



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DEL  
PERSONAL EN EL RESTAURANTE LA SAZÓN DEL CHUNCHI,  
GUAYAQUIL.**

**TUTOR**

**MSC. GUIDO MESIAS MANTILLA BUENAÑO**

**AUTORES**

**CARMEN DANIELA POSLIGUA SANTIANA**

**ALLISON THAIS RAMIREZ LOPEZ**

**GUAYAQUIL**

**2023**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS

**TÍTULO Y SUBTÍTULO:**

EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN PERSONAL EN EL RESTAURANTE LA SAZÓN DEL CHUNCHI, GUAYAQUIL.

**AUTOR/ES:**

Posligua Santiana Carmen  
Daniela  
Ramírez López Allison Thais

**TUTOR:**

Msc. Guido Mesias Mantilla Buenaño

**INSTITUCIÓN:**

**Universidad Laica Vicente  
Rocafuerte de Guayaquil**

**Grado obtenido:**

Licenciatura en Administración de  
Empresas.

**FACULTAD:**

ADMINISTRACIÓN

**CARRERA:**

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**FECHA DE PUBLICACIÓN:**

2023

**N. DE PÁGS:**

131

**ÁREAS TEMÁTICAS:** Educación comercial y administración

**PALABRAS CLAVE:** Motivación, condiciones de trabajo, desarrollo de la capacidad, comunicación.

**RESUMEN:**

La rotación del personal es un parámetro que muestra el ritmo de ingreso y salida de empleados en una empresa. Los resultados principales revelan que los factores que influyen en el aumento de la rotación son la insatisfacción laboral, la falta de estrategias de motivación, la comunicación deficiente, la carga laboral elevada en determinados horarios, la ausencia de reconocimientos monetarios y no monetarios, la falta de afiliación a la seguridad social y la carencia de procesos de capacitación para los empleados. Como solución, se propone un plan de desarrollo del personal basado en la ley orgánica de seguridad social y el plan de creación de oportunidades, haciendo hincapié en la capacitación, la motivación, el empoderamiento y la formalización de actividades e incentivos.

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>   | <b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>  |  |
| <b>DIRECCIÓN URL (Web):</b>   |  |  |
| <b>ADJUNTO PDF:</b>   | <b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>  | <b>NO</b> <input type="checkbox"/>   |
| <b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b><br><br>Posligua Santiana Carmen<br>Daniela<br><br>Ramírez López Allison Thais | <b>Teléfono:</b><br><br>0990188775<br><br>0964161380   | <b>E-mail:</b><br><br><a href="mailto:cposliguas@ulvr.edu.ec">cposliguas@ulvr.edu.ec</a><br><br><a href="mailto:aramirezl@ulvr.edu.ec">aramirezl@ulvr.edu.ec</a> |
| <b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>  | Mgtr. Oscar Machado Álvarez<br><br>Teléfono: 259 6500 Ext. 201<br><br>E-mail: <a href="mailto:omachadoa@ulvr.edu.ec">omachadoa@ulvr.edu.ec</a> |  |

|  |                                |
|--|--------------------------------|
|  | <p>Mgr. Irma Aquino Onofre</p> |
|--|--------------------------------|

Teléfono: 2596500 Ext. 203

E-mail: [iaquino@ulvr.edu.ec](mailto:iaquino@ulvr.edu.ec)

## CERTIFICADO DE SIMILITUD

El clima organizacional y su incidencia en la rotación de personal en el restaurante La Sazón de Chunchi, Guayaquil

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

|   |  |    |
|---|--|----|
| 1 | Submitted to Universidad San Francisco de Quito<br>Trabajo del estudiante  | 1% |
| 2 | Submitted to Universidad Estatal de Milagro<br>Trabajo del estudiante      | 1% |
| 3 | Submitted to Universidad Autonoma del Peru<br>Trabajo del estudiante       | 1% |
| 4 | Submitted to Universidad Global del Cusco S.A.C.<br>Trabajo del estudiante | 1% |
| 5 | Submitted to Universidad Cesar Vallejo<br>Trabajo del estudiante           | 1% |

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los Estudiantes Egresados POSLIGUA SANTIANA CARMEN DANIELA y RAMÍREZ LOPEZ ALLISON THAIS, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de titulación, EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN EL RESTAURANTE LA SAZÓN DEL CHUNCHI, GUAYAQUIL, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

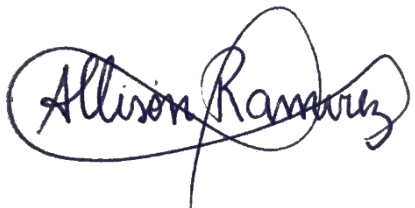
De la misma forma, cedemos los Derechos Patrimoniales y de Titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

### Autores



CARMEN DANIELA POSLIGUA SANTIANA

CI. 0953176682



ALLISON THAIS RAMÍREZ LOPEZ

CI. 0951896430

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación, EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN EL RESTAURANTE LA SAZÓN DEL CHUNCHI, GUAYAQUIL, designado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN EL RESTAURANTE LA SAZÓN DEL CHUNCHI, GUAYAQUIL, presentado por los estudiantes POSLIGUA SANTIANA CARMEN DANIELA y RAMÍREZ LOPEZ ALLISON THAIS, como requisito previo, para optar al Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, encontrándose apto para su sustentación.

**GUIDO MESIAS MANTILLA BUENAÑO**

C.I. 0913057881

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, quiero darle gracias a Dios por ser mi mentor y brindarme la fortaleza necesaria durante todo este largo proceso. Su amor incondicional y su sabiduría han sido una fuente de inspiración y motivación para enfrentar cada desafío.

Mi más sincero agradecimiento va dirigido a mi familia. En especial a mi mamá, hermano y mi enamorado, quienes han sido mi mayor apoyo y me han brindado su amor incondicional. Sus palabras de aliento y su confianza en mí fueron fundamentales para alcanzar esta meta.

Agradezco sinceramente a mis compañeros y amigos, que desde el primer semestre me han acompañado en este largo camino.

Por último, quiero expresar mi gratitud a mi tutor Msc. Guido Mantilla, su paciencia y dedicación fueron fundamentales en el desarrollo de esta investigación. Su valioso asesoramiento y comentarios constructivos han contribuido significativamente a mejorar este trabajo.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, que sin su amor no hubiera logrado ser la persona que actualmente soy, por ser mi guía y refugio a lo largo de mi vida.

A mi madre, la señora Carmen Santiana como le digo cariño, quién ha sido mi ejemplo de perseverancia y valentía, mi mayor apoyo y motivación en esta travesía. Mi más grande ejemplo de que se puede salir adelante por más difícil que sea la situación.

A mi novio, Nilker, quien llegó a mi vida en el momento adecuado y ha estado a mi lado en cada momento, brindándome su amor y su apoyo incondicional.

Carmen Daniela Posligua Santiana



## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecerle a Dios por darme vida, fuerza y ser mi guía durante este proceso.

A mis padres que con su amor, paciencia y sacrificio hicieron todo lo posible para que pudiera culminar con mis estudios universitarios, gracias por ser mi mayor apoyo en todo y por respetar todas mis decisiones.

A mis amigos por siempre trabajar en equipo y dar lo mejor de sí, para obtener buenas calificaciones.

A mis tutores y profesores de la universidad, quiero agradecerles por ser docentes entregados a su profesión, todos fueron de mucha ayuda para el desarrollo de esta tesis en especial el Master Guido Mantilla quien siempre estuvo presente y a disposición en cada reunión, agradezco la dedicación, paciencia y compromiso.

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada a:

Mi familia, en especial a mis padres quienes han sido una pieza fundamental en mi vida tanto personal como profesional, por darme apoyo, consejos, palabras de aliento y por siempre creer en que soy capaz de hacer todo lo que me proponga.

A BTS, quienes son uno de los motores fundamentales en mi vida que me acompañaron a lo largo de este camino, en mis noches de desvelo con su música y quienes me enseñaron valores importantes como tener disciplina, perseverancia y humildad para alcanzar mis sueños, porque su historia es una de mis mayores inspiraciones. Promotores de la frase “Los que siguen intentándolo sin darse por vencidos son los que tienen éxito”.

Allison Thais Ramírez López

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general el de proponer un plan de desarrollo del personal para la mejora del clima organizacional y reducción del indicador de la rotación del personal en el restaurante La Sazón Del Chunchi, utilizando un diseño metodológico que comprende a la investigación descriptiva, con un enfoque cualitativo y corte transversal con la finalidad de analizar los factores que afectan a las variables estudiadas por lo que se aplica una observación estructurada, y entrevista abierta al gerente propietario y a los colaboradores al ser una institución pequeña no se realiza ningún muestreo, obteniendo como principales resultados que los factores que repercuten en el alza de la rotación son la insatisfacción laboral, inexistencia de estrategias de motivación, comunicación deficiente, carga laboral alta en ciertos horarios, falta de reconocimientos monetarios y no monetarios, desafiliación a la seguridad social y falta de procesos de capacitaciones a los empleados por lo que se propone un plan de desarrollo del personal conforme a la ley orgánica de seguridad social, y el plan de creación de oportunidades, enfatizando en la capacitación, motivación, empowerment y formalización de las actividades e incentivos.

**Palabras clave:** Motivación, condiciones de trabajo, desarrollo de la capacidad, comunicación.

## **ABSTRACT**

The general objective of this research is to propose a staff development plan to improve the organizational climate and reduce the indicator of staff turnover in the La Sazón Del Chunchi restaurant, using a methodological design that includes descriptive research, with a qualitative approach and cross-section in order to analyze the factors that affect the variables studied, for which a structured observation is applied, and an open interview with the owner manager and collaborators, since it is a small institution, no sampling is carried out, obtaining as main results that the factors that re Impact on the rise in turnover are job dissatisfaction, lack of motivation strategies, poor communication, high workload at certain times, lack of monetary and non-monetary recognition, disenrollment from social security and lack of employee training processes, for which reason a staff development plan is proposed in accordance with the organic law on social security, and the plan for creating opportunities, emphasizing training, motivation, empowerment and formalization of activities and incentives.

**Keywords:** Motivation, working conditions, capacity development, communication.

## INDICE GENERAL

|   |       |
|---|-------|
| FICHA DE REGISTRO DE TESIS .....                                | ii    |
| CERTIFICADO DE SIMILITUD .....                                  | v     |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES ..... | vi    |
| CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....                     | vii   |
| AGRADECIMIENTO .....  | viii  |
| DEDICATORIA .....   | viii  |
| AGRADECIMIENTO .....  | ix    |
| DEDICATORIA .....   | ix    |
| RESUMEN.....  | x     |
| ABSTRACT.....   | xi    |
| INDICE GENERAL.....   | xii   |
| INDICE DE TABLAS .....  | xvi   |
| INDICE DE GRÁFICAS .....  | xviii |
| INDICE DE ANEXOS.....   | xix   |
| INTRODUCCIÓN .....  | 1     |
| CAPÍTULO I.....   | 3     |
| ENFOQUE DE LA PROPUESTA.....                                    | 3     |
| 1.1 Tema .....  | 3     |
| 1.2 Planteamiento del problema.....                             | 3     |
| 1.3 Formulación Del Problema.....                               | 5     |
| 1.4 Sistematización del problema .....                          | 5     |
| 1.5 Objetivos de la investigación:.....                         | 5     |
| 1.5.1 Objetivo General .....                                    | 5     |
| 1.5.2 Objetivos Específicos .....                               | 5     |
| 1.6 Justificación .....   | 6     |
| 1.7 Delimitación del Problema .....                             | 7     |
| 1.8 Idea a defender .....                                       | 8     |
| 1.9 Línea de investigación .....                                | 8     |
| CAPÍTULO II.....  | 9     |
| 2.1. Estado del arte.....                                       | 9     |

|   |    |
|---|----|
| 2.1.1 Resumen del estado del arte: .....  | 12 |
| 2.2. Marco Teórico .....  | 15 |
| 2.2.1. Clima organizacional: .....  | 15 |
| 2.2.1.1. Cultura organizacional: .....  | 15 |
| 2.2.1.2. Diversidad cultural:.....  | 16 |
| 2.2.1.3. Motivación.....  | 17 |
| 2.2.1.4. Liderazgo .....  | 17 |
| 2.2.1.5. Plan de desarrollo del personal .....  | 18 |
| 2.2.1.5.1 Importancia de la evaluación de desempeño y plan de desarrollo del personal ..... | 19 |
| 2.2.2. Rotación del personal .....  | 20 |
| 2.2.2.1 Satisfacción laboral: .....   | 20 |
| 2.2.2.2 La comunicación: .....  | 21 |
| 2.2.2.3 Remuneración.....   | 22 |
| 2.2.2.4 Capacitación .....  | 22 |
| 2.2.2.5 Empowerment.....  | 23 |
| 2.2.5.6 Análisis Foda .....   | 23 |
| 2.2.5.7 Matriz EFI.....   | 24 |
| 2.3. Marco Conceptual.....  | 25 |
| 2.4. Marco Legal .....  | 28 |
| 2.4.1. Constitución de la República del Ecuador. ....                                       | 28 |
| 2.4.2. Código de Trabajo:.....  | 29 |
| 2.4.3. Ley Orgánica de seguridad social. ....   | 30 |
| 2.4.4. Plan de creación de oportunidades. ....  | 31 |
| CAPÍTULO III.....   | 33 |
| 3. MARCO METODOLÓGICO .....   | 33 |
| 3.1. Enfoque de la investigación: .....   | 33 |
| 3.2 Alcance de la investigación: .....  | 33 |
| 3.3 Técnicas de investigación: .....  | 34 |
| 3.4 Instrumentos de investigación:.....   | 35 |
| 3.5 Fuentes de información:.....  | 36 |
| 3.5.1 Fuente primaria.....  | 36 |
| 3.5.2 Fuente secundaria .....   | 36 |

|   |    |
|---|----|
| 3.6 Población y muestra:.....   | 36 |
| CAPITULO IV .....   | 38 |
| 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....   | 38 |
| 4.1 Entrevista a los colaboradores .....  | 38 |
| 4.2 Entrevista a la gerencia.....   | 42 |
| 4.3 Análisis de resultados de la observación.....                               | 45 |
| 4.4 Propuesta de solución.....  | 52 |
| 4.5 Indicador de rotación del personal por año: .....                           | 52 |
| 4.6 Análisis del clima organizacional y su propuesta de solución:.....          | 57 |
| 4.7 Razones encontradas en la investigación para la rotación del personal:..... | 58 |
| 4.8 Análisis FODA.....  | 59 |
| 4.9 Matriz de Alternativas Estratégicas .....                                   | 61 |
| 4.10 Alternativas Estratégicas para la propuesta de solución: .....             | 63 |
| 4.11 Matriz EFI .....   | 63 |
| 5. Propuestas.....  | 65 |
| 5.1 Capacitaciones .....  | 65 |
| 5.1.1 Plan de capacitación al servicio y atención al cliente: .....             | 65 |
| 5.1.2 Plan de capacitación de liderazgo.....                                    | 66 |
| 5.1.3 Plan de capacitación de comunicación:.....                                | 67 |
| 5.1.4 Cocina y emplatado: .....   | 68 |
| 5.1.5 Plan de acción de capacitación de servicio y atención al cliente: .....   | 69 |
| 5.1.6 Plan de acción de capacitación de liderazgo:.....                         | 70 |
| 5.1.7. Plan de acción de capacitación de comunicación: .....                    | 71 |
| 5.1.8 Plan de acción de capacitación de cocina y emplatado:.....                | 72 |
| 5.9 Cronograma de capacitaciones para el año 2024: .....                        | 73 |
| 5.2 Manuales de funciones: .....  | 74 |
| 5.2.1 Manual de función para el cargo de cocinero principal:.....               | 75 |
| 5.2.2 Manual de funciones para el cargo de cocinero: .....                      | 76 |
| 5.2.3 Manual de funciones del cargo de ayudante de cocina: .....                | 77 |
| 5.2.4 Manual del cargo de mesero:.....  | 78 |
| 5.2.5 Cargo de auxiliar de servicios generales:.....                            | 79 |
| 5.3 Sistemas de remuneraciones:.....  | 80 |

|  |     |
|--|-----|
| 5.3.1 Sistema de remuneración fija actual del restaurante: .....   | 81  |
| 5.3.2 Sistema de remuneración dinámica: .....  | 82  |
| 5.4 Estrategias de mejora en el clima organizacional con énfasis en los incentivos y el empowernet. .... | 90  |
| 5.4.1 Beneficios de la propuesta del plan de desarrollo del personal .....                               | 92  |
| 5.4.2 Análisis costo beneficio: .....  | 93  |
| 5.4.2.1 Costos de la propuesta: .....  | 93  |
| 5.4.2.2 Relación del costo beneficio de la propuesta: .....  | 94  |
| 5.5 Cronograma de aplicación del plan de desarrollo del personal: .....                                  | 95  |
| Conclusiones: .....  | 96  |
| Recomendaciones: .....   | 98  |
| Referencias Bibliográficas:.....   | 100 |
| ANEXOS:.....   | 105 |

## INDICE DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabla 1.</b> Cuadro de resumen del estado del arte .....   | 12  |
| <b>Tabla 2.</b> Población de estudio .....  | 37  |
| <b>Tabla 3.</b> Análisis de resultados de la observación .....                                      | 45  |
| <b>Tabla 4.</b> Indicador de rotación del personal año 2016 .....                                   | 52  |
| <b>Tabla 5.</b> Indicador de rotación del personal año 2017 .....                                   | 53  |
| <b>Tabla 6.</b> Indicador de rotación del personal año 2018 .....                                   | 53  |
| <b>Tabla 7.</b> Indicador de rotación del personal año 2019 .....                                   | 54  |
| <b>Tabla 8.</b> Indicador de rotación del personal año 2020 .....                                   | 54  |
| <b>Tabla 9.</b> Indicador de rotación del personal año 2021 .....                                   | 55  |
| <b>Tabla 10.</b> Indicador de rotación del personal año 2022 .....                                  | 55  |
| <b>Tabla 11.</b> Indicador de rotación del personal año 2023 .....                                  | 56  |
| <b>Tabla 12.</b> Análisis interno del restaurante la sazón del chunchi .....                        | 59  |
| <b>Tabla 13.</b> Análisis externo del restaurante la sazón del chunchi .....                        | 60  |
| <b>Tabla 14.</b> Matriz de alternativas estratégicas .....  | 61  |
| <b>Tabla 15.</b> Matriz efi del restaurante la sazón del chunchi .....                              | 63  |
| <b>Tabla 16.</b> Plan de acción de capacitación de servicio y atención al cliente .....             | 69  |
| <b>Tabla 17.</b> Plan de capacitación de liderazgo .....  | 70  |
| <b>Tabla 18.</b> Plan de acción de capacitación de comunicación .....                               | 71  |
| <b>Tabla 19.</b> Plan de acción de capacitación de cocina y emplatado .....                         | 72  |
| <b>Tabla 20.</b> Cronograma de capacitaciones para el año 2024 .....                                | 73  |
| <b>Tabla 21.</b> Manual de funciones para el cargo de cocinero principal .....                      | 75  |
| <b>Tabla 22.</b> Manual de funciones para el cargo de cocinero .....                                | 76  |
| <b>Tabla 23.</b> Manual de funciones del cargo de ayudante de cocina .....                          | 77  |
| <b>Tabla 24.</b> Manual de funciones del cargo de mesero .....                                      | 78  |
| <b>Tabla 25.</b> Manual de funciones para el cargo de auxiliar de servicios generales .....         | 79  |
| <b>Tabla 26.</b> Sistema de remuneraciones fija actual del restaurante proyectada a 5 años<br>..... | .81 |
| <b>Tabla 27.</b> Sistema de remuneración dinámica proyectada a 5 años .....                         | 82  |
| <b>Tabla 28.</b> Variación de sueldo por cada puesto de trabajo .....                               | 89  |
| <b>Tabla 29.</b> Estrategias para aumentar la motivación del equipo de trabajo .....                | 90  |



|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabla 30.</b> Costos de la propuesta de solución .....                           | 93  |
| <b>Tabla 31.</b> Relación del costo beneficio de la propuesta .....                 | 94  |
| <b>Tabla 32.</b> Cronograma de aplicación del plan de desarrollo del personal ..... | 95  |
| <b>Tabla 33.</b> Matriz de consistencia .....                                       | 105 |

## INDICE DE GRÁFICAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Gráfica 1.</b> Ubicación del restaurante la sazón del chunchi .....                     | 8  |
| <b>Gráfica 2.</b> Evolución del índice de rotación del personal .....                      | 56 |
| <b>Gráfica 3.</b> Provisiones mensuales y anuales sin propuesta.....                       | 81 |
| <b>Gráfica 4.</b> Provisiones mensuales y anuales con propuesta.....                       | 82 |
| <b>Gráfica 5.</b> Comparación de la remuneración con la propuesta y sin la propuesta ..... | 83 |
| <b>Gráfica 6.</b> Incremento mensual del sueldo del cocinero principal .....               | 84 |
| <b>Gráfica 7.</b> Incremento del sueldo del cocinero.....                                  | 85 |
| <b>Gráfica 8.</b> Incremento del sueldo mensual de ayudante de cocina .....                | 86 |
| <b>Gráfica 9.</b> Incremento del sueldo mensual de los meseros .....                       | 87 |
| <b>Gráfica 10.</b> Remuneración del auxiliar de servicios generales con propuesta .....    | 88 |
| <b>Gráfica 11.</b> Variación mensual porcentual del incremento de sueldos.....             | 88 |

## INDICE DE ANEXOS

|  |      |
|--|------|
| <b>Anexo 1.</b> Matriz de consistencia:.....           | 105  |
| <b>Anexo 2.</b> Entrevista al gerente .....            | 106  |
| <b>Anexo 3.</b> Entrevista a los empleados .....       | 107  |
| <b>Anexo 4.</b> Ficha de observación .....             | 109  |
| <b>Anexo 5.</b> Fachada exterior del restaurante.....  | 111  |
| <b>Anexo 6.</b> Fachada interior del restaurante ..... | 1121 |
| <b>Anexo 7.</b> Clientes satisfechos .....             | 112  |

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones enfrentan grandes retos de forma constante uno de ellos es la atracción y retención del talento humano, para ello debe ofrecer las mejores condiciones de trabajo y un ambiente laboral positivo. “El clima organizacional es un constructo multidimensional y multinivel, que puede entenderse como un engranaje en donde las diversas variables del comportamiento organizacional pueden afectarlo, o viceversa” (García et al., 2020, p. 46).

El clima organizacional es un indicador de felicidad muy importante por lo que se relaciona con varias variables entre las que destacan la motivación, satisfacción, estrés laboral, burnout, compromiso, innovación, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, cambio organizacional, políticas y prácticas de los recursos humanos, cultura organizacional. Es responsabilidad de la administración gestionar un ambiente sano donde se pueda trabajar en armonía.

Los autores Robbins et al. (2013) destacan que “aunque las presiones competitivas que experimenta la mayoría de las organizaciones son más fuertes que nunca, algunas compañías están tratando de lograr una ventaja competitiva al fomentar un ambiente positivo” (p. 22). La creación de un diferenciador clave es complicado, pero si se trabaja en equipo y con comunicación clara los resultados permitirán mejorar las condiciones de trabajo.

En todos los sectores de las industrias se manejan problemas y retos, y por lo general las que consiguen superarlos son aquellas que han despertado un gran sentido de pertenencia en sus colaboradores. Las empresas exitosas a nivel mundial tienen en común que identifican el clima laboral y crean estrategias para que este sea positivo, tal y como lo expresa el autor Peña (2018), al mencionar a la gigante multinacional:

Coca Cola es una de las empresas que mayor posicionamiento tiene a nivel mundial. Una de sus principales características y causas de éxito es que posee un clima organizacional muy positivo. Para la empresa, el funcionamiento tanto interno como externo es importante y por eso emplea distintas formas para mantener motivados a sus trabajadores y así funcionar eficazmente como una marca global llena de éxito. (p. 47)

Para el caso concreto de las organizaciones que ofrecen servicios y aún más específico para los restaurantes, se maneja una mayor cantidad de estrés porque los colaboradores están en constante comunicación e interacción con los clientes presentándose problemas diarios, además deben realizar un trabajo impecable de forma rápida, siendo evidente un desgaste mental y físico que puede afectar al clima organizacional y si no es gestionado a tiempo provocará un aumento en la rotación del personal.

La administración debe implementar mecanismos y estrategias que permitan mejorar el clima laboral para ello es necesario establecer políticas y procedimientos claros como lo expresa los autores García et al. (2019):

Las políticas y los procedimientos están relacionados con las metas, la misión y la visión de la organización, que a su vez brindan la orientación para el trabajo diario y la toma de decisiones. El objetivo principal de intervenir en las políticas y los procedimientos es buscar estrategias que permitan la contratación y el desarrollo de recursos que conduzcan a un mejor clima organizacional y estén acordes con las necesidades de la organización. (p. 25)

En el presente trabajo de investigación se analiza al restaurante La Sazón Del Chunchi de la provincia del Guayas, un negocio familiar tradicional con más de 8 años en el mercado, el cual ha presentado cambios y retos como la pandemia del Covid 19, reubicación comercial, la economía, y aunque ha sobrevivido presenta una problemática clara, un alta rotación laboral y bajo sentido de pertenencia de los colaboradores. Es por ello que se pretende analizar cuáles son los factores que afectan al clima laboral y como crear un mejor clima organizacional para reducir los niveles de salidas de los empleados.

