



— Universidad —
Inca Garcilaso de la Vega

FACULTAD DE CIENCIAS DE COMUNICACIÓN, TURISMO Y HOTELERÍA

**GESTIÓN DEL PERSONAL Y SU IMPACTO EN LA CALIDAD DEL
SERVICIO EN EL RESTAURANTE PLAY BOARD GAME CAFÉ EN EL
DISTRITO DE MIRAFLORES**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

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

AUTOR:

BACHILLER VICTOR ETHIEM ZANABRIA BACIGALUPO

ASESOR:

MG. EVELYN ELIZABETH URIBE VARGAS

LIMA – PERÚ
JULIO DE 2018

Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 15-mar.-2024 11:53 a. m. -05
Identificador: 2321302662
Número de palabras: 13300
Entregado: 1

Índice de similitud	Similitud según fuente
25%	Internet Sources: 24% Publicaciones: N/A Trabajos del estudiante: 18%

GESTIÓN DEL PERSONAL Y SU IMPACTO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL RESTAURANTE PLAY BOARD GAME CAFÉ EN EL DISTRITO DE MIRAFLORES Por Victor Ethiem-Zanabria Bacigalupo

2% match (Internet desde 14-feb.-2022)

<https://fresiajobs.com/2018/09/entrevistas-de-trabajo-para-un-restaurante/>

1% match (Internet desde 16-feb.-2024)

<https://www.coursehero.com/file/177946812/Formato-de-evaluacion-360-grados-1-1xlsx/>

1% match (Internet desde 20-ene.-2022)

<https://www.coursehero.com/file/109853707/POSTRE-DE-AUTOR-ALTA-REPOSTERIAdocx/>

1% match (Internet desde 12-nov.-2022)

http://opac.unellez.edu.ve/doc_num.php?explnum_id=1529

1% match (Internet desde 27-nov.-2018)

<https://es.scribd.com/document/230357477/Tesis-de-Administracion>

1% match (Internet desde 10-jun.-2020)

<https://www.slideshare.net/CarlosToro3/dialnet-los-lideresenelsigloxxi3942518>

1% match (Internet desde 23-nov.-2021)

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/46063/1/Estudio%20de%20mercado%20para%20la%20propuesta%20de%20un%20restaura>

1% match (Internet desde 30-nov.-2020)

<https://calidadinformatica4001.blogspot.com/2017/10/padres-de-la-calidad.html>

1% match (Internet desde 18-sept.-2021)

<https://core.ac.uk/download/pdf/328143120.pdf>

1% match (Internet desde 16-nov.-2019)

<http://www.gastromakers.com/cual-es-la-cocina-fusion/>

1% match (Internet desde 12-nov.-2020)

<https://www.protocolo.org/social/la-mesa/el-buffet-que-es-y-cuando-se-hace.html>

1% match (Internet desde 30-mar.-2016)

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/292/1/T-UCSG-PRE-ESP-AETH-9.pdf>

< 1% match (Internet desde 29-dic.-2022)

<https://www.coursehero.com/file/110281335/Tarea-2-Generaciones-y-Empresaspdf/>

< 1% match (Internet desde 24-oct.-2022)

<https://www.coursehero.com/file/134303310/Mi-aportedocx/>

< 1% match (Internet desde 13-ago.-2017)

<https://www.coursehero.com/flashcards/537064/Y/>

< 1% match (Internet desde 25-may.-2020)

<https://es.scribd.com/document/405715486/cannnn>

< 1% match (Internet desde 19-ene.-2023)

<https://www.slideshare.net/MELBAVILLEROPALLARES/anamaria-pianteta>

< 1% match (Internet desde 02-sept.-2019)

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10215/1/tesis%20terminada%20Jarima%20Viva.%20hoteleria%20y%20turismo.pdf>

< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 31-may.-2019)

[Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega on 2019-05-31](#)

< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 12-dic.-2022)

[Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega on 2022-12-12](#)

< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 29-ago.-2022)

[Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega on 2022-08-29](#)

< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 26-nov.-2019)

[Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega on 2019-11-26](#)

< 1% match (trabajos de los estudiantes desde 26-abr.-2021)

[Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega on 2021-04-26](#)

< 1% match (Internet desde 19-feb.-2021)

<https://www.clubensayos.com/buscar/Kung+Fu+Panda+Administracion+De+Personal/pagina6.html>

< 1% match (Internet desde 16-dic.-2020)

<https://www.clubensayos.com/buscar/Empresa+Que+Se+Dedica+A+Las+Bebidas+Refrescantes/pagina2.html>

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	5
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
RESUMEN 7	
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	9
1.1. Descripción de la empresa o institución.....	9
1.1.1. Ubicación.....	9
1.1.2. Actividad.....	9
1.1.3. Misión, visión y valores	9
1.1.4. Organización.....	10
1.2. Descripción general de la experiencia	10
1.2.1.- Actividad profesional desempeñada.....	10
1.2.2.- Propósito del puesto	10
1.2.3.- Producto o proceso que es objeto del informe	11
1.2.4.- Resultados esperados	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. Teoría y práctica en el desempeño profesional.....	12
2.1.1. Restaurante	12
2.1.2. Cafetería	18
2.1.3. Ludoteca.....	18
2.1.4. Calidad en el servicio.....	19
2.1.3. Gestión del personal.....	21
2.2. Descripción de acciones, metodologías y procedimientos.....	24

CAPÍTULO III: APORTES Y DESARROLLO DE EXPERIENCIAS 27

3.1. Aportes..... 27

3.1.1. Plan de trabajo 27

3.1.2. Mejoras para el ambiente laboral: 28

3.1.3. Proceso de selección de nuevo personal y evaluación para los trabajadores: 30

3.1.4. FODA..... 50

CONCLUSIONES 53

RECOMENDACIONES..... 54

GLOSARIO 55

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 56

ANEXOS 60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa Play Board Game Café.	28
Figura 2. Flujograma para el proceso de selección de nuevo personal.	31
Figura 3. Dibujo de la figura Humana.	35
Figura 4. Ejemplo de test de aptitud verbal.	36
Figura 5. Ejemplo de prueba de aptitud numérica.	37
Figura 6. Logo de la empresa.	60
Figura 7. Croquis del restaurante.	60
Figura 8. Juegos a la venta.	61
Figura 9. Juegos a la venta.	61
Figura 10. Postres.	62
Figura 11. Brownie con helado y cappuccino.	62
Figura 12. Tiramisú.	63
Figura 13. Tarta de Chocolate.	63
Figura 14. Platos a la carta.	64
Figura 15. Salón principal.	64
Figura 16. Salón principal.	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Diseño del perfil para el puesto de barista.....	32
Tabla 2.	Diseño del perfil para el puesto de Mesero/ Experto en juegos	33
Tabla 3.	Diseño del perfil para el puesto de cocinero	33
Tabla 4.	Diseño del perfil para el puesto de cajero/ administrador	34
Tabla 5.	Cuestionario de entrevista para meseros.....	39
Tabla 6.	Cuestionario de entrevista para baristas.....	41
Tabla 7.	Cuestionario de entrevista para ayudante de cocina.....	43
Tabla 8.	Cuestionario de entrevista para cocinero.....	44
Tabla 9.	Tabla de resultados	44
Tabla 10.	Tabla de evaluación para la semana de prueba	45
Tabla 11.	Tabla de resultados para la semana de prueba.....	45
Tabla 12.	Evaluación para el personal	47
Tabla 13.	Matriz FODA.....	51

RESUMEN

El presente trabajo lleva por título “Gestión del personal y su impacto en la calidad del servicio en el restaurante Play Board Game Café en el distrito de Miraflores.” El cual busca contribuir mejorando la gestión del personal que permita un mejor ambiente laboral, contar con personal calificado que cumpla con un perfil de acuerdo con el puesto que desempeñan y el establecimiento de programas de capacitación para elevar la calidad en el servicio logrando superar las expectativas del cliente.

La empresa que es objeto del presente trabajo es el restaurante café lúdico Play Board Game Café, mantiene una temática recreativa, ya que el valor agregado del establecimiento son los juegos de mesa. Play Board Game Café cuenta con una ludoteca de aproximadamente 100 juegos, los cuáles los clientes lo pueden usar sin ningún costo. Los alimentos que se venden van desde wraps, pizzas, sándwiches, jugos, cafés, frappés hasta menú criollo, para los oficinistas de la zona, aumentando la clientela considerablemente en el horario del almuerzo. Es así que puede considerarse a Play Board Game Café como un negocio de tendencia innovadora con una oferta interesante y accesible.

A pesar de los beneficios que ofrece este negocio, mediante el presente trabajo, se logró identificar problemas en la empresa, en donde la mala gestión de los recursos humanos viene generando en la organización problemas en el desempeño del personal que imposibilitan brindar un eficaz servicio. Este trabajo tiene como objetivo que el restaurante establezca estrategias de mejora a la gestión de personal para que pueda ser considerado calificado, eficiente y genere un adecuado ambiente laboral que permita mejorar la calidad del servicio que se brinda.

Finalmente, a las conclusiones que se llegaron es que efectivamente la propuesta de implementación de un adecuado proceso de selección de nuevo personal, la realización de un plan de trabajo y mejorar el clima laboral cumple todos los objetivos planteados: mejorar la eficiencia de los empleados y la calidad en el servicio.

Palabras claves: Gestión del personal, ambiente laboral, calidad de servicio, personal calificado, proceso de selección, plan de trabajo.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo busca mejorar el servicio que se brinda en el restaurante Play Board Game Café el cual no es eficiente, también se busca mejorar uno de los puntos débiles de la empresa, que es la gestión del personal. El trabajo consta de tres capítulos.

En el capítulo I se presenta los datos generales del restaurante Play Board Game Café, se detalla su ubicación, una breve reseña de la empresa, el rubro de la organización, las experiencias vividas descritas de manera general, el puesto que se desempeñó durante la experiencia, el objetivo del cargo para el que se fue contratado, la razón principal por la cual fue hecho el informe y los resultados que se esperan obtener con la realización del presente trabajo.

En el capítulo II se presenta el marco teórico de la investigación donde se detalla las bases teóricas referentes a la investigación que respaldan la propuesta de mejora en el servicio. Se detalla también los tipos de restaurantes incluyendo el del establecimiento que es objeto del informe. En este capítulo también se conceptualiza definiciones alusivas al tema de investigación.

El tercer capítulo está compuesto por los aportes que ayudarán a obtener resultados favorables y solucionar las falencias que se observaron en el restaurante Play Board Game Café, los aportes ayudarán a crear un plan de trabajo que logrará que los empleados se identifiquen con la empresa y sus objetivos, en este capítulo también se presentan aportes relacionados a estrategias que lograrán un ambiente laboral adecuado para que los colaboradores puedan desempeñar sus funciones de manera eficiente, también se presentan los pasos para tener un debido proceso de selección y una evaluación para los trabajadores.

Concluyendo se detalla las conclusiones que se llegaron luego del proceso de investigación, las recomendaciones que se dan para la mejoría de la empresa.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1. Descripción de la empresa o institución

Play Board Game Café es una pequeña empresa de 12 trabajadores aproximadamente. Se inauguró el 8 de mayo del 2018. En el restaurante se busca crear un ambiente dirigido a familias, amigos, etc., a través de juegos de mesa, en donde el mismo personal explica los diferentes juegos de la ludoteca. Cada uno de los trabajadores tiene nociones básicas sobre preparación de cafés, y conocen los juegos en su mayoría.

1.1.1. Ubicación

El establecimiento está ubicado en la calle 8 de Octubre 192, urbanización Santa Cruz, Miraflores.

1.1.2. Actividad

Es un restaurante- café- lúdico, que cuenta con una colección de juegos de mesa, los cuáles son explicados por el personal, también hay juegos a la venta. Se sirven diversos tipos de frapes, sanguches, wraps, pizzas; y cuentan con almuerzo- menú principalmente para los oficinistas de la zona.

