



Universidad
Norbert Wiener

Powered by **Arizona State University**

FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
PROGRAMA ACADÉMICO DE TURISMO Y HOTELERÍA

Trabajo de Suficiencia Profesional

Estrategias de gestión del personal para mejorar la calidad del servicio en la heladería
y cafetería Dalcello, Lima 2024

Para optar el Título Profesional de
Licenciada en Turismo y Hotelería

Presentado por:

Autora: Sotomayor Vásquez, Iris del Rocío

Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8031-6601>

Asesor: Dr. Pastor Casas, Carlos Alberto

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6898-1632>

Lima – Perú

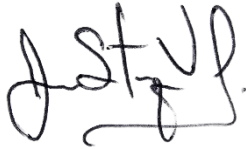
2025

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA Y DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	
	CÓDIGO: UPNW-GRA-FOR-033	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01

Yo, Iris Del Rocío Sotomayor Vásquez, egresado de la Facultad de Ingeniería y Negocios, Programa Académico de **Turismo y Hotelería** de la Universidad privada Norbert Wiener declaro que el trabajo de investigación “Estrategias de gestión del personal para mejorar la calidad del servicio en la heladería y cafetería Dalcello, Lima 2024” Asesorado por el docente: Carlos Alberto Pastor Casas DNI 18089419 ORCID 0000-0001-6898-1632 tiene un índice de similitud de **9 (nueve) %** con código 14912:525861920 verificable en el reporte de originalidad del software Turnitin.

Así mismo:

1. Se ha mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Se autoriza que el trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. El porcentaje señalado es el mismo que arrojó al momento de indexar, grabar o hacer el depósito en el turnitin de la universidad y,
5. Asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión en la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas del reglamento vigente de la universidad.



.....
 Firma de autor 1
 Iris Del Rocío Sotomayor Vásquez
 DNI: 46294299

.....
 Firma de autor 2
 Nombres y apellidos del Egresado
 DNI:



.....
 Firma
 Carlos Alberto Pastor Casas
 DNI: 18089419

Lima, 10 de noviembre de 2025

Dedicatoria

Dedicado a mi madre por su apoyo incondicional, a mi padre por siempre estar presente de alguna u otra forma, a mi pequeño guía desde el cielo, y a esas personas especiales que persisten y que son parte de mi vida. Quienes fueron mi apoyo, motivación y aliento para después de 10 años de acabar mis estudios universitarios, poder titularme.

Resumen

El presente proyecto tiene como título y propósito establecer las estrategias de gestión del personal para mejorar la calidad del servicio en la heladería y cafetería Dalcello Lima 2024, y uno de los motivos para desarrollar este proyecto es por la experiencia que he venido obteniendo en toda la línea de carrera en el sector de alimentos y bebidas, empezando desde la atención al cliente y logrando así poder administrar parte de ello, como parte de la Carrera Profesional de Administración en Turismo y Hotelería. Aprendiendo de cada experiencia, en distintos establecimientos, enfocándome en las mejoras en cada una de ellas, principalmente en el servicio de atención al cliente, en dónde tenemos dos puntos importantes, el personal y los clientes, sin ambos una empresa no funcionaría con excelencia.

La metodología utilizada para la elaboración del presente proyecto es descriptiva, basándome en la búsqueda de teorías que respaldan la información como también el proceso desarrollado para proponer soluciones a las deficiencias como es la gestión del personal con el fin de integrar conocimientos teóricos y ejecutar conocimientos prácticos.

Al asumir el desafío, no solo de liderar al equipo del área de servicio en la Heladería y Cafetería Dalcello sino también ser responsable de desarrollar las mejoras en el área por ser el problema principal en la empresa. Para abordar este desafío, me enfoqué en la metodología de Chiavenato Idalberto y desarrollar procesos en base a mis conocimientos teóricos de la universidad como las experiencias prácticas en el ámbito laboral.

Empezando en comprender las causas del problema, desde las conductas del personal hasta el caos en la gestión en la atención. Es aquí donde establecí estrategias de gestión del personal, diseñando el perfil del personal que sea idóneo para el puesto y con este documento mantenerlo de referencia para las entrevistas, proceso estructurado para una mejor selección del personal.

Implementé un sistema de motivación en la que incluye un cronograma de actividades en el año, planifiqué reuniones mensuales en donde implementé los

bonos por objetivos de ventas como también las sanciones estrictas de ser el caso, y capacitaciones para el reforzamiento e integración del equipo.

Para mantener un control del proceso del personal y sostener la calidad del equipo y su atención, desarrollé una evaluación para los colaboradores y para obtener información y sugerencias de los clientes formulé una encuesta.

El esfuerzo continuo que hubo, determinó un proyecto eficiente que motivó tanto a los colaboradores como a los gerentes de la empresa por lograr los resultados esperados, como lograr la ejecución de estrategias en la gestión del personal optimizando el rendimiento en lo que respecta al recurso humano y la obtención de una mayor experiencia laboral, a través de una mejor organización, integración, desarrollo del personal y sosteniéndolos por medio de estrategias que incentivan a la transmisión efectiva hacia nuestros clientes, realizando un seguimientos con evaluaciones eventuales para mantener los procesos con los mejores resultados.

Concluyendo que una correcta gestión del personal es fundamental para el desarrollo de los mismos trabajadores como de la empresa para el logro misional, porque esto permite de forma objetiva la optimización del rendimiento y potencia la eficacia y eficiencia.

Desarrollar este proyecto es la satisfacción que se siente al poder orientar y beneficiar a empresas y/o emprendimientos en su servicio, y aplicar mis conocimientos en mi proceso de formación profesional.

Palabras clave: estrategias, gestión, calidad, servicio, microempresa.

Abstract

The title and purpose of this project is to establish staff management strategies to improve service quality at the Dalcello Lima 2024 ice cream shop and cafe. One of the reasons for developing this project is the experience I have gained throughout my career in the food and beverage sector, starting with customer service and thus being able to manage part of it as part of the Professional Career in Tourism and Hospitality Management. I have learned from each experience, in different establishments, focusing on improvements in each, primarily in customer service, where we have two important aspects: staff and customers. Without both, a company would not operate with excellence.

The methodology used for the development of this project is descriptive, based on the search for theories that support the information as well as the process developed to propose solutions to deficiencies such as staff management, in order to integrate theoretical knowledge and execute practical knowledge. When I took on the challenge, I not only led the service team at Dalcello Ice Cream and Cafeteria, but also took responsibility for developing improvements in this area, as it was the company's main problem. To address this challenge, I focused on the Chiavenato Idalberto methodology and developed processes based on my theoretical knowledge from university and practical work experience.

I began by understanding the causes of the problem, from staff behavior to the chaos in customer service management. This is where I established staff management strategies, designing a staff profile that was ideal for the position and using this document as a reference for interviews, a structured process for better staff selection.

I implemented a motivation system that included a schedule of activities for the year, planned monthly meetings where I implemented bonuses based on sales targets, as well as strict sanctions, if applicable, and implemented training to strengthen and integrate the team. To maintain control over the personnel process and maintain the quality of the team and its service, I developed an

evaluation for employees and developed a survey to obtain information and suggestions from clients.

The ongoing effort resulted in an efficient project that motivated both employees and company managers to achieve the expected results. This included executing personnel management strategies, optimizing human resource performance and gaining greater work experience through improved organization, integration, and staff development. Supporting them through strategies that encourage effective transfer to our clients, with follow-up and occasional evaluations to maintain processes with optimal results.

We concluded that proper personnel management is essential for the development of both employees and the company to achieve its mission, as this objectively allows for the optimization of performance and enhances effectiveness and efficiency. Developing this project is the satisfaction of being able to guide and benefit companies and/or startups in their service, and apply my knowledge to my professional development.

Keywords: strategies, management, quality, service, microenterprise.