El restaurante La Sazón del Chunchi ha tenido un crecimiento importante en el sector gastronómico de la ciudad de Guayaquil, un factor importante ha sido la constancia y fama de su propietario un ex futbolista profesional con dotes culinarios, el mismo que busca brindar la mejor experiencia a los clientes con un buen servicio y comida de calidad, usando un liderazgo autoritario con los colaboradores, ocasionando que se vea afectado negativamente el clima laboral y por ende exista insatisfacción laboral que en muchos casos involucre la salida de los colaboradores para buscar nuevas oportunidades laborales.

# CAPÍTULO I

## ENFOQUE DE LA PROPUESTA

### 1.1 Tema

El clima organizacional y su incidencia en la rotación del personal en el restaurante La Sazón Del Chunchi, Guayaquil.

### 1.2 Planteamiento del problema

El entorno empresarial está en constante innovación y evolución, producto de la globalización y tendencias macroeconómicas propias de la revolución del conocimiento. A nivel mundial los gerentes adoptan nuevas posturas para crear estrategias que les permitan mantener una ventaja competitiva en el mercado, no obstante, se debe priorizar en el bienestar del talento humano.

En el Ecuador las empresas buscan aumentar su capital al invertir en tecnología y desarrollar competencias en base a la investigación e innovación, pero no se debe descuidar al personal. Según Soto et al. (2020) “La organización debe enfocarse en mejorar las condiciones de gerenciar y de orientar hacia sus principales objetivos institucionales, los cuales no pueden ser otros que la competitividad organizacional y el bienestar integral del trabajador” (p. 214).

En Guayaquil, el restaurante La Sazón de Chunchi comenzó sus actividades hace 8 años en la terraza del hogar de una pareja de esposos, ubicándose en el sector Acuarelas del Río, norte de la ciudad. Nace del sueño de emprender un negocio con platos no muy tradicionales en Guayaquil, en donde ellos mismos se encargaban de todo el manejo del negocio tanto de la administración, atención y de la preparación de los alimentos.

Una vez el restaurante comenzó a tener mayor acogida por parte de la clientela fue necesario realizar varios cambios, como el de incorporar colaboradores y cambiar de ubicación, por lo que pasó de ser un restaurante familiar a un emprendimiento sólido en el mercado, con colaboradores, varios platillos, una administración centralizada con un liderazgo autoritario y enfoque de mejora continua.

En la actualidad a pesar de tener 8 años de funcionamiento en la ciudad de Guayaquil el restaurante La Sazón Del Chunchi, presenta la problemática de un alto

índice de rotación del personal, debido a diversas causas, la principal se da por el cambio constante de ubicación del local comercial y por ende se ve afectada las condiciones del trabajo, la estabilidad y ergonomía, ocasionando deserción del personal y despidos por bajo rendimiento.

Las condiciones de trabajo no se ajustan a las expectativas del personal, evidenciándose en que, a partir de la inauguración del negocio en el año 2015, solo uno de los empleados que iniciaron continúan laborando, además de que la última reinauguración del restaurante hace un año empezó con 5 empleados, de los cuales solo 1 sigue trabajando, representando un alto de índice de rotación del personal.

La fluctuación del personal constituye gastos en una organización por la inversión de tiempo y recursos en la capacitación de nuevos colaboradores hasta que tengan un grado alto de eficiencia. Es deber de la gerencia realizar un análisis de costo beneficio en implementar un plan de desarrollo de personal y crear condiciones adecuadas para cubrir sus expectativas laborales. Conforme a los autores Zaballa, et al. (2021) las organizaciones deben:

Concebir en sus estrategias de gestión del capital humano y del conocimiento procederes que permitan analizar y predecir las causas y los efectos de la fluctuación laboral para generar información exacta, completa, confiable, pertinente, oportuna y accesible que facilite la toma de decisiones. (p. 31)

Al ser una organización familiar los intereses están centrados en el aumento de ingresos, descuidando de forma inconsciente al personal, el cual se siente inconforme. La gerencia no tiene un plan formal de desarrollo del personal, por lo que los empleados no reciben reconocimientos, ni capacitaciones que contribuyan a mejorar su rendimiento, además de que no se le reconocen todos los beneficios que por derecho deberían recibir según lo dictamina el estado ecuatoriano.

Durante el estudio se pudo evidenciar que han existido varios factores que ocasionan que el indicador de rotación del personal sea alto, uno de los principales se dio cuando inició la pandemia del COVID-19 donde los colaboradores tuvieron que retirarse del restaurante, pero a partir del 2021 se incorporaron nuevos talentos para que el restaurante siguiera trabajando.

A pesar de varios inconvenientes el restaurante La Sazón del Chunchi se ha mantenido lo que es bueno para la economía local, pero desde el 2021 que no ha habido cambios de establecimiento, aún sigue presentándose el problema de la deserción laboral, lo que anima a un estudio detallado de los principales factores que ocasionan la rotación del personal y una propuesta de mejora para la organización.

En base a lo anteriormente expuesto se propone un análisis del clima organizacional para conocer los factores que inciden en la rotación del personal en el restaurante La Sazón Del Chunchi así como la elaboración de un plan de desarrollo del personal. Con este aporte se espera que se den mejoras en el ambiente laboral del restaurante y se presenten condiciones laborales estables para sus colaboradores.

### **1.3 Formulación Del Problema**

Por lo antes mencionado se determina como formulación del problema de investigación a: ¿De qué manera el clima organizacional permitirá una reducción de la rotación del personal del restaurante La Sazón del Chunchi, Guayaquil, año 2022?

### **1.4 Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son las referencias teóricas y antecedentes que sustentan la investigación con fundamentos en el clima organizacional y la rotación del personal?
- ¿Cuáles son las condiciones de trabajo y expectativas actuales del personal del restaurante La Sazón Del Chunchi?
- ¿Cuáles son los factores que inciden en el aumento de la rotación del personal?
- ¿Cómo reducir los altos índices de rotación del personal en el restaurante La Sazón Del Chunchi?

### **1.5 Objetivos de la investigación:**

#### **1.5.1 Objetivo General**

Proponer un plan de desarrollo del personal para la mejora del clima organizacional y reducción del indicador de la rotación del personal en el restaurante La Sazón Del Chunchi.

#### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Recopilar referencias teóricas y antecedentes de respetables autores que sustenten la investigación.



- Diagnosticar las condiciones de trabajo y expectativas laborales del personal del restaurante La Sazón Del Chunchi.
- Identificar los principales factores que inciden en el aumento de la rotación del personal.
- Definir las oportunidades de mejora en la administración y clima organizacional para la reducción del indicador de rotación del personal.

### **1.6 Justificación**

El presente estudio es pertinente debido a que el Restaurante “La Sazón del Chunchi” es una pyme de 8 años, con gran acogida en la ciudad de Guayaquil; por ende, para que este emprendimiento sea sostenible, es necesario contribuir con el mejoramiento de la organización, como se profundizó en el planteamiento del problema la rotación del personal es preocupante, para ello se pretende analizar los factores y proponer un plan de solución para que el servicio en general no se vea afectado.

La importancia de este estudio radica en contribuir en el mejoramiento del clima organizacional del restaurante para cumplir con las expectativas de sus colaboradores; para esto, se debe diagnosticar las necesidades y la satisfacción actual de los colaboradores, debido a que, al ser una organización pequeña su objetivo es el lucro y se descuida inconscientemente el bienestar de los trabajadores. A través del presente trabajo se planteará al clima organizacional como un indicador clave que refleje el estado de ánimo y la motivación de los empleados.

La organización se ha visto afectado durante toda su trayectoria por los costos de capacitación e inducción generados por la alta fluctuación laboral, por lo que se pretende realizar un análisis de costo beneficio de invertir en un plan del desarrollo del personal aumentando la satisfacción de los colaboradores, y fidelizando a la clientela por la excelencia del servicio que en términos económicos se resumen en mayores ingresos.

Por otra parte, mejorando en varios aspectos el clima laboral se darían las condiciones para el crecimiento del restaurante el cual al tener más demanda requeriría la contratación de un mayor número de empleados siendo la fuente de ingresos para varias familias; con esto, el restaurante contribuiría de forma más relevante al dinamismo de la economía en la sociedad.

Este estudio es necesario, puesto que permitirá mejoras en la administración, liderazgo, bienestar en el personal y excelencia en la calidad del servicio. Los colaboradores al encontrarse satisfechos y cómodos en sus puestos de trabajo, se sentirán con la suficiente confianza para continuar prestando sus servicios en el restaurante; por lo que el índice de rotación de empleados disminuirá considerablemente, lo cual es uno de los objetivos de la investigación.

Al implementar el plan del desarrollo del personal, todas las partes involucradas se verán beneficiadas, debido a que el personal se mantendrá en sus puestos de trabajo, el servicio mejorará y por ende aumentará la clientela, siendo probable la incorporación de más personal para cubrir la demanda. Además, los colaboradores al tener estabilidad laboral y un clima organizacional sano se fidelizarán con el restaurante disminuyendo el indicador de rotación del personal.

### **1.7 Delimitación del Problema**

El campo en donde se realizará la investigación es en el área operativa del restaurante “La Sazón del Chunchi” que está ubicado actualmente en Kenedy Norte, Av. Dr. Miguel H Alcívar en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, durante el periodo 2022-2023.

Lo que se manifiesta anteriormente se ilustra a continuación:

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Campo                      | : Administración   |
| Área                       | : Administración de Empresas   |
| Tipo de empresa            | : PYME   |
| Tema a tratar<br>(aspecto) | : Clima organizacional   |
| Delimitación<br>geográfica | : Guayaquil  |
| Delimitación temporal      | : Período 2022 – 2023  |
| Delimitación espacial      | : Cdla. Kenedy Norte, Av. Dr. Miguel H Alcívar en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas |

**Gráfica 1.** *Ubicación del Restaurante La Sazón del Chunchi*



**Fuente:** Google Maps

### **1.8 Idea a defender**

El análisis del clima organizacional en el restaurante La Sazón del Chunchi, permitirá determinar los factores que inciden en la rotación de personal.

### **1.9 Línea de investigación**

Línea de investigación institucional:

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

Línea de investigación de la Facultad:

Desarrollo empresarial y del talento humano

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1. Estado del arte**

Los autores Delgado et al. (2017) en su investigación “Impacto del clima organizacional en la rotación del personal: Evidencia en sector desarrollo de software”, plantean como objetivo general: analizar si el clima organizacional medido a través de las variables apoyo organizacional percibido, compromiso organizacional, productividad, búsqueda de empleo e intención por permanecer se relaciona con la rotación de personal, por lo que se utiliza como metodología un diseño no experimental correlacional. Se emplea una encuesta de 79 preguntas a 68 trabajadores, obteniendo como resultado que el 35.9% de los encuestados no pretenden permanecer más de 4 años en la organización; además, existen políticas de gestión estándar para todos los trabajadores, la cual debería replantearse de acuerdo a las necesidades de los colaboradores. Se concluye que la rotación de personal es ocasionada principalmente por las diferencias culturales de las personas, debido a que cada generación tiene una forma de pensar y tendencias de comportamiento diferente. Es recomendable estudiar si con el uso de estrategias podría ocasionar extender la permanencia de los colaboradores.

El autor Rojas (2020) en su investigación denominada “Clima organizacional y rotación de personal en la empresa Makro S.A., Villa El Salvador - 2020” plantea como objetivo general determinar la relación existente entre el clima organizacional y la rotación de personal de los colaboradores en la empresa Makro S.A., de Villa El Salvador, utilizando una metodología con diseño correlacional, no experimental transversal y un enfoque cuantitativo empleando una encuesta de 56 preguntas a 35 colaboradores. Se encontró como problemática que el clima organizacional es regular debido a que la gerencia no está fomentando un adecuado clima laboral, además la rotación del personal tiene un resultado moderado, dando como resultado final la existencia de una correlación negativa moderada entre las dos variables, concluyendo que existe correlación negativa baja entre recompensa y la rotación de personal en los colaboradores de la empresa Makro S.A., Villa el Salvador – 2020, a un nivel de significancia de sig. del 0.023,

interpretándose que los colaboradores perciben que la empresa valora regular su trabajo teniendo influencia en la rotación del personal.

Los autores Barrios et al. (2019) en la investigación “Dimensiones del clima organizacional que estarían determinando el actual nivel de rotación de personal en la empresa ADECCO CONSULTING S.A. que labora en la empresa FERREYCORP AREQUIPA - 2019” cuyo objetivo general consiste en determinar las dimensiones del clima organizacional que estarían generando el actual nivel de rotación del personal outsourcing de ADECCO CONSULTING S.A. que labora en la empresa FERREYCORP AREQUIPA en el año 2019, utilizan como metodología un diseño metodológico cuantitativo no experimental transversal, con un tipo de investigación descriptiva, encuestando a 44 trabajadores de la institución, obteniendo como resultados que la empresa no cuenta con una política de empoderamiento, no trasmite confianza a los trabajadores para que puedan tomar decisiones respecto a sus labores, concluyendo en que las dimensiones que estarían generando el actual nivel de rotación de personal son de acuerdo a los resultados obtenidos las dimensiones de autonomía, conflicto y cooperación las cuales tienen un nivel bajo estarían siendo determinantes en la permanencia de los trabajadores, por lo que nuestra hipótesis es comprobada.

Los autores Márquez et al. (2021) en su investigación titulada “Rotación de Personal y clima organizacional en la Empresa Eléctrica de Distribución Del Cantón Milagro” presenta como objetivo general es el de analizar la relación entre la rotación de personal y clima organizacional en la Empresa Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad – Unidad de Negocio Milagro, utilizando como diseño metodológico un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo – correlacional con corte transversal, para ello se analizan las variables empleando el uso de la técnica de encuesta con una escala de Likert a una muestra de 112 encuestados, entre los principales resultados se encontraron que la rotación laboral y el clima laboral se correlacionan según determina el análisis R de Sperman con un índice de 0,531 demostrando que entre mayor sea la rotación será aún mayor la afectación al clima organizacional, además del uso de chi cuadrado donde el valor de significancia es inferior a 0,5 aceptando la hipótesis de investigación. Concluyendo en que aunque los resultados demuestran que en la institución se percibe un buen clima laboral, los trabajadores han manifestado estar algo de acuerdo de que la

empresa se preocupa por mejorar el clima laboral en los equipos de trabajo, afectando la relación interpersonal entre los miembros del departamento, por lo que se recomienda que la institución se preocupe por mantener íntegramente el capital humano debido a que son el motor de la organización, sin descuidar la calidad, eficiencia y eficacia.

Los autores Ortiz et al. (2021) manifiestan en su investigación titulada “Diagnóstico de clima organizacional y una propuesta de plan de acción en la empresa restaurantes entretenimiento y servicios Ress Cía, Ltda.” que su objetivo general es el de realizar el diagnóstico del clima organizacional y proponer un plan de acción para la empresa Ress, ubicada en Cuenca, Ecuador, utilizando como metodología un enfoque mixto, dividiéndolo en cualitativo para la presentación de los antecedentes de la investigación y cuantitativo en la aplicación de la encuesta presentando como cuestionario de Litwin y Stringer, dentro de la investigación se encuestaron a 36 empleados analizando a 9 dimensiones tal y como se detalla a continuación: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño, conflicto e identidad) concluyendo que 8 de las 9 dimensiones estudiadas obtuvieron ponderaciones de desfavorables y muy desfavorables, recomendando implementar un plan de estrategias de reforzamiento a las deficiencias encontradas y realizar el seguimiento de la aplicación, además de incorporar el diagnóstico del clima organizacional dentro de las evaluaciones anuales de la empresa.

### 2.1.1 Resumen del estado del arte:

**Tabla 1.** Cuadro de resumen del estado del arte

| Año  | Tipo de Investigación | Título de la Investigación   | Resumen  | Conclusiones   | Link  |
|------|-----------------------|--|--|--|---|
| 2017 | Artículo de revista   | Impacto del clima organizacional en la rotación del personal: Evidencia en sector desarrollo de software | La investigación plantea realizar un análisis correlacional entre las variables clima organizacional y rotación de personal en el sector de desarrollo de software determinando diversas variables de estudio. | La rotación del personal es ocasionada principalmente por las diferencias culturales de las personas y el cambio de mentalidad generacional, además de que la administración plantea políticas estándar para todo el personal sin medir las necesidades. | <a href="https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2916924">https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2916924</a>   |
| 2020 | Tesis                 | Clima organizacional y rotación de personal en la empresa Makro S.A., Villa El Salvador – 2020           | El autor presenta una investigación con enfoque cuantitativo para determinar la relación entre las variables de estudio en la empresa Makro S.A.   | Existe correlación negativa baja entre recompensa y la rotación de personal en los colaboradores de la empresa Makro S.A., Villa el Salvador – 2020.   | <a href="https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/1545">https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/1545</a> |
| 2019 | Tesis                 | Dimensiones del clima organizacional que   | La presente investigación es de tipo descriptiva   | Las dimensiones que estarían generando el actual nivel de  | <a href="http://repositorio.uns">http://repositorio.uns</a>   |

| Año  | Tipo de Investigación | Título de la Investigación   | Resumen  | Conclusiones  | Link  |
|------|-----------------------|--|--|---|---|
|      |                       | estarían determinando el actual nivel de rotación de personal en la empresa ADECCO CONSULTING S.A. que labora en la empresa FERREYCORP AREQUIPA – 2019 | correlacional y tiene la finalidad de identificar la relación entre ambas variables de estudio, por lo que utilizan como técnica a la encuesta llegando a comprobar la hipótesis   | rotación de personal son de acuerdo a los resultados obtenidos las dimensiones de autonomía, conflicto y cooperación las cuales tienen un nivel bajo.   | a.edu.pe/handle/UNSA/10105  |
| 2021 | Artículo de revista   | Rotación de Personal y clima organizacional en la Empresa Eléctrica de Distribución Del Cantón Milagro.  | La investigación tiene como objetivo general analizar la relación entre la rotación de personal y clima organizacional al objeto de estudio, por lo que se utilizó un enfoque cuantitativo descriptivo encuestando a una muestra de 112 colaboradores para medir | Los trabajadores han manifestado estar algo de acuerdo de que la empresa se preocupa mejorar el clima laboral en los equipos de trabajo, afectando la relación interpersonal entre los miembros del departamento. | <a href="http://sciel.o.sld.cu/pdf/rc/v17n80/1990-8644-rc-17-80-371.pdf">http://sciel.o.sld.cu/pdf/rc/v17n80/1990-8644-rc-17-80-371.pdf</a> |



| Año  | Tipo de Investigación | Título de la Investigación   | Resumen   | Conclusiones  | Link  |
|------|-----------------------|--|---|---|---|
|      |                       |  | las variables de estudio determinando que entre mayor sea la rotación del personal se verá afectado el clima organizacional.  |   |   |
| 2021 | Tesis                 | Diagnóstico de clima organizacional y una propuesta de plan de acción en la empresa restaurantes entretenimiento y servicios Ress Cía, Ltda. | La presente investigación tiene un enfoque mixto cuyo objetivo general es realizar el diagnóstico del clima organizacional y proponer un plan de acción, utilizando la técnica de encuesta a 36 colaboradores analizando 9 dimensiones claves del clima organizacional. | Se concluye que 8 de las 9 dimensiones estudiadas obtuvieron ponderaciones de desfavorables y muy desfavorables siendo necesario la intervención de la administración con planes y estrategias. | <a href="https://dsp.ace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/10798/1/16341.pdf">https://dsp.ace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/10798/1/16341.pdf</a> |

**Fuente:** Delgado et al. (2017), Rojas (2020), Barrios et al. (2019), Márquez et al. (2021), Ortiz et al. (2021).

**Elaborado por:** Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Clima organizacional:**

Los autores Werther et al. (2014) indican que:

El clima organizacional de una empresa se vincula no solo con su estructura y las condiciones de vida de la colectividad del trabajo, sino también con su contexto histórico y su conjunto de problemas demográficos, económicos y sociales. Así, el crecimiento económico de la empresa, el progreso técnico, el aumento de la productividad y la estabilidad de la organización dependen, además del uso intensivo de los medios de producción, de las condiciones de trabajo, de los estilos de vida, así como del nivel de salud y bienestar de los trabajadores. (p. 298)

Los autores Domínguez et al. (2013) manifiestan que:

El clima organizacional se basa en las percepciones individuales, a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refieren a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. (p.62)

El clima organizacional es un elemento clave en el desempeño laboral de los trabajadores, debido a que de él depende la felicidad, bienestar y satisfacción del trabajador, en el objeto de estudio de esta investigación muchos factores intervienen en la rotación del personal, entre los que destacan las condiciones de trabajo, los equipos, la diversidad cultural, aspiraciones salariales y visión de estabilidad, donde no todas son las óptimas ocasionando que los colaboradores tomen la decisión de abandonar su puesto de trabajo, estos factores serán estudiados con mayor rigurosidad en la etapa de levantamiento de información y análisis de resultados.

#### **2.2.1.1. Cultura organizacional:**

Los autores Hellriegel et al. (2017) informan que la cultura organizacional:

Se refiere al patrón único de los supuestos, valores y normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas. Las culturas organizacionales son importantes porque influyen en la satisfacción y el desempeño de los miembros de la organización. (p. 596)

Los autores Rivera et al. (2018) informan que la cultura organizacional es: Intangible en sus fundamentos, dicho de otro modo, las creencias, valores, normas, marco de referencia no son palpables, solo se logra evidenciar su influencia dentro de la organización a través de sus miembros, determinando de este modo, que la cultura influye en el comportamiento de los integrantes de la organización. (p. 2)

La cultura organizacional es la representación simbólica e intangible de lo que la organización quiere demostrar a sus clientes externos y partes interesadas a través de sus acciones, donde los empleados ponen en práctica los valores, costumbres y creencias; pero en las organizaciones que no está establecida la filosofía empresarial, y no existen políticas claras, ocasionan que los empleados no desarrollen un sentido de pertenencia para la empresa. En el caso del restaurante al ser un lugar netamente comercial no se ha establecido la misión, visión, y objetivos organizaciones ocasionando que los empleados actúen según su experiencia, y estilo de vida.

#### **2.2.1.2. Diversidad cultural:**

Los autores Hellriegel et al. (2017) manifiesta que “la diversidad cultural abarca la mezcla completa de culturas y subculturas a las que pertenecen los miembros de la fuerza laboral” (p. 613).

Los autores Robbins et al. (2013) hace énfasis a la diversidad indicando que: No todos somos iguales. Esto parece muy evidente, aunque en ocasiones los gerentes olvidan que necesitan reconocer tales diferencias para aprovechar al máximo el potencial de su fuerza laboral. La administración efectiva de la diversidad aumenta el acceso que tiene una organización a la mayor gama posible de destrezas, habilidades e ideas. Los gerentes también necesitan reconocer que las diferencias entre las personas suelen causar problemas de comunicación, malos entendidos y conflictos. (p.40)

La diversidad cultural puede traer efectos negativos en una organización cuando no es administrada de forma efectiva, debido a que esta se conforma por todas las culturas y costumbres de los empleados, a estos ser de diversos lugares, haber tenido diferente educación y estilos de vida, su comportamiento y forma de pensar varían, si estos no son alineados a la filosofía y cultura organizacional podrían provocar problemas

entre colaboradores y líderes, por ende el desempeño laboral y calidad del servicio se vieran afectado, y como efecto habrían despidos o renuncias que aumente el indicador de rotación del personal.

### **2.2.1.3. Motivación**

El autor Amaru (2009) hace referencia a que:

La motivación en el trabajo es un estado psicológico de disposición, interés o voluntad de perseguir o realizar una tarea o meta. Decir que una persona está motivada en el trabajo significa decir que presenta una disposición favorable o positiva para efectuar el trabajo”. (p. 302)

Los autores Cejas et al. (2017) manifiestan que la motivación laboral es el “proceso necesario e indispensable en las organizaciones por lo cual la presencia de planes motivacionales en el marco de las empresas y de las personas son requerimientos esenciales en momentos de tanta complejidad”. (p. 27)

La motivación laboral se cumple cuando los empleados tienen el deseo de trabajar, no lo hacen solo por la remuneración económica, sino porque las condiciones del trabajo, el clima organizacional, relaciones con el líder y sus puestos se alinean a darle bienestar psicológico, es por ello que las organizaciones que logran mantener motivados a sus colaboradores son las que tienen los indicadores de rotación de personal más bajos, en el caso del restaurante la Sazón Del Chunchi no existe un plan motivacional, indicador clave que eleva la rotación del personal y un factor que será estudiado más adelante como propuesta de solución a la problemática existente.

### **2.2.1.4. Liderazgo**

El autor Amaru (2009) hace referencia a que “el liderazgo no es sólo un atributo de la persona, sino también un proceso social complejo en el que interactúan cuatro variables o componentes: las motivaciones de los seguidores, la tarea o misión, el líder y los seguidores” (p.313).

Los autores Robbins et al. (2013) mencionan que el liderazgo se define como:

La habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes. (p. 368)

Para influir positivamente en un equipo de trabajo se debe conocer cuáles son las motivaciones de cada uno de sus colaboradores, el líder se debe encargar de encaminar las necesidades y expectativas de los colaboradores con las metas y objetivos organizacionales para que estos se cumplan. Si una organización realiza un correcto proceso de selección de personal, determinará las habilidades y expectativas del trabajador y las aprovechará para la consecución de metas, en el caso del objeto de estudio el liderazgo debe ser más democrático para que en conjunto velen por los intereses comunes.

