



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

**FACULTAD DE CIENCIAS DE COMUNICACIÓN,
TURISMO Y HOTELERÍA**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y SU EFECTO EN EL
NIVEL DE PRODUCTIVIDAD EN EL RESTAURANTE
ARMÓNICA DEL DISTRITO DE MIRAFLORES**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN TURISMO Y HOTELERÍA**

AUTOR

ALEXANDRA ELENA RODRÍGUEZ CHÁVEZ

ASESOR

MG. EVELYN URIBE VARGAS

LIMA, JULIO 2019

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Plantilla de puntaje.....	41
Tabla 2	Plantilla de cantidad.....	42

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Misión, visión y valores organizacionales.....	31
Figura 2	Modelo organigrama vertical	32
Figura 3	Modelo organigrama horizontal.....	33

ÍNDICE

LISTA DE TABLAS	2
LISTA DE FIGURAS.....	2
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES.....	9
1.1 Descripción de la empresa o institución	9
1.1.1 Ubicación	9
1.1.2 Actividad	9
1.1.3 Misión, visión y valores.....	10
1.1.4 Organización.....	10
1.2 Descripción general de la experiencia.....	10
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	10
1.2.2 Propósito del puesto	11
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe	11
1.2.4 Resultados	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	13
2.1.1 Restaurante.....	13
2.1.2 Cultura organizacional.....	15
2.1.3 Clima Laboral.....	17
2.1.4 Liderazgo.....	19
2.1.5 Productividad.....	22
2.1.6 Capacitación	25
2.2 Descripción de acciones, metodologías y procedimientos.....	26
CAPÍTULO III: APORTES Y DESARROLLO DE EXPERIENCIAS.....	28
Análisis de la problemática del clima laboral.....	28
Causas:.....	28

Propuestas de mejora del clima laboral	31
Objetivo: Mejora del clima laboral	34
Estrategia 1.1	34
Acción 1.1.1.....	35
Estrategia 1.2	36
Acción 1.2.1.....	36
Acción 1.2.2.....	37
Acción 1.2.3.....	38
Acción 1.2.4.....	39
Acción 1.2.5.....	40
Acción 1.2.6.....	40
Implementación del Plan Estratégico	44
Inversión total	44
CONCLUSIONES	45
RECOMENDACIONES	46
GLOSARIO	47
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
ANEXOS	53

EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y SU EFECTO EN EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD EN EL RESTAURANTE ARMÓNICA DEL DISTRITO DE MIRAFLORES

ALEXANDRA ELENA RODRÍGUEZ CHÁVEZ

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

RESUMEN

En el presente informe se realizó el análisis y propuesta para la mejora del clima laboral del restaurante Armónica Café.

Armónica Café es un restaurante saludable que ofrece opciones de comida apta para veganos, vegetarianos y celíacos, ubicado en el distrito de Miraflores, que comenzó como una pequeña empresa y luego se asoció con la corporación Aramburú Matriz, trayendo cambios de gestión y procesos.

Por medio de métodos, tales como la observación y testimonio de los trabajadores, se evidenció el deficiente clima laboral en el que se desempeñaban los trabajadores del restaurante, trayendo como principal consecuencia la baja productividad, afectando notablemente la rentabilidad. Dicho ambiente de trabajo se origina y mantiene por la ausencia de un buen liderazgo por parte de la gerencia y de los jefes de área, la inexistencia de una misión, visión y valores organizacionales, así como, la falta de capacitación constante y la mala comunicación.

El objeto del informe es proponer un Plan Estratégico para la mejora del clima laboral, donde se plantean objetivos, acciones, se designan responsables, se establece un presupuesto y un cronograma de acción.

Palabras clave: clima laboral, productividad, liderazgo, capacitación, misión, visión, valores organizacionales.

ABSTRACT

In this report, the analysis and proposal for the improvement of the work environment of the Armónica Café restaurant was carried out.

Armónica Café is a healthy restaurant offering food options suitable for vegans, vegetarians and celiacs, located in the Miraflores district, which started as a small business and then partnered with the Aramburú Matriz corporation, bringing management and process changes.

Through methods, such as the observation and testimony of the workers, the deficient work environment in which the restaurant workers worked was evidenced, bringing as its main consequence the low productivity, significantly affecting profitability. This work environment originates and maintains due to the absence of good leadership by management and area heads, the lack of a mission, vision and organizational values, as well as the lack of constant training and poor communication.

The purpose of the report is to propose a Strategic Plan for the improvement of the work environment, where objectives, actions are proposed, responsible are designated, a budget and an action schedule are established.

Keywords: Work environment, productivity, leadership, training, mission, vision, organizational values.

INTRODUCCIÓN

Armónica Café es un restaurante que ofrece opciones de comida saludable con el objetivo de generar nuevos hábitos alimenticios que no dejan de ser agradables al paladar y resultan beneficiosos para la salud. La experiencia expuesta en el presente informe, se obtuvo desarrollando el cargo de asistente administrativa durante el período de un año y ocho meses. Las labores básicas que se desempeñaron consistían en supervisar los turnos, solución de conflictos, atención de clientes, cuadros y cierres de caja, así como en el área de control, teniendo a cargo inventarios y reportes, entre otras actividades que se detallarán en el cuerpo del informe.

El problema que es objeto del informe es el deficiente clima laboral que existía en Armónica Café y las consecuencias que acarreaba, siendo las principales desmotivación y deserción de personal. Se realizará el análisis de los factores que indiquen principalmente en esta situación, como el liderazgo del gerente.

En el Capítulo I se expondrá una ficha técnica del restaurante objeto del estudio, describiendo brevemente la actividad y la situación problemática a analizar, que se desarrollará en los capítulos siguientes.

En el Capítulo II se presentarán las bases teóricas relacionadas a la problemática y que servirán para elaborar los aportes. Además, se describirán las acciones, metodologías y procedimientos que se emplearon para la identificación del problema.

En el Capítulo III se describirán los aportes relacionados a la problemática planteada, así como, la propuesta de un plan de mejora para revertir los sucesos que se han producido por dicho problema.

El principal objetivo de este informe es brindar los lineamientos para la de mejora del clima laboral del restaurante Armónica Café.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 Descripción de la empresa o institución

Armónica Café es un restaurante de comida saludable que promueve un estilo de vida saludable, es decir, un equilibrio y armonía entre el cuerpo y el medio ambiente. Cuenta con un aproximado de 35 trabajadores, dependiendo de la temporada, y atiende de lunes a domingo de 8:00 am. a 10:00 pm. Se caracteriza por tener platos y postres aptos para veganos y celíacos, y el uso de insumos orgánicos en su mayoría. Además, todos los artículos que se usan para llevar son amigables con el medio ambiente, es por esto, que la Municipalidad de Miraflores reconoció a Armónica Café como un comercio saludable.

El restaurante comenzó como un pequeño emprendimiento para ofrecer opciones de comida sana y rica en un ambiente cálido y acogedor, y luego de su asociación con la Corporación Aramburú Matriz cambió su gestión y creció progresivamente.

1.1.1 Ubicación

El restaurante Armónica está ubicado en la Avenida Mariscal La Mar 955, Miraflores.

1.1.2 Actividad

Armónica es un restaurante diseñado para disfrutar de comida saludable y a la vez agradable al paladar, con opciones veganas, vegetarianas y libres de gluten. Se emplean insumos orgánicos y de calidad para ofrecer platos y postres que mantengan ese estándar. La capacitación del personal, en cuanto a los insumos que se utilizan y a las alergias alimentarias es constante para un correcto asesoramiento de los comensales. Además, se promueve el uso consciente de artículos amigables con el medio ambiente y se ofrece un espacio apto para compartir con las mascotas (área “pet friendly”).

1.1.3 Misión, visión y valores

La gerencia de Armónica no ha definido su misión, visión ni cuenta con valores organizacionales. Debido a su importancia, en el capítulo III se propondrá su creación.

1.1.4 Organización

La gerencia de Armónica Café no desarrolló un organigrama para conocimiento de todos los trabajadores. Se sugerirá la creación del organigrama en el capítulo III.

