



**INSTITUTO PERUANO DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS IPAE**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS EN GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS**

**PLAN DE MEJORA EN LA CALIDAD DE PRODUCCIÓN Y  
SERVICIO DEL RESTAURANTE LA TERRACITA**

**Trabajo de aplicación profesional para obtener el título de Gestión de Recursos  
Humanos**

**EDISON JESUS DOMINGUEZ QUEREVALU**

**(0000-0002-1463-769X)**

**MARIA YOHANA LLOCLLA GUERRERO**

**(0000-0002-5756-1613)**

**ALEXANDRA SOFIA MEJIA ZAPATA**

**(0000-0002-5922-1049)**

**Piura – Perú**

**2021**

Dedico mi esfuerzo a Dios que todo lo puede y a mis padres que financiaron mis estudios.

**Dominguez Querevalu, Edison.**

Dedico este proyecto a Dios, a mis padres, por creer siempre en mí, por inculcarme valores y apoyarme en todo momento. A mi compañero de vida por incentivar me a retomar mis estudios, a mis hijos por ser mi mayor motivación de superación y a mis compañeros por creer en mis capacidades y mantenernos unidos para la elaboración de este proyecto.

**Lloclla Guerrero, María.**

Dedico esta tesis a Dios, porque sin él nada sería posible, a mis padres y hermanas, por el apoyo brindado durante todo este tiempo, a mis hijos y esposo, que ante toda dificultad me mostraron su amor incondicional y finalmente a mis amigos Edison y Yohana quienes también fueron participes en la ejecución de este proyecto.

**Mejía Zapata, Alexandra.**

## Índice General

<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>7</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo I: Diagnóstico de la Organización .....</b>	<b>9</b>
Análisis Interno (AMOFHIT) .....	9
Análisis Externo (PESTEL) .....	14
Cultura Organizacional.....	20
Justificación del Proyecto (Análisis de la Oportunidad).....	24
<b>Capítulo II: Bases del Planeamiento.....</b>	<b>25</b>
Propuesta de Valor .....	25
Fuerzas Vinculantes .....	31
Identificación de Desafíos.....	32
Palancas de Cambio.....	33
<b>Capítulo III: Plan Estratégico de Recursos Humanos .....</b>	<b>34</b>
Misión y Visión de Recursos Humanos .....	34
Mapa Estratégico.....	36
Planeamiento Estratégico: (Metas y Objetivos).....	38
Nivel Estratégico, Táctico y Operativo .....	39
Implementación y medición .....	42
Indicadores de los Procesos de Recursos Humanos .....	44
<b>Capítulo IV: Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo .....</b>	<b>48</b>
Sistema de Gestión (características).....	48
Programa de seguridad y salud.....	48
La Matriz IPERC.....	51
Peligros (Fuentes e Identificación).....	59
Evaluación de Riesgos (Controles) .....	60
Implementación del Sistema .....	64
<b>Capítulo V: Clima Laboral.....</b>	<b>65</b>
Clima y Cultura Organiacional (Características y Objetivo) .....	65
Variables del Clima Laboral.....	66

Productividad y Motivación .....	67
<b>Capítulo VI. Medición del Clima Laboral.....</b>	<b>69</b>
Herramientas de Medición .....	69
Recopilación de información (Diseño y Aplicación de Encuestas) .....	73
Plan de Comunicación.....	74
Análisis de Resultados.....	75
Presentación de Resultados .....	76
<b>Capítulo VII. Acciones de Mejora.....</b>	<b>90</b>
Programas para Mantener y Mejorar el Clima .....	90
Implementación de los Programas .....	95
<b>Conclusiones.....</b>	<b>97</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>99</b>
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>100</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>101</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1: Resultados de la matriz EFL.....	13
Tabla 2: Resultados de la matriz EFE .....	17
Tabla 3: Matriz FODA del restaurante “La Terracita” .....	19
Tabla 4: Modelo de negocio el Lienzo “La Terracita” .....	29
Tabla 5: Plan estratégico de Recursos Humanos para mediados del 2022.....	43
Tabla 6: Nivel de Probabilidad.....	52
Tabla 7: Nivel de Consecuencias Previsibles .....	53
Tabla 8: Nivel de Exposición al Riesgo .....	53
Tabla 9: Matriz valoración del riesgo.....	54
Tabla 10: Matriz de consecuencias.....	55
Tabla 11: Criterio para cálculo del nivel de riesgo (NR) .....	56
Tabla 12: Matriz IPERC de la Terracita.....	57
Tabla 13: Plan de Seguridad y Salud en el trabajo.....	64
Tabla 14: Guía de Entrevista .....	70
Tabla 15: Resultados obtenidos mediante la encuesta.....	76
Tabla 16: Programas para mantener y mejorar el clima laboral.....	95
Tabla 17: Presupuesto de programas a implementar .....	96

## Índice de Figuras

Figura 1: Estructura Organizacional de “La Terracita” .....	22
Figura 2: Mapa de Contexto de “La Terracita” .....	23
Figura 3: El Lienzo de propuesta de Valor “La Terracita” .....	30
Figura 4: Mapa estratégico de “La Terracita” .....	37
Figura 5: Gráfica de la pregunta N° 1 .....	77
Figura 6: Gráfica de la pregunta N° 2 .....	77
Figura 7: Gráfica de la pregunta N° 3 .....	78
Figura 8: Gráfica de la pregunta N° 4 .....	78
Figura 9: Gráfica de la pregunta N° 5 .....	79
Figura 10: Gráfica de la pregunta N° 6 .....	79
Figura 11: Gráfica de la pregunta N° 7 .....	80
Figura 12: Gráfica de la pregunta N° 8 .....	80
Figura 13: Gráfica de la pregunta N° 9 .....	81
Figura 14: Gráfica de la pregunta N° 10 .....	81
Figura 15: Gráfica de la pregunta N° 11 .....	82
Figura 16: Gráfica de la pregunta N° 12 .....	83
Figura 17: Gráfica de la pregunta N° 13 .....	83
Figura 18: Gráfica de la pregunta N° 14 .....	84
Figura 19: Gráfica de la pregunta N° 15 .....	84
Figura 20: Gráfica de la pregunta N° 16 .....	85
Figura 21: Gráfica de la pregunta N° 17 .....	85
Figura 22: Gráfica de la pregunta N° 18 .....	86
Figura 23: Gráfica de la pregunta N° 19 .....	86
Figura 24: Gráfica de la pregunta N° 20 .....	87
Figura 25: Gráfica de la pregunta N° 21 .....	87
Figura 26: Gráfica de la pregunta N° 22 .....	88
Figura 27: Gráfica de la pregunta N° 23 .....	89
Figura 28: Gráfica de la pregunta N° 24 .....	89

## **Resumen Ejecutivo**

Al realizar el diagnóstico se obtuvo que la empresa, motivo de la investigación, tiene una gran potencial en las fortalezas y oportunidades, siendo estas las que le permiten ofrecer un mejor servicio enfocado en los mínimos detalles de atención y esmero para el cliente.

Con respecto a la Terracita, es una organización que no cuenta con el área tan elemental de recursos humanos, sin embargo, el administrador gerente, posee habilidades para motivar a sus trabajadores, es hábil, propicia las situaciones en las que se pueden realizar las gestiones propias del área, resaltando siempre que el mejor y mayor recurso que posee es el talento humano, lo cual le ha permitido establecer muchas acciones que mantiene el orden en la empresa. El clima laboral que posee la Terracita, es agradable y esto se debe también a la creación de diversas estrategias enfocadas en el bienestar laboral y planes de prevención contra accidentes, señalización en las zonas de peligro y riesgo para el cuidado y seguridad de los clientes y colaboradores, situación que los mantiene satisfechos.

Por otro lado, se concluye que es una empresa interna y externamente fortalecida, al igual que la cultura organizacional que promueve y que gracias a la cimentación de valores, costumbres, normas, políticas y principios se ha sabido sostener en el poco tiempo de creación empresarial.

## Introducción

Piura se caracteriza por contar con una variedad de platos típicos y foráneos, los cuales a partir de la habilidad en el arte culinario han hecho posible que seamos reconocidos como tal, esta situación ha servido de horizonte para quienes gustan de este arte, de tal manera que exponen al público sus servicios para cubrir necesidades básicas, como lo es la actividad que se realiza en La Terracita, empresa que publicita y brinda un servicio de calidad en cuanto a la venta de comida, bebidas y postres. Sin embargo, es constante la necesidad de elaborar un plan para dar a conocer a toda la sociedad paiteña sobre este servicio, tan es así que se ha elaborado una investigación que consta de diversas etapas o capítulos que se ejecutarán con el fin de conocer de manera más profunda a la organización a través de un diagnóstico y saber todos aquellos factores que se involucran en el crecimiento de sí misma, como siguiente etapa, la descripción del negocio con sus respectivos pasos, de la misma forma se sentaron las bases del planeamiento con su respectivo modelo de negocio, las fuerzas vinculantes, identificación de desafíos y las palancas de cambio. Otro de los capítulos muy bien trabajados fue el Plan estratégico de Recursos Humanos, el cual consta de una misión, visión, valores; un mapa y planeamiento estratégico respectivamente. Precisamente esta área, es una de las cuales se encarga de administrar aquellos recursos importantes como la gestión del talento humano, es decir, considera a las personas como prioridad, porque son los únicos capaces de desarrollar y transformar habilidades en hechos que generen un beneficio en común. Es por ello, que “La Terracita”, se enfoca en que cada integrante que la conforma se encuentre debidamente motivado, capacitado y posteriormente identificado con la misma, es así que dentro de ella se fomentan relaciones positivas, buena comunicación, cooperación y compromiso. Por otra parte, se ha desarrollado un sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo conociendo la realidad del negocio, en donde se pudo identificar aquellos peligros y situaciones de riesgos que podrían perjudicar la integridad y salud de quienes conforman la Terracita.

Finalmente, se realizó un análisis general de clima laboral, en donde se abordaron conceptos básicos, encuestas cuyos resultados brindaron información real acerca del ambiente de trabajo que existe, y sobre todo logrando crear estrategias de mejora que permitan en los colaboradores la satisfacción e identificación con la organización.

## **Capítulo I: Diagnóstico de la Organización**

### **Descripción del Negocio:**

“La terracita”, es una empresa de origen familiar orientada al rubro de restaurantes y servicios de comida ubicada en Las Mercedes Mz F Lt 4 Carretera Paita-Piura, la misma que surge de una idea empresarial futura financiada de manera autónoma por su gestor, donde cada uno de los colaboradores que la constituyen son parte de una familia emprendedora, contando además con un apoyo de personal externo. Cabe mencionar que el principal gestor de esta formación empresarial cuenta con estudios en Recursos Humanos que le ha permitido conocer los pros y contras en este tipo de negocios, los conocimientos con los que cuenta le han sido de gran ayuda para aplicar una mirada general en cada uno de los sectores que lo conforman.

Para lograr una buena ubicación del negocio, se tuvo la necesidad de realizar un previo estudio de mercado, visto que se presentaba la oportunidad de alquilar un local que tenía como vecinos a empresas que en su totalidad albergaban a muchos colaboradores, situación que hacía más sólida la idea de ofrecer la venta de comidas como menús, platos a la carta, bebidas, postres entre otros.

### **Análisis Interno (AMOFHIT)**

Se elaboró un análisis interno de la organización con la intención de conocer más a fondo aquellos aspectos intrínsecos que permiten evidenciar las fortalezas y debilidades que se encuentra presentes en su estructura, por ello se empleó la metodología AMOFHIT, cuyo análisis nos dice que:

Está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas para diseñar estrategias que sirvan

para mejorar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas.  
(D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 167).

De esta forma, se puede manifestar que dicha herramienta es necesaria para evaluar aquellos aspectos importantes dentro de la empresa, los cuales permitirán identificar fortalezas y debilidades propias del negocio. Para ello, será necesario crear estrategias organizacionales que ayuden a la mejora continua, con la finalidad de ofrecer a cada uno de sus clientes un producto y servicio diferenciador y competitivo en el mercado.

A continuación, se detallará cada uno de los componentes que forman parte de este análisis que nos ayudará a identificar la situación de la organización en base a siete elementos:

- **(A) Administración y Gerencia:** En “La Terracita”, el área gerencial está encargada por el dueño: Carlo Cruz Vásquez, cuya función es planificar, administrar y gestionar todos los recursos financieros, materiales y humanos con los que cuenta, con el fin de lograr aumentar la productividad y cumplir con los objetivos estratégicos que se tienen establecidos. Algunas de las funciones que se llevan a cabo específicamente en esta área es el arqueo de caja, el proceso de consolidación y formulación del presupuesto económico para la realización de cualquier proyecto que involucre el negocio.
- **(M) Marketing y Ventas:** Hace referencia a las distintas estrategias de marketing que se emplean en el restaurante en base al producto, precio, plaza y promoción. Es decir, “La Terracita” ofrece un producto y servicio de excelencia enfocado en los detalles, cuenta con una amplia gama de precios, además de encontrarse ubicado en una zona principal y estratégica del distrito Paita. El encargado de esta área, se encarga de diseñar flyers, videos cortos, actualizar el contenido constantemente de las redes oficiales, promocionado a través de estos canales toda información que permita atraer y retener clientes.
- **(O) Operaciones/Producción y Logística:** se refiere a aquellas operaciones que se llevan a cabo para elaborar sus productos y los procesos que involucran la eficiencia. Por su parte en el restaurante, se suelen comprar insumos casi a diario, para llevar a cabo la elaboración de los platos y preservar la frescura de los mismos,

teniendo en cuenta los costos, mano de obra, estándares de calidad e incluso se toma en cuenta los productos que se tercerizan y que son ofrecidos a los clientes, todo ello bajo una planificación previa para mantener organizadas aquellas operaciones correspondientes del área.

- **(F) Finanzas/contabilidad:** En “La Terracita”, las finanzas se llevan a cabo por medio de la administración del capital(dinero) que es necesario para la creación y operación del mismo. Mientras que la contabilidad, se enfoca en controlar ingresos, egresos, ganancias y/o pérdidas del negocio.
- **(H) Recursos Humanos:** está enfocado en el talento humano porque considera que cada integrante que la conforma es una pieza importante para llevar a cabo sus operaciones. Por consiguiente, al ser “La Terracita” una organización con poco tiempo de creación, no cuenta con un área específica como tal, pero su dueño desarrolla funciones propias de esta, debido a que cuenta con formación académica en esta rama. Por ejemplo, esta área está sujeta a realizar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, practica y manejo de habilidades blandas, entre otros
- **(I) Sistemas de Información y Comunicaciones:** hace referencia de cuan organizado estén aquellos sistemas automatizados de información con los que cuenta la empresa, es decir el sistema propio del negocio (KEYFACIL) con el que se realizan las operaciones. En cuanto al flujo de comunicación que ellos emplean suele ser inversamente ascendente y descendente a partir de cualquier figura que forma parte de la organización(jefes-colaboradores).
- **(T) Tecnología, investigación y desarrollo:** Actualmente, La Terracita, se encuentra en una innovación constante desde la implementación de nuevas tecnologías y participación de cada individuo, con las cuales se pretende impactar en el producto y servicio que ofrece para el crecimiento de la organización y todos los que conforman parte de esta. Además de contar con ciertos equipos e implementos, la empresa brinda capacitaciones con respecto al uso correcto de estas innovaciones, ya que es necesario mantenerlas en constante mantenimiento por el costo que generan a la empresa.

Las potencialidades que posee “La Terracita”, se basan específicamente en la calidad del producto que se ofrece gracias a que cuenta con equipos modernos para llevar a cabo su elaboración, sumando a ello la cálida atención personalizada que promueve su equipo de trabajo desde un primer momento, generando comodidad y confianza en sus clientes al recurrir a sus instalaciones.

También existen otros factores limitantes que forman parte en su proceso de crecimiento, los cuales han conllevado a tener una visión distinta para actuar con prontitud ante situaciones que generan preocupación para la empresa, ejemplo de ello, los reducidos espacios en sus instalaciones, el retardo en ciertas operaciones en su sistema de pedidos y otros servicios prestados. Es decir, estos elementos fueron materia de análisis para conocer a la compañía desde un enfoque interno.

### **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

La presente matriz ha permitido evaluar de manera interna aquellas fortalezas y debilidades cuyo enfoque consiste en potenciar a través de estrategias de mejora estos factores propios de la organización. Ante esto, se encontró la siguiente afirmación:

La matriz de evaluación de factores internos permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y, por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. (D’Alessio Ipinza, 2008, pág. 184)

Tomando en cuenta el análisis AMOFHIT, se procede a estimar aquellas fortalezas y debilidades de la empresa “La Terracita”, cuyo análisis contó con información real proporcionada por el mismo dueño, quien desde un primer momento se mostró disponible.

**Tabla 1:***Resultados de la matriz EFI*

<b>MATRIZ EFI: RESTAURANT " LA TERRACITA"- PIURA</b>				
<b>Factores determinantes de éxito</b>		<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderacion</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Ofrece un producto y servicio de excelente calidad.	0.18	4	0.72
2	Cero índices de rotación de personal	0.16	4	0.64
3	Estructura moderna de sus instalaciones.	0.10	4	0.40
4	Equipo de trabajo comprometido	0.10	3	0.30
5	Contar con equipos modernos para la elaboración y conservación de productos.	0.06	3	0.18
<b>Subtotal de Fortalezas</b>		<b>0.60</b>		<b>2.24</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Espacios reducidos del local.	0.03	2	0.06
2	Falta de autoridad para delegar funciones al personal.	0.05	2	0.10
3	Presencia de mosquitos en la terraza del local.	0.13	1	0.13
4	Deficiente sistema para registrar pedidos.	0.07	2	0.14
5	Contar con un solo servicio higiénico.	0.12	1	0.12
<b>Subtotal de Debilidades</b>		<b>0.40</b>		<b>0.55</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.79</b>
VALOR	4= FORTALEZA MAYOR 3= FORTALEZA MENOR		2= DEBILIDAD MENOR 1= DEBILIDAD MAYOR	

La matriz interna del restaurante “La Terracita”, nos muestra 10 factores determinantes de éxito, en donde 5 de ellos son fortalezas y los 5 restantes debilidades. Con relación a su mayor fortaleza que es: “Ofrecer un producto y servicio de excelente calidad” tiene asignado un peso de 0.18 mientras que la menor potencialidad fue: “Contar con equipos modernos para la elaboración y conservación de productos” con un peso de 0.06, obteniendo como resultado una ponderación de 2.24 en sus fortalezas. Por otra parte, identificamos también su mayor debilidad, siendo: “La presencia de mosquitos en la Terraza del local” del negocio, con un peso asignado de 0.13, mientras que su menor debilidad resultó ser: “Espacios reducidos del local”, con 0.03 cuyos aspectos deben ser superados en un corto plazo, ya que se obtuvo una ponderación de 0.55 en sus limitantes.

En conclusión, podemos ver que las fortalezas identificadas en esta empresa prevalecen ante las debilidades, debido a que el total que arroja la matriz es de (2.79), superando la media establecida de (2.5), es decir, internamente es una organización fuerte, con bases sólidas buscando día a día mejoría en cada una de sus actividades y procesos en marcha.

## **Análisis Externo (PESTEL)**

El análisis externo que se realiza en una organización, permite estar al tanto de aquellos factores y acontecimientos extrínsecos de los cuales se encuentra expuesto. Morrison (2012, como se citó en Gutierrez Rojas, 2017, pág. 18), manifiesta que el análisis PESTEL: “se utiliza a menudo como una herramienta genérica de “orientación”, señalando lo que está sucediendo en el contexto externo de una organización y posteriormente afectará lo que está sucediendo dentro de ella”.

Es por ello, se analizará a detalle cada elemento que forma parte de esta herramienta:

- **Factores Políticos:** Carlos Durand, presidente de la cámara Nacional de Comercio, Turismo y Servicio en el diario La República dice que: “el clima de incertidumbre actual, ha frenado el crecimiento económico del PBI del país”, por lo que actualmente se vive una inestabilidad debido a la crisis política que se afronta, generando un impacto directo en la inversión. Otro de los factores que también se consideran en este aspecto son aquellos decretos supremos promulgados por el gobierno, que permite el aforo reducido de clientes de manera gradual con el fin de estabilizar la economía.
- **Factores Económicos:** tienen un impacto importante sobre el éxito y la rentabilidad de una empresa. Para “La Terracita”, la subida de costes, la escasez de los productos, el cambio constante del dólar generado por la inflación y coyuntura actual (política y sanitaria originada por la Covid-19), representa un riesgo económico al invertir, tal cual como lo manifiesta el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) los precios que más subieron fueron el balón de gas (10,1%), aceite vegetal (16,6%) y carne de pollo (4,1%).
- **Factores Sociales:** involucra todo lo relacionado a la sociedad (demografía, raza, sexo, religión, costumbres, creencias, entre otros) que existen en el entorno organizacional. A este restaurante acuden clientes sin distinción de sexo, además de otros factores sociales que podrían perjudicar la recurrencia de estos, debido a la inseguridad ciudadana presente en la zona, ya que este es un problema de enfoque nacional, en donde el ministro del interior Avelino Guillén Jáuregui actualmente se muestra interesado en luchar contra el crimen organizado,

afirmando en el diario El Comercio que: “con esa iniciativa se podrá asignar el personal requerido con mayor facilidad y solvencia, lo que permitirá desplegar operativos con mejor planeamiento a nivel nacional.” (Redacción EC, Lima, 13 de enero de 2022, párrafo 3).

- **Factores Tecnológicos:** hace referencia al uso de la tecnología como recurso importante para desarrollar procesos de gestión innovadores y actualizados en la organización. Por ejemplo, en este negocio cuentan con equipos modernos para la elaboración y conservación de productos, también el sistema de ventas y las redes sociales que ayudan a visibilizar con mayor notoriedad el producto y servicio que se ofrece.
- **Factores Ecológicos:** Son aquellos aspectos relacionados con la conservación del medioambiente. Por su parte esta organización hace uso de ciertos productos biodegradables en sus empaquetados con el fin de evitar el uso del plástico y generar contaminación, tal cual como lo manifiesta el artículo 1, inciso 1.2 de la Ley 30884: Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables, cuyo fin es:

Contribuir en la concreción del derecho que tiene toda persona a gozar de un ambiente equilibrado y adecuado al desarrollo de su vida, reduciendo para ello el impacto adverso del plástico de un solo uso, de la basura marina plástica, fluvial y lacustre y de otros contaminantes similares, en la salud humana y del ambiente.

Además, el dueño nos manifestó que tiene pensado implementar en el restaurante el uso de contenedores o depósitos para llevar cabo el reciclaje.

- **Factores Legales:** guarda relación con aquellas normativas que por ley las organizaciones deben cumplir y para ello es necesario conocer la legislación y modificaciones que se susciten en función a la misma. Ejemplo de ello son: las licencias, los permisos, las leyes de protección al consumidor y colaboradores con los que debe contar La Terracita.

En su corto tiempo de creación, esta pequeña organización ha sabido aprovechar cada recurso y oportunidad presentada para lograr el éxito obtenido hasta la fecha. El alto compromiso de su dueño y demás integrantes que la conforman, ha sido de vital

importancia para lograr atraer mayor diversidad de clientes a pesar de la coyuntura actual. Por otra parte, la ubicación estratégica en la que se encuentra ha contribuido significativamente al incremento de sus ventas por pertenecer a una zona transitada y atractiva comercialmente. No obstante “La Terracita”, ha venido implementado el uso de ciertos productos biodegradables para la presentación y empaquetado de los mismos en apoyo al planeta.

Asimismo, la empresa no es ajena a las inminentes amenazas que se le han presentado, desde un posible incremento de contagios debido a la COVID 19, provocando la reducción de un importante número de clientes. De la misma forma se ha visto envuelto en temas legales con relación al permiso otorgado por las entidades competentes para el funcionamiento del negocio, del cual respondió con total eficiencia. Del mismo modo, lo que genera hoy en día preocupación para su gestor es la presencia de personas extrañas con costumbres arraigadas a malos hábitos que transitan por la zona, generando temor para quienes frecuentan el negocio.

**Tabla 2:***Resultados de la matriz EFE*

<b>MATRIZ EFE: RESTAURANT " LA TERRACITA"- PIURA</b>				
<b>Factores determinantes de éxito</b>		<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderacion</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Recurrencia de clientes con posición económica alta y media.	0.18	4	0.72
2	Ubicación estratégica (zona transitada y comercial)	0.15	4	0.60
3	Expandir el negocio a otras zonas o mercados.	0.05	2	0.10
4	Autorización del gobierno para la apertura de negocios en el rubro con aforos reducidos debido a la coyuntura.	0.10	3	0.30
5	Empresas interesadas en el servicio de catering que ofrece la Terracita.	0.08	4	0.32
<b>Subtotal de Oportunidades</b>		<b>0.56</b>		<b>2.04</b>
<b>AMENAZAS</b>				
1	Alza de precios en los insumos debido a la inestabilidad política nacional.	0.10	2	0.20
2	Rebote de la nueva sepa de COVID-19	0.12	1	0.12
3	Problemas con permisos municipales por ocupar la vía pública con fines comerciales	0.05	3	0.15
4	Inseguridad y presencia de Personas extrañas en la zona.	0.09	4	0.36
5	Competencia desleal de otros restaurantes hacia la Terracita.	0.03	3	0.09
6	Multas y sanciones por parte de SUNAFIL, ocasionadas por denuncias de despido arbitrario y abuso laboral.	0.05	2	0.10
<b>Subtotal de Amenazas</b>		<b>0.44</b>		<b>1.02</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>3.06</b>
VALOR	4=RESPONDE MUY BIEN 3=RESPONDE BIEN	2= RESPONDE PROMEDIO 1= RESPONDE MAL		

La matriz externa del restaurante “La Terracita”, nos muestra 11 factores determinantes de éxito, en donde 5 de ellos son oportunidades y los 6 restantes amenazas. Se logró identificar que su mayor Oportunidad es: “Recurrencia de clientes con posición económica alta y media” con un peso asignado de 0.18, mientras que “Expandir el negocio a otros mercados.” fue considerada como su menor oportunidad con un peso de 0.05, debido que para expandir la marca a otras zonas del distrito o fuera del mismo, se necesita realizar estudios de mercados e inversión económica, obteniendo una ponderación 2.04 en sus oportunidades.

Con respecto a las amenazas a las que se encuentra expuesta, la de mayor peso fue: “Rebote de la nueva sepa de COVID-19” con un 0.12, debido que el gobierno recientemente autorizó el funcionamiento de actividades de empresas en el rubro y el rebrote del virus, representaba ser una seria problemática. Asimismo, su menor amenaza con un peso de 0.03, pero no menos importante fue “Competencia desleal de otros restaurantes hacia la Terracita”, que tenían origen en torno a comentarios negativos, sustracción de cartera de clientes, manipulación de precios y más, de otros restaurantes con la Terracita.

Entonces, concluimos que las oportunidades presentadas vienen siendo aprovechadas hasta la fecha en beneficio y desarrollo de la organización, mientras que las amenazas se deberían tratar de evitar con estrategias de contingencia para que el efecto no sea tan complejo, ya que se obtuvo un total de (3.06), superando la media establecida de (2.5) en esta matriz externa.

## **FODA**

El FODA, es una herramienta empleada por muchas empresas que consiste en realizar una evaluación de aquellos factores débiles y fuertes, para lograr determinar la situación interna y externa creando estrategias que ayuden a mejorarla. Thompson 1998, como se citó en (Ponce Talancón, 2006, pág. 2), “establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas”.

A continuación, se evidencia la matriz FODA propia del restaurante “La Terracita”, la cual ha permitido recabar información veraz y actualizada, lográndose plantear una serie de estrategias que contribuyan al desarrollo de la organización.

