INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADO JOHN VON NEUMANN

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE NIVEL FORMATIVO PROFESIONAL TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

"ELABORACION DE UN PLAN PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL DEL RESTAURANTE CANDELA EN LA CIUDAD DE TACNA, 2021"

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:

PROFESIONAL TÉCNICO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

AUTORES:
Nathaly Luz Loayza Romero
Ruth Karina Mamani Roque

DOCENTES ASESORES:
JOSE ENRIQUE SILVA CALDERON
ENRIQUE ALEJANDRO CABELLOS BARBOZA
JEHOVANNI FABRICIO VELARADE MOLINA

TACNA – PERÚ
2021

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO 3

ÍNDICE DE TABLAS 6

ÍNDICE DE FIGURAS 7

RESUMEN 8

INTRODUCCIÓN 9

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO 10

1.1. Título del tema 10

1.2. Planteamiento del problema 10

1.3. Objetivo general y específicos 10

1.3.1. Objetivo general 10

1.3.2. Objetivos específicos 11

1.4. Justificación 11

1.4.1. Justificación teórica 11

1.4.2. Justificación metodológica 11

1.4.3. Justificación práctica 12

1.5. Definiciones operacionales 12

1.6. Metodología 13

1.7. Alcances y limitaciones 14

1.7.1. Alcances 14

1.7.2. Limitaciones 14

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 16

2.1. Conceptualizació0n de tópicos clave 16

2.1.1. Plan de mejora 16

2.1.2. Clima laboral 18

2.1.3. Desempeño laboral 21

2.1.4. Motivación 23

2.1.5. Escala de Likert 25

2.2. Análisis comparativo de las referencias anteriores 25

2.3. Análisis crítico 28

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL 30

3.1. Reseña histórica 30

3.2. Filosofía organizacional 30

3.2.1. Misión 30

3.2.2. Visión 31

3.2.3. Objetivos de la empresa 31

3.2.4. Política de calidad 31

3.3. Estructura organizacional 33

3.4. Productos y servicios 34

3.5. Diagnóstico organizacional 36

3.6. Análisis crítico 37

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL TEMA 38

4.1. Identificación del área a mejorar 38

4.2. Diagnóstico 38

4.2.1. Población y muestra 38

4.2.2. Técnicas instrumentos de recolección de datos 38

4.2.3. Procesamiento de datos 38

4.2.4. Resultados de la encuesta 39

4.3. Definición de propuestas y planes de acción 44

4.4. Definición de mecanismos de control 48

CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES 49

5.1. Recomendaciones 49

5.2. Conclusiones 49

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 *Análisis comparativo del plan de mejora* 25

Tabla 2 *Análisis comparativo del clima laboral*..... 26

Tabla 3 *Análisis comparativo de desempeño laboral* 27

Tabla 4 *Análisis comparativo de la motivación*..... 27

Tabla 5 *Datos generales de la empresa* 30

Tabla 6 *Análisis FODA* 36

Tabla 7 *Estrategias de mejora* 45

Tabla 8 *Componente 1: Evaluar la comunicación entre el personal* 45

Tabla 9 *Componente 2: Crear un medio de comunicación anónima*..... 46

Tabla 10 *Componente 3: Componente: Implementar estrategias de comunicación* 46

Tabla 11 *Componente 4: Implementar un programa de capacitación* 47

Tabla 12 *Plan de acción*..... 48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación geográfica de la empresa 14

Figura 2. Estructura organizacional de la empresa 33

Figura 3. Carta de productos (1)..... 34

Figura 4. Carta de productos (2)..... 35

Figura 5. ¿Está de acuerdo en cómo está gestionado el área en el que trabaja?.... 39

Figura 6. ¿Se siente recompensado por su dedicación y compromiso en el trabajo? 39

Figura 7. ¿La organización le proporciona todos los recursos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones?..... 40

Figura 8. ¿La comunicación interna en la organización funciona correctamente? ... 40

Figura 9. ¿Existe buena coordinación entre diferentes áreas que intervienen en los mismos procesos de trabajo?..... 41

Figura 10. ¿Cómo es la relación entre compañeros de trabajo en la organización? 41

Figura 11. ¿Se siente con libertad para expresar sus ideas y opiniones?..... 42

Figura 12. ¿Cuál cree que es el estado del clima laboral?..... 42

Figura 13. ¿Se valora mi trabajo y me siento reconocido por la labor que desarrollo aquí? 43

Figura 14. ¿La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores?..... 44

RESUMEN

La investigación se llevó a cabo en el restaurante Candela de la ciudad de Tacna, para el diagnóstico del clima laboral, se planteó un estudio de tipo cuantitativo, a través de una encuesta medida a través de la escala de Likert aplicada a todos los colaboradores de la empresa.

El presente trabajo de investigación se dividió en cinco capítulos, en el primer capítulo se especifican los aspectos previos a la realización del proyecto, formulación del título, la problemática, los objetivos, la metodología y las limitaciones. En el segundo capítulo, se revisa las fuentes bibliográficas para comprender y seleccionar el mejor método de evaluación. En el tercer capítulo, se mencionan los antecedentes generales de la entidad, antecedentes específicos del área y el diagnóstico organizacional. En el cuarto capítulo, se realiza la identificación del área a mejorar, análisis de resultados y la definición de propuestas y planes de acción. En el quinto capítulo, se presentan sugerencias y conclusiones finales de la investigación y la bibliografía empleada en el proceso de investigación.

Resultado del proceso de investigación, se logró determinar la presencia de problemas en el clima laboral a causa de falta de comunicación interna, beneficios para los trabajadores y tensión en la relación entre compañeros de trabajo.

Como parte de la propuesta de mejora, se formularon cuatro estrategias: evaluar la comunicación entre el personal, crear un medio de comunicación anónima, implementar estrategias de comunicación e implementar un programa de capacitación, para poder mejorar el clima organizacional y por consiguiente el desempeño o productividad de los trabajadores.

INTRODUCCIÓN

Un clima laboral agradable es sumamente importante para lograr la satisfacción de los trabajadores y, por lo tanto, mejorar su productividad, debido a que cuando los trabajadores se encuentran satisfechos realizan su trabajo de manera eficiente.

En la actualidad no solo basta con trabajar para lograr vivir, las personas también tienen en cuenta su autorrealización, determinado por laborar en el sector que más les gusta, participar en el desarrollo de proyectos atractivos que les permita crecer como personas y además contar con un adecuado clima laboral en el cual puedan desempeñarse de manera diaria.

En un clima laboral positivo, los trabajadores lograr conocer mejor a sus compañeros y charlar entre los mismos, logrando que se sientan más cómodos compartiendo conocimientos, opiniones, ideas, entre otros, garantizando una mayor resolución de problemas.

En cambio, si el clima laboral no es favorable para los trabajadores, además de mermar la capacidad de un equipo de trabajo, también afecta la productividad de la empresa, si este no se logra controlar a su debido tiempo, es potencialmente difícil aplacar el efecto contagioso que dichas actitudes apáticas tienen sobre el clima organizacional.

Por ello es importante conocer el estado del clima laboral de una organización, porque repercute en una mayor calidad en la vida de sus trabajadores y como consecuencia se refleja en los productos y servicios que brindan.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del tema

Elaboración de un plan para la mejora del clima laboral del restaurante Candela en la cuidad de Tacna, 2021.

1.2. Planteamiento del problema

El restaurante Candela está ubicado en la calle San José 110 en la ciudad Tacna, se inauguró un 23 de diciembre y comenzó sus actividades el 24 de diciembre del 2020, en un sector comercial en donde la competencia directa e indirecta a crecido estos últimos meses con mucha fuerza en nuestra ciudad, el Restaurante Candela supo ganar gran mercado por la calidad de sus productos y experiencia que ofrece impactando con un formato diferente a la ciudad de Tacna.

Se pudo observar una mala comunicación entre los empleados, esto se debe a una inadecuada organización, lo cual nos muestra un clima laboral negativo en el restaurante, esta situación ocasiona el mal desempeño de cada persona, como también ocasionará que el trabajador realice las cosas sin empeño e interés.

1.3. Objetivo general y específicos

1.3.1. Objetivo general

Elaborar un plan de mejora del clima laboral del restaurante Candela en la ciudad de Tacna, 2021.

1.3.2. Objetivos específicos

Diagnosticar la situación actual del clima laboral en el restaurante Candela de la ciudad de Tacna, 2021.

Diseñar las estrategias de mejora del clima laboral en el restaurante Candela de la ciudad de Tacna, 2021.

Establecer los mecanismos de control de las estrategias de mejora del clima laboral en el restaurante Candela de la ciudad de Tacna, 2021.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

Con el desarrollo de la investigación se pretende contribuir al buen clima laboral que debe tener el personal del restaurante Candela, esta investigación considera el impacto y relación que tiene el desempeño de las personas con emociones y motivaciones personales.

1.4.2. Justificación metodológica

El presente trabajo de investigación sustenta el uso de herramientas y mecanismos de control, para lograr los objetivos de estudios, se realizará una encuesta dirigida a todo el personal del restaurante Candela en la ciudad de Tacna, que está elaborado en base a preguntas herméticas, utilizándola escala Likert.