ÍNDICE GENERAL

Resumen	3
Abstract	5
Índice General	7
Introducción	12

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y DESCRIPCION DE LA EMPRESA

1.1. Reseña de la empresa	14
1.2. Ubicación y actividad empresarial	16
1.3. Misión, visión y valores de la empresa	17
1.4. Descripción del puesto desarrollado y su entorno	18
1.5. Problemática y objetivos trazados	24

CAPITULO II

FUNDAMENTO DEL TEMA ELEGIDO

2.1. Bases Teóricas	26
2.1.1. Teoría X y Teoría Y	26
2.1.2. Teoría de la Motivación e Higiene	28
2.1.3 La Teoría de Idalberto Chiavenato	31
2.1.4 Gestión de los Recursos Humanos	33
2.1.5 Calidad de Servicio	34
2.2. Marco Conceptual – Antecedentes	35
2.2.1. Marco Conceptual	35
2.2.2. Antecedentes	39

2.2.2.1.	Antecedentes Internacionales	39
2.2.2.2.	Antecedentes Nacionales	41
2.3.	Alternativas Metodológicas de Solución	42
2.4.	Justificación de la metodología escogida	45

CAPITULO III

APORTE Y DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA

3.1.	Diagnóstico de la situación problemática	46
3.2.	Desarrollo de la experiencia	48
3.3.	Modelo de la propuesta o solución	50
3.4.	Resultados	56
Conclusiones		71
Recomendaciones		73
Referencias Bibliográficas		75
Anexos		80

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Representantes legales de la empresa	15
Figura 2. Datos generales de la empresa	15
Figura 3. Ubicación geográfica de la empresa	16
Figura 4. Registro Nacional de la empresa en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	17
Figura 5. Organigrama de la empresa	18
Figura 6. Comparativa entre la teoría X y la teoría Y	28
Figura 7. Los dos factores de Herzberg	29
Figura 8. Cuadro comparativo de los Factores Motivacionales y Factores Higiénicos	30
Figura 9. Estructura de la teoría de Idalberto Chiavenato	32
Figura 10. Modelo de Diagnostico de la Administración de Recursos Humanos	33
Figura 11. Diagrama de Ishikawa	45
Figura 12. Manual del perfil del puesto de atención	57
Figura 13. Formato de entrevista individual	59
Figura 14. Formato de módulos de capacitación para el área de Servicio	60
Figura 15. Calendario de actividades en el año	62
Figura 16. Cuadro comparativo de ventas del último trimestre del año 2023 y del año 2024	63
Figura 17. Premio vale de consumo para los colaboradores	63
Figura 18. Diferencia entre la Remuneración anterior y la Remuneración actual	64

Figura 19. Nivel de sanciones por incumplimiento de funciones	65
Figura 20. Formato de Evaluación del Desempeño para el personal de atención al cliente	67
Figura 21. Flyer de encuesta	68
Figura 22. Formulario de preguntas	69

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Documento Misión, Visión y Valores	80
Anexo 2. Representantes legales de la empresa	81
Anexo 3. Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Heladería y Cafetería Dalcello	82
Anexo 4. Certificado de Trabajo en Little Caesars Pizza	91
Anexo 5. Constancia de Trabajo en la Heladería y Cafetería Dalcello	92

Introducción

Las estrategias efectivas en el talento humano para el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de las propias empresas, logra ser óptimo en la calidad de servicios. En ese sentido el presente estudio se encuentra enmarcado dentro del método o trabajo de Suficiencia Profesional, bajo el título: Estrategias de gestión del personal para mejorar la calidad del servicio en la heladería y cafetería Dalcello Lima 2024, se pretende dar a conocer la estrategia estructurada y aplicada con la finalidad de obtener resultados positivos y resoluciones permanentes en referencia a los problemas expuestos, principalmente la incorrecta gestión del personal, influyendo en una deficiente gestión de reclutamiento, la falta de los factores motivacionales que limitan la calidad del servicio, y la inexistencia de una evaluación periódica. En el proceso se realizó la observación e identificación de las bases del problema, obteniendo así el objetivo principal a plantear y con él sus tres derivados principales, como se han mencionado.

La empresa recurso de investigación “Heladería Y Cafetería Dalcello” se ha mantenido en el mercado gracias a la calidad, variedad y excelencia de sus productos, sin embargo, su crecimiento se limitaba por no tener un proceso adecuado de gestión del personal, y este al ser identificado, estudiado y resuelto, ha dado como resultado palpable la mejoría en cuanto al marketing, atención y trato directo con el cliente, trabajando la resolución conflictos, la identificación de los detalles y por ultimo pero no menos importante, la capacidad laboral en equipo, permitiendo así que hoy en día la Heladería y Cafetería Dalcello se encuentre entre una de las principales empresas del rubro visitadas en todas las temporadas en la ciudad de Lima. (El Comercio, 2024). Este estudio no solo busca evidenciar la importancia de una estrategia de gestión del personal de la empresa, sino también proporcionar recomendaciones prácticas que contribuyan al crecimiento sostenible y a la optimización de beneficios en el contexto empresarial actual, paralelamente a la maximización desempeño profesional de los colaboradores de la propia empresa.

En función de lo antes expuesto, basado en la estructura del esquema de suficiencia profesional se presenta el trabajo bajo los siguientes capítulos.

El capítulo uno, describe la empresa donde engloba la reseña como la ubicación, la actividad que desempeña, y así mismo la misión y visión. Se describe también el puesto desarrollado. Termina el capítulo abordando la problemática y los objetivos planteados en la empresa.

El capítulo dos, presenta el fundamento del tema elegido, donde encontramos las teóricas relacionadas, el marco conceptual, los antecedentes relevantes, y las alternativas metodológicas de solución con la justificación escogida.

El capítulo tres, evidencia los aportes y el desarrollo de la experiencia, comenzando con el diagnóstico de la situación problemática de la empresa. Seguidamente describiendo el desarrollo de mi experiencia, mostrando los modelos de propuestas y/o soluciones, culminando con los resultados de mejora alcanzados.

Finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones del presente trabajo.

Capítulo I: Antecedentes y Descripción de la empresa

1.1 Reseña de la Empresa

En el año 2015, dos jóvenes hermanos emprendedores decidieron inaugurar una nueva Gelateria (Heladería), siendo éste el primer local de la empresa con el nombre comercial Dalcello, ubicada en el distrito de Santiago de Surco. Desde el primer día, comprometidos a elaborar sus helados de manera artesanal, con ingredientes del día, ósea, frescos y de la más alta calidad; complementando la experiencia con la elaboración de postres y la preparación de café, es donde se denomina como Heladería y Cafetería. (Dalcello. 2025. Nosostros. <https://www.dalcellogelateria.com/nosotros>).

Detrás de esta iniciativa se encuentran los hermanos, Andrés y Ernesto Mesones, motivado por la historia y experiencia familiar en el arte de los helados, quienes fueron inspirados y que su tradición inicia gracias a un tío quien mantiene conocimiento del mundo del gelato italiano y que los inculcó en las preparaciones brindándoles las primeras recetas y técnicas necesarias para lograr un excelente gelato. Pastor, Marilia. (2025). Dalcello Gelato, es un lugar para sorprenderte con los más variados sabores de helado, principalmente.

Uno de los hermanos, Andrés Mesones, Administrador de profesión y trabajo en el ámbito de alimentos y bebidas, y descubre el mundo de la heladería convirtiéndose en el Gerente General de su propio negocio, en donde se asocia con su hermano, Ernesto Mesones, Comunicador de profesión, quién se unió al gran sueño y objetivo de emprender un negocio de heladería artesanal, convirtiéndolo en Gerente, para el inicio de la nueva organización con el nombre comercial Heladería y Cafetería Dalcello y quienes se vuelven los representantes legales de la empresa como se demuestra en la figura 1, con el nombre de la razón social Mesovid S.A.C, operando en el año mencionado, como se muestra en la figura 2. Y que buscaría englobar una experiencia fenomenal dando a conocer el auténtico Gelato Italiano, ofreciendo una gran variedad de sabores en un ambiente diferente y

brindando una excelente experiencia. Para ellos, el público peruano es aficionado a lo dulce y dispuesto a experimentar nuevas opciones.

Tras años de dedicación, en el año 2021 se apertura un nuevo espacio, en el distrito de Miraflores, expandiendo más sabores y nuevos productos artesanales.

En el año 2024, se reubica y se renueva la planta, en donde con mayor amplitud y unificado se realiza la producción de los productos, para el abastecimiento hacia las tiendas. (Dalcello. 2025. Nosotros. <https://www.dalcellogelateria.com/nosotros>).

Hoy, una de las mejores heladerías artesanales en Lima, dentro de las 20 mejores opciones según el diario El Comercio. (Las 20 mejores heladerías para descubrir este verano 2025, según los lectores de provecho. El Comercio. 2025. <https://elcomercio.pe/provecho/listas-y-rankings/las-20-mejores-heladerias-para-descubrir-este-verano-2025-segun-los-lectores-de-provecho-noticia/>).

Figura 1. Representantes legales de la empresa.

REPRESENTANTES LEGALES DE 20600560809 - MESOVID S.A.C.

Documento	Nro. Documento	Nombre	Cargo	Fecha Desde
DNI	46783093	MESONES VIDALON ANDRES PABLO	GERENTE GENERAL	29/12/2017
DNI	48102805	MESONES VIDALON ERNESTO EDUARDO	GERENTE	29/12/2017

Fuente: Extraído de la página oficial de SUNAT (<https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>).

Figura 2. Datos generales de la empresa.

Número de RUC:	20600560809 - MESOVID S.A.C.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	03/08/2015	Fecha de Inicio de Actividades:	03/08/2015
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Domicilio Fiscal:	AV. CAMINOS DEL INCA NRO. 1502 URB. LAS GARDENIAS ETAPA UNO LIMA - LIMA - SANTIAGO DE SURCO		

Fuente: Extraído de la página oficial de SUNAT (<https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>).