#### **2.2.1.5. Plan de desarrollo del personal**

El autor Vallejo (2016) en su libro Gestión del talento humano manifiesta que el plan de desarrollo y carrera profesional se refiera a la “propuesta estructurada para el desarrollo y carrera profesional del personal, en función de la situación actual y las propuestas elaboradas por la gestión del talento humano” (p.82).

Los autores Armas et al. (2017) hacen referencia a la importancia del desarrollo de los colaboradores en la organización por lo que es necesario implementar diferentes programas encaminados a desarrollar talentos, entre los que podemos encontrar a:

Personas clave, en el que se identifican personas de relevancia a nivel organizacional y se les brinda opciones diferenciales de capacitación; diagramas de reemplazo y planes de sucesión, encaminados a preparar futuros reemplazos o sustitutos para un cargo determinado; planes de carrera, carrera gerencial y especialista, destinados para cubrir las necesidades en competencias diferenciales de los colaboradores de manera que avancen a través de una familia de puestos determinada ya sea en un área o hacia la dirección; mentoring, entrenamiento experto, jefes entrenadores, entre otros. (pp. 110-111)

El plan de desarrollo del personal consiste en identificar aquellas oportunidades de mejora de las competencias del talento humano, las cuales se identifican a través de la aplicación de la evaluación de desempeño, para lo cual se debe seleccionar a aquellas personas que aportan mayor valor para la organización y retenerlas a través de diversos planes como: capacitación y fortalecimiento de competencias, planes de compensación y retiro. Dentro de la organización de estudio se plantea analizar la situación actual y

proponer mejoras en la gestión del talento humano con la implementación de planes que motiven al talento humano a permanecer en el restaurante la Sazón del Chunchi.

#### **2.2.1.5.1 Importancia de la evaluación de desempeño y plan de desarrollo del personal**

Según los autores Armijos (2019) en su investigación denominada Gestión de los recursos humanos indican que:

El entrenamiento y desarrollo del personal, es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas para aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo, enriqueciendo su desempeño laboral y permitiendo elevar la calidad de los procesos de productividad de la empresa. (p. 167)

El autor Juárez (2018) hace mención de la importancia de la evaluación de desempeño para identificar oportunidades de mejora en el desempeño del personal:

Los principales usos que las organizaciones dan a la evaluación del desempeño, son: (1) administración de la compensación incluyendo, en su caso, el pago de incentivos; (2) Detección de necesidades de capacitación y formación del personal; (3) Identificación de posibles candidatos a promoción a puestos de mayor responsabilidad o, en su caso, candidatos a promoción a puestos de mayor responsabilidad o, en su caso, candidatos a despedir de la organización; (4) Evaluación de los procesos de reclutamiento y selección del personal; y (5) Actualización de inventarios de capacidades y/o competencias humanas de la organización. (p.14)

El autor Vallejo (2016) hace énfasis al proceso de desarrollo del talento humano: Desarrollar personas no es únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas; es brindarles información básica para que aprendan nuevas actitudes, generen ideas y conceptos modificando hábitos y comportamientos que sean más eficientes en lo que hacen. (p.91)

La capacitación desarrolla personas y, por ende, desarrolla la organización.

El tener planes de desarrollo del personal y una evaluación de desempeño es de vital importancia para la organización porque dota a los empleados de capacidades y competencias para que estos a su vez ofrezcan un mejor servicio y los índices de desempeño mejoren, es una situación de ganar y ganar. Para el objeto de estudio se centrará en identificar los factores que aumentan el índice de rotación del personal, por lo que se analizará la implementación de planes de compensación, evaluación de desempeño y revisión de los procesos actuales de selección del talento humano.

### **2.2.2. Rotación del personal**

Los autores Robbins et al. (2014)

La rotación de personal es el abandono permanente, voluntaria o involuntariamente, del puesto que se ocupa en una organización. Este fenómeno puede convertirse en un verdadero problema, ya que genera un incremento en los gastos de reclutamiento, selección y capacitación, además de provocar trastornos en el trabajo. (p. 449)

La autora Chávez (2015) al tratar el tema de la rotación del personal hace énfasis en que:

El abandono de trabajo se asocia con una baja satisfacción laboral, debida a las siguientes causas: una inadecuada supervisión; un clima social negativo, una pobre administración en la organización de las tareas; el mal manejo de incentivo, y condiciones de trabajo estresantes. (p. 133)

En la rotación del personal están inmersos varios factores que provocan en los colaboradores la necesidad de abandonar sus puestos de trabajo con la intención de encontrar una plaza o fuente de ingresos de acuerdo a sus expectativas, entre los aspectos que más se evidencian en el restaurante encontramos a la falta de sentido de pertenencia, un liderazgo inadecuado, diversidad cultural que no está siendo administrada eficientemente, remuneraciones fijas, comunicación horizontal, estrés y poca visión de estabilidad, factores que serán evaluados por cada uno de los colaboradores en la etapa de levantamiento de información.

#### **2.2.2.1 Satisfacción laboral:**

Los autores Robbins et al. (2014) informan que:

La satisfacción laboral se refiere a la actitud general de un empleado hacia el trabajo que desempeña. Aunque la satisfacción laboral es una actitud y no un comportamiento, constituye un objeto de interés para muchos gerentes, toda vez que los empleados satisfechos son más propensos a presentarse en el trabajo, tener niveles más elevados de desempeño y permanecer dentro de la organización. (p.449)

La autora Chávez (2015) menciona que la satisfacción laboral “tiene su base en las actitudes del trabajador hacia las condiciones de trabajo. Responde a una reacción afectiva general en relación con un conjunto de aspectos del trabajo, y del medio laboral”. (p.139)

En conformidad a lo expresado por los autores Robbins y Coulter un empleado motivado y satisfecho hará su trabajo de forma eficiente y tendrá una mayor probabilidad de permanecer en la organización porque se está cumpliendo con sus expectativas, caso contrario se verá en la necesidad de iniciar una búsqueda activa laboral hasta encontrar un ambiente que se ajuste a su estilo de vida, en el caso del restaurante estudiado es necesario evaluar las necesidades de los colaboradores e implementar planes que permitan cumplirlas.

#### **2.2.2.2 La comunicación:**

Los autores Robbins et al. (2014) informan que “la comunicación es el proceso de transferencia y comprensión de significados. Note el énfasis que hacemos en la transferencia de significados: Si no se transmite información o ideas, no se lleva a cabo la comunicación” (p.480).

Los autores Cejas et al. (2017) manifiestan que la comunicación y participación es “entendida como la necesidad de implementar en las personas participación y la comunicación alineada con los objetivos macro y micro de la organización donde prestan sus servicios” (p.26).

Una correcta comunicación provoca que los procesos se realicen de forma correcta de acuerdo a los objetivos de la organización, para ello es necesario definir canales, medios y forma de comunicar el mensaje, tanto de forma horizontal como vertical. Una necesidad urgente que tiene el restaurante es la realización de reuniones



periódicas donde los colaboradores y líderes puedan expresar sus ideas y sentir, a la vez de establecer indicadores y controlar sus resultados.

### **2.2.2.3 Remuneración**

Los autores Jacques et al. (2011) indican que:

El dirigente de la PYME no debe ver su política de remuneración de manera estática, sino dinámica. Su política debería adaptarse a cada fase de desarrollo de la empresa. Una vez más, no existe una “buena solución”. Todo depende de la situación particular de la PYME. Por esa razón, hablaremos de un enfoque “a la medida”. (p. 208)

Según el autor Chiavenato (2009) la remuneración “es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: la remuneración básica, los incentivos salariales y la remuneración indirecta/prestaciones” (p.286).

Los colaboradores deben tener una remuneración con enfoque a la medida para motivarlos a realizar un mejor trabajo, adicional al sueldo pactado, se incrementa las prestaciones y ciertos incentivos a los que se hagan merecedores de acuerdo a sus competencias, y actitudes. Los trabajadores del restaurante deberían recibir un incentivo laboral adicional por permanencia en sus puestos de trabajo “por antigüedad”, de esa manera se sentirán motivados a continuar en sus labores.

### **2.2.2.4 Capacitación**

Los autores Jacques et al. (2011) indican que:

La capacitación responde a un doble propósito. No sólo permite generar nuevas competencias dentro de la PYME, sino que también está igualmente vinculada a la administración de las carreras de los empleados. Se supone que facilita el desarrollo del potencial de cada uno y el uso eficaz de sus conocimientos y habilidades. La capacitación también puede aumentar la satisfacción en el trabajo al responder a las necesidades de desarrollo personal de los empleados. (p. 208)

El autor Chiavenato (2009) hace mención a que en la actualidad la capacitación es:

Un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los

objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. (p. 371)

La capacitación dotará a los colaboradores de habilidades, aptitudes y conocimientos necesarios para desempeñar de mejor forma su trabajo, al tener empleados más ágiles y aptos mejorará la calidad de servicio y la satisfacción en los clientes, para el caso del restaurante se debe ver a la capacitación como una oportunidad de mejora y mas no como un costo adicional, este indicador será establecido dentro del plan de mejora de la presente investigación, adicional de su análisis en el capítulo de resultados.

#### **2.2.2.5 Empowerment**

Los autores Werther et al. (2014) manifiestan que el empowerment significa “facultar al personal para tomar decisiones, que implica delegarle poder y autoridad y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo” (p. 101).

Los autores Cáliz (2016) manifiestan que el empowerment se basa en “ofrecer mayor autonomía a los empleados al compartir con ellos información relevante y darles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral” (p. 4).

Este indicador es uno de los menos empleados en la realidad empresarial, sobre todo en las Pymes donde las decisiones son tomadas por los dueños del negocio o líderes; mientras que, los colaboradores se condicionan a solo seguir órdenes y ejecutar su trabajo conforme las directrices de los jefes, si un trabajador tiene la autonomía de realizar las actividades en virtud a las condiciones del momento es probable que mejore la calidad del servicio. Dotar de responsabilidades a los trabajadores ayudará a incrementar sus capacidades de innovación, y resolución de problemas, aspectos a mejorar en el objeto de estudio.

#### **2.2.5.6 Análisis Foda**

El autor Dávila (2019) hace referencia a que “el análisis FODA de una manera útil, deberá escogerse las condiciones competitivas de una organización que son respuesta de un buen análisis externo y sus fortalezas, debilidades y capacidades competitivas que se encuentran dentro del ambiente de la organización” (p. 53).

Los autores Nikulin et al. (2015) informa que “la herramienta FODA consiste en la construcción de una matriz a partir de la identificación de un listado de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el desempeño de la organización” (p. 129).

El Foda también conocido como DAFO es una herramienta que permite analizar a la organización tanto de forma interna como externa, es decir evalúa las fortalezas y debilidades, al igual que realiza una visión competitiva a través de las oportunidades y posibles amenazas, una vez enlistadas se pueden realizar cruces para determinar que estrategias escoger con la finalidad de ser más competitiva. El restaurante puede utilizar la matriz Foda para plantear estrategias alternativas y combatir con problemas existentes, uno de ellos la alta tasa de rotación del personal.

#### **2.2.5.7 Matriz EFI**

El autor Dávila (2019) informa que “esta herramienta nos ayuda a realizar un diagnóstico de la empresa a través de sus fuerzas y debilidades y a interrelacionar a ambas. Los factores que se deben tener en cuenta y de donde se van a extraer las fortalezas y debilidades son los siguientes:” (p. 107).

- Administración
- Marketing
- Finanzas
- Investigación y desarrollo
- Sistemas de Información Gerencial

Los autores Castillo et al. (2018) informan que:

Un paso que resume la realización de una auditoría interna de administración estratégica es construir una matriz de evaluación de factores internos (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. (p. 21)

La matriz EFI es diseñada para realizar una auditoría interna de la organización, consiste en una vez identificadas las fortalezas y debilidades darles peso de importancia y evaluar cómo se las está gestionando actualmente, tiene un peso importante la

interrelación de estas. Las debilidades y fortalezas se encuentran analizando las diversas áreas de una organización.

### 2.3. Marco Conceptual

**Administración efectiva:** Es un proceso de toma de decisiones donde el administrador de la organización debe orientar al talento humano para lograr las metas organizacionales a través del uso del proceso administrativo. Si se realiza una correcta organización en las funciones y hay una constante supervisión en las actividades entonces se cumple con una administración efectiva.

**Autonomía:** Facultad que se le otorga a un colaborador para que disponga de su tiempo, recursos y pueda tomar decisiones propias para resolver problemas. La finalidad de la autonomía es a hacer sentir al colaborador como un ser indispensable para la organización y quitar de responsabilidades a la gerencia, para que esta disponga de mayor tiempo para planificar.

**Clima organizacional:** Está inmerso en las relaciones y ambiente dado en una empresa, un clima positivo da lugar a la motivación, la colaboración, el bienestar de los empleados seguido por el cumplimiento de sus labores de forma satisfactoria, también es considerado como un conjunto de cualidades, propiedades de un ambiente de trabajo concreto que conlleva interacción social y son experimentadas por las personas que conforman la organización y estas son las que influyen en su conducta.

**Colaboradores:** Son aquellas personas que bajo relación de dependencia destinan su tiempo, habilidad y esfuerzos para el cumplimiento de tareas en una organización determinada, cumple con la característica de ser activo y mostrarse siempre dispuesto a resolver problemas relacionados al trabajo.

**Competencias:** Son aquellos conocimientos, habilidades y destrezas que posee una persona para cumplir una actividad específica dentro de la organización. Estas se clasifican en básicas, específicas y genéricas.

**Comportamiento organizacional:** Es el estudio del comportamiento de los individuos, grupos y estructura, y como estos influyen en el comportamiento de la organización, con la finalidad de mejorar el desempeño y la efectividad en general.

**Condiciones de trabajo:** Es el conjunto de factores que tiene una influencia en el bienestar del colaborador, donde está relacionados con los aspectos de seguridad,

higiene y salud ocupacional. Si uno de estos factores no es el adecuado provocará resultados negativos en la salud y el desempeño de los colaboradores.

**Desarrollo personal:** Es el proceso donde el individuo prioriza ciertas actividades y las convierte en hábitos para perfeccionar ciertos rasgos con la intención de que su estilo y condiciones de vida mejoren, cumpliendo expectativas de auto realización. El trabajo es un factor clave para ello, debido a que el colaborador le debe gustar su trabajo y las condiciones laborales sean las indicadas.

**Desempeño laboral:** Indicador que establece los resultados de las diversas actividades realizadas por los trabajadores y equipos de trabajo en determinado tiempo, mediante las condiciones, políticas y correcta administración este puede mejorar con acciones específicas.

**Despidos:** Es la acción de dar por terminada la relación laboral de dependencia, esta decisión es tomada de forma unilateral, debido a que el administrador de la organización decide prescindir de los servicios de determinado colaborador por diversas causas tales como, recorte de personal, baja en las ventas, procesos de reingeniería o cambio en la estructura organizacional, incumplimiento de tareas, y/o comportamientos no deseables.

**Diseño organizacional:** Proceso en el que se configura sistemas, roles relacionados con la organización con el fin de alcanzar metas y objetivos estratégicos de forma eficiente, determina como serán asignadas y agrupadas las tareas, fluidez de la comunicación, como se toman las decisiones, busca optimizar la eficacia y eficiencia de la organización alineando adecuadamente los recursos y capacidades con las necesidades de la empresa.

**Foda:** Es el análisis interno y externo que realiza la organización con el fin de evaluar sus capacidades para prevenir futuras amenazas y fortalecer las debilidades existentes, este proceso es utilizado para crear estrategias a través del cruce de variables.

**Incentivos:** Estrategias empresariales utilizada por los altos mandos para ofrecer recompensas a los colaboradores con la finalidad de aumentar los niveles de productividad laboral, estos pueden ser económicos, como es el caso de bonos

salariales, aumento de sueldos, ingresos extras a la remuneración por logro de metas; y también los incentivos no económicos, como reconocimientos públicos, días libres.

**Líder:** Es aquel que ejerce un proceso de motivación en las personas para que estas den su mayor esfuerzo y colaboración para culminar tareas, procesos y conseguir metas colectivas. Un jefe no siempre es un líder, si no es a quien su personalidad y ejemplo le da la facilidad de dirigir a un equipo de trabajo de forma ordenada, respetando el sentir de todos quienes lo conforman.

**Manual de funciones:** Instrumento que detalla de forma clara y precisa las responsabilidades, competencias y tareas relacionadas con los puestos de trabajo en una organización, tiene como fin servir de guía para los colaboradores de la organización ayudándoles a entender sus roles y responsabilidades, este también puede incluir información sobre las relaciones jerárquicas y expectativas del desempeño, es considerado una herramienta de comunicación efectiva alineado a la organización y desarrollo colaborativo.

**Organización:** Es una entidad que está conformada por una estructura organizacional de tal manera que orienta a los colaboradores sobre el orden jerárquico de los puestos de trabajo, además ofrece un panorama de las actividades y funciones que debe realizar cada colaborador, en virtud al propósito de la empresa.

**Planes motivacionales:** Es el análisis realizado por la administración de la organización donde determina los niveles actuales de motivación de sus colaboradores y los indicadores de motivación que desean alcanzar en un determinado tiempo, para ello elaboran un documento formal donde establecen las estrategias que permitan mejorar las condiciones de trabajo y donde se reconozca los esfuerzos de sus colaboradores.

**Productividad:** Es la relación existente entre los esfuerzos colectivos de la organización y lo que se logra conseguir en un determinado tiempo, en el ámbito comercial se determinaría la productividad laboral a través del indicador de cuantos productos o servicios puede realizar la organización conforme a la demanda en un periodo establecido, puede este ser mensual, trimestral, anual. Para medir la productividad se analizan los recursos utilizados y los medios de producción.

**Rediseño organizacional:** Proceso estratégico que busca mejorar la eficiencia, garantía y adaptabilidad de una empresa para hacer frente a los desafíos internos y externos, incluye la reorganización por departamentos, la redistribución de responsabilidades, mejoramiento de procesos, implementación de nuevas tecnologías.

**Renuncias:** Es la acción donde uno o más colaboradores desean terminar la relación laboral de dependencia con la organización, pudiendo ser varios motivos, los más comunes: búsqueda de mejores oportunidades laborales, mal clima organizacional, inestabilidad laboral, deseo de superación, cambio de domicilio, y/o insatisfacción laboral.

**Rotación del personal:** Es un fenómeno en el que los empleados abandonan su lugar de trabajo por distintos factores y son reemplazados por nuevos, se da de forma voluntaria cuando los trabajadores deciden dejar la organización por razones personales o profesionales, o involuntario, cuando los directivos toman la decisión de prescindir de los trabajadores, tiene un impacto significativo ya que puede afectar la continuidad del trabajo, la productividad e incluso la reputación de la organización como empleador. Las empresas suelen implementar estrategias para retener el talento y reducir la rotación.

**Selección de personal:** Proceso por el cual la organización destina recursos para la contratación de un nuevo colaborador para ocupar una vacante o nuevo puesto laboral, para ello la empresa realiza varias fases con la intención de elegir al candidato ideal al puesto de trabajo, con la intención de que este cumpla con eficiencia sus funciones y este dentro de la organización por un largo tiempo.

## **2.4. Marco Legal**

Para profundizar sobre la temática de investigación se han seleccionado varios artículos en conformidad a la jerarquía de las leyes, partiendo de la constitución de la República del Ecuador hasta el código de trabajo. Los artículos que se detallan a continuación servirán de guía para el desarrollo de la propuesta de mejora al objeto de estudio.

### **2.4.1. Constitución de la República del Ecuador.**

La Constitución de la República del Ecuador (2008) Sección octava trabajo y seguridad social en su artículo 33 hace referencia a que:

El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

En el Título VI Régimen de Desarrollo, capítulo primero principios generales, en su artículo 275, numeral 2 hace énfasis en “Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable”

#### **2.4.2. Código de Trabajo:**

El código de trabajo (2005), Título Preliminar, Disposiciones fundamentales indica en el art. 4 Irrenunciabilidad de derechos “Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario”

En el Capítulo IV De las obligaciones del empleador y del trabajador manifiesta en el Art. 42.- Obligaciones del empleador. - Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código.
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este código.
7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan.
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado.
12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado.
13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
15. Atender las reclamaciones de los trabajadores.



29. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios.

30. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su conyugue o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad.

31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social.

En el capítulo en el art. 181 Indemnización por terminación del contrato antes del plazo convenido, manifiesta que “Tanto el trabajador como el empleador podrán dar por terminado el contrato antes del plazo convenido”

Cuando lo hiciera el empleador, sin causa legal, pagará al trabajador una indemnización equivalente al cincuenta por ciento de la remuneración total, por todo el tiempo que faltare para la terminación del plazo pactado.

Igualmente, cuando lo hiciera el trabajador, abonará al empleador, como indemnización, el veinticinco por ciento de la remuneración computada en igual forma.

En el capítulo V De la duración máxima de la jornada de trabajo, de los descansos obligatorios y de las vacaciones, Parágrafo 3ro. De las vacaciones, manifiesta:

Art. 73.- Fijación del período vacacional. - En el contrato se hará constar el período en que el trabajador comenzará a gozar de vacaciones. No habiendo contrato escrito o tal señalamiento, el empleador hará conocer al trabajador, con tres meses de anticipación, el período en que le concederá la vacación.

### **2.4.3. Ley Orgánica de seguridad social.**

La ley de Seguridad Social (2011) en el título 1 Del régimen general capítulo 1 Normas Generales, hace referencia a:

Art. 2.- Sujetos de Protección. - Son sujetos “obligados a solicitar la protección” del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella, en particular:

- a. El trabajador en relación de dependencia;
- b. El trabajador autónomo;
- c. El profesional en libre ejercicio;
- d. El administrador o patrono de un negocio;
- e. El dueño de una empresa unipersonal;
- f. El menor trabajador independiente; y,
- g. Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.

Son sujetos obligados a solicitar la protección del régimen especial del Seguro Social Campesino, los trabajadores que se dedican a la pesca artesanal y el habitante rural que labora “habitualmente” en el campo, por cuenta propia o de la comunidad a la que pertenece, que no recibe remuneraciones de un empleador público o privado y tampoco contrata a personas extrañas a la comunidad o a terceros para que realicen actividades económicas bajo su dependencia.

Art. 3.- Riesgos cubiertos. - El seguro General Obligatorio protegerá a sus afiliados obligados contra las contingencias que afecten su capacidad de trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual, en casos de:

- a. Enfermedad;
- b. Maternidad;
- c. Riesgos del trabajo;
- d. Vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad; y,
- e. Cesantía.

El Seguro Social Campesino ofrecerá prestaciones de salud y, que incluye maternidad, a sus afiliados, y protegerá al Jefe de familia contra las contingencias de vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad.

Para los efectos del Seguro General Obligatorio, la protección contra la contingencia de discapacidad se cumplirá a través del seguro de invalidez.

#### **2.4.4. Plan de creación de oportunidades.**

El plan de creación de oportunidades (2021) dentro de los Objetivos del eje económico, manifiesta:

Objetivo 1: Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales.

La mejor política social es la creación de empleo. Sin embargo, el papel del Gobierno se limita a la creación de las condiciones adecuadas para que el sector privado sea el responsable de la creación de empleos. Para esto es esencial la existencia de una economía de libre mercado.

Políticas:

Crear nuevas oportunidades laborales en condiciones dignas, promover la inclusión laboral, el perfeccionamiento de modalidades contractuales, con énfasis en la reducción de brechas de igualdad y atención a grupos prioritarios, jóvenes, mujeres y personas LGBTI+.

Lineamiento Territorial.

Pol. 1.1.

A7. Crear redes de empleo, priorizando el acceso a grupos excluidos y vulnerables, con enfoque de plurinacionalidad e interculturalidad.

Metas al 2025

1.1.1 Incrementar la tasa de empleo adecuado del 30,41% al 50,00%.

1.1.2 Reducir la tasa de desempleo juvenil (entre 18 y 29 años) de 10,08% a 8,17%.

1.1.3 Incrementar el porcentaje de personas empleadas mensualmente en actividades artísticas y culturales del 5.19% al 6.00%.

1.1.4 Aumentar el número de personas con discapacidad y/o sustitutos insertados en el sistema laboral de 70.273 a 74.547.

1.1.5 Incrementar la tasa acumulada de acceso al menos a la clase media en 30,39%.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Enfoque de la investigación:

El autor Hernández (2014) menciona que el enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 7).

Los autores Cabezas et al. (2018) mencionan que el método cualitativo; “es aquel método que utiliza la recolección de datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. (p. 19)

El enfoque cualitativo es utilizado en esta investigación debido a que se aplicaran técnicas e instrumentos de investigación que buscan identificar factores, describir situaciones y analizar procesos para proponer una solución a la problemática existente, por lo que las variables serán calificadas en ponderaciones cualitativas, buscando generar nuevas interrogantes comprendiendo de mejor manera el objeto de estudio.

#### 3.2 Alcance de la investigación:

Investigación descriptiva.