1.1.3. Misión, visión y valores

La misión, visión y valores son importantes para una empresa, ya que son la personalidad de esta, es a lo que se aspira como equipo de trabajo, para que todos trabajen a la par por los mismos objetivos. Play Board Game Café no contaban con estas tres hasta el momento de realizar el presente proyecto. Se guió a la empresa a la realización de estos detalles los cuales son parte de los aportes desarrollados en el capítulo tres.

1.1.4. Organización

En la empresa no se maneja una estructura organizacional definida, por lo que se realizó un organigrama a partir de la experiencia profesional en el restaurante. El organigrama se presentará en el capítulo tres.

1.2. Descripción general de la experiencia

Con un año de trabajo en el restaurante, se logró conocer y aprender las funciones de las distintas áreas, como la de salón (experto en juegos y mesero), barra y caja. En el establecimiento es una costumbre que los trabajadores hagan de todo, eso significa que no hay puestos establecidos ni funciones definidas exceptuando a los de cocina. Esta “metodología” funcionaba hasta que comenzó a aumentar la clientela, poco a poco se evidenció que este sistema no es tan efectivo y peor aún con el aumento en la venta de menús. Con esta deficiente distribución de funciones, se producen cuellos de botella, todos hacen la misma función al mismo tiempo, se repiten pedidos, se confunden platos, etc. Por otro lado, no se realiza una adecuada capacitación para mayor efectividad en la barra y la atención. Como consecuencia de lo mencionado, se pierden recursos de la empresa, hasta clientes, debido a que no se mantiene la calidad del servicio y la entrega de pedidos, lo cual se puede mejorar con una buena gestión, organización y motivación.

1.2.1.- Actividad profesional desempeñada

Como barista, se tiene la responsabilidad del cuidado y mantenimiento de la máquina del café y el molino, la preparación de cafés como capuchino, moka, late, machiato, cortado y americano. Limpieza de la barra e inventario.

Como experto en juegos, se está a cargo de la explicación de los juegos. Regularmente se realizan torneos o campeonatos sobre alguno de los juegos, como son Carcassonne o el mundialmente conocido como rompecabezas, que fueron los dos últimos torneos realizados en el establecimiento en lo que va del 2019.

1.2.2.- Propósito del puesto

Siendo barista se tiene el objetivo de preparar un excelente café, con un buen sabor y aroma en el menor tiempo posible. Realizando un correcto inventario para que no falte ningún insumo, ni comprando de más para no malgastar los recursos de la empresa.

En el cargo de experto en juegos, el propósito principal es asesorar a los clientes con los juegos, de forma que se identifiquen con ellos y puedan pasar un momento agradable con familiares y amigos.

1.2.3.- Producto o proceso que es objeto del informe

El presente trabajo tiene como finalidad el análisis de la calidad de servicio brindado en el restaurante Play Board Game Cafe, poniendo en evidencia las distintas problemáticas que se presentan en un restaurante nuevo con una temática diferente como son la falta de capacitación a los trabajadores, falta de motivación, desorganización en el servicio, sobrecarga de trabajo, mala distribución de horarios.

Lo cual tarde o temprano termina afectando a la rentabilidad de la empresa y de forma directa e indirecta al consumidor.

1.2.4.- Resultados esperados

Debido a que ya no se está laborando en el establecimiento, no es posible ejecutar los aportes en el lugar, por lo que de ser aplicados los resultados esperados serían los siguientes:

Los objetivos que se quieren alcanzar son tener una eficiente gestión en el restaurante, y que el personal esté calificado, capacitado y motivado. Con esto se mejorará la atención al cliente, y la percepción del consumidor sobre la empresa será óptima.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Teoría y práctica en el desempeño profesional

Play Board Game café es un restaurant- café- lúdico, es uno de los pocos establecimientos en Perú con esta temática, relacionada a los juegos de mesa. Así que se definirá por partes.

2.1.1. Restaurante

Montagné (1938) afirma que un restaurante es aquel “establecimiento público en el que se sirven comidas, en menú o a la carta, a precios estipulados y a unas horas indicadas.” Básicamente en un restaurante se paga por la preparación de alguna comida, en la que nos incluye un servicio para que brinde una experiencia nueva. Actualmente se asiste a un restaurante, no por necesidad de comer, ya que con la tecnología (teléfonos, aplicaciones, páginas web) se puede pedir comida desde la comodidad del hogar. El ir a un restaurante implica satisfacer la necesidad de cubrir una nueva experiencia, donde se sorprenda al consumidor, con una buena comida, un excelente servicio, y una vivencia en el restaurante supere las expectativas del comensal.

A partir de la palabra “restaurant” de origen francés, que designó, en primer lugar, un alimento que restaura (que repone las fuerzas). Según el Dictionnaire de Trévoux (1771) se pasó al de “establecimiento especializado en la venta de productos que restauran las fuerzas.” En la actualidad, la restauración ha ido cambiando al igual que el gusto en el mundo, las personas no solo van a un restaurante por una simple comida, sino por un servicio, por una experiencia nueva, existiendo así varios tipos de restaurantes para cubrir estas necesidades. Existen ocho tipos de restaurantes los cuales se explicarán a continuación.

A. Fast Food

“El concepto de comida rápida (en inglés: fast food) es un estilo de alimentación donde el alimento se prepara y sirve para consumir rápidamente en establecimientos especializados (generalmente callejeros o a pie de calle)”. (Matus Lazo, 2013). Actualmente los más conocidos y representativos a nivel mundial son MC Donalds, Sturbucks, Burger King, Pizza Hut, etc. en donde las particularidades a resaltar es que estas franquicias en todos sus locales, absolutamente

todo se hace del mismo modo, las recetas para la comida que dan, no hay atención con meseros ya que no cuentan con ellos, la comida que sirven es rápida de hacer y rápida de comer y normalmente se comen sin cubiertos. El valor nutritivo que tienen estas comidas es casi nula, no son de aportar nutrientes a nuestro organismo, es por eso que en las últimas décadas nacieron movimientos como “slow food” para oponerse a la comida chatarra, tratando de disminuir enfermedades causadas por la comida que brindan los “fast food”, como son infartos, obesidad, etc. Así el Slow food tiene una filosofía de conciencia social donde se trata de velar por el patrimonio alimentario de la humanidad y la gastronomía tradicional de cada país.

B. Fast Casual

Otro tipo de restaurante más reciente, en donde la mayoría de sus clientes son millenials, son los “fast casual”, a pesar de que el concepto no esté del todo definido, según Tristano (2008): "No solo es borroso, sino que muchas cadenas se están moviendo hacia un estilo casual rápido, por lo que se vuelve cada vez más difícil. Incluso los expertos no están de acuerdo con la definición exacta de rápido casual. Algunos consideran que Starbucks es un concepto rápido e informal. Por ejemplo, Tristano no lo hace. "No sirven comida", asegura. "Lo que sirven es preempaquetado o precalentado. Entonces, como ven, la definición es muy amplia, incluso entre los expertos, de lo que es y lo que no es rápido casual".

Aquí están las pautas de Tristano (2008):

-Mayores promedios de verificación.

-El promedio rápido entre \$ 7 y \$ 11, que es la razón principal por la que Subway y Quiznos aún se consideran servicio rápido, aunque Tristano señaló que los promedios de verificación de Quiznos lo hacen cerca.

-Dirigido a adultos. Los casuales rápidos están dirigidos principalmente a adultos que desean una tarifa más exclusiva.

-Decoración de lujo. Esta puede ser la definición más difícil: muchos restaurantes de servicio rápido están remodelando tiendas con cascadas, televisores de pantalla plana y un ambiente más parecido a un café. Sin embargo, los restaurantes de comida rápida son generalmente conocidos por su ambiente.

-Pagar en el mostrador. La comida se hace fresca y se lleva a la mesa o se llama al cliente al mostrador.

A simple vista este tipo de restaurante parece igual que los “fast food”, pero han sabido desvincularse ya que en estos establecimientos sirven alimentos de buena calidad, con insumos saludables, que estén en armonía con el cuerpo humano y el medio ambiente, la preparación es más profesional, y la presentación de sus platos es estética. Por decirlo de otra manera, son restaurantes más saludables, sociales y sostenibles, mejoran la experiencia para comensales solos, utilizan la gamificación (es idear formas dinámicas para transmitir conocimiento) en su restaurante, y también conectan con el cliente que exige rapidez. A diferencia de los “fast food” la comida que se sirve en los “fast casual” son alimentos saludables, es más una tendencia para cubrir las necesidades de sus clientes objetivo que son los millenials, lo que venden estos restaurantes es un estilo de vida, y actualmente ser “fit”, estar sano está de moda, no ser delgado, sino saludable, comer de forma balanceada. Este tipo de restaurantes contribuye más al estilo de vida de su público objetivo.

C. Buffets

También están los restaurantes tipos buffets, “El bufé es una comida con autoservicio "self-service" -o con un mínimo servicio-. El propio comensal es quien debe servirse los alimentos que quiera. A diferencia de otro tipo de comidas (como el lunch o el cóctel que se toman de pie) el "buffet" se toma sentado. Una de las ventajas, es que permite una gran libertad a las personas para moverse y sentarse donde quieran. En muchos restaurantes existe un "buffet" -bufé- para cada tipo de comida. Especifican desayuno "buffet", almuerzo "buffet" o cena "buffet". Protocolo y etiqueta. (¿Qué es y cuando se hace? 2003). Esto quiere decir que es una forma simple de servir a grandes cantidades de personas, por lo que es normal que estos restaurantes estén ubicados en grandes hoteles o también en protocolos sociales, como celebraciones. En donde por lo general hay un precio establecido por persona para que se pague por una cantidad de comida consumida. En su mayoría los buffets están divididos en platos fríos, calientes o mixtos. Los alimentos están a disposición de los comensales para que se puedan servir libremente, uno de los aspectos

importantes es que los platos son sencillos de servir y comer. Como, por ejemplo: Arroces, quesos, postres, ensaladas, guisos, pastas, etc.

D. Temáticos

Los restaurantes temáticos son donde pertenece el restaurante Play Board Game Café, el cual la temática son los juegos de mesa.

“La restauración temática es fundamentalmente urbana. La rural suele ser temática por sí sola. Para que un restaurante de estos triunfe, se requieren grandes urbes, calles de mucho paso y locales enormes, o en centros comerciales. Casi siempre se trata de franquicias, unas veces con éxito previo y otras toda una promesa llena de riesgos. Lo que prima al ir a un restaurante temático es la experiencia, la cocina queda relegada a un segundo plano. Basta con que la comida sea aceptable.” (Miranda, S.F).

Con lo dicho anteriormente, la razón principal por la que las personas van a este tipo de restaurantes es por una experiencia nueva que los sorprenda, una experiencia de la cuál presumir, en donde han vivido algo único, la comida puede ser buena o aceptable, ya que no es el principal motivo por el cuál se visita estos establecimientos. Una de sus mejores armas son la decoración (En el caso de Play Board, cuentan con una ludoteca de aproximadamente 100 juegos), la mayoría de restaurantes temáticos giran en torno al origen de la cocina, como la cocina japonesa, cocina china, cocina italiana, etc. Estos serían restaurantes especializados, un subtipo, en donde la comida pasa a primer plano y la decoración, por ejemplo en los restaurantes asiáticos, entre más oriental la decoración, más nos vende la idea de que estamos comiendo en alguna parte de Asia.

En Play Board Game Café por lo general son felicitados por su buena sazón, tanto en la venta de menú y los alimentos de la carta. La temática escogida, es agradable y nueva para muchos, tanto para familias, grupos de amigos, parejas, estudiantes, etc. Además de estar en una zona transitada (Av. Ejército, Miraflores). Asimismo, al no ser una temática tan explotada en el Perú, despierta el interés de las personas que trabajan, viven o simplemente están cerca del lugar.