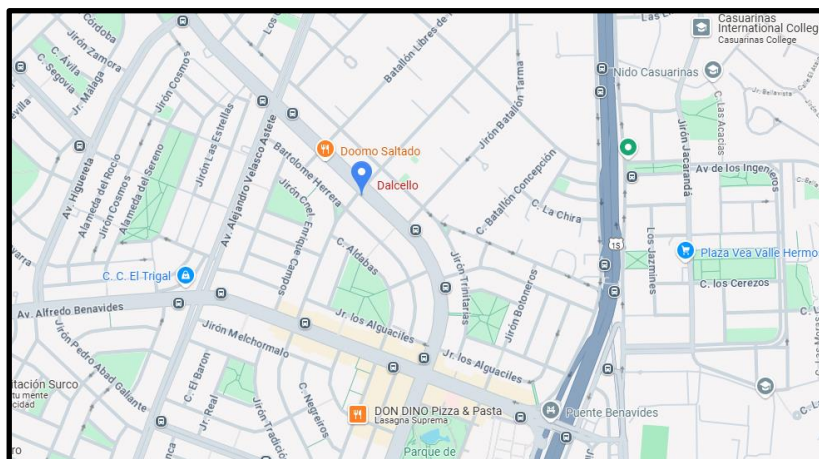
1.2 Ubicación y actividad empresarial

La Heladería y Cafetería Dalcello ha cumplido 9 años, su principal actividad es la elaboración de helados de forma artesanal con productos de calidad, creando infinidad de sabores, lo que permite su originalidad dentro del mercado, abasteciendo la degustación a todo tipo de público. Acompañado de la mano con un buen servicio al cliente, personalizada, y ofreciendo una experiencia diferente en cada uno de sus locales.

Su local principal está situado en Av. Caminos del Inca 1502 en el distrito de Santiago de Surco, en la figura 3 se puede ver su ubicación geográfica.

El segundo local, se encuentra ubicado en la Av. Benavides 1741, en el distrito de Miraflores.

Figura 3. Ubicación geográfica de la empresa.



Fuente: Extraído de Google Maps.

La empresa se encuentra registrada y acreditada como una Microempresa, con la razón social antes mencionada, como se visualiza en la siguiente figura 4, contando actualmente con 9 trabajadores sin contabilizar al Gerente y el Gerente General.

Figura 4. Registro Nacional de la empresa en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

PERÚ		Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo		REMYPE Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa				
REGISTRO NACIONAL DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA - REMYPE (Desde el 20/10/2008)								
N° DE RUC.	RAZÓN SOCIAL	FECHA SOLICITUD	ESTADO/CONDICIÓN	FECHA DE ACREDITACIÓN	SITUACIÓN ACTUAL	DOCUMENTO DE SUSTENTO	FECHA DE BAJA / CANCELACIÓN	REGIMEN LABORAL ESPECIAL (RLE)
20600560809	MESOVID S.A.C.	26/11/2016	ACREDITADO COMO MICRO EMPRESA	05/12/2016	ACREDITADO	-----	-----	-----

Fuente: extraído de la página oficial del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (<https://apps.trabajo.gob.pe/consultas-remype/app/index.html>).

1.3 Misión, visión y valores de la empresa

Como es normal en muchas microempresas desde el punto de vista organizacional el documento de gestión algunos no se encuentran formalizados. Por la explicación antes mencionada, la empresa no contaba con un documento donde podía ser visible la misión, la visión y sus valores en las tiendas, por ello procedí a la elaboración de dicho documento.

Misión: ofrecer productos de calidad y sabor, satisfacer la demanda y generar fidelidad en los clientes con el mejor servicio. (Anexo 1).

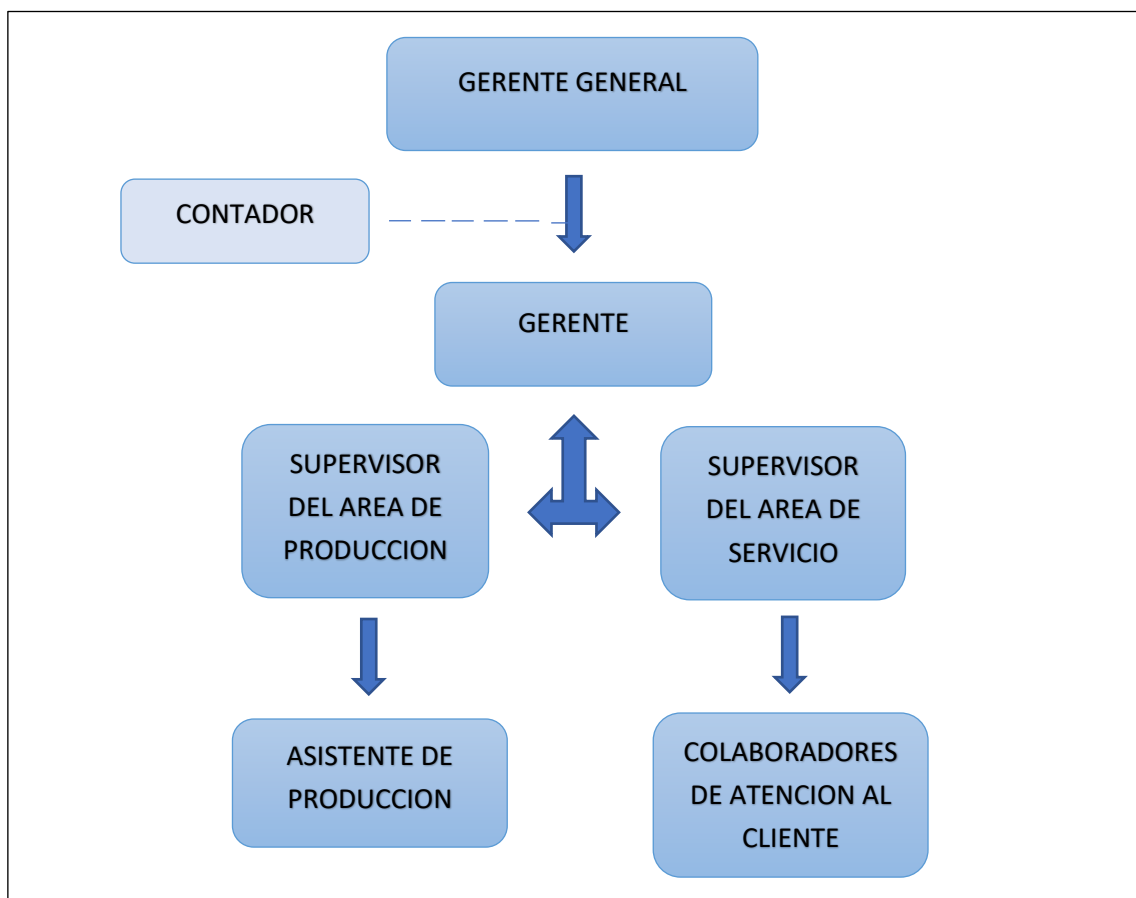
Visión: proyectarse a ser líder en la comercialización y distribución de helados, orientados hacia un consumo confiable y saludable, obteniendo como objetivo el reconocimiento de sus consumidores por el factor diferencial del buen servicio y sus instalaciones, la excelente calidad de los productos elaborados y ofrecidos. (Anexo 1).

Valores: excelencia, integridad, creatividad y servicio. (Anexo 1).

1.4 Descripción del puesto desarrollado y su entorno

De la misma manera que el documento anterior, la empresa no contaba con un organigrama. Basada en cuanto a la informalidad en que se encontraba la empresa y por la cantidad de trabajadores que laboran, procedí a realizar el organigrama, modelo de estructura organizacional que se detalla en la siguiente figura 5:

Figura 5. Organigrama de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Como se encuentra declarado por el contribuyente ante la Sunat (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración tributaria), se registran los representantes legales el Gerente General y el Gerente de la empresa (Anexo 2), realizando a su vez el MOF de la empresa, documento

inexistente, basándome en la operatividad de la tienda a cargo y desarrollando el perfil idóneo para cada puesto y sus funciones (Anexo 3).

Gerente General ¹

Objetivo Principal: es el representante legal de la empresa, es decir, el apoderado de la compañía, quien determina las políticas administrativas y operativas. Tiene la responsabilidad ante los accionistas, por los resultados de las actividades y el desempeño organizacional de la empresa. El objetivo principal es idear un valor agregado basándose en los productos y servicios que ofrece la empresa.

Funciones:

- Establece las estrategias en general para alcanzar las metas y los objetivos propuestas.
- Organiza y planifica el trabajo de las áreas de la empresa, que contengan los elementos que se necesitan para desarrollar los planes en acción.
- Establece los procedimientos y mecanismos de control para tomar medidas efectivas.
- Administra los recursos humanos y materiales.
- Evalúa constantemente la ejecución en las operaciones y contrastar los resultados con los programas y estándares de ejecución (autoevaluación y supervisión de gestión).
- Define las necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.

Gerente ²

Objetivo Principal: de la mano con el gerente general, se encarga de supervisar y asegurar que las operaciones diarias en cada área se completen, lidera la empresa y dirige los procesos de trabajo, coordina el trabajo de las diferentes áreas de la empresa.

