiempo y forma?					

DESARROLLO PROFESIONAL		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo	Comentarios
47	¿Has logrado desarrollo profesional dentro de la empresa?					
48	¿Consideras que podría seguir trabajando en nuestra empresa durante los próximos dos años?					
49	¿Te gustaría desarrollarte dentro de la empresa?					
50	¿Consideras que se te proporciona la capacitación necesaria para desempeñar tu puesto?					
51	¿Te evalúan, constantemente, el desempeño?					
52	¿Sabes si se evalúa, constantemente, el desempeño de la Sucursal/Área de trabajo?					
53	¿Tus compañeros de trabajo cumplen con los conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo?					
54	¿Consideras que necesitas capacitación en alguna área, en particular, que forme parte importante de su desarrollo?					

SERVICIO		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo	Comentarios
55	¿Consideras que recibes el servicio y atención adecuada por parte de la empresa?					
56	¿Consideras que los demás profesionales (área de servicio, CEDIS, sistemas...) reciben el servicio que demandan de la empresa?					
57	¿Recibes de las otras áreas el servicio que requieres?					
58	¿Al finalizar tu jornada de trabajo, sales sintiéndote satisfecho por las actividades realizadas durante el día?					
59	¿Estás satisfecho por el trato recibido, por sus superiores, durante la jornada?					
60	¿Sales de tu trabajo sintiéndote satisfecho por el trato recibido, por tu equipo de trabajo, durante la jornada?					

EQUIDAD Y RESPETO		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo	Comentarios
61	La gente es tratada justamente sin importar su sexo					
62	La gente es tratada justamente sin importar su preferencia sexual					
63	La gente es tratada justamente sin importar sus características físicas					
64	La gente es tratada justamente sin importar su religión					
65	Me tratan bien independientemente de mi posición en la empresa					
66	Si soy tratado injustamente, sé que tendré oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo					
67	Los valores de la empresa son practicados por todos					
68	Trabajo en un ambiente libre de acoso u hostigamiento sexual					
69	En esta empresa se usa un lenguaje sin palabras o frases que falten el respeto a hombres o mujeres					

Anexo 2

O P E R A REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL			
SUCURSAL	FECHA		
AREA			
JEFE DE AREA			
NOMBRE	POSICION	NECESIDADES	JUSTIFICACION
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

AUTORIZACION
Nombre / Firma

Anexo 3

ENTREVISTA DE SALIDA

Por favor, dedica un momento a completar esta pequeña entrevista. La información que nos proporciones será confidencial y tiene como finalidad el mejorar como empresa.

Nombre: _____ Fecha: _____

Sucursal: _____ Núm. Empleado: _____

Fecha baja: _____

¿Cuáles son los motivos por los que dejas la empresa? (puede seleccionar más de uno)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Motivos personales.
<input type="checkbox"/> Mejor puesto.
<input type="checkbox"/> Mejor sueldo.
<input type="checkbox"/> Mejores prestaciones.
<input type="checkbox"/> Desmotivación. | <input type="checkbox"/> Mal ambiente laboral.
<input type="checkbox"/> Carga de trabajo.
<input type="checkbox"/> Conflicto de intereses.
<input type="checkbox"/> Mal líder.
<input type="checkbox"/> Necesito un cambio. |
|---|---|

Otro ¿cuál? _____

¿Cuáles eran tus expectativas al momento de entrar en Opera?

¿Se cumplieron las expectativas que tenías al momento de ingresar a Opera?

Si Más o menos No ¿Por qué? _____

¿La empresa te proporcionó todos los recursos necesarios para desempeñar tus funciones?

Si No ¿qué te faltó? _____

¿Cómo fue tu experiencia en estos aspectos dentro de Opera?

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	No Aplica
Ambiente Laboral						
Beneficios						
Carga de trabajo						
Formación						
Promoción						
Reconocimiento						
Salario						

¿Cómo calificarías el servicio brindado por las siguientes áreas?

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo	No Aplica
Administración						
Sistemas						
Recursos Humanos						
Operaciones						
Contabilidad						
Servicios						

¿Cuál es tu opinión acerca de la gestión de tu responsable directo?

¿Qué era lo que más te gustaba de tu trabajo?

¿Qué era lo que menos te gustaba de tu trabajo?

En general, ¿cómo consideras que es la gestión en Opera?