Se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto al que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala, a cada punto se le asigna un valor numérico, así, el participante obtiene una puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

1.4.3. Justificación práctica

La ejecución de la investigación propuesta beneficiará al restaurante Candela de la ciudad de Tacna, ya que esto servirá para mejorar la comunicación y la motivación de los colaboradores. Esta investigación brindara indicadores y estrategias para mejorar la relación entre los trabajadores para así obtener un buen clima laboral en futuras investigaciones.

1.5. Definiciones operacionales

a) **Plan de mejora:** Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento,... (Plan de mejora)

b) **Clima laboral:** Es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones, desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo ,los estilos de dirección de líderes y jefes los salarios y remuneraciones ,hasta la identificación y satisfacción, de cada persona con la labor que realiza …sin agotar ni muchísimo menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral. (Gan Bustos & Trigine, 2012)

c) **Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo es una inversión en el futuro, un pilar fundamental del progreso social y del desarrollo humano, tanto personal como académico o profesional. Pero, en ocasiones, puede resultar especialmente difícil o complejo. El grupo ejerce una poderosa influencia sobre el individuo y contribuye al crecimiento y desarrollo de su propia identidad. Trabajar en grupo es un buen antídoto frente al individualismo, la despersonalización y el aislamiento social. Las

relaciones humanas necesitan de tolerancia, respeto, confianza, apoyo mutuo, y aceptación de los demás y de las diferencias. (Prieto, 2009)

d) **Desempeño laboral:** Las habilidades intelectuales y las físicas que se requieren para desenvolverse en un puesto. El desempeño laboral de los empleados se favorece cuando se corresponden las habilidades y el puesto. (P.Robbins, 2004)

e) **Motivación:** Según nuestros trabajos, la motivación es el producto de la activación y de la satisfacción de nuestras motivaciones predominantes en los grandes polos de nuestra existencia: Trabajo, Familia, Tiempo libre, Relaciones sociales y Desarrollo personal. (Soler, 2007)

f) **Colaboradores:** Colaboradores es una tarea diaria, que se realiza en cualquier momento: un comentario para señalar lo que está bien, aquello que se debe mejorar, aquello que no se debe hacerse de ese modo. Esa actitud permanente de apoyo y guía es la que enriquece el trabajo del colaborador y permite una mejor consecución de los objetivos de ambos, del jefe y del empleado. (Alles, 2008).

1.6. Metodología

Para la elaboración del diagnóstico situacional se comenzará con recopilación de datos de medios seguros por medio de la aplicación de encuestas utilizando el modelo Likert, la finalidad de esta encuesta es la evaluación de la situación real y actual que tiene el personal acerca del clima laboral. La encuesta será personal y enteramente anónima.

Para proponer el diseño nuevo de estrategias de mejora se tomará las encuestas concluidas para una recopilación de datos y análisis por cada pregunta realizada, esta información se presentará mediante diagramas circulares o pastel para detectar los factores de nivel crítico en el clima laboral,

esto permitirá elaborar nuestra propuesta de mejora en base a la implementación de estrategias que nos ayudará al cumplimiento del objetivo propuesto.

1.7. Alcances y limitaciones

1.7.1. Alcances

- **Espacio geográfico de la investigación:**

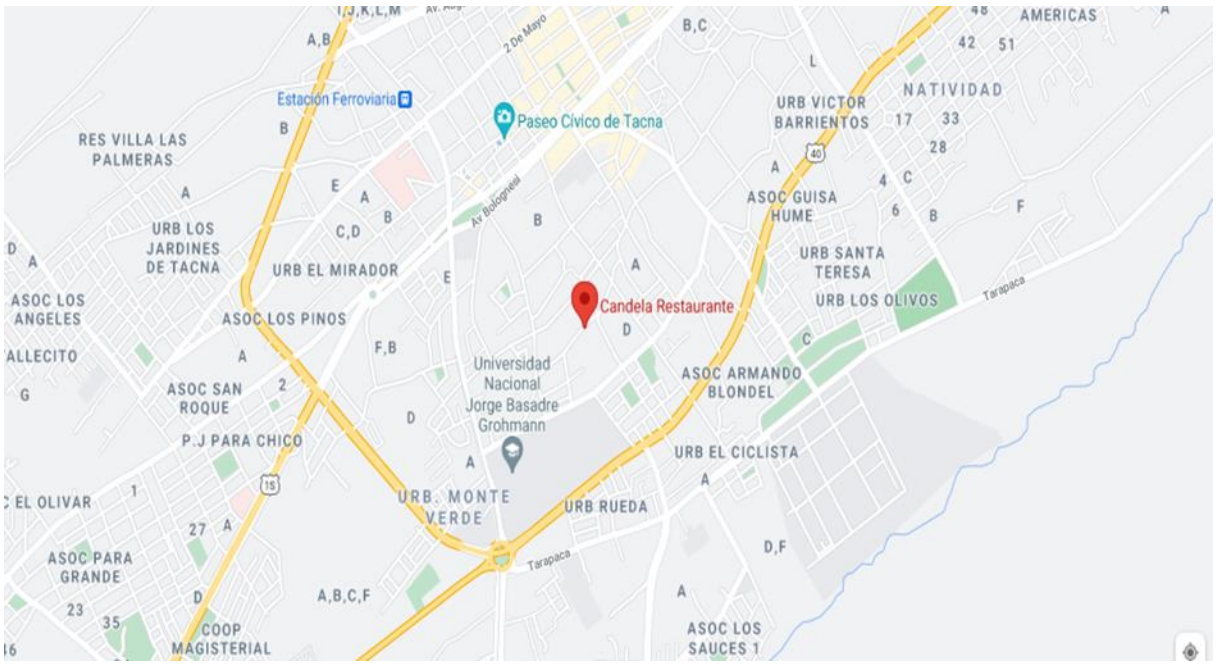

Figura 1. Ubicación geográfica de la empresa
Fuente: Google Maps

- **Dirección exacta:** Calle San José 110, Tacna 23003.
- **Ubicación geográfica:** El restaurante Candela se encuentra ubicado en el Distrito de Tacna, departamento de Tacna.
- **Sujetos que intervienen:** Personal que laboran en el restaurante Candela.

1.7.2. Limitaciones

- **Tiempo:** La disposición de parte de todos los colaboradores del restaurante para responder las preguntas.

- **Información:** El restaurante Candela cuenta con áreas de trabajo el cual tiene su respectivo personal, por lo que serán participantes de las encuestas realizadas. No se encuentra con ningún trabajo previo que se haya realizado al restaurante candela para poder fundamentarnos en una base

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptualizació0n de tópicos clave

2.1.1. Plan de mejora

2.1.1.1. Definición del plan de mejora

La mejora continua forma parte de una actividad que permite a organización crecer en pro de la excelencia. La mejora se consigue cuando la organización aprende de sí misma y de otras, sabe adaptarse a los cambios del entorno y analiza sus fortalezas y debilidades sacando el máximo partido de las mismas.

El plan de mejora es una herramienta que sirve para desarrollar el proceso de mejora continua en la organización. Para su elaboración será necesario identificar las áreas de mejora, establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las acciones para conseguirlos, junto con los responsables de las mismas (Hernandez, 2010)

AITECO (2021) Un plan de mejora es como el conjunto de acciones programadas para conseguir un incremento en la calidad y el rendimiento de los resultados de una organización. Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento.

2.1.1.2. Fases del plan de mejora

Tanto en el caso de responder a una carencia o dificultad, como de tener un carácter proactivo, el desarrollo de los planes de mejora se estructura en las fases siguientes:

a) Comprender el problema: Analizando los datos existentes, aplicando métodos estadísticos e identificando los aspectos clave del problema. O del objetivo a conseguir.
b) Establecer objetivos: De forma que sean ambiciosos pero realizables, en consonancia con los objetivos y estrategia de la organización. En cualquier caso, los objetivos han de ser definidos de forma precisa. De manera que no haya duda sobre qué se quiere conseguir.
c) Analizar los factores relevantes: Aquellos que inciden en el problema. Y, en su caso, las variables a considerar para obtener resultados. Para ello aplicamos un conjunto de métodos y herramientas de eficacia contrastada.
d) Seleccionar las acciones de mejora: Estableciendo la prioridad para aquellas que signifiquen un mejor equilibrio entre esfuerzo e impacto.
e) Aplicar el plan de mejora: Definiendo las acciones necesarias y los responsables de llevarlas a cabo.
f) Evaluar los resultados de las mejoras: Para ello es necesario establecer un conjunto de indicadores que permitan conocer el grado de avance con relación a los objetivos.
g) Asegurar la permanencia de los resultados del Plan: Diseñando y estableciendo los mecanismos que permitan normalizar los cambios y asegurar la mejora de los resultados, producto del plan de mejora, en el futuro

2.1.2. Clima laboral

El clima laboral es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores. Por ello su percepción negativa en sus diversas variables puede desencadenar procesos de estrés. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de las condiciones de trabajo existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, relacionado por lo tanto con la interacción entre características personales y organizacionales.

El clima laboral es como un proceso continuo de producción y reproducción de las interacciones, un producto cultural que no es objetivo ni subjetivo, sino intersubjetivo. El clima es, pues, una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce continuamente por las interacciones de los miembros de la organización.

Las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por las características individuales (cultura, experiencia, expectativas...).