El autor Hernández (2014) hace referencia al propósito de la investigación descriptiva donde menciona que “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 98).<sup>3</sup>

Los autores Cabezas et al. (2018) hace referencia a que la investigación descriptiva es:

Aquella que está elaborada de acuerdo con la realidad de un acontecimiento y su característica fundamental es la de indicar un resultado sea una interpretación correcta que está bien elaborada de forma clara y precisa para el momento de hacer un análisis sea legible por el lector. (p. 41)

Para el presente trabajo de investigación se ha seleccionado a la investigación descriptiva porque las variables de estudio ya han sido analizadas en trabajos anteriores en otras instituciones. Se pretende especificar las diversas características del objeto de estudio y analizar los procesos actuales del restaurante para diagnosticar cuales son los

factores predominantes que están provocando una alta rotación del personal, para ello se emplearán diversas técnicas de investigación.

### **3.3 Técnicas de investigación:**

En el presente estudio se utiliza como técnicas de investigación a la observación estructurada cualitativa y a la entrevista abierta:

Observación estructurada cualitativa:

El autor Hernández (2014) hace mención a que la técnica de observación “implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones” (p. 399).

Esta técnica se emplea debido a que el observador se adentra en el restaurante y evidencia de primera fuente los procesos internos, califica el clima organizacional y evalúa diversos indicadores relacionados a la variable de estudio, luego de este primer acercamiento se reestructura la guía de entrevista para poder indagar aún más en la problemática existente.

Entrevista abierta:

El autor Gallardo (2017) menciona que:

Las entrevistas (narrativas, semi-estructuradas con temas predefinidos, o focalizadas en alguna problemática específica; individuales o grupales). En términos generales las entrevistas no presentan una estructura estándar sino se manejan en forma flexible, que se asemeje en lo posible a una situación de la vida cotidiana. (p. 74)

Se emplea como técnica de investigación a la entrevista debido a que se requiere obtener la información de la fuente primaria, aquellos sujetos que están inmersos en la problemática actual para diagnosticar cuales son los factores principales que provocan la salida de los empleados del restaurante, además de conocer las percepciones que tienen los propietarios sobre el clima laboral y el desempeño de sus trabajadores en relación a las condiciones de trabajo actuales.

Para ello se plantean la aplicación de dos entrevistas, una para el personal y la otra para los dueños propietarios del restaurante, con el fin de analizar a ambas partes interesadas.

### **3.4 Instrumentos de investigación:**

Se emplean dos instrumentos de investigación, la ficha de observación y el cuestionario o guía de entrevista:

Cuestionario:

El autor Hernández (2014) define como cuestionario al “conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p. 217).

Existen diversos tipos de cuestionarios, para el uso de la presente investigación se utilizará al cuestionario de preguntas abiertas, para profundizar en la problemática existente.

El autor Hernández (2014) menciona que el cuestionario con preguntas abiertas “no delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas” (p. 220).

Se utiliza un cuestionario con preguntas abiertas tanto para los propietarios como empleados:

Cuestionario para empleados: En el se detallan varias preguntas que están relacionadas con las condiciones de trabajo actuales, el cargo sus funciones, capacitaciones, la comunicación, el liderazgo y la relación laboral entre compañeros de trabajos y jefes, con la finalidad de evaluar y tener un panorama claro del clima organizacional actual.

Cuestionario para directivos: Es un instrumento en el que se encuentran preguntas abiertas sobre las condiciones de trabajo, clima laboral y bienestar de los colaboradores, para evaluar la factibilidad de incorporar un plan de desarrollo del personal que busque fidelizar a los trabajadores y mejorar su desempeño de trabajo.

Ficha de observación semiestructurada:

Los autores Cabezas et al. (2018) informan que:

La observación estructurada es más completa y los registros de la extracción de información son más completos y apropiados ya que al utilizar al tipo de fichas, cuadros, inventarios o cualquier otro tipo de elemento técnico nos ayuda a mejorar

el orden de la información obtenida además de clasificarla y saber asimilarla según su importancia. (p. 113)

Para el presente trabajo se utiliza una ficha de observación estructurada donde se detallan todos los indicadores contemplados en las bases teóricas con la finalidad de evaluarlos con una escala de Likert que va desde totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo. Este análisis permitirá establecer cuál es el ambiente laboral actual.

### **3.5 Fuentes de información:**

#### **3.5.1 Fuente primaria**

Proviene de la interacción con el fenómeno de estudio, comienza con el acercamiento al restaurante La Sazón Del Chunchi para obtener la aprobación de la realización del trabajo de titulación, para posteriormente obtener información de las variables de estudio con la observación estructurada, entrevista a directivos y empleados, permitiéndonos obtener datos para proponer una solución viable al alto índice de rotación laboral.

#### **3.5.2 Fuente secundaria**

Se utiliza como fuente de información a trabajos de investigación que hayan analizado las variables clima organizacional y rotación laboral para identificar métodos y propuestas que sirvan como guía para la realización del presente trabajo, además de abarcar varios conceptos de reconocidos autores sobre las variables e indicadores estudiados. Por lo que se requiere citar a tesis, artículos científicos y libros pertinentes al estudio.

### **3.6 Población y muestra:**

La presente investigación utiliza como población de estudio a los trabajadores y al dueño propietario del restaurante, conformando un total de 6 personas, por lo que no es necesario aplicar una muestra, debido a que se realizará la investigación con todas las partes involucradas para identificar de mejor manera los factores que afectan al clima organizacional.

La población de estudio será analizada a través de la aplicación de dos técnicas de investigación, la observación y la entrevista, de esta manera se podrá indagar a profundidad sobre la problemática existente y a su vez se podrá dar una propuesta de

solución viable diseñada con el sentir de sus colaboradores y gerente propietario, es decir del talento humano que conforma el restaurante.

La población de la investigación, está conformada de la siguiente manera:

**Tabla 1.** *Población de Estudio*

| <b>Población</b>    | <b>Cantidad</b>   | <b>Técnica</b>                |
|---------------------|---|-------------------------------|
| Trabajadores        | 5 personas:<br>2 meseros.<br>2 cocineras.<br>1 asistente de cocina. | - Observación<br>- Entrevista |
| Gerente propietario | 1 persona.  | - Observación<br>- Entrevista |

**Elaborado por:** Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)



## CAPITULO IV

### Propuesta o Informe

#### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

##### 4.1 Entrevista a los colaboradores

##### 1.- ¿Qué tiempo tiene laborando en el restaurante La Sazón Del Chunchi?

###### Rotación del personal:

El tiempo de permanencia de los colaboradores es relativamente bajo, el colaborador con menor lapso es de 5 meses y la trabajadora más experimentada lleva 7 años, siendo el promedio general de los 5 trabajadores el de apenas 23 meses, es decir menos de 2 años, además que ninguno de los empleados que iniciaron en el restaurante continúan laborando en él, entre las causas encontradas fueron el exceso de trabajo.

De lo anteriormente expuesto se pretende recomendar un manual de funciones que limiten las responsabilidades de cada área.

##### 2.- ¿Cuáles son las funciones de su cargo y sus límites de responsabilidad?

###### Rotación del personal:

En general los colaboradores son polifuncionales, debido a que, al ser pocas personas trabajando en el restaurante existen momentos en el día, o épocas en las que se necesita que presten colaboración en otras áreas, demostrando que existe solidaridad y empatía como equipo, pero también una carga extra laboral, que puede ser un factor que este afectando a la rotación de los empleados, tal como lo indica la cocinera principal “siempre se van personas y toca cubrir esos puestos hasta que contraten a alguien más”.

Una de las recomendaciones es la de implementar un manual de funciones, socializarlo y complementarlo con un control de horarios, además de realizar un análisis de costo beneficio para contratar a una persona que se dedique exclusivamente a la limpieza, compra de suministro y soporte de logística interna.

##### 3.- ¿Considera que la remuneración económica que percibe es justa acorde a sus labores? Explique la razón:

###### Rotación del personal:

La mayoría de los colaboradores coinciden en que la remuneración percibida no es justa, debido a que perciben menos del salario básico, no hay afiliación a la seguridad social, se trabaja en feriados, más de 8 horas diarias, y en ocasiones la carga laboral es abrumadora por la alta afluencia de las personas, solo una de las personas entrevistadas afirma estar de acuerdo con la remuneración porque explica que la situación económica del país es complicada, los demás colaboradores dicen permanecer en el trabajo porque no encuentran otra oportunidad laboral con mejores prestaciones.

Para evitar que la rotación del personal siga aumentando se recomienda que la gerencia implemente un sistema de remuneraciones conforme lo establece la ley, con salario básico, afiliación, además de bonos de productividad, e incremento a la remuneración por años de servicio.

#### **4.- ¿Qué capacitaciones considera usted necesarias dentro de su área laboral para mejorar su desarrollo en el restaurante?**

##### **Clima organizacional:**

Todos los colaboradores se muestran deseosos de aprender y reforzar conocimientos relacionados a su área de trabajo e inclusive a otros cargos debido a que deben cubrir otros puestos de trabajos por falta de personal, entre los temas que más destacan en capacitarse se encuentran, atención al cliente, comunicación, relaciones humanas, fortalecimiento de las funciones actuales, tales como emplatados para el área de cocina, como servicios para el área de atención al cliente.

Una de las respuestas que destacan está la de aprender sobre la historia del restaurante y que representa, este tema es muy importante debido a que se basa en la cultura organizacional, y por ende al comportamiento que tendrán los trabajadores, para ello se recomienda implementar programas de capacitación y desarrollo del personal que incluya una difusión de los valores e historia del restaurante, tema que será clave en la inducción a los nuevos trabajadores.

#### **5.- ¿Qué implementos son necesarios en su área laboral para realizar sus funciones, y en la actualidad cuenta con ellos?**

##### **Clima organizacional:**

Unos de los puntos a recalcar son las condiciones de trabajo, debido a que los colaboradores se muestran conforme con la disponibilidad de implementos para realizar

su trabajo sin complicaciones, además que el abastecimiento de los objetos es la adecuada porque se compra de manera frecuente. En esta variable no sería necesaria una mejora, porque el lugar siempre se muestra impecable y en perfecto orden.

**6.- ¿Usted se ha visto afectado ante los distintos cambios de ubicación que ha tenido el restaurante durante los 8 años de servicio? Explique la razón:**

**Rotación del personal:**

La mayoría de colaboradores no se han visto afectados a estos cambios debido a su poca permanencia en el trabajo, solo una de los cinco colaboradores ha estado presente en los cambios y comenta que si se vio afectada en un principio sobre todo por el tema de movilización. Una de las respuestas que destacan es que, si existieran cambios en el lugar del establecimiento dependiendo de la distancia del hogar al trabajo, se tomaría la decisión de renunciar,

El tema del cambio de ubicación ha sido determinante en la alta rotación del personal en años anteriores, porque se priorizaba en encontrar un lugar comercial, y se descuidaba los intereses de los colaboradores, por lo que se recomendaría en mejorar la comunicación vertical con los trabajadores, al momento de tomar una decisión, como mesa de trabajos y reuniones programadas.

**7.- Considera que el restaurante le ofrece posibilidades de desarrollo profesional y/o usted se siente motivado en la labor que desempeña? Explique la razón:**

**Clima organizacional:**

Los colaboradores no se encuentran motivados con su trabajo debido a que aspiran seguir estudiando y los horarios laborales no se lo permiten, la alta demanda de tiempo es un factor clave en que los trabajadores no se sientan conformes, además que no ven posibilidades de desarrollo profesional, porque sienten que no pueden aspirar a un mejor puesto, o a tener mayores responsabilidades según sus capacidades y conocimientos.

Al ser un restaurante pequeño la variable de promoción y ascenso se ve limitada, por lo que se recomienda en fortalecer el empowerment dotando de responsabilidades y toma de decisiones importantes a los colaboradores que tienen una permanencia alta en el puesto de trabajo y con ello una mejora salarial y oportunidades de educación.

## **8.- ¿Cómo definiría la relación del personal con su directivo?**

### **Clima organizacional:**

La mayoría de colaboradores coinciden en que la relación laboral jefe empleado no es la mejor debido a que existe recelos por parte de los colaboradores a un llamado de atención por parte del propietario si las tareas no se realizan de la mejor manera. Un buen liderazgo no refleja miedo en los colaboradores, sino una actitud de mejora constante en las actividades para fortalecer la imagen del restaurante.

Por lo que se recomienda un cambio de liderazgo, pasar de un estilo autoritario a un democrático debido a que los colaboradores pueden exponer sus puntos de vista para mejorar la productividad en general, es decir establecer reuniones mensuales para proponer ideas, sugerencias y llegar a consensos para ganar, ganar.

## **9.- ¿Qué estrategias considera necesaria para mejorar la comunicación con sus compañeros de trabajo?**

### **Clima organizacional:**

Los colaboradores informan que existen aspectos que se pueden mejorar para tener una comunicación más fluida con sus compañeros de trabajo para lo cual recomiendan realizar reuniones periódicas ya sean de manera diarias semanal o mensual con la finalidad de aplicar la escucha activa debido a que muchas veces los problemas se generan por falta de comunicación dentro de los equipos de trabajo.

Para lo cual se propone realizar una reunión mensual por equipo dónde este presente el propietario del restaurante y mediante talleres llegar a consensos sobre aspectos que haya que mejorar e inclusive aplicar una nueva política de comunicación que incluya a todos los colaboradores.

## **10.- ¿Percibe que el jefe solicita sus ideas y propuestas para mejorar el ámbito laboral?**

### **Clima organizacional:**

La administración del restaurante es centralizada, la toma de decisiones siempre se da por el propietario del restaurante es decir él analiza los pro y contras de cualquier acontecimiento, para luego informar a los colaboradores cuáles serán las actividades a realizar o qué nuevos cambios habrá en el restaurante, además no hay conversaciones gerente empleado para evaluar la conformidad con sus actividades.

Conforme a lo antes mencionado, una posible solución sería la aplicación del empowerment para que los empleados puedan tomar decisiones dentro de sus áreas de trabajo, mientras que las decisiones relevantes sean tomadas entre todos en las reuniones mensuales.

**11.- ¿Considera que existe flexibilidad ante las peticiones de apoyo que solicita por parte del directivo?**

**Clima organizacional:**

Los colaboradores manifiestan que la gerencia es flexible en cuanto a las peticiones de permisos laborales, los trabajadores requieren de tiempo para realizar ciertas actividades y siempre que sean solicitadas con tiempo son aprobadas. Este punto es algo a destacar en la organización, debido a que existe una preocupación por la vida personal de los colaboradores, por lo que no se recomendaría una mejora en este indicador.

**12.- ¿Cómo se siente con el liderazgo que actualmente ejerce el jefe?**

**Clima organizacional:**

Como ya se había comentado el liderazgo es autoritario y la administración centralizada, lo que ocasiona que el clima laboral se vea afectado, porque el ambiente suele ser tenso en días de estrés, o cuando ocurre algún percance. Los colaboradores son una parte esencial en la organización por lo que su bienestar es prioridad.

Por lo que una de las alternativas de mejora sería un plan comunicacional que fortalezca las relaciones laborales, y se dé la oportunidad a los colaboradores de participar activamente en la toma de decisiones y cambios importantes de la organización.

## **4.2 Entrevista a la gerencia**

### **Sobre la organización**

**1.- ¿Usted comunica de forma efectiva las políticas y normas del trabajo al momento de ingreso de nuevo personal?**

**Clima organizacional:**

Se expresa que cuando el colaborador ingresa a laborar al restaurante, siempre se informa sobre las actividades a realizar para evitar inconvenientes en el futuro.

La administración se da el tiempo de explicar las actividades a realizar a los nuevos colaboradores, pero no se entrega un documento como tal, por lo que se propone la implementación de manuales de funciones y un programa de inducción donde se presente al colaborador a cada uno de sus compañeros, se muestren las instalaciones y haya una reunión formal de presentación.

**2.- ¿Qué tipo de integración usted realice con su personal para mejorar el acercamiento y convivencia?**

**Clima organizacional:**

La administración informa que se realizan reuniones para evidenciar los problemas que existen en el personal, porque algunos de ellos solo los perciben los colaboradores y es necesaria la comunicación. En esta interrogante se presenta una ambivalencia entre las respuestas de los colaboradores y la administración, debido a que los trabajadores informan que no existen reuniones y no se escuchan sobre los problemas existentes.

Por lo que se recomienda formalizar las reuniones por equipo, para que una vez al mes se reúnan colaboradores y gerente para conocer sobre los problemas existentes y tomar decisiones acertadas.

**3.- ¿Realiza algún tipo de reconocimiento al personal por su esfuerzo y aportación al trabajo como capacitaciones, horas extras, días libres en feriado, entre otras?**

**Clima organizacional:**

La administración comenta que las condiciones económicas actuales no han permitido poder realizar algún tipo de reconocimiento monetario, las empresas se atrasan con los pagos haciendo que los ingresos se reduzcan, pero se ha considerado dotar de capacitaciones al personal, para ello se ha buscado las mejores opciones para los colaboradores.

Como posible solución se recomienda implementar un sistema de recompensas a los trabajadores, empezando con las no monetarias, que generen motivación al trabajador, eligiendo al empleado del mes en todas las reuniones mensuales, y posteriormente entregar bonos de productividad cuando se alcancen ciertas metas

compartidas. Además de realizar al menos una capacitación al año sobre un tema de vital importancia para la mejora de la calidad del servicio.

**4.- ¿Qué canales utiliza para receptar las ideas, sugerencias y propuestas de su personal con la finalidad de mejorar el ámbito laboral en su restaurante?**

**Clima organizacional:**

El medio informal de comunicación entre colaboradores y gerencia es un grupo por WhatsApp, donde se comunican diversos temas todos los días. Adicional la administración informa que existen reuniones con todo el personal de vez en cuando.

Según lo antes expuesto se recomienda implementar una reunión mensual.

**5.- ¿Cómo calificaría el ambiente laboral dentro del restaurante?**

**Clima organizacional:**

La administración informa que el ambiente laboral no es el mejor, si bien no existen complicaciones mayores entre el personal y el gerente, este informa que cuando se realiza una recomendación, llamado de atención o retroalimentación, la actitud y comportamiento de los colaboradores no es la más apropiada, menciona que sus colaboradores son buenas personas, pero por esas actitudes calificaría al ambiente laboral con un 7 sobre 10.

Por lo que se recomienda que las políticas de comunicación establezcan que los llamados de atención se realicen de forma personal, es decir, que solo lo sepa el colaborador y no sus compañeros, además que la retroalimentación de procesos sea para todos en la reunión mensual por equipos.

**6.- ¿Ofrece condiciones de trabajo adecuadas para su personal?**

**Clima organizacional:**

La administración es consciente que las condiciones de trabajo no son las mejores, pero conforme a las posibilidades ofrecen lo necesario para sus trabajadores, haciendo comparación que a diferencia de otros lugares se da alimentación y \$2,00 diario para la movilización, además de entregar canastas básicas por navidad y reconocer el décimo independientemente de los ingresos de ese mes.

Se recomienda que los colaboradores reciban un bono de productividad cuando los ingresos mensuales en un mes determinado sobre pasen las metas establecidas de ingresos.

**7.- ¿Usted estaría dispuesto a implementar un plan de desarrollo del personal para reducir la rotación laboral y mejorar la productividad, aunque este genere mayores costos?**

**Rotación del personal:**

La administración informa que le encantaría implementar un plan de desarrollo del personal, pero que a corto plazo no sería posible debido a que, las condiciones económicas no lo permiten, un obstáculo es que se tienen cuentas por cobrar con empresas.

Una posible solución sería la de realizar un estudio de análisis costo, beneficio para identificar las ventajas de fidelizar a sus colaboradores con una mejora en la calidad laboral y las desventajas económicas que generan la alta rotación laboral.

**4.3 Análisis de resultados de la observación**

**Observador:** Daniela Posligua y Allison Ramírez

**Fecha:** 19/03/2023

**Organización:** “La Sazón del Chunchi”

**Hora inicio:** 12:00pm

**Hora fin:** 14:00pm

**Tabla 2.** Análisis de Resultados de la Observación

| Indicadores            | Criterios  | Puntuaciones             |               |         |            |                       |
|------------------------|--|--------------------------|---------------|---------|------------|-----------------------|
|                        |  | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | Neutral | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| Cultura organizacional | Los colaboradores comparten los valores y ponen en práctica la |                          |               | X       |            |                       |



| Indicadores         | Criterios  | Puntuaciones             |               |         |            |                       |
|---------------------|--|--------------------------|---------------|---------|------------|-----------------------|
|                     |  | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | Neutral | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|                     | filosofía empresaria del restaurante.                                      |                          |               |         |            |                       |
| Diversidad cultural | Todos los colaboradores se sienten cómodos con el ambiente laboral         |                          |               | X       |            |                       |
| Motivación          | Los trabajadores se muestran motivados y comprometidos con el restaurante. |                          |               | X       |            |                       |
| Liderazgo           | El jefe brinda apoyo para superar los                                      |                          |               | X       |            |                       |

| Indicadores                     | Criterios  | Puntuaciones             |               |         |            |                       |
|---------------------------------|--|--------------------------|---------------|---------|------------|-----------------------|
|                                 |  | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | Neutral | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|                                 | problemas que se presentan en el restaurante   |                          |               |         |            |                       |
| Plan de desarrollo del personal | Se desarrolla la mejora de las habilidades y se fomenta el trabajo en equipo               |                          |               | X       |            |                       |
| Satisfacción laboral            | Las condiciones de trabajo e implementos son los adecuados para mantener satisfechos a los |                          |               |         |            | X                     |

| Indicadores  | Criterios   | Puntuaciones             |               |         |            |                       |
|--------------|---|--------------------------|---------------|---------|------------|-----------------------|
|              |   | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | Neutral | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|              | colaboradores   |                          |               |         |            |                       |
| Comunicación | Existe comunicación fluida con el equipo de trabajo y el jefe                                 |                          |               | X       |            |                       |
| Remuneración | La remuneración recibida por los colaboradores es la adecuada para las funciones que realizan |                          | X             |         |            |                       |
| Capacitación | Las funciones que realizan los colaboradores  |                          |               |         | X          |                       |

| Indicadores       | Criterios  | Puntuaciones             |               |         |            |                       |
|-------------------|--|--------------------------|---------------|---------|------------|-----------------------|
|                   |  | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | Neutral | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|                   | requieren capacitaciones para mejorar su desempeño                   |                          |               |         |            |                       |
| Desempeño laboral | Los colaboradores muestran un desempeño o aceptable en sus funciones |                          |               |         | X          |                       |

**Elaborado por:** Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

**Criterios:**

1.- Los colaboradores comparten los valores y ponen en práctica la filosofía empresarial del restaurante.

Se observó que no todos los colaboradores comparten los mismos valores, debido a que muchos de ellos los desconocen sobre todo en el caso de los nuevos, por lo que se calificó a este indicador como neutral.

Según lo observado una posible solución podría ser una retroalimentación de los valores y filosofía empresarial de la organización, además que sea comunicado dentro del proceso de inducción a los nuevos colaboradores.

2.- Todos los colaboradores se sienten cómodos con el ambiente laboral

Se observó que no todos los colaboradores están cómodos con el ambiente laboral actual, por lo que se califica a este indicador como neutral, una de las razones es que se dedican a realizar exclusivamente actividades relacionadas a su trabajo, y no son incluidos en la toma de decisiones.

Se recomienda realizar reuniones mensuales y talleres de equipos que mejoren la confianza y compañerismo.

3.- Los trabajadores se muestran motivados y comprometidos con el restaurante.

Se observó que no todos los colaboradores se encuentran motivados, por lo que se calificó a este indicador como neutral una de las razones se debe a que el personal siente que merece mejores condiciones de trabajo, pero se mantienen en el puesto porque saben lo complicado que es encontrar trabajo.

Según lo observado se recomienda implementar programas de reconocimiento al personal.

4.- El jefe brinda apoyo para superar los problemas que se presentan en el restaurante.

Los colaboradores tienen que afrontar los problemas que se generen con ciertos clientes, por diversas causas, el jefe está encargado de supervisar las actividades, pero no se da abasto para estar en cada una de las áreas y resolver todos los problemas.

Según lo observado se recomienda empoderar a los colaboradores con la organización, a través del empowerment, para lo cual es necesario que la administración no sea totalmente centralizada.

5.- Se desarrolla la mejora de las habilidades y se fomenta el trabajo en equipo.

Según lo observado los colaboradores tratan de realizar lo mejor posible su trabajo, pero cada uno de ellos se centran en realizar sus actividades, y cuando surgen problemas ajenos no se involucran para resolverlos, al finalizar el día se cumple con las tareas, pero es necesario solidarizarse más con sus compañeros de trabajo, además las habilidades de los colaboradores solo se fortalecen con consejos y retroalimentación, más no con capacitaciones.

Según lo observado se recomienda usar estrategias de resolución de problemas en equipo e implementar capacitaciones que fortalezcan las habilidades de los colaboradores.

6.- Las condiciones de trabajo e implementos son los adecuados para mantener satisfechos a los colaboradores.

Se observó que los colaboradores cuentan con los implementos necesarios para cumplir con las actividades a su cargo, en este indicador no existe un problema como tal, las condiciones de las instalaciones, el área de trabajo, y los equipos se encuentran en orden y organizados.

7.- Existe comunicación fluida con el equipo de trabajo y el jefe:

Se observó muy poca comunicación entre el jefe y los colaboradores durante el periodo de observación, una de las razones se debe al horario escogido, donde la afluencia de las personas es mayor, pero según lo analizado durante toda la investigación se pudo evidenciar que hay aspectos por mejorar en la comunicación vertical.