___ Muy buena ___ Buena ___ Regular ___ Mala ___ Muy mala

¿Tienes alguna sugerencia para mejorar en Opera?

¿Consideras que la labor que realizaste fue significativa dentro de Opera?

___ Si ___ No ¿por qué? _____

¿Recomendarías a Opera para trabajar?

___ Si ___ No ¿por qué? _____

¿Cuáles son tus recomendaciones para las direcciones?

Dirección General: _____

Dirección Finanzas: _____

Dirección Operaciones: _____

Dirección de Servicios: _____

¿A qué empresa te vas? _____

¿A qué puesto? _____

¿Cuál será tu nuevo salario? _____

¿Qué beneficios y prestaciones tendrás? _____

¡Gracias!

Anexo 4

Establecimiento Objetivos (año a evaluar) / Evaluación del Desempeño (año a evaluar)

Nombre	Puesto	
Departamento/Área	Ubicación	
Jefe Directo	Fecha de revisión	Fecha de inicio en el puesto

Objetivos (año a evaluar)

Todos los empleados deben tener sus 1a1 con sus jefes para establecer sus objetivos del (año a evaluar), actividades y métricas, también tendrán una revisión de medio año y una evaluación al final del año. Por favor utiliza este espacio para describir los objetivos del año (año a evaluar). Todos los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo determinado (SMART).

Objetivos. (Son 4 objetivos)	Actividades y métricas. Por favor coloca los detalles del objetivo SMART, las actividades, las métricas que servirán para medir los objetivos y la fecha estimada de cumplimiento.	Revisión de Medio Año Comentarios del empleado/ Retroalimentación del jefe	Revisión de Final de Año Comentarios del empleado/ Retroalimentación del jefe

Objetivos. (Son 4 objetivos)	Actividades y métricas. Por favor coloca los detalles del objetivo SMART, las actividades, las métricas que servirán para medir los objetivos y la fecha estimada de cumplimiento.	Revisión de Medio Año Comentarios del empleado/ Retroalimentación del jefe	Revisión de Final de Año Comentarios del empleado/ Retroalimentación del jefe

Objetivos de carrera: Por favor identifica cuál es tu interés de carrera: en qué puesto te interesa estar en el futuro como parte de tu desarrollo profesional en la empresa.

	1-3 Años
--	----------

Plan de Desarrollo 2016: Identifica las acciones que te ayudarán a desempeñarte mejor en tu puesto actual y/o a prepararte para el futuro.

Objetivo de Desarrollo Aprendizaje. Indica qué se desea lograr.	Acciones. Indica qué acciones hay que tomar, como por ejemplo si es un entrenamiento formal o aprendizaje informal o es un proyecto inter-área o de tutoría, apoyar el desarrollo de otros, en línea, otro.	Fecha. Indica cuando se hará	Status. Indica el avance

Valoración Global del Desempeño del (año a evaluar). (Para ser llenado en el siguiente año evaluado)

Por favor califica el rendimiento general :

- 5 Desempeño Excepcional
 - Un empleado excepcional que se destaca entre sus compañeros de trabajo. Su desempeño es siempre superior a los que se espera normalmente en su puesto y nivel de experiencia.
- 4 Supera las expectativas
 - Un empleado sólido con un desempeño en ocasiones excelente. Su desempeño siempre se encuentra por encima del estándar exigido en su puesto.
- 3 Cumple con las expectativas
 - Un empleado efectivo que contribuye valiosamente con su equipo, su cargo y la compañía. El desempeño es bueno y no presenta problemas.
- 2 No supera las expectativas
 - El desempeño aún no se encuentra en el nivel necesario para el trabajo. Esto puede deberse a que son empleados nuevos en el puesto o que aún deben desarrollar ciertas áreas antes de alcanzar su máximo potencial.
- 1 Insatisfactorio
 - Durante el año, el desempeño no cumplió en ningún momento con las expectativas de manera significativa.

Comentarios Generales del Jefe. (Para ser llenado en el siguiente año evaluado)

Revisión de Medio Año (Junio / Julio) Resumen del Jefe	
Revisión de Final de año (Diciembre / Enero) Resumen del jefe	

Revisión de Medio Año (Junio / Julio) Resumen del Jefe	Calificación o Valoración Global:
Comentarios Finales del evaluado	Firmas de jefe y evaluado