En una investigación sobre clima laboral lo que se busca es determinar mediante una auditoria aquellas variables objetivas que pueden incidir negativamente sobre la percepción que tienen las personas de la calidad de sus condiciones de trabajo. (Alvarez, 2007)

- Condiciones temporales
- Exigencias físicas de la tarea.

- Exigencias mentales de la tarea.
- Exigencias emocionales.
- Procesos de trabajo.
- Relaciones interpersonales.
- Estructura organizativa.
- Liderazgo.
- Cultura de empresa
- Misión de empresa.
- Organigrama.
- Equipamiento.
- Reconocimiento profesional.
- Salario.
- Criterios de equidad

Hay distintas aproximaciones al concepto de clima laboral, aproximaciones, mayoritariamente, que destacan la importancia del clima sobre la motivación y el rendimiento profesional.

En las definiciones y enfoques del clima laboral se distinguen dos grandes tendencias:

- Pone el peso en factores organizacionales –visión más objetiva-. Las características más relevantes son que el clima:
    - Es externo al individuo.
    - Rodea al individuo, pero es distinto de las percepciones.
    - Existen en la realidad organizacional.
- Pone el peso en factores individuales o psicológicos –visión más subjetiva-. El clima está formado por las percepciones, actitudes e

interacciones entre los individuos que integran la organización. (Bustos & Berbel, 2007)

El argumento de este enfoque estratégico de Martínez (2016), es que los recursos humanos son la principal fuente de ventaja competitiva de las organizaciones. Se parte de la idea de que las competencias de las personas, sus actitudes y los valores que aportan a la compañía, son difícilmente imitables por los competidores. No se concibe a la persona como un coste, sino como un recurso humano que se puede desarrollar, formar e incluso gestionar.

Se considera que, si bien el comportamiento del individuo esta modelado por evaluativa es donde reside fundamentalmente la distinción entre clima laboral (descripción) y satisfacción en el trabajo (que es una actitud, una evaluación, más que una descripción).

En cualquier caso, aunque la descripción no puede ser completamente separada de la evaluación, la distinción entre percepciones descriptivas y evaluaciones personales de las experiencias organizacionales diferencian el clima de la satisfacción en el trabajo.

Así mismo, consideramos que el clima laboral es un concepto multidimensional, constituido por dimensiones relativas a las personas, relativas a los procesos de grupo y relativos a la organización. En el siguiente epígrafe profundizamos en la naturaleza multidimensional del clima laboral.

Pero lo más importante es destacar que el clima laboral influye en el comportamiento de las personas que trabajan en la organización y de ahí la relevancia de su estudio, al considerarse que es un buen predictor de la

satisfacción laboral y el grado de compromiso que se dan en la organización, así como de la productividad, eficiencia y desempeño empresarial.

2.1.3. Desempeño laboral

El desempeño laboral se lo puede definir como el comportamiento de los empleados para el logro de los objetivos de la compañía, un excelente desempeño laboral es la fortaleza más importante dentro de una organización.

Por lo tanto, tiene mucho que ver con la conducta de los trabajadores y los resultados logrados, así como de la motivación, cuando sea la motivación mejor podremos desempeñar nuestro trabajo y con ello optimaremos nuestra producción, para lograr este objetivo es importante que los trabajadores analicen cuáles son sus ocupaciones o tareas determinadas, las instrucciones que se deben seguir, las políticas que se deben y los objetivos que deben cumplir.

De tal manera que mediante la motivación se estimule el desempeño laboral a través de diversas técnicas, por ejemplo (delegar responsabilidad, brindarles mayor autoridad, estimular los logros conseguidos) y ofrecer un ambiente de trabajo óptimo.

Entre los principales factores que influyen en el mejoramiento del desempeño laboral tenemos los siguientes:

- **La motivación:** Por parte de la empresa, por parte del trabajador y la economía. Desde esta perspectiva podemos precisar que el factor económico es uno de los aspectos que motivan a los trabajadores, es

por ello que hay que tenerlo muy en cuenta a la hora de trabajar por objetivos.

- **Ambiente de trabajo:** Este factor es importante a la hora de desarrollar las diversas tareas puesto que es significativo sentirse bien en el entorno laboral lo cual ayudara a mejorar los resultados. De igual forma el ubicar al trabajador en áreas de acuerdo al conocimiento, habilidades y experiencia dará garantías en el buen desempeño del puesto de trabajo.
- **Establecimiento de objetivos:** Esta permite motivar a los empleados ya que establecen objetivos y retos que deben de ser cumplidos en un periodo de tiempo, en este espacio se evidenciara el nivel de satisfacción por el deber cumplido.
- **Reconocimiento del trabajo:** Se trata de motivar al trabajador por el compromiso y la tarea realizada a la hora de la entrega del producto final. Es importante recalcar que esta técnica resulta muy importante ya que el trabajador se siente útil y valorado lo que permitirá compromiso y mejorar el desempeño en tareas encomendadas.
- **Participación del trabajador:** Esta técnica es muy importante ya que involucra al trabajador y este participa altivamente en el control y planificación de las tareas encomendadas, en donde el mismo proponga mejoras o modificaciones para que los procesos sean potenciados y evaluados para alcanzar mejores resultados.
- **La formación y desarrollo profesional:** Una de las mejores motivaciones es fomentar la formación académica y por ende el crecimiento profesional de tal manera que la autoestima y experiencia

profesional crezcan en pro a mejorar su desempeño laboral en la empresa. (Bozada, y otros, 2017)

El desempeño o también llamado performance, es el conjunto de características o capacidades de comportamiento de una persona, equipo u organización; puede expresarse mediante medidas, métrica o indicador en relación con las metas, requisitos u objetivos establecidos por la organización. (Chiavenato, 2017)

Canales y López (2018) opinan que, el desempeño laboral es considerado como las destrezas o habilidades de una persona, utilizadas al desarrollar las tareas asignadas dentro del su puesto de trabajo, o también conocida como las metas que debe obtener en un tiempo determinado, relacionándolo con las exigencias técnicas, y productivas de la empresa.

2.1.4. Motivación

Es una especie de coctel psicológico cuyos ingredientes pueden resultar difíciles de detectar, el resultado de una compleja síntesis de la inteligencia generadora, cuyo resultado vivimos como una fuerza interior orientada hacia objetivos dotados de valor. Tiene, pues, dos manifestaciones: la energía y la orientación. Los expertos hablan de “fuerza de la tendencia”, y se han devanado los sesos para intentar medirla. (Marina, 2011)

El termino motivación ha sido utilizado de tan diversas formas en psicología que actualmente no existe un acuerdo general sobres el tipo de conducta que puede ser clasificada como conducta motivada. Lo que sí

parece existir es el acuerdo de que la característica peculiar de dicha conducta es que va dirigida y orientada hacia una meta.

Las necesidades y las metas constituyen la base para diseñar el proceso básico de la motivación.

La conducta dirigida hacia una meta surge cuando se activa una necesidad y el sujeto, ante este estado de tensión o desequilibrio, actúa para reducirlo.

Este modelo básico de motivación resulta de una gran simplicidad, pero nos perite establecer las líneas generales de dicho proceso y nos sugiere las relaciones entre el nivel de ejecución y la satisfacción de las necesidades. (Guillen, 2012)

Dicho a otro modo, la motivación es un término general para referirse a los antecedentes (causas y orígenes) de una acción. La principal cuestión que se plantea en psicología de la motivación, por tanto, es precisamente identificar cuáles son esos antecedentes.

Debido a que la conducta humana posee dos dimensiones básicas –dirección y magnitud (intensidad)—, por definición, la motivación concierne a ambas y es responsable de:

- la elección de llevar a cabo una acción en particular;
- el esfuerzo dedicado a la misma y la perseverancia en su realización.

Así pues, la motivación explica por qué una persona decide hacer algo, cuanto esfuerzo va a dedicarle y durante cuánto tiempo está dispuesta a desarrollar esa actividad de forma sostenida. (Dornyei, 2008)

2.1.5. Escala de Likert

Llamada así por su inventor ,Rensis Likert, la escala Likert es una escala de medición ampliamente utilizada que requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las series de afirmaciones sobre los objetos de estímulo. (Malhotra, 2004)

Esta escala comprende varias frases que expresan una opinión sobre un ítem y los encuestados deben expresar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una. (Sanguesa, Mateo, & Ilzarbe, 2006)

Este tipo de escala de medición de la actitud se basa en la formulación de enunciados en los que el informante debe mostrar su acuerdo o desacuerdo, generalmente no tanto en términos dicotómicos, sino a partir de un continuum o gradación entre dos posiciones o respuestas antagónicas. (Perez, 2016)

2.2. Análisis comparativo de las referencias anteriores

Tabla 1
Análisis comparativo del plan de mejora

Hernández, Miguel	AITECO	Educación Navarra
El plan de mejora es una herramienta que sirve para desarrollar el proceso de mejora continua en la organización. Para su elaboración será necesario identificar las áreas de mejora, establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las acciones	Un plan de mejora es como el conjunto de acciones programadas para conseguir un incremento en la calidad y el rendimiento de los resultados de una organización.	Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento.

para conseguirlos, junto con los responsables de las mismas.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Análisis comparativo del clima laboral