¹ Anexo 2. Representantes legales de la empresa Mesovid S.A.C. Registro ante la Sunat.

² Anexo 2. Representantes legales de la empresa Mesovid S.A.C. Registro ante la Sunat.

Funciones:

- Se ocupa de la optimización del proceso administrativo.
- Se ocupa del desempeño y cumplimientos de funciones en las diferentes áreas.
- Garantiza la administración de los recursos financieros y materiales, y la efectiva distribución.
- Intermediario de la comunicación, abastecimientos, y publicación de eventos y promociones.
- Planifica y gestiona el área de ventas y marketing.
- Supervisa y controla la operatividad en las áreas.

Contador

Cabe mencionar que a la fecha se mantiene el servicio externo del contador, para la empresa.

Objetivo Principal: es el encargado de documentar y registrar todas las operaciones y actividades financieras que se lleven a cabo en la empresa, como el registro de ingresos y egresos, además de validar de que dichas transacciones sean legítimas y que se registren conforme a un marco legal. Es el responsable del asesoramiento y supervisión de los procedimientos y gestión del área contable, ejercidos por el gerente general, con el objetivo de afianzar la información.

Funciones:

- Se asegura que se cumplan los principios contables, generalmente aceptados, cumpliendo con las políticas establecidas de la empresa.
- Examina procedimientos contables y realiza ajustes correspondientes.
- Revisa y controla los movimientos de cuentas como el correcto registro de las mismas.
- Se encarga de elaborar los estados financieros en fechas establecidas con información verídica y oportuna.
- Verifica y ajusta las cuentas financieras.
- Se encarga de crear las declaraciones de impuestos.

- Es el encargado de elaborar las nóminas de los colaboradores.

Supervisor del Área de Producción

Objetivo Principal: es la cabeza principal del área operativa, lidera y es responsable de supervisar las actividades y funciones diarias del área de producción, para garantizar la elaboración de los productos de manera eficiente.

Funciones:

- Planifica, ejecuta y gestiona la cantidad de helados y postres a producir.
- Supervisa que se cumplan las normas de seguridad e higiene necesarias para preservar la salud y evitar accidentes.
- Garantiza que las herramientas de trabajo funcionen correctamente.
- Resuelve problemas que surjan en el área y supervisa el desempeño del personal a su cargo.
- Supervisa la entrada y salida tanto de materiales, equipos e insumos de almacén.
- Verifica y registra la mercadería que ingresa al almacén.
- Realiza el registro de producción como las salidas de helados y postres solicitados de diferentes proveedores.
- Elabora las órdenes de compra para la obtención de materiales e insumos necesarios.

Asistente del Área de Producción

Objetivo Principal: es el responsable de que se cumplan los procesos de producción e instrucciones se desarrollen de manera eficiente y efectiva, a fin de salvaguardar la calidad del servicio, el cuidado del medio ambiente y seguridad y salud.

Funciones:

- Coordina, programa, y elabora la producción diaria en base a las órdenes recibidas.

- Controla el proceso de producción para asegurar el cumplimiento de la calidad y productividad necesarias.
- Realiza el seguimiento y el control diario de los insumos y materiales requeridos para la producción.
- Asegura el cumplimiento de los procesos de seguridad y salud en el trabajo antes durante y después de la producción.
- Brinda el soporte en el cumplimiento con los procesos de sistemas de calidad.
- Desarrolla y mantiene actualizadas las hojas de ruta y las órdenes de requerimientos.
- Cumple con otras labores que el jefe de planta, es decir al supervisor, le asigne.
- Brinda asistencia al supervisor en el control y monitoreo de los procesos de recepción, almacenaje, mezcla, y despacho de insumos entre otros.

Supervisor del Área de Servicio

Objetivo Principal: es responsable del área de servicio y asegura el buen desarrollo de los procedimientos en el área, encargada de administrar al personal operativo y que cumplan las normas generales de la empresa, respetando y garantizando el cumplimiento de los procedimientos operacionales, la calidad, la seguridad alimentaria, así como las buenas prácticas óptimas en la gestión del personal, encargada de proporcionar información a los clientes y prestar la mayor atención a los mismos.

Funciones:

- Su función primordial es asesorar a los clientes del portafolio de servicios y velar por el buen procedimiento y la mejor atención.
- Proyecta y supervisa a los colaboradores en las áreas asignadas.
- Realiza e incentiva las ventas objetivas y ventas sugestivas.
- Supervisa el cumplimiento de pedidos y requerimientos de los clientes en los diferentes métodos de atención (atención en el local y vía delivery).
- Mantiene el área de servicio adecuada para la realización de las actividades, orden y limpieza, reportando alguna anomalía.

- Solicita reposición de suministros, materiales e insumos para el trabajo diario y/o necesario.
- Proporciona retroalimentación y apoyo constante al personal a mejorar y crecer en el rol.
- Controla la rotación y stock de insumos y productos, para mantener la mejor calidad de las mismas.
- Vela por el buen funcionamiento de las herramientas y mobiliario de la tienda.
- Recepciona y registra pedidos de los proveedores.
- Realiza y controla formatos (Check list de limpieza, entrada y salida de productos, ficha de horas trabajadas).
- Supervisa el cumplimiento de los cronogramas de limpieza, y el orden en las áreas de trabajo.
- Verifica que los colaboradores cumplan con el horario, funciones, comportamientos, reglamentos, así como el cumplimiento de los objetivos mensuales y en general.

Este último, es el cargo que desempeño en la empresa, en donde vengo cumpliendo con las funciones mencionadas, sumándole también a realizar las entrevistas y evaluación de reclutamiento del personal para la tienda, como la capacitación de nuevos colaboradores para la integración al equipo. En la operatividad del día a día, adicionalmente a mis funciones, elaboro la preparación de algunos productos que ofrece el establecimiento, como también realizar compras de insumos. Finalmente, como supervisora del área de servicio, asisto a los colaboradores en todo momento, y ante la ausencia de los mismos por cualquier motivo.

Colaborador de Atención al Cliente

Objetivo Principal: es el responsable de la atención al público, garantizando la excelente experiencia de los visitantes, desarrollando sus habilidades y conocimientos con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes.

Funciones:

- Brinda información, resuelve dudas, orienta, prospecta y fideliza a los clientes.
- Atiende y despacha en turno los diferentes tipos de productos que se ofrecen.
- Mantiene el abastecimiento de helados, cafés, insumos, entre otros; como también utensilios y menajes necesarios para la atención y despacho al cliente.
- Constantemente mantener limpio el área de servicio, del público, como también los espacios de trabajos. Todas las instalaciones de la tienda.
- Debe presentar correctamente el uniforme de la empresa, buena higiene personal.
- Arregla y mantiene los productos ordenados y refrigerados tanto en el mostrador, como los almacenados, generando una buena rotación del producto.
- Limpia y guarda ordenadamente todos los utensilios y equipos que se ocupan en el turno.
- Compromiso por el cumplimiento de las tareas asignadas, por sus funciones, y el logro de objetivos.
- Habilidad para trabajar en situaciones cambiantes o alternos, con los clientes, compañeros de trabajo, y superiores.
- Captación de nueva información y conocimientos, y su eficaz aplicación.

1.5 Problemática y objetivos trazados (problema general, problemas específicos, objetivo general, objetivos específicos)

En la Heladería y Cafetería Dalcello pude encontrar diversas falencias; tanto administrativa como operativa e incluso de infraestructura; especificando, la falta de un proceso de inventarios de productos e insumos, contemplar formatos para manejar el orden y la limpieza, entre otros que ayudan a obtener una organización, deficiencia en mantenimientos generales para las máquinas, mobiliarios, renovar e implementar mejoras en la infraestructura, gestionar un proceso correcto de selección del personal, proyección en la operación diaria.

Un estudio que describe las estrategias de gestión del talento humano o de los colaboradores en las empresas peruanas por los autores Solano-Castro, V. V., Caveró Aybar, H. N., Chalco Vargas, F. T., y Nuñez Lira, L. A. (2023) sugieren la necesidad de fortalecer la gestión para mejorar el desempeño y crecimiento de las mismas empresas y su personal, debido a que algunas estrategias como el desarrollo de planes de carrera están presentes, otras, como la creación de programas de aprendizaje y la promoción de una cultura orientada al talento, son escasas.

Es en este contexto donde nace la problemática, porque era de necesidad urgente establecer estrategias de gestión del personal para mejorar la calidad del servicio, puntos esenciales en la empresa. De acuerdo a lo explicado anteriormente, se plantea el problema general, problemas específicos, objetivo general y específicos al presente trabajo de suficiencia profesional, como se desarrolla a continuación:

Problema General:

¿Cuáles son las estrategias de gestión del personal para mejorar la calidad del servicio en la heladería y cafetería Dalcello, Lima 2024?

Problemas Específicos:

¿Cómo fue el proceso de planificación para diseñar las estrategias de gestión del personal del área de servicio en la heladería y cafetería Dalcello?

¿Cuál es el diseño de entrevistas para el reclutamiento del personal del área de servicio en la heladería y cafetería Dalcello?