1.2 Descripción general de la experiencia

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

Las actividades desarrolladas como asistente administrativa consistieron en:

- apertura y cierre de local;
- supervisión de turnos;
- elaboración de horarios de personal de servicio y cocina;
- cuadros y cierres de caja;
- organización de “briefings” y reuniones esporádicas con el personal;
- escucha activa hacia los trabajadores;
- interacción con los clientes y resolución de reclamos.

Asimismo, el manejo del área de control que consistía en:

- elaboración del control diario de existencias;
- revisión e ingreso del inventario de control diario, semanal y mensual del almacén central, cocina y barra al sistema FBHControl;
- realización y envío de reportes de control de inventario al área de control corporativo.

Además, apoyo en auditorías realizando tareas como:

- revisiones diarias de rotulación de insumos y almacenamiento;
- inspección de uso de implementos como cofia, guantes, mascarilla y mandil en cocina y barra;
- elaboración e implementación del plan de acción.

1.2.2 Propósito del puesto

El cargo de asistente administrativa consiste en realizar labores administrativas, tales como:

- archivar documentación;
- elaborar reportes para gerencia;
- supervisar los procesos operativos;
- coordinar con el administrador las instrucciones al personal para cumplir los objetivos del día en cada turno;
- manejo y control de caja chica;
- revisión y clasificación de facturas y envío al departamento de contabilidad.

1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe

Armónica Café comenzó sin una estructura organizacional específica ni contaba con herramientas de gestión, como el manual de operaciones y funciones, por lo que, luego de su asociación con la corporación Aramburú Matriz, se presentaron una serie de dificultades que son objeto de este informe.

La corporación comenzó a demandar una serie de procedimientos y uso de sistemas de control que eran desconocidos por el personal, e incluso por la gerencia, y no se brindó en el momento oportuno la capacitación correspondiente, ni se comunicó al personal los cambios que se estaban produciendo para alinear los objetivos gerenciales con los de los colaboradores.

El deficiente liderazgo por parte del gerente de operaciones, así como, de los jefes de área, para dirigir correctamente al equipo, se evidenciaba en la desmotivación que los colaboradores manifestaban y la alta deserción de personal. Sumado a lo anterior, la inexistencia de una misión, visión y valores organizacionales, no permitió que todos los integrantes del equipo que formaban Armónica Café tengan una guía para alcanzar los objetivos ni se fidelizaran con la empresa.

Como consecuencia de lo anterior, se evidenciaba un mal clima laboral que afecta la productividad, y por consiguiente, la rentabilidad del restaurante.

1.2.4 Resultados

Se espera una mejora en el clima laboral en Armónica Café, de manera que aumente la productividad, ya que está directamente relacionado. Para lo cual, se deben trabajar estrategias de motivación, liderazgo y comunicación que permitan al personal integrarse a los cambios que demanda la organización. Además, evaluar el desarrollo de un manual de funciones.

Al poner en práctica los aportes, que se mencionarán en los siguientes capítulos, se espera que al elevar el nivel de satisfacción de los colaboradores incremente la calidad del servicio que se brinda a los clientes, por tanto, se verá impactada positivamente la rentabilidad .

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se expondrán las bases teóricas del informe.

2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional

2.1.1 Restaurante

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur, 2018) restaurante se define como: “establecimiento que expende comidas y bebidas al público, preparadas en el mismo local, producida por terceros y/o a través de cocinas centrales, cumpliendo con lo establecido en la Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios afines aprobada por el Ministerio de Salud”.

Asimismo, para Barrows, Powers y Reynolds (como se citó en Alarcón, 2015) se puede llamar restaurante a cualquier lugar público especializado en la venta de alimentos preparados para ser consumidos dentro o fuera del local. No obstante, Morfin (como se citó en Alarcón, 2015) afirma que deben ser consumidos dentro del lugar que los expende, donde se cobra por el servicio prestado.

Cabe señalar que existe un Proyecto de reglamento para la categorización y la calificación turística de restaurantes (Mincetur, 2018), y establece cinco categorías, que se califican en uno (1), dos (2), tres (3), cuatro (4) y cinco (5) tenedores que deben ser solicitadas antes de iniciar sus actividades ante el órgano competente, estas son las Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo de los Gobiernos regionales, y en Lima, el órgano que la Municipalidad Metropolitana de Lima nombre para tal fin, y deben cumplir con ciertas condiciones de infraestructura, equipamiento, servicio y personal. Los restaurantes que cuenten con un certificado de categorización deben mantener las condiciones que permitieron que se les certifique con determinada categoría.

El restaurante es una organización compuesta por distintos recursos, de éstos, los recursos humanos son los más importantes, y dependiendo de la atención que brinden hablará del servicio del lugar. Justamente, la impresión que cause el personal que interactúa con los comensales, formará la percepción de éstos hacia el restaurante, acarreando un impacto, ya sea positivo o negativo. Asimismo, no sólo se debe tomar en cuenta al personal de servicio, sino a todo el equipo que interviene, pues depende del trabajo en conjunto que el cliente reciba un buen producto. Es así como es necesario identificar cada puesto de trabajo y sus funciones específicas, para evitar problemáticas como: falta de capacitación, rotación excesiva de personal, falta de fidelización del trabajador y desmotivación. Por lo tanto, para un buen desarrollo de las funciones, es importante analizar cada puesto de trabajo y determinar las funciones específicas, pues repercute notablemente en la motivación de los trabajadores y su compromiso con la empresa (Romero, 2016).

Sabiendo lo importante que son las personas para lograr los objetivos de una empresa, más aún, en un restaurante donde el contacto con los clientes es directo, es de suma importancia contar con un personal cualificado. El problema que se presenta cuando no se mantiene el personal por el tiempo necesario, por lo tanto, la selección de personal debe ser la más adecuada para encontrar el candidato exacto que encaje con las exigencias del puesto (Romero, 2016). Es ahí donde radica la importancia de determinar las funciones o tareas de cada puesto, sabiendo cuales son los objetivos que debe cumplir en relación a lo que busca la empresa.

Cabe destacar la importancia de la creación de una misión, visión y valores de cualquier organización que desea ser exitosa, pues dirigirán a la empresa para lograr los objetivos planteados. Gutiérrez (como se citó en Anónimo, s.f.) señala que en la elaboración de la misión se detalla la razón de ser de la empresa, el fin con el cual fue creada y que le dan valor a su existencia, e incluye lo siguiente:

- Identidad: “¿Quiénes somos?”, como conjunto de personas que integran la organización.

- Actividad: “¿A qué nos dedicamos?”, haciendo referencia a la importancia de saber qué producto se está elaborando o qué servicio se quiere brindar.
- Finalidad u objetivos: “¿Para quién lo hacemos?”, es decir, a qué segmento se dirige la empresa.

En cuanto a la visión, indica que se trata de una descripción positiva sobre lo que la organización cree y desea que puede alcanzar para cumplir con la misión que se propuso en un período de tiempo determinado, es decir, su visión a largo plazo. Señala las siguientes características:

- Medible: es decir, que se pueda verificar el logro o éxito.
- Atractiva: debe ser el reflejo de las expectativas de los que integran la organización.
- Posible: o sea, poseer objetivos realistas y alcanzables.
- Estratégica: que incluya elementos decisivos para que se cumpla la misión.
- Entendible: elaborada con un lenguaje sencillo y que sea comprendida tanto por los trabajadores como clientes.
- Inspiradora: que motive y estimule a los trabajadores para su cumplimiento.
- Tiempo: se debe definir un período de tiempo para su cumplimiento (por lo general, de 3 a 5 años, señala el autor).

Por último, menciona los valores organizacionales, que constituyen los principios básicos que se deben emplear para lograr la misión propuesta y que permitirán que así sea identificada la empresa. El autor, propone establecer los valores organizacionales de la siguiente manera:

- Competitividad: es decir, valores que reflejen la competitividad de la empresa, de acuerdo al rubro.
- Convivencia: valores que permitan la sana convivencia entre los empleados.