Álvarez, F. Javier Llaneza	**Gan Bustos, Federico; Trigine, Jaume**	**María Jesús Bordas Martínez**
El clima laboral es como un proceso continuo de producción y reproducción de las interacciones, un producto cultural que no es objetivo ni subjetivo, sino intersubjetivo. El clima es, pues, una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce continuamente por las interacciones de los miembros de la organización	Es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones, desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo ,los estilos de dirección de líderes y jefes los salarios y remuneraciones ,hasta la identificación y satisfacción, de cada persona con la labor que realiza …sin agotar ni muchísimo menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral.	Destacar que el clima laboral influye en el comportamiento de las personas que trabajan en la organización y de ahí la relevancia de su estudio, al considerarse que es un buen predictor de la satisfacción laboral y el grado de compromiso que se dan en la organización, así como de la productividad, eficiencia y desempeño empresarial

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3
Análisis comparativo de desempeño laboral

Bozada, y otros	Chiavenato Idalberto	Canales, Ana María; López, Jorge Antonio
El desempeño laboral se lo puede definir como el comportamiento de los empleados para el logro de los objetivos de la compañía, un excelente desempeño laboral es la fortaleza más importante dentro de una organización.	El desempeño o también llamado performance, es el conjunto de características o capacidades de comportamiento de una persona, equipo u organización; puede expresarse mediante medidas, métrica o indicador en relación con las metas, requisitos u objetivos establecidos por la organización	Opinan que, el desempeño laboral es considerado como las destrezas o habilidades de una persona, utilizadas al desarrollar las tareas asignadas dentro del su puesto de trabajo, o también conocida como las metas que debe obtener en un tiempo determinado, relacionándolo con las exigencias técnicas, y productivas de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4
Análisis comparativo de la motivación

Marina, José	Guillen, María del Carmen	Dornyei, Zoltan
Es una especie de coctel psicológico cuyos ingredientes pueden resultar difíciles de detectar, el resultado de una compleja síntesis de la	Lo que sí parece existir es el acuerdo de que la característica peculiar de dicha conducta es que va dirigida y orientada hacia una meta.	Debido a que la conducta humana posee dos dimensiones básicas –dirección y magnitud (intensidad)—, por definición, la motivación

inteligencia generadora, cuyo resultado vivimos como una fuerza interior orientada hacia objetivos dotados de valor. Tiene, pues, dos manifestaciones: la energía y la orientación. Los expertos hablan de “fuerza de la tendencia”, y se han devanado los sesos para intentar medirla	Las necesidades y las metas constituyen la base para diseñar el proceso básico de la motivación. La conducta dirigida hacia una meta surge cuando se activa una necesidad y el sujeto, ante este estado de tensión o desequilibrio, actúa para reducirlo.	concierne a ambas y es responsable de: – La elección de llevar a cabo una acción en particular; – El esfuerzo dedicado a la misma y la perseverancia en su realización.

Fuente: Elaboración propia

2.3. Análisis crítico

Respecto al plan de mejora, según la definición de Hernández, se considera como una herramienta que sirve para el desarrollo del proceso de mejora, para lo cual es necesario identificar el área y establecer objetivos. Según la definición de Aiteco Consultores y Educación Navarra el plan de mejora es un conjunto de acciones o medidas de cambio con el fin de incrementar la calidad y rendimiento de la organización.

En cuanto a clima laboral, Álvarez manifiesta que es un proceso continuo, una especie de actitud colectiva continua por las interacciones de los miembros de la organización. Además, Gan Bustos considera el clima laboral como un indicador fundamental de la empresa condicionando una lista de factores. Así mismo Maria Jesús Bordas añade que el clima laboral influye en el comportamiento de las personas de la empresa por lo que considera un predictor de la satisfacción laboral.

El desempeño laboral, según la definición de Bozada et al., es el comportamiento de los empleados para lograr los objetivos de la empresa, un conjunto de características del comportamiento de una persona u organización en relación a dichos objetivos, considerando habilidades de una persona el cual se desarrollan en las tareas de su puesto de trabajo.

Finalmente, la motivación, de acuerdo Marina José Antonio se considera como una fuerza interior orientada hacia el cumplimiento de los objetivos, María Guillen aclara que es una conducta orientada hacia una meta o necesidad, el cual se toma como una base para la motivación. Por tanto, para Dornyei la motivación es responsable de la elección y esfuerzo dedicado de nuestras acciones.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña histórica

El restaurante Candela está ubicado en la calle san José 203-355 en la ciudad Tacna, se inauguró un 23 de diciembre y comenzó sus actividades el 24 de diciembre del 2020, en un sector comercial en donde la competencia directa e indirecta a crecido estos últimos meses con mucha fuerza en nuestra ciudad, el Restaurante Candela supo ganar gran mercado por la calidad de sus productos y experiencia que ofrece impactando con un formato diferente a la ciudad de Tacna.

Tabla 5

Datos generales de la empresa

R.U.C.	20608423738
RUBRO	CANDELA COCINA PERUANA E.I.R.L.
N° DE TRABAJADORES	Actualmente cuentan con 12 trabajadores, personal de atención al cliente, personal de barra y personal de cocina.
UBICACIÓN	PJ. SAN JOSE 110 TACNA

Fuente: Elaboración propia

3.2. Filosofía organizacional

3.2.1. Misión

Comprometidos con satisfacer las necesidades gastronómicas ofreciendo platillos y variedad de cocteles, con la más alta calidad, y tener un buen ambiente laboral donde se permita la realización personal y el desarrollo de sus colaboradores en el grupo.

3.2.2. Visión

En el año 2023 ser reconocido como el mejor restaurante a nivel del sur del país por la calidad de los productos y servicio al cliente.

3.2.3. Objetivos de la empresa

Objetivo general:

Satisfacer las necesidades gastronómicas ofreciendo alimentos y servicios con la más alta calidad, y tener un buen ambiente laboral donde se permita la realización personal y el desarrollo de sus colaboradores en el grupo.

Objetivos específicos:

- Lograr en 3 años un posicionamiento del 25% Enel mercado de la ciudad de Tacna con la gastronomía de calidad, buen sabor, presentaciones y agradables ambientes para compartir momentos inolvidables.
- Contar con personal altamente calificado en la preparación de comidas criollas, comidas marinas y piqueos, los cuales deben tener un alto nivel de creatividad para innovar en los sabores de nuestros platos y bebidas.
- Tener ambientes amplios y cómodos para brindar un buen servicio

3.2.4. Política de calidad

El cliente es nuestra primera razón de ser y todo el servicio que prestamos en Candela Restaurante debe estar orientado a agradecerlo y facilitarle realizar sus gustos y preferencias.

No debemos olvidar que la calidad de nuestro servicio es un compendio donde cada parte del proceso y cada uno de nosotros

contribuyen a la satisfacción del cliente propiciando la formación de un recuerdo agradable de su estancia en nuestro restaurante.

Por todo ello, Candela Restaurante ha establecido un sistema de gestión de la calidad conforme a la serie de Normas UNE 167000 aplicables al Sector Restauración (también conocidas como Normas Q de Calidad Turística) cuyo principal objetivo es conseguir la mejora continua de nuestros procesos con vistas a lograr en todo momento la satisfacción de nuestros clientes.

Los pilares básicos sobre los que se asienta este sistema de gestión son:

- La satisfacción de nuestros clientes: Tenemos siempre presente los consejos que nos dan nuestros clientes con el fin de mejorar el servicio y la calidad de esta nuestra/vuestra casa, siendo nuestros principales objetivos:
  - Ofrecer una atención al cliente y un servicio amable y personalizado.
  - Dar información clara y eficaz a cada uno de nuestros clientes.
  - Atender y responder las solicitudes de los clientes.
- La calidad de las materias primas: Aspecto imprescindible para prestar un buen servicio.
- La profesionalidad de nuestro personal: Valoramos el capital humano como el activo más preciado. Por ello, formamos a grandes colaboradores dentro de nuestra organización.
- La implicación: Implicar a nuestros proveedores en nuestros procesos, compartiendo planes, información y experiencia.

- La prevención de la contaminación: Gestionando correctamente los residuos generados y llevando a cabo buenas prácticas que permitan una minimización de su incidencia en el medio ambiente.
- El compañerismo: En Candela Restaurante todos somos una Gran Familia. El respeto, la consideración y el trato cordial con el resto de los miembros de la plantilla es fundamental para crear un buen ambiente de trabajo.
- Un adecuado Mantenimiento: Mantener continuamente el buen estado de las instalaciones, factor clave para que el cliente pueda disfrutar de su estancia.
- La legalidad: Cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos que la Organización suscriba.