Tabla 3:

## Matriz FODA del restaurante “La Terracita”

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1	Ofrece un producto y servicio de excelente calidad.	1	Espacios reducidos del local.
		2	Cero índices de rotación de personal	2	Falta de autoridad para delegar funciones al personal.
		3	Estructura moderna de instalaciones en el local.	3	Presencia de mosquitos en la terraza del local.
		4	Equipo de trabajo comprometido.	4	Deficiente sistema para registrar pedidos.
		5	Contar con equipos modernos para la elaboración y conservación de productos.	5	Contar con un solo servicio higiénico.
OPORTUNIDADES		ESTRATÉGIAS FO		ESTRATÉGIAS DO	
1	Recurrencia de clientes con posición económica alta y media.	FO1	<b>F1; O1:</b> Seguir con los mejores estándares en cuanto calidad del producto servicio para atraer y retener clientes. Ejemplo de ello, sería capacitar a cocineros en la actualización y preparación de nuevos platos y en cuanto a los mozos, dotarlos de conocimientos en trato y manejo de emociones frente a situaciones complicadas con clientes difíciles y exigentes.	DO1	<b>D1;O1:</b> Invertir en la ampliación del local para mayor comodidad de los colaboradores y clientes, teniendo en cuenta la coyuntura actual de respetar el aforo y las distancias permitidas para evitar el contagio de COVID-19.
2	Ubicación estratégica (zona transitada y comercial)	FO2	<b>F4; O1:</b> Mantener la motivación, a través de la implementación de un sistema de compensaciones, ya sea económico o emocional a los colaboradores, ya que su desempeño influye directamente en la recurrencia de los clientes, debido al trato que se les brinda al encontrarse satisfechos laboralmente. Por otro lado, ayuda que los clientes contentos por el servicio, recomienden a otros a acudir a consumir al establecimiento.	DO2	<b>D3;O1:</b> Mantener constantemente limpia la terraza del local, utilizando desinfectantes , lejías , detergentes , etc., para evitar molestias, quejas e incluso denuncias por parte de los clientes.
3	Expandir el negocio a otras zonas o mercados			DO3	<b>D4; O1:</b> Implementar un sistema de pedidos como INFOREST, que permite gestionar con mayor rapidez las operaciones internas (pedidos, cobranzas, anulaciones, informes, etc.), lo cual ayuda a evitar demoras e incomodidades con los clientes.
4	Autorización del gobierno para la apertura de negocios en el rubro con aforos reducidos debido a la coyuntura				
5	Empresas interesadas en el servicio de catering que ofrece la Terracita.				
AMENAZAS		ESTRATÉGIAS FA		ESTRATÉGIAS DA	
1	Alza de precios en los insumos debido a la inestabilidad política nacional.	FA1	<b>F1; A1:</b> Subir de manera gradual y comunicar las razones del alza de los precios, mantener la misma calidad, aprovechar el servicio que ofrece el personal para que los clientes se enfoquen más en el servicio que en los precios.	DA1	<b>D2; A6:</b> Elaborar y entregar un reglamento interno de trabajo a cada miembro de la empresa, donde se estipulen a detalle sus derechos y obligaciones en el trabajo. Cabe recalcar que este documento, deber aprobado por la Autoridad Administrativa de Trabajo (AAT), el cual le da validez ante casos de despidos arbitrario. <ul style="list-style-type: none"> <li>Formalizar el vínculo laboral por medio de un contrato escrito, donde se manifiesten los acuerdos según la ley.</li> <li>Promover buenas prácticas de bienestar laboral con todas las áreas.</li> </ul>
2	Rebote de la nueva sepa de COVID-19(tercer ola)	FA2	<b>F5; A4:</b> Contratar a una persona encargada para la seguridad del local y trabajar de manera conjunta con el serenazgo para resguardar la zona, de tal forma que proteja la integridad de las personas (clientes-colaboradores) y la permanencia de los bienes muebles (maquinas, artefactos, etc.), con las que cuenta el restaurante ante situaciones de hurto.		
3	Problemas con permisos municipales por ocupar la vía pública con fines comerciales.				
4	Inseguridad y presencia de Personas extrañas en la zona.				
5	Competencia desleal de otros restaurantes hacia la Terracita.				
6	Multas y sanciones por parte de SUNAFIL, ocasionadas por denuncias de despido arbitrario y abuso laboral.				

## **Cultura Organizacional**

Conocer e interiorizar la cultura que desarrolla una organización, es el primer paso para entablar un verdadero vínculo laboral que radica en la identificación de cada uno de los colaboradores hacia las empresas. Por su parte, estas se ven en la responsabilidad de proporcionar a sus miembros que la conforman, toda información relacionada a sus hábitos, costumbres, cualidades y normativas propias de sí. Al mismo tiempo, Denison, 1989 como se citó en (Fierro, 2013) afirma que: “la cultura organizacional hace referencia a aquellos valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización”.

El restaurante “La Terracita”, se caracteriza por promover una cultura cimentada en valores y principios familiares que son reflejadas en cada una de sus áreas. Por ello, estas se encuentran comprometidas con los objetivos que se han trazado desde su creación.

### **Misión**

Toda empresa se sustenta sobre la razón de ser, comúnmente conocida como su misión, la misma que es definida como: “la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado” (Chiavenato I. , 2007, pág. 20). Para llegar a plasmar la misión del restaurante “La Terracita”, se tomó en cuenta la manifestación de su dueño, cuyo aporte fue: “Satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes con productos de calidad, sazón inigualable, acompañado de un servicio amable y cercano” (Cruz, C., comunicación personal, 2 de noviembre de 2021).

Según este aporte, se puede identificar que el propietario del restaurante busca transmitir prácticas y emociones positivas a través sus clientes, colaboradores y sociedad ofreciendo sus productos en óptimas condiciones y de manera oportuna.

### **Visión**

La visión, que para toda empresa es una proyección, la encontramos definida como: “aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización” (Chiavenato I. , 2007, pág. 21). Es por ello, en base a la información

recopilada de manera oral por parte de su dueño, manifestó que su visión en “La Terracita” consistía en:

Lograr posicionarse en el mercado Paiteño como uno de los restaurantes más visitados de la zona, no solo por su gente sino también por personas que estén de paso por la ciudad, hacernos conocidos por la sazón y la atención única que brindamos. (Cruz, C., comunicación personal, 2 de noviembre de 2021).

Esta manifestación hace referencia a la proyección futura que desea alcanzar la empresa para poder permanecer en el mercado.

### **Valores**

Según lo compartido por el dueño de la organización, recalcó que “se promueven valores como el respeto, trabajo en equipo, compromiso e innovación constante” (Cruz, C., comunicación personal, 2 de noviembre de 2021), los cuales han sido definidos en relación a su naturaleza como empresa.

- **Respeto:** Mostramos en todo momento cordialidad y respeto hacia nuestros colaboradores, clientes y competencia.
- **Trabajo en equipo:** Nos enfocamos en promover unión, crecimiento y buenas relaciones entre miembros para cumplir con nuestras metas e intereses de nuestros clientes.
- **Compromiso:** Capacidad de responsabilidad e identificación con nuestra organización.
- **Innovación constante:** Buscamos mantenernos a la vanguardia del día a día, apostando por grandes cambios que permita hacernos diferentes de los demás, siempre en miras de ofrecer lo mejor a nuestra clientela.

### **Estructura**

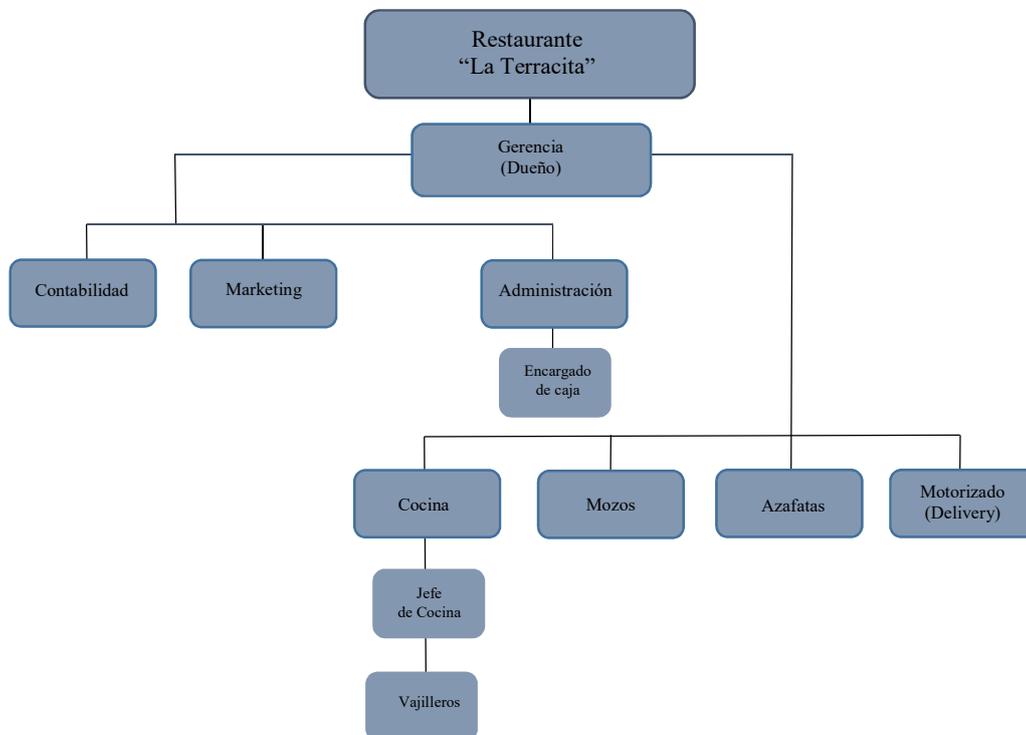
La estructura organizacional en “La Terracita” está conformada por las siguientes áreas:

- **Gerente General (01):** encargado de planificar, direccionar, controlar, y evaluar la eficiencia en la gestión y producción de actividades en el negocio.

- **Administración (01):** Encargado de supervisar que los procesos logísticos y recursos se gestionen de forma regular y en los tiempos establecidos.
- **Encargado de Caja (01):** encargado de realizar cobranzas, pagos, cambios, pedidos, entre otras transacciones en el negocio
- **Contabilidad (01):** es el área encargada de interpretar y analizar la información financiera del restaurante, como: ingresos, flujo de caja, inventarios y estados financieros
- **Cocina (04):** es el área donde se lleva a cabo la producción de alimentos que se ofrecen en el restaurante.
- **Mozos y Azafata (04):** Son los encargados de atender a los clientes, llevando el producto a la mesa a través de un buen trato(servicio).
- **Motorizado “Delivery” (01):** encargado de hacer la entrega de los productos a domicilio.

**Figura 1:**

*Estructura Organizacional de “La Terracita”*



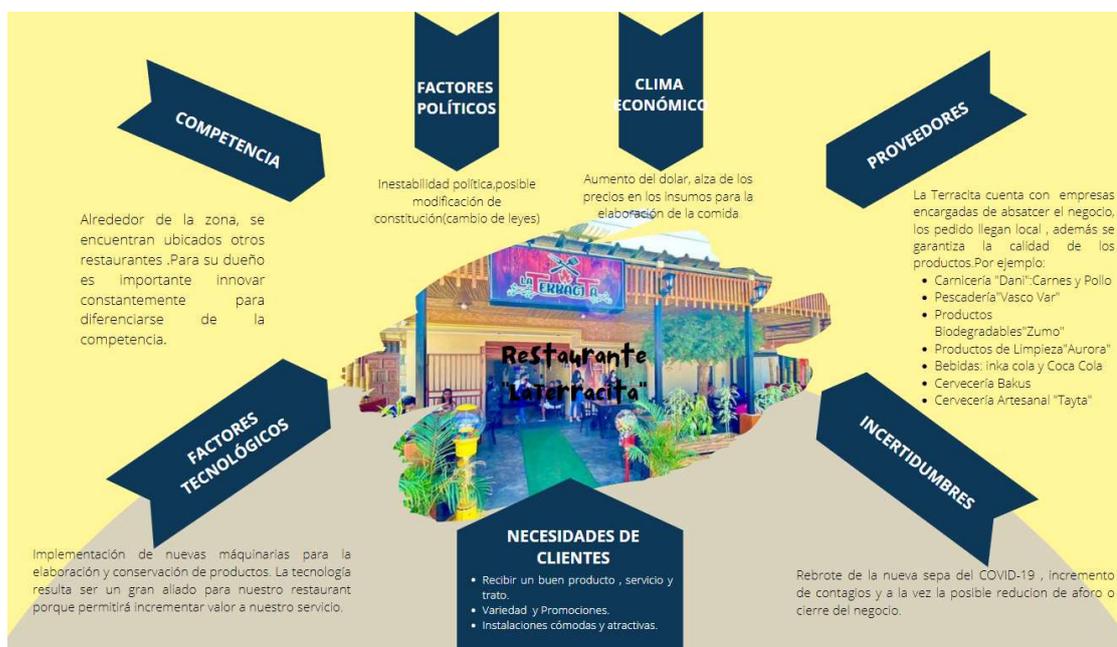
## Mapa de Contexto

Esta representación gráfica que “Es una imagen de la relación de una organización con su entorno empresarial. Esto permitirá entender y gestionar mejor cada uno de los aspectos identificados”. (Zegel Ipaie, 2020, pág. 4). Este mapa es una representación gráfica que ayudará a conocer aquellos factores internos y externos propios de la empresa y que resultan influyentes para alcanzar su crecimiento.

Para analizar y conocer al restaurante La Terracita, proponemos este mapa de contexto:

### Figura 2:

*Mapa de Contexto de “La Terracita”*



## **Justificación del Proyecto (Análisis de la Oportunidad)**

El proyecto que presentamos a continuación, ha sido elaborado con el fin de lograr mejorar la calidad de producción y servicio en el restaurante la Terracita, para de esta manera hacer más rentable a la organización. Consideramos que parte de este proyecto se podrá llevar a cabo gracias a la participación de todos los miembros que forman parte de la organización, ya que cada uno de ellos cumple con una función importante dentro de la actividad laboral. Cabe recalcar que esta empresa familiar lleva poco tiempo en el mercado y que a la fecha viene deleitando a su público Paiteño, gracias al producto y servicio que día a día se esfuerzan por ofrecer.

La Terracita, por su parte considera a sus clientes como su razón de ser, ya que ellos al considerarlos como su primera opción de consumo impulsa a ofrecerles cada día lo mejor, no solamente un buen producto si no un servicio de excelencia que los haga sentir como en casa. De tal manera que las buenas experiencias que estos reciban sirvan de ayuda para retener y atraer nuevos clientes durante mucho tiempo.

## Capítulo II: Bases del Planeamiento

### Modelo de Negocio: El Lienzo

Esta herramienta de gestión estratégica es definida como: “una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa” (Osterwalder, 2010, pág. 15), la cual proporciona una visión más globalizada del negocio basada en 9 elementos que se interrelacionan entre sí:

### Propuesta de Valor

La propuesta de valor, es la mezcla única de productos, servicio, beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes, los cuales la hacen una oferta diferente en el mercado. El restaurante “La terracita”, tiene como propuesta de valor: Ofrecer siempre un producto, servicio y trato personalizado, enfocado en los mínimos detalles para satisfacer a nuestros clientes.

### Segmentación de Clientes

- **Geográfico:** Provincia de Paita y alrededores
- **Demográfico:** Hombres y mujeres
- **Target:** H y M entre 18 y 60 años
- **NSE:** A, B y C

### Canales:

Los medios por los cuales el restaurant promociona los productos a sus consumidores finales son:

- Redes Sociales (Página de Facebook, Instagram, WhatsApp)
- Publicidad
- Recomendación "Boca a Boca"

### Relaciones con los Clientes:

La Terracita, requiere generar estrategias que le faciliten mantenerse en el mercado y atraer clientes es una manera de lograrlo. Lo lleva a cabo con las siguientes estrategias:

- Atención Personalizada
- Buen servicio
- Promociones y Ofertas
- Por Llamadas

### **Recursos Claves**

Son aquellos recursos humanos, materiales, económicos y financieros, con los que el restaurante debe contar para la realización de sus acciones, como, por ejemplo:

- Talento Humano
- Insumos
- Equipos
- Instalaciones

### **Actividades Claves**

Son todas aquellas acciones en las cuales se utilizarán los recursos antes mencionados, con el fin de cumplir con el propósito y llevar a cabo los objetivos de la empresa, por ejemplo:

- Cocina:
  - ✓ Planificación y preparación de diferentes menús y platos a la carta durante la semana, quincena y mes.
  - ✓ Calcular las cantidades y/o porciones requeridas en cada plato.
  - ✓ Rotar diariamente los productos para evitar la merma.
  - ✓ Mantener en orden e higiene los utensilios y espacios, antes, durante y después del turno de trabajo.
  - ✓ Informar al encargado de compras el stock y el requerimiento de los insumos.
- Mozos y Azafatas:

- ✓ Recibir y atender cordialmente de principio a fin a los clientes (comensales).
  - ✓ Ofrecer la carta de menús, platos adicionales, bebidas, postres y otros.
  - ✓ Tomar la orden de pedidos a los clientes.
  - ✓ Asistir y gestionar óptimamente aquellas dudas, quejas o reclamos por parte de los clientes, en relación al producto y/o servicio, a través de la comunicación asertiva.
  - ✓ Mantener limpio y ordenado el salón.
  - ✓ Apoyar a sus compañeros, si la ocasión lo amerita.
- Cajera:
    - ✓ Saludar y ofrecer un excelente servicio al cliente en todo momento.
    - ✓ Efectuar el cobro de pedidos generados por la compra de los productos con tarjetas o efectivo.
    - ✓ Realizar diariamente el cuadro de venta en la caja asignada.
  - Otras áreas:
    - ✓ Dirigir, coordinar y evaluar la operatividad en todos los procesos de gestión con el resto de áreas. (Gerencia).
    - ✓ Realizar las compras (insumos) anticipadamente. (Área de Compras)
    - ✓ Mantenimiento de los equipos de producción y conservación. (Área de Mantenimiento)
    - ✓ Capacitar periódicamente a los colaboradores. (RR. HH).
    - ✓ Promocionar activamente la marca, a través de los canales de comunicación organizacional. (Área de Marketing)
    - ✓ Elaborar e informar los estados financieros y tributarios del negocio. (Área de Contabilidad)
    - ✓ Realizar la entrega de productos a los clientes a domicilio. (Motorizado/Delivery)
    - ✓ Mantener los protocolos de bioseguridad al momento de entrega. (Motorizado/Delivery).

### **Socios Claves**

Son aquellos que se encargan de proporcionar y abastecer al restaurante de insumos y productos seleccionados para llevar a cabo las actividades del negocio. Aquí algunos socios con los que cuenta "La Terracita":

- Carnicería "Dani": Carnes y Pollo
- Pescadería "Vasco Var"
- Productos Biodegradables "Zummo"
- Productos de Limpieza "Aurora"
- Bebidas: Inka cola y Coca Cola
- Cervecería Backus
- Cervecería Artesanal: "Tayta Mrs. Beers"

### **Fuente de Ingresos**

Se lleva a cabo por los siguientes medios:

- Venta diaria (menús, postres, bebidas, etc.)
- Métodos de pago: Efectivo, Tarjetas (visa, MasterCard), Aplicativos (plin, yape), etc.

### **Estructura de costos**

Se clasifican en fijos y variables,

- Pago de servicios básicos (agua, luz, internet).
- Remuneraciones de los colaboradores.
- Alquiler de local.
- Movilidad (pasajes).
- Insumos
- Declaración de Impuestos a Sunat.

**Tabla 4:***Modelo de negocio el Lienzo “La Terracita”*

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carnicería "Dani": Carnes y Pollo</li> <li>• Pescadería "Vasco Var"</li> <li>• Productos Biodegradables "Zummo"</li> <li>• Productos de Limpieza "Aurora"</li> <li>• Bebidas: Inka cola y Coca Cola</li> <li>• Cervecería Backus</li> <li>• Cervecería Artesanal: "Tayta Mrs. Beers"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir, coordinar y evaluar la operatividad en todos los procesos de gestión con el resto de áreas. (Gerencia).</li> <li>• Planificación y preparación de diferentes menús y platos a la carta durante la semana, quincena y mes. (Cocina)</li> <li>• Calcular las cantidades y/o porciones requeridas en cada plato. (Cocina)</li> <li>• Recibir y atender cordialmente de principio a fin a los clientes (comensales). (Mozos)</li> <li>• Ofrecer la carta de menús, platos adicionales, bebidas, postres y otros. (Mozos).</li> <li>• Asistir y gestionar óptimamente aquellas dudas, quejas o reclamos por parte de los clientes. (Mozos).</li> <li>• Efectuar el cobro de pedidos generados por la compra de los productos con tarjetas o efectivo. (Cajera).</li> <li>• Capacitar periódicamente a los colaboradores. (RR. HH).</li> <li>• Promocionar activamente la marca, a través de los canales de comunicación organizacional. (Marketing).</li> <li>• Elaborar e informar los estados financieros y tributarios del negocio. (Contabilidad).</li> <li>• Realizar la entrega de productos a los clientes a domicilio. (Motorizado/Delivery).</li> </ul>	 <p>“La terracita”, tiene como propuesta de valor: Ofrecer siempre un producto, servicio y trato personalizado, enfocado en los mínimos detalles para satisfacer a nuestros clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención Personalizada</li> <li>• Buen servicio</li> <li>• Promociones y Ofertas</li> <li>• Por Llamadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geográfico: Provincia de Paita y alrededores</li> <li>• Demográfico: Hombres y mujeres</li> <li>• Target: H y M entre 18 y 60 años</li> <li>• NSE: A, B y C</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Recursos claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento Humano</li> <li>• Insumos</li> <li>• Equipos</li> <li>• Instalaciones</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes Sociales (Página de Facebook, Instagram, WhatsApp)</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Recomendación "Boca a Boca"</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Estructura de coste</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de servicios básicos (agua, luz, internet)</li> <li>• Remuneraciones de los colaboradores.</li> <li>• Alquiler de local</li> <li>• Movilidad (pasajes).</li> <li>• Insumos</li> <li>• Declaración de Impuestos a Sunat</li> </ul>			<p style="text-align: center;"><b>Fuentes de Ingreso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta diaria (menús, postres, bebidas, etc.)</li> <li>• Métodos de pago: Efectivo, Tarjetas:(visa, MasterCard), Aplicativos:(Plin, Yape), etc.</li> </ul>	

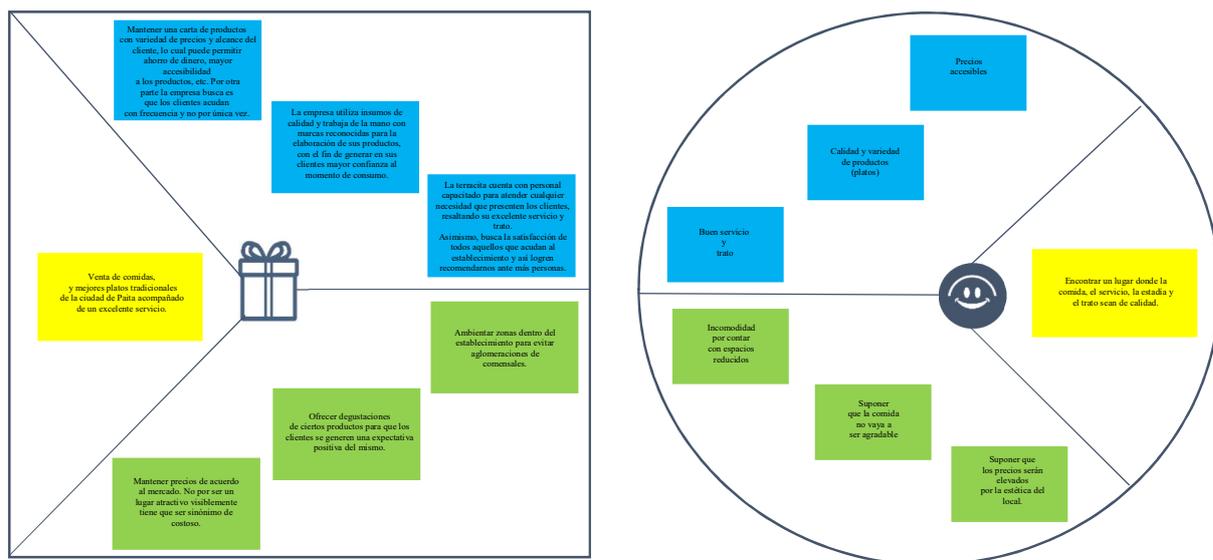
“Las actividades claves son mencionadas a detalle según áreas en las págs. 24-25”.

## El lienzo de Propuesta de Valor

Lograr alcanzar una ventaja competitiva en el mercado, radica en que como propietarios de un negocio se ofrezca algo propio de sí que no resulte común entre lo demás. En este sentido, se reafirma que: “La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente” (Osterwalder, 2010, pág. 22). Tal es así que las empresas logran alcanzar prestigio, reconocimiento y por ende el éxito.

**Figura 3:**

*El Lienzo de propuesta de Valor “La Terracita”*



Elaboración propia (2021)

Posteriormente al análisis de este lienzo, se puede concluir que la organización puede enfocarse en su público en relación a sus necesidades y expectativas. Esta por su parte buscará cumplir con uno de los requerimientos que sean necesarios para lograr que sus clientes se sientan satisfechos y a la vez se identifiquen con la marca, ya que busca además diferenciarse del resto a través de lo ofrece.

## **Fuerzas Vinculantes**

Son todos aquellos factores que se convierten en incitadores o limitantes al momento de poner en marcha el trabajo empresarial, esta definición se ve reforzada al hallar que “Las fuerzas vinculantes son aquellas que impulsan o restringen nuestras acciones y nos permiten alcanzar los objetivos organizacionales” (Zegel Ipa, 2020, pág. 4). Es decir, las fuerzas que impulsan son aquellas que permiten a las empresas cumplir con sus gestiones organizacionales, las cuales son promovidas por los cambios que se lleven a cabo y facilitan el logro de objetivos y metas; por otro lado, las fuerzas que restringen, casi siempre limitan estas gestiones, sumergen al estancamiento y las organizaciones no prosperan.

Ante esto se puede decir que es importante fortalecer aquellos aspectos intrínsecos y extrínsecos para lograr seguridad y estabilidad organizacional.

## **Fuerzas internas**

Posteriormente al análisis realizado en el restaurante “La Terracita”, se ha podido conocer con claridad que la organización satisface aquellas necesidades y expectativas de sus clientes con productos de calidad, sazón inigualable acompañado siempre de un óptimo servicio. Para ello cuenta con colaboradores altamente comprometidos, motivados y alineados a sus normas. Estas son razones que contribuyen e impulsan significativamente al éxito alcanzado en su corto tiempo que tiene de creación. Asimismo, existen otros factores internos que posiblemente limitan la recurrencia de un mayor número de personas, debido a los espacios reducidos con los que se cuenta, también se maneja un débil sistema de pedidos que retrasa en ocasiones parte de la producción y perjudica directamente en el servicio que se ofrece.

## **Fuerzas externas**

En esta otra parte, se puede destacar que las oportunidades presentadas impulsan a tener mayor alcance en cada una de las áreas de la organización, las cuales han sido aprovechadas para ofrecer un producto y servicio diferenciado de los demás. Es decir, en el restaurante se aprovechan todas aquellas ocasiones de oportunidad que ayudan a que esta

incremente su valor, por ejemplo: la recurrente visita de clientes al negocio debido a la zona estratégica en la que se encuentra, las alianzas generadas con abastecedores para la compra del producto y servicio, entre otros aspectos que generan productividad a la empresa.

Del mismo modo, siempre habrá una exposición a factores de peligro que perjudiquen a la organización. Por ello la “La Terracita”, se ha visto envuelto en una serie de acontecimientos imprevistos como: las dificultades con relación a permisos municipales, la inseguridad ciudadana, el alza de precios de insumos y otros factores que no son ajenos a él como la inestabilidad política actualmente.

## **Identificación de Desafíos**

Las empresas que logran alcanzar sus objetivos y metas, es debido a su constancia y compromiso frente a los desafíos, estos “desafíos están relacionados con las fuerzas vinculantes y los objetivos que se desean alcanzar” (Zegel Ipae, 2020, pág. 5). En base a las fuerzas vinculantes antes mencionadas, se pudo reconocer una serie de elementos por mejorar, que resultan ser un reto constante para la organización, haciendo uso de estrategias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos trazados inicialmente. Los desafíos que se pudieron identificar son:

- **Alza de insumos.**

Ante este desafío lo que se busca es tratar de conservar los precios del producto ante la incertidumbre que se afronta actualmente por la crisis política, lo más recomendable será que el dueño del restaurante mantenga un equilibrio entre el costo de los insumos para la preparación y lo que se pretende ofrecer.

- **Mantener a los clientes fidelizados a través del producto y servicio que se ofrece.**

Brindar un excelente producto y servicio orientado en los mínimos detalles en todo momento.

- **Manejo de nuevas tecnologías**

Este desafío, por consiguiente, es necesario para lograr ser una empresa constante y perdurable en el tiempo. Es decir, la empresa debe capacitar a sus colaboradores en el uso correcto de nuevas tecnologías que facilitan la complejidad de tareas.

- **Incremento de la competencia**

La presencia de otros establecimientos por la zona, significa un reto para “La Terracita”, por su parte el dueño del restaurante suele mantener precios accesibles, pero además motiva a cada uno de sus colaboradores a ofrecer un servicio diferente, haciendo que los clientes prefieran tomarlos como primera opción de consumo.

- **Cumplimiento de protocolos de bioseguridad para evitar contagios de la COVID-19**

Ante la coyuntura actual, la organización tiene la responsabilidad de hacer cumplir los protocolos de bioseguridad con el fin de salvaguardar la salud de los clientes y de sí mismos, es por ello que se cumple rigurosamente con el lavado de manos, la presencia de alcohol en cada mesa, medida de temperatura, entre otros protocolos.

## **Palancas de Cambio**

Estas herramientas son importantes implantarlas dentro de la organización dependiendo de la necesidad y prioridad que necesita la misma para realizar cambios innovadores. “Son aquellos aspectos en los cuales nos podemos apoyar a fin de tener un impulso que nos permita gestionar” (Zegel Ipa, 2020, pág. 6).

Es por ello, el área de Recursos Humanos en “La Terracita” ha puesto en marcha cuatro palancas de cambio para lograr un mejor desarrollo organizacional, en la cual serán participes todos aquellos miembros involucrados al negocio, con el fin de obtener resultados positivos que encaminen de una mejor manera el éxito de la misma. Tal es así que encontramos las Palancas de higiene, de resolución de conflictos, de alianzas estratégicas y de tecnologías, las cuales buscan prever aportes significativos en todos estos procesos en ejecución:

- **Palancas de higiene:** hace referencia a las medidas de aseo que se deben tomar en cuenta para llevar a cabo la elaboración de los productos (comida), higiene de colaboradores, clientes, entre otros con el único fin de evitar cualquier tipo de contaminación cruzada, contagios debido a la coyuntura actual (COVID-19) salvaguardando en todo momento la salud de nuestra clientela.