2.1.2 Cultura organizacional

Para Espinosa (2009) la cultura organizacional se define como:

“Los supuestos, creencias, y “comportamientos normales” (normas) compartidas por los miembros de un grupo. Existen poderosas influencias sobre la forma de vida y de actuación, así se define lo que es “normal” y la sanción para los que no son “normales”; este es un gran acuerdo que determina nuestra cultura. Decir cultura organizacional es tanto como decir cultura regional; la misma persona en diferentes organizaciones (o partes de la misma organización) puede actuar en diferentes formas” (p. 7).

Asimismo, señala la existencia de una nueva cultura organizacional que abarca la normas de comportamiento que no fueron establecidas formalmente y determina la manera en como la gente hace las cosas e interactúa dentro de una organización y fuera de ella. La autora hace una importante observación, indicando que ningún plan que se pretenda ejecutar con nuevas estrategias o políticas podrá tener éxito si las reglas no escritas se cuestionan primero, asimismo el cambiar la cultura de un lugar se ha convertido en una de las tareas más difíciles de concretar pues prevalece lo ya conocido por todos (Espinosa, 2009).

En relación al párrafo precedente, Ouchi (como se citó en Murillo, Calderón y Torres, 2006) detalla que la cultura de una empresa está conformada por sus tradiciones, condiciones y valores que son las bases para crear un patrón en la realización de actividades, opiniones y acciones, y para el autor, una organización que aplique un método de administración que tome en cuenta que el trabajador es un ser integral, que no separa la vida laboral de la personal, debería tener características como: confianza, amistad, trabajo en equipo y administración por participación directa. Incluso, señala que donde se den dichas condiciones permiten el aumento, no solo de la productividad y utilidades, sino del compromiso de los empleados con la empresa creando un mayor bienestar emocional.

Gutiérrez (2013) aclara que dentro de una organización no solo se encuentra una cultura sino subculturas, refiriéndose a la que posee cada individuo o las que se crean, como las que se da en las distintas áreas o departamentos de una organización. Sin embargo, Robbins (como se citó en Gutiérrez, 2013) hace la aclaración que si las subculturas son más fuertes que la cultura organizacional no

tendrán todos los miembros la misma interpretación de lo adecuado e inadecuado dentro de una empresa.

En relación a lo anterior, Jiménez (1999) habla de los principales factores que las empresas deben afrontar: el desarrollo del liderazgo, la remuneración como una herramienta motivacional y la formación y desarrollo de la fuerza de trabajo de los colaboradores.

2.1.3 Clima Laboral

Es importante acotar que una organización se define: “Como grupos de personas —pequeños, medianos o grandes— en los que existe una serie de cargos o puestos, establecidos con el propósito de distribuir tareas y responsabilidades, para generar productos y servicios que entregan o venden a otros grupos” (Saracho, 2015, p.32). Y así como las organizaciones están integradas por individuos que poseen emociones y percepciones, éstas son las que moldean y determinan el clima laboral.

A lo anterior, Bordas (2016) define clima laboral como: “Contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización” (p. 25).

Para Seisdedos (2003) es clima laboral se entiende como: “Cualidad interna relativamente perdurable de la organización, resultado de la conducta y normativas de sus miembros, que es percibida por éstos y hace a la entidad diferente a otras. Así pues, es un conjunto de percepciones de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influye en la conducta y actitudes de los miembros” (p. 8).

En el mismo sentido, Clerc, Valdivia y Serrano (2006) indican: “Por clima laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta” (p. 2).

Gan y Triginé (2012) añaden que el clima laboral es un indicador fundamental de la situación de la empresa, condicionado por factores como: las normas internas de funcionamiento, el equipamiento y comodidad en el lugar de trabajo, el comportamiento de las personas que integran el equipo, la gestión, la remuneración, satisfacción con el puesto que ocupa, etc. (p. 276).

Así es como, Troncoso (2016) resume en que el clima laboral nace de la interacción las estructuras organizacionales y las emociones y actitudes de las personas que la integran. Por tanto, el clima abarca la percepción de los trabajadores sobre el ambiente donde laboran que repercute directamente sobre los resultados de sus tareas y su forma de comportarse. El clima laboral juega un rol importante en la motivación, el desempeño y la fidelización de los recursos humanos, constituyendo una herramienta valiosa para una buena gestión del talento humano.

Pese a que el clima laboral es una percepción subjetiva por parte de los empleados, influida por los factores antes citados, contribuye notablemente a la satisfacción y compromiso con la organización donde se encuentran. Es aquí donde el rol del líder es vital en mantener y generar un buen ambiente de trabajo dando especial atención a cuestiones como la participación en la toma de decisiones y en proyectos. Es por esto, que Saracho (2015) hace especial énfasis en que la efectividad del liderazgo está relacionada con la motivación, que se da cuando se alinea el entusiasmo personal con el sentido de propósito de la organización. Pues lo que mueve a una persona es una meta trazada y la tarea

de quien dirige la organización es alinear dicha meta con los objetivos de la empresa (p. 152). De allí, la importancia de determinar la misión, visión, valores y cultura de una organización.

Asimismo, el Protocolo de vigilancia de riesgos psicosociales en el trabajo del Ministerio de Salud de Chile (como se citó en Troncoso, 2016) se contemplan los factores psicosociales como:

Situaciones y condiciones inherentes al trabajo y relacionadas al tipo de organización, al contenido del trabajo y la ejecución de la tarea, y que tienen la capacidad de afectar, en forma positiva o negativa, el bienestar y la salud (física, psíquica o social) del trabajador y sus condiciones de trabajo. El estudio de estos factores, ha estado ligado al concepto de “estrés”. Dependiendo de cómo interactúan, los factores psicosociales en el trabajo pueden ser tanto elementos positivos -que llevan al bienestar de los trabajadores, y secundariamente a un aumento de su rendimiento laboral-, como también elementos negativos, constituyéndose en este caso en riesgos para la salud y relacionados entre otros al ausentismo, la motivación y el desempeño. Existen efectos sobre la salud física de los trabajadores, efectos sobre los resultados del trabajo y sobre la propia organización (p. 7).

2.1.4 Liderazgo

Quienes dirigen una organización tienen un papel fundamental en el buen funcionamiento de todas las partes que la componen, por este motivo, Alles (2008) indica que la palabra “liderazgo” se debe usar para definir la personalidad del líder, pues es quien fija el rumbo de la organización, define los caminos a seguir y logra que todos los trabajadores tengan la misma visión para que en equipo la alcancen. Por ende, señala que si el líder es la persona que fija el camino a seguir debe tener una visión estratégica para hacerlo.

Sin embargo, para Davis y Newstrom (citado en Alles, 2008) el liderazgo se define como: “El proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen en forma entusiasta a favor del cumplimiento de ciertos objetivos. Es el factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus metas y que –después– se los motive y asista en el cumplimiento de las metas establecidas” (p. 167).

Para Palomo (2013), un líder debe tener capacidades como:

- Anticipar y tener visión futura de la organización, siendo proactivo y coordinando todos los elementos de manera sistemática.
- Adquirir y desarrollar competencias fundamentales y necesarias para gestionar cambios organizacionales.
- Participar y potenciar el continuo aprendizaje, tanto del líder como de los trabajadores. Con la correcta formación, va a poder orientar y guiar a sus colaboradores en el cambio.
- Estimular el desarrollo de las competencias de los colaboradores.
- Motivar la participación del personal para generar un compromiso con la empresa.

Además, la autora añade que los líderes son los que deben movilizar a su equipo al cambio y establecer el nivel de repercusión en sus colaboradores. Los define como los “gestores del cambio” y señala que deben promover lo siguiente:

- Los colaboradores deben considerarse como uno de los recursos para importantes dentro de la empresa, permitiéndoles que se autodirijan, autocontrolen y elaboren sus propias normas.
- Considerar al trabajador como un recurso que forme parte de un sistema de trabajo en equipo y no solo perteneciente a un área.
- Favorecer el aprendizaje continuo de los trabajadores para el desarrollo de competencias necesarias para empresa.

- Estimular la comunicación interna y externa, difundiendo la información a todos los empleados y permitiendo que puedan expresarse libremente ante la gerencia, usando el método de la entrevista.
- Aprovechar al máximo los recursos disponibles y las herramientas de gestión para facilitar la toma de decisiones grupales e individuales.