3.3. Estructura organizacional

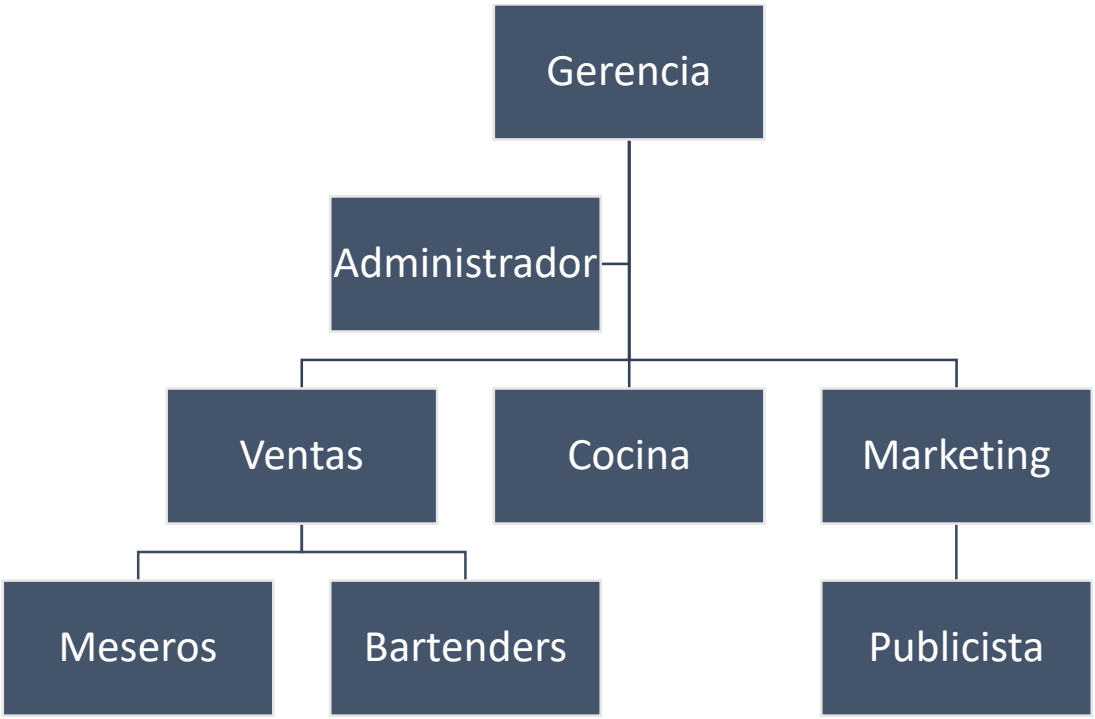

Figura 2. Estructura organizacional de la empresa
Fuente: Elaboración propia

3.4. Productos y servicios

BIENVENIDO

Te extrañamos tanto que queremos darte la bienvenida con nuestros mejores platos y bebidas

CANDELA
COCINA PERUANA

Piqueos y Sanguches
(DISPONIBLE DE 04:30 PM A 11:00 PM)

ALITAS EN SALSA BBQ S/ 20.00
09 alitas de pollo tiernas y crujientes bañadas en salsa BBQ y sazonadas con una mezcla de finas hierbas y especias, pídelas con papas andinas o papas fritas.

ALITAS EN SALSA PARRILLERA S/ 20.00
09 alitas de pollo tiernas flameadas a la perfección bañadas en salsa parrillera de la casa, pídelas con papas andinas o papas fritas.

ALITAS PICANTES S/ 20.00
09 alitas de pollo tiernas flameadas a la perfección bañadas en salsa picante, fusionando tres tipos de ají, pídelas con papas andinas o papas fritas.

ALITAS BROASTER S/ 20.00
09 alitas de pollo tiernas marinadas en finas hierbas y fritas a la perfección, pídelas con papas andinas o papas fritas.

ALITAS ACEVICHADAS ¡NUEVO! S/ 20.00
09 alitas broaster bañadas en salsa acevichada decoradas con culantro picado y togarashi, pídelas con papas andinas o papas fritas.

TRILOGÍA DE ALITAS S/ 25.00
09 alitas de pollo tiernas, bañadas en la salsa que mas prefieras, pidelas con salsa BBQ, parrillera, picantes, broaster o acevichadas acompañalas con papas andinas o papas fritas.

RONDA DE ALITAS ¡NUEVO! S/ 30.00
12 alitas de pollo tiernas, bañadas en la salsa que mas prefieras, pidelas con salsa BBQ, parrillera, picantes, broaster o acevichadas acompañalas con papas andinas o papas fritas.

LOMO SALTADO S/ 28.00
Nuestro lomo única al wok con pisco Negra Criolla Tacneña acompañado con crujientes papas fritas y arroz graneado. Pídelo en termino de cocción preferido.

DUO CANDELA S/ 18.00
Trozos de carne flameados al wok, acompañado de arroz chaufa y papas fritas.

MOSTRITO S/ 18.00
Crocante pollo broaster acompañado con arroz chaufa y papas fritas.

SALCHIPAPAS S/ 15.00
Salchichas salteada acompañada de crocantes Papas fritas.

CHORIPAPAS S/ 15.00
Chorizo salteado acompañada de crocantes papas fritas.

SALCHIBROASTER ¡NUEVO! S/ 18.00
Trozos de Pollo broster acompañada, hot dog y papas fritas.

SALCHIPAPAS CANDELA S/ 20.00
Salchicha y chorizo salteado acompañado de Crocantes papas fritas y 02 huevos montados.

SALCHIPAPAS ESPECIAL ¡NUEVO! S/ 25.00
Salchicha y chorizo salteado acompañado de Crocantes papas fritas, 02 huevos montados, trozos de carne y trozos de pollo.

Figura 3. Carta de productos (1)
Fuente: Candela Restaurante

LOMO A LO POBRE S/ 30.00
Plato popular de nuestro país, filete de lomo fino acompañado de papas crocantes un jugoso encebollado, huevo y plátano frito, pidelo en el termino de cocción preferido .

CHICHARRÓN DE POLLO S/ 25.00
Crocantes trozos de pollo frito, acompañado de papa y camote dorado.

HAMBURGUESA DE RES S/ 12.00
Jugosa hamburguesa de res a la parrilla, servida con una guarnición de lechuga, tomate y papas andinas. Pídelo en el término de cocción preferido.

HAMBURGUESA DE CORDERO CANDARAVEÑO S/ 14.00
Jugosa hamburguesa de cordero candaraveño a la parrilla, servida con una guarnición de lechuga, tomate y papas andinas. Pídelo en el termino de cocción preferido.

HAMBURGUESA DE LECHON S/ 12.00 ¡NUEVO!
Jugosa hamburguesa de chancho a la parrilla, servida con una guarnición de lechuga, tomate y papas andinas. Pídelo en el término de cocción preferido.

FILETE DE POLLO S/ 12.00 ¡NUEVO!
Jugoso fielete de pollo a la parrilla , servida con una guarnición de lechuga, tomate y papas andinas. Pídelo en el término decocción preferido.

HAMBURGUESA DE RES ROYAL S/ 16.00 ¡NUEVO!
Jugosa hamburguesa de res a la parrilla con queso cheddar, huevo , jamón, servida con una guarnición de lechuga, tomate y papas andinas. Pídelo en el término de cocción preferido.

HAMBURGUESA DE CHORIZO ARGENTINO S/ 14.00 ¡NUEVO!
Jugosa y tentadora hamburguesa de chorizo, especiada con finas hiervas acompañado con crocantes papas andinas, tomate y lechuga
.

HAMBURGUESA CANDELA XL S/ 25.00
Tentadora y generosa hamburguesa doble parrillera de res, doble queso cheddar servida con una guarnición de lechuga, tomate y papas andinas XL. Pídelo en el termino de cocción preferido.

TEQUEÑOS DE QUESO S/ 15.00
12 tequeños rellenos de queso paria y queso fresco, acompañados con salsa guacamole.

TEQUEÑOS MIXTO S/ 16.00
12 tequeños rellenos de queso paria, queso fresco, y jamón acompañados con salsa guacamole.

Haz que tu pedido favorito sea aun mejor

SALSA GUACAMOLE	S/ 2.00
HUEVO	S/ 2.00
QUESO CHEDDAR	S/ 3.00
TOCINO	S/ 3.00
PORCION DE PAPAS ANDINAS	S/ 8.00
PORCION DE PAPAS FRITAS	S/ 8.00

Figura 4. Carta de productos (2)
Fuente: Candela Restaurante

3.5. Diagnóstico organizacional

Tabla 6
Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
– Buena publicidad en redes sociales – Amplia gama de cocteles y variedad de comida – Jefe de cocina con buena reputación – Buena ubicación en el sector – Buena relación con los proveedores.	– Reapertura de la frontera con Chile – Nuevos puestos de trabajo – Crecimiento económico en desarrollo – Crecimiento rápido en el mercado.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
– Capacidad del local reducida respecto a la demanda – Exceso en horas extras de trabajo – Falta de experiencia de los trabajadores – Mala comunicación interna – Atraso en desarrollo interno de la empresa.	– Competencia alta – Cambios en los gustos de los clientes – Renuncia de empleados por motivos ajenos al restaurante – Regulación salarial, incremento de costos – Pandemia mundial

Fuente: Elaboración propia

3.6. Análisis crítico

El Restaurante Candela es una empresa con poco tiempo en el mercado local, pero a pesar de ello logró posicionarse en la preferencia de los consumidores por la calidad de sus platillos, entre los que destacan platos marinos y criollísimos, con precios que varían entre los S/15.00 a S/40.00 soles, de acuerdo al platillo seleccionado.