- **Palancas de resolución de conflictos:** ayuda a los miembros de la empresa a saber actuar con prontitud ante cualquier situación incómoda dentro y fuera del negocio. Es decir, al ser un rubro que consiste en la atención al cliente, muchas veces suelen presentarse personas difíciles con los que se debe lidiar y para ello el equipo de “La Terracita” esta instruido para saber manejar estas situaciones, con la única finalidad de generar un ambiente cálido con nuestros clientes y a la vez perciban el buen trato que se ofrece.
- **Palancas de alianzas estratégicas:** se lleva a cabo esta palanca debido a la necesidad de tener mayor presencia en el mercado, ampliar las redes de contactos y captar un mayor número de consumidores. Es decir, el restaurante tiene alianzas, pero con las que cuenta son limitadas, es por ello que en un futuro se deberán crear lazos de unión con otras marcas posicionadas en el mercado que sumen a su crecimiento organizacional.
- **Palancas de tecnologías:** la empresa cuenta con equipos y procesos innovadores, por ejemplo, la implementación de un sistema más eficiente en la gestión de pedidos que permita realizar todo procedimiento de manera rápida, logrando reducir los tiempos.

### **Capítulo III: Plan Estratégico de Recursos Humanos**

#### **Misión y Visión de Recursos Humanos**

El diseño estratégico para la gestión del área de recursos humanos necesita tener en cuenta aspectos como misión, visión y valores, ya que son fundamentales y deben estar alineados al propósito y objetivos de la organización. “uno de los propósitos principales de los enunciados de la visión y la misión de la empresa es proporcionar información a los grupos de interés acerca de qué hace, qué pretende lograr y a quiénes pretende servir” (Hitt Michael A, 2008, pág. 19).

### **Misión**

Basándonos en la investigación de los mismos autores se propone que la misión de Recursos Humanos en La Terracita, esté enfocada en: Captar al talento idóneo para cada labor, tomando en cuenta aquellas competencias y/o habilidades propias de cada individuo. Además de contribuir en el desarrollo de los mismos para una mejora continua, de tal manera que permitan alcanzar los objetivos organizacionales, generando en ellos un amplio grado de compromiso, eficiencia e identificación con la empresa.

### **Visión**

Según el aporte de los autores anteriormente, la visión que se propone para esta área es: ser un área comprometida en todos los procesos de gestión relacionado a los colaboradores, la calidad de producto y clientes.

### **Valores**

Los valores cimentados en el área de Recursos Humanos, buscan influir en las actitudes y conductas de cada uno de sus miembros, los cuales “son importantes para el estudio del comportamiento organizacional debido a que dan el fundamento para la comprensión de las actitudes y motivación de las personas, porque influyen en nuestras percepciones” (Robbins, 2009, pág. 117). A partir de este aporte, se han propuesto cuatro valores que permitirán al área y a los colaboradores alinearse con los objetivos organizacionales.

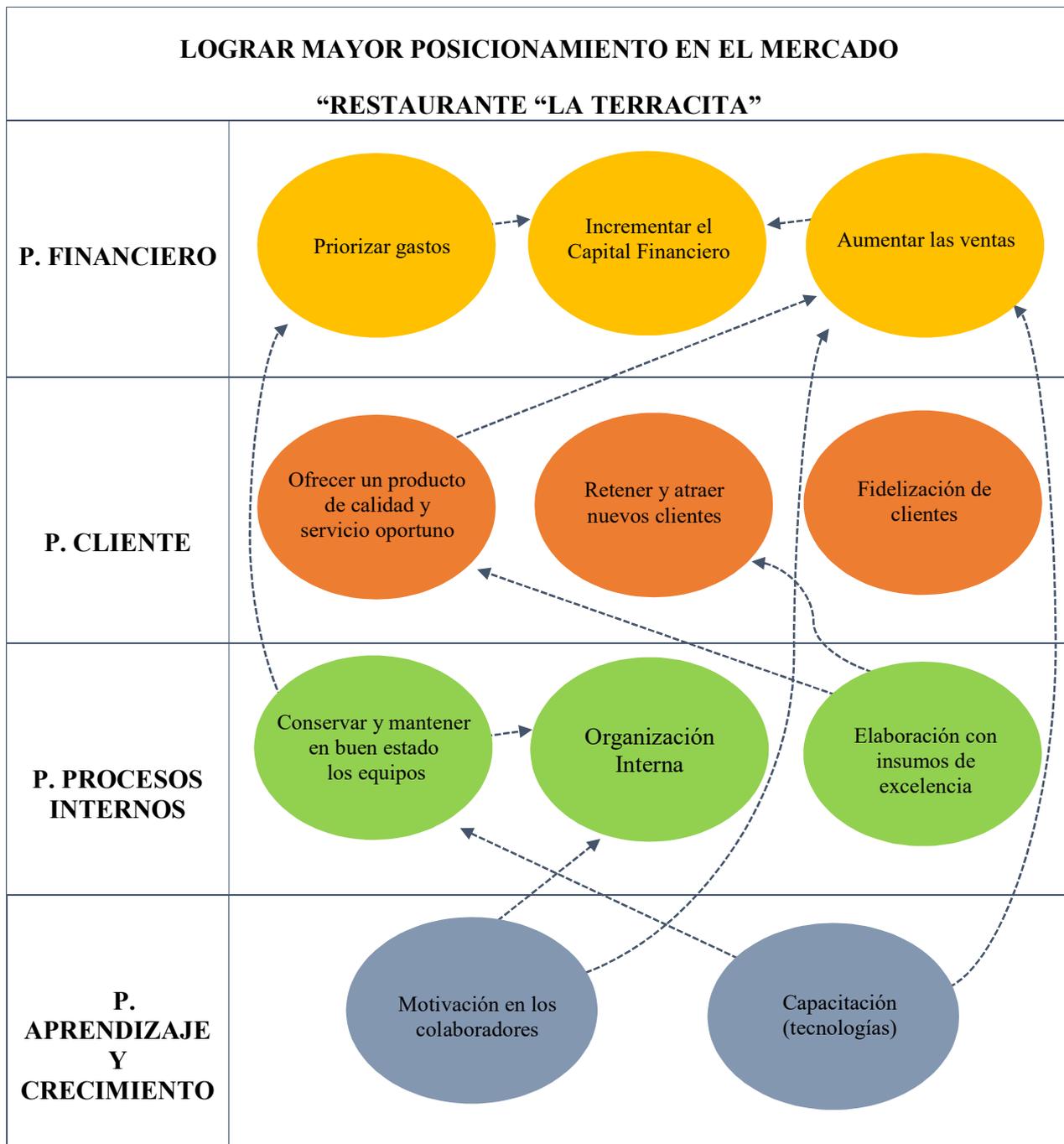
- **Empatía:** es la capacidad que se tiene para entender emociones y situaciones ajenas que presenta la otra persona.
- **Compromiso:** es la capacidad que desarrollan las personas para asumir una tarea con responsabilidad en un tiempo determinado.
- **Transparencia:** es capacidad que tiene el área para llevar a cabo todas las gestiones de forma clara y objetiva.
- **Innovación:** capacidad de adaptación ante los nuevos cambios y tendencias en el mundo laboral, generando una ventaja competitiva sobre la competencia.

## **Mapa Estratégico**

Un mapa estratégico nos ayuda a entender las estrategias organizacionales y cómo influyen directamente en los objetivos planeados, es por ello que se afirma que: “proporcionan un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor” (Kaplan, 2004, pág. 59). En el grafico 4, se ha estructurado el mapa que contiene los ejes relacionados estratégicamente, de tal manera que se tornan importantes y beneficiosas para el restaurante la Terracita.

Figura 4:

Mapa estratégico de “La Terracita”



## **Planeamiento Estratégico: (Metas y Objetivos)**

La Terracita, como organización busca lograr cumplir sus metas a través de un plan estratégico, tomando como referencia aquellas situaciones presentes para una mejor proyección hacia el futuro y éxito empresarial.

Es preciso recalcar que para lograr alcanzar cada una de estas metas, es necesario emplear objetivos basados en la metodología SMART, dígase deben ser: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y en un tiempo establecido. El autor de esta herramienta nos dice que: “The establishment of objectives and the development of their respective action plans are the most critical steps in a company’s management process” [El establecimiento de objetivos y el desarrollo de sus respectivos planes de acción son los pasos más críticos en el proceso de gestión de una empresa] (Doran, 1981, pág. 35), los cuales nos conducen a analizarlos con mayor detenimiento.

Por lo tanto, el área de recursos humanos propone las siguientes metas organizacionales y objetivos SMART para su realización:

### **Meta 1:**

- Lograr motivar a nuestros colaboradores para alcanzar un mejor rendimiento organizacional.

### **Objetivos (Smart):**

- Determinar en un 80% aquellos factores negativos que limitan a nuestros colaboradores sentirse motivados en el trabajo, en un tiempo límite de 6 días.
- Concientizar al 100% a nuestros colaboradores acerca de la importancia de la motivación en un periodo de 7 días.
- Implementar al 100% nuevas estrategias de motivación laboral en el transcurso de días 30 días.
- Reconocer al 100% actitudes y/o comportamientos frente a los nuevos cambios en un tiempo máximo de 10 días.

**Meta 2:**

- Capacitar a los colaboradores en el uso de tecnologías para la manipulación de equipos y un nuevo sistema.

**Objetivos (Smart):**

- Informar y concientizar a los colaboradores al 100% acerca de las oportunidades que se obtienen a través del uso correcto de tecnologías en un tiempo establecido de 7 días,
- Enseñar al 100% a nuestros colaboradores el manejo de equipos y sistemas propios del negocio en un tiempo no mayor a 10 días.
- Supervisar al 100% en los colaboradores su desarrollo y desenvolvimiento en el manejo de equipos y sistemas tecnológicos al cabo de 15 días

**Meta 3:**

- Contratar una empresa que tercerize el servicio de fumigación de manera mensual.

**Objetivos (Smart)**

- Buscar una empresa acreditada al 100% en temas de fumigación en un tiempo establecido de 7 días.
- Contratación del servicio al 100% para la fumigación del establecimiento en un tiempo de 3 días.
- Verificar al 100% el cumplimiento del servicio tercerizado en un tiempo no mayor a 1 día

**Nivel Estratégico, Táctico y Operativo**

Los niveles de planeación, son necesarios para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es por ello que se considera que estos tres niveles se complementan entre sí para lograr el éxito empresarial, tal como líneas abajo, se afirma:

La planeación estratégica se refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución. No obstante, si se aplica de forma aislada resultará insuficiente, pues no se trata tan solo de cubrir las acciones más inmediatas y operativas. En el proceso de la planeación estratégica es preciso

formular de forma integrada y articulada todos los planes tácticos y operativos. (Chiavenato I. &., 2016, pág. 28)

En base a ello, se buscará desarrollar tres temas importantes como motivación, capacitación y construcción de infraestructura en La Terracita, por el cual se ha tomado en cuenta al llevar a cabo su realización aquellos niveles de planeación estratégica que ayudarán a gestionar su éxito organizacional, en donde cada uno de estos se definen de la siguiente manera:

El nivel estratégico, está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes, el nivel táctico, está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización y el nivel Operativo, abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas (Chiavenato I. &., 2016, pág. 28).

### **Motivación**

- **Estratégico:** La dirección en la organización, por su parte se involucrará para llevar a cabo un plan de motivación de manera mensual que impulse a sus colaboradores mantenerse activos y con un alto nivel de rendimiento para brindar un servicio enfocado en la excelencia y mantener los índices de rentabilidad.
- **Táctico:** el área de Recursos Humanos, se encargará de identificar en cada uno de los colaboradores aquellas situaciones que conllevan a trabajar sin interés alguno. Asimismo, se capacitará haciendo uso de diversas estrategias como: realizar encuestas de clima organizacional (conocer la situación del ambiente de trabajo), fomentar la práctica de habilidades blandas, Mejora en las retribuciones salariales y emocionales, entre otros que ayuden a potenciar el nivel de rendimiento y satisfacción entre los miembros.
- **Operativo:** Se detallarán los procesos que se llevarán a cabo para lograr la motivación, por ejemplo: Las encuestas a realizarse tendrán preguntas de opción múltiple y una de pregunta abierta (brindar sugerencias y/o recomendaciones), la misma será personal, los datos proporcionados por los encuestados se mantendrán bajo confidencialidad, etc. Por otra parte, se realizarán actividades de socialización,

trabajo en equipo, negociaciones, comunicación, entre otras que permitan generar vínculos afectivos y efectivos entre todos.

Por último, se asignarán bonos por logro de metas mensuales y en otros casos reconocimientos emocionales como las felicitaciones y otras que generen bienestar en el colaborador.

### **Capacitación en el uso de tecnologías**

- **Estratégico:** se detallará la importancia de capacitar a los colaboradores al uso adecuado de tecnologías y equipos con los que cuenta la Terracita, debido a que demandan una gran inversión para la organización y son de vital utilidad para llevar a cabo el desarrollo de actividades.
- **Táctico:** los encargados de la capacitación en este tema, identificarán quienes serán los colaboradores que indispensablemente necesitan aprender a manejar estas tecnologías. Por ejemplo, cajeros y mozos deben dominar el software que se emplea para registrar cobros y pedidos hechos por los clientes. Asimismo, las otras áreas como gerencia y cocina deben estar actualizados para conservar aquellos equipos con los que trabajan, dígame computadoras, dispositivos móviles, máquinas industriales, entre otros. Entonces, algunas de las herramientas que se van a utilizar para medir nuestra capacitación, serán las reacciones, opiniones, encuestas y los resultados que muestren los colaboradores frente a esta necesidad.
- **Operativo:** Se ejecutará el plan de capacitación en el manejo de tecnologías. Específicamente se abordarán los siguientes temas como: Comprender su importancia, los beneficios que proporciona a la empresa y colaboradores, actualización y agilización de procesos, etc. Dicha capacitación se realizará en sesiones, en la primera se enseñará al 100% a nuestros colaboradores el manejo de equipos y sistemas propios del negocio y en la segunda sesión se va a supervisar el nivel de desarrollo y desenvolvimiento que han ido teniendo, además de realizar en esta misma algunos ajustes de ser necesario para ser más efectiva la capacitación.

### **Ampliación de infraestructura del local**

- **Estratégico:** El dueño del restaurante tiene como meta ampliar su negocio, el cual consta de un metraje de (6x20), con un total de 120 m<sup>2</sup> respectivamente, debido que

existe la necesidad de brindar a sus clientes y colaboradores espacios más cómodos durante su estadía. Además, se considera brindar tranquilidad a cada una de las personas para salvaguardar su salud y no exponerlos a contagios de COVID-19, ya que en ocasiones cuando hay afluencia de público se generan aglomeraciones. Por otra parte, este proyecto se llevará a cabo durante el mes de abril del próximo año, el cual además demandará de una inversión económica, la cual será financiada por una entidad bancaria.

- **Táctico:** A nivel táctico se analizarán cuáles son aquellos espacios que necesitan ser ampliados. Cabe recalcar que solo 84 m<sup>2</sup> (70%) de terreno con las medidas antes mencionadas está construido, para la cual se pondrá en marcha la construcción de los 36 m<sup>2</sup> (30%) restantes, incluyendo remodelaciones de otros espacios. Por ejemplo, se considera que el área de cocina, salón y la construcción de un nuevo servicio higiénicos son indispensables para una mejor movilización, ventilación, descanso y comodidad para todos aquellos que se encuentren en la Terracita (colaboradores y clientes).

Es por ello, que se contará con la participación de 5 trabajadores albañiles, incluido el maestro de obra y un diseñador de interiores que se enfocará en la estética del local, la cual se tiene prevista finalizar en 10 días dentro del mes de abril del 2022.

- **Operativo:** Se pondrá en marcha la construcción de la ampliación del local, con ayuda de los planos, el material requerido, los albañiles necesarios para desarrollar el trabajo con la finalidad de realizar dicha construcción en un determinado tiempo.

## Implementación y medición

En base a los criterios que se han ido trabajando, el dueño quien además cumple funciones propias del área de recursos humanos, busca implementar estrategias organizacionales que contribuyan a su desarrollo. Para ello es necesario que este se asegure que todas las personas que formen parte de la empresa se involucren y comprometan con el cumplimiento de las tareas.

Asimismo, se elaborará un cuadro de Gantt, que nos permitirá saber cuáles son las actividades del plan estratégico que como área de recursos humanos necesita llevar a cabo en determinados tiempos.

**Tabla 5:***Plan estratégico de Recursos Humanos para mediados del 2022*

Proyectos	Actividades	Duración	Enero-22				Febrero-22				Marzo-22				Abril-22			
			Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Capacitación en motivación	Determinar los factores negativos que impiden la motivación en nuestros colaboradores	6 días	■															
	Concientizar a nuestros colaboradores acerca de la importancia de la motivación	7 días		■														
	Implementar estrategias de motivación laboral	30 días	■	■	■	■												
	Reconocimiento de actitudes y/o comportamientos frente a los nuevos cambios después de la capacitación	10 días					■	■										
Capacitar en el uso de tecnologías	Informar y concientizar a los colaboradores de las oportunidades que se obtienen a través del uso correcto de tecnologías	7 días							■									
	Enseñar el manejo de equipos y sistemas propios del negocio	10 días								■	■							
	Supervisar el desarrollo y desenvolvimiento en el manejo de equipos y sistemas tecnológicos	15 días										■	■	■				
Ampliación de infraestructura	Elaboración y diseño del plano de la construcción	7 días												■				
	Compras de material de construcción para ampliación del local	7 días													■			
	Construcción y ampliación del local	30 días														■	■	

## Indicadores de los Procesos de Recursos Humanos

Cuando se habla de indicadores KPI's en Recursos Humanos, hace referencia de aquellos instrumentos claves para monitorear las gestiones que se realizan en el área. Es decir, gracias a este se podrá realizar un seguimiento y comprender el desempeño de cada colaborador con el fin que aumente su productividad. Tal cual como se manifiesta que: “son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso” (Beltrán, 2005, pág. 36), logrando obtener información acerca del estado en el que se encuentra actualmente la organización. A continuación, proponemos una lista de indicadores en relación a temas que son importantes ejecutar dentro de La Terracita para una mejor gestión organizacional.

### KPI's

#### Motivación

- % de colaboradores motivados.
- % de colaboradores desmotivados.
- % de colaboradores productivos por encontrarse motivados.

#### Indicadores de gestión en motivación:

- $\frac{\text{\# de colaboradores motivados}}{\text{\#total de colaboradores}} * 100$

Este indicador permitirá demostrar el número de colaboradores motivados dentro de la empresa. La Terracita cuenta con un total de 13 colaboradores en sus distintas áreas, por ejemplo, al aplicar la fórmula, si existen 10 personas motivadas, de los 13 que conforman la empresa, el porcentaje de colaboradores motivados es del 76.9%.

- $\frac{\text{\# de colaboradores desmotivados}}{\text{\#total de colaboradores capacitados en motivación}} * 100$

Tomando en cuenta el ejemplo anterior, se asume que había 3 personas desmotivadas de los 13 colaboradores, por lo tanto, el porcentaje de miembros desmotivados es del 23.1%

- $$\frac{\text{\# de colaboradores productivos por encontrarse motivados}}{\text{\#total de colaboradores capacitados en motivación}} * 100$$

Términos como productividad y satisfacción, se asocian directamente con la motivación, ya que posterior a un proceso de capacitación específicamente en este tema, ayuda que los colaboradores aumenten su nivel de compromiso frente a sus funciones, logrando ser mayor productividad a nivel personal y organizacional.

Por ejemplo, se mencionó en líneas anteriores que 10 de los colaboradores se encontraban motivados, pero específicamente no se precisó que los mismos eran productivos al 100%, entonces, considerando que 8 de ellos, de los 13 que fueron capacitados al inicio, se puede concluir que el porcentaje de colaboradores productivos en la Terracita por estar motivados, es del 61.5%.

### **Capacitación en el uso de tecnologías**

- % de colaboradores capacitados en el uso de tecnologías
- % de colaboradores que no manejan adecuadamente la tecnología posterior a la capacitación.
- % de cumplimiento de charlas de capacitación en tecnologías.

### **Indicadores de gestión en capacitación del uso de tecnologías:**

- $$\frac{\text{\# de colaboradores capacitados en el uso de tecnologías}}{\text{\#total de colaboradores}} * 100$$

A nivel táctico, se explicó que todos los colaboradores serían capacitados según el área a la que pertenecen, tal es así que los 13 serán capacitados en el uso de tecnologías. Entonces al aplicar la fórmula, se dividen los 13 colaboradores capacitados entre el total de colaboradores que existen en la Terracita (13), multiplicado por 100, dando como resultado un porcentaje del 100%.

- $$\frac{\text{\# de colaboradores que no manejan adecuadamente la tecnología posterior a la capacitación}}{\text{\#total de colaboradores capacitados en el uso de tecnologías}} * 100$$

Posteriormente a la capacitación, es posible que no todos los participantes logren poner en práctica lo aprendido, es por ello que, si existen 2 colaboradores que no manejan adecuadamente los aparatos tecnológicos aun habiendo recibido

una capacitación en ese tema, el porcentaje sería del 15,4%, siendo este un porcentual minúsculo, el cual se debería trabajar para reducirlo a un 0%.

- $$\frac{\text{\# de charlas realizadas en capacitación en tecnologías}}{\text{\#total de charlas de capacitación pactadas en el uso de tecnologías}} * 100$$

En el desarrollo de planeación estratégica, se mencionó llevar a cabo dos sesiones, es decir dos charlas de capacitación en el uso de tecnologías a los colaboradores, por lo tanto, para obtener el número de charlas de capacitación en tecnologías, se dividen las 2 charlas impartidas al personal entre el número total de capacitaciones pactadas que son 2, multiplicado por 100, dando como resultado el 100% de charlas efectuadas.

#### **Ampliación de infraestructura:**

- % de terreno construido en m<sup>2</sup>
- % de terreno despejado en m<sup>2</sup>
- % de días empleados para llevar a cabo la construcción del terreno.

#### **Indicadores de gestión para la ampliación de infraestructura**

- $$\frac{\text{terreno construido en m}^2}{\text{total del área del terreno en m}^2} * 100$$
  

$$\frac{84 \text{ m}^2}{6\text{m} \times 20\text{m} = 120 \text{ m}^2} * 100 = 70\%$$

Este 70% obtenido representa el porcentaje de terreno construido en la terracita, el mismo que en m<sup>2</sup> es de 84.

- $$\frac{\text{terreno despejado en m}^2}{\text{total del área del terreno en m}^2} * 100$$
  

$$\frac{36 \text{ m}^2}{6\text{m} \times 20\text{m} = 120\text{m}^2} * 100 = 30\%$$

Asimismo, el otro 30% es el terreno libre que representa los 36 m<sup>2</sup> restantes que se construirán para la ampliación del local.

- $$\frac{\text{\# de días para llevar a cabo la construcción}}{\text{\#Número total de días en el mes de Abril}} * 100$$

$$\frac{10 \text{ días}}{30 \text{ días}} * 100 = 33,3\%$$

Se concluye que los 10 días empleados para la construcción del terreno es igual al 33,3% del total de días con el que cuenta el mes de abril.

## **KPI's propios de Recursos Humanos**

### **Retención del talento:**

- % de estabilidad laboral
- % del número actual de colaboradores en la empresa.

### **Indicadores de gestión para la retención del talento**

- $\frac{\text{\# de colaboradores estables en la empresa}}{\text{\#total de colaboradores}} * 100$
- $\frac{\text{\# del numero actual de colaboradores en la empresa}}{\text{\#total de colaboradores}} * 100$

### **Nivel de satisfacción de empleados:**

- % de colaboradores satisfechos en el trabajo
- % de colaboradores comprometidos en su puesto de trabajo
- % de colaboradores productivos en el trabajo

### **Indicadores de gestión para la satisfacción de empleados**

- $\frac{\text{\# de colaboradores satisfechos en el trabajo}}{\text{\#total de colaboradores}} * 100$
- $\frac{\text{\# de colaboradores comprometidos en su puesto}}{\text{\#total de colaboradores}} * 100$
- $\frac{\text{\# de colaboradores productivos}}{\text{\#total de colaboradores}} * 100$

## **Capítulo IV: Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo**

### **Sistema de Gestión (características)**

Este sistema consiste en el desarrollo de la mejora continua, políticas, planificación, organización, aplicación y evaluación de peligros que representen algún tipo de riesgo durante la práctica laboral basándose en la seguridad y salud en el trabajo.

Para ello, la gerencia de la Terracita está enfocada en la protección integral de cada uno de sus miembros, reafirmando su compromiso de implementar un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, además de promover el cuidado y la calidad de vida laboral y cómo prevenir sucesos negativos de toda índole, determinando medidas de control que ayuden a disminuir incidentes y accidentes laborales, para lo cual se facilitarán todos los recursos financieros, técnicos y humanos necesarios para la implementación y mantenimiento en SG- SST.

A la vez el artículo 30 de la ley 29783, establece que “en los centros de trabajo con menos de veinte trabajadores son los mismos trabajadores quienes nombran al supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo” (Ley 297893: Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, 2011, 26 de Julio). Precisamente esta organización cuenta con 13 colaboradores, los cuales participarán de una convocatoria dirigida por el empleador para poder elegir democráticamente a la persona indicada a ocupar el puesto de supervisor en SST.

Además, este mismo supervisor de SST, como se estipula en el artículo 52 del DS “debe llevar un registro donde consten los acuerdos adoptados con la máxima autoridad de la empresa o empleador” (Decreto Supremo N°005, 2012, 20 de Agosto) para desempeñarse adecuadamente en el cargo.

### **Programa de seguridad y salud**

#### **Base legal**

- Ley N°29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Ley 30222, Modificatoria Ley 29783(Julio del 2014)
- D.S N 005-2012-TR. Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo
- D.S N 006-2012-TR. Modificatoria del Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo

- R.M -050-2013-TR., que aprueba los registros con contenido mínimo obligatorio del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

#### **Objetivos de la Política en SST:**

Uno de los objetivos indispensables en temas de seguridad y salud en el trabajo, es lograr que las empresas generen un compromiso con sus colaboradores, fomentando una cultura responsable que permita generar confianza y seguridad a los mismos durante la jornada laboral. Para ello es necesario que los encargados en la materia logren:

- Identificar todos aquellos peligros, realicen evaluaciones y valoración de riesgos, estableciendo sus respectivos controles de prevención.
- Velar por la seguridad y salud de todos aquellos colaboradores en todos los niveles de la organización.
- Cumplir con la normativa nacional actual en materia de riesgos laborales.

#### **Reglamento interno de Trabajo:**

Las empresas como toda estructura formal se rigen a un reglamento interno, el cual consiste en que empleadores y colaboradores deben cumplir una serie de normas obligatorias de manera simultánea, dígame deberes y derechos a los que se encuentran sujetos cada uno de los miembros participantes, dado que es una herramienta que permite gestionar adecuadamente las relaciones internas en las organizaciones. Asimismo, para la realización de este documento es necesario tener en consideración las necesidades de la compañía y la normativa laboral vigente, cuyo fin es velar y proteger los derechos de los colaboradores.

Este importante documento, debe contener información como: Ingreso de los colaboradores, asistencia de trabajo, la jornada laboral, descanso semanal, vacaciones, derechos y obligaciones del empleador y colaborador, medidas disciplinarias, normas y funciones con relación al puesto y naturaleza empresarial, sanciones y sobre debe incluir el procedimiento para su aplicación, entre otros aspectos importantes por considerar.

Asimismo, cabe recalcar que las empresas con más de 100 colaboradores se encuentran obligadas a tener un Reglamento Interno de Trabajo, el mismo que debe ser aprobado por la autoridad competente, es decir la Autoridad Administrativa de Trabajo (AAT). En este caso, el número colaboradores que conforman la Terracita es menor a veinte personas, es decir, esta no se encuentra sujeta a contar con esta documentación,

aunque si el empleador o el especialista en SG-SST decide facultativamente elaborarlo, sería una de las normativas importantes que permitirá regular de manera óptima las relaciones laborales en la organización. Por otra parte, al no estar obligados de contar con esta documentación la aprobación del AAT, no es necesaria.

## **Buenas prácticas en Seguridad y Salud en el Trabajo**

### **Capacitaciones en SST:**

Para llevar a cabo el programa de Seguridad y Salud en el trabajo se tomará en cuenta aquellas actividades que representan un riesgo laboral y un peligro latente contra la salud e integridad de los colaboradores. Es por ello que se tiene planeado realizar capacitaciones en tema de Seguridad y Salud en el Trabajo, en el transcurso del año 2022. Es preciso recalcar que las empresas deben “realizar no menos de cuatro capacitaciones al año en materia de seguridad y salud en el trabajo” (Ley 297893: Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, 2011, 26 de Julio) que son importantes ya que a partir de ello se puede brindar mayor cuidado y seguridad tanto a los colaboradores como clientes.

También se realizará una capacitación acerca del debido manejo de protocolos en higiene para evitar contagios y propagación del COVID-19, en donde se abordarán temas acerca del uso obligatorio de la doble mascarilla, desinfección de calzado, lavado de manos, uso de alcohol, medición de la temperatura, entre otras actividades propias para el cuidado de la salud.