Martínez (2010) señala que el liderazgo es un aprendizaje y no algo innato. Éste integra el desarrollo de las capacidades de la persona, con una raíz espiritual y una visión de alcanzar un mundo mejor, dando un servicio dedicarse a reparar el innovador a los demás y dejar un legado. Asimismo, habla de la naturaleza del liderazgo pues menciona que:

Un líder debe dedicarse a reparar el mundo roto que tenemos hoy. Sus prioridades deben centrarse en el bienestar de todas las personas, en la protección de la vida en la tierra, en la convivencia en una cultura de la paz, en el respeto de las personas y sus derechos, en la comunicación transparente, en el progreso desde la investigación, la ciencia y la tecnología, en el servicio solidario a los demás. (p. 8)

Martínez (2010) agrega, en relación a la carencia de valores morales, que en estos días se vive una anorexia espiritual, y que por esta razón es tan importante remarcar las raíces espirituales del liderazgo como un deseo de expresar plenamente los talentos y la vocación para la realización personal y ayuda a los demás.

Cañequé (2017) presenta un enfoque bastante interesante sobre el liderazgo moderno, señalando que el modelo de liderazgo masculinizado quizás sea la razón principal tiene cierto grado de responsabilidad en la poca motivación del colaborador ya que no ha tenido en cuenta el bienestar emocional del recurso humano. Es así como expone el siguiente punto:

En los últimos siglos en las empresas se privilegiaron las virtudes masculinas (visión lineal, decisión, análisis, autoridad) sobre las femeninas (visión global, consenso, interpretación, influencia). Este estilo masculino de liderazgo llevó en general a tener empresas con importantes niveles de crecimiento, pero con empleados insatisfechos, poco comprometidos y desmotivados que no dudan en cambiar de compañía por un sueldo apenas mejor o un par de beneficios insignificantes. A través de la investigación de diferentes encuestas, realizadas por todo tipo de organizaciones de distintos países, llegamos a la misma conclusión: la mayoría de los empleados de casi todo el mundo están descontentos con sus trabajos, y hay que tomar cartas en el asunto si queremos que nuestras economías se fortalezcan y las empresas no queden vacías. De lo contrario, el sistema colapsará, ya que nadie querrá ir a trabajar. (p.15)

2.1.5 Productividad

La principal razón por la que un restaurante, o una empresa en general, crece es la rentabilidad, y para esto el camino más importante es aumentar la productividad, que se define como: “la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados” (Jiménez, 2009, p. 6).

Para Gutiérrez (2010) la productividad tiene relación con los resultados que se generan en un proceso, de manera que incrementarla sería obtener mejores resultados teniendo en cuenta los recursos utilizados para generarlos (p.22). Es decir, se es productivo cuando lo que se genera es mayor a los recursos que se utilizan.

A lo anterior, Bain (1985) aclara que la productividad no se mide en cuánto se ha producido, sino, de lo bien que se han utilizado los recursos para cumplir con los objetivos esperados (p. 3). Por lo que, si lo situamos en el contexto de un

restaurante, el objetivo esperado es darle un buen plato de comida al cliente utilizando los insumos disponibles de manera que genere la menor cantidad de pérdidas mediante el uso óptimo de los recursos.

Para Bain (1985) los índices de productividad se ven afectados por factores como: “Calidad y disponibilidad de materiales, la escala de operaciones y el porcentaje de utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, y la motivación y efectividad de los administradores” (p. 3).

Romero (2016) se refiere a la importancia de la especialización de cada trabajador por medio de la división del trabajo, asegurando que si mejora la especialización de un colaborador gracias a práctica, el resultado final es más barato, de mejor calidad y en menos tiempo (p. 32). Asimismo, señala que la especialización trae ventajas como: el ahorro de tiempo y costos, el margen de error es menor, debido a que es una actividad que se repite, y la calidad aumenta. Sin embargo, esto puede producir monotonía y se dificulta que un trabajador especializado pueda ser reemplazado por otro frente a una ausencia (p.33).

Sumado a lo anterior, Navarro (2016) propone una evaluación del desempeño, como una herramienta para cuantificar realmente el estado de una organización, en cuanto a gestión y el trabajo de las personas, de forma que se puedan establecer planes y estrategias de mejora (p. 11). Jiménez (2009) agrega que uno de los elementos más importantes que se deben considerar para aumentar la productividad en una empresa es el capital humano, en quienes la organización necesita invertir para capacitarlos y formarlos, y así mejorar sus conocimientos y habilidades que repercuten directamente en los resultados del trabajo que realizan (p. 8).

Asimismo, Jones & Chung (citado en Marvel, Rodríguez y Núñez, 2011) añade que los líderes deben tener la habilidad para reconocer cuáles son los elementos que impulsan la eficiencia y productividad. Es así como, a los recursos humanos no se les debe considerar como un insumo más, sino como aquel que maneja los recursos de los que dispone que reacciona de acuerdo a sus procesos psicológicos y psicosociales (Marvel, Rodríguez y Núñez, 2011).

Para mantener buenos niveles de productividad, Marvel, Rodríguez y Núñez (2011) señalan la importancia de que quienes lideran la organización y toman decisiones, conozcan que es lo que lleva a las personas a accionar de manera entusiasta y constante en la organización, para satisfacer sus deseos, intereses y expectativas individuales, junto con los demás trabajadores que también tienen expectativas propias, creando así grupos que satisfagan los objetivos organizacionales. Identifican dos dimensiones en el accionar de las personas: dimensión psicológica (el accionar individual) y dimensión psicosocial (como parte de un grupo). Ambas inciden en la productividad.

La dimensión psicológica se refiere a que la persona tiene necesidades individuales que satisfacer e involucra procesos psicológicos que se dan en su interioridad, producto de su historia, necesidades y expectativas. Citan a Quijano (citado en Marvel, Rodríguez y Núñez, 2011), indicando que los aspectos psicológicos más importantes en el comportamiento de las personas en la organización son: autoeficacia, percepción de equidad, claridad del rol, conflicto del rol, sobrecarga de trabajo, instrumentalidad, conciencia de resultados, conciencia de responsabilidad sobre los resultados, conciencia de significación del trabajo, percepción de apoyo social. Dichos procesos psicológicos, aseguran, incitan en los individuos la motivación, la satisfacción, la participación, la identificación, el compromiso e implicación y configuran sus competencias, las cuales van a incidir en su desempeño individual.

En cuanto a la dimensión psicosocial, se refieren al desenvolvimiento de los individuos en asociación con otros para la satisfacción de necesidades comunes e involucra los procesos psicosociales en se dan en cada persona al interactuar entre ellas. Dichos procesos tienen relación con el desempeño grupal y el comportamiento humano en la organización, como el clima laboral, el liderazgo y la cultura organizacional.

En relación a los factores mencionados, los autores señalan que se manifiestan en las personas y en los grupos, cuando interactúan dentro de la organización y depende de los procesos psicológicos y psicosociales que sucedan dichas interacciones. Los procesos de interacciones entre los individuos y grupos repercuten en la obtención de los objetivos estratégicos de la organización. Asimismo, dichos procesos nacen debido a las decisiones que toma la organización generando un impacto, ya sea positivo o negativo, en las personas que la componen.

Es así, como mantener un alto nivel de motivación en el personal hará que tengan un mejor desempeño en la organización. También es importante, contribuir a fomentar actitudes y comportamientos deseados en los colaboradores, pues tendrá un impacto en la productividad y competitividad de la empresa (Marvel, Rodríguez y Núñez, 2011). Según las investigaciones de Oluseyi y Hammed (citados en Marvel, Rodríguez y Núñez, 2011) la gerencia de una empresa debe emplear estrategias que se enfoquen especialmente en la motivación en el trabajo, la eficacia del liderazgo y la gestión del tiempo, puesto que son claves para mejorar la productividad de los trabajadores.

2.1.6 Capacitación

La capacitación es algo realmente indispensable y vital pues permite mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de una empresa u organización. “No hay empresa que se respete que no cuente con una amplia

infraestructura para la capacitación. No se trata de una simple moda, sino de un verdadero “signo de los tiempos”; la respuesta a una necesidad que cala fuerte en los individuos y en las comunidades laborales” (Rodríguez y Ramírez-Buendía, 1991, p.1).