¿Cuál es el sistema de motivación para el personal del área de servicio en la heladería y cafetería Dalcello?

¿Cuál es la evaluación que se hará periódicamente al personal del área de servicio en la heladería y cafetería Dalcello?

Objetivo General:

Establecer las estrategias de gestión del personal para mejorar la calidad del servicio en la heladería y cafetería Dalcello, Lima 2024.

Objetivos Específicos:

Identificar el proceso de planificación para diseñar las estrategias de gestión del personal del área de servicio en la heladería y cafetería Dalcello Lima 2024.

Diseñar entrevistas estructuradas para el reclutamiento del personal del área de servicio para la heladería y cafetería Dalcello, Lima 2024.

Establecer un sistema de motivación para personal del área de servicio en la heladería y cafetería Dalcello Lima 2024.

Establecer una evaluación periódica al personal del área de servicio en la heladería y cafetería Dalcello Lima 2024.

CAPITULO II: Fundamento del tema elegido.

2.1 Bases Teóricas

Estas teorías ofrecen marcos valiosos para que las microempresas o pequeñas empresas desarrollen estrategias efectivas en la gestión de su personal, adaptándose a sus particularidades y recursos disponibles. Por el mismo motivo, como parte de soporte al presente informe se consideran dos teorías para sustentar el presente proyecto. Estas teorías son: Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor, y la Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg.

2.1.1 Teoría X y Teoría Y

McGregor Douglas (1960) presentó dos enfoques opuestos sobre la naturaleza humana en el trabajo, Teoría X y Teoría Y. Se fundamenta en las habilidades presentes en los líderes empresariales y cómo estas influyen en los colaboradores y sus interacciones. Ofrece una perspectiva humanista en la gestión de empresas, donde se pone el énfasis en las cualidades del colaborador

como individuo en lugar de como un simple recurso. A partir de esta base, la motivación de los colaboradores será esencial para identificar el estilo de liderazgo más apropiado.

Madero Gómez, S. M., & Rodríguez Delgado, D. R. (2018). Cuando Douglas McGregor comenzó su investigación sobre el aspecto humano dentro de las empresas, el enfoque de gestión era muy distinto al que conocemos y que se aplica hoy en día. McGregor discernió dos actitudes y aptitudes en las personas, que logró vincular con elementos del comportamiento humano y los factores motivacionales; las cuales posteriormente, cada una con rasgos opuestos en cuanto a sus características y supuestos sobre la naturaleza del colaborador, fueron denominadas:

- Teoría X: Supone que los empleados evitan el trabajo, no quieren responsabilidades, no tienen iniciativa, les gustan que los ordenen y requieren supervisión estricta. La teoría X plantea que a los colaboradores no disfrutan de su trabajo, no son proactivos, y requieren de supervisión en las labores realizadas.
- Teoría Y: Considera que los colaboradores son auto motivados, buscan y requieren de responsabilidades y pueden autodirigirse, quieren asumir compromisos y progresar. La teoría Y plantea que a los colaboradores les agrada su trabajo y se encuentra a dispuesto a asumir ciertas obligaciones, no requieren de supervisión y se considera que puede transformarse en una fuerza de productividad en el ámbito laboral.

Tras lo mencionado, en la figura 6 se muestra un cuadro comparativo entre ambas teóricas:

Figura 6. Comparativa entre la teoría X y la teoría Y.

Supuestos de la teoría X	Supuestos de la teoría Y
1. Trabajan lo menos posible.	1. Consideran al trabajo natural como el juego.
2. Carecen de ambición.	2. Se auto dirigen hacia la consecución de los objetivos que se les confían.
3. Evitan responsabilidades.	3. En ciertas condiciones, buscan responsabilidades.
4. Prefieren que las manden.	4. Tienen imaginación y creatividad.
5. Se resisten a los cambios.	5. Sienten motivación y desean perfeccionarse.
6. Son crédulas y están mal informadas.	6. Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensaciones por lograrlos.
7. Haría muy poco por la empresa si no fuera por la dirección.	7. Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensación por lograrlos, sobre todo reconociendo los méritos.

Fuente: McGregor Douglas. La teoría de los dos factores.

Los métodos de McGregor en los estilos y prácticas de la administración actual en las empresas, para potenciar las habilidades y capacidades de liderazgo, formar equipos de trabajo productivos, proporcionar retroalimentación, alcanzar un alto desempeño, así como cultivar el valor de un entorno de trabajo bien gestionado.

Se comprueba la importancia que los elementos financieros de la compensación tienen en el entorno de trabajo, y su impacto positivo en la satisfacción, en la motivación y en las actitudes de los colaboradores hacia las funciones que realizan, así mismo, la importancia de las estrategias de gestión de personal para sostener la satisfacción de los colaboradores.

Al destacar la importancia de la naturaleza humana en el entorno de trabajo, esta teoría es esencial para cualquier empresario interesada en la administración de empresas, la psicología organizacional y la dinámica de las relaciones humanas en el trabajo.

2.1.2 Teoría de la Motivación e Higiene

Madero Gómez, Sergio Manuel. (2019) a través de su trabajo de investigación, más conocido como los factores de la Teoría de Herzberg respecto a la satisfacción de los colaboradores, que tiene como objetivo investigar cuáles son los factores preferidos y cómo influyen en su efecto, y en donde también nos dice

que en la actualidad las empresas deben establecer estrategias de atracción, motivación y retención para brindar apoyo a sus trabajadores a ser realmente productivos y proactivos, encontrando en las remuneraciones que obtienen un medio de ingresos más estables para que pueda satisfacer sus necesidades y requerimientos económicos.

Frederick Herzberg (1959). desarrolló la "Teoría de los Dos Factores", también conocida como la "Teoría de la motivación e higiene". Consiste en distinguir los factores que generan satisfacción laboral (factores motivacionales) y aquellos que, si están ausentes, provocan insatisfacción (factores de higiene), tal como lo vemos en la siguiente figura 7:

Figura 7. Los dos factores de Herzberg.



Fuente: Frederick Herzberg. Teoría de los dos factores.

Apreciando el cuadro podemos decir que la satisfacción, es el principal resultado de los factores de motivación. Los mencionados factores contribuyen a incrementar la satisfacción de la persona, sin embargo, tienen poco efecto sobre la insatisfacción. Y por el otro lado, la insatisfacción es el principal resultado de los factores de higiene. Si los presentes factores no se establecen y son de manera inadecuada causan insatisfacción, aunque su desarrollo no afecta significativamente en la satisfacción a largo plazo.

Figura 8. Cuadro comparativo de los Factores Motivacionales y Factores Higiénicos

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales.

Fuente: Frederick Herzberg. Teoría de los dos factores.

En el cuadro anterior, figura 8, Herzberg (1959) nos explica la comparación entre los factores:

Factores Motivacionales:

Estos factores dependen del mismo trabajador que están relacionados con discusiones propias, como objetivos profesionales y a cuestiones más subjetivas.

Por ejemplo, las responsabilidades que quiere o debe asumir el trabajador, la autonomía de la que determina en su trabajo, el reconocimiento que recibe por parte de sus superiores, su posibilidad de crecimiento profesional y personal.

Factores Higiénicos:

Los factores identificados como circunstancias externas, son aquellos que no dependen de los mismos trabajadores, sino que se dan por las mismas condiciones del entorno laboral y que están implantados por la empresa.

Por ejemplo, la seguridad en el trabajo, el ambiente que existe, las políticas de recursos humanos, los salarios e incentivos, el clima y cultura organizacional, las políticas administrativas.

Una inadecuada gestión de cualquiera de estos aspectos conlleva a la insatisfacción de la plantilla. Y dicha insatisfacción, a una baja calidad productiva.

En conclusión, según la teoría de Herzberg (1959), los responsables o los altos cargos de la organización debe involucrarse en el ambiente laboral y reconozcan el impacto que obtiene en el desempeño de su equipo, para influir en la motivación y satisfacción de los trabajadores.