### **Equipos de protección Personal (EPP):**

Esta es otra de las buenas prácticas que como empresa se ha puesto en marcha para salvaguardar la integridad física de nuestros colaboradores, el cual es entregado por el empleador, tal cual como lo estipula el artículo 60 de la Ley 29783:

El empleador proporciona a sus trabajadores equipos de protección personal adecuados según el tipo de trabajo y riesgos específicos presentes en el desempeño de sus funciones, cuando no se puedan eliminar en su origen los riesgos laborales o sus efectos perjudiciales para la salud este verifica el uso efectivo de los mismos. (Ley 297893: Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, 2011, 26 de Julio).

### **Elaboración de un mapa de riesgo**

Consiste en mapear los puntos de peligro, haciendo uso de la señalización a través de simbología para identificar aquellas zonas de riesgo que coincidentemente generan inseguridad para todo aquel forma parte de la organización. Tal es así que en el artículo 35, inciso E, se manifiesta que Esta es una tarea que involucra al empleador en “elaborar un mapa de riesgos con la participación de la organización sindical, representantes de los trabajadores, delegados y el comité de seguridad y salud en el trabajo, el cual debe exhibirse en un lugar visible” (Ley 297893: Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, 2011, 26 de Julio). En este caso, la empresa debe desarrollar su propio mapa de riesgos, teniendo en cuenta toda esta información cuya exposición necesita ser lo más explícita posible en zonas estratégicas y de mayor alcance por los integrantes de la organización.

### **La Matriz IPERC**

Una matriz IPERC es una herramienta de gestión que nos facilita identificar peligros, evaluar los riesgos asociados a los procesos y crear las medidas de control correspondientes en cada organización, la cual es:

Elaborada y actualizada periódicamente, sin exceder el plazo de un año, por el/la empleador/a; se realiza en cada puesto de trabajo, con participación del personal competente, en consulta con las y los trabajadores, así como con sus representantes ante el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, el Subcomité de Seguridad y Salud en el Trabajo o la o el Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo, de ser el caso (SUNAFIL, pág. 13).

Es por ello que hemos creado una matriz IPERC, teniendo en cuenta aquellos peligros que se han identificado en la Terracita y cuáles son los riesgos que conllevan dichos peligros al momento de la actividad laboral. Asimismo, la evaluación que se hace es por cada actividad que se realiza en el trabajo, donde se puede ver el nivel de probabilidad de ocurrencia del daño, nivel de consecuencias previsibles, nivel de exposición, de acuerdo a este análisis se podrá saber el valor del riesgo.

## Metodología IPERC

Asimismo, para realizar nuestra matriz hemos tomado en cuenta la siguiente metodología hallada en la Resolución Ministerial 050-2013-TR, 2013, Anexo 3, que nos permitirá analizar más a detalle cada factor dentro del IPERC, es decir el análisis que conlleva a entender la valoración de cada de los peligros encontrados y de los riesgos que representan para los miembros de la organización.

### Nivel de probabilidad (NP)

Es la probabilidad o frecuencia con el que el daño se presenta teniendo en cuenta el nivel de deficiencia y las medidas de control son adecuados, según la escala:

**Tabla 6:**

*Nivel de Probabilidad*

<b>BAJO</b>	El daño ocurrirá raras veces
<b>MEDIO</b>	El daño ocurrirá en algunas ocasiones
<b>ALTO</b>	El daño ocurrirá siempre o casi siempre

*Nota.* (Resolución Ministerial N.º050-2013-TR, 2013).

### Nivel de consecuencias previsible (NC)

Según la Resolución Ministerial 050-2013-TR, se le considera como la naturalidad del daño que pueda originar el riesgo y a su vez las partes del cuerpo que afecte. La clasificación de estos criterios es: ligeramente dañino, dañino y extremadamente dañino.

**Tabla 7:***Nivel de Consecuencias Previsibles*

Niveles	Consecuencias
<b>LIGERAMENTE DAÑINO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lesión que no concibe incapacidad: pequeños cortes o magulladuras, raspones, exposición al calor o frío</li> <li>• Molestias e incomodidad: dolor de cabeza, dolor de cuerpo, disconfort y estrés</li> </ul>
<b>DAÑINO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lesión con incapacidad temporal: fracturas de índole menor.</li> <li>• Daños reversibles en la salud: sordera, dermatitis, trastornos musculoesqueléticos</li> </ul>
<b>EXTREMADAMENTE DAÑINO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lesión con incapacidad permanente: amputaciones, fracturas de índole mayor, muerte</li> <li>• Daños irreversibles en la salud: intoxicaciones, lesiones múltiples y lesiones fatales</li> </ul>

*Nota.* (Resolución Ministerial N.º050-2013-TR, 2013).

**Nivel de exposición (NE)**

Según la Resolución Ministerial 050-2013-TR: aquí se mide la frecuencia con la que se da la exposición al riesgo, este nivel de exposición se representa así:

**Tabla 8:***Nivel de Exposición al Riesgo*

Niveles	Exposición al riesgo
<b>ESPORADICAMENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alguna vez en su jornada laboral y con periodo corto de tiempo</li> <li>• Al menos una vez al año</li> </ul>
<b>EVENTUALMENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varias veces en su jornada laboral, aunque sea con tiempos cortos</li> <li>• Al menos una vez al mes.</li> </ul>
<b>PERMANENTEMENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuamente o varias veces en su jornada laboral con tiempo prolongado</li> <li>• Al menos una vez al día.</li> </ul>

*Nota.* (Resolución Ministerial N.º050-2013-TR, 2013).

### Matriz de Valoración del Riesgo:

Según la Resolución Ministerial 050-2013-TR, 2013, con el valor del riesgo obtenido y comparandolo con el valor tolerable, se emite un juicio sobre la tolerabilidad del riesgo en gestión.

**Tabla 9:**

*Matriz valoración del riesgo*

NIVEL DE RIESGO	INTERPRETACIÓN / SIGNIFICADO	SIGNIFICATIVO
Intolerable 25 – 36	No se debe comenzar ni continuar el trabajo hasta que se reduzca el riesgo. Si no es posible reducir el riesgo, incluso con recursos ilimitados, debe prohibirse el trabajo.	SI
Importante 17 - 24	No debe comenzarse el trabajo hasta que se haya reducido el riesgo. Puede que se precisen recursos considerables para controlar el riesgo. Cuando el riesgo corresponda a un trabajo que se está realizando, debe remediarse el problema en un tiempo inferior al de los riesgos moderados.	SI
Moderado 9 - 16	Se deben hacer esfuerzos para reducir el riesgo, determinando las inversiones precisas. Las medidas para reducir el riesgo deben implantarse en un período determinado.  Cuando el riesgo moderado está asociado con consecuencias extremadamente dañinas (mortal o muy graves), se precisará una acción posterior para establecer, con más precisión, la probabilidad de daño como base para determinar la necesidad de mejora de las medidas de control.	SI
Tolerable 5 - 8	No se necesita mejorar la acción preventiva. Sin embargo, se deben considerar soluciones más rentables o mejoras que no supongan una carga económica importante.  Se requieren comprobaciones periódicas para asegurar que se mantiene la eficacia de las medidas de control.	NO
Trivial 4	No se necesita adoptar ninguna acción.	NO

*Nota.* (Resolución Ministerial N.º050-2013-TR, 2013).

Luego de determinar con anterioridad los niveles de probabilidad, nivel de las consecuencias previsibles, nivel de exposición por cada actividad que genere algún tipo de riesgo. Estos son medibles y el nivel de riesgo será determinado por la combinación de la probabilidad con la consecuencia del daño y la identificación de cada riesgo.

**Tabla 10:**

*Matriz de consecuencias*

		CONSECUENCIAS		
		LIGERAMENTE DAÑINO	DAÑINO	EXTREMADAMENTE DAÑINO
PROBABILIDAD	BAJA	Trivial 4	Tolerable 5-8	Moderado 9-16
	MEDIA	Tolerable 5-8	Moderado 9-16	Importante 17-24
	ALTA	Moderado 9-16	Importante 17-24	Intolerable 25-36

*Nota.* (Resolución Ministerial N.º050-2013-TR, 2013).

**Tabla 11:***Criterio para cálculo del nivel de riesgo (NR)*

Índice	Probabilidad				Severidad (consecuencia)	Estimación del nivel de riesgo	
	Personas expuestas	Procedimientos existentes	Capacitación	Exposición al Riesgo		Grado de Riesgo	Puntaje
1	DE 1 A 3	Existen, son satisfactorios y suficientes	Personal entrenado. Conoce el peligro y lo previene	Al menos una vez al año (S)	Lesión sin Incapacidad (S)	Trivial (T)	4
				Esporádicamente (SO)	Discomfort/ Incomodidad (SO)	Tolerable (TO)	De 5 a 8
2	DE 4 A 12	Existen, parcialmente y no son satisfactorios o suficientes	Personal parcialmente entrenado, conoce el peligro, pero no toma acciones de control	Al menos una vez al mes (S)	Lesión con incapacidad temporal (S)	Moderado (M)	De 9 a 16
				Eventualmente (SO)	Daño a la salud reversible	Importante (IM)	De 17 a 24
3	MÁS DE 12	No existen	Personal no entrenado, no conoce el peligro, no toma acciones de control	Al menos una vez al día (S)	Lesión con incapacidad permanente (S)	Intolerable (IT)	De 25 a 36
				Permanente (SO)	Daño a la salud irreversible		

*Nota. (Resolución Ministerial N.º050-2013-TR, 2013)*

Tabla 12:

## Matriz IPERC de la Terracita

Nº	Peligros	Riesgos	Índice de personas expuestas (A)	Índice de procedimiento(B)	Índice de capacitación (C)	Índice de exposición al riesgo(D)	Índice de probabilidad (A+B+C+D)	Índice de Severidad	Índice de Probabilidad X Severidad	Nivel de riesgo	Riesgo Significativo	Medidas de Control
1	Pequeña grada entre cocina y salón	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tropezos</li> <li>• Lesiones</li> <li>• Fractura</li> <li>• Raspones</li> </ul>	4	1	1	3	9	1	9	Moderado	Sí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designar a una persona de apoyo para dar y recibir los platos justo antes de la grada</li> <li>• Elaborar una especie de mueble donde los mozos pongan los servicios antes de bajar o subir la grada</li> <li>• Durante la remodelación del local , rellenar y nivelar esa zona .</li> </ul>
2	Posturas prolongadas durante la jornada laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lesiones musculares</li> <li>• Estrés</li> <li>• Dolores en la columna</li> </ul>	4	1	1	3	9	1	9	Moderado	Sí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer pequeñas pausas activas en el trabajo</li> <li>• Utilizar un zapato adecuado para soportar tiempo de pie.</li> </ul>
3	Conexión de muchos cables en un tomacorriente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortocircuitos</li> <li>• Explosiones</li> <li>• Recalentamiento de equipos</li> <li>• Electrocuaciones Y descargas eléctricas</li> </ul>	2	3	2	3	10	3	30	Intolerable	Sí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar canaletas para dar seguridad a las instalaciones.</li> <li>• Utilizar estabilizadores de energía para conectar varios equipos.</li> <li>• Manipular este tipo de cableado con las manos secas.</li> </ul>
4	Pisos mojados y Grasosos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resbalones</li> <li>• Caídas</li> <li>• Raspones</li> <li>• Lesiones</li> </ul>	4	1	1	1	7	1	7	Tolerable	No	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emplear señalización</li> <li>• Limpiar y secar la zona mojada o engrasada</li> <li>• Utilizar zapatos antideslizantes</li> <li>• Asegúrese de que todas las áreas estén bien iluminadas para que sea más fácil detectar los peligros</li> </ul>
5	Reposteros de cristalería sin seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caídas de objetos y destrozo de cristalería</li> <li>• Golpes a personas</li> <li>• Cortes</li> </ul>	4	1	1	1	7	1	7	Tolerable	No	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar a la pared los reposteros</li> <li>• No exagerar con la cantidad de cristalería, evitar el peso</li> </ul>
6	Exposición a altas temperaturas en cocina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asfixias</li> <li>• Deshidratación</li> <li>• Quemaduras</li> <li>• Agotamiento/cansancio</li> </ul>	4	1	1	3	9	1	9	Moderado	Sí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar el área de cocina con mayor ventilación</li> <li>• Ingreso solo de personal del área correspondiente, no acoplo de muchas personas</li> </ul>
7	Preparación y picado de alimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortes y pinchazos en las manos.</li> <li>• Mala postura por el sobre esfuerzo muscular al cortar alimentos</li> </ul>	4	1	1	1	7	1	7	Tolerable	No	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner atención al momento de cortar y picar los alimentos (realizarlo cuando no haya pendientes)</li> <li>• Realizar dicha tarea entre 2 personas para ahorrar tiempo</li> <li>• Tener la cantidad necesaria de alimentos picados y cortados con anticipación</li> </ul>
8	Manipulación de utensilios y ollas a presión con contenido caliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quemaduras de alto grado</li> <li>• Golpes</li> <li>• Lesiones</li> <li>• Explosiones</li> </ul>	4	1	1	1	7	1	7	Tolerable	No	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esperar que la olla a presión deje de botar gas para abrirla</li> <li>• Colocar las ollas en el centro de las horillas y la cocina esté en un lugar fijo</li> <li>• Emplear guantes para coger las asas de las ollas</li> </ul>

El método utilizado para la valoración del riesgo de cada uno de los peligros, consistía en primer lugar en identificar el número de personas (colaboradores) expuestas al peligro, seguidamente comprobar si existen o no procedimientos de trabajos o algún tipo de capacitación específica en cualquiera de las actividades organizacionales, con el fin de evitar cualquier incidente o accidente. Por otro lado, reconocer también el nivel de exposición al riesgo que tiene las personas frente al peligro, es decir la frecuencia con la que podría ocurrir el hecho.

Posteriormente a ello, se calcula la sumatoria según la valoración otorgada a cada ítem como: índice de personas expuestas, procedimientos, capacitaciones, la exposición al riesgo, para obtener la valoración real de la probabilidad con la que podría ocurrir algún evento inesperado. Asimismo, se valora la severidad (grado) de las lesiones o consecuencias originadas.

Finalmente, se multiplica la valoración de la severidad con la probabilidad del riesgo para establecer el nivel del mismo, es decir si estos riesgos son tolerables, moderados e importantes y si a la vez implican un riesgo significativo, para cual seguidamente se proponen una serie de medidas de control para evitar o disminuir la ocurrencia de situaciones inadvertidas.

## **Peligros (Fuentes e Identificación)**

Después de haber analizado la matriz IPERC, podemos identificar aquellos peligros con los que cuenta actualmente la organización, los cuales representan un gran riesgo en la salud e integridad de los colaboradores. Es por eso que se mencionará los 3 tipos de peligros existentes según su clasificación

- 1. Peligro de Clase A:** hace relación a una situación que puede causar incapacidad permanentemente en la persona, pérdida de vida o de alguna parte del cuerpo y/o pérdida considerable estructuras, equipo o materiales.

Según la realidad de la empresa uno de los peligros que se pudo identificar dentro de esta categoría fue la exposición debido a las malas conexiones de cables en un solo tomacorriente, el mismo que podría causar la pérdida de equipos conectados a ese foco de corriente o en el peor de los casos la pérdida humana de algún miembro de la organización. Este peligro se pudo evidenciar que estaba presente en dos áreas, la primera en el área de caja donde se encuentran conectados computadores, celulares, POS, entre otros, que producto a la sobrecarga de energía el riesgo que se malogren es altamente probable. Asimismo, en el área de cocina, el mantener muchos equipos conectados en un mismo tomacorriente y sin ningún tipo de protección con las manos húmedas, es también muy probable que la persona reciba una fuerte descarga eléctrica y cause su muerte.

- 2. Peligro de Clase B:** hace referencia a una situación capaz de causar alguna lesión o enfermedad grave, originando incapacidad temporal o daño a la propiedad de tipo destructivo, pero menos severo que la clase A.

Dentro de esta categoría, peligros como la existencia de una grada entre en el área de cocina y salón pueden ser la causante de múltiples caídas que generen alguna lesión o fractura de consideración en los colaboradores, además de la pérdida del menaje y producto que cae al piso. Por otro lado, pasar mucho tiempo en posturas inapropiadas, trae consigo una serie de riesgos que suelen provocar lesiones musculares, dolores en la columna, estrés, entre otros riesgos que finalmente pueden llegar a incapacitar en cierto grado a los involucrados. Asimismo, aquellos colaboradores que trabajan en área de cocina están expuestos a altas temperaturas de calor, quemaduras, asfixias y sobre todo al agotamiento físico. Este peligro trae

consigo una serie de riesgos que en situaciones extremas podría llegar a convertirse en una consecuencia crónica que se verá reflejada en desmayos, calambres, deshidrataciones, etc.

- 3. Peligro de Clase C:** hace referencia a lesiones de menor grado, no genera incapacidades, enfermedades ya que el daño es leve.

Bajo este concepto, los peligros que se han podido identificar en esta clasificación son: la presencia de pisos húmedos y mojados, reposteros de cristalería sin algún tipo de seguridad, corte de alimentos y la manipulación de utensilios con contenidos calientes. Tal es así que para la organización es mucho más fácil corregir la presencia de estas eventualidades que son de menor grado implementando medidas de control para cada uno de ellos.

Desde luego, estos peligros al igual que los mencionados anteriormente necesitan ser identificados y controlados para evitar accidentes.

### **Evaluación de Riesgos (Controles)**

Los controles que se han tomado en cuenta después de cada riesgo han sido analizados con detención para poder determinar medidas correctivas que permitan disminuir o en el mejor de los casos evitar accidentes e incidentes que desde ya representan un peligro en el día a día los colaboradores de este restaurante, de tal forma que se ha clasificado según el riesgo cada uno de los peligros existente en la organización:

1. **Riesgos Físicos:** dentro de este rango encontramos los ruidos, temperaturas extremas, vibraciones, radiaciones. Ejemplo de ello, este restaurante se encuentra situado en una zona principal de la ciudad (precisamente muy cerca de la carretera, en la que transita todo tipo de vehículo de carga liviana y pesada ,responsables de generar ruidos fuertes, también es preciso resaltar que en la ciudad las temperaturas son altas, generando altas índices de calor que podrían causar en los colaboradores fatiga , cansancio, estrés, desmayos , entre otros , tal es así que existen también otros riesgos físicos que atentan contra la salud de los mismos.
2. **Riesgos Químicos:** estos riesgos laborales se producen generalmente por el uso de productos químicos y por el medio ambiente., los cuales desencadenan

enfermedades como las alergias o el contagio de un virus, al momento de inhalar o absorberlo durante el trabajo. Un ejemplo de ello en esta empresa son los químicos (detergentes, lejías, aerosoles, entre otros desinfectantes), que son empleados especialmente al momento realizar la limpieza en todas las áreas del negocio, es decir baños, cocina, salón, todo ello para evitar la contaminación. Ante esto, lo recomendable es emplear guantes protectores para cuidado de las manos (piel) y mascarillas para no inhalar sustancias tóxicas.

3. **Riesgos Biológicos:** generalmente estos riesgos se producen por la exposición a virus, bacterias, parásitos y hongos, generando posibles enfermedades infecciosas.
4. **Riesgos Psicosociales:** estos riesgos suelen originarse debido al estrés generado por el trabajo, la presión, la fatiga laboral o rutinas repetitivas. Para esto, es recomendable que las empresas creen programas de socialización entre compañeros donde no se toquen temas relacionados al trabajo, donde se practique la comunicación, se generen buenas relaciones entre compañeros y sobre todo que ellos sientan motivación para desempeñarse en su puesto. Esto es responsabilidad de Gerencia junto con el área de Recursos Humanos, de gestionar buenas prácticas que impulsen a desarrollar de la mejor manera al talento humano.
5. **Riesgos Ergonómicos:** usualmente este tipo de riesgos son originados por las posturas inadecuadas, levantamiento de excesivo peso o movimientos repetitivos. Aquí precisamente, se tomaría como referencia el área de caja y administración que son aquellos que suelen realizar operaciones durante muchas horas frente a un monitor, para el cual deberían tomar en cuenta el uso de sillas ergonómicas para la buena postura, teclado ergonómico, entre otros para evitar cualquier tipo de trastorno muscoesquelético (alteración en los músculos, tendones, nervios, etc.)
6. **Riesgos Ambientales:** este tipo de riesgos normalmente no se pueden controlar, ya que son producidos por la naturaleza, como los fenómenos naturales.

Aquí mostramos algunos de los peligros a los que se encuentra expuesto particularmente el personal de La Terracita, los mismos para el cual se han diseñado posibles medidas de control con la finalidad salvaguardar la salud e integridad de todos.

**Pequeña grada entre cocina y salón:** este peligro trae consigo riesgos físicos como: tropiezos, lesiones, fractura, raspones, los cuales serán controlados bajo las siguientes medidas de control.

- Designar a una persona de apoyo para dar y recibir los platos justo antes de la grada
- Elaborar una especie de mueble donde los mozos pongan los servicios antes de bajar o subir la grada
- Durante la remodelación del local, rellenar y nivelar esa zona.

**Posturas prolongadas durante la jornada laboral:** este otro por consiguiente genera riesgos físicos como: lesiones musculares, estrés, dolores en la columna

- Hacer pequeñas pausas rotativas entre compañeros
- Utilizar un zapato adecuado para soportar tiempo de pie.

**Conexión de muchos cables en un tomacorriente:** los riesgos físicos que causa este peligro son: cortocircuitos, explosiones, recalentamiento de equipos, electrocuciones y descargas eléctricas, es por ello que se proponen las siguientes medidas de control:

- Usar canaletas para dar seguridad a las instalaciones.
- Utilizar estabilizadores de energía para conectar varios equipos.
- Manipular este tipo de cableado con las manos secas.

**Pisos mojados y Grasosos:** los tipos de riesgos físicos que pueden llegar a ocasionar este peligro podrían ser: resbalones, caídas, raspones, lesiones, entre otros, para los cuales se ha diseñado los siguientes controles de prevención:

- Emplear señalización en las zonas resbalosas.
- Limpiar y secar la zona mojada o engrasada
- Utilizar zapatos antideslizantes
- Asegúrese de que todas las áreas estén bien iluminadas para que sea más fácil detectar la humedad en el piso.

**Repostereros de cristalería sin seguridad:** los riesgos físicos que originan son la caída de objetos y destrozo de cristalería, golpes a personas, cortes, para los cuales se pueden tomar las siguientes medidas de prevención:

- Asegurar a la pared los reposteros

- Colocar una cantidad adecuada de cristalería sobre el repostero, evitar el peso.

**Exposición a altas temperaturas en cocina:** puede ocasionar asfixias, deshidratación, quemaduras, agotamiento /cansancio, para lo cual se recomienda:

- Ampliar el área de cocina con mayor ventilación
- Ingreso solo de personal del área correspondiente, no acoplo de muchas personas

**Preparación y picado de alimentos:** los riesgos físicos de este peligro son los cortes por el uso de objetos punzocortantes y pinchazos en las manos y la mala postura por el sobreesfuerzo muscular al cortar alimentos, ante esto se recomienda:

- Poner atención al momento de cortar y picar los alimentos (realizarlo cuando no haya tareas pendientes)
- Realizar dicha tarea entre 2 personas para ahorrar tiempo.
- Tener la cantidad necesaria de alimentos picados y cortados con anticipación.

**Manipulación de utensilios y ollas a presión con contenido caliente:** los riesgos físicos que conllevan son las quemaduras de alto grado, golpes, lesiones, explosiones, se pueden controlar de la siguiente manera:

- Esperar que los utensilios a presión arrojen el calor concentrado para poder abrirla.
- Colocar las ollas en el centro de las horillas y la cocina esté en un lugar fijo.
- Emplear guantes para coger las asas de las ollas.

## Implementación del Sistema

**Tabla 13:**

*Plan de Seguridad y Salud en el trabajo*

Proyectos	Actividades	Duración	Abr-22				May-22				Jun-22				Jul-22			
			Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Covid- 19	Primera capacitación en protocolos	1 hora	■															
Reglamento Interno de trabajo	Elaboración del reglamento interno de trabajo	30 días	■	■	■	■												
Mapa de Riesgo	Elaboración de mapa de riesgos	2 días				■												
	Identificación de zonas de riesgos	1 día				■												
Supervisor de SST	Presentación de los candidatos	14días					■											
	Elecciones democráticas							■										
Seguridad y salud en el trabajo	Primera capacitación en SST: Cocimiento de conceptos Generales	1 hora							■									
	Segunda capacitación en SST: Uso correcto de EPP	1 hora								■								
IPEC	Elaboración de IPEC										■							
Covid-19	Segunda Capacitación en protocolos de COVID-19	1hora										■						
Seguridad y salud en el trabajo	Tercera capacitación en SST: Primeros auxilios	1hora											■					
	Cuarta capacitación en SST: Prevención en riesgos de Trabajo	1 hora												■				

## **Capítulo V: Clima Laboral**

El clima laboral, hace referencia a las características que encontramos en el ambiente de trabajo, el cual es generado por aquellas emociones, actitudes y/o comportamientos de los miembros que conforman la organización. Según Rivera Porras (2018, como se citó en García, Vesga, & Gómez, 2020, pág. 38), manifiesta que:

El clima organizacional está compuesto por las apreciaciones que tienen los trabajadores sobre sus actuaciones en relación con los otros miembros de la organización, a la vez que se considera como una condición del ambiente interno, practicada por los colaboradores, y que se puede explicar en función de los valores o características de la organización.

Con este aporte, podemos decir que cada organización cuenta con un propio clima laboral, este se logrará gracias a la buena participación de quienes la conforman y el ambiente interno que se instale, finalmente también va ser evidenciado desde el exterior.

### **Clima y Cultura Organiacional (Características y Objetivo)**

- Precisamente en La terracita, “El clima laboral en el restaurante es óptimo, nuestros colaboradores se sienten a gusto de trabajar con nosotros y entre compañeros se apoyan mutuamente”. (Cruz, C. comunicación personal, 18 de enero de 2022)
- Los colaboradores por su parte, consideran que la buena convivencia dentro del restaurante se basa en el respeto, la comunicación y sobre todo en la confianza que les brinda el dueño.
- El nivel de empatía, compañerismo y coordinación se veía reflejada en todos los estratos de la empresa, es decir, el área de cocina, salón, caja y administrativos, siempre buscan la manera de trabajar interrelacionadamente para lograr cumplir los objetivos organizacionales.
- Consideran al talento humano como la pieza más importante en la organización, buscan siempre mostrar interés y preocupación no solo en temas que competen al trabajo, sino también priorizan cualquier situación personal que atraviesen, ya que puede ser la causante de un eventual rendimiento deficiente

- El dueño por su parte considera que es importante reconocer el trabajo realizado por su personal ya sea de manera intrínseca o extrínseca, que van desde reconocimientos hasta incentivos monetarios que finalmente influyen para motivar a los mismos.
- Por otra parte, su cultura organizacional se basa en valores como el respeto, trabajo en equipo, compromiso e innovación constante, cuyos elementos se encuentran cimentados y forman parte de la política que es transmitida y puesta en práctica por todos los colaboradores.
- Asimismo, la cabeza organizacional considera importante tanto al inicio como durante toda la relación laboral fomentar el espíritu de compromiso con todos los colaboradores, en relación a la misión, visión y objetivos, para juntos encaminar una misma dirección.
- En la Terracita, como parte de su cultura, el jefe se encarga en hacer de conocimiento todas aquellas normas y políticas que cada uno de los miembros se debe regir para cumplir con lo establecido, de tal manera que ayuda a conservar su esencia organizacional.

### **Objetivo del clima laboral en La Terracita**

Mantener vigente aquellos factores y percepciones positivas y mejorar aspectos negativos en los colaboradores para lograr un buen funcionamiento y ambiente de trabajo.

### **Variables del Clima Laboral**

Existen varios factores que influyen en el clima laboral que nos permite conocer más de cerca el estado real del ambiente, lo cual es de suma importancia y lo vemos afianzado en el siguiente escrito:

El clima está compuesto de un cierto número de dimensiones y estas confirman ser en sí mismas una fuente importante de refuerzo. En efecto las dimensiones, o componentes del clima registran y sancionan los comportamientos de los individuos, colaborando así a la percepción del clima. (Brunet, 1987, pág. 91):

Asimismo, se recalca que las dimensiones o variables del clima laboral pueden verse reflejadas en los valores culturales que la empresa promueve y este se encuentra compuesto por diversas variables, dentro de las cuales resaltó: “el liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, capacitación, condiciones de trabajo, toma de decisiones, sistema de remuneración, entre otros” (Brunet, 1987, pág. 91):

**Variables:**

- **Liderazgo:** esta variable permitirá evaluar la capacidad de dirección y adaptación frente a distintas situaciones que involucren a la empresa.
- **Motivación:** hace referencia al grado de eficiencia ante la realización de una tarea o conducta.
- **Trabajo en equipo:** se refiere al grado de integración entre jefe y colaboradores, cuya finalidad es lograr un objetivo en común
- **Comunicación:** esta variable hace referencia a la manera en que se transmite y comprende la información.
- **Capacitación:** proporciona un mejor desarrollo frente a las actividades que demanda el puesto de trabajo.
- **Sistema de remuneración:** esta variable busca evaluar de manera completa el sistema de compensaciones de los colaboradores en función a su puesto de trabajo y la competencia.