E. Take Away

“Son establecimientos que ofertan una variedad de platos, para que cliente elige la oferta y se confecciona un menú para llevárselo fuera del establecimiento. Dentro de los take away podemos

encontrar establecimientos especializados en un determinado tipo de producto o en una cocina étnica determinada”. (González, 2013).

Los restaurantes take away o para llevar, se puede decir que han ido cambiando y adaptándose a los demás tipos de restaurante, ya que, actualmente la mayoría de los negocios lo tienen, es el servicio conocido como “delivery” (es hacer un pedido desde casa a algún restaurante y que lo lleven), con esta forma se abre una nueva cartera de clientes para los restaurantes. Prácticamente es una necesidad para los restaurantes, normalmente cuentan con motorizados para que realicen estas acciones más rápido tratando de evitar el tráfico, y llevar el pedido en el menor tiempo posible. En estos últimos años han tomado fuerza aplicaciones como Uber Eats, Glovo, etc. Los cuales no son restaurantes, sino intermediarios, son plataformas los cuales sirven como servicio de pedidos y entregas de alimentos.

F. De autor

La cocina de autor es todo un tema, existen distintas opiniones al respecto, pero lo que es cierto es que, a través de ella, el cocinero es capaz de expresar un estilo propio por medio de una propuesta personal que demuestra su madurez creativa. Se trata de una mezcla de distintas técnicas que resultan en platos con un sello personal y que son ofrecidos generalmente en un menú de degustación en el que el chef elige sus mejores creaciones y las sirve en pequeñas porciones muy bien pensadas. (Animal Gourmet, 2015)

Los restaurantes de Autor son aquellos en los que el Chef expresa su propia marca en el cual nos da un estilo propio a través de su cocina. Por decirlo de otra manera, son creaciones del chef que puede o no tomar como base estando influenciado por alguna cultura, receta, u otrora técnica en particular. El chef se toma la libertad de crear una carta inspirándose de experiencias anteriores, y crear sus propias interpretaciones de la cocina. Se puede decir, que la cocina de autor es el conjunto de vivencias del chef.

Y las técnicas, recetas en las que se inspiran por lo general son del país del chef, por lo cuál usan productos naturales, nacionales de buena calidad, eso permite que el conjunto de sabores, olores, textura, sea más fresco y potente.

G. Fusión

Una de las tendencias que han marcado a la industria gastronómica en últimas fechas es la denominada Cocina Fusión, la cual consiste en una mezcla armónica entre la cocina asiática y la cocina occidental, que presenta sabores exóticos distintos a los acostumbrados que ha hecho surgir restaurantes especializados para saciar el paladar de comensales exigentes que buscan un concepto distinto. La cocina fusión nació en los años setenta, en Norteamérica, que posee en si una población integrada por una gran diversidad de inmigrantes de otros países que fueron mezclando poco a poco los sazones y sabores de sus regiones de origen hasta crear esta tendencia. (Arabuko News, 2012)

Los restaurantes fusión son establecimientos en donde se combinan técnicas culinarias de oriente y occidente. El principal fin es combinar recetas, técnicas, formas de cocinar de distintas culturas y mezclarlas, para que los platos que se obtengan den como resultado dos o más estilos de cocina. Básicamente los restaurantes de cocina fusión, son la evolución de la gastronomía en el mundo, son la unión entre dos o más culturas, que dan como resultado un platillo equilibrado, en donde la esencia culinaria de las culturas esté presente. Los más conocidos son los restaurantes Nikkei, en donde se combina la comida japonesa y peruana. Los chifa donde se junta la cocina china y peruana. La comida Cajun, mezcla de comida norteamericana y mexicana.

H. Gourmet

El concepto gourmet en un restaurante debe ser consecuente con todos y cada uno de los ámbitos que lo componen, desde la consecución de materias primas hasta el plato puesto en la mesa para el cliente. Eso quiere decir que los alimentos son de primera calidad, el menaje, la limpieza, el servicio ofrecido por expertos y profesionales, incluida la contratación del personal. Es una empresa estructurada, organizada que tiene claro que no es sólo lo que se ve de frente, sino también lo que hay "detrás de". (Opazo, 2016)

Esto quiere decir que el concepto "Gourmet" no es solo para la comida, sino para todo lo que hay detrás, los chefs involucrados son profesionales con experiencia, al igual que los meseros que normalmente están bajo el mando del maître, los ingredientes son excelentes al igual que el servicio, la presentación de los platos son uno de los aspectos que más cuidan, al igual que la decoración del lugar y la atención, otros detalles son la presentación de los meseros, la limpieza del establecimiento, etc. Como empresas estructuradas se guían por reglas generales y no

particulares. En el tema de los lujos, desde el valet parking hasta el menaje, todo debe ser de primer nivel.

2.1.2. Cafetería

“Establecimiento de pública concurrencia cerrado y cubierto donde se sirve al público, de manera profesional y permanente, mediante precio, principalmente en la barra o mostrador, aunque también puede servirse en mesas, bebidas y comidas a cualquier hora en las que permanezca abierto el establecimiento, confeccionados normalmente a la plancha o cualquier otro método que permita servir una comida rápida”. Salamanca (2012) Así como en esta definición, en muchas otras, en ningún momento se menciona específicamente que una cafetería simplemente es un local donde se sirve café, sino que va más allá su concepto. Se deduce entonces que una cafetería es un local o establecimiento que sirve de forma continua durante su horario de atención, bebidas que pueden estar acompañadas de comidas o no, normalmente los alimentos que se sirven son de elaboración rápida, se pueden consumir en el mismo local o para llevar a domicilio. Las comidas que se sirven pueden ser aperitivos, bocadillos, pero no comidas menú o a la carta. El café es un elemento secundario, el cual no es determinante para definir una cafetería. También pueden ser integrados a este grupo los que tengan un sistema de atención en barra (Starbucks) o en mesa (Heladerías 4D), así como todos aquellos que no estén incluidos en el grupo de restaurantes. Una diferencia principal entre una cafetería y un restaurante radica en que el segundo cuenta con una cocina y un comedor y este puede funcionar también como bar cafetería.

2.1.3. Ludoteca

El término Ludoteca se utiliza según diversos significados, pero en su mayor parte significa un lugar de juego y entretenimiento, a menudo de propiedad pública, que está dirigido por educadores profesionales, educadores de ocio, o maestros. Una ludoteca es un lugar protegido y estimulante para las experiencias de socialización y amistad que ofrece la oportunidad de conocer y utilizar una gran cantidad de juguetes, apenas disponibles para una sola persona. Tiene una función educativa y agregativa como espacio de encuentro para fines recreativos, de aprendizaje y culturales. También puede incorporarse a contextos pedagógicos más amplios, vinculados a otros servicios sociales como la escuela. Los juegos disponibles pueden ser múltiples, el resultado de compras públicas o donaciones. (Umberto de Angelis, 2003)

La definición de ludoteca según muchos autores difiere un poco con la temática del restaurante Play Board Game Café y otros que existen en el país. Por lo tanto, en Perú no se aplica esa definición al pie de la letra, por lo que hay varios negocios que se definen como cafés lúdicos. Teniendo en cuenta que ludoteca, para los locales con esta temática son un ambiente orientado a ser un espacio donde se pueden utilizar juegos de mesa dirigidos a entretener, siendo juegos sin límite de edad. Así que se puede concluir que, en el Perú, ludoteca no solo es un establecimiento con juegos de mesa para niños y dirigido a cumplir un bien social con la educación, sino dirigido a ser un espacio recreativo para personas de todas las edades.

2.1.4. Calidad en el servicio

A. Calidad

Autores como Juran, Deming o Crosby son considerados por muchos expertos como los grandes teóricos en este rubro. Sus definiciones y puntos de vista han servido como referencia de muchas investigaciones.

“Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado” (Deming (1989)). Lo que se traduce que la razón primordial de la organización debe ser mantenerse vigente en el mercado, resguardar la inversión, obtener ganancias y asegurar los trabajos de sus empleados. Para lograr este objetivo lo que debe primar es la calidad. La forma de obtener una mayor calidad es mejorando el producto y servicio que se brinda.

Y tener en cuenta las nuevas tendencias, expectativas de nuevos clientes en el mercado.

Para Juran y Gryna (1993) la calidad se define como “adecuación al uso”. Esta definición es una adaptación del diseño del producto o servicio a las necesidades del cliente (entre más exigentes sean, se necesita un mejorar la calidad) y la calidad la va a determinar el consumidor. Lo que hace que el tema de calidad sea una cuestión de perspectiva, ya que, el cliente va a determinar la calidad del producto o servicio según sus exigencias.

La idea principal que aporta Crosby (1987) es que “la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad”. Esta definición se puede asociar con el viejo dicho de “lo barato sale caro”, la empresa se debe acostumbrar a realizar las cosas bien desde el inicio, tanto si se ofrece un producto o servicio, ya que un producto defectuoso o un servicio ineficaz, son causas de que un cliente no vuelva, tampoco se puede escatimar en mejorar un producto, usando materiales de primera, y confiables, ni tampoco contratando servicios del personal menos calificado simplemente porque cobran más barato, además de conseguir lo mejor se tiene que capacitar constantemente, para que el producto sea percibido por nuestro cliente como de buena calidad.

B. Servicio

Stanton, Etzel y Walker (2004), definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades" (p. 333 y 334). Según lo mencionado, el servicio son actividades que se pueden reconocer, son breves, y son inmateriales. Son realizados por personas u objetos (estos objetos tienen que tener como resultado una acción) en donde el cliente es participe de esta actividad. El servicio no es un bien que se puede poseer de forma física, ni se puede tener guardado en un almacén, ni ser llevado de un lugar a otro, pero sí se puede ofrecer en alquiler o a la venta, por lo que se vuelve la razón primaria de un trato organizado para poder superar las expectativas de los clientes.

Lovelock, C. (2009) define el Servicio como “una actividad económica que implica desempeños basados en tiempo que buscan obtener o dar valor a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo sin implicar la transferencia de propiedad”. En otros términos, Lovelock define muy claramente al servicio como una labor netamente intangible, por lo cual el servicio no se puede patentar, por esto es que en muchas empresas la atención es similar, con esto se genera que el precio a pagar por el servicio que se brinda sea diferente en cada establecimiento, va depender de la persona que atiende, en que tan preparada y capacitada esté para brindar un buen servicio. Tampoco puede ser guardado en un almacén ni puesto en un inventario.

C. Calidad en el servicio

Para Horovitz (1990) “Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación de este” (p. 7).

Por otro lado, calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles; solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente (Deming, 1989).

Según lo recopilado de las definiciones anteriores de “calidad” y “servicio”, se puede deducir que es una actividad intangible, ya que a diferencia del producto que es físico, el servicio no se puede palpar, no puede ser transportado de un lugar a otro, por lo cual tampoco ocupa espacio. No es estandarizable, así que se puede adecuar según las necesidades o tipos de clientes. Otra característica es que el servicio es heterogéneo, en este punto hay dos formas de ver esto: Es heterogéneo ya que la persona encargada de brindar el servicio un día se esmeró dando un 100% y otro día simplemente atiende mal por estar de mal humor, también porque no siempre va atender el mismo trabajador. La otra manera de ver que el servicio es heterogéneo es porque cada cliente es diferente, las necesidades que tienen son distintas, incluso se puede atender al mismo cliente, pero no siempre va a responder de la misma manera ya que se encontraría en situaciones diferentes.

La calidad en el servicio está ligado a la satisfacción del cliente, por lo cual decir que un servicio es de calidad va a ser subjetivo, ya que es un tema de perspectiva, por lo mismo que cada cliente es diferente, tiene gustos distintos y sus necesidades no son la misma, el tema de que un servicio de calidad va a depender del cliente.