Según lo observado se recomienda como posible solución un cambio del estilo de liderazgo a democrático o participativo.

8.- La remuneración recibida por los colaboradores es la adecuada para las funciones que realizan.

Como se ha señalado anteriormente los colaboradores no reciben el salario básico y en comparación a las funciones que ellos realizan que fueron evidenciadas durante la observación, se plantea como criterio que deberían recibir un sueldo más acorde a sus funciones.

Se recomienda cancelar el sueldo básico a cada uno de los colaboradores, de esa manera se evitará posibles renuncias al futuro.

9.- Las funciones que realizan los colaboradores requieren capacitaciones para mejorar su desempeño.

Se observó que en el restaurante acuden diferentes tipos de clientes, y los colaboradores deben desenvolverse sin inconvenientes con cada uno de ellos, además piden diferentes tipos de platillos.

Según lo observado, se recomienda que los colaboradores reciban capacitaciones relacionadas a su área de trabajo, para el área de servicio al cliente, se requiere indispensable capacitarlos en atención al cliente y resolución de problemas, mientras que, al área de cocina en técnicas de emplatados.

10.- Los colaboradores muestran un desempeño aceptable en sus funciones:

La observación determinó que la productividad en el restaurante es muy buena debido a que los implementos se encuentran a la mano y se cumplen con los tiempos de atención al cliente; pero, es necesario fortalecer la cooperación y sinergia entre los colaboradores.

Se recomienda según lo observado realizar talleres grupales con temáticas de resolución de conflictos para mejorar la comunicación, y el trabajo en equipo.

#### 4.4 Propuesta de solución

Una vez analizada la rotación del personal del restaurante La Sazón Del Chunchi S.A. se presenta los resultados encontrados y las principales causas.

Para determinar la rotación de personal anual se utiliza la siguiente fórmula:

Personas contratadas – Personas despedidas y renuncias

$$\frac{\text{Personas contratadas} - \text{Personas despedidas y renuncias}}{\text{Número inicial de empleados o plantilla completa}} * 100$$

#### 4.5 Indicador de rotación del personal por año:

Tabla 3. Indicador de Rotación del Personal Año 2016

| Año 2016             |                                 |  |                                      |  |
|----------------------|---------------------------------|--|--------------------------------------|--|
| Personas Contratadas | Personas Despedidas y Renuncias | Número Inicial de Empleados o Plantilla Completa | % Indicador de Rotación del Personal | Análisis   |
| 2                    | 0                               | 2  | =1 * 100<br>=100%                    | Las dos contrataciones ocasionan que haya un aumento del |

|  |  |  |  |                    |
|--|--|--|--|--------------------|
|  |  |  |  | 100% del personal. |
|--|--|--|--|--------------------|

**Elaborado por:** Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

**Tabla 4.** *Indicador de Rotación del Personal Año 2017*

| Año 2017             |                                 |  |                                      |  |
|----------------------|---------------------------------|--|--------------------------------------|--|
| Personas Contratadas | Personas Despedidas y Renuncias | Número Inicial de Empleados o Plantilla Completa | % Indicador de Rotación del Personal | Análisis   |
| 0                    | 0                               | 2  | $= 0/2$<br>$= 0\%$                   | El restaurante no tuvo despidos ni renuncias por lo que no hubo rotación del personal. |

**Elaborado por:** Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

**Tabla 5.** *Indicador de Rotación del Personal Año 2018*

| Año 2018             |                                 |  |                                      |   |
|----------------------|---------------------------------|--|--------------------------------------|---|
| Personas contratadas | Personas despedidas y renuncias | Número inicial de empleados o plantilla completa | % Indicador de rotación del personal | Análisis  |
| 4                    | 1                               | 2  | $= 3/2$<br>$= 350\%$                 | No hubo incremento de personal por lo que la rotación no se vio afectada. |

**Elaborado por:** Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)



**Tabla 6.** Indicador de Rotación del Personal Año 2019

| <b>Año 2019</b>      |                                 |  |                                      |   |
|----------------------|---------------------------------|--|--------------------------------------|---|
| Personas Contratadas | Personas Despedidas y Renuncias | Número Inicial de Empleados o Plantilla Completa | % Indicador de Rotación del Personal | Análisis  |
| 5                    | 4                               | 5  | = $1/5$<br>= 20%                     | Hubo una caída drástica en un 320% por la salida de 4 trabajadores. |

**Elaborado por:** Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

**Tabla 7.** Indicador de Rotación Del Personal Año 2020

| <b>AÑO 2020</b>      |                                 |  |                                      |  |
|----------------------|---------------------------------|--|--------------------------------------|--|
| Personas Contratadas | Personas Despedidas y Renuncias | Número Inicial de Empleados o Plantilla Completa | % Indicador de Rotación del Personal | Análisis   |
| 0                    | 5                               | 6  | = $5/6$<br>= -83.33%                 | El indicador de es muy alto debida a la salida de casi toda la plantilla y la nula contratación. |

**Elaborado por:** Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

**Tabla 8.** *Indicador de Rotación del Personal Año 2021*

| <b>Año 2021</b>      |                                 |  |                                      |  |
|----------------------|---------------------------------|--|--------------------------------------|--|
| Personas Contratadas | Personas Despedidas y Renuncias | Número Inicial de Empleados o Plantilla Completa | % Indicador de Rotación del Personal | Análisis   |
| 4                    | 0                               | 1  | = 4/1<br>= 400%                      | El incremento se da por cambio de ubicación para posicionarse en el mercado. |

**Elaborado por:** Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

**Tabla 9.** *Indicador de Rotación del Personal Año 2022*

| <b>Año 2022</b>      |                                 |  |                                      |  |
|----------------------|---------------------------------|--|--------------------------------------|--|
| Personas Contratadas | Personas Despedidas y Renuncias | Número Inicial de Empleados o Plantilla Completa | % Indicador de Rotación del Personal | Análisis   |
| 3                    | 4                               | 5  | = -1/5<br>= -20%                     | Decreció por cuatro empleados que salieron por insatisfacción laboral. |

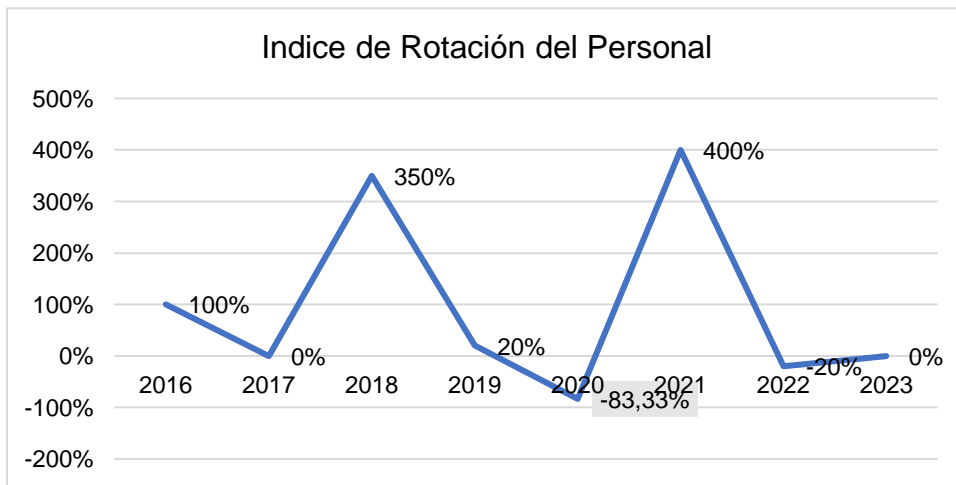
**Elaborado por:** Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

**Tabla 10.** *Indicador de Rotación del Personal Año 2023*

| Año 2023             |                                 |  |                                      |   |
|----------------------|---------------------------------|--|--------------------------------------|---|
| Personas contratadas | Personas despedidas y renuncias | Número inicial de empleados o plantilla completa | % Indicador de rotación del personal | Análisis  |
| 0                    | 0                               | 4  | = 0/4<br>= 0%                        | En el restaurante no ha habido rotación del personal, por lo que existe una continuidad de los colaboradores. |

**Elaborado por:** Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

**Gráfica 2.** *Evolución del Índice de Rotación del Personal*



**Elaborado por:** Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

#### **4.6 Análisis del clima organizacional y su propuesta de solución:**

**Seguridad laboral:** Realizar el estudio de costo beneficio para identificar el impacto económico en el restaurante al realizar la afiliación de los trabajadores al IESS, si bien esta medida ocasionaría un gasto mayor, también contribuiría al bienestar de los colaboradores y a su vez mejoraría su satisfacción al trabajo. Un colaborador con seguro es una persona feliz y motivada a continuar con su trabajo.

**Estructura organizacional:** La estructura organizacional es formal y a la vez muy centralizada porque las decisiones son tomadas directamente por la gerencia, aunque para este tipo de organizaciones se recomienda este tipo de estructura, la investigación in situ determina que es necesario un proceso de descentralización donde el personal pueda tomar decisiones importantes, enfocándose en el empowerment.

**Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo debe ser fortalecido a través de procesos internos liderados por el gerente del restaurante, la propuesta recomienda implementar diálogos de retroalimentación donde los colaboradores puedan hablar de sus habilidades y debilidades, además de expresar con quién se siente más a gusto de laborar. Con estos datos se pueden formar pequeños grupos dar tareas pequeñas para que mejore la comunicación.

**Liderazgo:** El liderazgo en el restaurante es autoritario, se recomienda hacer reuniones periódicas mensuales donde se hablen de las novedades que existen en cada uno de las áreas de trabajo, además de explicar la situación económica del restaurante donde se propongan alternativas de mejora y crear estrategias en conjunto, la comunicación permitirá mejorar la relación trabajador empleado y afianzará lazos de convivencia.

**Comunicación existente:** La actual comunicación del restaurante maneja medios informales y se caracteriza por ser vertical hacia abajo, por lo que los procesos reuniones periódicas, retroalimentación de habilidades y debilidades, y talleres de resolución de problema contribuirán a mejorar la comunicación existente, además se recomienda el uso del correo electrónico para informar sobre asuntos delicados y de alta importancia.

**Motivación e incentivos:** Implementar reconocimientos monetarios y no monetarios por mérito a los empleados destacados, se recomiendan los siguientes:

- Día libre por cumpleaños, previa coordinación con todo el equipo de trabajo para no generar cuellos de botellas y que no se vea afectada la productividad.
- Reconocimiento al empleado del mes, a través de votación secreta de todos los colaboradores, ubicando la foto del trabajador para que sea visible para todos.
- Bono de antigüedad, aumentar el sueldo de un trabajador en un 20% cuando este alcance tres años en la empresa.
- Bono por productividad, además del sueldo base implementar una variable cuando el restaurante alcance las metas establecidas en la reunión mensual.
- Al empleado que realice cursos y certificaciones relacionadas a su área de trabajo y que demuestre mejora en sus habilidades, se le atribuirá un aumento del 5% al sueldo fijo, siempre y cuando alcance las 200 horas aprobadas.
- Entregar una canasta básica todos los años en la fiesta de fin de año.

**Carga laboral:** Implementar manuales de funciones para que los colaboradores sepan cuáles son sus responsabilidades, además de establecer procesos de rotación de puestos en horas de baja afluencia para que el personal se familiarice en otras áreas cuando se necesaria su ayuda, esto en casos de cubrir a alguien por asuntos de calamidad doméstica, permisos médicos o días libres. Para ello es necesario implementar un plan formal de capacitaciones para los trabajadores.

#### **4.7 Razones encontradas en la investigación para la rotación del personal:**

Durante el proceso de investigación in situ se encontraron varios factores que ocasionan malestar a los trabajadores viéndose afectado el clima organizacional y por ende repercute a tener un alza en la rotación laboral, a continuación, se detallan aquellos en los cuales la organización puede realizar procesos de mejora:

- Insatisfacción laboral.
- Inexistencia de estrategias de motivación.
- Comunicación deficiente.
- Carga laboral alta en ciertos horarios.
- Falta de reconocimientos monetarios y no monetarios.
- Desafiliación a la seguridad social.
- Falta de procesos de capacitaciones a los empleados.

Adicional durante el año 2020 el factor que ocasionó que la rotación del personal se dispare fue la pandemia del COVID-19, adicional otros factores como el cambio de ubicación del restaurante han ocasionado afectación en la rotación del personal.

#### 4.8 Análisis FODA

Análisis interno del restaurante:

**Tabla 11.** *Análisis Interno del Restaurante la Sazón del Chunchi*

| <b>Análisis Interno del Restaurante</b>   |  |
|---|--|
| <b>Fortalezas</b>   | <b>Debilidades</b>   |
| F1: Restaurante posicionado en la ciudad con 8 años de presencia en el mercado.     | D1: Alta rotación del personal (despidos y renunciaciones).                            |
| F2: Equipos e implementos necesarios para realizar los diversos trabajos.           | D2: Bajo sentido de pertenencia de los colaboradores.                                  |
| F3: Clientela fija.   | D3: Condiciones de trabajo no se ajustan a las necesidades del personal.               |
| F4: Convenios establecidos con empresas que consumen los almuerzos del restaurante. | D4: Sobre carga laboral en horarios de alta afluencia.                                 |
| F5: Ubicación estratégica.  | D5: Los colaboradores no cuentan con seguridad social.                                 |
| F6: Parqueadero para clientes.  | D6: Administración centralizada y dependencia de la gerencia en la toma de decisiones. |
| F7: Innovación y variedad en platillos.   | D7: Estilo de liderazgo autoritario.   |
| F8: Personal calificado.  | D8: Inexistencia de planes formales de talento humano.                                 |
| F9: Enfoque de mejora continua.   | D9: Comunicación deficiente y falta de sinergia en ciertos procesos.                   |
| F10: Ingresos mensuales altos.  | D10: Carece de reconocimientos monetarios y no monetarios.                             |

**Elaborado por:** Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

Análisis externo del restaurante:

**Tabla 12.** *Análisis externo del restaurante La Sazón Del Chunchi*

| <b>Análisis externo del Restaurante</b>                  |   |
|--|---|
| <b>Oportunidades</b>                                     | <b>Amenazas</b>   |
| O1: El mercado de los alimentos preparados está al alza. | A1: Economía inestable y problemas políticos.                                 |
| O2: Lugar estratégico de alta afluencia.                 | A2: Indicador de riesgo país.   |
| O3: Generación de convenios con empresas cercanas.       | A3: Alza de la delincuencia y extorsión.                                      |
| O4: Amplio mercado potencial.                            | A4: Incorporación de nueva competencia.                                       |
| O5: Existencia de proveedores de calidad.                | A5: Medidas precautelares del gobierno para potenciar la seguridad ciudadana. |
| O6: Teorías y herramientas administrativas disponibles.  | A6: Nuevas variantes de virus relacionadas al COVID 19.                       |
| O7: Expertos en áreas de oportunidades de mejora.        | A7: La corriente del niño y más desastres naturales.                          |

**Elaborado por:** Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

## 4.9 Matriz de Alternativas Estratégicas

Tabla 13. Matriz de Alternativas Estratégicas

|  | <b>Fortalezas:</b>  | <b>Debilidades:</b>   |
|--|---|---|
| <p><b>Factores Internos</b></p> <p><b>vs</b></p> <p><b>Factores Externos</b></p> | <p>F1: Restaurante posicionado en la ciudad con 8 años de presencia en el mercado.</p> <p>F2: Equipos e implementos necesarios para realizar los diversos trabajos.</p> <p>F3: Clientela fija.</p> <p>F4: Convenios establecidos con empresas que consumen los almuerzos del restaurante.</p> <p>F5: Ubicación estratégica.</p> <p>F6: Parqueadero para clientes.</p> <p>F7: Innovación y variedad en platillos.</p> <p>F8: Personal calificado.</p> <p>F9: Enfoque de mejora continua.</p> <p>F10: Ingresos mensuales altos.</p> | <p>D1: Alta rotación del personal (despidos y renunciaciones).</p> <p>D2: Bajo sentido de pertenencia de los colaboradores.</p> <p>D3: Condiciones de trabajo no se ajustan a las necesidades del personal.</p> <p>D4: Sobre carga laboral en horarios de alta afluencia.</p> <p>D5: Los colaboradores no cuentan con seguridad social.</p> <p>D6: Administración centralizada y dependencia de la gerencia en la toma de decisiones.</p> <p>D7: Estilo de liderazgo autoritario.</p> <p>D8: Inexistencia de planes formales de talento humano.</p> <p>D9: Comunicación deficiente y falta de sinergia en ciertos procesos.</p> <p>D10: Carece de reconocimientos monetarios y no monetarios.</p> |
| <b>Oportunidades:</b>  | <b>Estrategias FO:</b>  | <b>Estrategias DO:</b>  |



|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>O1: El mercado de los alimentos preparados está al alza.</p> <p>O2: Lugar estratégico de alta afluencia.</p> <p>O3: Generación de convenios con empresas cercanas.</p> <p>O4: Amplio mercado potencial.</p> <p>O5: Existencia de proveedores de calidad.</p> <p>O6: Teorías y herramientas administrativas disponibles.</p> <p>O7: Expertos en áreas de oportunidades de mejora.</p>                  | <p>F8/O7: Potenciar las capacidades de los colaboradores con formación y capacitación en diversas áreas.</p> <p>F3/O2: Fortalecer el área del talento humano con un nuevo colaborador y dotar de estrategias de persuasión y atención al cliente a todo el personal con capacitaciones.</p>                                   | <p>O6/D6: Fomentar el empowement en el personal para la toma de decisiones y respuesta rápida.</p> <p>O1/D05: Afiliar al personal a la seguridad social con los ingresos proyectos que tendrá el restaurante para mejorar las condiciones de trabajo.</p>    |
| <b>Amenazas:</b>   | <b>Estrategias FA:</b>  | <b>Estrategias DA:</b>   |
| <p>A1: Economía inestable y problemas políticos.</p> <p>A2: Indicador de riesgo país.</p> <p>A3: Alza de la delincuencia y extorsión.</p> <p>A4: Incorporación de nueva competencia.</p> <p>A5: Medidas precautelares del gobierno para potenciar la seguridad ciudadana.</p> <p>A6: Nuevas variantes de virus relacionadas al COVID 19.</p> <p>A7: La corriente del niño y más desastres naturales.</p> | <p>F10/A4: Innovar en platillos y emplatados a través de capacitaciones al personal para diferenciarse de la competencia.</p> <p>F04/A5: Crear convenios con empresas cercanas para ofertar el servicio de alimentación mitigando el impacto económico que pueda tener el restaurante a causa de las políticas de estado.</p> | <p>D09/A01: Establecer reuniones mensuales para coordinar estrategias y alcanzar las metas establecidas.</p> <p>D01/A02: Empoderar al personal con el restaurante mejorando las condiciones de trabajo en contraste a las afectaciones propias del país.</p> |

**Elaborado por:** Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

#### 4.10 Alternativas Estratégicas para la propuesta de solución:

F8/O7: Potenciar las capacidades de los colaboradores con formación y capacitación en diversas áreas.

F3/O2: Fortalecer el área del talento humano con un nuevo colaborador y dotar de estrategias de persuasión y atención al cliente a todo el personal con capacitaciones.

O6/D6: Fomentar el empowement en el personal para la toma de decisiones y respuesta rápida.

O1/D05: Afiliar al personal a la seguridad social con los ingresos proyectos que tendrá el restaurante para mejorar las condiciones de trabajo.

F10/A4: Innovar en platillos y emplatados a través de capacitaciones al personal para diferenciarse de la competencia.

F04/A5: Crear convenios con empresas cercanas para ofertar el servicio de alimentación mitigando el impacto económico que pueda tener el restaurante a causa de las políticas de estado.

D09/A01: Establecer reuniones mensuales para coordinar estrategias y alcanzar las metas establecidas.

D01/A02: Empoderar al personal con el restaurante mejorando las condiciones de trabajo en contraste a las afectaciones propias del país.

#### 4.11 Matriz EFI

Tabla 14. Matriz EFI del Restaurante la Sazón del Chunchi

| Factores internos clave      |  | Importancia Ponderación | Clasificación Evaluación | Valor |
|------------------------------|--|-------------------------|--------------------------|-------|
| <b>Fortalezas destacadas</b> |  |                         |                          |       |
| 1.                           | Restaurante posicionado en la ciudad con 8 años de presencia en el mercado | 10%                     | 4                        | 0,4   |
| 2.                           | Clientela fija   | 15%                     | 3                        | 0,45  |
| 3.                           | Convenios establecidos con empresas que                                    | 5%                      | 3                        | 0,15  |

| Factores internos clave       |  | Importancia Ponderación | Clasificación Evaluación | Valor       |
|-------------------------------|--|-------------------------|--------------------------|-------------|
| <b>Fortalezas destacadas</b>  |  |                         |                          |             |
|                               | consumen los almuerzos del restaurante.  |                         |                          |             |
| 4.                            | Personal calificado  | 15%                     | 3                        | 0,45        |
| 5.                            | Ingresos mensuales altos   | 11%                     | 3                        | 0,33        |
| <b>Debilidades destacadas</b> |  |                         |                          |             |
| 1.                            | Alta rotación del personal (despidos y renunciaciones).                            | 15%                     | 1                        | 0,15        |
| 2.                            | Condiciones de trabajo no se ajustan a las necesidades del personal.               | 5%                      | 1                        | 0,05        |
| 3.                            | Los colaboradores no cuentan con seguridad social.                                 | 7%                      | 1                        | 0,07        |
| 4.                            | Administración centralizada y dependencia de la gerencia en la toma de decisiones. | 8%                      | 1                        | 0,08        |
| 5.                            | Comunicación deficiente y falta de sinergia en ciertos procesos.                   | 9%                      | 2                        | 0,18        |
| <b>Total</b>                  |  | <b>100%</b>             |                          | <b>2,31</b> |

Elaborado por: Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

El balance es de **2,31** inferior al promedio esperado de 2,5, indicando que el balance es negativo por lo tanto la organización no está gestionando adecuadamente las fortalezas y debilidades, recomendando utilizar las estrategias propuestas en la matriz de alternativas estrategias.

## **5. Propuestas**

Conforme al cumplimiento del objetivo general se presenta como propuesta de solución a la problemática existente un plan de desarrollo del personal con énfasis en la capacitación, formalización de las actividades e incentivos.

### **5.1 Capacitaciones**

En la actualidad el restaurante La Sazón Del Chunchi tiene 3 diferentes cargos, como son cocinero, ayudante de cocina y meseros. Estas capacitaciones contemplan a los 3 cargos y al de gerencia para formar a todo el personal y mejorar procesos de comunicación y liderazgo.

#### **Importancia:**

Mejorar la calidad del servicio en general, el clima organizacional y la productividad del restaurante La Sazón del Chunchi para atraer a clientes potenciales y fidelizar a los actuales.

#### **Diagnóstico:**

Se evidencia la necesidad de implementar capacitaciones para mejorar las habilidades sociales y productivas del personal del restaurante La Sazón del Chunchi, por lo que incorporan las siguientes temáticas en orden de prioridad:

- Servicio y atención al cliente.
- Liderazgo.
- Comunicación.
- Cocina y emplatado.

#### **Plan de capacitación en servicio y atención al cliente:**

##### **5.1.1 Plan de capacitación al servicio y atención al cliente:**

Dirigido a:

Personal de cocina, meseros y gerencia.

Componentes de la capacitación:

- Atención centrada al cliente: La estrategia en general de la organización debe basarse en la satisfacción del cliente.
- Manejo y resolución de problemas: Modular el tono de voz, enfatizar en la solución y no en el problema.

- Conocer las necesidades del cliente: Examinar que necesidades tiene el cliente y como satisfacerlas.
- Centrarse en conocer los productos que oferta el restaurante: Además de conocer el menú y precios, es necesario saber los orígenes y tradiciones de los platillos, debido a que hay comensales extranjeros y de otras localidades.
- Técnicas de persuasión: Es necesario entender al cliente y sus patrones de compra para ofertar productos y platos conforme a las características del comensal.
- Taller de elaboración de políticas y protocolos para la atención al cliente: Una vez introducido al contenido de la atención al cliente es necesario culminar la capacitación con el personal para que desarrolle políticas generales para la atención al cliente, que posteriormente serán compartidas a la gerencia para su revisión y aprobación.

Capacitador:

Juan Carlos Lavayen T.

MBA Talent Hunter / Promotor de Talento Humano.

Modalidad de estudio y duración:

Presencial en el restaurante, 2 clases de dos horas y un taller de 2 horas, 6 horas en total, culmina con certificación.

### **5.1.2 Plan de capacitación de liderazgo**

Dirigido a gerente propietario y personal más antiguo.

Componentes de la capacitación:

- Gestión de emociones: Los líderes deben controlar sus emociones de una manera que se centren en la resolución de los problemas y transmitan seguridad al personal para mejorar el clima organizacional.
- Gestión de recursos: Trazar un plan de ruta que permita gestionar de mejor manera el talento de sus colaboradores.
- Planificación del uso del tiempo: Organizar al equipo de trabajo para que no haya tiempos muertos, no se generen cuellos de botellas y no haya sobrecarga laboral.

- Motivación al talento: Aprender a gestionar a su talento humano de tal forma que se sienta motivado y genere un sentido de pertenencia.
- Trabajo en equipo: Plantear objetivos en común y liderar al equipo con énfasis a la colaboración y sinergia.
- Tipo de liderazgo: Definir el liderazgo ideal para la organización según las condiciones actuales.
- Comunicación: Transmitir una idea de trabajo de forma clara, con el tono de voz adecuado y con los medios necesarios.