## **Productividad y Motivación**

### **Productividad**

Martínez (2007, como se citó en Gallego.E & Trujillo.M, 2020, pág.11 ) dice que:

La productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

Después de analizar este aporte entendemos que una empresa es productiva a través de sus colaboradores cuando hacen uso de menos recursos (dinero, tiempo, material, entre otros) y obtienen mejores resultados.

Por otro lado, en esta organización los colaboradores cuentan con un alto nivel de compromiso laboral, razón por la cual se ha visto un incremento de ventas, además el método que se emplea para medir el nivel de productividad ejecutado por el dueño, es a través de los balances mensuales, es decir se realiza una comparación del mes actual con el mes anterior en función a las ganancias obtenidas.

### **Motivación**

El concepto de motivación está relacionado al impulso y estado de ánimo en el que se encuentran las personas cuando realizan sus tareas y buscan satisfacer sus necesidades. De acuerdo a ello encontramos una afirmación en la que se expone que: “El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento” (Chiavenato I. , 2009, pág. 42) . Es por ello que las organizaciones consideran este factor fundamental en todos los estratos para poder alcanzar con mayor facilidad los resultados propuestos.

Además, es oportuno recalcar que existen dos tipos de motivación, la primera es la motivación intrínseca, esta hace referencia a la fuerza que proviene del interior de la persona, mientras que la motivación extrínseca, es el tipo de motivación que resulta de algún factor externo a la persona.

Precisamente, en la Terracita existen diferentes procesos y actividades que permiten a los colaboradores encontrarse motivados durante su jornada laboral, ejemplo de ello son las siguientes prácticas:

- Fomentan en todo momento una comunicación fluida, esta se da manera ascendente y descendente entre miembros. Los canales empleados son las conversaciones directas y el chat grupal de WhatsApp, medios por el cual se generan diálogos positivos.
- Promueven actividades en grupos, con la finalidad de integrar a cada miembro y exista mayor participación generando lazos de confianza.
- Se suele reconocer económica y emocionalmente por el cumplimiento de metas y fechas memorables como son los cumpleaños.

- Realizan actividades de socialización e integración al menos una vez al mes fuera del horario de trabajo.

## **Capítulo VI. Medición del Clima Laboral**

### **Herramientas de Medición**

Las herramientas empleadas que nos permitirán medir el clima laboral en la Terracita, son las entrevistas y encuestas a cada uno de los colaboradores, las cuales han sido realizadas en días diferentes y en coordinación con cada uno de los participantes, teniendo en cuenta su disponibilidad de tiempo para poder llevarlo a cabo. Con respecto a la entrevista, se les realizó solo a 3 colaboradores, teniendo en cuenta para ello que cada uno sea de áreas diferentes, es decir se contó con la participación de 1 mozo, 1 cajera y 1 cocinero. Asimismo, se empleó una guía de preguntas para la entrevista con relación a lo que deseamos conocer a través de la opinión de los participantes.

Se consideró realizarla de manera individual a través de una reunión virtual con la finalidad que muestren sinceridad y confianza, sin miedo a que se tomen represarías hacia los entrevistados. También, se recalca que la información proporcionada es totalmente confidencial.

Tabla 14:

## Guía de Entrevista

ETAPAS / OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
<b>Bienvenida e introducción a la entrevista</b> Mostrar confianza y comodidad Con los entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saludo cordialmente a mis entrevistados</li> <li>• Me presento formalmente, menciono a que me dedico y que busco de ellos, recalcando que será una conversación amena y poco extensa.</li> <li>• Posterior a ello, formulo la primera pregunta: <b>¿Cómo te sientes trabajando junto a tu jefe y compañeros?</b> .....posteriormente a ello, cada uno responde</li> </ul>
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Pregunto acerca de su experiencia laboral?..... ¿Y cómo llegaron a trabajar a La terracita?</li> </ul>
<b>Tema: Clima laboral</b> Concepto breve del tema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recalca cual será el objetivo de la entrevista</li> <li>• Se hace mención de la importancia del clima laboral</li> <li>• Pregunto a los entrevistados, si conocen realmente lo que significan conceptos como: <b>liderazgo, trabajo en equipo, motivación, comunicación, capacitación y compensación.</b></li> </ul>
<b>Desarrollo de la entrevista:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregunto a los entrevistados: ¿Háblame de alguna situación donde creas tú haber puesto en práctica alguno de estos conceptos? O ¿Cuéntame si ha sentido que alguien cercano a ti haya desarrollado alguna de estas habilidades?</li> <li>• Los entrevistados comentan sus vivencias y experiencia</li> </ul>
<b>Pasos siguientes del proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se pregunta si algún entrevistado desea aportar algo más</li> <li>• Realizo un feedback, después de conocer sus experiencias.</li> </ul>
<b>Agradecimiento y cierre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me despido, manifiesto que lo conversado es confidencial y agradezco por su disponibilidad de tiempo.</li> </ul>

Las entrevistas virtuales realizadas el día de 12 de enero del 2022 a tres de los participantes Vía Zoom, sirvieron como fuente de información para conocer un poco más acerca del clima laboral que existe en la organización. Durante el proceso, la persona encargada de entrevistar realizaba apuntes donde plasmaba toda la información que se iba obteniendo.

El primer colaborador entrevistado fue un miembro del área de cocina, el manifestó que sentía comodidad trabajando en la organización, además consideraba por su parte que el dueño desde un inicio le generó seguridad y sobre todo mucha confianza porque es una persona muy abierta y dispuesto a escucharlo.

Con respecto a sus compañeros recalcó que cada uno de ellos eran muy atentos y se encontraban dispuestos a apoyarlo. Además, mencionó que conoce acerca de la importancia de los conceptos que permiten generar buen clima laboral, resaltando el buen nivel de liderazgo que desarrolla su jefe a través de acciones, manifestando que suele motivarlos al inicio de cada jornada, corrige errores de manera positiva, comunica constantemente lo que se debe realizar, escucha sugerencia del equipo, entre otras. Por otro lado, manifestó que al ser jefe del área de cocina tiene la responsabilidad de dirigir a sus compañeros, enseñarles a través de sus conocimientos y experiencia todo lo necesario para que realicen un mejor trabajo, indicó que cada vez que se suscita un error cometido por sí mismo u otro compañero en su área, trata de asimilar la situación y transmitirle apoyo a la otra persona.

El segundo colaborador que aportó a la entrevista fue un miembro de atención al cliente, es decir un Mozo, este nos indicó que al llegar por primera vez a La Terracita sintió temor porque en su anterior empleo, todos en su mayoría eran muy individualistas y en repetidas ocasiones egoístas, deduciendo así que sus nuevos compañeros tendrían actitudes similares. Recalcó que la idea que tenía de los demás no era la correcta, ya que se fue dando cuenta que los otros mostraban interés porque él se acople lo más rápido posible al equipo de trabajo, a partir de la fecha su concepto equivoco fue cambiando acerca de sus compañeros y notó que su jefe también mostraba interés por apoyarlo. Adicional a esto, él entrevistado resaltó que es mucho más fácil y motivador llegar a trabajar porque su equipo es muy unido, suelen compartir actividades y siempre se encuentran dispuestos ayudarse e incluso manifestó que se atrevería a recomendar a alguien porque conoce de la calidad de gente que trabaja en la empresa.

Por último, nuestra tercera entrevistada fue realizada a una colaboradora del área de caja, la misma que reafirmó lo dicho anteriormente por los dos colaboradores, resaltando la buena comunicación que existe entre sus compañeros al momento solicitar el trámite de impresión de alguna boleta o factura para los clientes. Desde su área pudo resaltar que al inicio de su contratación se le instruyó en el manejo de caja con respecto al sistema que se maneja en la empresa. Asimismo, manifestó estar satisfecha con la remuneración económica que percibe, ya que en otras ocasiones también se les ha otorgado incentivos extras en forma de reconocimiento por su desempeño laboral, por otro lado, solo

recomendó que el dueño pueda ambientar un lugar que sirva como espacio de descanso durante la hora de refrigerio.

## Cuestionario de Clima Laboral

### CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL RESTAURANTE LA TERRACITA

Área de trabajo: .....

Edad: ..... Sexo: M   F

Fecha: .....

A continuación, se presentará un listado de interrogantes relacionadas a las variables que se perciben en el ambiente laboral de la organización a través de las experiencias vividas. Es necesario leer cuidadosamente para comprender cada pregunta y pueda responder con absoluta sinceridad para que a partir de los resultados que se obtengan se puedan crear estrategias de mejora.

#### Instrucciones:

- Dicha encuesta es totalmente confidencial
- Calificar las preguntas en una escala del 1 al 5 de acuerdo a su criterio, en donde:
  - **1: Totalmente en desacuerdo**
  - **2: En desacuerdo**
  - **3: Ni de acuerdo, ni desacuerdo**
  - **4: De acuerdo**
  - **5: Totalmente de acuerdo**
- Marcar con un aspa (x) el recuadro que sea de su consideración

A	LIDERAZGO	1	2	3	4	5
1	Consideras que tu jefe influye de manera positiva en el desarrollo y logro de tus actividades.					
2	Cuentas con la capacidad de dirigir actividades grupales					
3	Mi jefe directo se encuentra dispuesto a escuchar y atender mis dudas, consultas e ideales.					
4	Cuando se comete un error, tu jefe lo corrige de manera adecuada					
B	MOTIVACIÓN	1	2	3	4	5
5	Me siento motivado al realizar mis funciones durante mi jornada laboral					
6	Consideras que estar motivado permite realizar de mejor manera tus funciones					
7	Crees que tus compañeros se encuentren motivados en la empresa.					
8	La organización muestra interés por mantener motivados a sus colaboradores.					
C	COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
9	La información que recibo es importante para el desarrollo de mis funciones.					
10	Me comunico con facilidad con mis jefes y compañeros.					
11	Tengo dificultad para comunicarme con mis jefes y compañeros					
12	Mi jefe suele proporcionar retroalimentación cuando se originan cambios o problemas en la organización.					
D	TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
13	Mis compañeros muestran disposición y apoyo en todo momento al realizar alguna tarea.					
14	Se cumplen los objetivos organizacionales gracias a la unión y aporte de conocimientos y habilidades de todos los integrantes.					
15	Sueles relacionarte con facilidad con los demás miembros de la organización.					
16	Consideras que la formación de grupos multifuncionales ayuda a obtener mejores resultados.					
E	CAPACITACIÓN	1	2	3	4	5
17	Crees que tu jefe muestra interés por capacitarte					
18	Considera que la capacitación es importante en tu formación laboral					
19	Sientes que tus conocimientos o habilidades mejoraron después de recibir algún tipo capacitación					
20	Incentivarías a tus compañeros a participar de alguna charla de motivación en tu trabajo					
F	COMPENSACIÓN	1	2	3	4	5
21	Me encuentro satisfecho con la remuneración económica que percibo.					
22	Consideras que la remuneración económica es la única forma de compensar a un colaborador.					
23	Consideras que los ascensos y/o reconocimientos son viables por tu desempeño laboral.					
24	Consideras que la remuneración emocional influye significativamente en el logro de objetivos.					

## **Recopilación de información (Diseño y Aplicación de Encuestas)**

### **Diseño**

La herramienta a utilizar es la encuesta, la cual consta de 24 preguntas, divididas en 6 grandes grupos según las variables de clima laboral consideradas anteriormente.

- **Liderazgo:** (Preguntas: 1,2,3 y 4)
- **Motivación:** (Preguntas:5,6,7 y 8)
- **Comunicación:** (Preguntas: 9,10,11 y 12)
- **Trabajo en equipo:** (Preguntas:13,14,15, y 16)
- **Capacitación:** (Preguntas: 17,18,19 y 20)
- **Compensación:** (Preguntas:21, 22, 23 y 24)

Después de elaborar este cuestionario, se procederá a entrevistar de manera aleatoria a todos los colaboradores. Las preguntas que aparecen en el cuestionario, son concisas y precisas, la redacción está dirigida de manera positiva para evitar confusiones o molestias al momento de resolverse.

En cuanto al sistema de valoración, se optó por utilizar escalas numéricas del 1 al 5 para resaltar con un (X) su posición en relación a cada pregunta, donde:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

### **Aplicación de la encuesta**

La aplicación de la encuesta se realizó presencialmente en las instalaciones del local, el día elegido fue un miércoles 19 del mes de enero del 2022, ya que la mayoría de los colaboradores se encontraba presente en su centro de trabajo. Por otro lado, al ser de manera presencial, se procedió a repartir impresiones con el formato elaborado, donde se detalla cada una de las indicaciones a seguir para su debida realización, también se reiteró que la información era totalmente confidencial y se mantendría bajo el anonimato.

## **Plan de Comunicación**

El mencionado plan de comunicación ha sido importante, porque ha permitido tener una relación más cercana con aquellos miembros de la organización (empleador-colaboradores), en función a la información proporcionada durante el inicio, desarrollo y final de este proceso.

En primer lugar, se consideró realizar una solicitud de permiso vía correo electrónico al dueño y gerente de la empresa para llevar a cabo el estudio de clima laboral de manera presencial, cuya finalidad es conocer el ambiente real de trabajo en la que conviven a diario todos sus integrantes. Además de mencionar cuáles serán los beneficios al aplicar dicho cuestionario de 24 preguntas a cada uno de los participantes que se encuentran en las diferentes áreas, siendo necesario para ello el permiso oportuno que este otorgue a los colaboradores para la ejecución del proceso.

Durante el desarrollo de la encuesta presencial, se comunicó a cada uno de los 10 participantes cual era el objetivo de dicha investigación, además de hacer mención sobre aquellas indicaciones y aclaraciones en relación a dudas que pudieron haber surgido para el debido llenado de la encuesta. Asimismo, recalcar que fue realizada de manera aleatoria y en un momento en el que los participantes no se encontraban realizando sus funciones de trabajo.

Finalmente, los resultados de dicha encuesta serán entregados al dueño y gerente a través de un correo electrónico y posteriormente una conversación directa, donde se le proporcionará el alcance de los resultados que se obtuvieron después de haber tabulado toda la información obtenida, con el fin de crear estrategias de mejora tras obtener resultados inesperados o en todo caso fortalecer aún más el ambiente tras lograr resultados positivos.

Por otro lado, los datos personales de cada colaborador partícipe, serán mantenidos bajo confidencialidad para evitar cualquier tipo de incidencia. También, la comunicación de los resultados obtenidos se dará a conocer a los mismos mediante un conversatorio previamente coordinado, en el cual se manifestará la importancia de mantener un ambiente de trabajo armonioso.

### **Objetivos dirigidos al empleador:**

- Proporcionar de manera ordenada los resultados estadísticos recabados en la parte diagnóstica.

- Plantear las posibles estrategias de solución para la toma de decisiones en la mejora del clima laboral en los miembros de la empresa.

**Objetivos dirigidos a los colaboradores:**

- Comunicar de manera asertiva las fortalezas y debilidades obtenidas a través de la aplicación diagnóstica.
- Dialogar la toma de decisiones para lograr un desempeño favorable de los colaboradores en la Terracita.

**Análisis de Resultados**

Para la realización de la encuesta, se contó con la participación de 10 colaboradores de La Terracita, para ser más exactos se encuestó a 4 colaboradores del área de cocina, 3 mozos, 1 azafata, 1 Cajera e incluso a la encargada de administración. Las evidencias pueden ser apreciadas al finalizar la investigación dentro del apartado Anexos.

## Presentación de Resultados

**Tabla 15:**

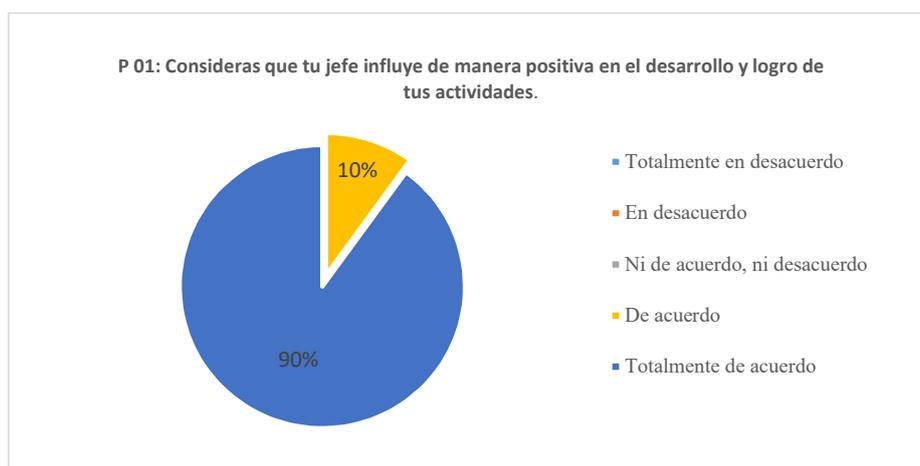
*Resultados obtenidos mediante la encuesta*

N°	PREGUNTAS	TOTALMENTE EN DESACUERDO (1)	EN DESACUERDO (2)	NI DE ACUERDO, NI DESACUERDO (3)	DE ACUERDO (4)	TOTALMENTE DEACUERDO (5)	TOTAL DE RESPUESTAS
1	Consideras que tu jefe influye de manera positiva en el desarrollo y logro de tus actividades.	0	0	0	1	9	10
2	Cuentas con la capacidad de dirigir actividades grupales	0	0	0	4	6	10
3	Mi jefe directo se encuentra dispuesto a escuchar y atender mis dudas, consultas e ideales.	0	0	0	2	8	10
4	Cuando se comete un error, tu jefe lo corrige de manera adecuada	0	0	0	1	9	10
5	Me siento motivado al realizar mis funciones durante mi jornada laboral	0	0	0	1	9	10
6	Consideras que estar motivado permite realizar de mejor manera tus funciones	0	0	0	0	10	10
7	Crees que tus compañeros se encuentren motivados en la empresa.	0	0	0	4	6	10
8	La organización muestra interés por mantener motivados a sus colaboradores.	0	0	0	1	9	10
9	La información que recibo es importante para el desarrollo de mis funciones.	0	0	0	2	8	10
10	Me comunico con facilidad con mis jefes y compañeros.	0	0	0	2	8	10
11	Tengo dificultad para comunicarme con mis jefes y compañeros	6	2	0	0	2	10
12	Mi jefe suele proporcionar retroalimentación cuando se originan cambios o problemas en la organización.	0	0	0	2	8	10
13	Mis compañeros muestran disposición y apoyo en todo momento al realizar alguna tarea.	0	0	0	3	7	10
14	Se cumplen los objetivos organizacionales gracias a la unión y aporte de conocimientos y habilidades de todos los integrantes.	0	0	0	2	8	10
15	Sueles relacionarte con facilidad con los demás miembros de la organización.	0	0	0	3	7	10
16	Consideras que la formación de grupos multifuncionales ayuda a obtener mejores resultados.	0	0	0	2	8	10
17	Crees que tu jefe muestra interés por capacitarte	0	0	0	1	9	10
18	Considera que la capacitación es importante en tu formación laboral	0	0	0	0	10	10
19	Sientes que tus conocimientos o habilidades mejoraron después de recibir algún tipo de capacitación	0	0	0	1	9	10
20	Incentivarías a tus compañeros a participar de alguna charla de motivación en tu trabajo	0	0	0	1	9	10
21	Me encuentro satisfecho con la remuneración económica que percibo.	0	1	0	2	7	10
22	Consideras que la remuneración económica es la única forma de compensar a un colaborador.	6	1	0	1	2	10
23	Consideras que los ascensos y/o reconocimientos son viables por tu desempeño laboral.	0	0	0	1	9	10
24	Consideras que la remuneración emocional influye significativamente en el logro de objetivos.	0	0	0	1	9	10

## Representación Gráfica de los resultados encuestados

**Figura 5:**

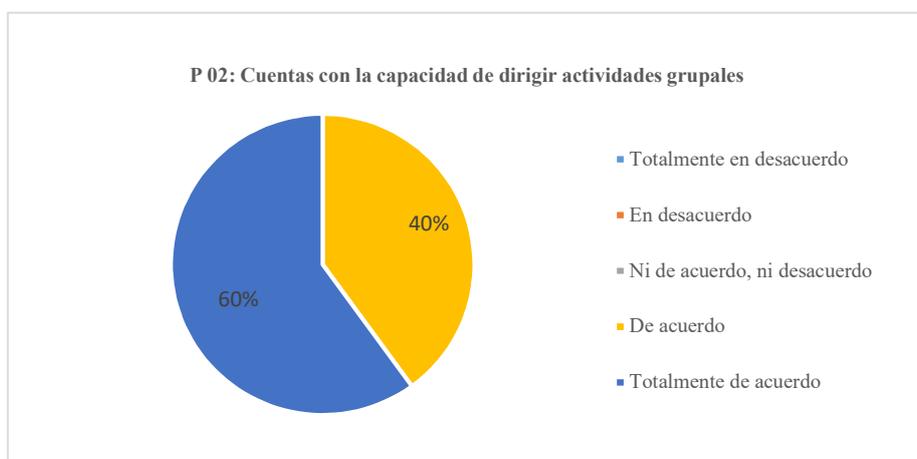
*Gráfica de la pregunta N° 1*



Se puede interpretar que los resultados son positivos, dado que el 90% de colaboradores, equivalente a 9 personas se encuentran totalmente de acuerdo y el otro 10% que representa a 1 colaborador está de acuerdo, ya que consideran que su jefe influye positivamente en el desarrollo y logro de sus actividades.

**Figura 6:**

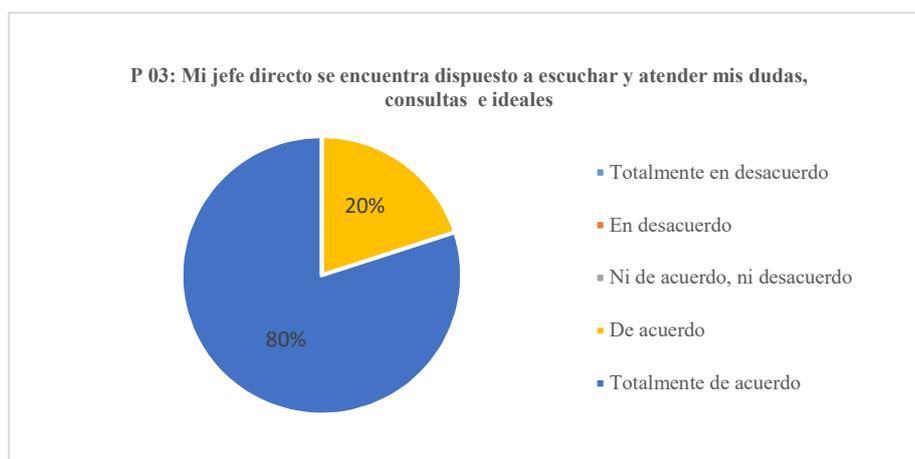
*Gráfica de la pregunta N° 2*



Se puede interpretar que un 60% de colaboradores está totalmente de acuerdo y otro 40% de acuerdo, en contar con la capacidad de dirigir y acompañar actividades en grupo para lograr cambios en la empresa. Es decir, en su totalidad los resultados son positivo.

Figura 7:

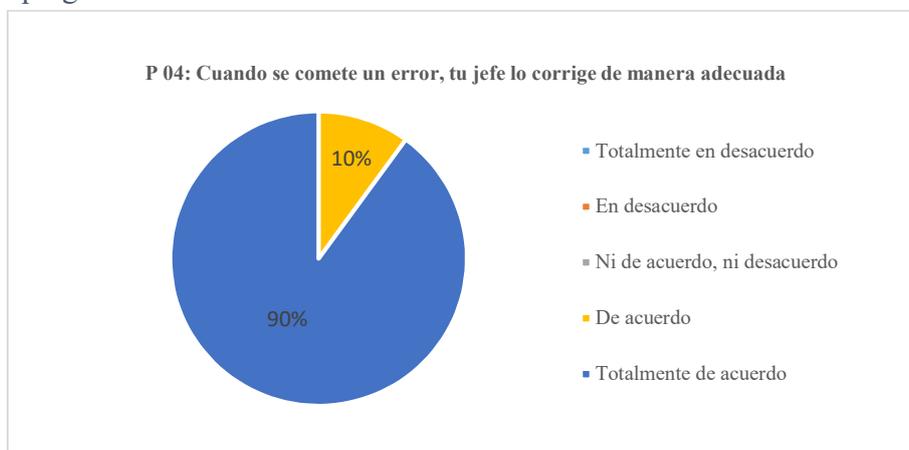
Gráfica de la pregunta N° 3



Se concluye que los resultados obtenidos son positivos, es decir el 80% que es equivalente a 8 personas están totalmente de acuerdo y el otro 20% restante que representa a 2 personas están de acuerdo, considerando que su jefe muestra disposición para escucharlos, orientarlos y les brinda la oportunidad de manifestar sus ideas aportando a la organización.

Figura 8:

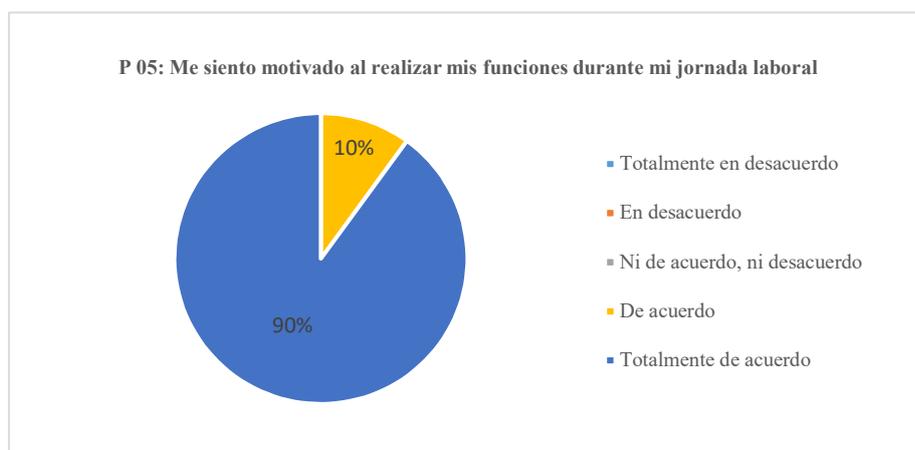
Gráfica de la pregunta N° 4



Se puede interpretar que el 90% de colaboradores se encuentran totalmente de acuerdo y el otro 10 % de acuerdo, en afirmar que cuando se origina un error producto de una mala gestión, este busca solucionarlo de la mejor manera.

**Figura 9:**

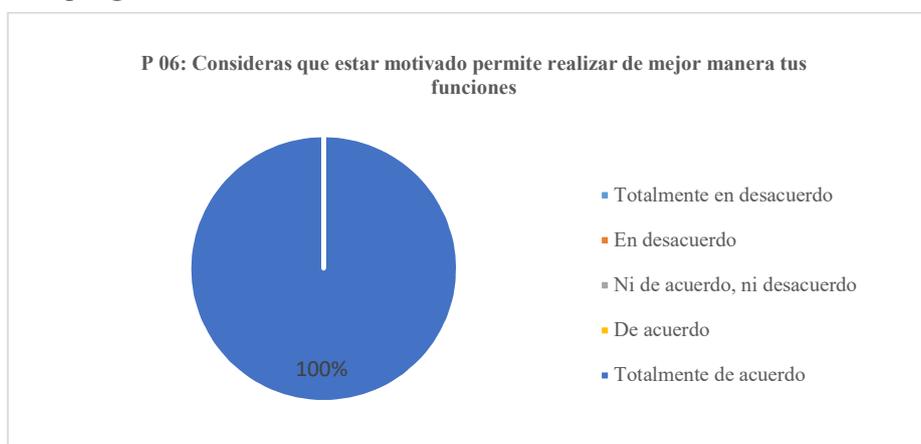
*Gráfica de la pregunta N° 5*



Se puede concluir que el 90% de colaboradores está totalmente de acuerdo y el otro 10% de acuerdo en que se encuentran motivados al realizar sus funciones durante su jornada laboral.

**Figura 10:**

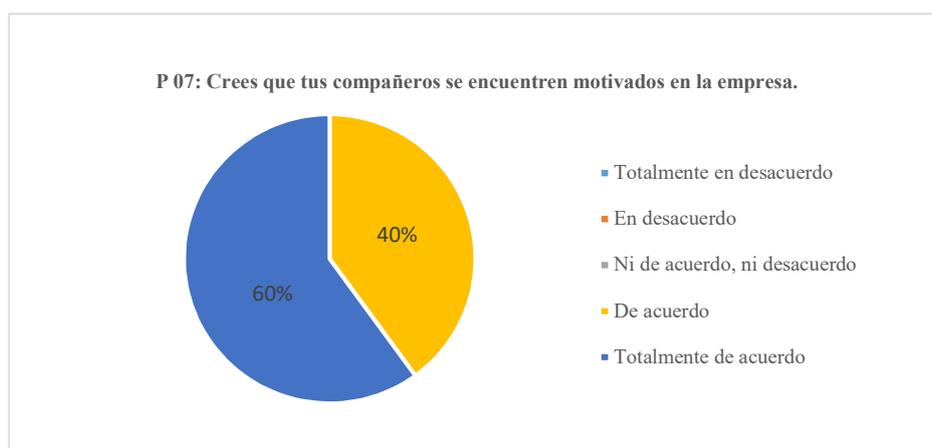
*Gráfica de la pregunta N° 6*



Se puede interpretar que todos los encuestados, es decir el 100% de colaboradores está totalmente de acuerdo y consideran que al encontrarse motivados les permite realizar eficientemente sus funciones en el trabajo.