En su corto tiempo de vida, se han registrado notables cambios, y debido a la celeridad de estos cambios no se ha logrado afianzar con certeza el clima laboral entre los trabajadores de la empresa, debido potencialmente a una mala comunicación interna, poca experiencia de los trabajadores, un exceso en las jornadas de trabajo, entre otros aspectos que perjudican el ambiente y clima de trabajo, que a pesar de la preferencia de la población por los productos de la empresa, si esta situación no llega a corregirse oportunamente, los trabajadores podrían reducir su nivel de desempeño, perjudicando tanto a los clientes internos y externos de la empresa.

.

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL TEMA

4.1. Identificación del área a mejorar

Para el presente trabajo se identificó el mal estado del clima laboral en el que trabaja el personal del restaurante, existe una gran desorganización en cuanto a la administración del personal y actividades que se realizan.

4.2. Diagnóstico

4.2.1. Población y muestra

En la presente investigación se consideró a todo el personal del restaurante Candela, personal de atención (meseros), cocina (chef y ayudantes de cocina) y barra (bartender).

4.2.2. Técnicas instrumentos de recolección de datos

Se recurrió al uso de la técnica de la encuesta y al instrumento del cuestionario a través de preguntas cerradas medidas mediante la escala de Likert.

4.2.3. Procesamiento de datos

a) Para la obtención de datos se seleccionó la población y muestra.
b) Se encuesto a todo el personal que actualmente labora en el restaurante Candela.
c) El instrumento se desarrolló de manera virtual y anónima , seleccionando las opciones del cuestionario virtual.

4.2.4. Resultados de la encuesta

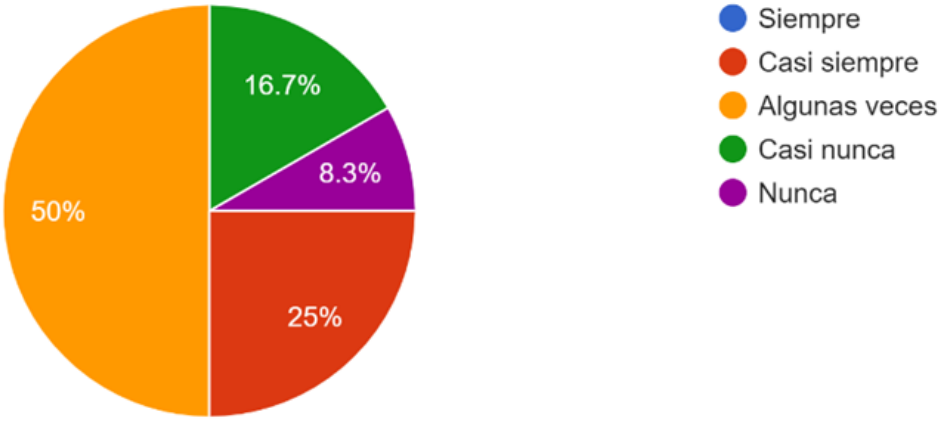

Figura 5. ¿Está de acuerdo en cómo está gestionado el área en el que trabaja?
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Del presente grafico se presenta que hay una desigualdad en porcentajes con respecto a los empleados del Restaurante Candela ya que no estarían de acuerdo del todo en cómo se está gestionando en el área en que trabajan.

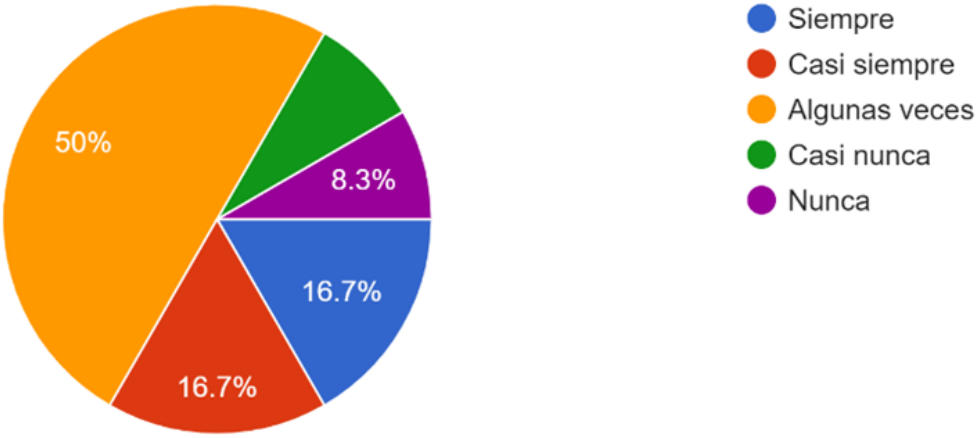

Figura 6. ¿Se siente recompensado por su dedicación y compromiso en el trabajo?
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En el presente grafico se muestra que el 50% de los empleados del Restaurante Candela solo algunas veces se sienten recompensados por su dedicación y compromiso al trabajo sin embargo

hay un porcentaje de 8.3% en el que nunca se sienten recompensados por su trabajo lo que estaría generando una problemática en la empresa.

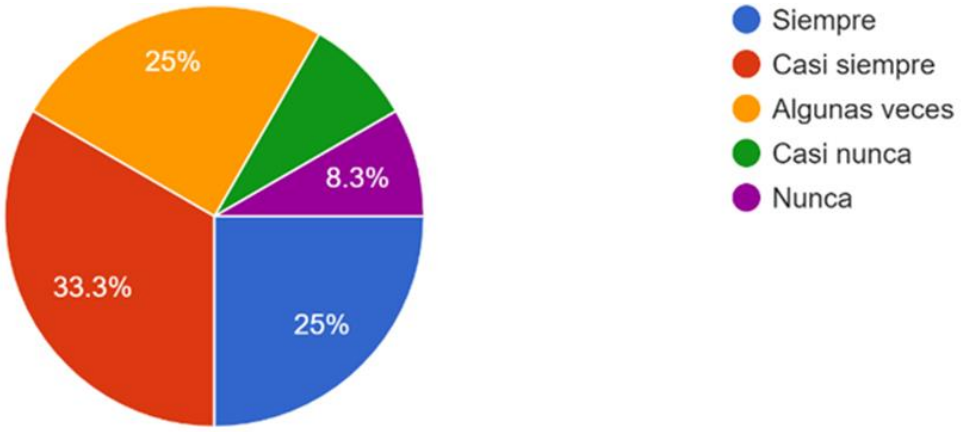

Figura 7. ¿La organización le proporciona todos los recursos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones?
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En el presente grafico solo el 33.3% de los trabajadores opinan que siempre se les proporciona todos los recursos e instrumentos y un 25% que opinan que siempre se les proporciona todos los instrumentos para desempeñar bien sus labores sin embargo los otros porcentajes estarían generando dudas ya que no todos estarían satisfechos.

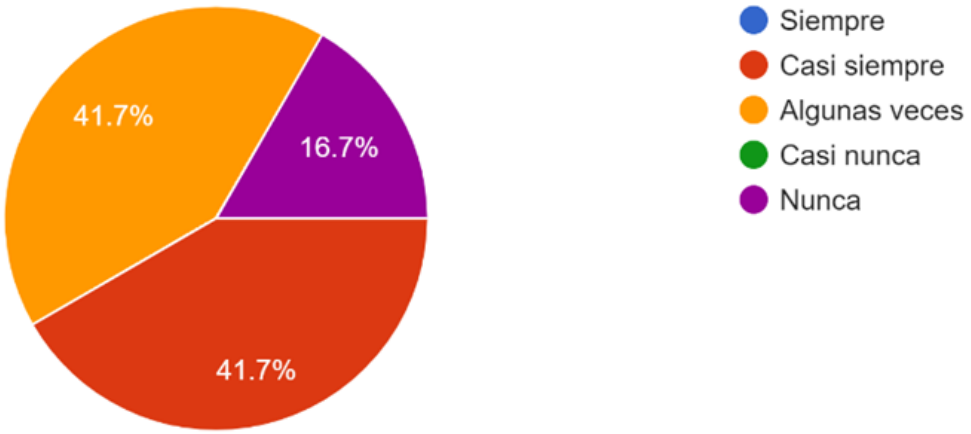

Figura 8. ¿La comunicación interna en la organización funciona correctamente?
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En el grafico se muestra que no siempre hay una buena comunicación interna en la organización ya que no está funcionando correctamente del todo.

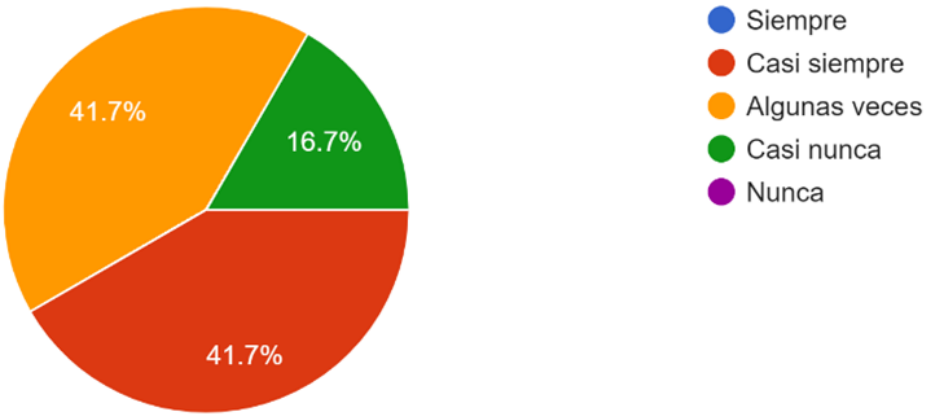

Figura 9. ¿Existe buena coordinación entre diferentes áreas que intervienen en los mismos procesos de trabajo?
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En el grafico podemos observar que hay un porcentaje mayor de empleados del restaurante Candela que opinan que no hay una muy buena coordinación entre las diferentes áreas en las que trabajan.