2.1.3. Gestión del personal

Para un restaurante uno de los pilares más importantes es la gestión del personal, ya que si el cliente interno está feliz el externo también lo estará. Wayne R. et al. (1997) afirman que la gestión: “Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo,

las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general” (p. 04). En otros términos, todo parte de las personas a cargo, con una buena guía, van a velar por el bien de los trabajadores, teniendo en cuenta los objetivos de la empresa. Asignando funciones para cada empleado, sin sobrecargarlo, además de darle la correcta capacitación para que puedan desempeñar un buen papel en su puesto. Con nuevos conocimientos el empleado se vuelve más valioso. Sabiendo todo esto se sabe que el trabajador está apto para el puesto, y va a poder brindar un mejor servicio para el cliente.

La relación que se forma entre el colaborador y la empresa es muy importante, muchas veces no se toma en cuenta o se descuida mucho por parte de la organización. Werter, et al. (2000) nos dice que la gestión “Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.” Por decirlo de otro modo, las capacitaciones a nuestros colaboradores, crear un agradable ambiente laboral, motivaciones como flexibilidad de horario, atractivo sueldo, ascensos, etc. son razones para que el trabajador, comparta la visión, misión como empresa, y adopte la personalidad de la organización, ya que, si crece el personal, la empresa también crece. La motivación a trabajadores es algo que falta mejorar en Play Board Game café, no cuentan con un método para medir el nivel de satisfacción de sus clientes internos. Se converso con la mayoría de los trabajadores, encontrando personal que no se siente cómodo con el sistema de trabajo y con la logística.

A. Liderazgo

El concepto de liderazgo ha ido evolucionando a través del tiempo, se iba adaptando en diferente era, en los últimos años el concepto se ha vuelto más conciso y completo.

En su obra acerca de los estudios sobre el liderazgo, Daft (2006) afirma que “el concepto de liderazgo es dinámico y que este evoluciona en la medida en que se involucren nuevos elementos en su definición”. Sin embargo, también destaca que sin importar cuáles o cuántos elementos intervengan, siempre se podrá destacar la relación de influencia que existe entre el líder y sus seguidores al involucrar procesos con los que se pretende llegar a los resultados que se comparten.

También resalta que este dinamismo se encuentra determinado por otras variables que se interrelacionan.

Ferrer, Clemenza, Romero y Rojas (2000), que son claros al afirmar que la única manera de liderar una organización es observar detalladamente el desarrollo de sus operaciones normales para luego realizar los ajustes necesarios debido a los continuos cambios que estas experimentan.

Por lo que se puede concluir que el liderazgo es un rasgo que se da en individuos que interactúan con un grupo, con la responsabilidad de guiarlos hacia un mismo objetivo, con trabajo en equipo, en ciertos momentos motivándolos, en el ámbito organizacional, el líder debe conocer los procedimientos, funciones, normas de formas detalladas, para llevar a cabo el plan de la empresa junto con el personal perteneciente a esta.

B. Motivación

Herzberg. (1966), a partir de una muestra de 1685 trabajadores de diversas disciplinas y niveles directivos, llegó a la conclusión de que los factores que contribuyen a la satisfacción son distintos e independientes de las variables que tienden a provocar insatisfacción. De ahí que describiese dos tipos de factores relacionados con la motivación:

-Factores higiénicos o ergonómicos, que son aquellos que evitan el descontento. Es decir, si están presentes provocan insatisfacción, pero no son por sí motivadores. Están relacionados con el entorno del puesto de trabajo: el salario, el estatus, la seguridad, las condiciones laborales, el control, etc.

-Factores de crecimiento o motivadores, que son los que auténticamente motivan. Se refieren al contenido del puesto de trabajo: el reconocimiento de la tarea, su realización, la responsabilidad, la promoción, etc.

Así mismo, Mahillo (1996) define la motivación como “el primer paso que nos lleva a la acción”.

Por lo que se llega a entender de estas definiciones es que el trabajador cumpla con sus funciones para con la empresa debe estar lo suficientemente motivado, con una correcta motivación no es necesario que su jefe inmediato esté pendiente de que si el colaborador cumple su trabajo o no.

C. Capacitación

De acuerdo con Ouchi (1982), “la cultura de una organización se enriquece a través de la administración participativa que a la vez puede conducir al desarrollo de las habilidades y destrezas del personal en el puesto de trabajo.”

En conclusión, la administración participativa implica que los empleados se sientan valorados y respetados, lo que a su vez fomenta la confianza y el compromiso con la organización. Cuando los empleados sienten que sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta, es más probable que se identifiquen con los valores de la empresa.

Nonaka (2000) plantea que “si se crean las condiciones para la interacción y participación en los lugares de trabajo, lo que es fundamental para el aprendizaje, finalmente éste impactará en el aumento de la productividad, si tanto el aprendizaje tácito se combina de forma dinámica con el aprendizaje explícito provocando una espiral de conocimiento.”

Por lo que se puede concluir, el crear un entorno de trabajo que fomente la interacción y la participación es fundamental para el aprendizaje y, en última instancia, puede tener un impacto positivo en la productividad. La interacción entre los empleados facilita el intercambio de conocimientos y experiencias. Cuando las personas comparten sus conocimientos y habilidades, los demás tienen la oportunidad de aprender de manera informal a través de la observación, la colaboración y la retroalimentación.

2.2. Descripción de acciones, metodologías y procedimientos

Para calibrar la calidad en el servicio en el restaurante Play Board Game Café, se utilizaron las siguientes técnicas:

-Las declaraciones de los trabajadores del restaurante, contando anécdotas, quejas de algunos clientes insatisfechos con la atención producto de una mala capacitación al personal. Esto ocurre porque a los empleados nuevos no se les guía desde el comienzo, no se les instruye para atender en la barra de café (Cuidado de la máquina de café, molino, preparar las bebidas que están en la carta, tanto cafés como frappés, realizar un correcto inventario, rotación de los postres), tampoco se les enseña los juegos de la ludoteca para que los puedan explicar sin

problema. También se reportaron incomodidades por parte del cliente interno, como sobrecarga de trabajo, falta de motivación, no se respetaba la hora de refrigerio o descanso. Segundo

- Otro método empleado fue la observación, mediante el cual se pudo observar que a medida que las ventas subían con la nueva implementación del menú criollo (en promedio 80 almuerzos vendidos por día), en todas las áreas se hizo notorio la falta de preparación, los pedidos se entregaban a diferentes mesas que no les correspondía, se sacaban platos de más, primero salían los platos de fondo y luego las entradas, mientras que algunos clientes recibían su plato principal, aún no tenían cubiertos y/o sus bebidas. Se pudo observar también la mala organización con respecto a los horarios, había turnos en los cuáles estaba una persona encargada tanto en atención como en barra, en un horario con alta afluencia de gente. No se tenía un sistema ni responsabilidades definidas para la atención, y en cocina.

Lo cual también generaba incomodidad al momento de trabajar por parte de los clientes internos.

-Un método que se podría utilizar para poder tener una idea de la calidad de servicio sería la aplicación de encuestas. Este procedimiento se podría utilizar con el objetivo de poder mejorar el servicio de manera general en todas las áreas (cocina, caja, salón, barra) del restaurante Play Board Game Café. Ayudaría a ver que falencias en la atención, perciben los clientes, y así poder subsanarlas.

-El buzón de sugerencia podría utilizarse para saber de las quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes externos con respecto al servicio y aspectos en general del restaurante. Esto ayudaría a que la atención se dé manera eficiente o corregir los fallos que se tienen y los comensales detectan al momento del servicio.

-Las reuniones con el personal se deben retomar la realización de reuniones semanales, tal como se realizaban en los primeros meses de su inauguración, estas reuniones son beneficiosas tanto para la empresa, como para el cliente interno. La organización de primera mano sabría, cómo está el ambiente laboral, se puede solucionar de forma directa problemas entre trabajadores, qué incomodidades tiene el personal al momento de trabajar, los colaboradores también tendrían conocimiento de los puntos que están fallando. Algunos de estos detalles eran vistos cuando se realizaban las reuniones los primeros meses de inaugurado el restaurante.

-El FODA es otra herramienta para poder saber que falencias podemos mejorar, con conocimiento de las características generales de la empresa, así se sabe que se puede cambiar, o manejar de manera eficiente. El FODA se presentará en el capítulo tres en aportes.

CAPÍTULO III: APORTES Y DESARROLLO DE EXPERIENCIAS

3.1. Aportes

En este capítulo se detallarán las soluciones para las falencias con las que cuenta el restaurante Play Board Game Café. Entre ellas se cuenta con el plan de trabajo, mejoras para el ambiente laboral, proceso de selección de nuevo personal y evaluación para los trabajadores, y finalmente la matriz FODA.

3.1.1. Plan de trabajo

-Como se explicó anteriormente la misión, visión y los valores son muy importantes en una empresa, son la personalidad de esta, con la cual los trabajadores se identificarán con la organización, se trabajará mejor en equipo y hará que se enfoquen en los mismos objetivos, hasta el momento de la realización del presente trabajo, el restaurante Play Board Game Café no contaba ni con misión, ni visión, ni valores. Por lo que, juntando a todo el personal, y los dueños, se les guió para que puedan crear la “personalidad” de la empresa. Empezando con la misión, que es la razón de ser de la empresa. Y luego con la visión, que es la aspiración de la empresa a largo plazo.

Misión: Crear un ambiente de entretenimiento para toda la familia y jóvenes que gusten de juegos de mesa modernos.

Visión: Convertirnos en la cafetería lúdica líder número uno del Perú, y extendernos a lo largo del país con más locales.

Valores: Creemos que nuestra creatividad nos pone un paso adelante, el trabajo en equipo nos hace mejores, la cercanía con nuestros clientes nos hace únicos, y sobre todo el agradecimiento.

- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Cercanía con los clientes
- Agradecimiento

-El restaurante Play Board Game Café tampoco contaba con un organigrama establecido, todos ocupaban todos los puestos, no seguían una estructura organizacional definida. Por lo que todos los trabajadores hacían funciones de todas las áreas, con esto se veía una heterogeneidad en las labores, con diferentes resultados, de regular a deficiente. Por esta razón se realizó el siguiente organigrama, para que mejore el servicio en el restaurante y no haya sobrecarga de trabajo para los trabajadores más antiguos.