La capacitación es una actividad educativa que coadyuva al desarrollo de las capacidades humanas. Es un proceso simple cuando es utilizado como un medio para proveer conocimientos, sin embargo se torna positivamente complejo cuando es parte de un sistema integral de formación para generar cambios en las personas. Cambios que pueden ser observados a través de conductas mostradas en los diferentes ámbitos o contextos en los educativo, social, profesional y laboral. Lo anterior es posible apoyado de una metodología específica, diseñada medir el impacto de los programas de capacitación y desarrollo.

La capacitación actualmente se relaciona ampliamente con la Educación, a diferencia de hace algunos años que se consideraba un gasto a fondo perdido o un trámite para cumplir con requisitos u obligaciones enmarcadas en las leyes laborales. Cada día más empresas se suman a la profesionalización de su personal, como un medio para lograr conjuntamente metas personales, laborales y organizacionales (Orozco, 2017, p.3)

Werther (como se citó en Orozco, 2017) señala que el proceso de capacitación y desarrollo es un proceso de cambio. Gracias a él, los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces y los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades. Agrega que para verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

2.2 Descripción de acciones, metodologías y procedimientos

Acciones:

- Se identificó la existencia de un problema con relación al clima laboral por comentarios que realizaban los trabajadores.
- Se comprobó aplicando diferentes metodologías que sí existía un problema con respecto al clima laboral.
- Se realizó el análisis correspondiente para comprender las causas que afectaban al clima laboral.
- Se determinó que la falta de una misión, visión y valores organizacionales repercute de una u otra forma en el clima laboral, así como la falta de capacitación en los sistemas que se utilizan.
- Aportes y recomendaciones para mejorar el clima laboral que se desarrollarán en el Capítulo III.

Metodologías y procedimientos:

- A través de la escucha activa de los testimonios de trabajadores y ex trabajadores se dio a conocer la percepción que tienen los trabajadores del clima laboral
- Por medio de la observación se evidencio la falta de liderazgo del gerente de operaciones y los jefes de área (cocina y salón) en la falta de capacitación, manejo de equipo, además de ausencia de la misión, visión y valores organizacionales.
- Se utilizaron cuestionarios con preguntas cerradas (encuestas) ingresadas en una Tablet para la calificación del servicio por parte de los clientes, pudiéndose comprobar las consecuencias que genera la falta de personal y el deficiente clima laboral.

CAPÍTULO III: APORTES Y DESARROLLO DE EXPERIENCIAS

En este capítulo se realizarán aportes para la problemática que se ha planteado y los métodos para desarrollarlos.

Análisis de la problemática del clima laboral

A través de la escucha activa de los testimonios de los trabajadores y ex trabajadores de Armónica Café, así como por la observación directa, se evidenció el deficiente clima laboral en el que se desempeñaban los colaboradores. La falta de liderazgo del gerente de operaciones, a cargo de la operación de todo el restaurante, y de los jefes de área; por la escasa preparación y capacitación para desempeñar un cargo de esa magnitud, afectaba la motivación del personal, generando un mal ambiente de trabajo.

Asimismo, por medio de encuestas que constaban de un cuestionario de diez preguntas cerradas, donde los clientes calificaban el servicio de acuerdo a su nivel de satisfacción, con una valoración del 1 al 5, donde 1 era “muy insatisfecho”; 2 “relativamente insatisfecho”; 3 “indiferente”; 4 “relativamente satisfecho” y 5 “muy satisfecho”; se evidenciaban las mayores falencias, no solo del área de servicio, sino en toda la cadena compuesta por el personal de cocina, salón, administración y gerencia. La mayoría de las quejas tenían relación con los tiempos de espera de los platos, que ascendían por lo general a 20 minutos con el restaurante a la mitad de su capacidad, y en horario de mayor afluencia de público, de 40 minutos a 1 hora.

Causas:

Con el cambio de gestión del restaurante y los nuevos lineamientos que se impusieron para cumplir con las exigencias de la corporación., se le pedía al

personal llevar a cabo tareas como: realización de inventarios de control diario, semanal y mensual, además del uso del sistema FBHcontrol; sin embargo, no estaban preparados para cumplirlas sin la adecuada capacitación. Solo se les brindó una sencilla explicación de la tarea sin darles a conocer e interiorizar la importancia de contar con sistemas de control, su uso y utilidad para su correcta aplicación. Dicha situación repercutía en la motivación de los trabajadores, pues se sentían desatendidos por parte de sus líderes.

Sumado a lo anterior, en el último período, que es cuando se dio la mayor baja de personal con el cambio de gerencia, no se contaba con un encargado de almacén y se dificultaba el control de existencias y el traslado de los insumos desde el almacén central a la cocina del restaurante (que estaba a tres cuerdas de distancia). Por lo que, un cocinero tenía que encargarse de despejar el pedido y trasladarlo, dejando de lado las tareas propias para la apertura del local o el cambio de turno, recargando a sus compañeros y produciéndose conflictos internos.

El jefe de área por su falta de preparación para liderar un equipo, permitió que se dividieran los cocineros en dos grupos de acuerdo a la afinidad que tenían. De manera que, por turno trabajaban quienes tenían una mejor relación, produciéndose roces en los cambios de turnos y una desunión del equipo. No se prestaban apoyo en la realización de inventarios o en los requerimientos diarios al almacén central de insumos, se enfocaban en culpar a sus compañeros por las falencias en lugar de buscar el origen de éstas, entre otras situaciones, dónde la cabeza del equipo no participaba como mediador.

En el caso del área de servicio, el jefe de salón no tenía el perfil más idóneo para el puesto, de manera que no lograba liderar el equipo ni tenía voz de autoridad. No poseía los conocimientos de cómo organizar las tareas diarias de los mozos y corredores, y ya que no se había desarrollado un Manual de Funciones, tampoco

se le capacitó para desarrollar uno, por lo que, la funciones de cada puesto se transmitían del personal antiguo al nuevo informalmente.

En salón, se tenían dos mozos en el turno de la mañana (de 7:00 am. a a 15:00 pm.), o un corredor y un mozo, y tres en el turno de la tarde (15:00 pm. a 23:00 pm.), o dos mozos y un corredor. Sin embargo, en los días de descanso de cada uno, que eran de lunes a viernes, ocurría que se tenía a veces un mozo en la mañana y dos en la tarde. Incluso, los días que descansaban los baristas y los cajeros, un mozo tenía que tomar su lugar, dejando su puesto de trabajo. Sumado a esto, por la falta del encargado de almacén, un mozo tenía que ir al almacén a recoger su requerimiento para el turno. Cabe señalar, que dentro de las tareas de los mozos y corredores estaba la limpieza del local en general y de los baños. De manera que era constate el abandono de los puestos de trabajo para realizar tareas ajenas a las que les correspondían, y generaba problemas entre compañeros pues no lograban realizar todo lo que demandaba un turno y perjudicaban a los del turno siguiente, y la operación en general.

Consecuencias:

Según lo descrito en los párrafos precedentes, la principal consecuencia del deficiente clima laboral, causado por la falta de liderazgo de los jefes de equipo, quienes no contaban con la preparación adecuada para asumir dicho rol, es la desmotivación del personal. Un estado de desmotivación constante repercute notablemente en la productividad. Asimismo, la falta de objetivos colectivos y la poca gestión repercutía en la deserción de personal.

Así como el restaurante necesita de talento humano para cumplir sus objetivos, que en este caso es brindar un buen servicio, los colaboradores también necesitan que el lugar donde trabajan les brinde la posibilidad de cumplir con sus objetivos personales. Es así como, la gerencia debe considerar las necesidades y deseos del grupo para alinearlas con los caminos que se ha planteado seguir para la obtención de metas.

Principales hallazgos:

- Desmotivación general del personal;
- Gestión deficiente para liderar y dirigir al talento humano;
- Falta de capacitación en nuevos sistemas;
- Mal sistema de comunicación;
- Deserción de personal.