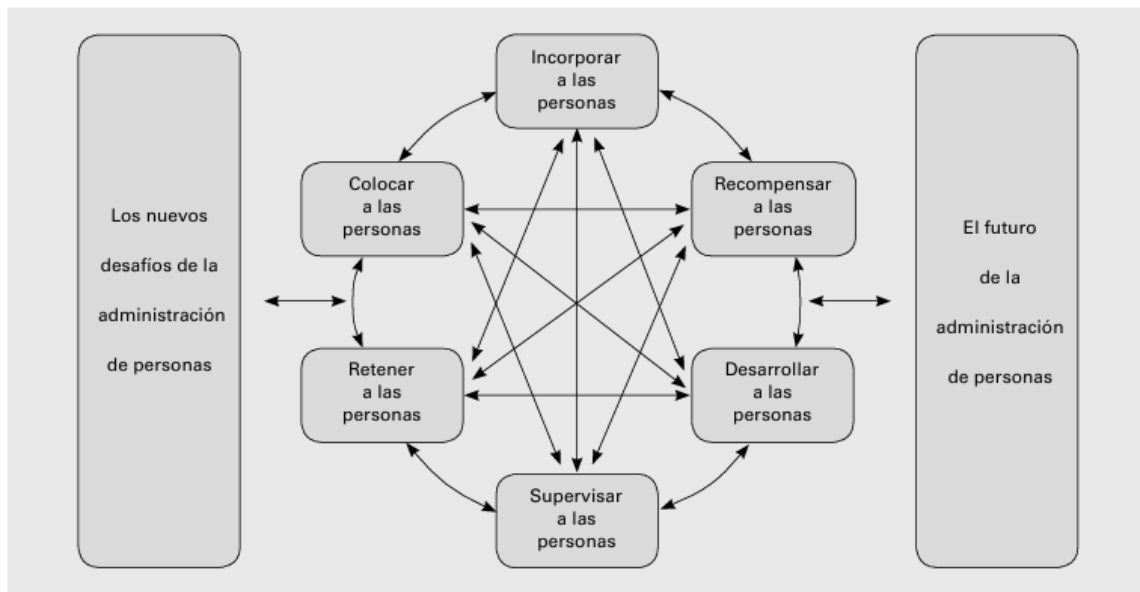
Los elementos, condiciones y circunstancias que constituyen en el ambiente de trabajo en una empresa, es decir, el entorno físico como la cultura organizacional, influyen de forma considerable en el bienestar y el malestar de los trabajadores. Mientras que un ambiente de trabajo positivo, promueve la colaboración, el compromiso y la innovación; mientras tanto, un ambiente de trabajo negativo, tiene efectos adversos en la satisfacción, afectando aspectos como la productividad y la salud mental.

2.1.3 La Teoría de Idalberto Chiavenato

Según Chiavenato, Idalberto (2009) la administración de las personas o la gestión del recurso humano ha llevado a que las organizaciones alcancen la excelencia volviéndose estas exitosas y ha aportado el capital intelectual que representa, la importancia del factor humano en plena era de la información. Hablar de gestión de las personas es hablar de gente, de mente, de inteligencia, de vitalidad, de acción, y de proacción. Finalmente, el objetivo principal de su teoría, es presentar las características y el perfil de este ámbito de actividad que es la administración o gestión del talento humano.

En la siguiente figura 9, I. Chiavenato muestra su estructura.

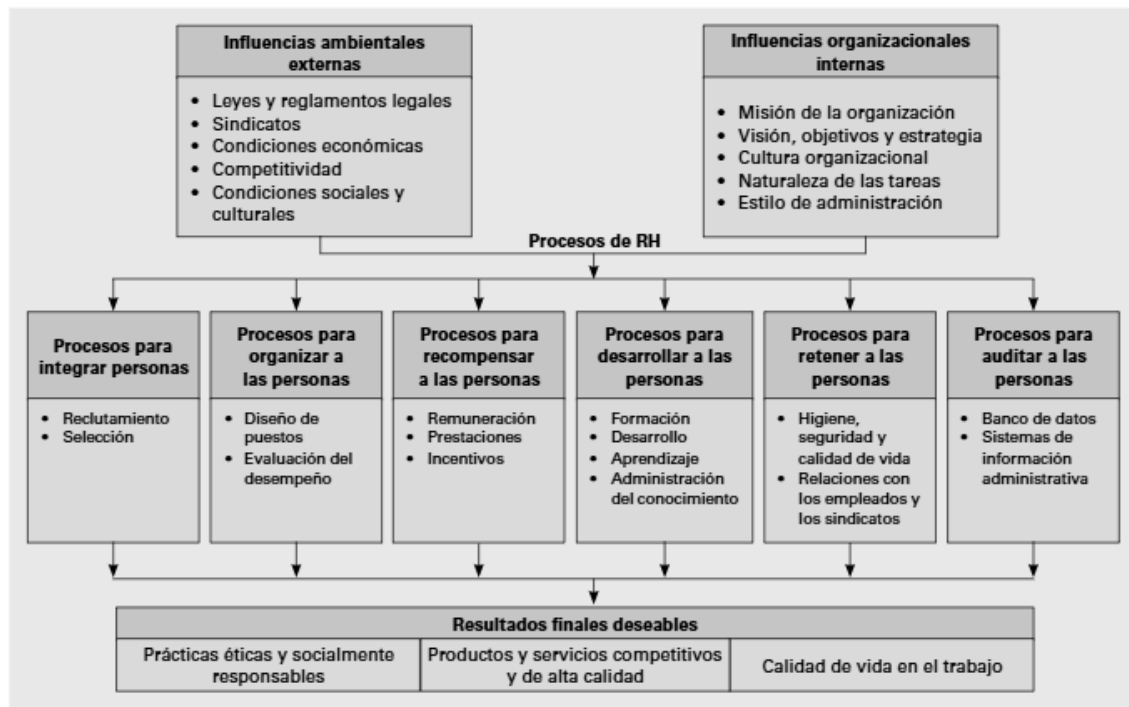
Figura 9. Estructura de la teoría de Idalberto Chiavenato.



Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano.

El equilibrio en la conducción de cada uno de los procedimientos que se muestra en el modelo de la figura 10 es fundamental, porque tienen una estrecha relación entre sí, a pesar de que siga una secuencia. Un procedimiento rudimentario para integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar personas puede exigir un intenso proceso para gestionarlas. Además, es una estrategia que se alinea con lo que exigen las influencias internas de la organización y las influencias externas del entorno, con el objetivo de lograr una mayor compatibilidad entre ambos.

Figura 10. Modelo de Diagnostico de la Adminitración de Recursos Humanos.



Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano.

2.1.4 Gestión de los Recursos Humanos

Mora Fuela, D. M. (2014) en su investigación, establece que la gestión del talento humano se ajusta a las necesidades y exigencias de la empresa. En lo que se refiere al personal, existe una tasa de rotación relacionada con temporadas; esto significa que en ciertos periodos del año en que el nivel de producción incrementa, lo que conlleva a la empresa a la necesidad de incorporar más trabajadores. No obstante, a pesar de contar con este conocimiento adquirido a través de la experiencia, la empresa no implementa una planificación para el reclutamiento de personal, pues estos procesos la realizan a medida que sus necesidades se van presentando en el momento.

Vázquez Suárez, L., Sánchez Gómez, R. (2019). La gestión de los recursos humanos es compleja debido a la necesidad de tener conocimientos de diversas disciplinas, lo cual es esencial para que la organización se forme y eduque a personas que mantengan una visión amplia. Este manual aborda todos los aspectos importantes relacionados con la gestión del personal en la pequeñas y

medianas empresas, abarcando el análisis de puestos, desde la integración hasta la salida de los colaboradores de la empresa, incluyendo la formación, la comunicación, el liderazgo, la motivación, como también la prevención de riesgo en el ambiente de trabajo. Los recursos humanos son fundamentales y su gestión representa un desafío.

En breves palabras de, Florián Castillo et al. (2021) mediante un estudio experimental, investigaron la influencia de la gestión por procesos de mayor interés para su operacionalidad, enfocada en la calidad del servicio, concluyendo que dicha gestión influye significativamente.

A su vez, K. P., y Tapullima Sinarahua, R. F. (2023) en donde realizaron una revisión bibliográfica, analizando la gestión del personal en el sector microfinanciero, sin embargo, sin diferencia a otro sector concluyeron que una adecuada gestión del personal trae consigo la eficiencia operativa, el crecimiento de la empresa, y un mejor posicionamiento en el mercado.

Ramos Rosas (2021), con respecto a la calidad del servicio, el autor concluye que las Mypes, es decir las micro y pequeñas empresas, deben enfocarse en mejorar la calidad del servicio para un alto nivel de competitividad, en donde investigó la relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente en los restaurantes de Sullana, Perú; y encontró que una mejora en la calidad del servicio se asocia significativamente con un aumento en la satisfacción del cliente.

2.1.5 Calidad de Servicio

Por eso, Fernandez, J. M. (2023) el estudio realizado por la empresa en la que se buscó determinar el punto de interacción y atributos más valorados por los usuarios del servicio, encontró que los productos y el servicio expendidos en las dulcerías de los cines son un punto relevante y así como sus respectivos atributos. Los resultados evidenciaron que existe una relación directa y significativa entre las variables de gestión por procesos y calidad de servicio al cliente.

A su vez, Meneses Ochoa (2022) investigó la relación entre competitividad y la calidad de servicio en las micro y pequeñas empresas comercializadoras de Lima Metropolitana, y encontró mediante el estudio una correlación positiva y moderada entre ambas variables, sugiriendo que una mayor competitividad se asocia con una mejor calidad de servicio.

Díaz Muñoz, Quintana Lombeida y Fierro Mosquera (2021) destacan la importancia de la estrategia empresarial, el liderazgo, la productividad y el capital humano como elementos determinantes de la competitividad y la examinan como una condición esencial para el crecimiento de las organizaciones. Concluyen que la competitividad ha evolucionado de un concepto fijo centrado en factores financieros a uno que valora los activos intangibles y la calidad del recurso humano.