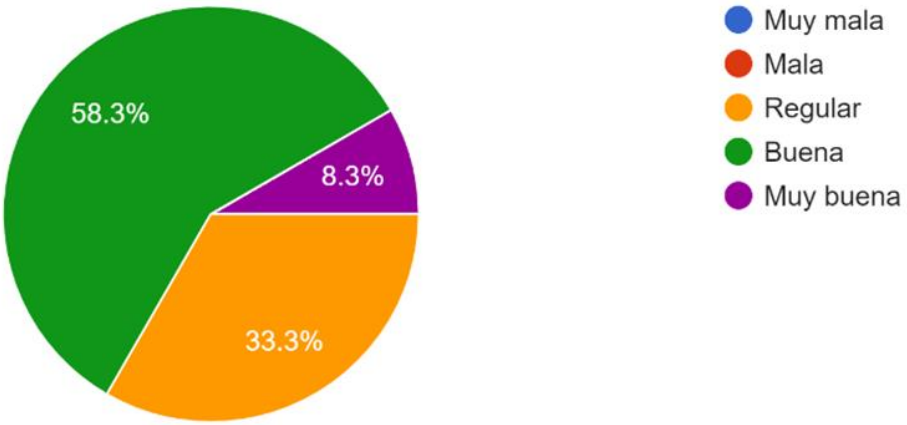

Figura 10. ¿Cómo es la relación entre compañeros de trabajo en la organización?
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En el grafico presente se muestra que la relación entre compañeros es muy buena, pero con el tema laboral siempre hay desacuerdos en ocasiones.

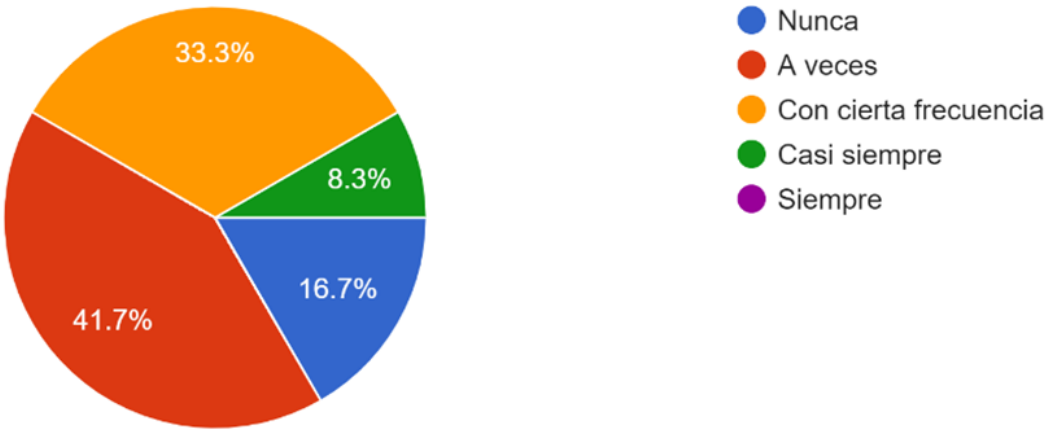

Figura 11. ¿Se siente con libertad para expresar sus ideas y opiniones?
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En el grafico se muestra que hay un porcentaje de 16.7% que nunca se sienten con libertad para expresar sus ideas y opiniones, sin embargo, hay un 8.3% que sienten que casi siempre se sienten en libertad de expresare lo cual es un porcentaje mínimo de trabajadores.

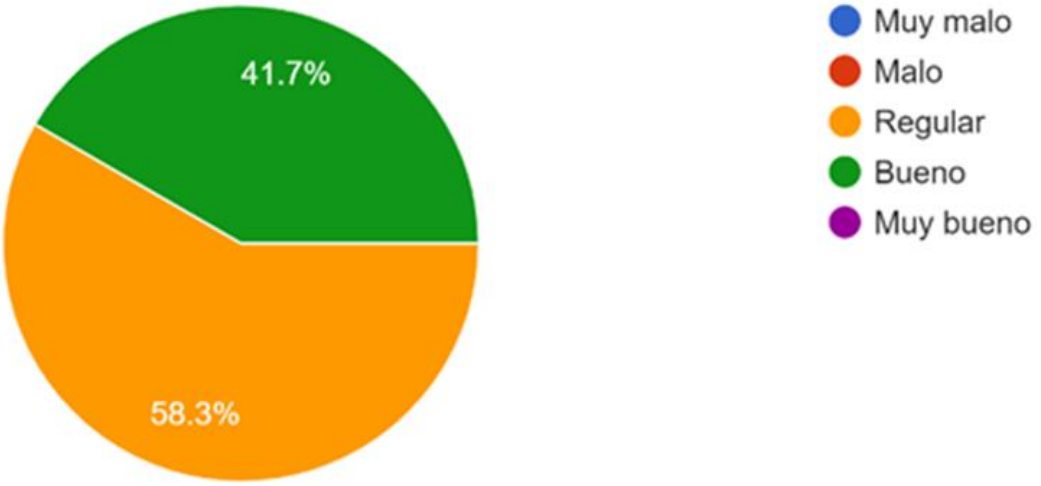

Figura 12. ¿Cuál cree que es el estado del clima laboral?
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Se observa que, de la totalidad de trabajadores encuestados, el 58.3% consideran que el estado del clima laboral es regular y el 41.7% refieren que es bueno, demostrando que se requiere la aplicación de estrategias para mejorar la percepción de los trabajadores respecto al mismo.

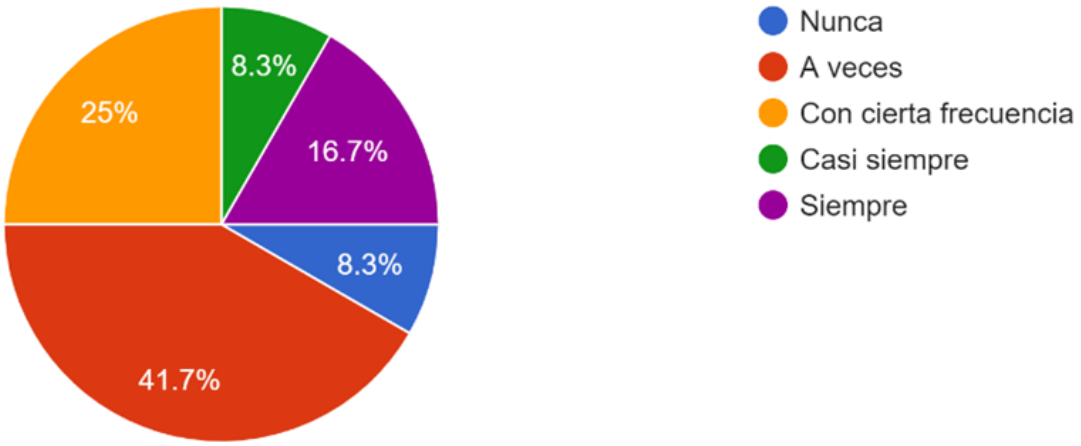

Figura 13. ¿Se valora mi trabajo y me siento reconocido por la labor que desarrollo aquí?
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En el presente grafico se muestra un bajo porcentaje de 8.3% de los empleados del restaurante Candela opina que casi siempre se sienten valorados y reconocidos por la labor que desarrollan en su área de trabajo lo cual es un porcentaje mínimo y es preocupante.

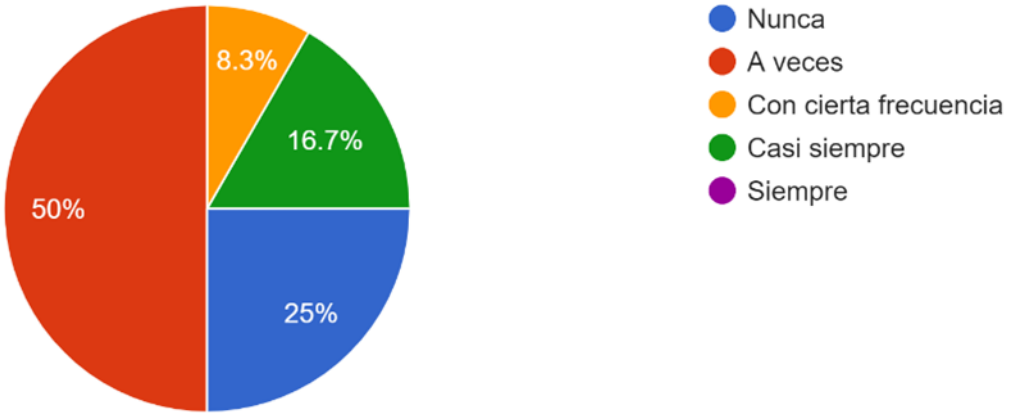

Figura 14. ¿La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores?
Fuente: Elaboración propia

En el grafico se muestra acorde a sus empleados que en el Restaurante Candela no siempre se otorgan buenos y equitativos beneficios a los trabajadores, algo en que se debería mejorar ya que el 25% opina que nunca se les otorga buenos beneficios y un 50% a veces.