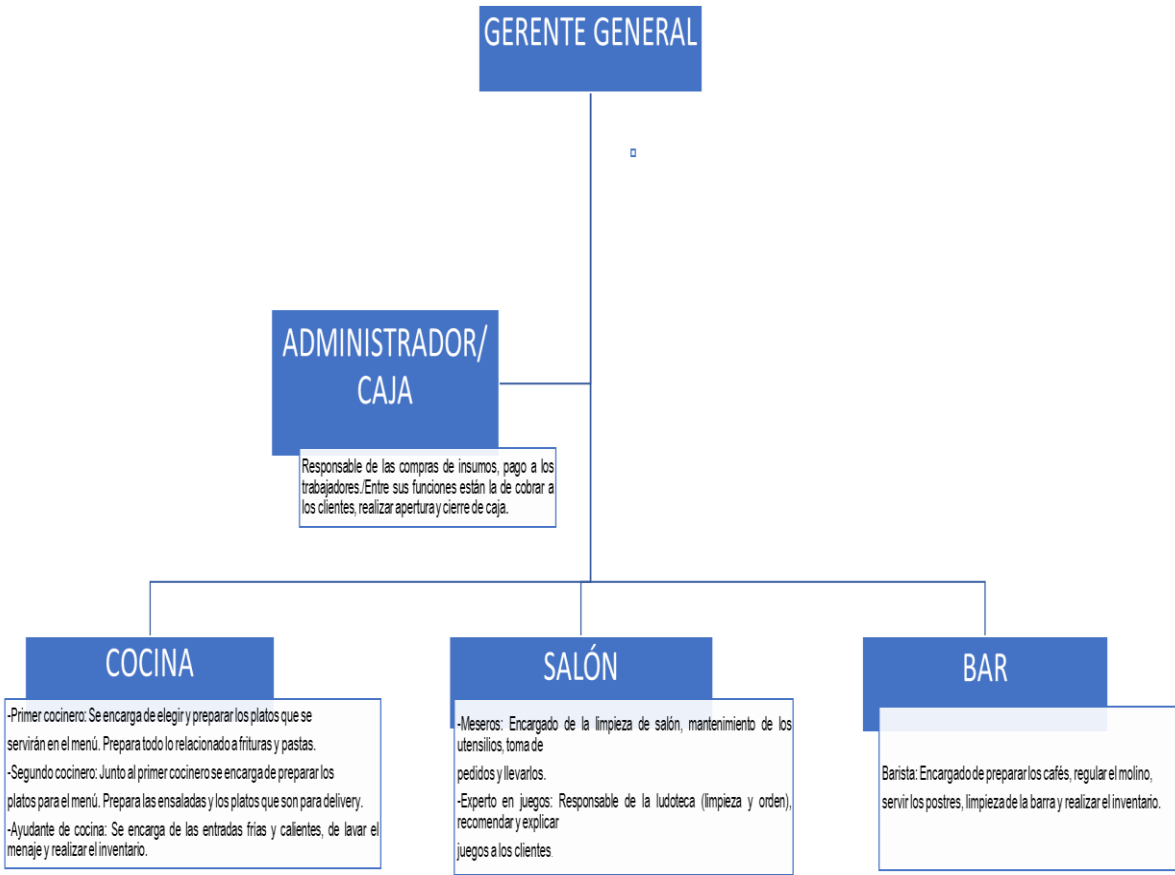


Figura 1. Organigrama de la empresa Play Board Game Café. Fuente: Elaboración Propia.

3.1.2. Mejoras para el ambiente laboral:

-Otro de los problemas existentes en el restaurante es el insuficiente personal en las horas con más afluencia de gente, como en el horario de almuerzo de lunes a sábado de 12:00 pm a 4:00 pm, los fines de semana en la noche, siendo el problema la cantidad de pedidos que se tienen que atender

al igual que explicar los juegos a los clientes, y cuando hay reservas. Este problema no era ocasionado por tener pocos trabajadores, sino por la mala distribución en los horarios de los colaboradores. La idea es adecuar el horario del trabajador en congruencia a la necesidad de la organización. Por ejemplo, en vez de poner a dos empleados en atención y barra, durante la hora de almuerzo cuando se tiene que atender cerca de 100 personas, y los días domingo cuando no hay mucha clientela, se tenía a cuatro personas en atención. Tener criterio a la hora de la distribución de horario, para no perjudicar el desempeño de los trabajadores, en otras palabras, establecer un horario definido el cual ayude a dar una mejor atención a los comensales sin pasar apuro, el cual no cambie a media semana, y descuadre a todo el personal, sino hacer respetar dicho horario. Asimismo, tener un Back up por sí alguno de los colaboradores llegara a faltar por motivos personales.

-La motivación es un punto importante en una empresa, por lo cual es una de las virtudes que se debe fortalecer en el restaurante Play Board Game Café. Se podría decir que la flexibilidad de horario es una de las facilidades que da el restaurante, pero esto no es manejado de forma correcta por la administración, continuando con lo dicho en el punto anterior, se debe tener criterio al momento de distribuir el horario, debe estar en un punto medio de manera que el horario del trabajador (estudios o temas externos al trabajo) no afecte a la empresa y viceversa. Otra forma de motivar a los colaboradores es a través de las capacitaciones, el conocimiento es una herramienta importante para conservar a un trabajador, además que subieron su valor, en este caso las capacitaciones serían cada seis meses sobre café ya sea en los granos, la forma de preparación, el cuidado de las máquinas. Además capacitaciones sobre los juegos que están en la ludoteca, y en la vitrina de venta, porque ha ocurrido que hubo juegos nuevos, pero nadie capacita al personal sobre la mecánica de los juegos, lo cual genera incomodidad en los clientes y tienen que conformarse con otro juego. El conocimiento nunca es malo, en cualquier caso, es una inversión para la empresa, ya que, si el personal está preparado y motivado, el servicio que den será de mejor calidad.

-Un problema frecuente es la de sobrecarga de trabajo a los empleados más antiguos. Se quejaban de que la administración les dejaba responsabilidades pesadas y más funciones, en comparación con los trabajadores nuevos. Todo esto se generaba por la falta de una buena capacitación para los nuevos integrantes, hace que el mismo administrador no les asigne tareas porque no saben realizarlas, no se toman el tiempo de enseñarles los procesos, y la correcta forma de realizar las tareas, los únicos que saben estas tareas son los trabajadores con más tiempo en la organización,

por lo que los más antiguos elementos son cargados de estas tareas, la queja de estos va porque tienen más labores en el mismo horario de trabajo, y muchas veces no lograban realizar sus funciones en los turnos respectivos, por lo que se acumulaban, queriendo un trato más justo, exigían un mayor sueldo que los nuevos, ya que no realizaban las mismas labores, lo cual para el restaurante no era una situación dable porque las ventas estaban apenas incrementando. La solución que se propone es distribuir las funciones de forma justa, respetando puestos así, con la condición de que a los nuevos integrantes se les dé una adecuada capacitación, tanto en el manejo y cuidado de la máquina de café, el molino, el grano que se usa, hacer un correcto inventario, la realización de las bebidas frías y calientes, manejar los postres de manera correcta, con una adecuada higiene. Enseñar los juegos de mesa que están en la ludoteca de manera que los puedan explicar sin problema. En el área de cocina, enseñar la preparación de los platos, los sándwiches, pizzas, wraps, y jugos. Con una correcta inducción se asegura que los empleados tengan los mismos conocimientos por lo que puedan hacer las mismas funciones, y así distribuir las labores de manera equitativa.

3.1.3. Proceso de selección de nuevo personal y evaluación para los trabajadores:

-Una medida para mejorar la calidad de servicio sería implementar un sistema de evaluación de nuevo personal, que permita cumplir con un procedimiento formal en las distintas etapas de reclutamiento, proceso de evaluación, etapa de selección y de contratación del nuevo personal en función al cumplimiento del perfil profesional deseado para cada puesto de trabajo en la empresa Play Board Game Café. El siguiente flujograma permite identificar el proceso de evaluación del nuevo personal:

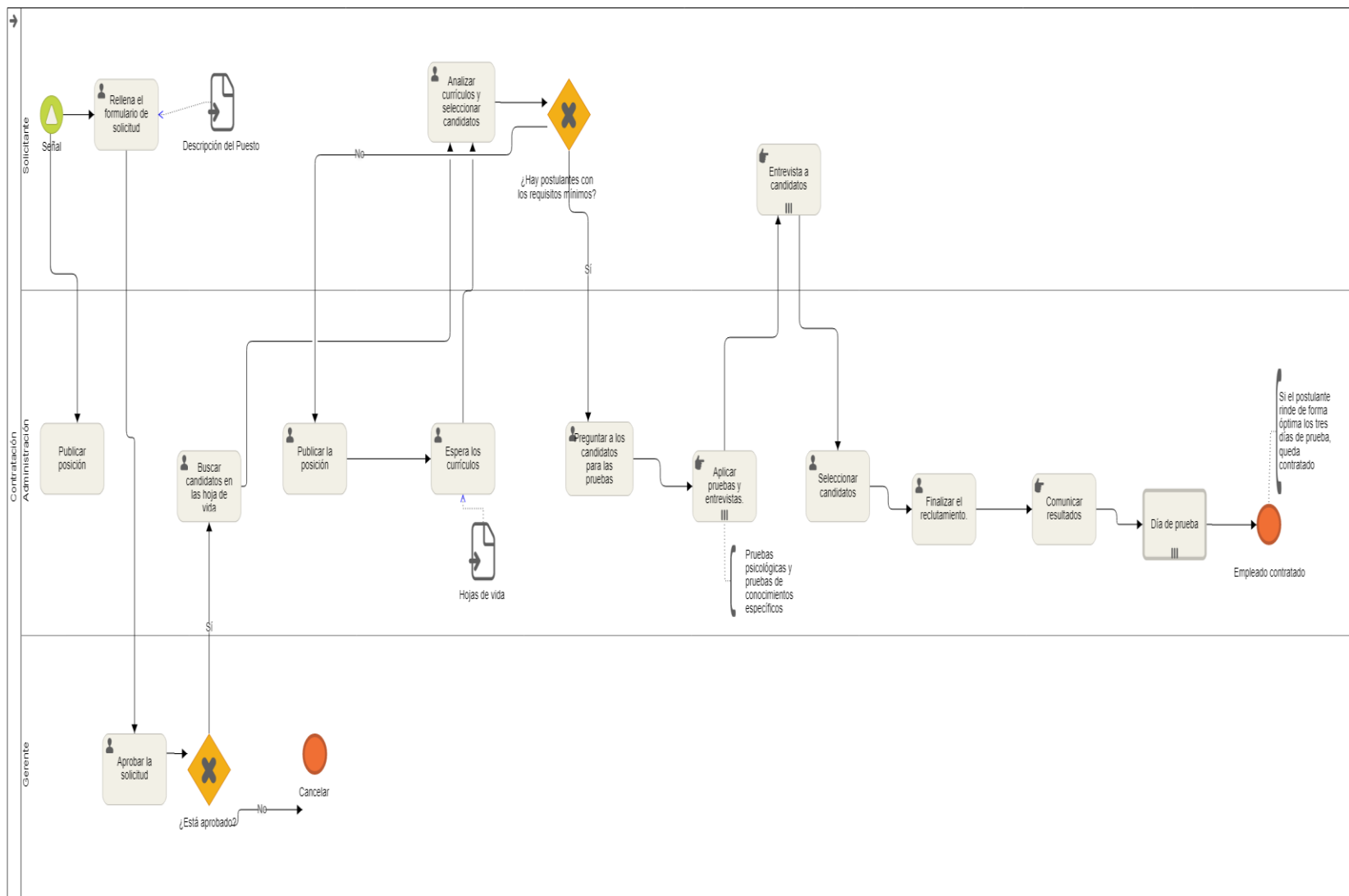


Figura 2. Flujograma para el proceso de selección de nuevo personal.
Fuente: Elaboración propia basado en el formato del portal helfo.

Según lo indicado en el flujograma, se pondrá en evidencia los requisitos y funciones generales para los puestos en el restaurante. Para lo que se presenta el diseño del perfil por cada puesto requerido:

A) Barista

Tabla 1. Diseño del perfil para el puesto de barista

PUESTO	REQUISITOS	FUNCIONES
BARISTA	Vocación de servicio	Encargado de preparar los cafés.
	Estudioso y apasionado del café	Regular el molino.
	Limpio, ya que unos filtros sucios al momento de preparar pueden desvirtuar el sabor del café.	Servir los postres.
	Creativo, para experimentar nuevos sabores y recetas.	Limpieza de la barra.
	Meticuloso	Realizar el inventario.
	Estricto en cuestión de las recetas.	

Fuente: Elaboración propia

B) Mesero / Experto en juegos:

Tabla 2. Diseño del perfil para el puesto de Mesero/ Experto en juegos

PUESTO	REQUISITOS	FUNCIONES
MESERO/ EXPERTO EN JUEGOS	Responsable	Encargado de la limpieza de salón.
	Cooperativo	Mantenimiento de los utensilios.
	Simpático	Toma de pedidos y llevarlos.
	Ordenado	Responsable de la ludoteca (limpieza y orden).
	Vendedor	Recomendar y explicar juegos a los clientes.
	Atento	

Fuente: Elaboración propia

C) Cocinero

Tabla 3. Diseño del perfil para el puesto de cocinero

PUESTO	REQUISITOS	FUNCIONES
1er cocinero	Limpieza	Se encarga de elegir y preparar los platos que se servirán en el menú.
	Puntualidad	Prepara todo lo relacionado a frituras y pastas.
2do cocinero	Organización	Junto al primer cocinero se encarga de preparar los platos para el menú.
	Iniciativa	Prepara las ensaladas y los platos que son para delivery.
Ayudante de cocina	Conocimientos básicos de cocina	Se encarga de las entradas frías y calientes.
	Innovador	De lavar el menaje.
		Realizar el inventario.