2.2 Marco Conceptual - Antecedentes

2.2.1 Marco Conceptual

Atención al cliente: se centra en garantizar una experiencia positiva al cliente, todo el soporte que se le brinda antes, durante o después de que compren y usen el o los productos o servicios. Acto en el cual se proporciona soporte a los clientes de una entidad ya sea de un producto o servicio, utilizando un procedimiento que cubran necesidades generales que requiera atención. (Ucha, 2009).

Calidad: se refiere al grado en el que un conjunto de características propias de un objeto que puede ser un producto, un servicio, un proceso, una persona, una organización, un sistema o un recurso, cumple con los requisitos, y que permiten juzgar su valor. Las características que el cliente establece y define determinan la calidad del producto o del servicio adquirido, y la diversidad de criterios se justifica por la complejidad y el alcance de esta categoría. En decir, la calidad significa el nivel de satisfacción ante las necesidades y expectativas tiene el cliente. (ISO 9001:2015, 2016).

Competitividad: se entiende como la habilidad de una organización, ya sea con o sin fines de lucro, para rivalizar y alcanzar los objetivos para los cuales fue

establecido, logrando mayor éxito que otras organizaciones competidoras. En el ámbito económico, la competencia tiene un papel esencial en las empresas, estableciendo la capacidad de cada una para poder mantenerse en el mercado. Es el grado en que una empresa ofrece ventajas competitivas en relación con sus competidores y se coloca a la vanguardia. (Chiavenato, 2017).

Estrategia: conjunto de reglas que buscan alcanzar una decisión más efectiva, implica determinar y establecer metas y objetivos a largo plazo, son las medidas a adoptar y la distribución de los recursos requeridos para alcanzar esos objetivos. Hace referencia a aquellas acciones y comportamientos que se encuentran orientadas a establecer una mentalidad o un método para realizar funciones. El uso de esta palabra se ha generalizado a todos los campos, por cualquier tipo de persona y en cualquier actividad. El planteamiento de una estrategia viable requiere el conocimiento de la actividad lo cual va a dar la capacidad de un análisis prospectivo eficaz que facilite el logro del objetivo planteado. (Contreras, 2013).

Gestión: es la manera ordenada de llevar a cabo las obligaciones sobre un proceso productivo. La gestión ha sido establecida como una acción asociada a entidades que facilita gestionar procesos. (Manrique, 2016).

Insatisfacción: surge cuando sentimos que nuestras expectativas, deseos o necesidades no se están cumpliendo, o no se logran satisfacer expectativas, lo que puede llevar a sentimientos de vacío, frustración y malestar emocional. (Pérez, 2024).

Motivación: se refiere al mecanismo mediante el cual una persona se plantea un objetivo o se establece un propósito, utiliza los recursos necesarios y mantiene una conducta específica, con el fin de lograr la meta. Impulsa la creatividad, estimula el aprendizaje, permite mejorar las competencias. Resulta esencial para establecer y cumplir objetivos, así como en la gestión del comportamiento, siendo fundamental en los logros personales, académicos y profesionales. (Naciones Unidas, 2025).

Mypes: régimen laboral de las micro y pequeñas empresas, se refiere a la entidad económica constituida por una persona natural o jurídica, organizada de acuerdo con cualquier modalidad empresarial permitida por la legislación

vigente. El objetivo es llevar a cabo acciones relacionadas con la obtención, la modificación, la producción y la comercialización de productos o prestación de servicios. (Sunat, 2025).

Necesidad: impulso cautivador que provoca que las causas actúen de forma inevitable en una dirección específica. Es la condición de una persona que se halla en carencia de un elemento. Se relaciona con una valoración que muestra la existencia de una discrepancia entre una situación analizada y otra considerada como ideal o como modelo. (Moreno Sara, Palomino Pedro, Frías Antonio & Del Pino Rafael, 2015).

Organización: se define como un conjunto de funciones y relaciones orientadas a un plan con el alcance de un objetivo, la cual se logra a través de actividades coordinadas dentro de un marco que propicia el desarrollo de capacidades imprescindibles para operar en un contexto. Es decir, es una entidad social compleja, constituida por componentes que la caracterizan y le dan identidad, un grupo estructurado de personas que trabajan de forma sincronizada para lograr objetivos específicos. (Velásquez, 2007).

Posicionamiento: es la posición que se adueña en la mente del cliente una marca y/o logo de un producto o servicio, sus características, las percepciones o impresiones del usuario y sus beneficios. Comprende consideraciones tanto competitivas como las necesidades de los clientes. Por otro lado, esbozan los términos de marca e imagen. Esto resume el objetivo principal del marketing. (Coca, 2007).

Productividad: se refiere a la proporción de productos producidos por un sistema de fabricación y los recursos como insumos empleados para lograr esa producción. Es decir, indica la capacidad de generar beneficios, productos, resultados, etc. Se relaciona con el procedimiento en donde intervienen distintos elementos y actividades para alcanzar un resultado, y cuando existen mejoras, significa que con los mismos o menos recursos se puede obtener los mismos o mayores resultados, sea en productos o servicios. (Fontalvo Tomás, De La Hoz Efraín & Morelos José, 2018).

Pyme: son aquellas empresas clasificadas como pequeñas y medianas, se distingue por operar a una escala reducida y que se caracteriza por tener pocos

empleados y bajos ingresos. Estas empresas operan bajo restricciones laborales y económicas establecidas por el estado. Además, se caracterizan por tener lógicas propias, intereses, culturas y una mente emprendedora. (NubeCont, 2022).

Retroalimentación: conocido también como feedback, se refiere al mecanismo por el cual se genera una respuesta a la transmisión de un mensaje; expresa opiniones, juicios fundamentados sobre el proceso de aprendizaje, incluyendo los aciertos y errores, así como las fortalezas y debilidades; pueden ser clasificados como positiva o negativa, dependiendo de los efectos del desempeño de un sistema. Esto conlleva al control de un sistema a través de la reincorporación de los resultados de su rendimiento, es decir, se trata de un proceso que abarca tanto la evaluación como la corrección. (Moreno, 2021).

Satisfacción: es una emoción o sentimiento de placer, que surge al satisfacer o cumplir una necesidad o un deseo. Representa una valoración que resulta del encuentro entre el consumidor con un bien o servicio, expectativas depositadas. (Ucha, 2012).

Servicio: es una prestación que cubre alguna necesidad humana y que no implica en la creación de productos físicos. Un servicio es una acción, un recurso de tipo económico, sin embargo, carece de una presencia física por sí mismo, es decir, intangible; a diferencia de los productos que si tienen una forma tangible. Se trata del conjunto de actividades orientadas a cumplir las expectativas o satisfacer las necesidades de los consumidores. (Raffino, 2024).

Sostenibilidad: se fundamenta en el concepto de cubrir las necesidades actuales sin comprometer ni perjudicar las necesidades de las futuras generaciones, manteniendo la protección del medioambiente, la expansión económica y el desarrollo social. Es decir, se plantea que la humanidad debe comportarse reconociendo y comprendiendo que es parte de un sistema donde cada uno de sus componentes, el ser humano, la naturaleza, y la economía desempeñan una función esencial; ya que los aspectos sociales, ambientales y económicos deben evolucionar en paralelo y de manera integrada para lograr la sostenibilidad. (Lira, 2018).

2.2.2 Antecedentes

Estos antecedentes, estudios que proporcionan perspectivas valiosas sobre estrategias efectivas de gestión del personal en el sector de la restauración y/o también conocido como el sector de alimentos y bebidas, resaltan la importancia de una gestión adecuada del personal, enfatizando y enfocándose en aspectos como el clima organizacional, la formación y capacitación, la implementación de estrategias de calidad, la motivación y la retención del talento para mejorar tanto el desempeño laboral como la satisfacción al cliente y el éxito empresarial.

2.2.2.1 Antecedentes Internacionales

Mora Fuela, D. M. (2014) investiga y propone un diseño de gestión del talento humano basado en competencias para la cadena de heladerías Tutto Freddo S.A. en Cuenca, Ecuador. Con la finalidad de implementar un proceso sistemático en el reclutamiento del personal, selección, capacitación, evaluación de desempeño y remuneración, de este modo las funciones se llevarán de forma más eficiente facilitando así el desarrollo de los trabajadores como el crecimiento de la empresarial.

Trindade da Silva Barreto, L. M., Galvão de Albuquerque, L., & Freire Medeiros, C. A. (2015). El presente trabajo tuvo como objetivo evaluar el grado de implementación de las estrategias de gestión de personas en los medios de hospedaje del nordeste brasileño. Los resultados indican que hay un alto nivel de implementación de todas las estrategias de gestión de personal observadas. Las estrategias que alcanzaron un mayor nivel de implementación son aquellas que destacan el compromiso de los trabajadores, la colaboración entre el equipo y una comunicación efectiva. Se recomienda llevar a cabo investigaciones comparativas en otros sectores y áreas dentro del ámbito turístico y proponen evaluar el nivel de implementación de las estrategias de gestión del personal en los hospedajes apoyando una gestión eficiente de los hoteles para incrementar sus resultados.