Capacitador:

Ing. Roberto Lucas Saltos

Trainer Coach/ Certificado

Modalidad de estudio y duración:

Presencial en el restaurante, 2 clases de dos horas, 4 horas totales.

### **5.1.3 Plan de capacitación de comunicación:**

Dirigido a:

Personal de cocina, meseros y gerencia.

Componentes de la capacitación:

- Importancia de la comunicación: Entender los beneficios de una comunicación eficiente en el trabajo y su mejora en el clima organizacional.
- Tipos de comunicación: Conocer los diferentes tipos de comunicación, intrapersonal, interpersonal, grupal y pública.
- Conocer los niveles de comunicación y sus beneficios: La comunicación implica diversos niveles entre los que destaca la verbal y no verbal.
- Psicología básica: Manejo del estrés laboral mediante colaboración con el equipo de trabajo.
- Juegos con materiales didácticos: Se evalúan las destrezas de comunicación del personal a través de juegos como rompecabezas, liderazgo a ciegas para incentivar la comunicación del equipo.
- Taller de resolución de conflictos: Simular casos de clientes problemáticos para evaluar como los colaboradores manejan la situación.
- Taller de comunicación eficiente: Comunicar mensajes entre el personal.

Capacitador:

Psicólogo Paúl Nicolalde Arellano.

Capacitador Independiente.

Modalidad de estudio y duración:

Presencial en el restaurante, 1 clase de dos horas y un taller de 2 horas, 4 horas en total.

#### **5.1.4 Cocina y emplatado:**

Dirigido a personal de cocina.

Componentes de la capacitación:

Seguridad industrial: Prevención y limitación de riesgos en el puesto de trabajo, uso correcto de medidas de seguridad.

Higiene y manipulación de los alimentos: Correcta preparación de los alimentos evitando la contaminación cruzada.

Etiqueta y protocolo: Consejos para que el personal tenga una buena presentación y proyecte una buena imagen.

Tradición gastronómica: Explicar los conceptos básicos y la historia de los diferentes platillos ecuatorianos.

Recetas: Mostrar la forma correcta de preparar los platillos principales del restaurante, el platillo estrella y los que tienen más salida.

Emplatados: Enseñar y practicar la forma correcta de presentación de un plato.

Clase magistral de cocina: Impartir las principales preparaciones y técnicas para realzar la comida ecuatoriana.

Taller culinario: Colaboradores realizan los platillos practicados en la clase usando técnicas de preparación y emplatados, finalizando con la explicación del origen del platillo.

Capacitador:

Chef Miguel X. Ponce.

Chef Ejecutivo de Hoteles de Prestigio.

Modalidad de estudio y duración:

Presencial en el restaurante, 4 clases de dos horas y un taller de 2 horas, 10 horas en total.

### 5.1.5 Plan de acción de capacitación de servicio y atención al cliente:

Tabla 15. Plan de Acción de Capacitación de Servicio y Atención al Cliente

| Capacitación                   | Componentes de la capacitación   | Resultado de aprendizaje  | Dirigido a                              | Duración de la capacitación | Capacitador            |
|--------------------------------|--|---|---|-----------------------------|------------------------|
| Servicio y atención al cliente | Atención centrada al cliente   | Mejor trato al cliente.   | Personal de cocina, meseros y gerencia. | 1 hora                      | Juan Carlos Lavayen T. |
|                                | Manejo y resolución de problemas   | Solucionar problemas cotidianos de manera rápida y sencilla.                |   | 1 hora                      |                        |
|                                | Conocer las necesidades del cliente  | Ofrecer platillos conforme las características del cliente.                 |   | 45 minutos                  |                        |
|                                | Centrarse en conocer los productos que oferta el restaurante                 | Ofertar todos los platillos del menú e informar sobre orígenes e historia.  |   | 45 minutos                  |                        |
|                                | Técnicas de persuasión   | Gestionar el consumo de platillos a los clientes.                           |   | 30 minutos                  |                        |
|                                | Taller de elaboración de políticas y protocolos para la atención al cliente. | Crear políticas generales de atención al cliente para ser usadas por todos. |   | 2 horas                     |                        |
| Recursos a utilizar:           | Videos tutoriales, material didáctico y lluvia de ideas                      | Total horas:  | <b>6 horas</b>                          | Costo: \$300,00             |                        |

Elaborado por: Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)



### 5.1.6 Plan de acción de capacitación de liderazgo:

Tabla 16. Plan de Capacitación de Liderazgo

| Capacitación | Componentes de la capacitación   | Resultado de aprendizaje  | Dirigido a                                  | Duración de la capacitación | Capacitador               |
|--------------|----------------------------------|---|---|-----------------------------|---------------------------|
| Liderazgo    | Gestión de emociones             | Resolver problemas sin afectar el clima organizacional.                   | Gerente propietario y personal más antiguo. | 30 minutos                  | Ing. Roberto Lucas Saltos |
|              | Gestión de recursos              | Planificar actividades en función a las habilidades de los colaboradores. |   | 30 minutos                  |                           |
|              | Planificación del uso del tiempo | Organizar al equipo sin generar una mayor carga de trabajo.               |   | 30 minutos                  |                           |
|              | Motivación al talento            | Gestionar recompensas por productividad.                                  |   | 30 minutos                  |                           |
|              | Trabajo en equipo                | Generar sinergia en el equipo de trabajo.                                 |   | 1 hora                      |                           |
|              | Tipo de liderazgo                | Definir el estilo de liderazgo adecuado.                                  |   | 30 minutos                  |                           |
|              | Comunicación                     | Gestionar comunicación abierta  |   | 30 minutos                  |                           |
|              | Recursos a utilizar:             | Videos tutoriales, material didáctico.                                    |   | Total horas:                |                           |

Elaborado por: Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

### 5.1.7. Plan de acción de capacitación de comunicación:

Tabla 17. Plan de Acción de Capacitación de Comunicación

| Capacitación         | Componentes de la capacitación         | Resultado de aprendizaje   | Dirigido a                              | Duración de la capacitación | Capacitador                   |
|----------------------|--|--|---|-----------------------------|-------------------------------|
| Comunicación         | Importancia de la comunicación         | Comunicar efectivamente los procesos.                              | Personal de cocina, meseros y gerencia. | 20 minutos                  | Psic. Paúl Nicolalde Arellano |
|                      | Tipos de comunicación                  | Entender la importancia de comunicar un mensaje.                   |   | 20 minutos                  |                               |
|                      | Conocer los niveles de motivación      | Diferenciar los diversos niveles de comunicación y cómo funcionan. |   | 20 minutos                  |                               |
|                      | Psicología básica                      | Potenciar el trabajo en equipo para reducir niveles de estrés.     |   | 30 minutos                  |                               |
|                      | Juegos con materiales didácticos       | Crear lazos de confianza entre los colaboradores.                  |   | 30 minutos                  |                               |
|                      | Taller de resolución de conflictos     | Manejar situaciones complicadas a través del dialogo.              |   | 1 hora                      |                               |
|                      | Taller de comunicación eficiente.      | Agilizar el proceso de comunicación sin alterar el mensaje.        |   | 1 hora                      |                               |
| Recursos a utilizar: | Videos tutoriales, material didáctico. | Total horas:   | <b>4 horas</b>                          | Costo: \$200,00             |                               |

Elaborado por: Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

### 5.1.8 Plan de acción de capacitación de cocina y emplatado:

Tabla 18. Plan de Acción de Capacitación de Cocina y Emplatado

| Capacitación         | Componentes de la capacitación                          | Resultado de aprendizaje                                      | Dirigido a          | Duración de la capacitación | Capacitador          |
|----------------------|---|---|---------------------|-----------------------------|----------------------|
| Cocina y emplatado   | Seguridad industrial                                    | Manejo correcto de los equipos para prevenir accidentes.      | Personal de cocina. | 20 minutos                  | Chef Miguel X. Ponce |
|                      | Higiene y manipulación de alimentos                     | Preparar los alimentos siguiendo protocolos de higiene.       |                     | 20 minutos                  |                      |
|                      | Etiqueta y protocolo                                    | Proyectar una buena imagen del colaborador y área de trabajo. |                     | 20 minutos                  |                      |
|                      | Tradicción gastronómica                                 | Dominar historia y conceptos de platillos.                    |                     | 1 hora                      |                      |
|                      | Recetas   | Mejorar técnicas de preparación de platillos.                 |                     | 2 horas                     |                      |
|                      | Emplatados  | Presentar los platillos de manera agradable a la vista.       |                     | 2 horas                     |                      |
|                      | Clase magistral de cocina                               | Brindar servicio de calidad a los clientes.                   |                     | 2 horas                     |                      |
|                      | Taller culinario  | Perfeccionar las técnicas de cocina.                          |                     | 2 horas                     |                      |
| Recursos a utilizar: | Clase magistral, equipos de cocina y videos tutoriales. |   | Total horas:        | <b>10 horas</b>             | Costo: \$500,00      |

Elaborado por: Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

### 5.9 Cronograma de capacitaciones para el año 2024:

Tabla 19. Cronograma de Capacitaciones para el Año 2024

| Meses      | Capacitaciones                 |                     |                     |                     |
|------------|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|            | Servicio y Atención al Cliente | Liderazgo           | Comunicación        | Cocina y Emplatado  |
| Enero      |                                |                     |                     |                     |
| Febrero    | <b>Del 6 al 8</b>              |                     |                     |                     |
| Marzo      |                                |                     |                     |                     |
| Abril      |                                | <b>Del 16 al 17</b> |                     |                     |
| Mayo       |                                |                     |                     |                     |
| Junio      |                                |                     |                     |                     |
| Julio      |                                |                     | <b>Del 22 al 23</b> |                     |
| Agosto     |                                |                     |                     |                     |
| Septiembre |                                |                     |                     |                     |
| Octubre    |                                |                     |                     | <b>Del 14 al 18</b> |
| Noviembre  |                                |                     |                     |                     |
| Diciembre  |                                |                     |                     |                     |

Elaborado por: Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

## **5.2 Manuales de funciones:**

La organización del restaurante está dada en dos áreas la de la cocina y atención al cliente con tres tipos de cargo: cocineros, ayudante de cocina y meseros, con la colaboración de la gerencia que da soporte en cuadros de caja y toma de decisiones. Según la investigación realizada se recomienda separar los cargos de cocina a cocinero principal y cocinero, además de incluir en la nómina a un colaborador más con el cargo de auxiliar de servicios generales para que de soporte a todas las áreas, reduciendo tiempos de atención al cliente y eliminando los cuellos de botella.

### **Importancia:**

Reducir la carga laboral de los colaboradores mediante una correcta planificación y organización de las actividades a realizar por cargo, con la finalidad de mejorar el clima organizacional y reducir la rotación del personal, teniendo efectos positivos en la experiencia brindada al consumidor que notará un mejor flujo de los procesos y atención personalizada.

### **Diagnóstico:**

Es necesario implementar información formal de las funciones a realizar de cada colaborador y del área de trabajo, para que exista un mayor conocimiento y especialización de su trabajo. Por lo que se requiere que existan los siguientes cargos para el restaurante:

- Cocinero principal.
- Cocinero.
- Ayudante de cocina.
- Mesero.
- Auxiliar de servicios generales.

También es necesario que siga existiendo el apoyo de la gerencia para diversas actividades como cuadro de cajas y soporte en la toma de decisiones.

### 5.2.1 Manual de función para el cargo de cocinero principal:

Tabla 20. Manual de Funciones para el Cargo de Cocinero Principal

| <b>Identificación del Cargo</b>   |   |
|---|---|
| Nombre del cargo:   | Cocinero principal  |
| Nivel:  | Operativo – supervisor  |
| Departamento:   | Cocina  |
| Reporta:  | Gerente propietario   |
| Supervisa a:  | Cocinero, ayudante de cocina y meseros  |
| <b>Objetivo del Cargo</b>   |   |
| Brindar la mejor experiencia gastronómica a los comensales del restaurante, preparando alimentos en base al protocolo de higiene, e incorporando técnicas y tradiciones de los platillos ecuatorianos.  |   |
| <b>Funciones del Cargo</b>  |   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar el menú de platillos a ofrecer para la semana.</li> <li>2. Abastecer de los ingredientes necesarios para los platillos.</li> <li>3. Preparar los alimentos en base a los protocolos de higiene.</li> <li>4. Incorporar técnicas y tradiciones ecuatorianas a los platillos.</li> <li>5. Brindar información a los comensales que la requieran.</li> <li>6. Supervisar al cocinero, ayudante de cocina y meseros.</li> <li>7. Demás funciones relacionadas al cargo.</li> </ol> |   |
| <b>Responsabilidades del Cargo</b>  |   |
| Actuar con responsabilidad en todas sus funciones y ser precavido con los equipos de trabajo para evitar accidentes laborales.  |   |
| <b>Requisitos del Cargo</b>   |   |
| Educación:  | Bachillerato concluido  |
| Experiencia:  | 2 años comprobables en restaurantes   |
| Disponibilidad de tiempo:   | Tiempo completo   |
| Competencias y habilidades:   | Creatividad y liderazgo.<br>Organización y control.<br>Orientación al logro de objetivos. |

Elaborado por: Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

## 5.2.2 Manual de funciones para el cargo de cocinero:

Tabla 21. Manual de Funciones para el Cargo de Cocinero

| <b>Identificación del Cargo</b>  |  |
|--|--|
| Nombre del cargo:  | Cocinero   |
| Nivel:   | Operativo – supervisor jr.   |
| Departamento:  | Cocina   |
| Reporta:   | Gerente propietario y cocinero principal                             |
| Supervisa a:   | Ayudante de cocina   |
| <b>Objetivo del Cargo</b>  |  |
| Preparar platillos de alta calidad gastronómica siguiendo las directrices del cocinero principal, apoyándose en los procesos y protocolos vigentes del restaurante. Cumpliendo con los tiempos requeridos para cada platillo.  |  |
| <b>Funciones del Cargo</b>   |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aportar ideas para la elaboración del menú de platillos semanales.</li> <li>2. Receptar los ingredientes comprados y almacenarlos correctamente.</li> <li>3. Preparar los alimentos en base a los protocolos de higiene.</li> <li>4. Seguir los lineamientos del cocinero principal en base a las técnicas y tradiciones de platillos ecuatorianos.</li> <li>5. Brindar información a los comensales que la requieran.</li> <li>6. Supervisar al ayudante de cocina y meseros.</li> <li>7. Demás funciones relacionadas al cargo.</li> </ol> |  |
| <b>Responsabilidades del Cargo</b>   |  |
| Seguir a cabalidad los procesos internos del restaurante, precautelando la seguridad de los colaboradores y comensales.  |  |
| <b>Requisitos del Cargo</b>  |  |
| Educación:   | Bachillerato concluido   |
| Experiencia:   | 1 año comprobable en restaurantes                                    |
| Disponibilidad de tiempo:  | Tiempo completo  |
| Competencias y habilidades:  | Creatividad y mejora continua.<br>Liderazgo, organización y control. |

Elaborado por: Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

### 5.2.3 Manual de funciones del cargo de ayudante de cocina:

Tabla 22. Manual de Funciones del Cargo de Ayudante de Cocina

| <b>Identificación del Cargo</b>   |  |
|---|--|
| Nombre del cargo:   | Ayudante de cocina   |
| Nivel:  | Operativo  |
| Departamento:   | Cocina y atención al cliente.  |
| Reporta:  | Gerente propietario y cocineros  |
| Supervisa a:  | N/A  |
| <b>Objetivo del Cargo</b>   |  |
| Asistir en el área de cocina para la mejora de tiempos en la preparación de alimentos garantizando una mejor experiencia a los comensales. Además de dar soporte a la atención del cliente cuando sea estrictamente necesario.  |  |
| <b>Funciones del Cargo</b>  |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seguir las directrices de los cocineros.</li> <li>2. Realizar sus funciones en base a los protocolos y procesos internos.</li> <li>3. Preparar los alimentos en base a los protocolos de higiene.</li> <li>4. Realizar el listado de los ingredientes faltantes evitando el desabastecimiento.</li> <li>5. Lavar trastes.</li> <li>6. Asistir a los meseros cuando exista una mayor cantidad de comensales.</li> <li>7. Demás funciones relacionadas al cargo.</li> </ol> |  |
| <b>Responsabilidades del Cargo</b>  |  |
| Actuar con responsabilidad y ética de trabajo para garantizar una correcta ejecución de las funciones.  |  |
| <b>Requisitos del Cargo</b>   |  |
| Educación:  | Bachillerato concluido   |
| Experiencia:  | 6 meses comprobables en restaurantes                                   |
| Disponibilidad de tiempo:   | Tiempo completo  |
| Competencias y habilidades:   | Creatividad.<br>Planificación y Organización.<br>Limpieza y pulcritud. |

Elaborado por: Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)



## 5.2.4 Manual del cargo de mesero:

Tabla 23. Manual de Funciones del Cargo de Mesero

| <b>Identificación del Cargo</b>  |  |
|--|--|
| Nombre del cargo:  | Mesero                                   |
| Nivel:   | Operativo                                |
| Departamento:  | Atención al cliente.                     |
| Reporta:   | Gerente propietario y cocinero principal |
| Supervisa a:   | N/A                                      |
| <b>Objetivo del Cargo</b>  |  |
| Satisfacer las necesidades de los comensales a través del buen trato, atención personalizada y respuesta inmediata, por lo que aplicará conceptos y técnicas de servicio al cliente, persuasión y resolución de problemas.   |  |
| <b>Funciones del Cargo</b>   |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar la bienvenida a los clientes e informar el menú a través de la cartilla.</li> <li>2. Comentar sobre la tradición e historia del platillo en caso de ser necesario.</li> <li>3. Mantener impecable las mesas.</li> <li>4. Receptar el pedido y enviar la orden a la cocina.</li> <li>5. Realizar el cobro del dinero y depositarlo en caja.</li> <li>6. Hacer el cierre de caja diario y arqueos de caja cuando sea conveniente.</li> <li>7. Realizar limpieza y mantenimiento del área de trabajo.</li> <li>8. Demás funciones relacionadas al cargo.</li> </ol> |  |
| <b>Responsabilidades del Cargo</b>   |  |
| Brindar atención e información a los clientes con amabilidad, respeto. Ser responsable de sus actos y cumplir con las disposiciones encomendadas.  |  |
| <b>Requisitos del Cargo</b>  |  |
| Educación:   | Bachillerato concluido                   |
| Experiencia:   | 1 año de experiencia comprobable         |
| Disponibilidad de tiempo:  | Tiempo completo                          |

Elaborado por: Posligua, C. & Ramirez, A. (2023)

### 5.2.5 Cargo de auxiliar de servicios generales:

Tabla 24. Manual de Funciones para el Cargo de Auxiliar de Servicios Generales

| <b>Identificación del cargo</b>  |  |
|--|--|
| Nombre del cargo:  | Auxiliar de servicios generales                        |
| Nivel:   | Operativo  |
| Departamento:  | Mantenimiento y compras.                               |
| Reporta:   | Gerente propietario y cocinero principal               |
| Supervisa a:   | N/A  |
| <b>Objetivo del Cargo</b>  |  |
| Mantener impecable el área de trabajo mediante el mantenimiento y limpieza del comedor y cocina, adicional será el responsable del abastecimiento de los ingredientes necesarios para poder operar con normalidad.   |  |
| <b>Funciones del Cargo</b>   |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar la limpieza del área de trabajo, incluye comedor y cocina.</li> <li>2. Abastecer de ingredientes necesarios para la operación del restaurante.</li> <li>3. Apoyar en el área de cocina con actividades como lavado de platos, organización de bodega.</li> <li>4. Mantener impecable las mesas.</li> <li>5. Soporte a la gerencia en trámites e investigaciones.</li> <li>6. Realizar inventarios de activos e insumos.</li> <li>7. Demás funciones relacionadas al cargo.</li> </ol> |  |
| <b>Responsabilidades del Cargo</b>   |  |
| Dar soporte integral al restaurante con la finalidad de mejorar tiempos de respuesta y dar una mejor atención al cliente.  |  |
| <b>Requisitos del Cargo</b>  |  |
| Educación:   | Bachillerato concluido                                 |
| Experiencia:   | 6 meses de experiencia comprobable                     |
| Disponibilidad de tiempo:  | Tiempo completo  |
| Competencias y habilidades:  | Planificación y organización.<br>Limpieza y pulcritud. |

Elaborado por: Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

### **5.3 Sistemas de remuneraciones:**

En la actualidad el restaurante La Sazón Del Chunchi establece como política salarial un sueldo fijo sin beneficios sociales, por lo que los empleados ganan todos los meses igual independientemente de los ingresos y utilidades que tenga la organización, si bien la gerencia busca compensar ofreciéndole dinero extra para el almuerzo y la movilización estas no son justificaciones para retener al talento humano.

Para que las condiciones laborales mejoren es necesario hacer un cambio en la política salarial y pasar de un modelo de sueldo fijo a un sueldo variable en el que incluyan ingresos extras por productividad, antigüedad y llegar a las metas planteadas por la organización.

#### **Importancia:**

Empoderar al talento humano ofreciendo una remuneración dinámica con un enfoque a la medida y con seguridad social, debido a que si los colaboradores se sienten valorados serán más productivos y las condiciones de trabajo mejoraran.

#### **Diagnóstico:**

Los trabajadores actuales perciben sueldos menores al salario básico con excepción del trabajador más antiguo que percibe un poco más, si bien se está premiando la antigüedad no existe un indicador como tal que explique a los colaboradores cuando podrá mejorar sus ingresos o que requisitos deberá cumplir para ser un candidato al aumento de sueldo. La propuesta incluye:

- Sueldo fijo (básico para los colaboradores nuevos).
- Variable (Ingresos extras cuando el restaurante alcance las metas)-.
- Prestaciones sociales (Ingreso a la Seguridad Social).
- Incremento del 5% sueldo por capacitación relacionada a su área de trabajo.
- Bono por antigüedad que no sea mayor del 20% del sueldo que percibe el empleado.