4.3. Definición de propuestas y planes de acción

Según los resultados obtenidos de la aplicación y procesamiento de datos, se logró observar los aspectos que requieren pronta atención, a través de las propuestas y planes de acción que se mencionan en el presente apartado se busca mejorar estos aspectos para situar su la apreciación de los trabajadores por encima de la puntuación aceptable.

Por tanto, en base a un análisis minucioso se plantearon las siguientes estrategias:

- Evaluar la comunicación entre el personal
- Crear un medio de comunicación anónima
- Implementar estrategias de comunicación
- Implementar un programa de capacitación

Cada una de estas se encuentra compuesta por una serie de acciones que se procede a detallar a continuación:

Tabla 7
Estrategias de mejora

Componentes	Acciones
Evaluar la comunicación entre el personal	Elaborar encuestas de manera virtual.
Crear un medio de comunicación anónima	Habilitar un buzón de sugerencias
Implementar estrategias de comunicación	Planificar reuniones semanalmente. Establecer normas de convivencia.
Implementar un programa de capacitación	Identificar las necesidades. Determinar la necesidad de capacitación.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se procede a detallar cada uno de los componentes de la estrategia de mejora, realizando una descripción de la acción, establecer los responsables, tiempos necesarios, inversión requerida, periodicidad, dificultad, plazo e impacto.

Tabla 8
Componente 1: Evaluar la comunicación entre el personal

Componente:	Evaluar la comunicación entre el personal
Descripción:	La comunicación entre los trabajadores es de vital importancia para la empresa dado que favorece la gestión empresarial, mediante canales efectivos de comunicación que favorecen una mayor productividad, calidad, integración del colectivo y mejores resultados. Por tanto se plantea realizar evaluaciones periódicas de la comunicación entre el personal a través de cuestionarios virtuales.
Responsable:	Administrador

Tiempo:	Entre 10 a 15 minutos por cuestionario.
Inversión:	S/50.00 por tratamiento estadístico.
Periodicidad:	Cuatrimestralmente.
Dificultad:	Baja
Plazo:	Corto plazo
Impacto:	Alto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

Componente 2: Crear un medio de comunicación anónima

Componente:	Crear un medio de comunicación anónima
Descripción:	Se habilitará un buzón de sugerencias para que los trabajadores puedan brindar su opinión respecto al clima organizacional o puedan poner de conocimiento cualquier sugerencia para mejorar las condiciones de trabajo.
Responsable:	Administrador
Tiempo:	1 mes para implementación.
Inversión:	S/50.00 para adquirir el buzón.
Periodicidad:	Mensual.
Dificultad:	Baja
Plazo:	Corto plazo
Impacto:	Alto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10

Componente 3: Componente: Implementar estrategias de comunicación

Componente:	Implementar estrategias de comunicación
Descripción:	Se programarán reuniones semanales de corta duración para poder discutir cuestiones inherentes al clima laboral y a la labor que desarrollan cada uno de los trabajadores, además de establecer normas que regulen una convivencia sana entre los mismos.
Responsable:	Administrador
Tiempo:	1 mes para implementación.

Inversión:	Sin inversión.
Periodicidad:	Semanal.
Dificultad:	Baja
Plazo:	Corto plazo
Impacto:	Medio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11

Componente 4: Implementar un programa de capacitación

Componente:	Implementar un programa de capacitación
Descripción:	Se realizará la programación de planes de capacitación anual en base a las necesidades de formación de los trabajadores, para mejorar la percepción del personal respecto a la importancia que le brinda la administración a su crecimiento profesional, aspecto que también beneficiará a la empresa con una mejora de la productividad.
Responsable:	Administrador
Tiempo:	1 mes.
Inversión:	S/800.00 por programa de capacitación.
Periodicidad:	Trimestral.
Dificultad:	Media
Plazo:	Mediano plazo
Impacto:	Alto

Fuente: Elaboración propia

4.4. Definición de mecanismos de control

Tabla 12

Plan de acción

Actividad	Responsable	Fecha	¿Cómo se hará?	¿Dónde se hará?	¿Porque se hará?	Indicador		Seguimiento	Costo
Evaluar la comunicación entre el personal	Administración	1 día	Encuestas virtuales	Empresa	Fortalecer la comunicación	*(Trabajadores participantes/ Número total de trabajadores) x 100*	> 50%	Cuatrimestral	S/ 150.00
Crear un medio de comunicación anónima	Administración	1 mes	Buzón de sugerencias	Empresa	Fortalecer la comunicación	*Número de sugerencias*	> 4	Mensual	S/.50.00
Implementar estrategias de comunicación	Administración	1 mes	Reuniones	Empresa	Motivar a los trabajadores	*(Trabajadores que participan/ Número total de trabajadores) x 100*	> 50%	Semanal	S/ 0.00
Implementar un programa de capacitación	Administración	1 mes	Plan de capacitación	Empresa	Motivar a los trabajadores	*(Nuevo de trabajadores capacitados/ Número total de trabajadores) x 100*	> 50%	Trimestral	S/.3,200.00

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

5.1. Recomendaciones

Se recomienda a los administradores de la empresa tomar en consideración las acciones sugeridas en el presente documento a fin de poder mejorar el clima laboral entre los trabajadores, beneficiando de manera directa a sus colaboradores e indirectamente a los comensales que acuden a sus instalaciones, dado que los trabajadores se sentirán motivados para proporcionar un servicio de calidad.

Se sugiere la realización de investigaciones periódicas de diferentes variables y/o factores que se encuentren relacionados a los trabajadores y a la calidad del servicio para mejorar el reconocimiento de la empresa a nivel local y posicionarse a la par o por encima de su competencia directa.

5.2. Conclusiones

PRIMERO: El presente estudio fue realizado a los trabajadores que laboran en el Restaurante Candela, con el objetivo de determinar la situación actual del clima laboral de la empresa, por ello se aplicó un instrumento de medición compuesto por preguntas en escala Likert.

SEGUNDO: Se estableció que la principal problemática entre el personal es la falta de comunicación y/o fallas en los medios de comunicación entre el personal directivo y operativo, perjudicando el normal desarrollo de sus funciones.

TERCERO: Según los resultados obtenidos durante el diagnóstico, se logró determinar los factores que requieren atención, por tanto, se formularon las siguientes estrategias evaluar la comunicación entre el personal, crear un medio

de comunicación anónima, implementar estrategias de comunicación e implementar un programa de capacitación.

CUARTO: Se planteó el plan de acción de la propuesta de mejora, los responsables de su ejecución, el presupuesto destinado, los indicadores de medición y la frecuencia de seguimiento de los avances.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AITECO. (18 de Diciembre de 2021). *Planes de mejora*. Obtenido de https://www.aiteco.com/calidad/plan-de-mejora/

Alles, M. A. (2008). *El Rol Del Jefe.* Buenos Aires: Granica S.A.

Alvarez, F. J. (2007). *Ergonomia y psicosociologia aplicada.* España: Lex Nova S.A.

Bozada, S., Alvarez, D., Osejos, J., Quiñonez, M., Soledispa, S., Osejos, A., . . . Caicedo, C. (2017). *Practicas de innovacion y gestion de la calidad en las organizaciones.* Area de Innovacion y Desarrollo, S.L.

Bustos, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos.* Barcelona: UOC.

Canales, A. M., & Lopez, J. A. (Abril de 2018). *Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en la productividad en la tortillerías de la localidad de Escárcega.*

Chiavenato, I. (2017). *Administracion de recursos humanos.* Mexico.

Dornyei, Z. (2008). *Estrategias de motivacion en el aula de lenguas.* Barcelona: UOC.

Gaan, F., & Trigine, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestion y desarrollo de las personas en las organizaciones.* Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Gan Bustos, F., & Trigine, J. (2012). *Clima Laboral.* Madrid: Diaz de Santos.

Guillen, M. d. (2012). *Motivacion: La gestion empresarial.* Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Hernandez, M. (11 de 2010). *Planes de mejora.* Obtenido de Procedimiento para el diseño y seguimiento: https://calidad.umh.es/files/2010/11/PLANES-DE-MEJORA.pdf

Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado.* Mexico: Pearson Educacion.

Marina, J. A. (2011). *Los secretos de la motivacion.* Editorial de Planeta, S.A.

Martinez, M. J. (2016). *Gestion estrategica del clima laboral.* Madrid: UNED.

P.Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional.* San Diego: Pearson.

Perez, R. C. (2016). *La construccion de escalas de medicion para las investigacion linguistica y sus aplicaciones didacticas.Una propuesta con respeto a la modalidad linguistica andaluza.* Madrid: Asociacion cultural y cientifica iberoamericana.

Plan de mejora. (s.f.). España: Educacion Navarra.

Prieto, G. B. (2009). *Trabajo en equipo:dinamica y participacion en los grupos.* Badalona,España: Piramide.

Sanguesa, M., Mateo, R., & Ilzarbe, L. (2006). *Teoria y practicca de la calidad.* Madrid: Paraninfo.

Soler, X. (2007). *Pura motivacion.* España: Alienta Editorial.