Fuente: Elaboración propia

D) Cajero / administrador

Tabla 4. Diseño del perfil para el puesto de cajero/ administrador

PUESTO	REQUISITOS	FUNCIONES
Cajero/ Administrador	Estar atento	Responsable de las compras de insumos.
	Habilidades matemáticas	Pago a los trabajadores.
	Liderazgo	Cobrar a los clientes.
	Confiable	Realizar apertura y cierre de caja.
	Trabajo en equipo	Supervisar que los trabajadores cumplan sus funciones según las normas de la empresa.
	Carismático	
	Motivación y empatía	
	Adaptabilidad	
	Visionario	

Fuente: Elaboración propia

Tipos de pruebas:

En el proceso de evaluación de personal una vez seleccionado los candidatos por el cumplimiento de los perfiles diseñados para cada puesto de trabajo se aplicarán como formalidad en la gestión en recursos humanos una variedad de pruebas que permitan asegurar la calidad de profesional que formará parte del nuevo staff. Entre las distintas evaluaciones que se aplicarán estarán las siguientes:

A) Prueba Psicológica

Se usará la prueba de la figura humana la cual es una prueba psicológica sencilla en la que el postulante recibe una hoja en blanco y un lápiz y le piden que dibuje una persona. Este test también es proyectivo, pues el entrevistador o psicólogo irá viendo, mientras dibuja, características de la personalidad, ambiente, habilidades, sexualidad. Durante el ejercicio, el examinador irá tomando notas disimuladamente del tiempo aproximado que emplea en dibujar cada parte del cuerpo, el sexo que dibujó primero y de los comentarios que realiza mientras dibuja. Cuando un sujeto trata de dibujar una persona, debe resolver diferentes problemas y dificultades buscando un modelo a su alcance. La experiencia clínica señala que la figura humana dibujada está en íntima relación con los impulsos, ansiedades, conflictos y compensaciones características del individuo. Por lo tanto, el dibujo representa a la misma persona. Por ejemplo, si en un dibujo el candidato borra los brazos y los cambia de posición es que no sabe qué hacer con sus propios brazos.

EL DIBUJO LA FIGURA HUMANA SE ANALIZA EN 4 PARTES:

1. CABEZA

- ✦ Maneja la percepción externa del individuo. Nos dice qué tipos de relaciones establece el individuo con otras personas; el autoconcepto, nivel intelectual y metas.

2. BRAZOS, MANOS, HOMBROS y PECHO.

- ✦ Indica cómo el individuo se relaciona con el medio externo, "Posición de los brazos".

3. TRONCO.

- ✦ Fachada externa en cuanto a los valores convencionales, impulsos.

4. PIERNAS

- ✦ Nos habla de la autonomía, autodirección, balance y actividad; esto indica la estabilidad emocional.

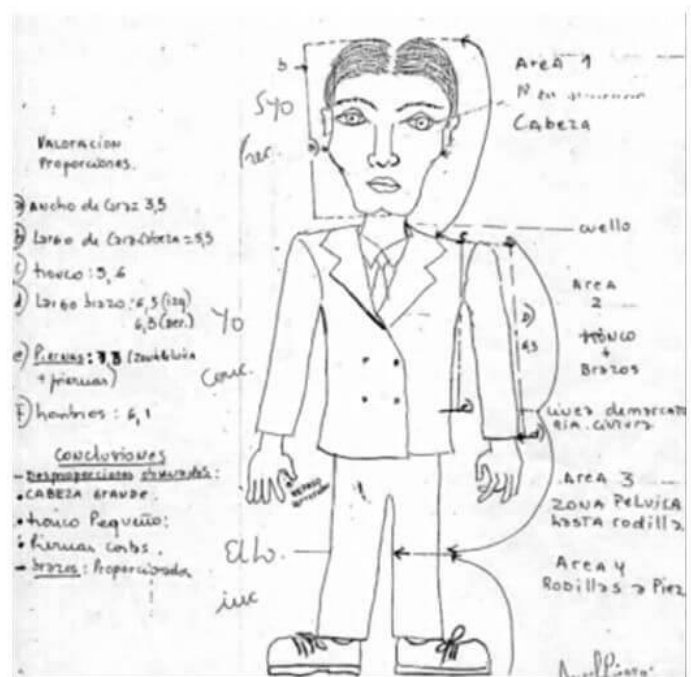


Figura 3. Dibujo de la figura Humana. Fuente: Obtenido de la página <https://aptitus.com>

B) Prueba Psicotécnica

Se usarán solo dos tipos de prueba, test de aptitud verbal, donde veremos la capacidad de comprensión de conceptos a través de palabras de forma escrita. Y test de aptitud numérica, en donde se verá su habilidad para resolver operaciones matemáticas, razonar y manejar los números de forma eficiente.

Ejemplo de test de aptitud verbal:

El Antónimo de DUELO es...

- a) diestro . b) dolor . c) aflicción . d) gozo

El Antónimo de DUELO es...

- a) diestro . b) dolor . c) aflicción . d) gozo

PIERNA es a RODILLA como BRAZO es a _____

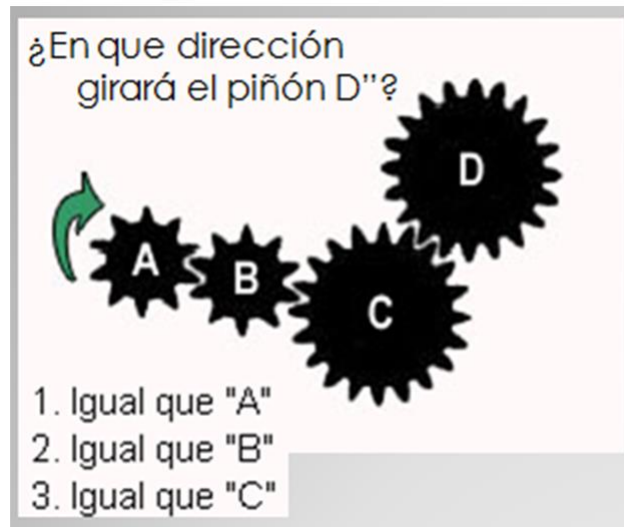
- a) Mano b) Puño c) Codo d) Manga.

..... Es a MASCULINO como MUJER es a.....

- a) Hombre - Señora b) Hombre - Muchacha
c) Hombre - Femenino d) Señor - Femenino

Figura 4. Ejemplo de test de aptitud verbal. Fuente: Gobierno de Navarra (España)

Ejemplo de prueba de aptitud numérica



Serie figuras: elija la alternativa que continúa la siguiente serie:

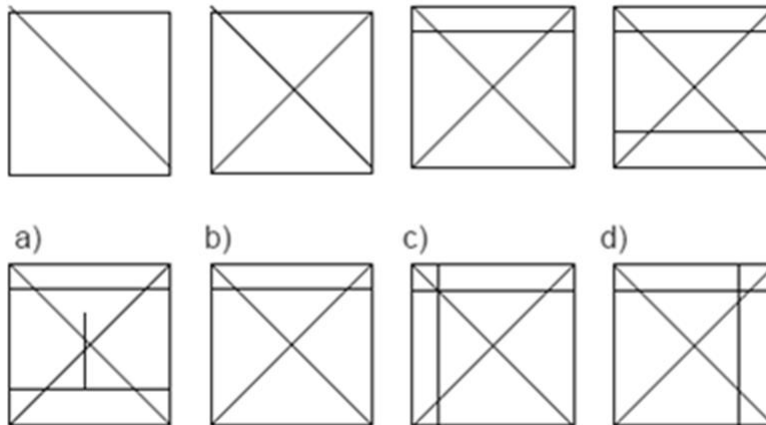


Figura 5. Ejemplo de prueba de aptitud numérica.

Fuente: Gobierno de Navarra (España)

Entrevista personal:

Si el candidato aprobó las evaluaciones psicológicas y psicotécnicas pasará a la fase de entrevista personal. La entrevista personal estará basada en un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y permitirán al candidato brindar información sobre su experiencia y expectativas profesionales de este modo el evaluador podrá medir el nivel de conocimiento, criterio,

habilidades de comunicación, experiencias, valores y entre otros detalles que permitirán acercarse a la elección del mejor candidato. A continuación, detallamos las preguntas a realizar:

A) Para los meseros

Los trabajadores que van a atender en el restaurante deben poseer las cualidades descritas en los requerimientos en los puntos anteriores. Para evaluar estas cualidades se pueden realizar algunas preguntas, utilizando la siguiente rúbrica:

Tabla 5. Cuestionario de entrevista para meseros

	No apto	Deficiente	Bueno	Ditinguido	Sobresaliente	Puntaje
¿Ha trabajado anteriormente como mesero? (Si el entrevistado tiene experiencia, se le pedirá describir una anécdota o historia en el cual pudo demostrar cómo se comportaría ante un cliente difícil).	x					1
¿Cuál es la parte más fácil de ser mozo? ¿Y la más difícil? (Aquí podremos saber si el entrevistado aprecia el tipo de trabajo al cual postula. Si la contestación a la parte más difícil es la de atender a los clientes tediosos, podría ser una señal de la cual preocuparnos, ya que en restaurante siempre habrá clientes así y el personal debe estar preparado).			x			3
Si un cliente te pide que le recomiendes un plato de la carta, ¿qué le dirías? (Esta pregunta es muy común en las entrevistas, ya que pone al candidato en una situación para comprobar si está preparado y de probar sus habilidades como vendedor, contagiando una actitud positiva).				x		4
¿Qué tal funcionas en un ambiente con mucho ritmo de trabajo? (El trabajo de mesero es agotador tanto física como mentalmente. Si el entrevistado da señales de que no puede trabajar bajo presión, lo más probable es que no sea apto para el puesto, lo que se busca son personas que trabajen en un ambiente rápido y de presión).		x				2
¿Por qué te contrataríamos? (Con estas preguntas el entrevistador podrá hacerse una idea de las cualidades positivas y personalidad del postulante, si encajaría en el equipo de trabajo, ya que en el restaurante todos funcionan como uno, trabajando como equipo para lograr el objetivo que es un cliente satisfecho).			x			3
						13

Fuente: Elaboración propia

B) Para los baristas

A continuación, se proponen algunas preguntas que pueden ser útiles para que el encargado de realizar la entrevista valore las aptitudes del candidato a barista. Es importante que los baristas sepan tratar con clientes complicados, manejar situaciones inesperadas y afrontar ágilmente turnos con mucho volumen de trabajo. La elección del personal puede marcar la diferencia entre éxito y fracaso en este tipo de negocios.