Propuestas de mejora del clima laboral:

1. Por ser las bases de la identidad del restaurante, se propone la creación de la misión, visión y valores del restaurante Armónica Café, ya que constituye parte del éxito de cualquier organización, pues tanto los empleados como los clientes conocen perfectamente quiénes son como empresa, quiénes quieren ser y qué valores deben tener para lograrlo.

Para elaborar la misión, se sugiere crear una instancia adecuada para realizar una lluvia de ideas en donde los trabajadores y la gerencia estén presentes, y entre los aportes de todos, se pueda determinar qué necesidades existen en el entorno y que la empresa está satisfaciendo. A modo de ejemplo, hoy en día más personas están buscando mantener un estilo de vida saludable, comiendo sano y haciendo deportes, sin embargo, no son muchos los lugares que ofrecen opciones libres de productos procesados y refinados; o para quienes sufren de alergias, productos sin gluten; o para quienes optan por una dieta donde no se incluyan derivados de los animales, platos y postres veganos. De esta manera, se podría determinar qué tipo de servicio desea ofrecer Armónica, o seguir ofreciendo pero con la misión ya clara y conocida por todos quienes participan en el proceso.

De igual manera para elaborar la visión, se requiere la participación de todo el equipo, pues va a determinar el camino que se debe seguir para lograr determinado fin, y los todos los integrantes del restaurante son parte

fundamental para alcanzarla. Se sugiere realizar una entrevista colectiva, de lo que esperan llegue a ser Armónica Café en un plazo no mayor a cinco años.

Por último, determinar los valores de Armónica Café entre todo el equipo. Explicando a los trabajadores que se trata de los principios básicos que se van a respetar y mantener para alcanzar la visión propuesta, además de ser la base para la convivencia y la imagen que proyectará el restaurante.

Se sugiere una dinámica en donde todo el equipo participe, comenzando con las preguntas que se presentan en el siguiente cuadro:

Figura 1: misión, visión y valores organizacionales

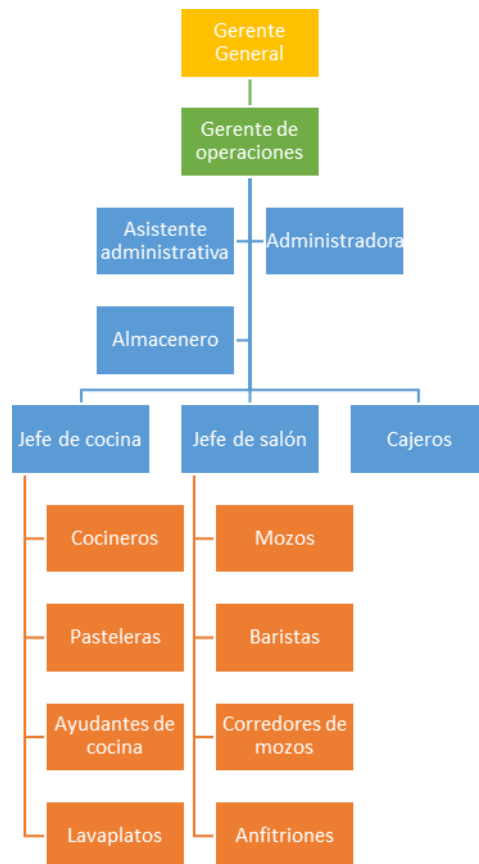


Elaboración propia

Al tener determinada la misión, visión y valores organizaciones, deben estar a la vista de todos los trabajadores y publicados en las redes sociales del restaurante para dar a conocer públicamente la razón de ser de Armónica Café.

2. Se sugiere la realización del organigrama de Armónica Café, para la agilización de procesos, ya que tiene como finalidad exponer de forma clara y directa la estructura jerárquica de la empresa. En base a lo observado en el restaurante, se ha realizado un organigrama que puede ser utilizado como modelo, el cual se presenta a continuación:

Figura 2: modelo organigrama vertical

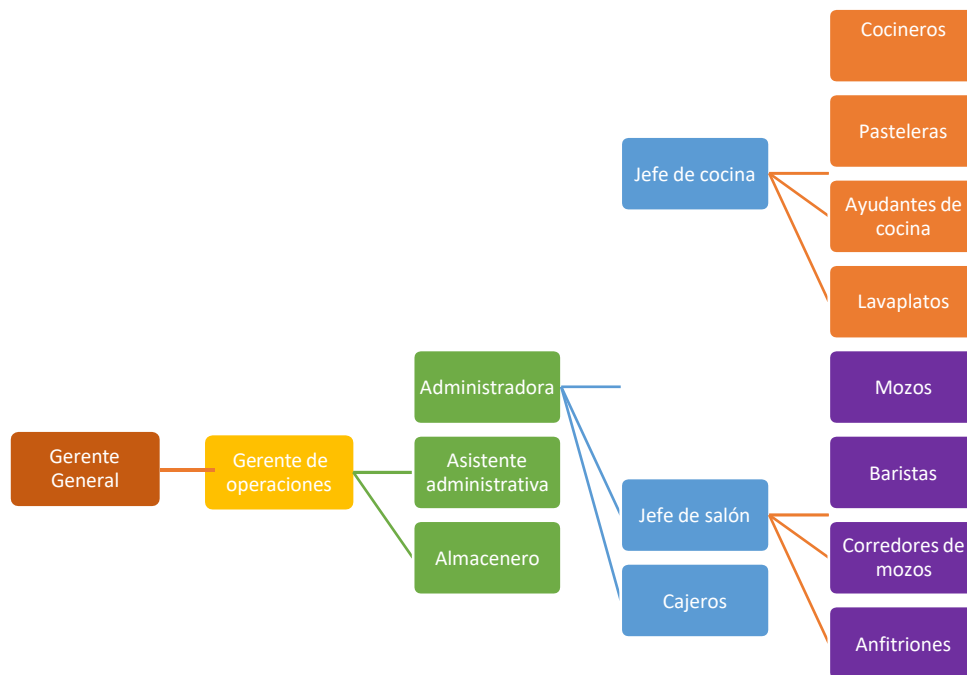


Elaboración propia

Se escogió un modelo vertical que representa la estructura que tiene actualmente el restaurante, sin embargo, se sugiere adoptar un modelo

horizontal para reducir el impacto de una estructura vertical, dando a entender a los empleados que todos los puestos de trabajo son importantes y necesarios para el buen funcionamiento de la empresa. A continuación se presenta un modelo de organigrama horizontal:

Figura 3: modelo organigrama horizontal



Elaboración propia

3. Se propone un plan de mejora del clima laboral donde se establecerá un objetivo del cual se desprenderán estrategias y acciones, designando responsables, presupuestos y un cronograma de acción. Se detalla a continuación:

Objetivo: Mejora del clima laboral

Estrategia 1.1: Desarrollar un programa de liderazgo para el gerente de operaciones y jefes de área.

Acción 1.1.1: Realización de capacitaciones mensuales

Se propone el desarrollo de un programa de liderazgo dirigido al gerente de operaciones y los jefes de área. Por medio de capacitaciones mensuales realizadas por Recursos Humanos, donde puedan desarrollar habilidades de dirección que motiven, inspiren y permitan un trabajo coordinado en equipo y comprometan a todo el equipo.

Entre las habilidades a desarrollar se sugiere tomar en cuenta:

- Delegación de tareas fomentando la confianza que vayan de la mano con reportes periódicos a gerencia.
- Fomentar la colaboración y coordinación de los recursos humanos para el logro de objetivos y el fomento de un mejor ambiente laboral.
- Reforzar las habilidades comunicativas y la escucha activa del personal.

Responsable: Recursos Humanos.

Presupuesto: S/ 3 000.

Tiempo de realización: 4 meses continuos.

Acción 1.1.2: Pasantías en otros restaurantes de la corporación

Se sugiere la realización de pasantías en otros restaurantes pertenecientes a la corporación Aramburú Matriz, con la finalidad de poner en práctica los conocimientos y habilidades aprendidas en las capacitaciones. Puesto que, experimentar la realidad de otras operaciones más grandes y con más trayectoria, permite enriquecer

los conocimientos adquiridos, reforzar los que se posee y aplicarlos en la realidad de la operación de Armónica Café.