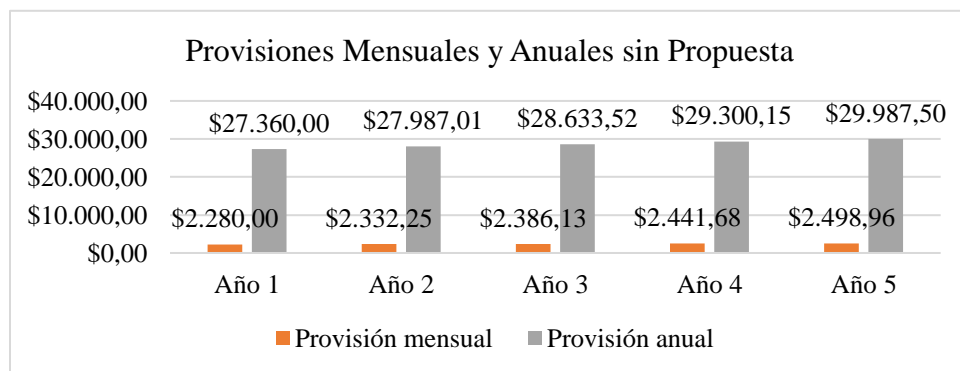
### 5.3.1 Sistema de remuneración fija actual del restaurante:

Tabla 25. Sistema de Remuneraciones Fija Actual del Restaurante Proyectada a 5 años

| Cant. | Cargo                           | Carga Horaria | Sueldo Base | Sueldos Fijos | 13° Sueldo | 14° Sueldo | Vacaciones | Aporte Patronal | Fondos de Reserva | Alimentación y Transporte | Provisión Mensual | Provisión Anual    |
|-------|---------------------------------|---------------|-------------|---------------|------------|------------|------------|-----------------|-------------------|---------------------------|-------------------|--------------------|
| 1     | Cocinero principal              | 240           | \$480,00    | \$480,00      | \$0,00     | \$0,00     | \$0,00     | \$0,00          | \$0,00            | \$120,00                  | \$600,00          | \$7.200,00         |
| 1     | Cocinero                        | 240           | \$300,00    | \$300,00      | \$0,00     | \$0,00     | \$0,00     | \$0,00          | \$0,00            | \$120,00                  | \$420,00          | \$5.040,00         |
| 1     | Ayudante de cocina              | 240           | \$300,00    | \$300,00      | \$0,00     | \$0,00     | \$0,00     | \$0,00          | \$0,00            | \$120,00                  | \$420,00          | \$5.040,00         |
| 2     | Mesero                          | 240           | \$300,00    | \$600,00      | \$0,00     | \$0,00     | \$0,00     | \$0,00          | \$0,00            | \$240,00                  | \$840,00          | \$10.080,00        |
| 1     | Auxiliar de servicios generales | 240           | \$0,00      | \$0,00        | \$0,00     | \$0,00     | \$0,00     | \$0,00          | \$0,00            | \$0,00                    | \$0,00            | \$0,00             |
| Año 1 |                                 |               |             | \$1.680,00    | \$0,00     | \$0,00     | \$0,00     | \$0,00          | \$0,00            | \$600,00                  | <b>\$2.280,00</b> | <b>\$27.360,00</b> |
| Año 2 |                                 |               |             | \$1.732,25    | \$0,00     | \$0,00     | \$0,00     | \$0,00          | \$0,00            | \$600,00                  | <b>\$2.332,25</b> | <b>\$27.987,01</b> |
| Año 3 |                                 |               |             | \$1.786,13    | \$0,00     | \$0,00     | \$0,00     | \$0,00          | \$0,00            | \$600,00                  | <b>\$2.386,13</b> | <b>\$28.633,52</b> |
| Año 4 |                                 |               |             | \$1.841,68    | \$0,00     | \$0,00     | \$0,00     | \$0,00          | \$0,00            | \$600,00                  | <b>\$2.441,68</b> | <b>\$29.300,15</b> |
| Año 5 |                                 |               |             | \$1.898,96    | \$0,00     | \$0,00     | \$0,00     | \$0,00          | \$0,00            | \$600,00                  | <b>\$2.498,96</b> | <b>\$29.987,50</b> |

Elaborado por: Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

Gráfica 3. Provisiones Mensuales y Anuales sin Propuesta



Elaborado por: Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

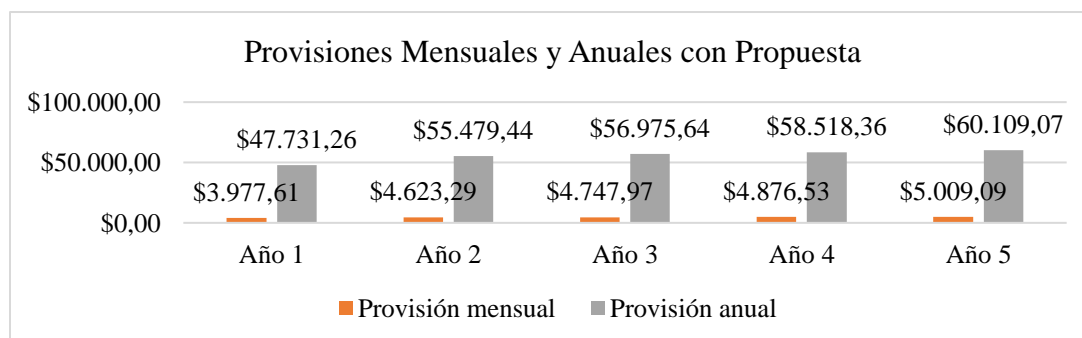
### 5.3.2 Sistema de remuneración dinámica:

Tabla 26. Sistema de Remuneración Dinámica Proyectada a 5 años

| Cant. | Cargo                           | Carga Horaria | Sueldo Base | Sueldos Fijos | Extras   | 13° Sueldo | 14° Sueldo | Vacaciones | Aporte Patronal | Fondos de Reserva | Alimentación | Provisión Mensual | Provisión Anual    |
|-------|---------------------------------|---------------|-------------|---------------|----------|------------|------------|------------|-----------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------------|
| 1     | Cocinero principal              | 240           | \$500,00    | \$500,00      | \$126,00 | \$52,17    | \$38,67    | \$20,83    | \$55,75         | \$0,00            | \$60,00      | \$727,42          | \$8.729,00         |
| 1     | Cocinero                        | 240           | \$470,00    | \$470,00      | \$30,00  | \$41,67    | \$38,67    | \$19,58    | \$52,41         | \$0,00            | \$60,00      | \$682,32          | \$8.187,86         |
| 1     | Ayudante de cocina              | 240           | \$450,00    | \$450,00      | \$30,00  | \$40,00    | \$38,67    | \$18,75    | \$50,18         | \$0,00            | \$60,00      | \$657,59          | \$7.891,10         |
| 2     | Mesero                          | 240           | \$450,00    | \$900,00      | \$30,00  | \$77,50    | \$77,33    | \$37,50    | \$100,35        | \$0,00            | \$60,00      | \$1.252,68        | \$15.032,20        |
| 1     | Auxiliar de servicios generales | 240           | \$450,00    | \$450,00      | \$30,00  | \$40,00    | \$38,67    | \$18,75    | \$50,18         | \$0,00            | \$60,00      | \$657,59          | \$7.891,10         |
| Año 1 |                                 |               |             | \$2.770,00    | \$246,00 | \$251,33   | \$232,00   | \$115,42   | \$336,28        | \$0,00            | \$300,00     | <b>\$3.977,61</b> | <b>\$47.731,26</b> |
| Año 2 |                                 |               |             | \$2.856,15    | \$246,00 | \$258,51   | \$239,21   | \$119,01   | \$345,89        | \$258,51          | \$300,00     | <b>\$4.623,29</b> | <b>\$55.479,44</b> |
| Año 3 |                                 |               |             | \$2.944,98    | \$246,00 | \$265,92   | \$246,65   | \$122,71   | \$355,79        | \$265,92          | \$300,00     | <b>\$4.747,97</b> | <b>\$56.975,64</b> |
| Año 4 |                                 |               |             | \$3.036,58    | \$246,00 | \$273,55   | \$254,32   | \$126,52   | \$366,01        | \$273,55          | \$300,00     | <b>\$4.876,53</b> | <b>\$58.518,36</b> |
| Año 5 |                                 |               |             | \$3.131,02    | \$246,00 | \$281,42   | \$262,23   | \$130,46   | \$376,54        | \$281,42          | \$300,00     | <b>\$5.009,09</b> | <b>\$60.109,07</b> |

Elaborado por: Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

Gráfica 4. Provisiones Mensuales y Anuales con Propuesta



Elaborado por: Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

Comparación y análisis del sistema de remuneraciones actual con el sistema de remuneraciones dinámico propuesto para el restaurante La Sazón Del Chunchi.

Se realiza una comparación entre ambos sistemas de remuneraciones evidenciándose una notable variación de los sueldos a causa de que se le está considerando beneficios sociales e ingresos extras como bonos de productividad y antigüedad. A continuación, se muestra el incremento de los sueldos en porcentajes:

%Incremento de sueldos

$$= \left( \frac{\text{total de sueldos propuesta} - \text{total de sueldos sin propuesta}}{\text{total de sueldos sin propuesta}} \right) * 100\%$$

$$\% \text{Incremento de sueldos} = \left( \frac{\$3977,61 - \$2280,00}{\$2280,00} \right) * 100\%$$

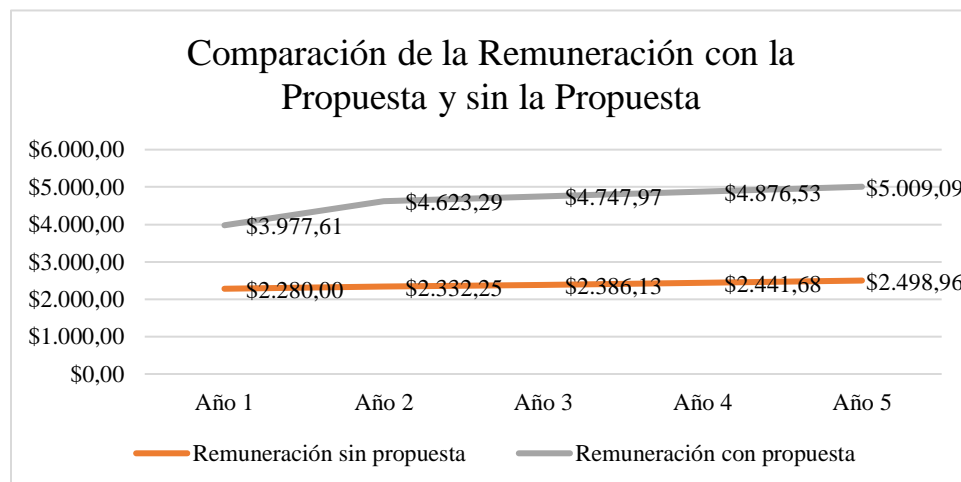
$$\% \text{Incremento de sueldos} = \left( \frac{\$1697,61}{\$2280,00} \right) * 100\%$$

$$\% \text{Incremento de sueldos} = (0,74456578947) * 100\%$$

%Incremento de sueldos: 74%

El porcentaje del incremento del sueldo es del 74% en comparación al sistema de remuneraciones fija que ofrece el restaurante y la propuesta del sistema de remuneraciones dinámico, tal y como se detalla en la siguiente gráfica:

**Gráfica 5.** Comparación de la Remuneración con la Propuesta y sin la Propuesta



**Elaborado por:** Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

Variación porcentual mensual para el cargo de cocinero principal:

%Incremento de sueldos

$$= \left( \frac{\text{total de sueldos propuesta} - \text{total de sueldos sin propuesta}}{\text{total de sueldos sin la propuesta}} \right) * 100\%$$

$$\% \text{Incremento de sueldos} = \left( \frac{\$727,42 - \$600}{\$600,00} \right) * 100\%$$

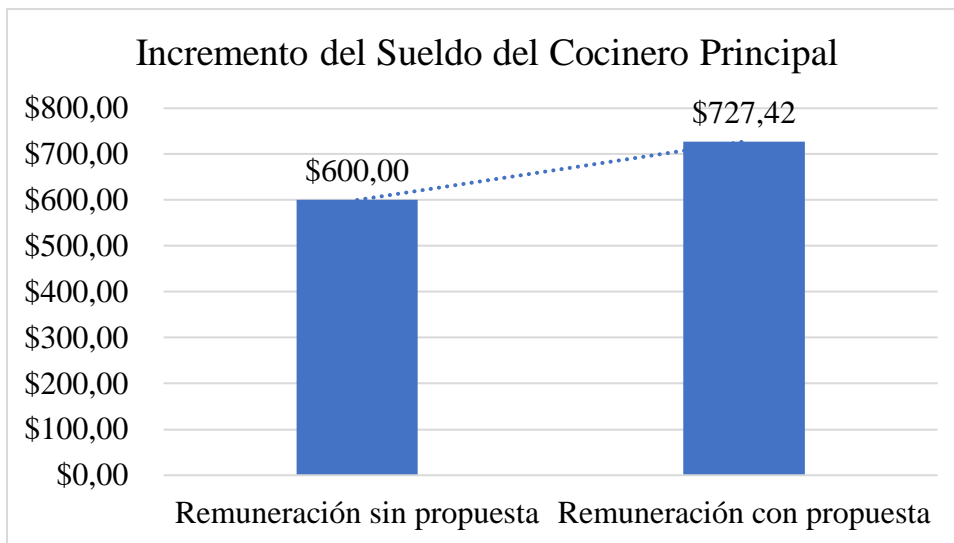
$$\% \text{Incremento de sueldos} = \left( \frac{\$127,42}{\$600,00} \right) * 100\%$$

$$\% \text{Incremento de sueldos} = (0,212366) * 100\%$$

%Incremento de sueldos: 21%

El porcentaje del incremento del sueldo mensual para el cargo de cocinero principal es de 21% en comparación al sistema de remuneraciones fija que ofrece el restaurante.

**Gráfica 6.** Incremento Mensual del Sueldo del Cocinero Principal



**Elaborado por:** Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

Variación porcentual mensual para el cargo de cocinero:

%Incremento de sueldos

$$= \left( \frac{\text{total de sueldos de propuesta} - \text{total de sueldos sin propuesta}}{\text{total de sueldos sin la propuesta}} \right) * 100\%$$

$$\% \text{Incremento de sueldos} = \left( \frac{\$682,32 - \$420,00}{\$420,00} \right) * 100\%$$

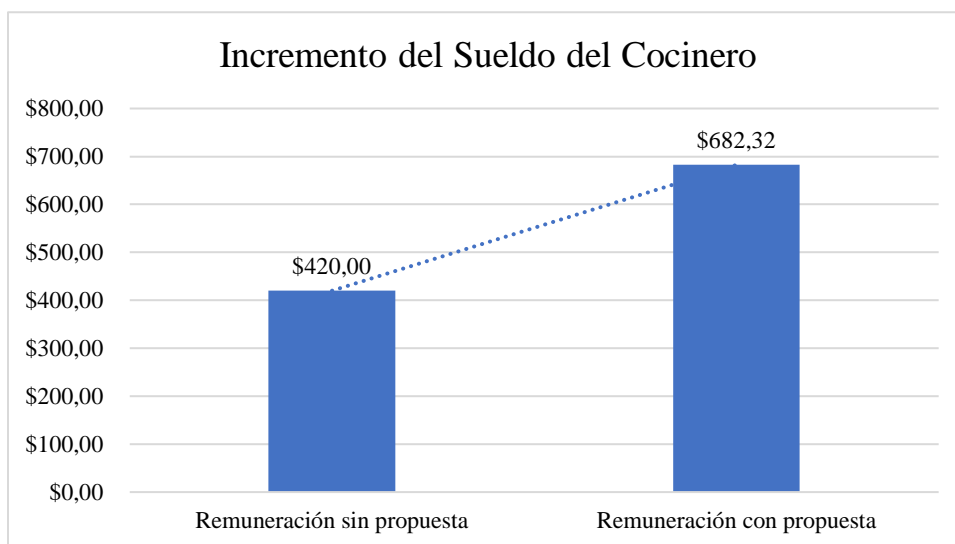
$$\% \text{Incremento de sueldos} = \left( \frac{\$262,32}{\$420,00} \right) * 100\%$$

$$\% \text{Incremento de sueldos} = (0,62457142857) * 100\%$$

%Incremento de sueldos: 62%

El porcentaje del incremento del sueldo mensual para el cargo de cocinero es de 62% en comparación al sistema de remuneraciones fija que ofrece el restaurante.

**Gráfica 7.** Incremento del Sueldo del Cocinero



**Elaborado por:** Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)



Variación porcentual mensual para el cargo de ayudante de cocina:

%Incremento de sueldos

$$= \left( \frac{\text{total de sueldos de propuesta} - \text{total de sueldos sin propuesta}}{\text{total de sueldos sin propuesta}} \right) * 100\%$$

$$\% \text{Incremento de sueldos} = \left( \frac{\$657,59 - \$420,00}{\$420,00} \right) * 100\%$$

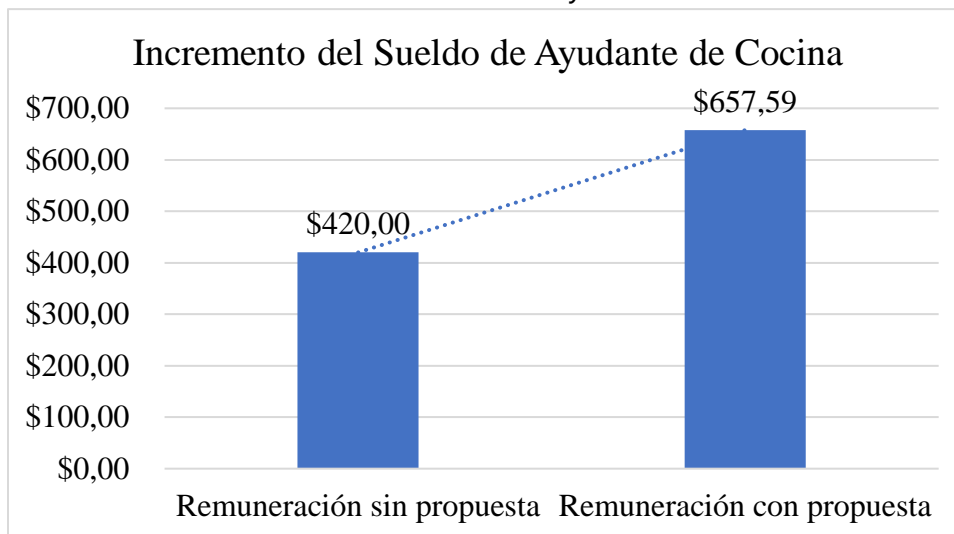
$$\% \text{Incremento de sueldos} = \left( \frac{\$237,59}{\$420,00} \right) * 100\%$$

$$\% \text{Incremento de sueldos} = (0,56569047619) * 100\%$$

%Incremento de sueldos: 57%

El porcentaje del incremento del sueldo mensual para el cargo de ayudante de cocina es de 57% en comparación al sistema de remuneraciones fija que ofrece el restaurante.

**Gráfica 8.** Incremento del Sueldo Mensual de Ayudante de Cocina



**Elaborado por:** Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

Variación porcentual mensual para los cargos de mesero:

%Incremento de sueldos

$$= \left( \frac{\text{total de sueldos de propuesta} - \text{total de sueldos sin propuesta}}{\text{total de sueldos sin propuesta}} \right) * 100\%$$

$$\% \text{Incremento de sueldos} = \left( \frac{\$1252,68 - \$840,00}{\$840,00} \right) * 100\%$$

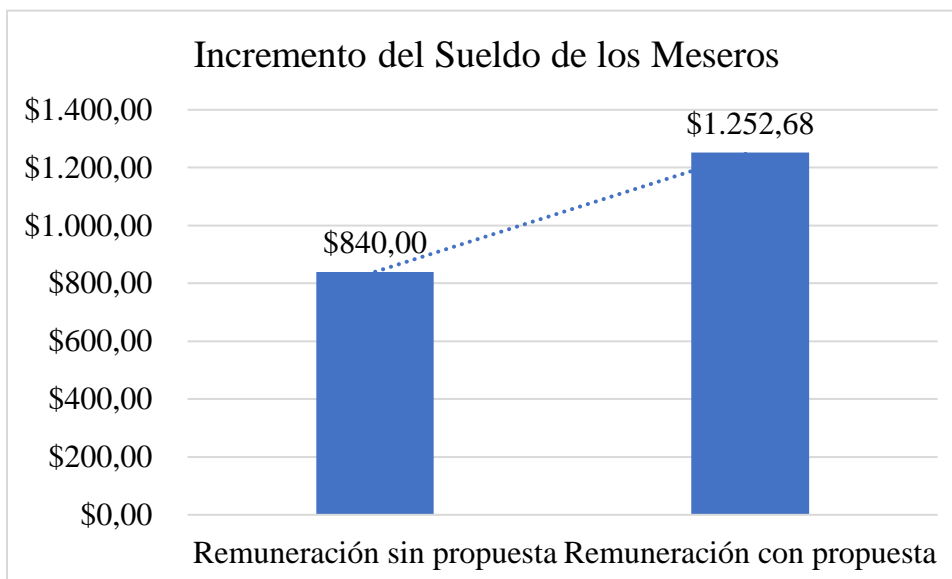
$$\% \text{Incremento de sueldos} = \left( \frac{\$412,68}{\$840,00} \right) * 100\%$$

$$\% \text{Incremento de sueldos} = (0,49128571428) * 100\%$$

%Incremento de sueldos: 49%

El porcentaje del incremento del sueldo mensual para los cargos de mesero es de 49% en comparación al sistema de remuneraciones fija que ofrece el restaurante.

**Gráfica 9.** Incremento del Sueldo Mensual de los Meseros

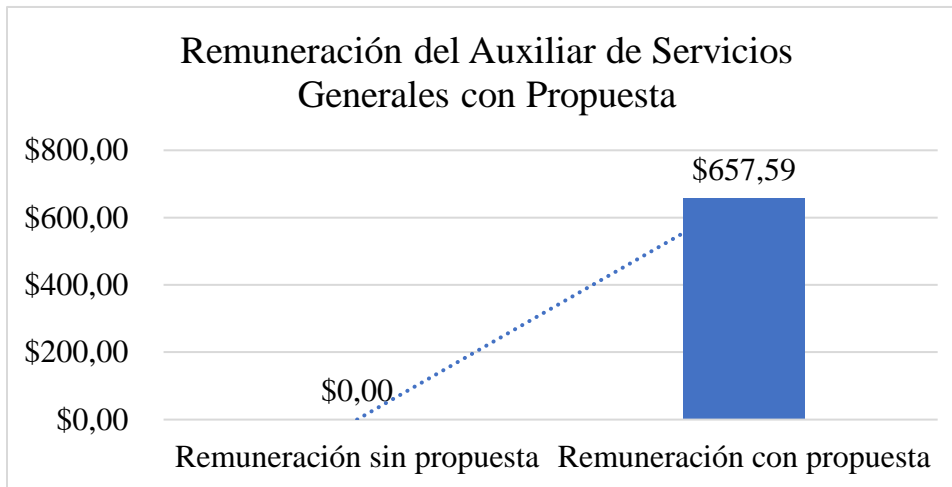


Elaborado por: Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

Variación porcentual mensual para el cargo de auxiliar de servicios generales:

El cargo de auxiliar de servicios generales es un cargo que no existe dentro del restaurante por lo que el sueldo será un gasto operativo completo, no es necesario aplicar la fórmula de incremento del sueldo. En la siguiente gráfica se evidencia la creación del nuevo puesto en términos monetarios:

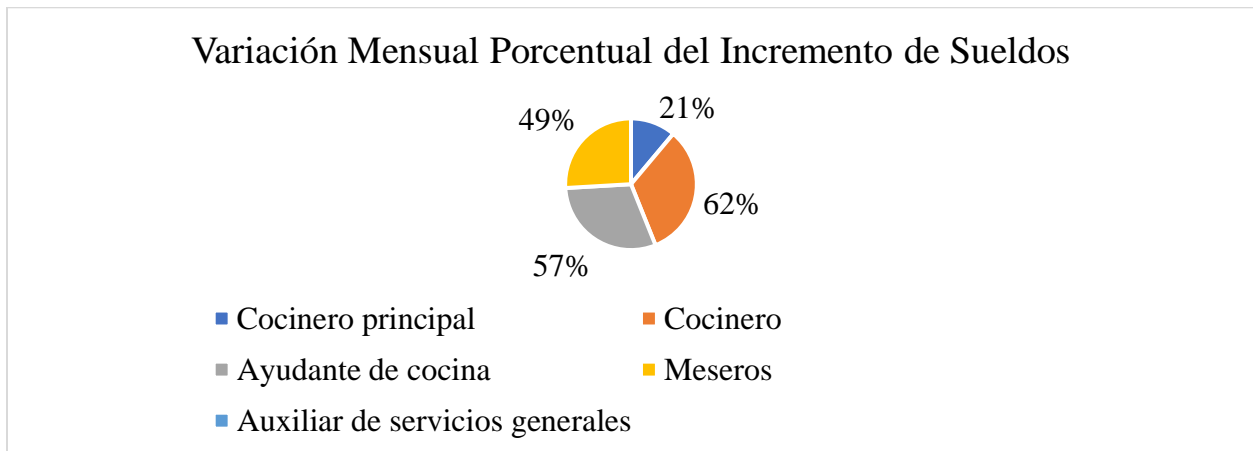
**Gráfica 10.** Remuneración del Auxiliar de Servicios Generales con Propuesta



**Elaborado por:** Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

Variación de sueldo por cada puesto de trabajo:

**Gráfica 11.** Variación Mensual Porcentual del Incremento de Sueldos



**Elaborado por:** Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

**Tabla 27.** Variación de Sueldo por Cada Puesto de Trabajo

| Cargos                          | Remuneración Mensual sin Propuesta | Remuneración Mensual con Propuesta | Variación Porcentual de Incremento |
|---------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Cocinero principal              | \$600,00                           | \$727,42                           | 21%                                |
| Cocinero                        | \$420,00                           | \$682,32                           | 62%                                |
| Ayudante de cocina              | \$420,00                           | \$657,59                           | 57%                                |
| Meseros                         | \$840,00                           | \$1.252,68                         | 49%                                |
| Auxiliar de servicios generales | \$0,00                             | \$657,59                           |                                    |

**Elaborado por:** Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

En la tabla 28 se evidencia el cambio de los sueldos de los trabajadores incluyendo los beneficios sociales de ley, la variación porcentual demuestra que es un ajuste considerable lo que permitirá aumentar la motivación y por ende la satisfacción laboral. Adicional el cargo de auxiliar de servicios generales no tiene un porcentaje de variación de incremento debido a que es un cargo nuevo, pero este beneficiará al descentralizar tareas y reducir la carga laboral, aumentando la productividad y reducción los cuellos de botella.

#### 5.4 Estrategias de mejora en el clima organizacional con énfasis en los incentivos y el empowernet.

El restaurante La Sazón Del Chunchi en la actualidad maneja una administración centralizada, maneja reuniones esporádicas, y la comunicación es vertical hacia abajo por lo que los colaboradores no se sienten participes en la toma de decisiones.

##### **Importancia:**

Aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores con el restaurante incentivándolos a tomar decisiones rápidas en sus puestos de trabajo, y así la productividad crecerá siendo beneficioso para las metas de la organización.

##### **Diagnóstico:**

Se evidencia que los colaboradores de La Sazón Del Chunchi necesitan una mayor motivación por parte de la gerencia, por lo que se plantean las siguientes estrategias que motiven y creen lazos fuertes entre el equipo de trabajo, aumente el sentido de pertenencia, mejore el clima organizacional y la productividad, y así reducir el indicador de la rotación del personal.