Tabla 6. Cuestionario de entrevista para baristas

	No apto	Deficiente	Bueno	Distinguido	Sobresaliente	Puntaje
¿Tienes experiencia previa dirigiendo una barra? (Aquí se podrá observar si tiene la experiencia para desarrollarse de forma eficiente en la barra, si es apto para quedarse con el puesto sin complicaciones.)			x			3
¿Cómo reaccionas ante un cliente insatisfecho o descontento? (Con esta pregunta se podrá determinar las habilidades del entrevistado para manejar a este tipo de clientes, y que soluciones puede brindar en estas situaciones, si las llega a resolver asegurando la satisfacción del cliente, y si no lo llega a resolver nos alertaría de que no es óptimo para el puesto.)				x		4
Si un cliente indica que su café no está bien hecho o que está demasiado fuerte, ¿cómo solucionarías esa situación? (En esta situación el entrevistado nos dará otra solución frente a un problema con un cliente insatisfecho, parecida a la pregunta anterior, aquí podría descartar si el postulante es adecuado para ocupar el cargo.)				x		4
¿Cómo afrontarías un turno con mucho volumen de trabajo en el que seas el único barista que pueda atender la barra? (Esto ayudará a saber la forma de trabajo del postulante, determinar si puede trabajar bajo presión, si podrá trabajar de forma rápida y correcta siguiendo las recetas, si responde bien ante el estrés, guardando la calma y manteniendo el orden).					x	5
¿Qué virtud crees que resalta en ti al momento de trabajar en una barra? (Con esta pregunta veremos una autoevaluación del candidato, y ver la perspectiva que tiene de sí mismo al momento de trabajar.				x		4
						20

Fuente: Elaboración propia

C) Para ayudante de cocina

Par el puesto de ayudante de cocina, el entrevistador deberá tener en cuenta los requisitos mencionados para evaluar si el postulante cuenta con dichos requisitos. Algunas preguntas que ayudarán a determinar esos requisitos son las siguientes:

Tabla 7. Cuestionario de entrevista para ayudante de cocina

	No apto	Deficiente	Bueno	Distinguido	Sobresaliente	Puntaje
¿Cómo consigues mantener la cocina limpia e higiénica para mantener los niveles de higiene y seguridad alimentaria? (Con esta pregunta ayudará a conocer (como dice la pregunta) los niveles de higiene y seguridad alimentaria, importante en cualquier restaurante para cuidar la salud del cliente, y si el postulante es idóneo para el cargo).		x				2
¿Conoces las distintas preparaciones de los distintos alimentos? (Para este puesto se necesita a alguien adaptable, que se pueda desenvolver en varios ámbitos de la cocina, ya sea para preparar platos fríos, calientes, etc. Y se sabrá si tiene conocimientos básicos para el cargo).					x	5
¿Has superado correctamente el curso de manipulador de alimentos? (Se determinará si el entrevistado está acreditado en cualquiera de los puntos de la cadena alimentaria: preparación, fabricación, transformación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte, distribución, venta, suministro y servicio).			x			3
¿Para cuántos comensales eran las cocinas en las que has trabajado previamente? (Se concluirá los conocimientos y capacidades del postulante para ver si puede con la cantidad de clientes que se maneja en el restaurante.)		x				2
¿Eres capaz de recordar todas las funciones? ¿Cómo te ayudas en caso de desbordarte? (Se sabrá si el postulante es capaz de trabajar de forma ordenada, y medida para poder cumplir sus labores dentro de su turno de trabajo, sin dejar funciones incompletas perjudicando a los compañeros de trabajo).				x		4
						16

Fuente: Elaboración propia

D) Para el puesto de cocinero:

Par el puesto de cocinero algunas preguntas que ayudarán a ver las habilidades y experiencia del postulante son las siguientes:

Tabla 8. Cuestionario de entrevista para cocinero

	No apto	Deficiente	Bueno	Distinguido	Sobresaliente	Puntaje
¿Qué tipo de cocina es tu favorita a la hora de cocinar? (¿Qué tipo de cocina es tu favorita a la hora de cocinar?)		x				2
¿Cuál es el cocinero/a que más admiras? ¿Por qué? (Con esta pregunta se sabrá que tipo de profesional aspira a ser o convertirse, los pasos de quién sigue, y tener una idea general del postulante).					x	5
Dime un ejemplo de menú de temporada que prepararías para mí. (Esta pregunta dará una idea de los conocimientos del postulante y que tan preparado está para desenvolverse en el puesto).			x			3
¿Cómo compruebas la calidad de los ingredientes?		x				2
¿Qué experiencia previa tienes? ¿En qué tipo de cocinas has trabajado?				x		4
						16

Fuente: Elaboración propia

Las respuestas que darán los entrevistados serán calificadas por una escala de valoración, dependerá de esta puntuación para que los postulantes pasen a la siguiente etapa. A continuación, se presenta los resultados según los puntajes que saquen los candidatos.

Tabla 9. Tabla de resultados

5 a 17	Descartado
18 a 25	Pasa a la siguiente etapa

Fuente: Elaboración propia

PERÍODO DE PRUEBA

El período de prueba durará una semana, la cual será remunerada. Y se evaluará si el candidato se puede adaptar al trabajo en equipo del restaurante, si sigue las recetas, normas de la empresa, etc. Se usará la misma escala de valoración que se usó para calificar las respuestas de los candidatos en las entrevistas para evaluar a los postulantes. Y los puntos a evaluar serán los siguientes:

Tabla 10. Tabla de evaluación para la semana de prueba

	No apto	Deficiente	Bueno	Distinguido	Sobresaliente	Puntaje
Sigue las recetas y procedimientos puestas por la empresa.				x		4
Trabajo en equipo.				x		4
Cumple con el tiempo establecido para sacar los pedidos.			x			3
Sigue las normas de la empresa.					x	5
Proactividad.					x	5
						21

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Tabla de resultados para la semana de prueba

5 a 9	Descartado
10 a 19	Segunda semana de prueba
20 a 25	Contratado


Fuente: Elaboración propia

En el caso que el candidato obtenga de 10 a 19 puntos en la semana de prueba, se le hará pasar por otra semana de prueba y una segunda inducción, si al finalizar la semana no obtiene el puntaje requerido, será descartado.

EVALUACIÓN CONTINUA DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL:

-Para seguir mejorando la calidad de servicio también se puede calibrar el desempeño del personal a través del método 360 grados, que es el método más completo y efectivo que existe, el cual consiste en una evaluación que hacen los compañeros de trabajo sobre un empleado, sean los jefes directos, clientes, subordinados, etc. Esto permite una retroalimentación para el colaborador, ya que se obtiene varios puntos de vista sobre las características, desempeño, y actitud del trabajador. Para saber que falencias tiene el personal, aumentar su productividad, si está el cargo bien definido, lo ideal es aplicar esta evaluación cada tres meses. Es por eso que se requiere una ficha como la siguiente para aplicar el método de manera correcta.

Tabla 12. Evaluación para el personal



Evaluación de 360 grados

Fecha	
Datos del evaluador	
Nombre	
Departamento	
Puesto	

Datos del evaluador	
Nombre	
Relación con el evaluador	

COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACION					
	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	
Comunicación	1	2	3	4	5	
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva					
2	Escucha activamente y es receptivo las opiniones de los clientes					
3	Presta atención en las conversaciones					
4	Se comunica de manera escrita con claridad					
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona					
6	Fomenta el dialogo de manera abierta y directa					
		Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Trabaja en equipo		1	2	3	4	5
7	Se desempeña como miembro activo del equipo					
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas					
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia					
10	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo					
		Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente

Resolución de problemas		1	2	3	4	5
11	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión					
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema					
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones					
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción					
15	Conserva la calma en situaciones complicadas					
		Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Mejora Continua		1	2	3	4	5
16						
17						
18						
19						
20						
		Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Organización y administración del tiempo		1	2	3	4	5
21						
22						
23						
		Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Enfoque en el cliente		1	2	3	4	5
24						
25						
26						
27						
28						
		Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Pensamiento Estratégico		1	2	3	4	5
29						
30						
31						
32						
		Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
Enfoque a resultados		1	2	3	4	5

33						
34						
35						

FORTALEZAS Y AREAS DE OPORTUNIDADES	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiquen	
Fortalezas	
Áreas de Oportunidad	
¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?	

Fuente: Oscar Pérez | Director General PeopleNext

3.1.4. FODA.

Análisis situacional de la empresa Play Board Game Café:

Se identifica que la empresa Play Board Game Café cuenta con varias debilidades y problemas que requiere solucionar entre ellos el sistema de selección de personal y evaluación de su desempeño para lo cual se desarrollaron los puntos anteriores con propuestas de herramientas de gestión que se tendrán que aplicar, sin embargo este establecimiento cuenta con la necesidad de mejorar el servicio, el diseño de su estructura organizacional, el equipamiento y otros aspectos que pudieron deducir al aplicar la matriz FODA, la cual se muestra a continuación:

Tabla 13. Matriz FODA

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Precios accesibles	Inexperiencia por parte de los dueños
		La idea del negocio capta todo tipo de público	Falta de una definición clara, de la estructura organizacional
		Documentación en regla	Improvisación en el servicio
		Clima familiar	Falta de financiación para comprar y mejorar implementos, tanto en barra como en cocina
		Entretenimiento (juegos de mesa)	
		Alianzas estratégicas con otras ludotecas	Falta de espacio en el área de cocina para preparar cada vez más menús que se ofrecen a los clientes
		Solo cuenta con un competidor directo	
		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES		
	Capacidad de atraer consumidores que buscan un ambiente de sano esparcimiento dentro de su localidad sin que tengan la necesidad de ir tan lejos	Mantener el concepto innovador y ser fieles a la temática	Capacitar al personal constantemente
	Crecimiento del mercado (cafetería)	Aumentar las alianzas con las demás ludotecas en Lima, para tener más acogida.	Fidelizando a los clientes, con un buen servicio y producto, diferenciándose de la competencia
	Es un concepto nuevo en el Perú, hay pocos restaurantes con esta temática	Promover más las redes sociales, para llegar a más clientes potenciales.	Agresividad en la publicidad, aprovechando la afluencia de gente en el distrito para atraer más clientes.
	Al ser un concepto nuevo, los restaurantes con la misma temática también lo son, se puede sacar ventaja de la inexperiencia de la competencia, que comenzaron como tiendas para juegos de mesa y luego se convirtieron en cafés lúdicos.		
	El distrito donde está ubicado es muy turístico y los visitantes extranjeros van en aumento, y pasan por el local, entrando motivados por la curiosidad.		
	Aprovechar la venta de menús para los oficinistas del entorno		
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	Entrada de competidores más fuertes cerca a la ubicación del restaurante	Tener los papeles en regla	Motivar a los trabajadores para contar con su lealtad la mayor cantidad de tiempo
	Economía del país	Contar con proveedores de garantía y poder competir con la competencia.	Tener alianzas con empresas del mercado y conocer su producto en venta
Alza de precio en los insumos utilizados (Café, verduras, postres, frutas, etc.)	Tener un equipo preparado y capacitado, el cual nos dará ventaja sobre la competencia.		
Cambio en las leyes que podrían perjudicar a la empresa			
Es una temática fácil de imitar			
Fuga de trabajadores por motivos extremos a la empresa.			

Con los resultados del FODA, se destacará las características positivas que tiene el restaurante y que se pueda aprovechar mejorando la perspectiva del mercado, atrayendo nuevos clientes y fidelizándolos, y solucionar las falencias que tiene el restaurante, mejorando y superando a la competencia.

CONCLUSIONES

En este capítulo se darán a conocer las conclusiones del presente trabajo que se ha enfocado en buscar soluciones a los problemas que se presentan en el restaurante Play Board Game Café. Para identificar los problemas se usaron diferentes métodos explicados en los capítulos anteriores. Uno de los problemas principales es la deficiente gestión del personal que causa un impacto directo en la calidad del servicio y por consiguiente en el cliente. Las conclusiones se redactaron de forma secuencial, siguiendo el orden de presentación de los aportes obtenidos en el capítulo precedente, y se exponen a continuación:

. El restaurante está en desventaja por no tener un plan de trabajo. Al no contar con una misión, visión y valores organizacionales que son la imagen, la personalidad y las aspiraciones de la empresa, los trabajadores no se identifican con la organización. Sin un organigrama establecido los colaboradores no tienen claras sus funciones y responsabilidades de acuerdo con el puesto que ocupan, originando confusión y un retraso en el servicio.