Los objetivos de las pasantías consisten en:

- Potenciar la formación del líder mediante el contacto directo con otra realidad.
- Aplicar los conocimientos y habilidades aprendidas.
- Fortalecer competencias para desempeñarse correctamente en la operación de Armónica Café.
- Crear vínculos con los líderes de otras unidades.

Responsable: Gerente de operaciones corporativo

Presupuesto: S/ 0

Tiempo de realización: dos meses.

Estrategia 1.2: Motivación del personal.

Acción 1.2.1: Reuniones periódicas del equipo con gerencia.

Las reuniones periódicas del gerente de operaciones, la administración y los jefes de área con los colaboradores permitirán establecer los objetivos del día con la participación de todo el equipo de manera que todos trabajen siguiendo un mismo fin. Además, es una buena instancia para comunicar información relevante y concerniente al restaurante, donde se motive la buena comunicación y la participación de los trabajadores.

Las ventajas que proporciona la realización de reuniones son:

- Motivar, pues los trabajadores son parte de la programación, organización y control de su propio trabajo.

- Colaboración grupal, ya que da la posibilidad a los colaboradores de exponer ideas y contribuir al logro de un objetivo.
- Crea integración entre los miembros del equipo.

Se debe establecer una estructura para que el líder guíe la reunión de acuerdo a esos parámetros. Se sugiere abarcar los siguientes puntos:

- Establecer qué importancia tiene la reunión y los puntos a tocar.
- Determinar los resultados que se esperan de dicha instancia
- Precisar qué información se desea compartir.

Responsable: Gerente de operaciones / administración.

Presupuesto: S/ 0.

Tiempo de realización: 12 meses continuos.

Acción 1.2.2: Agasajos a los trabajadores.

Realización de agasajos por cumpleaños y fechas especiales, tales como, aniversario de tienda, día del trabajador, navidad y demás. De esta manera, se construyen relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, sentimiento de pertenencia y el compañerismo.

La importancia de realizar agasajos radica en lo siguiente:

- Fomentan el compañerismo y la buena relación entre trabajadores.

- Fomentan el sentimiento de pertenencia y el compromiso con la empresa.
- Es fundamental para mantener a los trabajadores motivados.

Se propone realizar un compartir en el horario más conveniente, es decir, que no perjudique la operación, donde se hagan sorteos, haya regalos y dinámicas grupales.

Responsable: Recursos Humanos.

Presupuesto: S/ 1 200.

Tiempo de realización: 12 meses continuos.

Acción 1.2.3: Entrevistas individuales.

Las entrevistas individuales de los trabajadores con los líderes fomentarán una relación de confianza, siendo herramientas básicas para incrementar la productividad. Es así como, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Agendar reuniones regularmente, es decir, asignar un tiempo para las entrevistas entrevista de cada colaborador de forma equitativa y prudente.
- Fijar puntos a tocar en cada reunión para optimizar el uso del tiempo.
- Poner atención absoluta en cada encuentro y evitar interrupciones.
- Aprovechar la instancia para retroalimentarse en la solución de conflictos.

- Inquirir en los intereses del colaborador y sus deseos de superación.
- Expresar gratitud.

Responsable: Gerente de operaciones / administración.

Presupuesto: S/ 0.

Cronograma: 12 meses continuos.

Acción 1.2.4: Capacitación en nuevos sistemas.

Es necesario capacitar al personal de forma constante y oportuna, de manera que se puedan conocer y realizar las actividades en equipo de forma correcta y eficaz. Asimismo, contribuye al desarrollo personal y profesional, pues va a repercutir en su desempeño trayendo beneficios al restaurante, ya que motiva al talento humano pues se va desarrollando más capacidades y mejorando habilidades, haciéndolos más productivos, aumentando la rentabilidad del restaurante. Las capacitaciones deben ser coherentes con las necesidades de la empresa, en el caso de Armónica Café, si se está implementando un nuevo sistema es de vital importancia preparar adecuadamente a todo el personal involucrado para cumplir con los requerimientos de la operación. Se debe tener en cuenta que capacitar al personal es una inversión pues tener trabajadores mejor preparados traerá beneficios para la empresa.

Responsable: Recursos Humanos.

Presupuesto: S/ 1500.

Tiempo de realización: 2 meses continuos.

Acción 1.2.5: Creación de jornadas de esparcimiento.

La recreación es una necesidad humana y es importante que dentro de las estrategias de gestión se considere el esparcimiento de los trabajadores. La rutina laboral y las largas horas de trabajo pueden llevar a la desmotivación de los trabajadores, es por esto que se sugiere la organización de actividades recreativas donde los trabajadores puedan compartir, distenderse y afianzar relaciones. Se sugiere actividades tales como:

- Paseos o visitas a playas o centros de esparcimiento;
- Excursiones que no requieran un adiestramiento especial;
- Visitar culturales a museos, exposiciones, zonas arqueológicas, etc.;
- Actividades deportivas;
- Acontecimientos programados como festivales, espectáculos, etc.

Responsable: Recursos Humanos.

Presupuesto: S/ 4 000

Tiempo de realización: una vez al mes, cada seis meses.

Acción 1.2.6: Programa de incentivos

Tiene la finalidad de motivar a los colaboradores para conseguir mejores resultados, pues como se ha mencionado, un trabajador motivado es más productivo. El objetivo de incentivar a los trabajadores es estimular el cumplimiento de objetivos y mejorar el rendimiento. Sin embargo, éste debe contemplar los siguientes factores:

- Beneficiar al trabajador y al restaurante;
- El plan propuesto debe ser entendido por todos;
- Impulsar el trabajo en equipo.

Se sugiere un modelo de plantilla donde cada plato equivale a cierto puntaje basado en su rentabilidad, es decir, aquellos que brindan un mayor porcentaje de ganancia tienen un puntaje más alto. Al final de cada mes, el mesero que obtenga el puntaje más alto, será el ganador de un bono en efectivo o un beneficio; de acuerdo a lo que el restaurante determine más conveniente. Tiene como objetivo de estimular la venta sugestiva, así como brindar un beneficio económico a los trabajadores.

El sistema propuesto tiene la finalidad de facilitar el control de los puntos obtenidos durante el mes de trabajo. Se presenta a continuación:

- Plantilla de puntaje: contiene los platillos y los puntos correspondientes. Los puntos más altos se dan a los productos que generan mayor ganancia y por lo tanto se estimula su venta.

Tabla 1: Plantilla de puntaje

PRODUCTO	PUNTOS
CERVEZAS ARTESANALES	2
AGUAS PREMIUM	1
COPA DE VINO	1
ALMEJAS ,CHOROS, CONCHAS	2
ANTIPASTOS	1
CONCHAS PARMESANA	1
CEVICHE NIKKEI	1
ARROZ CON MARISCOS	1
BABY CHICKEN	1
TIRAMISU	1
CREME BRULEE	1
CHEESE CAKE	1

Fuente: Fredy Lescano – Sub Gerente de operaciones del restaurante Mangos.

- Plantilla de cantidad: permite llevar la cuenta de los puntos obtenidos por cada trabajador.

Tabla 2: Plantilla de cantidad

PRODUCTO	CERVEZAS ARTESANALES	AGUAS PREMIUM	COPA DE VINO	ALMEJAS ,CHOROS, CONCHAS	ANTIPASTOS	CONCHAS PARMESANA	CEVICHE NIKKEI	ARROZ CON MARISCOS	BABY CHICKEN	TIRAMISU	CREME BRULEE	CHEESE CAKE	TOTAL
MESERO / VALOR PUNT	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	
ALBERT DIESTRA													
ANTONIO PIÑIN													
CHRISTIAN GOMEZ													
DANTE TAM													
EDISONGONZALES													
EDWER FERNANDEZ													
ENRIQUE MORAN													
ESTEBAN SAAVEDRA													

Fuente: Fredy Lescano – Sub Gerente de operaciones del restaurante Mangos.

Responsable: Gerente de operaciones / administración

Presupuesto: S/ 3 000

Tiempo de realización: 12 meses continuos.