**Figura 11:**

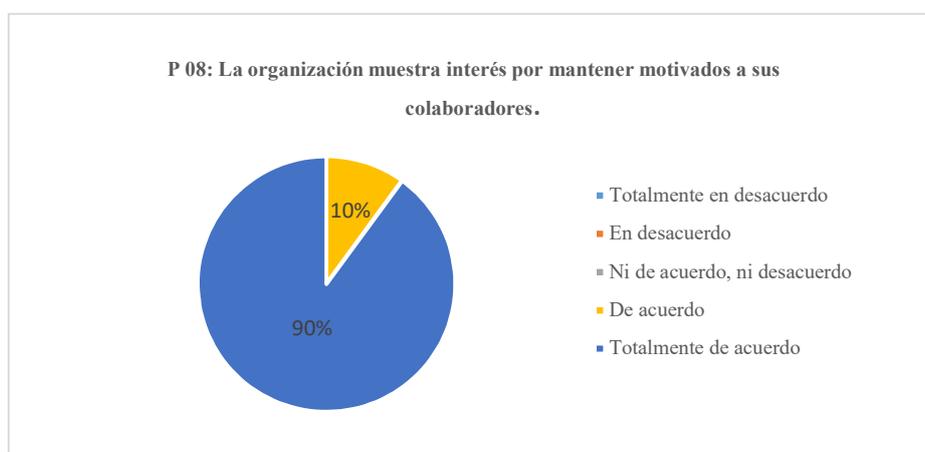
*Gráfica de la pregunta N° 7*



El 60% de encuestados se encuentra totalmente de acuerdo y el 40% restante de acuerdo, en que sus compañeros de trabajo se encuentran motivados dentro de la empresa. Es decir, todos perciben que sus compañeros de alguna u otra manera están motivados.

**Figura 12:**

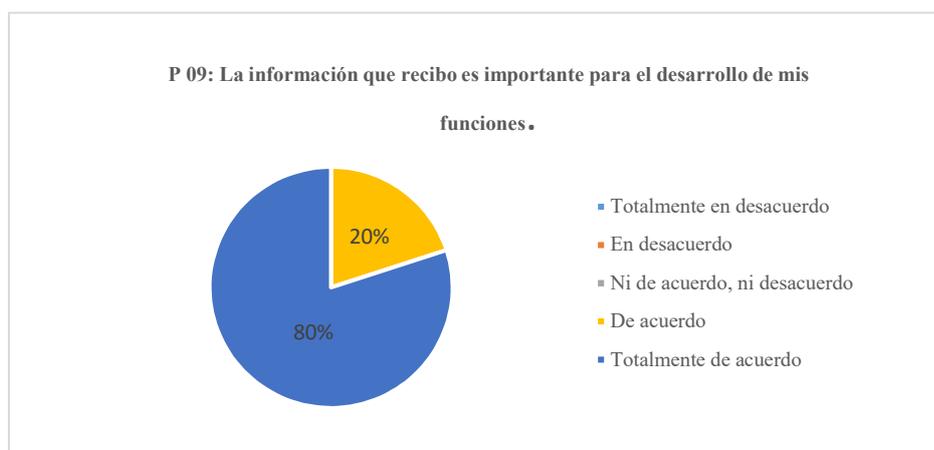
*Gráfica de la pregunta N° 8*



Se puede interpretar que el 90% de encuestados está totalmente de acuerdo y el otro 10% de acuerdo, que quienes manejan la Terracita muestran disposición por mantener motivados a sus colaboradores. Es decir, todos coinciden que la organización muestra interés en ese aspecto.

**Figura 13:**

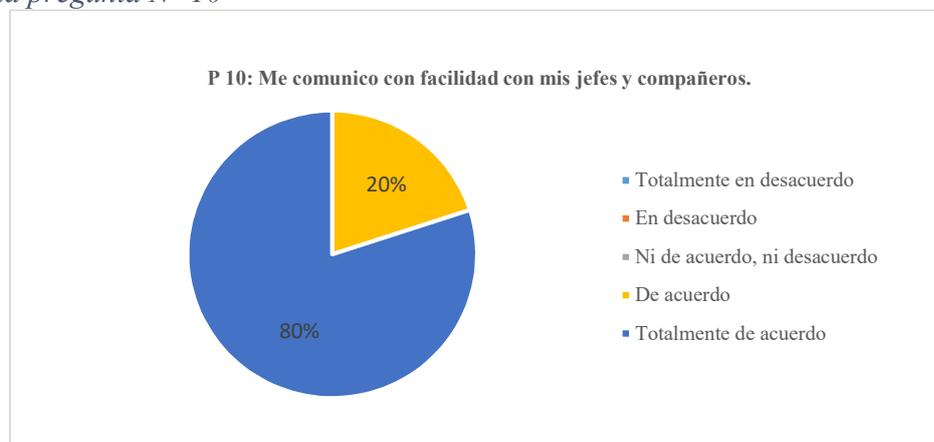
*Gráfica de la pregunta N° 9*



Se puede concluir que las respuestas en su totalidad son positivas, es decir el 80% está totalmente de acuerdo y el otro 20% restante de acuerdo, que la información recibida por parte de sus jefes o algún miembro de la organización es de suma importancia para el desarrollo óptimo de sus funciones.

**Figura 14:**

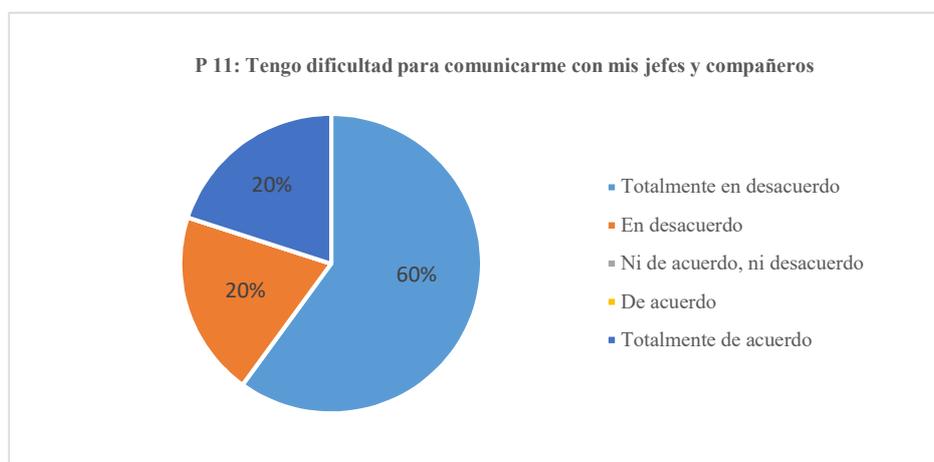
*Gráfica de la pregunta N° 10*



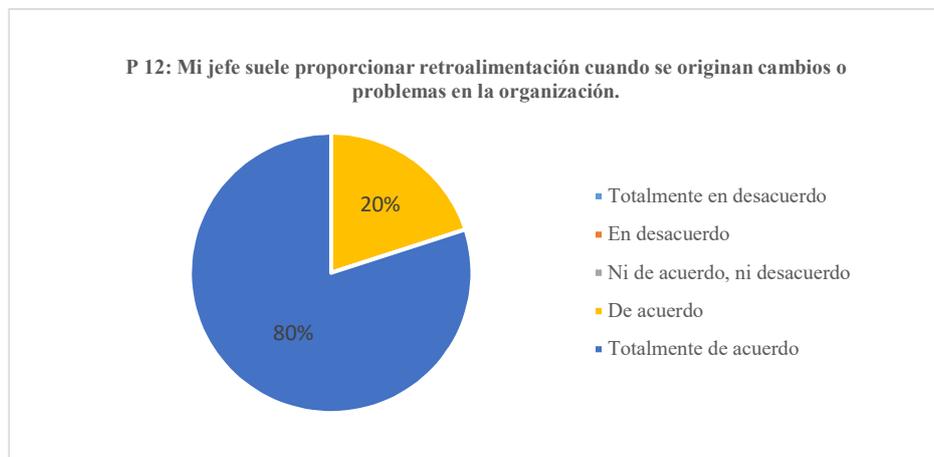
En conclusión, se puede interpretar que las respuestas en su totalidad son positivas, porque un 80% está totalmente de acuerdo y un 20% de acuerdo, que no existen barreras de comunicación con sus jefes y demás compañeros. Al contrario, consideran que pueden hacerlo con total facilidad y confianza.

**Figura 15:**

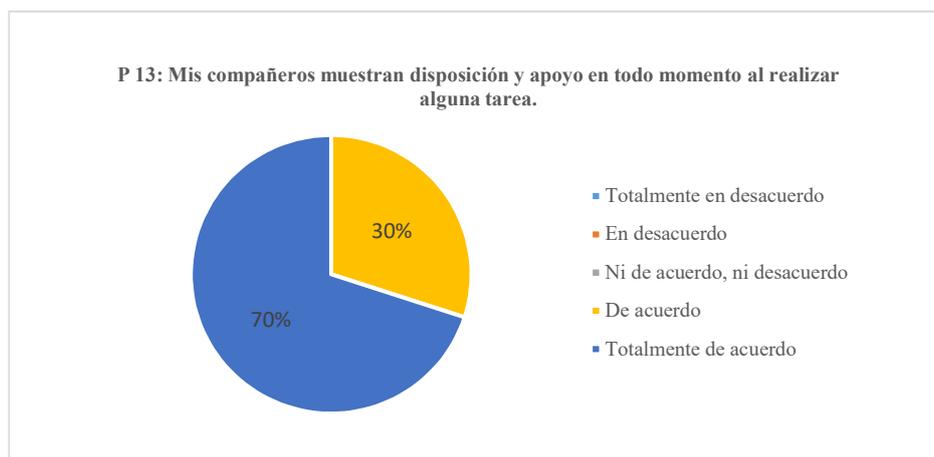
*Gráfica de la pregunta N° 11*



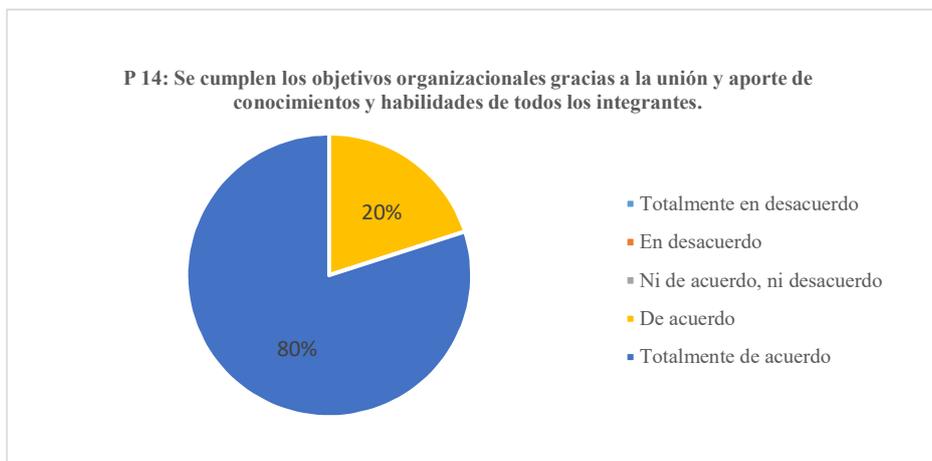
Se puede interpretar que el 60% de colaboradores, es decir 6 de los encuestados, está totalmente en desacuerdo y un 20% en desacuerdo equivalente a 2 encuestados, es decir estos no presentan dificultades para comunicarse con sus jefes y pares en temas relacionados al trabajo. Por otro lado, el último 20% estuvo totalmente de acuerdo, que si tenían ciertos inconvenientes para poder comunicarse.

**Figura 16:***Gráfica de la pregunta N° 12*

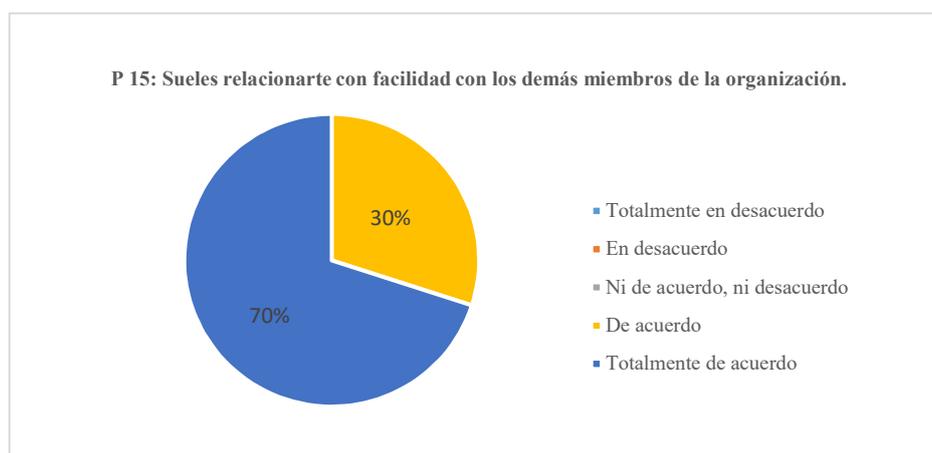
En conclusión, las respuestas relativamente son positivas porque existe un 80% que está totalmente de acuerdo y un 20% restante de acuerdo, que el jefe suele brindar retroalimentación cuando se ejecutan cambios o suscitan problemas en la organización para mejorar continuamente.

**Figura 17:***Gráfica de la pregunta N° 13*

Se puede interpretar que, en su totalidad, los colaboradores sienten que sus demás compañeros muestran disposición y soporte cuando se necesita llevar a cabo una actividad. Es decir, un 70 % está totalmente de acuerdo y un 30% de acuerdo.

**Figura 18:***Gráfica de la pregunta N° 14*

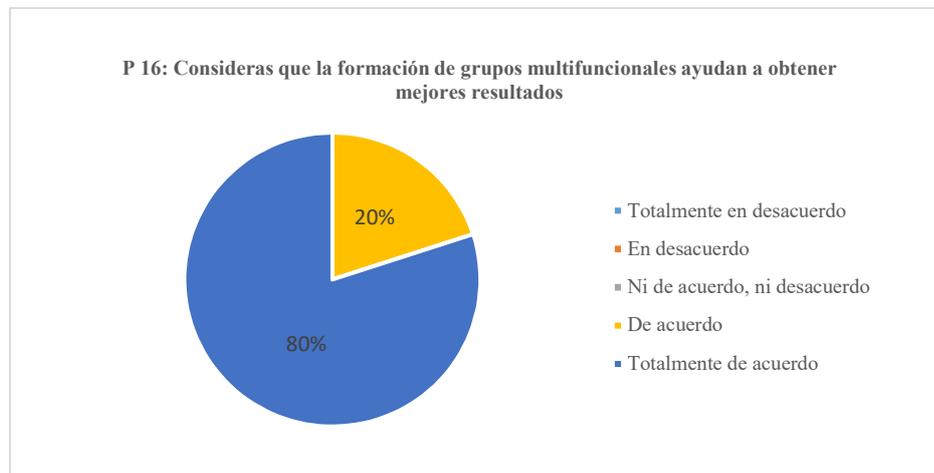
Se concluye que los porcentajes obtenidos son positivos, ya que los objetivos y metas que se plantean en la empresa se han logrado conseguir gracias a la colaboración y aportación de ideas, conocimientos y habilidades de cada integrante. Tal es así que existe un 80% que está totalmente de acuerdo y un 20% restante de acuerdo.

**Figura 19:***Gráfica de la pregunta N° 15*

Se puede interpretar que un 70% está totalmente de acuerdo y otro 30 % de acuerdo, en que relacionarse con los demás miembros de la organización resulta muy fácil y fácil. Es decir, los resultados son positivos y no existen barreras que dificulten dichas relaciones.

**Figura 20:**

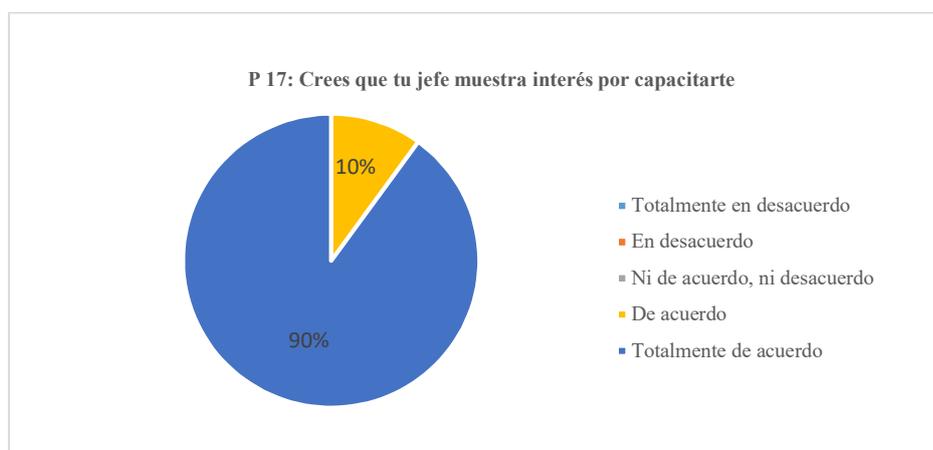
*Gráfica de la pregunta N° 16*



Se concluye que los resultados obtenidos son relativamente positivos, dado que existe un 80% que está totalmente de acuerdo y otro 20 % de acuerdo en que la formación de grupos multifuncionales en la organización contribuye a obtener mejores resultados, debido que cada uno de estos cuenta con diferentes competencias que permite realizar el trabajo de una manera más eficiente.

**Figura 21:**

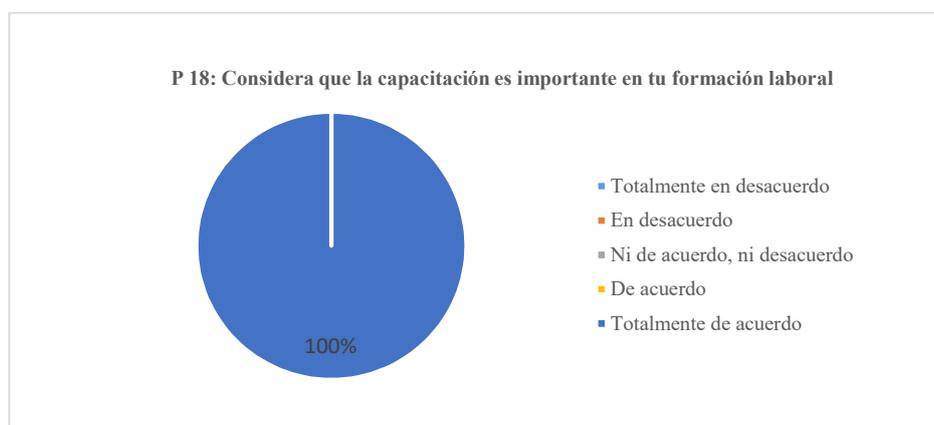
*Gráfica de la pregunta N° 17*



Se puede interpretar que los resultados obtenidos son positivos, dado que hay un 90% de colaboradores que está totalmente de acuerdo y otro 10 % está de acuerdo con que su jefe muestra interés por capacitar en temas importantes para ellos y la organización. Precisamente hicieron referencia en temas como la motivación, manejo de algún nuevo sistema, entre otros.

**Figura 22:**

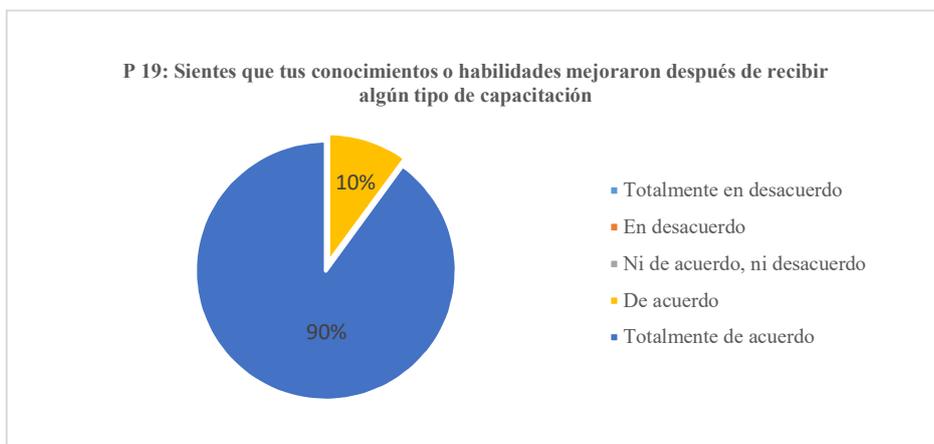
*Gráfica de la pregunta N° 18*



Se puede interpretar que el 100% de colaboradores, es decir las 10 personas encuestadas se encuentran totalmente de acuerdo en considerar que la capacitación es un recurso importante en la organización que ayuda y potencia la formación laboral.

**Figura 23:**

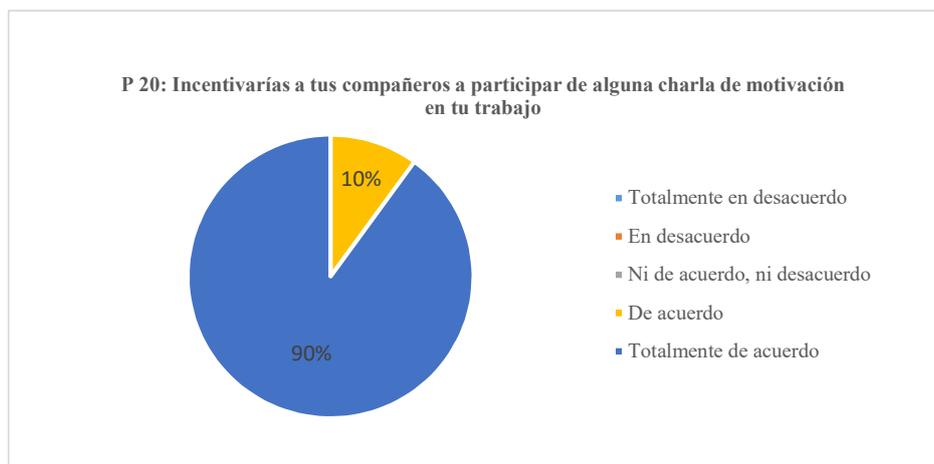
*Gráfica de la pregunta N° 19*



Se concluye que los resultados son positivos, dado que hay un 90% totalmente de acuerdo y el otro 10% de acuerdo, en considerar que sus conocimientos y habilidades mejoran considerablemente después de haber recibido una previa capacitación.

**Figura 24:**

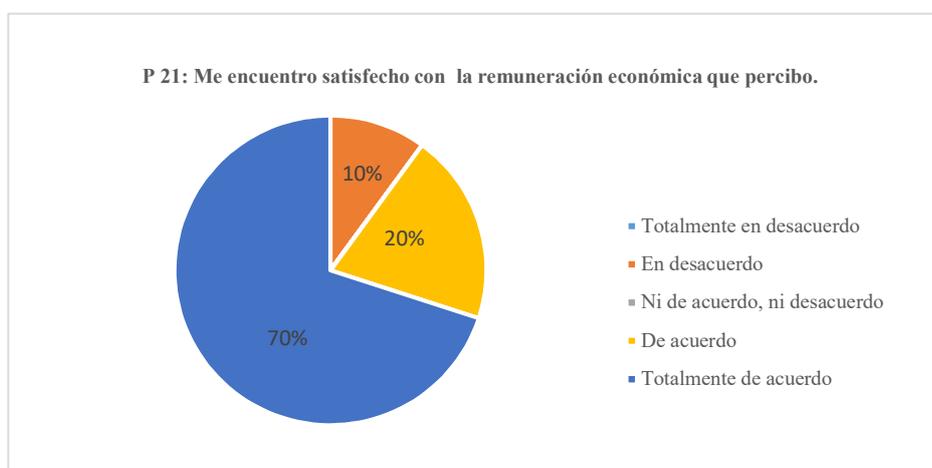
*Gráfica de la pregunta N° 20*



Se puede concluir que un 90% y otro 10% se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo, que después de haber recibido una capacitación y haber mejorado sus conocimientos en relación a ello, incentivarían a sus demás compañeros en ser partícipes de alguna charla en motivación que permita incrementar su desempeño.

**Figura 25:**

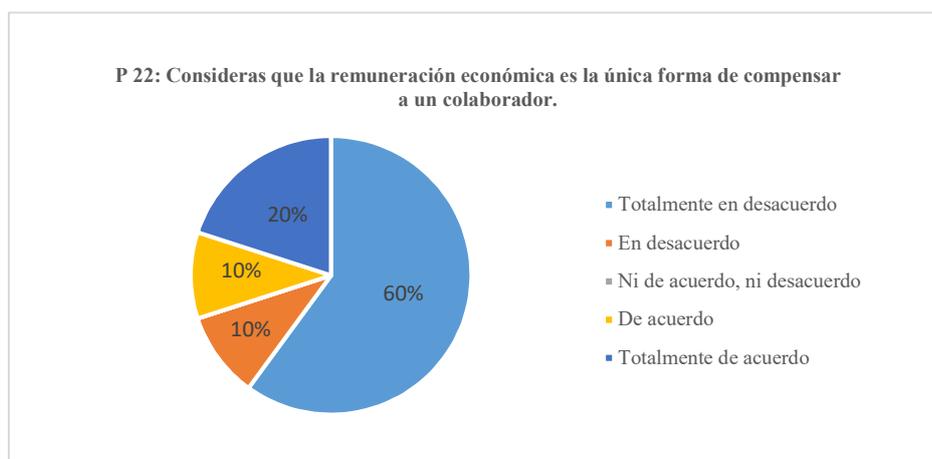
*Gráfica de la pregunta N° 21*



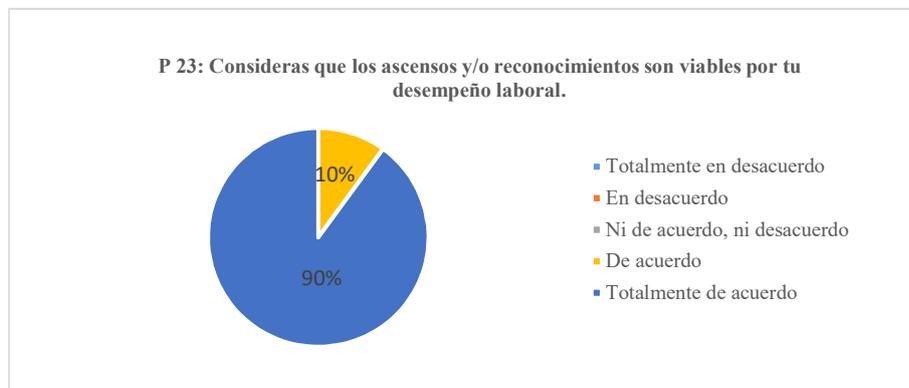
En conclusión, se logra mostrar que tanto un 70% como un 20% están totalmente de acuerdo y de acuerdo en estar satisfechos con la remuneración económica que le brinda la empresa. Mientras que solo un 10%, es decir una sola persona se encuentra en desacuerdo con lo que percibe económicamente.

**Figura 26:**

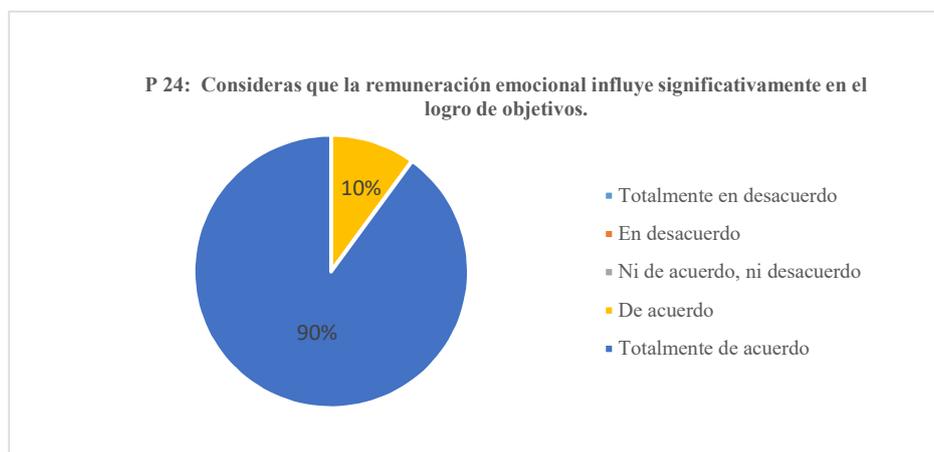
*Gráfica de la pregunta N° 22*



Se puede interpretar que la gran mayoría de encuestados, es decir el 70 % de colaboradores están totalmente en desacuerdo y de desacuerdo que la remuneración económica sea la única manera de compensar a un trabajador. Mientras que un 30 % opina diferente y considera que el dinero sí es la única forma de compensar a alguien por su trabajo.