. El problema con el ambiente laboral radica en tres puntos principales: el mal manejo de los horarios de los trabajadores, la falta de motivación y la sobrecarga de trabajo. El primer motivo se debe a la falta de criterio al momento de establecer los turnos de los trabajadores sin tomar en cuenta los horarios donde hay mayor afluencia de público. La falta de motivación se da a raíz del desinterés por parte de la administración al restarle importancia a este factor, teniendo la idea de que no es relevante para el desempeño de los colaboradores. En cuanto a la sobrecarga de trabajo, que se da por la mala gestión, sumada a la falta de una correcta capacitación para los nuevos trabajadores, quienes, al no estar adecuadamente preparados para realizar las labores de forma eficiente, generan desconfianza en la administración, por lo que dichas funciones son encargadas a los colaboradores antiguos, atiborrándolos de labores.

. El problema anterior va de la mano con el proceso de selección del nuevo personal y la evaluación para los trabajadores, ya que, si el personal no presenta el perfil adecuado para al que está postulando y tampoco está correctamente capacitado, su desempeño va a ser deficiente, afectando la calidad del servicio y la imagen de la organización. En el restaurante no se tiene un proceso adecuado para la selección de talento humano.

RECOMENDACIONES

Antes de finalizar, se sugiere algunas recomendaciones en base a los resultados esperados y las conclusiones que se llegó luego del presente trabajo. Estas recomendaciones son para mejorar las diferentes áreas del restaurante Play Board Game Café, las cuales se presentan a continuación:

- . Los trabajadores deben interiorizar la misión, visión y valores organizacionales de la empresa.
- . Establecer el organigrama, con los puestos definidos y las responsabilidades y funciones de cada puesto.
- . Motivar a los colaboradores mediante capacitaciones, charlas, flexibilidad de horarios, posibilidad de ascenso, aumento de sueldo.
- . Establecer los turnos de los trabajadores de acuerdo con el horario de afluencia de público.
- . Distribuir las funciones a los colaboradores según el puesto que desempeñan.
- . Seguir los procesos que se brindaron como aporte, para la selección de nuevo personal y evaluación de los trabajadores.

GLOSARIO

- . Capacitación: “Acción y efecto de capacitar. Preparación para desarrollar una aptitud o suficiencia”. (Gran diccionario enciclopédico visual, 1997, p. 234)
- . Cultura: “Resultado de cultivar los conocimientos humanos materiales e inmateriales de que cada sociedad dispone para relacionarse con el medio y establecer formas de comunicación entre los propios individuos”. (Gran diccionario enciclopédico visual, 1997, p. 384)
- . Desempeño: “Cumplimiento a hacer aquello a que uno está obligado”. (Gran diccionario enciclopédico visual, 1997, p. 413)
- . Deseos: “Movimiento del alma que aspira a la posesión de alguna cosa. Lograr lo que se apetecía con vehemencia”. (Gran diccionario enciclopédico visual, 1997, p. 415)
- . Empresa: “Sociedad comercial o industrial. Acción de emprender y cosa que se emprende”. (Gran diccionario enciclopédico visual, 1997, p. 473)
- . Institución: “Establecimiento, fundación de una cosa”. (Gran diccionario enciclopédico visual, 1997, p. 688)
- . Inventario: “Asiento de los bienes y demás cosas pertinentes a una persona o comunidad. Documentos en que constan dichas cosas”. (Gran diccionario enciclopédico visual, 1997, p. 694)
- . Motivación: “Acción de dar una causa o razón para la realización de una acción”. (Gran diccionario enciclopédico visual, 1997, p. 870)
- . Necesidad: “Impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido. Todo aquello de que no puede uno prescindir”. (Gran diccionario enciclopédico visual, 1997, p. 887)
- . Prestación: “Cosa o servicio exigido por una autoridad o convenido en un pacto”. (Gran diccionario enciclopédico visual, 1997, p. 1046)
- . Proceso: “Serie de actos u operaciones que conducen a un fin determinado”. (Gran diccionario enciclopédico visual, 1997, p. 1050)
- . Procedimiento: “Método para la realización de una acción. Actuación por medio de trámites”. (Gran diccionario enciclopédico visual, 1997, p. 1050)
- . Satisfacción: “Responder de palabra o con una obra o una queja. Presunción, vanagloria”. (Gran diccionario enciclopédico visual, 1997, p. 1160)
- . Tangible: “Que puede tocarse, que se percibe de una manera precisa”. (Gran diccionario enciclopédico visual, 1997, p. 1214)
- . Usuario: “Que usa ordinariamente una cosa. Que tiene el derecho de usar, con ciertas limitaciones, de la cosa ajena”. (Gran diccionario enciclopédico visual, 1997, p. 1291)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arabuko news (Sin fecha) *¿Qué es la cocina fusión?* Recuperado de <http://arabuko.mx/que-es-la-cocina-fusion/>

Ayuntamiento de Salamanca (Sin fecha) *Normativa del ayuntamiento de Salamanca*. Recuperado de http://empresasyemprendedores.aytosalamanca.es/es/downloads/Baresx_cafeterxas_para_subir_a_la_red.pdf

Crosby, P. B. (1989). *La calidad no cuesta: El arte de asegurar la calidad*. México: CIA, Editorial Continental, S.A de C.V.

Crosby, P. B. (1994). *Calidad total para el siglo XXI*. México: McGraw-Hill Interamericana, S. A de C.V.

DAFT, Richard. (2006) *La experiencia del liderazgo*. Editorial Cengage Learning Latin America, E.E.U.U.

Darren Tristano (2008) *¿Qué es exactamente fast casual?* Recuperado de <https://web.archive.org/web/20121021191740/http://www.franchisetimes.com/content/story.php?article=00643>

Deming, W. E. (1989). *La salida de la crisis. Calidad, productividad y competitividad*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.

“*Dictionnaire de Trévoux*”. (1771) Laroussecocina. Recuperado de <https://laroussecocina.mx/palabra/restaurante/>

Eider González De Heredia. (2013) *¿Es lo mismo establecimiento de hostelería que establecimiento de restauración?* Recuperado de <https://gastroonblog.com/2013/04/09/contextualizacion-es-lo-mimos-hosteleria-que-restauracion/>

“*El buffet ¿qué es y cuando se hace?* (2003) Recuperado de <https://www.protocolo.org/social/la-mesa/el-buffet-que-es-y-cuando-se-hace.html>

FERRER, Juliana, CLEMENZA, Caterina, ROMERO, Douglas y ROJAS, Luis Rodolfo. (2000).

Liderazgo corporativo y crisis paradigmática universitaria. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/pdf/105/10502306.pdf>

Francisco Miranda Azurmendi (Sin fecha) *Restauración temática*. Recuperado de

<http://www.hotelyrestaurante.com/restatem.htm>

Gran Diccionario Enciclopédico Visual (1997) Editorial PrePrensa Ltda. Colombia.

Herzberg F. (1964) *The Motivation-Hygiene Concept and Psychotherapy*. *Personnel Administration*.

Recuperado de

[http://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1353982](http://www.scirp.org/(S(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1353982)

Horovitz, J. (1990). *La calidad del servicio*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana. *Calidad en el servicio*

Juran, J. M. (1993a). *Manual de Control de la Calidad* (cuarta edición.). La Habana, Cuba: Editorial MES.

La cocina de autor (o cómo educarnos como comensales). (2015) Recuperado de

<https://www.animalgourmet.com/2015/01/30/la-cocina-de-autor-o-como-educarnos-como-comensales/>

Lovelock C. (2009) *Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia* Recuperado de

<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/56953554/librerc3ada-3->

[_marketing_de_servicios-lovelock.pdf?response-content-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/56953554/librerc3ada-3-_marketing_de_servicios-lovelock.pdf?response-content-)

[disposition=inline%3B%20filename%3DMARKETING_DE_SERVICIOS_personal_tecnolog.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/56953554/librerc3ada-3-_marketing_de_servicios-lovelock.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMARKETING_DE_SERVICIOS_personal_tecnolog.pdf)

[f&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/56953554/librerc3ada-3-_marketing_de_servicios-lovelock.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMARKETING_DE_SERVICIOS_personal_tecnolog.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190708%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190708T225443Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-)

[Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190708%2Fus-east-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/56953554/librerc3ada-3-_marketing_de_servicios-lovelock.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMARKETING_DE_SERVICIOS_personal_tecnolog.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190708%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190708T225443Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-)

[1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190708T225443Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/56953554/librerc3ada-3-_marketing_de_servicios-lovelock.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMARKETING_DE_SERVICIOS_personal_tecnolog.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190708%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190708T225443Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-)

SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=1734ca51af614ccb3a73f5d741d513faad11bd8366c429d99e5c641e14f34c5

MAHILLO, JAVIER (1996). *¿Sabes enseñar? Manual para padres y profesores*. Madrid, España.

Montagné Prosper. (1938) *Larousse Gastronomique*. Recuperado de

<https://laroussecocina.mx/palabra/restaurante/>

Nonaka, I. (2000). *La Empresa Creadora de Conocimiento*. Recuperado de

https://www.academia.edu/4058482/HBR_La_empresa_creadora_de_conocimiento_Ikujiro_Nonaka

Opazo E. (2016) *¿Qué es y en qué se diferencia un restaurante gourmet?* Recuperado de

<http://www.molokailtda.cl/notadeblog.html>

Ouchi, W. (1982). *La teoría "Z"*. Bogotá, Colombia

Roger Matus Lazo. (2013) *Los hermanos McDonald's y la reina Margarita o la historia de las comidas rápidas*. Recuperado de <https://www.elnuevodiario.com.ni/opinion/303565-hermanos-mcdonalds-reina-margarita-o-historia-comi/>

Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Mc Graw Hill (2004) *«Fundamentos de Marketing»*,

Umberto de Angelis, (2003) *Ludoteca y creatividad*, Il Gabbiano, Latina. Recuperado de

http://www.flai.it/pdf/umberto_de_angelis.pdf

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. (1997) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Prentice-Hall. México.

WERTHER, Jr y DAVIS, Keith. (2000) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5ª Edición.
Editorial Mc Graw Hill. México.

ANEXOS

Logo de la empresa



Figura 6. Logo de la empresa. Fuente: Pagina de Facebook de la empresa

Croquis del restaurante



Figura 7. Croquis del restaurante. Fuente: Pagina de Facebook de la empresa

Juegos a la venta



Figura 8. Juegos a la venta. Fuente: Pagina de Facebook de la empresa

Ludoteca de los juegos para usar en el local



Figura 9. Juegos a la venta. Fuente: Pagina de Facebook de la empresa

Algunos postres que se ofrecen:

- Onigiri (Bolas de arroz)
- Taiyaki (Panqueques en forma de peces con relleno dulce)
- Omushi(dulce de arroz)



Figura 10. Postres. Fuente: Página de Facebook de la empresa

Brownie con helado y cappuccino



Figura 11. Brownie con helado y cappuccino. Fuente: Pagina de Facebook de la empresa

Tiramisú



Figura 12. Tiramisú. Fuente: Pagina de Facebook de la empresa

Torta de chocolate y café americano



Figura 13. Torta de Chocolate. Fuente: Pagina de Facebook de la empresa

Los platos a la carta

- Pollo a la plancha (Esquina izquierda superior en la imagen)
- Chikenkatsu: Pollo empanizado (Esquina derecha superior en la imagen)
- Ensalada Play: Lleva palta, pollo, tomate, castañas, maíz americano, lechuga, acompañado de salsa de apio y miel de abeja. (Esquina inferior derecha en la imagen)
- Chanco Nikkei: Similar del chanco al cilindro (Esquina inferior izquierda en la imagen)



Figura 14. Platos a la carta. Fuente: Pagina de Facebook de la empresa

Salón principal



Figura 15. Salón principal. Fuente: Pagina de Facebook de la empresa



Figura 16. Salón principal. Fuente: Pagina de Facebook de la empresa