Implementación del Plan Estratégico:

El Plan Estratégico propuesto tiene un período de implementación de 12 meses en total, sin embargo, se comenzará a trabajar de manera descendente, es decir, se partirá con el Objetivo 1 y las acciones correspondientes: primero se trabajará en fortalecer las habilidades de liderazgo para luego poner en práctica lo aprendido en las pasantías.

En cuanto al Objetivo 2, las acciones se tomarán en conjunto, pues van de la mano y se complementan para conseguir el fin propuesto.

Inversión total:

Se estima una inversión total de S/ 10 100.

CONCLUSIONES

A partir de la problemática planteada en la introducción del presente informe, se desprenden las siguientes conclusiones:

- El mal clima laboral repercute notablemente en el desempeño de los trabajadores de Armónica Café, desencadenando en una baja productividad y deserción laboral, afectando la rentabilidad del restaurante.
- La falta de liderazgo de la jefatura produce desmotivación en los trabajadores, pues no tienen quien los dirija, escuche, oriente y motive para conseguir un objetivo en común.
- No contar con una misión, visión y valores influye en el desempeño y los trabajadores pues no saben quiénes son, qué quieren llegar a ser y en qué creen.
- La carencia de una capacitación constante afecta el desempeño de los trabajadores y sus niveles de productividad.

RECOMENDACIONES

A continuación se presentan una serie de recomendaciones que reforzarán las propuestas realizadas en el capítulo precedente:

1. Mejorar la gestión del clima laboral mediante el diseño de estrategias de integración del personal, trabajo en equipo y motivación personal.
2. Establecer rangos de jerarquía y liderazgo aplicando sistemas de comunicación horizontal y efectiva que genere mayor motivación del personal y aumento de la productividad.
3. Diseñar la misión, visión y valores organizacionales que guíen el esfuerzo de sus colaboradores hacia el logro de los objetivos trazados por Armónica Café.
4. Implementación de programas de capacitación que brinden desarrollo personal y profesional enfocado hacia la mejora de la calidad del servicio brindado.

GLOSARIO

- Celiaco: que padece la enfermedad celíaca (Real Académica Española, 2018).
- Enfermedad celíaca: la enfermedad celíaca (EC) es una enfermedad inflamatoria de origen autoinmune que afecta la mucosa del intestino delgado en pacientes genéticamente susceptibles y cuyo desencadenante es la ingesta de gluten (Moscoso y Quera, 2015).
- Competencia: pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado (Real Académica Española, 2018).
- Existencia: mercancías destinadas a la venta, guardadas en un almacén o tienda (Real Académica Española, 2018).
- Escucha activa: escuchar con atención y concentración, centrar toda nuestra energía en las palabras e ideas del comunicado, entender el mensaje y demostrarle a nuestro interlocutor que está siendo bien interpretado (Instituto Superior de Inteligencia Emocional, s.f.).
- FBHcontrol: herramienta de gestión para el control óptimo del inventario en restaurantes y hoteles (FBH Control Corp., 2019).
- Gluten: Proteína de reserva nutritiva que se encuentra en las semillas de las gramíneas junto con el almidón (Real Académica Española, 2018).
- Insumos orgánicos: la producción de insumos orgánicos se basa en el uso de ingredientes o materias primas, admitidas en los estándares de IFOAM (Internacional Federation of Organic Agriculture Movements) para la agricultura orgánica.

Bajo el término de insumos orgánicos, biológicos o ecológicos entendemos cualquier producto que ha sido desarrollado, producido, distribuido y usado como una alternativa a los plaguicidas y fertilizantes químicos convencionales (Cadena, 2008).

- Pet friendly: que los animales domésticos son bienvenidos en un establecimiento, en específico perros y gatos. Quiere decir, que el lugar contará con áreas específicas para ellos y que se les proporcionará un buen trato y se designará un lugar para la permanencia de estos (Flores, 2019).
- Vegano: que practica el veganismo, actitud consistente en rechazar alimentos o artículos de consumo de origen animal (Real Académica Española, 2018).
- Vegetariano: que practica el vegetarianismo, consistente en un régimen alimenticio basado principalmente en el consumo de productos vegetales, pero que admite el uso de productos del animal vivo, como los huevos, la leche, etc. (Real Académica Española, 2018).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, J.M. (2015). *Estudio del posicionamiento y sugerencias para un plan de promoción y publicidad para el sector de restaurantes de lujo de la ciudad de Cuenca* (tesis de maestría). Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador.
- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Recuperado de:
<https://ebookcentral.proquest.com>
- Bain, D. (1985). *Productividad: La solución a los problemas de la empresa*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Recuperado de:
<https://ebookcentral.proquest.com>
- Cadena, G. (2008, mayo). Importancia y perspectivas de los insumos orgánicos en México *Vinculando*. Recuperado de
http://vinculando.org/mercado/mexico_organico_chapingo/importancia_y_perspectivas_de_insumos_organicos_en_mexico.html
- Cañeque, M. (2017). *El nuevo liderazgo*. Recuperado de:
<https://ebookcentral.proquest.com>
- Clerc, J., Saldivia, A., Serrano, M. (2006). *Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral*. Recuperado de
https://www.academia.edu/28021208/liderazgo_y_su_influencia_sobre_el_clima_laboral_autores
- Espinosa, M. (2009). *Cultura organizacional: Dos caras de un mismo servicio*. Recuperado de
<https://ebookcentral.proquest.com>

FBH Control Corp. (2019). What is FBHcontrol. Recuperado de www.fbhcontrol.com/fbh/about-us.html

Flores, J. (25 de enero de 2019). Que es un lugar pet friendly [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://conociendoamiperro.com/que-es-un-lugar-pet-friendly/>

Gan, F. y Triginé, J. (2006). *Clima laboral*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Gutiérrez, M. (2013). *La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva* (tesis postgrado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.

Instituto Superior de Inteligencia Emocional. (s.f). *Comunicación y diálogo*. Recuperado de <https://antonioesquivias.files.wordpress.com/2014/06/escucha-activa.pdf>

Jiménez, J. y Castro A. (2009). *Productividad*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Martínez, H. (2010). *Liderazgo responsable*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Marvel, M., Rodriguez, C. y Núñez, M. (2011). *La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores*. Intangible Capital, vol. 7, núm. 2, 2011, pp. 549-584

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). *Proyecto de reglamento para la categorización y la calificación turística de restaurantes*. Recuperado de <http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transpare>

ncia/proyectos%20resoluciones/RM_Nro_130_2018_ProjReglCatRestaurante.pdf

Moscoso, F. y Quera, R. (2015). Enfermedad Celiaca. *Rev Med Chile*, 144, 211.

Murillo, S., Calderón, G., y Torres, K. (2006). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Navarro, S. (2016). *Cómo realizar una evaluación del desempeño: Método paso a paso para llevarlo a cabo y convertirte en consultor*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Orozco, A. (2017). *Impacto de la capacitación*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=bs6p4cKlCo0C&lpg=PP1&dq=liderazgo%20y%20motivaci%C3%B3n%20de%20equipos%20de%20trabajo&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q=liderazgo%20y%20motivaci%C3%B3n%20de%20equipos%20de%20trabajo&f=false>

Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la lengua española* (23ª ed.). Consultado en <https://dle.rae.es/?id=89cZxZx>

Rodríguez, M. y Ramírez-Buendía, P. (1991). *Administración de la capacitación*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Romero, G. (2016). *Dirección y recursos humanos en restauración*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Romero, G. (2016). *Dirección y recursos humanos en restauración*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Saracho, J. (2015). *La organización emocional*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Seisdedos, N. (2003). *El clima laboral y su medida*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Troncoso, P. (2016). *Plan de intervención clima laboral y riesgo psicosociales*
Recuperado de <https://www.hospitaldelinares.cl/hoslina/wp-content/uploads/2016/05/Plan-de-Intervención-Clima-Laboral-y-riesgos-psicosociales-1.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Áreas de Armónica Café

Salón Armónica Café



Fuente: Facebook Armónica Café

Área pet friendly



Fuente: Revista Cosas. Recuperado de <https://cosas.pe/lifestyle/86141/locales-pet-friendly/4/>