**Figura 27:***Gráfica de la pregunta N° 23*

Se concluye que todos los colaboradores equivalentes al 90% y 10%, están totalmente de acuerdo y de acuerdo en considerar que los ascensos y reconocimientos son proporcionarles por el buen desempeño y rendimiento alcanzado.

**Figura 28:***Gráfica de la pregunta N° 24*

Los resultados obtenidos en su totalidad son positivos, dado que los 10 encuestados están totalmente de acuerdo y de acuerdo en considerar el tipo de remuneración emocional, dígame: reconocimientos verbales, felicitaciones, actividades de integración y recreación

como viajes, paseos, entre otros, de aportar significativamente para que los colaboradores logren alcanzar las metas y objetivos planteados.

## **Capítulo VII. Acciones de Mejora**

Después de analizar los resultados obtenidos a través de las entrevistas y encuestas realizadas a los colaboradores, se ha podido evidenciar que estos en su mayoría fueron positivos. Asimismo, se ha creído conveniente implementar programas en diferentes fechas durante el segundo semestre del año 2022 con la finalidad que ayuden a mantener y mejorar el buen ritmo de trabajo de los colaboradores que ha servido de empuje para la existencia de un excelente clima laboral.

### **Programas para Mantener y Mejorar el Clima**

#### **Programa: Potenciamos nuestras habilidades**

##### **Objetivo**

Este programa tiene como objetivo descubrir y fortalecer todas aquellas habilidades blandas presentes en cada uno de nuestros colaboradores, con la finalidad que estos logren relacionarse exitosamente con otras personas y aporten significativamente en su crecimiento personal y laboral.

##### **Desarrollo**

En este programa se contará con la participación de todos los colaboradores, quienes instruidos por un Mentoring buscarán descubrir y potenciar sus habilidades, ya que será el encargado de brindar charlas relacionadas al desarrollo de estas. Esta asesoría de Mentoring será llevada a cargo por el dueño de la misma empresa (Carlo Cruz Vásquez), quien cuenta con conocimientos en el área de recursos humanos.

Por otro lado, los temas a tratar serán: Importancia de comunicarse asertivamente, la ética durante el trabajo, Capacidad para resolver problemas, Trabajo bajo presión y Team Building. Para el desarrollo de estos temas se contará con la ayuda videos motivacionales y dinámicas que permitan asociar la importancia y relación de cada uno de estos juegos con los temas a tratar.

La dinámica para desarrollar la comunicación lleva por nombre: “Concéntrate en una idea”, cuyo objetivo es comunicarse con claridad con otras personas sin

despreciar las ideas que surgen momentáneamente, para ello se necesitan 10 pelotas de plástico y un cesto. Pequeño.

Asimismo, para la dinámica de trabajo en equipo, llamada: “Apunta en la botella”, consiste en introducir un clavo al agujero de la botella, para esto es necesario la participación de todos los integrantes de la dinámica, los cuales se encontrarán ubicados de forma circular, uniendo el nylon con el cabezal del clavo para logra el objetivo de introducirlo a la botella, buscando así evidenciar que para lograr el objetivo es importante el involucramiento de todos.

Por último, la dinámica de solución de conflictos a llevarse a cabo se llama “Escuadrón”, donde se podrá identificar que para lograr un objetivo personal o laboral surgen conflictos, los cuales deben ser superados y sobre todo se debe analizar la forma en cómo afrontarlos. Para ello, se necesitarán hojas A4 y un aro de 50 cts. de diámetro, con las hojas se construirán aviones de papel, los mismo que volarán e intentarán atravesar el aro que se encuentra a una distancia prudente.

#### **Recursos:**

- Infraestructura: Dentro de las instalaciones de la empresa
- Materiales y equipos: Proyector, videos, juegos
- Personal: Mentoring y colaboradores
- Tiempo: El desarrollo de este programa se llevará a cabo una vez al mes durante los meses de Julio, agosto y septiembre del 2022.
- Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión de los materiales didácticos para las dinámicas.

#### **Programa: Organización saludable**

##### **Objetivo**

Este programa tiene como objetivo dar a conocer a todos los miembros de la organización la importancia de la salud mental en la vida de las personas para generar un bienestar emocional, psicológico y social en nuestros colaboradores.

##### **Desarrollo**

La implementación de este programa ha sido considerada porque actualmente debido a la coyuntura sanitaria muchas personas necesitan ayuda para poder resolver

sus problemas, es decir existen casos donde estos presentan problemas relacionados al estrés, ansiedad, miedo, preocupación e incluso depresión, que no les permite estar bien consigo mismo y tampoco relacionarse fácilmente con los demás, ya que muchas veces el vivir preocupado al contagio de la COVID-19, ha generado rechazo hacia las demás personas. Ante esta situación lo más apropiado es adoptar prácticas que ayuden a superar estas dificultades como el dormir lo suficiente, realizar actividades físicas, comer saludable, recargar energías, mantener la mente ocupado en cosas positivas, entre otras

Precisamente al ser una empresa que ofrece un producto y servicio de cara al público, sus colaboradores se encuentran expuestos a este tipo de escenarios donde acuden clientes difíciles de entender, los compañeros son muy conflictivos, existe mucha presión en el trabajo, etc., los cuales son las causantes principalmente de generar en ellos un estrés laboral.

Por lo tanto, para este programa la empresa prestará de los servicios de un profesional en la salud como la psicóloga Clara Ysolina Mariazeyderth Montenegro, quien será la encargada de llevar a cabo charlas motivacionales que expliquen el verdadero origen de estos problemas y como pueden ser sobrellevados para lograr bienestar en las personas.

### **Recursos**

- Infraestructura: Ninguna, la charla será vía Zoom
- Materiales y equipos: Laptops, celulares, aplicación Zoom
- Personal: La profesional en psicología y participantes
- Tiempo: Se estima que esta charla será realizada por única vez en la tercera semana del mes de julio del 2022.
- Presupuesto: Debe considerarse la remuneración del psicólogo.

### **Programa: Momentos felices**

#### **Objetivo**

El objetivo de este programa es motivar y afianzar aún más los lazos de compañerismo, mediante reuniones integradoras que permitan generar en los

colaboradores emociones positivas a fin de fortalecerse como equipo para lograr una mayor productividad en la empresa.

### **Desarrollo**

En este programa, se llevará a cabo actividades que permitirán interactuar unos con otros, de tal forma que existan mejores relaciones entre los colaboradores. Por ejemplo, como parte de querer mantener un clima laboral óptimo, se propone realizar 2 veces durante este semestre la celebración de cumpleaños de todos los colaboradores. Es decir, durante la segunda semana de julio se tomará en cuenta todos aquellos que cumplieron años a partir del mes de enero hasta junio, por otro lado, aquellos que cumplen años a partir de Julio a diciembre serán celebrados en la tercera semana del último mes del año. Además, es preciso recalcar que las fechas mencionadas anteriormente son manejadas de esta manera, debido que esta programación genera un costo a la empresa, esto no quiere decir que las personas que cumplan años en sus respectivos meses pasarán desapercibidas, es todo lo contrario, por su parte el jefe brindará las felicitaciones correspondientes según las fechas de onomástico.

Por otra parte, también se ha previsto realizar un viaje recreacional de un día durante la primera semana del mes de octubre al balneario turístico Los Organos, con la finalidad de promover relaciones sanas entre miembros de manera divertida y que inspire a los mismos a disfrutar del lugar en el que trabajan.

### **Recursos**

- Infraestructura: En el caso de los onomásticos, se hará uso de las instalaciones del local y con respecto al viaje alquilar un día alguna locación de playa.
- Personal: El dueño general y todos los colaboradores
- Tiempo: Se estima que en la segunda semana de Julio y la tercera semana de diciembre se realicen las celebraciones de cumpleaños, según lo coordinado. Además, en la Primera semana de octubre se tiene programado el paseo recreacional.

- Presupuesto: Debe considerarse la compra de productos para las celebraciones: torta, bocaditos, gaseosas, entre otros, además del alquiler de movilidad y alimentos para el viaje.

### **Programa: Aprendo con la tecnología**

#### **Objetivo**

El programa Aprendo con la tecnología, tiene como finalidad brindar conocimientos a los colaboradores con respecto al uso y manejo adecuado de equipos tecnológicos y a la vez estos tengan una mayor durabilidad.

#### **Desarrollo**

La ejecución de este programa consiste en realizar dos capacitaciones a todos los colaboradores de la organización en el uso y manejo correcto de tecnologías, durante las fechas establecidas en la tercera semana del mes de agosto y la siguiente en el mes de noviembre. El profesional encargado de dirigir estas capacitaciones es un ingeniero de sistema, quien explicará a detalle el uso correcto del sistema utilizado para la realización de los pedidos, inventarios, boletas, facturas entre otros. Este tiene como finalidad generar aprendizajes que permitan a los talentos de la Terracita manejar nuevas herramientas y sean personas más productivas para la organización. Por otra parte, se repartirá a cada uno de los participantes material impreso (trípticos), donde se indique paso a paso la información brindada, la cual podrá servir de guía para su respectiva práctica.

#### **Recursos**

- Infraestructura: Instalaciones de la empresa
- Materiales y equipos: Proyector, monitor, trípticos
- Personal: Ingeniero de sistemas Juan Carlos García Gonzáles.
- Tiempo: Se estima que estas capacitaciones serán realizadas 2 veces durante el año, la primera en agosto y la segunda en noviembre, ambas en la tercera semana del mes.
- Presupuesto: Debe considerarse la remuneración del Ingeniero.

## Implementación de los Programas

**Tabla 16:**

*Programas para mantener y mejorar el clima laboral*

PROGRAMAS	RESPONSABLE	CARGO	SEMESTRE																											
			JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE							
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Potenciamos nuestras habilidades	Carlo Cruz Vásquez	Mentoring	■				■				■																			
Organización Saludable	Clara Mariazeyderth Montenegro	Psicólogo			■																									
Momentos Felices	Carlo Cruz Vásquez	Dueño y Gerente			■										■														■	
Aprendo con la Tecnología	Juan Carlos García Gonzales	Ingeniero de Sistemas							■																■					

**Tabla 17:***Presupuesto de programas a implementar*

Proyectos	Actividades y Materiales		Descripción	Costo
Potenciamos nuestras habilidades	Asesoría de mentoring		Actividad sin costo	S/ -
	Proyector Audiovisual		Instrumento de proyección	S/ 1,200.00
	Dinámica: "Concentrate en una idea"	Pelotas de plastico	Materiales para la dinámica	S/ 49.90
		Cesto pequeño		S/ 9.90
	Dinámica: "Apunta en la botella""	botella de plastico	Materiales para la dinámica	S/ -
		Clavo		S/ 2.00
	Dinámica: "Escuadrón"	Hojas A4 (1 paquete)	Materiales para la dinámica	S/ 16.00
Aro de 50 centímetros(plastico)		S/ 5.00		
Organización Saludable	Contratación de Profesional en Psicología		2 horas ( 1 día)	S/ 500.00
Momentos Felices	Onosmástico : Fecha 1	Torta	Compartir	S/ 70.00
		Comida		S/ 200.00
		Bebida		S/ 50.00
	Onosmástico : Fecha 2	Torta	Compartir	S/ 70.00
		comida		S/ 200.00
		Bebida		S/ 50.00
	Viaje recreacional (organos)	Movilidad: ida y vuelta	Paseo de confraternidad	S/ 600.00
		Comida		S/ 400.00
		Otros		S/ 200.00
Aprendo con la Tecnología	Contratación de un ingeniero de Sistema		2 charlas (1 hora c/u)	S/ 600.00
<b>Total</b>				<b>S/ 4,222.80</b>

## **Conclusiones**

### **Conclusión 1**

Posteriormente al análisis FODA de la empresa la Terracita, se determinó que es una empresa interna y externamente fuerte, debido que sus fortalezas fueron superiores a sus debilidades, cuyos recursos fácilmente le permitirían superar estas dificultades existentes. De la misma manera, la empresa externamente se encuentra sólida a pesar del poco tiempo de creación, es decir las oportunidades que hasta el momento se le han presentado, fueron aprovechadas en beneficio y desarrollo de la misma, con el objetivo de permitirles detectar y estar preparados ante cualquier amenaza que se presente y atente contra la organización.

### **Conclusión 2**

La cultura organizacional de la Terracita, es una cultura fuerte gracias a la cimentación de valores, costumbres, normas, políticas y principios que se encuentran alineados a la misión y visión de la misma, esta a su vez ha sido transmitida a cada uno de los miembros que la conforman con la finalidad de crear sentido de pertenencia con la organización.

### **Conclusión 3**

El área de Recursos Humanos se enfoca principalmente en ayudar y mejorar al talento que son parte de las empresas, debido que las personas son consideradas el recurso más valioso dentro de la gestión organizacional. Por otra parte, esta área brinda todas las herramientas necesarias a los colaboradores con la finalidad de que todos estos se involucren y contribuyan al crecimiento de la organización.

### **Conclusión 4**

La implementación de un Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, es de suma importancia ya que permite a las organizaciones prevenir incidentes, accidentes y enfermedades laborales, donde principalmente la integridad y salud de los colaboradores se encuentra expuesta al peligro. Asimismo, este sistema debe ser considerado como un proceso estratégico que permitirá favorecer a la mejora continua de sus gestiones, crecimientos personal y profesional de los colaboradores y de la productividad y competitividad organizacional.

**Conclusión 5**

El clima laboral hace referencia al ambiente de trabajo que existe en una organización generada por sus miembros, la cual es motivo para que estas en su mayoría aumenten su productividad y cuenten con colaboradores eficientes, leales, felices y comprometidos con la organización.

**Conclusión 6**

Actualmente, las empresas para gestionar un excelente clima laboral necesitan enfocarse en cada uno de los miembros que la conforma, dado que existen factores que ayudan al logro de este, desde una remuneración económica justa, capacitaciones, buenas relaciones, reconocimientos emocionales, entre otros que permiten al colaborador sentirse cómodo en su lugar de trabajo.

## **Recomendaciones**

Después de haber realizado un análisis profundo que nos permitió conocer a la empresa la Terracita de manera interna y externa se recomienda lo siguiente:

### **Recomendación 1**

Potenciar aquellas debilidades y protegerse ante cualquier circunstancia que represente una amenaza para la empresa, haciendo uso de todo los recursos materiales y humanos con los que esta cuenta.

### **Recomendación 2**

Proporcionar un ambiente seguro de trabajo a los colaboradores, a fin de generar en ellos confianza al realizar sus funciones durante su jornada laboral. Cumplir con las 4 capacitaciones obligatorias al año.

### **Recomendación 3**

Capacitar al menos 1 vez al año a nuestros colaboradores en el desarrollo de habilidades blandas y técnicas que les permita adquirir nuevos conocimientos y potenciar sus competencias.

### **Recomendación 4**

Llevar a cabo programas relacionados a la salud mental de nuestros colaboradores, teniendo en cuenta la coyuntura actual y situaciones personales que impiden mantenerlos en su cien por ciento.

### **Recomendación 5**

Realizar actividades que generen bienestar social en cada uno de los miembros a fin de mantener y mejorar aún más el ambiente de trabajo.

### **Recomendación 6**

Considerar la remuneración emocional parte de las estrategias de compensación para mantener felices y comprometidos a todos los colaboradores con la organización.

## Referencias Bibliográficas

- Beltrán, J. M. (2005). *Indicadores de gestión: herramientas para lograr competitividad* (2 ed.).
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnostico y consecuencias* (1 ed.). Trillas S.A.
- Chiavenato, I. &. (2016). *Planeación estratégico: Fundamentos y Aplicaciones* (3 ed.). Rio de Janeiro, Brazil: Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8 ed.). Mexico DF: Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las Organizaciones* (9 ed.). México.
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (1 ed.). (M. F. Castillo, Ed.) Lima: Pearson.
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia* (1 ed.). (M. F. Castillo, Ed.) Lima: Pearson.
- Decreto Supremo N°005. (2012, 20 de Agosto). *Presidencia de la República*.
- Doran, G. T. (1981). There's a SMART. way to write management's goals and objectives. *Management Review*.
- Fierro, M. G. (2013). *La cultura organizacional ,variable importante para obtener ventaja competitiva*. Bogotá.
- Hitt Michael A, D. I. (2008). *Administración estratégica: Competitividad y globalización: conceptos y casos* (7 ed.). México.
- Kaplan, R. &. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona.
- Osterwalder, A. &. (2010). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (1 ed.). Barcelona.
- Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribución a la Economía*, 2.
- Resolución Ministerial N.º050-2013-TR. (2013). *Guía Básica sobre Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Lima.
- Robbins, S. R. (2009). *Comportamiento organizacional* (13 ed.). México: Pearson.
- SUNAFIL. (s.f.). *Manual para la identificación de peligros, evaluación de riesgos y determinación de controles (IPERC)*. Obtenido de Recuperado de: [http://pqasperu.com/Descargas/Manual\\_IPERC.pdf](http://pqasperu.com/Descargas/Manual_IPERC.pdf)
- Zegel Ipa. (2020). Bases del Planeamiento Estratégico. *Laboratorio de Integración V: Proyecto Profesional GRH, Sesión N° 2*. Lima.
- Zegel Ipa. (2020). Bases del Planeamiento Estratégico. *Laboratorio de Integración V: Proyecto Profesional GRH , Sesión N° 2*. Lima.

## Anexos

## Anexo 1. Ficha RUC



### Reporte de Ficha RUC

Lima, 13/11/2021

**CRUZ VASQUEZ MANUEL ENRIQUE CARLO JUNIOR**  
10741359125

Información General del Contribuyente	
Código y descripción de Tipo de Contribuyente	02 PERSONA NATURAL CON NEGOCIO
Fecha de Inscripción	14/11/2019
Fecha de Inicio de Actividades	14/11/2019
Estado del Contribuyente	ACTIVO
Dependencia SUNAT	0063 - LR.PIURA-MEPECO
Condición del Domicilio Fiscal	HABIDO
Emisor electrónico desde	14/07/2021
Comprobantes electrónicos	FACTURA (desde 14/07/2021),BOLETA (desde 14/07/2021)

Datos del Contribuyente	
Nombre Comercial	LA TERRACITA
Tipo de Representación	-
Actividad Económica Principal	5610 - ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS
Actividad Económica Secundaria 1	---
Actividad Económica Secundaria 2	---
Sistema Emisión Comprobantes de Pago	MANUAL
Sistema de Contabilidad	MANUAL
Código de Profesión / Oficio	PROFESION U OCUPACION NO ESPECIFICADA
Actividad de Comercio Exterior	SIN ACTIVIDAD
Número Fax	-
Teléfono Fijo 1	-
Teléfono Fijo 2	-
Teléfono Móvil 1	73 - 947024259
Teléfono Móvil 2	-
Correo Electrónico 1	mememe.cruz@gmail.com
Correo Electrónico 2	-

Domicilio Fiscal	
Actividad Económica Principal	5610 - ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS
Departamento	PIURA
Provincia	PIUTA
Distrito	PIUTA
Tipo y Nombre Zona	A.H. LAS MERCEDES
Tipo y Nombre Vía	-
Nro.	-



Km	-
Mz	F
Lote	4
Dpto.	-
Intero	-
Otras Referencias	CARRETERA PAITA A PLURA
Condición del inmueble declarado como Domicilio Fiscal	OTROS.

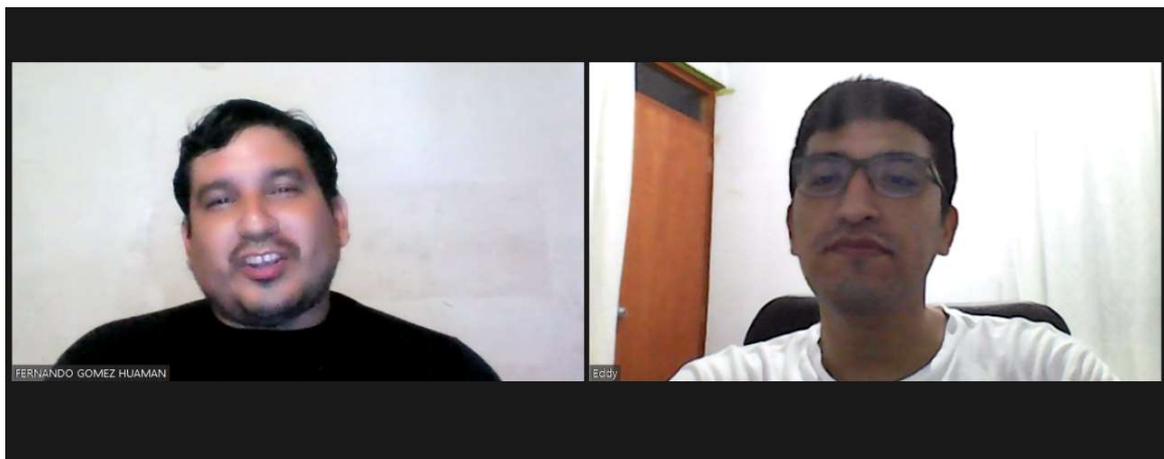
Datos de la Persona Natural / Datos de la Empresa	
Documento de Identidad	ONI 74135912
Cond. Domiciliado	DOMICLIADO
Fecha de Nacimiento o Inicio Sucesión	01/11/1953
Sexo	Masculino
Nacionalidad	PERUANA
País de Procedencia	-

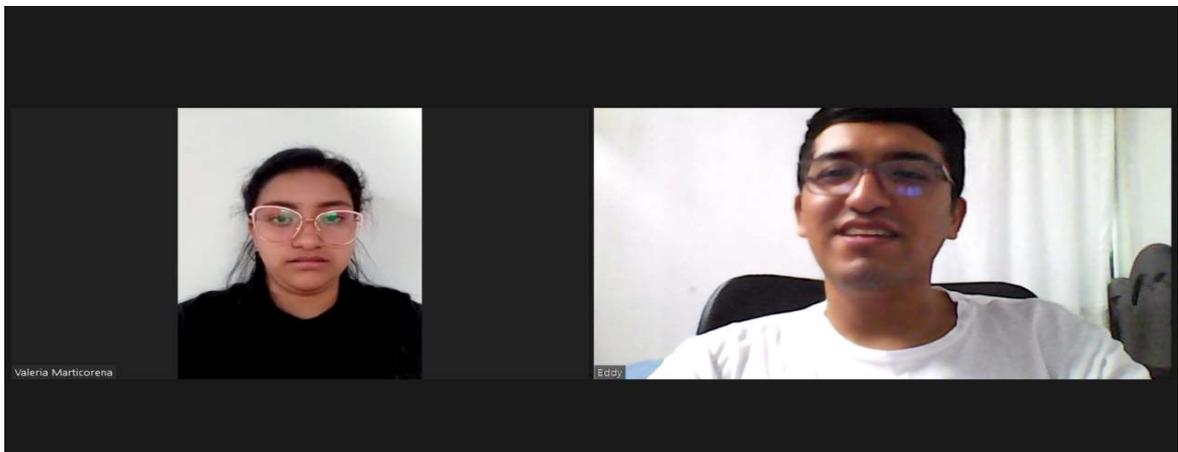
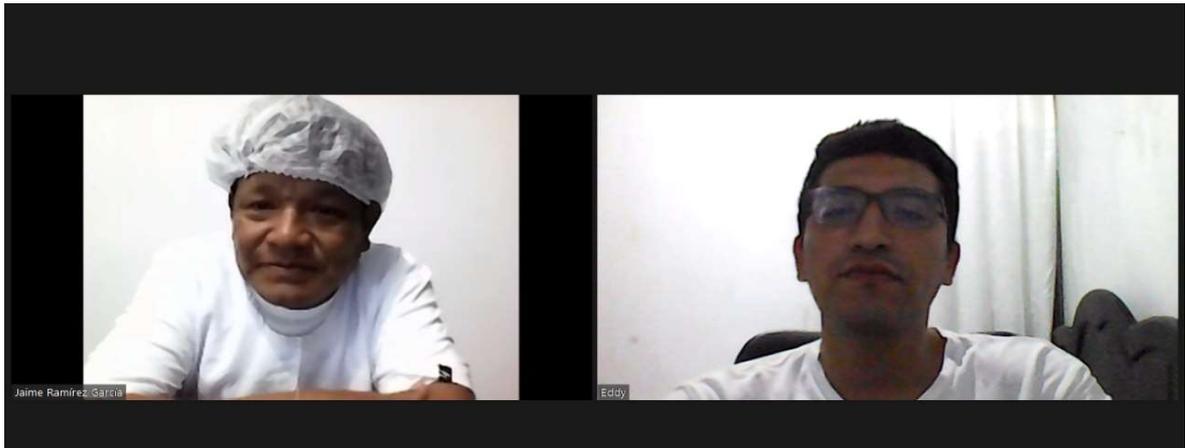
Registro de Tributos Afectos				
Tributo	Afecto desde	Exoneración		
		Marca de Exoneración	Desde	Hasta
IDV - OPER. INT. - CTA. PROPIA	21/01/2020	-	-	-
RENTA-ITA. CATEGOR.-CTA.PROPIA	14/11/2019	-	-	-
RENTA - REGIMEN MYPE TRIBUTARIO	21/01/2020	-	-	-

**Anexo 2. Primera visita al restaurante la Terracita - 02/11/2021**



**Anexo 3. Entrevistas Vía Zoom – 12/01/22**





**Anexo 4. Segunda visita al restaurante - 19/01/22- (Aplicación de encuestas)**



**Anexo 5. Instalaciones del restaurante**



**Anexo 6. Solicitud de permiso**

Solicitamos: Permiso para realizar nuestro proyecto de investigación

Señor Carlo Cruz Vásquez

Gerente y Dueño General del Restaurante "La Terracita"

Nosotros:

- Domínguez Querevalú Edison con Dni N°76546671
- Mejía Zapata, Alexandra con Dni N° 71635571
- Lloclla Guerrero, Yohana con Dni N° 72785561

Nos dirigimos respetuosamente y exponemos: Que al cursar el último ciclo de nuestra carrera de Gestión de Recursos Humanos en la institución Zegel Ipaie, Piura, solicitamos a Ud., el permiso para realizar nuestro proyecto de investigación en su empresa sobre "Plan de mejora en la calidad de producción y servicio del restaurante la terracita", con el fin de obtener el grado de técnico en Gestión de Recursos Humanos.

**POR LO EXPUESTO:**

Rogamos a usted acceda a nuestra solicitud

Piura, 2 de noviembre del 2021

**DOMINGUEZ QUEREVALÚ, EDISON**

DNI N° 76546671

**MEJÍA ZAPATA, ALEXANDRA**

DNI N° 71635571

**LOCLLA GUERRERO, MARÍA**

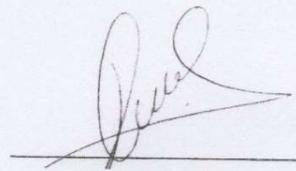
DNI N° 72785561

**Anexo 7. Solicitud de permiso**

Piura, 04 de noviembre del 2021

Yo, Manuel Enrique Carlo Cruz Vásquez con DNI N° 74135912, dueño y gerente general del restaurante La Terracita, con dirección exacta en Las Mercedes Mz F Lt 4 Carretera Paita-Piura, acepto que el grupo de estudiantes del instituto Zegel Ipae- Piura conformados por: Domínguez Querevalú Edison, Lloclla Guerrero María Yohana y Mejía Zapata Alexandra, realicen su proyecto de investigación profesional tomando como referencia a mi empresa.

Par ello, ofrezco mi disposición y apoyo en lo posible con toda la información que sea necesaria para la realización de este proyecto.



**GERENTE GENERAL**

**Cruz Vásquez. M**

**ATTE.**

## Anexo 8. Cuestionarios

## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL RESTAURANTE LA TERRACITA

Área de trabajo: COCINAEdad: 58 Sexo: M  F Fecha: 19-01-22

A continuación, se presentará un listado de interrogantes relacionadas a las variables que se perciben en el ambiente laboral de la organización a través de las experiencias vividas. Es necesario leer cuidadosamente para comprender cada pregunta y pueda responder con absoluta sinceridad para que a partir de los resultados que se obtengan se puedan crear estrategias de mejora.