**Tabla 28.** Estrategias para Aumentar la Motivación del Equipo de Trabajo

| Indicadores   | Estrategia  |
|---|---|
| Condiciones de trabajo:<br>- Seguridad social.      | Afiliación a los empleados a la seguridad social, para que puedan acceder a consultas médicas.  |
| Estructura organizacional:<br>- Toma de decisiones. | Pasar de una administración centralizada a descentralizada para que el personal más antiguo pueda tomar decisiones rápidas según la necesidad.<br><br>Fortalecer la capacidad de toma de decisiones de los colaboradores a través del empowernet. |

| Indicadores  | Estrategia   |
|--|--|
| Trabajo en equipo:<br>- Sinergia en los procesos.                        | Aumentar la confianza en el equipo para que las funciones se realicen de manera rápida reduciendo problemas.   |
| Liderazgo:<br>- Tipo de liderazgo  | Cambiar del estilo autoritario al democrático participativo, por lo que se emplearan reuniones mensuales cada tercera semana del mes para incentivar la participación de los colaboradores.  |
| Comunicación existente<br>- Medios de comunicación                       | Creación de un plan de comunicación formal que se caracterice por utilizar medios formales, el equipo elaborará el plan al acabar la capacitación de comunicación.   |
| Motivación e incentivos<br>- Reconocimientos monetarios y no monetarios. | Implementar reconocimientos monetarios y no monetarios que motiven a los colaboradores a ser más productivos y reducir la rotación del personal.   |
| Carga laboral:<br>- Organización y rotación de puestos                   | Implementar manuales de funciones donde se especifique las actividades de responsabilidad de cada puesto, además de generar horarios para que los colaboradores participen en diversas áreas para fortalecer las capacidades.      |
| Sentido de pertenencia:<br>- Procesos de inducción                       | Establecer un proceso de inducción que consista en dar la bienvenida al nuevo colaborador, presentando al equipo, área de trabajo, explicar la historia del restaurant e indicar las funciones del cargo con el manual de función. |

**Elaborado por:** Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

#### **5.4.1 Beneficios de la propuesta del plan de desarrollo del personal**

Beneficios tangibles de la propuesta de motivación, incentivo y empowerment:

- Mejora en el servicio al cliente y reputación del restaurante, pronosticando mayor afluencia de clientes lo que resultaría en mayores ingresos para la organización y por ende más recursos para poder invertir en la propuesta planteada.
- Menores costos de atracción, reclutamiento y selección del personal.

Beneficios intangibles de la propuesta de motivación, incentivo y empowerment:

- Aumento de la motivación de los colaboradores.
- Mejora en la productividad.
- Ambiente laboral agradable.
- Reducción del indicador de rotación del personal.
- Comunicación efectiva y sinergia en las actividades.
- Toma de decisiones democrática.
- Resolución efectiva de problemas

## 5.4.2 Análisis costo beneficio:

### 5.4.2.1 Costos de la propuesta:

Tabla 29. Costos de la Propuesta de Solución

| <b>Estrategia</b>                     | <b>Actividades</b>                   | <b>Costos</b> |
|---------------------------------------|--------------------------------------|---------------|
| Capacitaciones                        | Servicio y atención al cliente       | \$300,00      |
|                                       | Liderazgo                            | \$200,00      |
|                                       | Comunicación                         | \$200,00      |
|                                       | Cocina y emplatado                   | \$500,00      |
| Emplear manuales de funciones         | Manuales de funciones para cada área | \$10,00       |
| Emplear un manual de comunicación     | Manual de comunicación               | \$10,00       |
| Reuniones mensuales                   | Reuniones de equipo                  | \$360,00      |
| Motivación                            | Canasta básica para fin de año       | \$300,00      |
|                                       | Reconocimiento al empleado del mes   | \$120,00      |
| Proceso de inducción                  | Inducción a colaboradores nuevos     | \$20,00       |
| Incorporar un nuevo cargo             | Contratación de un nuevo colaborador | \$7.891,10    |
| Mejorar las condiciones de trabajo    | Afiliación y beneficios sociales     | \$12.480,16   |
| Total del costo anual de la propuesta |                                      | \$22.391,26   |

Elaborado por: Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)



### 5.4.2.2 Relación del costo beneficio de la propuesta:

**Tabla 30.** Relación del Costo Beneficio de la Propuesta

| <b>COSTOS:</b>   |                    | <b>BENEFICIOS</b>                     |                    |
|--|--------------------|---------------------------------------|--------------------|
| Capacitaciones a colaboradores y gerencia                      | \$1.200,00         | Ventas proyectadas para el 2023 (10%) | \$243.468,72       |
| Servicio y atención al cliente.                                | \$300,00           | Ventas 2021                           | \$180.000,00       |
| Liderazgo  | \$200,00           | Ventas 2022                           | \$216.000,00       |
| Comunicación   | \$200,00           | <b>INCREMENTO VENTAS</b>              | <b>\$27.468,72</b> |
| Cocina y emplatado   | \$500,00           |                                       |                    |
| Estrategias para reducir el indicador de rotación del personal | \$820,00           |                                       |                    |
| Manual de funciones  | \$10,00            | <b>Relación C/B</b>                   | <b>\$1,23</b>      |
| Manual de comunicación   | \$10,00            |                                       |                    |
| Reuniones mensuales  | \$360,00           |                                       |                    |
| Canasta básica para fin de año                                 | \$300,00           |                                       |                    |
| Reconocimiento al empleado del mes                             | \$120,00           |                                       |                    |
| Inducción a colaboradores nuevos                               | \$20,00            |                                       |                    |
| Beneficios sociales y aumento de un cargo                      | \$20.371,26        |                                       |                    |
| Nuevo cargo de Auxiliar de servicios                           | \$7.891,10         |                                       |                    |
| Afilación y beneficios sociales                                | \$12.480,16        |                                       |                    |
| <b>TOTAL Costos</b>  | <b>\$22.391,26</b> |                                       |                    |

**Elaborado por:** Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

Tras realizar el análisis del costo beneficio se determina que el costo de la propuesta para el año 2024 es de \$22.391,26 y en comparación con el pronóstico del aumento del 10% de las ventas en relación del año pasado que es de \$243.468,72 se ve reflejado un incremento de \$27.468,72, obteniendo un valor positivo en la relación costo beneficio de \$1,23, el cual surge al dividir el incremento de ventas con el total de costos, que hace viable financieramente la propuesta de solución a la problemática existente.

### 5.5 Cronograma de aplicación del plan de desarrollo del personal:

**Tabla 31.** Cronograma de Aplicación del Plan de Desarrollo del Personal

| Propuestas                                       | Meses |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |      |
|--|-------|------|------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|
|  | En.   | Feb. | Mar. | Ab. | May. | Jun. | Jul. | Ago. | Sep. | Oct. | Nov. | Dic. |
| Afiliación y beneficios sociales.                | ■     |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Incorporación e inducción del nuevo colaborador. | ■     |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Capacitación servicio y atención al cliente.     |       | ■    |      |     |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Reconocimiento al empleado del mes.              | ■     | ■    | ■    | ■   | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    |
| Reunión mensual                                  | ■     | ■    | ■    | ■   | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    |
| Socialización del manual de funciones            | ■     |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Capacitación en Liderazgo                        |       |      |      | ■   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Capacitación en comunicación                     |       |      |      |     |      |      | ■    |      |      |      |      |      |
| Socialización del manual de comunicación         |       |      |      |     |      |      |      | ■    |      |      |      |      |
| Capacitación en cocina y emplatado               |       |      |      |     |      |      |      |      | ■    |      |      |      |
| Entrega de canasta navideña                      |       |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      | ■    |

**Elaborado por:** Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

## **Conclusiones:**

El restaurante La Sazón del Chunchi presentó la problemática de una alta rotación del personal por diversos motivos el principal se debe al clima organizacional negativo, debido a que la organización es un negocio familiar por lo que se priorizaba en la obtención de utilidades y se descuidaba la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores, reduciendo su interés de pertenecer a la empresa, buscando así nuevas oportunidades laborales.

Se recolectó y evidenció información de fuente secundaria que explicó la relación existente entre las dos variables de estudio, por lo que un clima organizacional negativo puede ocasionar la salida de los colaboradores de una institución, además de otros factores como estilos de liderazgo administrativo, condiciones de trabajo, falta de sistemas de motivación e incentivo e inexistencia de información formal de las actividades a realizar. En la visita in situ no se identificó estrategias para reducir la problemática de renuncias del equipo de trabajo, por lo que la rotación del personal es alta.

Las condiciones de trabajo que ofrecía el restaurante a sus colaboradores tenía aspectos positivos como equipamientos, herramientas e insumos necesarios para poder cumplir las tareas encomendadas, pero se carecía de la afiliación a la seguridad social y la remuneración no se ajustaba a la legislación actual, causando que los colaboradores no se sintieran motivados y no generen un sentido de pertenencia con la organización, por lo que la probabilidad que buscarán otros empleos era alta.

Los colaboradores del restaurante La Sazón del Chunchi compartieron la idea de que el clima organizacional no es el mejor a causa del liderazgo autoritario y la administración centralizada existente, adicional se identificaron que los factores que están ocasionando que el indicador de la rotación del personal sea alta son la insatisfacción laboral, inexistencia de estrategias de motivación, comunicación

deficiente, carga laboral alta en ciertos horarios, falta de reconocimientos monetarios y no monetarios, y desafiliación a la seguridad social, falta de procesos de capacitaciones.

El equipo de trabajo demostró habilidades y conocimientos en las funciones de su área, mientras que la gerencia está pendiente en brindar soporte cuando se presentan problemas o para la toma de decisiones, aunque existen aspectos negativos como dependencia de la administración, cuellos de botella, en horarios de alta demanda, comunicación deficiente, y el servicio al cliente no es complementado con información de la historia del restaurante y la tradición de los platillos.

## **Recomendaciones:**

El restaurante la Sazón Del Chunchi debe implementar un plan de desarrollo del personal con énfasis en la capacitación, formalización de las actividades e incentivos, para empoderar a los colaboradores con la organización y generar un sentido de pertenencia, de esa manera el equipo se sentirá motivado, con el deseo de seguir en la empresa, y siendo más productivos porque su esfuerzo se verá recompensado.

La gerencia debe implementar estrategias que mejoren el clima organizacional y reduzcan los niveles altos de salida del personal, por lo que se recomienda iniciar con procesos de inducción a los nuevos colaboradores, retroalimentación en reuniones mensuales para que el equipo de trabajo se sienta participes en la toma de decisiones, informar sobre la cultura organizacional del restaurante y generar espacios abiertos de diálogos.

Los propietarios deben ofrecer un sistema de remuneración dinámica con enfoque a la medida y afiliación a la seguridad social mejorando las condiciones de trabajo, y reduciendo el sentir de buscar nuevas oportunidades laborales, además de brindar variables por alcanzar metas de productividad, y bonos por antigüedad y preparación certificada relacionada con su área de trabajo, previo análisis del costo beneficio.

La administración del restaurante La Sazón Del Chunchi debe ser descentralizada donde el gerente propietario sda responsabilidades al personal más antiguo como es el caso del cocinero principal y el cocinero para que tomen decisiones importantes reduciendo tiempos de respuesta, para ello se fomenta el empowerment, la comunicación fluida, formalización de las actividades a través del manual de funciones y el trabajo de equipo. Además de establecer un estilo de liderazgo democrático para que las decisiones importantes sean socializadas con el personal antes de ser implementadas.

La administración debe fortalecer las capacidades del equipo de trabajo a través de procesos formales de capacitación de acuerdo a las necesidades actuales se recomienda priorizar las siguientes temáticas: servicio y atención al cliente, liderazgo, comunicación, cocina y emplatado, permitiendo que el restaurante ofrezca un mejor servicio y por ende la reputación mejorará teniendo un incremento en la afluencia de cliente.

## Referencias Bibliográficas:

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. Mexico: Pearson Educación.
- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón: Universidad Ecotec. Obtenido de <https://ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de Administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 163 - 170. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-163.pdf>
- Barrios, K., & Sallo, E. (2019). *Dimensiones del clima organizacional que estarían determinando el actual nivel de rotación del personal en la empresa ADECCO CONSULTING S.A. que labora en la empresa FERREYCORP Arequipa - 2019*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10105>
- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Sangolquí: ESPE Universidad de las Fuerzas Armadas. Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>
- Cálix, C., Martínez, L., Vigier, H., & Nuñez, J. (2016). *El rol del empowerment en el éxito empresarial*. México: Redalcy. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v45n117/2448-7678-ia-45-117-00002.pdf>
- Castillo, K., & Hernández, E. (2018). *Planificación estratégica*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/8747/1/18793.pdf>
- Cejas, M., Vasquez, G., Chirinos, N., Hernandez, G., Sandoval, L., Lozada, B., & Anzola, A. (2017). *Administración de recursos humanos. La arquitectura estratégica de las*

- organizaciones*. Quito: Publicaciones científicas Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Chávez, C. (2015). *Técnicas organizacionales y Teorías Administrativas. Diccionario de recursos humanos*. Cordoba: Editorial Brujas.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill.
- codificación, C. d. (2005). *Código del trabajo*. Quito: Congreso Nacional. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- (2008). *Constitución de La República del Ecuador*. Quito: Asamblea Nacional. Obtenido de [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)
- Dávila, F. (2019). *Administración estratégica: Un guía de Aplicación Contemporánea*. Houston: Universidad de Saint Thomas .
- Delgado, S., López, V., & Moreno, L. (2017). Impacto del clima organizacional en la rotación del personal: Evidencia en sector desarrollo de software. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 49-61. Obtenido de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2916924](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2916924)
- Dominguez, L., Ramirez, A., & García, A. (2013). *El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional*. México: Revista Nacional de Administración.
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la investigación*. Huancayo: Universidad Continental. Obtenido de [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO\\_UC\\_EG\\_MAI\\_UC0584\\_2018.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf)
- García, M., Vesga, J., & Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica*. Bogotá: Universidad Católica de Cuenca. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/76bd0486-2793-450c-a5c3-74d793219701/content>



- García, M., Vesga, J., Ferro, J., Gómez, C., & Forero, C. (2019). *Actualizaciones en psicología organizacional*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/a4b0415f-58d9-4e64-84b5-5e4335342507/content>
- Gonzalez, H. (2018). Clima organizacional: estudio empírico en un restaurante de Viscosa, Minas Gerais, Brasil. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 177-197. Obtenido de [https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion\\_libre/article/view/8150/9507](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8150/9507)
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2017). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (Doceava ed.). Mexico: Cengage Learning.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Jacques, L., Cisneros, L., & Mejía, J. (2011). *Administración de Pymes. Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. Mexico: Pearson.
- Juárez, J. (2018). *Administración y evaluación del desempeño del personal*. Dos Consultores, S.A: México. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Othon-Juarez-Hernandez/publication/330275627\\_ADMINISTRACION\\_Y\\_EVALUACION\\_DEL\\_DESEMPEÑO\\_DEL\\_PERSONAL/links/5c36aacb92851c22a368c37d/ADMINISTRACION-Y-EVALUACION-DEL-DESEMPEÑO-DEL-PERSONAL.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Othon-Juarez-Hernandez/publication/330275627_ADMINISTRACION_Y_EVALUACION_DEL_DESEMPEÑO_DEL_PERSONAL/links/5c36aacb92851c22a368c37d/ADMINISTRACION-Y-EVALUACION-DEL-DESEMPEÑO-DEL-PERSONAL.pdf)
- (2011). *Ley de Seguridad Social*. Quito. Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_seg.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_seg.pdf)
- Márquez, A., Villegas, F., Moreira, J., & Gaibor, A. (2021). Rotación de personal y clima organizacional. *Revista Conrado*, 371-381. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v17n80/1990-8644-rc-17-80-371.pdf>
- Nikulín, C., & Becker, G. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. *Journal of Technology*

*Management & Innovation*, 128-144. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v10n2/art09.pdf>

Ortiz, J., & Tamayo, J. (2021). *Diagnóstico de clima organizacional y una propuesta de plan de acción en la empresa restaurantes entretenimiento y servicios Ress Cía. Ltda.* Cuenca: Universidad del Azuay. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/10798/1/16341.pdf>

Peña, H. (2018). *Clima organizacional. Construcción personalista del medio ambiente laboral como escenario de la productividad empresarial.* Santa Elena: Universidad Estatal Península de Santa Elena. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/4944/1/9789942776075.pdf#page=37&zoom=100,116,96>

Planificación, S. N. (2021). *Plan de Creación de Oportunidades 2021 - 2025.* Quito.

Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I., & Rozo, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 1-14. Obtenido de <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2165/Cultura%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración.* Mexico: Pearson.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (Decimoquinta ed.). Mexico: Pearson.

Rojas, F. (2020). *Clima organizacional y rotación de personal en la empresa MAKRO S.A., Villa El Salvador - 2020.* Lima: Universidad Autónoma del Perú. Obtenido de <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/1545>

Soto, L., Ugalde, J., & Allauca, M. (2020). La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional óptimo en una empresa. *Dominio de las ciencias*, 211-230. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1463/2666>

Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba: ESPOCH. Obtenido de <http://cimogsys.espoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>

Werther, W., Davis, K., & Guzman, M. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano* (Septimo edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill Education.

Zaballa, P., Assafiri, Y., Medina, Y., Nogueira, D., & Medina, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO*, 29-41. Obtenido de <https://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/article/view/429/3>

92

## ANEXOS:

### Anexo 1. Matriz de Consistencia

| Tabla 32: Matriz de consistencia   |   |   |  |   |                        |
|--|---|---|--|---|------------------------|
| Tema   | Problema General  | Objetivo  | Idea a defender  | Variables   | Indicadores            |
| El clima organizacional y su incidencia en la rotación del personal en el restaurante La Sazón Del Chunchi, Guayaquil. | ¿De qué manera el clima organizacional permitirá una reducción de la rotación del personal del restaurante La Sazón del Chunchi, Guayaquil, año 2022?   | Proponer un plan de desarrollo del personal para la mejora del clima organizacional y reducción del indicador de la rotación del personal en el restaurante La Sazón Del Chunchi.   | El análisis del clima organizacional en el restaurante La Sazón del Chunchi, permitirá determinar los factores que inciden en la rotación de personal. | Variable Independiente:<br><br>Clima organizacional | Cultura organizacional |
|  | <b>Problemas específicos</b>  | <b>Objetivos específicos</b>  |  |   | Diversidad cultural    |
|  |   |   |  |   | Motivación             |
|  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuáles son las referencias teóricas y antecedentes que sustentan la investigación con fundamentos en el clima organizacional y la rotación del personal?</li> <li>2. ¿Cuáles son las condiciones de trabajo y expectativas actuales del personal del restaurante La Sazón Del Chunchi?</li> <li>3. ¿Cuáles son los factores que inciden en el aumento de la rotación del personal?</li> <li>4. ¿Cómo reducir los altos índices de rotación del personal en el restaurante La Sazón Del Chunchi?</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recopilar referencias teóricas y antecedentes de respetables autores que sustenten la investigación.</li> <li>2. Diagnosticar las condiciones de trabajo y expectativas laborales del personal del restaurante La Sazón Del Chunchi.</li> <li>3.- Identificar los principales factores que inciden en el aumento de la rotación del personal.</li> <li>4.- Definir las oportunidades de mejora en la administración y clima organizacional para la reducción del indicador de rotación del personal.</li> </ol> |  |   | Liderazgo              |
| <b>Variable dependiente:</b><br><br>Rotación del personal  | Satisfacción laboral  |   |  |   |                        |
|  | Comunicación  |   |  |   |                        |
|  | Remuneración  |   |  |   |                        |
|  | Capacitación  |   |  |   |                        |
|  |   |   |  |   | Desempeño laboral      |

Elaborado por: Posligua, C. & Ramírez, A. (2023)

## ANEXOS

### *Anexo 2. Entrevista al Gerente*

#### **Bienvenido**

Buen día Sr.

Somos estudiantes de la ULVR y nos encontramos desarrollando nuestra tesis la cual versa sobre “Clima organizacional y rotación de personal”; requerimos para la misma nos ayuden con la presente entrevista.

No existen respuestas buenas o malas; sólo nos interesa su sincera opinión al respecto.

#### Sobre la organización

- 1.- ¿Usted comunica de forma efectiva las políticas y normas del trabajo al momento de ingreso del nuevo personal?
- 2.- ¿Qué tipo de integración usted realiza con su personal para mejorar el acercamiento y convivencia?
- 3.- ¿Realiza algún tipo de reconocimiento al personal por su esfuerzo y aportación al trabajo como capacitaciones, horas extras, días libres en feriado, entre otras?
- 4.- ¿Qué canales utiliza para receptar las ideas, sugerencias y propuestas de su personal con la finalidad de mejorar el ámbito laboral en su restaurante?
- 5.- ¿Cómo calificaría el ambiente laboral dentro del restaurante?
- 6.- ¿Ofrece condiciones de trabajo adecuadas para su personal?
- 7.- ¿Usted estaría dispuesto a implementar un plan de desarrollo del personal para reducir la rotación laboral y mejorar la productividad, aunque este genere mayores costos?

### **Anexo 3. Entrevista a los Empleados**

#### **Entrevista a los empleados**

#### **Bienvenido (a)**

Buen día Sr o Srta.

Somos estudiantes de la ULVR y nos encontramos desarrollando nuestra tesis la cual versa sobre “Clima organizacional y rotación de personal”; requerimos para la misma nos ayuden con la presente entrevista.

No existen respuestas buenas o malas; sólo nos interesa su sincera opinión al respecto.

#### **D1. ROTACION DE PERSONAL**

##### **Sobre el trabajo**

- 1.- ¿Qué tiempo tiene laborando en el restaurante La Sazón Del Chunchi?
- 2.- ¿Cuáles son las funciones de su cargo y sus límites de responsabilidad?
- 3.- ¿Considera que la remuneración económica que percibe es justa acorde a sus labores? Explique la razón:
- 4.- ¿Qué capacitaciones considera usted necesarias dentro de su área laboral para mejorar su desarrollo en el restaurante?

##### **Sobre las condiciones de trabajo**

- 5.- ¿Qué implementos son necesarios en su área laboral para realizar sus funciones, y en la actualidad cuenta con ellos?

6.- ¿Usted se ha visto afectado ante los distintos cambios de ubicación que ha tenido el restaurante durante los 8 años de servicio? Explique la razón:

7.- Considera que el restaurante le ofrece posibilidades de desarrollo profesional y/o usted se siente motivado en la labor que desempeña? Explique la razón:

## D2. CLIMA ORGANIZACIONAL

### Sobre las relaciones interpersonales

8.- ¿Cómo definiría la relación del personal con sus directivos?

9.- ¿Qué estrategias considera necesarias para mejorar la comunicación con sus compañeros de trabajo?

### Sobre liderazgo

10.- ¿Percibe que el jefe solicita sus ideas y propuestas para mejorar el ámbito laboral?

11.- ¿Considera que existe flexibilidad ante las peticiones de apoyo que solicita por parte del directivo?

12.- ¿Cómo se siente con el liderazgo que actualmente ejerce el jefe?

Anexo 4. Ficha de Observación

**Ficha de observación estructurada (Observación)**

**Observador:**

**Fecha:**

**Organización:**

**Hora inicio:**

**Hora fin:**

| Indicadores            | Criterios   | Puntuaciones             |               |         |            |                       |
|------------------------|---|--------------------------|---------------|---------|------------|-----------------------|
|                        |   | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Neutral | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| Cultura organizacional | Los colaboradores comparten los valores y ponen en práctica la filosofía empresarial del restaurante. |                          |               |         |            |                       |
| Diversidad cultural    | Todos los colaboradores se sienten cómodos con el ambiente laboral                                    |                          |               |         |            |                       |
| Motivación             | Los trabajadores se muestran motivados y comprometidos con el restaurante.                            |                          |               |         |            |                       |
| Liderazgo              | El jefe brinda apoyo para superar los problemas que se presentan en el restaurante                    |                          |               |         |            |                       |

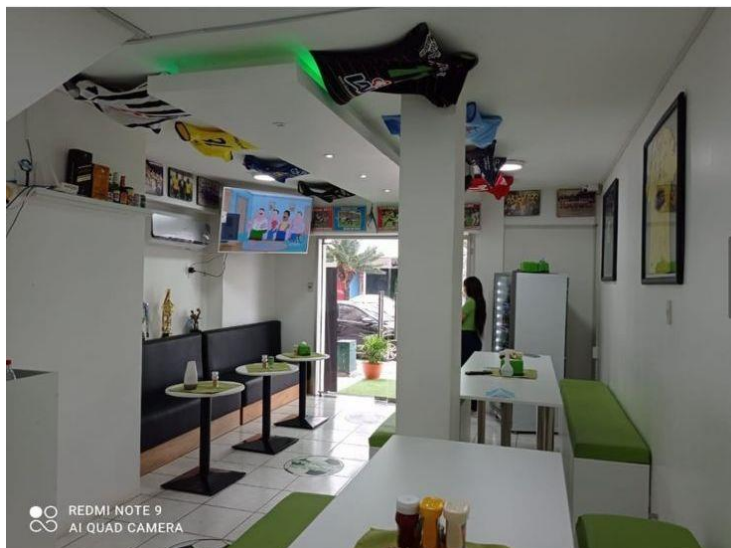


|                                 |  |  |  |  |  |  |
|---------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Plan de desarrollo del personal | Se desarrolla la mejora de las habilidades y se fomenta el trabajo en equipo                             |  |  |  |  |  |
| Satisfacción laboral            | Las condiciones de trabajo e implementos son los adecuados para mantener satisfechos a los colaboradores |  |  |  |  |  |
| Comunicación                    | Existe comunicación fluida con el equipo de trabajo y los jefes  |  |  |  |  |  |
| Remuneración                    | La remuneración recibida por los colaboradores es la adecuada para las funciones que realizan            |  |  |  |  |  |
| Capacitación                    | Las funciones que realizan los colaboradores requieren capacitaciones para mejorar su desempeño          |  |  |  |  |  |
| Desempeño laboral               | Los colaboradores muestran un desempeño aceptable en sus funciones                                       |  |  |  |  |  |

Anexo 5. Fachada Exterior del Restaurante



Anexo 6. Fachada interior del restaurante



**Anexo 7. Clientes satisfechos**