## Instrucciones:

- Dicha encuesta es totalmente confidencial
- Calificar las preguntas en una escala del 1 al 5 de acuerdo a su criterio, en donde:
  - 1: Totalmente en desacuerdo
  - 2: En desacuerdo
  - 3: Ni de acuerdo, ni desacuerdo
  - 4: De acuerdo
  - 5: Totalmente de acuerdo
- Marcar con un aspa (x) el recuadro que sea de su consideración

A	LIDERAZGO	1	2	3	4	5
1	Consideras que tu jefe influye de manera positiva en el desarrollo y logro de tus actividades.					X
2	Cuentas con la capacidad de dirigir actividades grupales					X
3	Mi jefe directo se encuentra dispuesto a escuchar y atender mis dudas, consultas e ideales.					X
4	Cuando se comete un error, tu jefe lo corrige de manera adecuada					X
B	MOTIVACIÓN	1	2	3	4	5
5	Me siento motivado al realizar mis funciones durante mi jornada laboral					X
6	Consideras que estar motivado permite realizar de mejor manera tus funciones					X
7	Crees que tus compañeros se encuentren motivados en la empresa.					X
8	La organización muestra interés por mantener motivados a sus colaboradores.					X
C	COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
9	La información que recibo es importante para el de mis funciones.					X
10	Me comunico con facilidad con mis jefes y compañeros.					X
11	Tengo dificultad para comunicarme con mis jefes y compañeros	X				
12	Mi jefe suele proporcionar retroalimentación cuando se originan cambios o problemas en la organización.					X
D	TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
13	Mis compañeros muestran disposición y apoyo en todo momento al realizar alguna tarea.					X
14	Se cumplen los objetivos organizacionales gracias a la unión y aporte de conocimientos y habilidades de todos los integrantes.					X
15	Sueles relacionarte con facilidad con los demás miembros de la organización.					X
16	Consideras que la formación de grupos multifuncionales ayudan a obtener mejores resultados.					X
E	CAPACITACIÓN	1	2	3	4	5
17	Crees que tu jefe muestra interés por capacitarte					X
18	Considera que la capacitación es importante en tu formación laboral					X
19	Sientes que tus conocimientos o habilidades mejoraron después de recibir algún tipo capacitación					X
20	Incentivarías a tus compañeros a participar de alguna charla de motivación en tu trabajo					X
F	COMPENSACIÓN	1	2	3	4	5
21	Me encuentro satisfecho con la remuneración económica que percibo.					X
22	Consideras que la remuneración económica es la única forma de compensar a un colaborador.	X				
23	Consideras que los ascensos y/o reconocimientos son viables por tu desempeño laboral.					X
24	Consideras que la remuneración emocional influye significativamente en el logro de objetivos.					X

## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL RESTAURANTE LA TERRACITA

Área de trabajo: Cocina - ayudanteEdad: 32 Sexo: M  F Fecha: 19 - mayo 2022

A continuación, se presentará un listado de interrogantes relacionadas a las variables que se perciben en el ambiente laboral de la organización a través de las experiencias vividas. Es necesario leer cuidadosamente para comprender cada pregunta y pueda responder con absoluta sinceridad para que a partir de los resultados que se obtengan se puedan crear estrategias de mejora.

## Instrucciones:

- Dicha encuesta es totalmente confidencial
- Calificar las preguntas en una escala del 1 al 5 de acuerdo a su criterio, en donde:
  - 1: Totalmente en desacuerdo
  - 2: En desacuerdo
  - 3: Ni de acuerdo, ni desacuerdo
  - 4: De acuerdo
  - 5: Totalmente de acuerdo
- Marcar con un aspa (x) el recuadro que sea de su consideración

A	LIDERAZGO	1	2	3	4	5
1	Consideras que tu jefe influye de manera positiva en el desarrollo y logro de tus actividades.					X
2	Cuentas con la capacidad de dirigir actividades grupales					X
3	Mi jefe directo se encuentra dispuesto a escuchar y atender mis dudas, consultas e ideales.					X
4	Cuando se comete un error, tu jefe lo corrige de manera adecuada					X
B	MOTIVACIÓN	1	2	3	4	5
5	Me siento motivado al realizar mis funciones durante mi jornada laboral					X
6	Consideras que estar motivado permite realizar de mejor manera tus funciones					X
7	Creas que tus compañeros se encuentren motivados en la empresa.					X
8	La organización muestra interés por mantener motivados a sus colaboradores.					X
C	COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
9	La información que recibo es importante para el de mis funciones.					X
10	Me comunico con facilidad con mis jefes y compañeros.					X
11	Tengo dificultad para comunicarme con mis jefes y compañeros					X
12	Mi jefe suele proporcionar retroalimentación cuando se originan cambios o problemas en la organización.					X
D	TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
13	Mis compañeros muestran disposición y apoyo en todo momento al realizar alguna tarea.					X
14	Se cumplen los objetivos organizacionales gracias a la unión y aporte de conocimientos y habilidades de todos los integrantes.					X
15	Sueles relacionarte con facilidad con los demás miembros de la organización.					X
16	Consideras que la formación de grupos multifuncionales ayudan a obtener mejores resultados.					X
E	CAPACITACIÓN	1	2	3	4	5
17	Creas que tu jefe muestra interés por capacitarte					X
18	Considera que la capacitación es importante en tu formación laboral					X
19	Sientes que tus conocimientos o habilidades mejoraron después de recibir algún tipo capacitación					X
20	Incentivarías a tus compañeros a participar de alguna charla de motivación en tu trabajo					X
F	COMPENSACIÓN	1	2	3	4	5
21	Me encuentro satisfecho con la remuneración económica que percibo.					X
22	Consideras que la remuneración económica es la única forma de compensar a un colaborador.					X
23	Consideras que los ascensos y/o reconocimientos son viables por tu desempeño laboral.					X
24	Consideras que la remuneración emocional influye significativamente en el logro de objetivos.					X

## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL RESTAURANTE LA TERRACITA

Área de trabajo: COCINAEdad: 60 Sexo: M  F Fecha: 19-01-22

A continuación, se presentará un listado de interrogantes relacionadas a las variables que se perciben en el ambiente laboral de la organización a través de las experiencias vividas. Es necesario leer cuidadosamente para comprender cada pregunta y pueda responder con absoluta sinceridad para que a partir de los resultados que se obtengan se puedan crear estrategias de mejora.

## Instrucciones:

- Dicha encuesta es totalmente confidencial
- Calificar las preguntas en una escala del 1 al 5 de acuerdo a su criterio, en donde:
  - 1: Totalmente en desacuerdo
  - 2: En desacuerdo
  - 3: Ni de acuerdo, ni desacuerdo
  - 4: De acuerdo
  - 5: Totalmente de acuerdo
- Marcar con un aspa (x) el recuadro que sea de su consideración

A	LIDERAZGO	1	2	3	4	5
1	Consideras que tu jefe influye de manera positiva en el desarrollo y logro de tus actividades.					X
2	Cuentas con la capacidad de dirigir actividades grupales					X
3	Mi jefe directo se encuentra dispuesto a escuchar y atender mis dudas, consultas e ideales.					X
4	Cuando se comete un error, tu jefe lo corrige de manera adecuada					X
B	MOTIVACION	1	2	3	4	5
5	Me siento motivado al realizar mis funciones durante mi jornada laboral					X
6	Consideras que estar motivado permite realizar de mejor manera tus funciones					X
7	Crees que tus compañeros se encuentran motivados en la empresa.					X
8	La organización muestra interés por mantener motivados a sus colaboradores.					X
C	COMUNICACION	1	2	3	4	5
9	La información que recibo es importante para el de mis funciones.					X
10	Me comunico con facilidad con mis jefes y compañeros.					X
11	Tengo dificultad para comunicarme con mis jefes y compañeros		X			
12	Mi jefe suele proporcionar retroalimentación cuando se originan cambios o problemas en la organización.					X
D	TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
13	Mis compañeros muestran disposición y apoyo en todo momento al realizar alguna tarea.					X
14	Se cumplen los objetivos organizacionales gracias a la unión y aporte de conocimientos y habilidades de todos los integrantes.					X
15	Sueles relacionarte con facilidad con los demás miembros de la organización.					X
16	Consideras que la formación de grupos multifuncionales ayudan a obtener mejores resultados.					X
E	CAPACITACION	1	2	3	4	5
17	Crees que tu jefe muestra interés por capacitarte					X
18	Considera que la capacitación es importante en tu formación laboral					X
19	Sientes que tus conocimientos o habilidades mejoraron después de recibir algún tipo de capacitación					X
20	Incentivarías a tus compañeros a participar de alguna charla de motivación en tu trabajo					X
F	COMPENSACION	1	2	3	4	5
21	Me encuentro satisfecho con la remuneración económica que percibo.					X
22	Consideras que la remuneración económica es la única forma de compensar a un colaborador.	X				
23	Consideras que los ascensos y/o reconocimientos son viables por tu desempeño laboral.					X
24	Consideras que la remuneración emocional influye significativamente en el logro de objetivos.					X

**CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL RESTAURANTE LA TERRACITA**

Área de trabajo: COCINA

Edad: 27 Sexo: M  F

Fecha: 19-01-22

A continuación, se presentará un listado de interrogantes relacionadas a las variables que se perciben en el ambiente laboral de la organización a través de las experiencias vividas. Es necesario leer cuidadosamente para comprender cada pregunta y pueda responder con absoluta sinceridad para que a partir de los resultados que se obtengan se puedan crear estrategias de mejora.

**Instrucciones:**

- Dicha encuesta es totalmente confidencial
- Calificar las preguntas en una escala del 1 al 5 de acuerdo a su criterio, en donde:
  - 1: Totalmente en desacuerdo
  - 2: En desacuerdo
  - 3: Ni de acuerdo, ni desacuerdo
  - 4: De acuerdo
  - 5: Totalmente de acuerdo
- Marcar con un aspa (x) el recuadro que sea de su consideración

A	LIDERAZGO	1	2	3	4	5
1	Consideras que tu jefe influye de manera positiva en el desarrollo y logro de tus actividades.					X
2	Cuentas con la capacidad de dirigir actividades grupales					X
3	Mi jefe directo se encuentra dispuesto a escuchar y atender mis dudas, consultas e ideales.					X
4	Cuando se comete un error, tu jefe lo corrige de manera adecuada					X
B	MOTIVACION	1	2	3	4	5
5	Me siento motivado al realizar mis funciones durante mi jornada laboral					X
6	Consideras que estar motivado permite realizar de mejor manera tus funciones					X
7	Creer que tus compañeros se encuentren motivados en la empresa.					X
8	La organización muestra interés por mantener motivados a sus colaboradores.					X
C	COMUNICACION	1	2	3	4	5
9	La información que recibo es importante para el de mis funciones.					X
10	Me comunico con facilidad con mis jefes y compañeros.					X
11	Tengo dificultad para comunicarme con mis jefes y compañeros	X				
12	Mi jefe suele proporcionar retroalimentación cuando se originan cambios o problemas en la organización.					X
D	TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
13	Mis compañeros muestran disposición y apoyo en todo momento al realizar alguna tarea.					X
14	Se cumplen los objetivos organizacionales gracias a la unión y aporte de conocimientos y habilidades de todos los integrantes.					X
15	Sueles relacionarte con facilidad con los demás miembros de la organización.				X	
16	Consideras que la formación de grupos multifuncionales ayudan a obtener mejores resultados.					X
E	CAPACITACION	1	2	3	4	5
17	Creer que tu jefe muestra interés por capacitarte					X
18	Considera que la capacitación es importante en tu formación laboral					X
19	Sientes que tus conocimientos o habilidades mejoraron después de recibir algún tipo capacitación					X
20	Incentivarías a tus compañeros a participar de alguna charla de motivación en tu trabajo					X
F	COMPENSACION	1	2	3	4	5
21	Me encuentro satisfecho con la remuneración económica que percibo.					X
22	Consideras que la remuneración económica es la única forma de compensar a un colaborador.	X				
23	Consideras que los ascensos y/o reconocimientos son viables por tu desempeño laboral.					X
24	Consideras que la remuneración emocional influye significativamente en el logro de objetivos.					X

## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL RESTAURANTE LA TERRACITA

Área de trabajo: MozoEdad: 21 Sexo: M  F Fecha: 19-01-22

A continuación, se presentará un listado de interrogantes relacionadas a las variables que se perciben en el ambiente laboral de la organización a través de las experiencias vividas. Es necesario leer cuidadosamente para comprender cada pregunta y pueda responder con absoluta sinceridad para que a partir de los resultados que se obtengan se puedan crear estrategias de mejora.

## Instrucciones:

- Dicha encuesta es totalmente confidencial
- Calificar las preguntas en una escala del 1 al 5 de acuerdo a su criterio, en donde:
  - 1: Totalmente en desacuerdo
  - 2: En desacuerdo
  - 3: Ni de acuerdo, ni desacuerdo
  - 4: De acuerdo
  - 5: Totalmente de acuerdo
- Marcar con un aspa (x) el recuadro que sea de su consideración

A	LIDERAZGO	1	2	3	4	5
1	Consideras que tu jefe influye de manera positiva en el desarrollo y logro de tus actividades.					X
2	Cuentas con la capacidad de dirigir actividades grupales				X	
3	Mi jefe directo se encuentra dispuesto a escuchar y atender mis dudas, consultas e ideales.					X
4	Cuando se comete un error, tu jefe lo corrige de manera adecuada					X
B	MOTIVACIÓN	1	2	3	4	5
5	Me siento motivado al realizar mis funciones durante mi jornada laboral					X
6	Consideras que estar motivado permite realizar de mejor manera tus funciones					X
7	Creas que tus compañeros se encuentren motivados en la empresa.				X	
8	La organización muestra interés por mantener motivados a sus colaboradores.					X
C	COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
9	La información que recibo es importante para el de mis funciones.					X
10	Me comunico con facilidad con mis jefes y compañeros.					X
11	Tengo dificultad para comunicarme con mis jefes y compañeros		X			
12	Mi jefe suele proporcionar retroalimentación cuando se originan cambios o problemas en la organización.					X
D	TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
13	Mis compañeros muestran disposición y apoyo en todo momento al realizar alguna tarea.					X
14	Se cumplen los objetivos organizacionales gracias a la unión y aporte de conocimientos y habilidades de todos los integrantes.					X
15	Sueles relacionarte con facilidad con los demás miembros de la organización.					X
16	Consideras que la formación de grupos multifuncionales ayudan a obtener mejores resultados.					X
E	CAPACITACIÓN	1	2	3	4	5
17	Creas que tu jefe muestra interés por capacitarte					X
18	Considera que la capacitación es importante en tu formación laboral					X
19	Sientes que tus conocimientos o habilidades mejoraron después de recibir algún tipo capacitación					X
20	Incentivarías a tus compañeros a participar de alguna charla de motivación en tu trabajo					X
F	COMPENSACIÓN	1	2	3	4	5
21	Me encuentro satisfecho con la remuneración económica que percibo.					X
22	Consideras que la remuneración económica es la única forma de compensar a un colaborador.		X			
23	Consideras que los ascensos y/o reconocimientos son viables por tu desempeño laboral.					X
24	Consideras que la remuneración emocional influye significativamente en el logro de objetivos.					X

## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL RESTAURANTE LA TERRACITA

Área de trabajo: AsafataEdad: 21 Sexo: M  F Fecha: 19-enero-2022

A continuación, se presentará un listado de interrogantes relacionadas a las variables que se perciben en el ambiente laboral de la organización a través de las experiencias vividas. Es necesario leer cuidadosamente para comprender cada pregunta y pueda responder con absoluta sinceridad para que a partir de los resultados que se obtengan se puedan crear estrategias de mejora.

## Instrucciones:

- Dicha encuesta es totalmente confidencial
- Calificar las preguntas en una escala del 1 al 5 de acuerdo a su criterio, en donde:
  - 1: Totalmente en desacuerdo
  - 2: En desacuerdo
  - 3: Ni de acuerdo, ni desacuerdo
  - 4: De acuerdo
  - 5: Totalmente de acuerdo
- Marcar con un aspa (x) el recuadro que sea de su consideración

A	LIDERAZGO	1	2	3	4	5
1	Consideras que tu jefe influye de manera positiva en el desarrollo y logro de tus actividades.					X
2	Cuentas con la capacidad de dirigir actividades grupales					X
3	Mi jefe directo se encuentra dispuesto a escuchar y atender mis dudas, consultas e ideales.					X
4	Cuando se comete un error, tu jefe lo corrige de manera adecuada					X
B	MOTIVACIÓN	1	2	3	4	5
5	Me siento motivado al realizar mis funciones durante mi jornada laboral					X
6	Consideras que estar motivado permite realizar de mejor manera tus funciones					X
7	Creer que tus compañeros se encuentren motivados en la empresa.					X
8	La organización muestra interés por mantener motivados a sus colaboradores.					X
C	COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
9	La información que recibo es importante para el de mis funciones.					X
10	Me comunico con facilidad con mis jefes y compañeros.					X
11	Tengo dificultad para comunicarme con mis jefes y compañeros					X
12	Mi jefe suele proporcionar retroalimentación cuando se originan cambios o problemas en la organización.					X
D	TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
13	Mis compañeros muestran disposición y apoyo en todo momento al realizar alguna tarea.					X
14	Se cumplen los objetivos organizacionales gracias a la unión y aporte de conocimientos y habilidades de todos los integrantes.					X
15	Sueles relacionarte con facilidad con los demás miembros de la organización.					X
16	Consideras que la formación de grupos multifuncionales ayudan a obtener mejores resultados.					X
E	CAPACITACIÓN	1	2	3	4	5
17	Creer que tu jefe muestra interés por capacitarte					X
18	Considera que la capacitación es importante en tu formación laboral					X
19	Sientes que tus conocimientos o habilidades mejoraron después de recibir algún tipo capacitación					X
20	Incentivarías a tus compañeros a participar de alguna charla de motivación en tu trabajo					X
F	COMPENSACIÓN	1	2	3	4	5
21	Me encuentro satisfecho con la remuneración económica que percibo.					X
22	Consideras que la remuneración económica es la única forma de compensar a un colaborador.					X
23	Consideras que los ascensos y/o reconocimientos son viables por tu desempeño laboral.					X
24	Consideras que la remuneración emocional influye significativamente en el logro de objetivos.					X

## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL RESTAURANTE LA TERRACITA

Área de trabajo: MOZOEdad: 31 Sexo: M  F Fecha: 19-01-22

A continuación, se presentará un listado de interrogantes relacionadas a las variables que se perciben en el ambiente laboral de la organización a través de las experiencias vividas. Es necesario leer cuidadosamente para comprender cada pregunta y pueda responder con absoluta sinceridad para que a partir de los resultados que se obtengan se puedan crear estrategias de mejora.

## Instrucciones:

- Dicha encuesta es totalmente confidencial
- Calificar las preguntas en una escala del 1 al 5 de acuerdo a su criterio, en donde:
  - 1: Totalmente en desacuerdo
  - 2: En desacuerdo
  - 3: Ni de acuerdo, ni desacuerdo
  - 4: De acuerdo
  - 5: Totalmente de acuerdo
- Marcar con un aspa (x) el recuadro que sea de su consideración

A	LIDERAZGO	1	2	3	4	5
1	Consideras que tu jefe influye de manera positiva en el desarrollo y logro de tus actividades.					X
2	Cuentas con la capacidad de dirigir actividades grupales				X	
3	Mi jefe directo se encuentra dispuesto a escuchar y atender mis dudas, consultas e ideales.				X	
4	Cuando se comete un error, tu jefe lo corrige de manera adecuada				X	
B	MOTIVACIÓN	1	2	3	4	5
5	Me siento motivado al realizar mis funciones durante mi jornada laboral				X	
6	Consideras que estar motivado permite realizar de mejor manera tus funciones				X	X
7	Creer que tus compañeros se encuentren motivados en la empresa.				X	
8	La organización muestra interés por mantener motivados a sus colaboradores.				X	
C	COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
9	La información que recibo es importante para el de mis funciones.				X	
10	Me comunico con facilidad con mis jefes y compañeros.				X	
11	Tengo dificultad para comunicarme con mis jefes y compañeros		X			
12	Mi jefe suele proporcionar retroalimentación cuando se originan cambios o problemas en la organización.				X	
D	TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
13	Mis compañeros muestran disposición y apoyo en todo momento al realizar alguna tarea.				X	
14	Se cumplen los objetivos organizacionales gracias a la unión y aporte de conocimientos y habilidades de todos los integrantes.				X	
15	Sueles relacionarte con facilidad con los demás miembros de la organización.				X	
16	Consideras que la formación de grupos multifuncionales ayudan a obtener mejores resultados.					X
E	CAPACITACIÓN	1	2	3	4	5
17	Creer que tu jefe muestra interés por capacitarte					X
18	Considera que la capacitación es importante en tu formación laboral					X
19	Sientes que tus conocimientos o habilidades mejoraron después de recibir algún tipo capacitación					X
20	Incentivarías a tus compañeros a participar de alguna charla de motivación en tu trabajo					X
F	COMPENSACIÓN	1	2	3	4	5
21	Me encuentro satisfecho con la remuneración económica que percibo.					X
22	Consideras que la remuneración económica es la única forma de compensar a un colaborador.					X
23	Consideras que los ascensos y/o reconocimientos son viables por tu desempeño laboral.					X
24	Consideras que la remuneración emocional influye significativamente en el logro de objetivos.					X

## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL RESTAURANTE LA TERRACITA

Área de trabajo: RestauranteEdad: 21 Sexo: M  F Fecha: 19/10/21

A continuación, se presentará un listado de interrogantes relacionadas a las variables que se perciben en el ambiente laboral de la organización a través de las experiencias vividas. Es necesario leer cuidadosamente para comprender cada pregunta y pueda responder con absoluta sinceridad para que a partir de los resultados que se obtengan se puedan crear estrategias de mejora.

## Instrucciones:

- Dicha encuesta es totalmente confidencial
- Calificar las preguntas en una escala del 1 al 5 de acuerdo a su criterio, en donde:
  - 1: Totalmente en desacuerdo
  - 2: En desacuerdo
  - 3: Ni de acuerdo, ni desacuerdo
  - 4: De acuerdo
  - 5: Totalmente de acuerdo
- Marcar con un aspa (x) el recuadro que sea de su consideración

A	LIDERAZGO	1	2	3	4	5
1	Consideras que tu jefe influye de manera positiva en el desarrollo y logro de tus actividades.				X	
2	Cuentas con la capacidad de dirigir actividades grupales				X	
3	Mi jefe directo se encuentra dispuesto a escuchar y atender mis dudas, consultas e ideales.				X	
4	Cuando se comete un error, tu jefe lo corrige de manera adecuada					X
B	MOTIVACIÓN	1	2	3	4	5
5	Me siento motivado al realizar mis funciones durante mi jornada laboral					X
6	Consideras que estar motivado permite realizar de mejor manera tus funciones					X
7	Creer que tus compañeros se encuentren motivados en la empresa.					X
8	La organización muestra interés por mantener motivados a sus colaboradores.					X
C	COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
9	La información que recibo es importante para el de mis funciones.					X
10	Me comunico con facilidad con mis jefes y compañeros.					X
11	Tengo dificultad para comunicarme con mis jefes y compañeros		X			
12	Mi jefe suele proporcionar retroalimentación cuando se originan cambios o problemas en la organización.					X
D	TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
13	Mis compañeros muestran disposición y apoyo en todo momento al realizar alguna tarea.					X
14	Se cumplen los objetivos organizacionales gracias a la unión y aporte de conocimientos y habilidades de todos los integrantes.					X
15	Sueles relacionarte con facilidad con los demás miembros de la organización.					X
16	Consideras que la formación de grupos multifuncionales ayudan a obtener mejores resultados.					X
E	CAPACITACIÓN	1	2	3	4	5
17	Creer que tu jefe muestra interés por capacitarte					X
18	Considera que la capacitación es importante en tu formación laboral					X
19	Sientes que tus conocimientos o habilidades mejoraron después de recibir algún tipo capacitación					X
20	Incentivarías a tus compañeros a participar de alguna charla de motivación en tu trabajo					X
F	COMPENSACIÓN	1	2	3	4	5
21	Me encuentro satisfecho con la remuneración económica que percibo.		X			
22	Consideras que la remuneración económica es la única forma de compensar a un colaborador.		X			
23	Consideras que los ascensos y/o reconocimientos son viables por tu desempeño laboral.					X
24	Consideras que la remuneración emocional influye significativamente en el logro de objetivos.					X

## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL RESTAURANTE LA TERRACITA

Área de trabajo: CAJAEdad: 28 Sexo: M  F Fecha: 19-09-22

A continuación, se presentará un listado de interrogantes relacionadas a las variables que se perciben en el ambiente laboral de la organización a través de las experiencias vividas. Es necesario leer cuidadosamente para comprender cada pregunta y pueda responder con absoluta sinceridad para que a partir de los resultados que se obtengan se puedan crear estrategias de mejora.

## Instrucciones:

- Dicha encuesta es totalmente confidencial
- Calificar las preguntas en una escala del 1 al 5 de acuerdo a su criterio, en donde:
  - 1: Totalmente en desacuerdo
  - 2: En desacuerdo
  - 3: Ni de acuerdo, ni desacuerdo
  - 4: De acuerdo
  - 5: Totalmente de acuerdo
- Marcar con un aspa (x) el recuadro que sea de su consideración

A	LIDERAZGO	1	2	3	4	5
1	Consideras que tu jefe influye de manera positiva en el desarrollo y logro de tus actividades.					X
2	Cuentas con la capacidad de dirigir actividades grupales				X	
3	Mi jefe directo se encuentra dispuesto a escuchar y atender mis dudas, consultas e ideales.					X
4	Cuando se comete un error, tu jefe lo corrige de manera adecuada					X
B	MOTIVACIÓN	1	2	3	4	5
5	Me siento motivado al realizar mis funciones durante mi jornada laboral					X
6	Consideras que estar motivado permite realizar de mejor manera tus funciones					X
7	Creas que tus compañeros se encuentren motivados en la empresa.				X	
8	La organización muestra interés por mantener motivados a sus colaboradores.					X
C	COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
9	La información que recibo es importante para el de mis funciones.					X
10	Me comunico con facilidad con mis jefes y compañeros.					X
11	Tengo dificultad para comunicarme con mis jefes y compañeros		X			
12	Mi jefe suele proporcionar retroalimentación cuando se originan cambios o problemas en la organización.					X
D	TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
13	Mis compañeros muestran disposición y apoyo en todo momento al realizar alguna tarea.				X	
14	Se cumplen los objetivos organizacionales gracias a la unión y aporte de conocimientos y habilidades de todos los integrantes.					X
15	Sueles relacionarte con facilidad con los demás miembros de la organización.					X
16	Consideras que la formación de grupos multifuncionales ayudan a obtener mejores resultados.					X
E	CAPACITACIÓN	1	2	3	4	5
17	Creas que tu jefe muestra interés por capacitarte					X
18	Considera que la capacitación es importante en tu formación laboral					X
19	Sientes que tus conocimientos o habilidades mejoraron después de recibir algún tipo capacitación					X
20	Incentivarías a tus compañeros a participar de alguna charla de motivación en tu trabajo					X
F	COMPENSACIÓN	1	2	3	4	5
21	Me encuentro satisfecho con la remuneración económica que percibo.				X	
22	Consideras que la remuneración económica es la única forma de compensar a un colaborador.	X				
23	Consideras que los ascensos y/o reconocimientos son viables por tu desempeño laboral.					X
24	Consideras que la remuneración emocional influye significativamente en el logro de objetivos.					X

## CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL RESTAURANTE LA TERRACITA

Área de trabajo: AdministraciónEdad: 32 Sexo: M  F Fecha: 19/01/22

A continuación, se presentará un listado de interrogantes relacionadas a las variables que se perciben en el ambiente laboral de la organización a través de las experiencias vividas. Es necesario leer cuidadosamente para comprender cada pregunta y pueda responder con absoluta sinceridad para que a partir de los resultados que se obtengan se puedan crear estrategias de mejora.

## Instrucciones:

- Dicha encuesta es totalmente confidencial
- Calificar las preguntas en una escala del 1 al 5 de acuerdo a su criterio, en donde:
  - 1: Totalmente en desacuerdo
  - 2: En desacuerdo
  - 3: Ni de acuerdo, ni desacuerdo
  - 4: De acuerdo
  - 5: Totalmente de acuerdo
- Marcar con un aspa (x) el recuadro que sea de su consideración

A	LIDERAZGO	1	2	3	4	5
1	Consideras que tu jefe influye de manera positiva en el desarrollo y logro de tus actividades.					X
2	Cuentas con la capacidad de dirigir actividades grupales.					X
3	Mi jefe directo se encuentra dispuesto a escuchar y atender mis dudas, consultas e ideales.					X
4	Cuando se comete un error, tu jefe lo corrige de manera adecuada					X
B	MOTIVACIÓN	1	2	3	4	5
5	Me siento motivado al realizar mis funciones durante mi jornada laboral					X
6	Consideras que estar motivado permite realizar de mejor manera tus funciones					X
7	Creas que tus compañeros se encuentren motivados en la empresa.					X
8	La organización muestra interés por mantener motivados a sus colaboradores.					X
C	COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
9	La información que recibo es importante para el de mis funciones.					X
10	Me comunico con facilidad con mis jefes y compañeros.					X
11	Tengo dificultad para comunicarme con mis jefes y compañeros	X				
12	Mi jefe suele proporcionar retroalimentación cuando se originan cambios o problemas en la organización.					X
D	TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5
13	Mis compañeros muestran disposición y apoyo en todo momento al realizar alguna tarea.					X
14	Se cumplen los objetivos organizacionales gracias a la unión y aporte de conocimientos y habilidades de todos los integrantes.					X
15	Sueles relacionarte con facilidad con los demás miembros de la organización.					X
16	Consideras que la formación de grupos multifuncionales ayudan a obtener mejores resultados.					X
E	CAPACITACIÓN	1	2	3	4	5
17	Creas que tu jefe muestra interés por capacitarte					X
18	Considera que la capacitación es importante en tu formación laboral					X
19	Sientes que tus conocimientos o habilidades mejoraron después de recibir algún tipo capacitación					X
20	Incentivarías a tus compañeros a participar de alguna charla de motivación en tu trabajo					X
F	COMPENSACIÓN	1	2	3	4	5
21	Me encuentro satisfecho con la remuneración económica que percibo.					X
22	Consideras que la remuneración económica es la única forma de compensar a un colaborador.	X				
23	Consideras que los ascensos y/o reconocimientos son viables por tu desempeño laboral.					X
24	Consideras que la remuneración emocional influye significativamente en el logro de objetivos.					X