El País. (2025). La gastronomía española, entre el esplendor económico y el drama de la falta de personal. Este artículo analiza la contradicción en la

gastronomía española, donde, a pesar de su contribución económica significativa, enfrenta serios retos como la falta de personal cualificado. Se destaca la necesidad de una mayor profesionalización y formación en el sector para atraer y retener talento. En el informe se presentan diversas características para fortalecer el talento en el sector gastronómico. Con el objetivo de construir e impulsar una estrategia de marca empleadora es fundamental establecer acciones, así como asegurar la financiación necesaria y promover empleos de calidad. Además, los expertos señalan que es vital impulsar nuevas capacidades y habilidades que permitan a los trabajadores progresar, ofreciendo formación de manera individualizada, mientras se cultiva una cultura de aprendizaje. También es crucial satisfacer las necesidades y expectativas de las nuevas generaciones es determinante, al igual que implementar sistemas de gestión del desempeño que contribuyan a la motivación de los trabajadores, vinculando la compensación con el logro de objetivos.

Bahamon Mossos, D. (2020) realizó una investigación titulada "Efectos de las prácticas operativas de gestión del talento humano vs. efectos de prácticas operativas de alto desempeño de gestión del talento en restaurantes de comida rápida en Neiva". Este estudio, analiza cómo las prácticas de gestión del talento humano influyen en la calidad percibida por los clientes y en el rendimiento del personal en el sector de la comida rápida en Neiva, Colombia. La investigación destaca que los restaurantes son organizaciones complejas, donde la gestión del talento humano es crucial debido a que el desempeño del personal se refleja directamente en la calidad del servicio. A pesar de la competitividad en la industria gastronómica, muchas empresas no implementan una gestión efectiva de recursos humanos, o lo hacen de manera empírica sin aprovechar al máximo el potencial de sus equipos de trabajo. El estudio propone la adopción de prácticas de alto desempeño en la gestión del talento humano para mejorar tanto la calidad percibida por los clientes como el rendimiento del personal.

Serrano López, Ana Lucía (2022) esta investigación inicia con un análisis del marco teórico relacionado con la medición y evaluación de la satisfacción laboral y el clima organizacional que experimentan los trabajadores en el sector del alojamiento en las tres ciudades más importantes de Ecuador: Guayaquil, Quito

y Cuenca. Los resultados muestran como el sector hotelero ecuatoriano se ve en la necesidad de enfocarse a crear estrategias que motiven el compromiso emocional de los trabajadores para así lograr una mayor calidad en el área de servicio al cliente. En el contexto, la satisfacción del clima laboral cumple un papel fundamental, siendo esencial para el funcionamiento eficaz de las empresas hoteleras.

2.2.2.2 Antecedentes Nacionales

El estudio realizado por Chinchay Zapata, P. y Santiago Huertas, F. (2022) tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima laboral y el desempeño de los empleados en una heladería de Piura. Utilizaron dos instrumentos psicológicos: Escala de Clima Laboral CL-SPC (Sonia Palma-2013) y el Cuestionario de Medición de Desempeño Laboral (Koopmans et al. 2013). La investigación concluyó que hay una relación positiva, aunque baja, entre las dos variables, lo que recomienda es que mientras el entorno de trabajo proporcione un clima de satisfacción laboral, los empleados podrán desempeñarse mejor en sus funciones, aunque no sea el único factor influyente. Así mismo, el estudio identificó oportunidades de mejora como en la comunicación interna y en las condiciones de trabajo para aumentar el rendimiento del personal.

Requejo Julca, Luz Gladys (2019) desarrolló la presente investigación con el objetivo de ofrecer soluciones dentro de la empresa en relación a la gestión del talento humano y el clima organizacional; dicha investigación como resultado demuestra que el nivel del clima organizacional en la empresa es valorado como promedios negativos, a pesar de que se evidenció que la empresa ha mantenido un ambiente laboral poco favorable para sus trabajadores, existen oportunidades para mejorar la percepción de un área de trabajo agradable y puedan sentirse más satisfechos. En cuanto a la gestión del talento humano es valorado como deficiente, debido a ciertas dificultades en el área, como es la selección y contratación del personal, la motivación y el desarrollo de sus trabajadores. Así mismo, se recomienda implementar estrategias para mejorar la gestión del

talento humano lo que contribuirá a optimizar las problemáticas visibles en la empresa, donde incluye el clima laboral.

Ortiz Fierro, R. E., & Pacheco Urquiaga, F. (2018) esta revisión sistemática aborda cómo el clima organizacional influye en el desempeño laboral en empresas del sector restaurantero. En el sector de alimentos y bebidas como restaurantes que ofrecen productos y servicios, es crucial prestar atención a estos elementos, porque los mejores resultados de mantener un clima laboral positivo donde los empleados se sientan satisfechos contribuye al logro de los objetivos empresariales, lo que resulta a un incremento en la productividad y, por ende, al incremento económico. Los autores concluyen que un clima organizacional positivo está directamente relacionado con un mejor desempeño laboral, subrayando la necesidad de estrategias de gestión que fomenten un ambiente de trabajo favorable.

Arias Gallegos, W. L., & Jiménez Barrios, N. A. (2013) realizaron una investigación con el objetivo de determinar cómo son las relaciones humanas que prevalecen en las mypes del distrito de Paucarpata en la ciudad de Arequipa. Esta investigación distingue cuatro tipos de relaciones humanas: negativas e inseguras, de servicio y adaptabilidad, egoístas e indiferentes y de tipo hostil. En donde los resultados muestran que las relaciones humanas predominantes son de tipo hostil, lo que indica que las condiciones de trabajo y/o el ambiente laboral en las micro y pequeñas empresas no es el ideal para los colaboradores, pudiendo influenciar e impactar de forma negativa tanto en su desempeño y como en su bienestar. Los autores concluyen en concientizar a los colaboradores sobre la necesidad de mejorar sus relaciones interpersonales en el área de trabajo, con la salvedad de que un paso previo sería identificar las razones por las cuales se presentan esas situaciones.

2.3 Alternativas Metodológicas de Solución

Para abordar la problemática identificada en cuestión de los trabajadores en el área de servicio de atención al cliente, que no se ha formalizado por la ineficiencia en la gestión del personal, se suma como consecuencia la deficiencia

en la atención y la pérdida de clientes frecuentes, reflejando esto también en las ventas. Era necesario establecer estrategias de gestión del personal, fundamentado en métodos de administración que influye una gestión de recursos humanos y la calidad de servicio, utilizando la metodología descriptiva, y enfocándome en los objetivos específicos.

Inicialmente para identificar el proceso de gestión del personal del área de servicio se tomó como referencia el proceso de administración de recursos humanos de Chiavenato (2009), así poder establecer una mejor gestión y organización en la empresa, y que los resultados finales sean deseables. Se implementó el siguiente proceso:

- Procesos para integrar a los colaboradores
Reclutamiento y selección del personal, inducción y capacitación.
- Procesos para organizar a los colaboradores
Diseño del puesto y perfil de personal.
- Procesos para recompensar a los colaboradores
Remuneración e incentivos, cronogramas de actividades.
- Procesos para desarrollar a los colaboradores
Reuniones mensuales, capacitaciones cada 4 meses.
- Procesos para retener a los colaboradores
Relaciones con los colaboradores y los superiores, seguridad y calidad en el ambiente laboral.
- Procesos para auditar a los colaboradores
Encuestas a los clientes, evaluaciones semestrales.

El diseño de una entrevista estructurada, con el contenido hace posible el desarrollo de la capacidad específica del colaborador, además, optimiza el proceso de selección del personal y de adaptación. Por consiguiente, establecí la estructura de la siguiente manera:

- Principalmente se creó el documento del manual de perfil del puesto, en este caso, el de atención al cliente.
- Se inicia con la recepción de los Curriculum Vitae, procedemos a verificar y seleccionar a los candidatos que cumplan con el perfil, para luego proceder con la entrevista personal.

- La entrevista en sí es la fase fundamental del procedimiento, en donde se intercambia la información deseada por los dos participantes, el entrevistador y el entrevistado. En base a la entrevista, se realiza una simulación en el área de trabajo, donde se evaluará sobre todo el desenvolvimiento en el área de atención y donde quedarán los seleccionados.
- Los candidatos seleccionados comenzaran la etapa de inducción y capacitación, para ello se realizó un formato de módulos.

Basándome en la teoría Y de McGregor (1960) para poder sostener a los colaboradores y establecer un entorno favorable, y evitar el ausentismo, propuse un sistema de motivación, donde incluye:

- Cronograma de actividades y festividades en todos los meses del año.
- Reuniones mensuales de integración.
- Bono por objetivo de ventas.
- Incremento de sueldo por antigüedad.
- Capacitaciones cuatrimestrales como reforzamiento.
- Las sanciones verbales o escritas como método para reforzar la conducta como medida disciplinaria, de ser necesario.

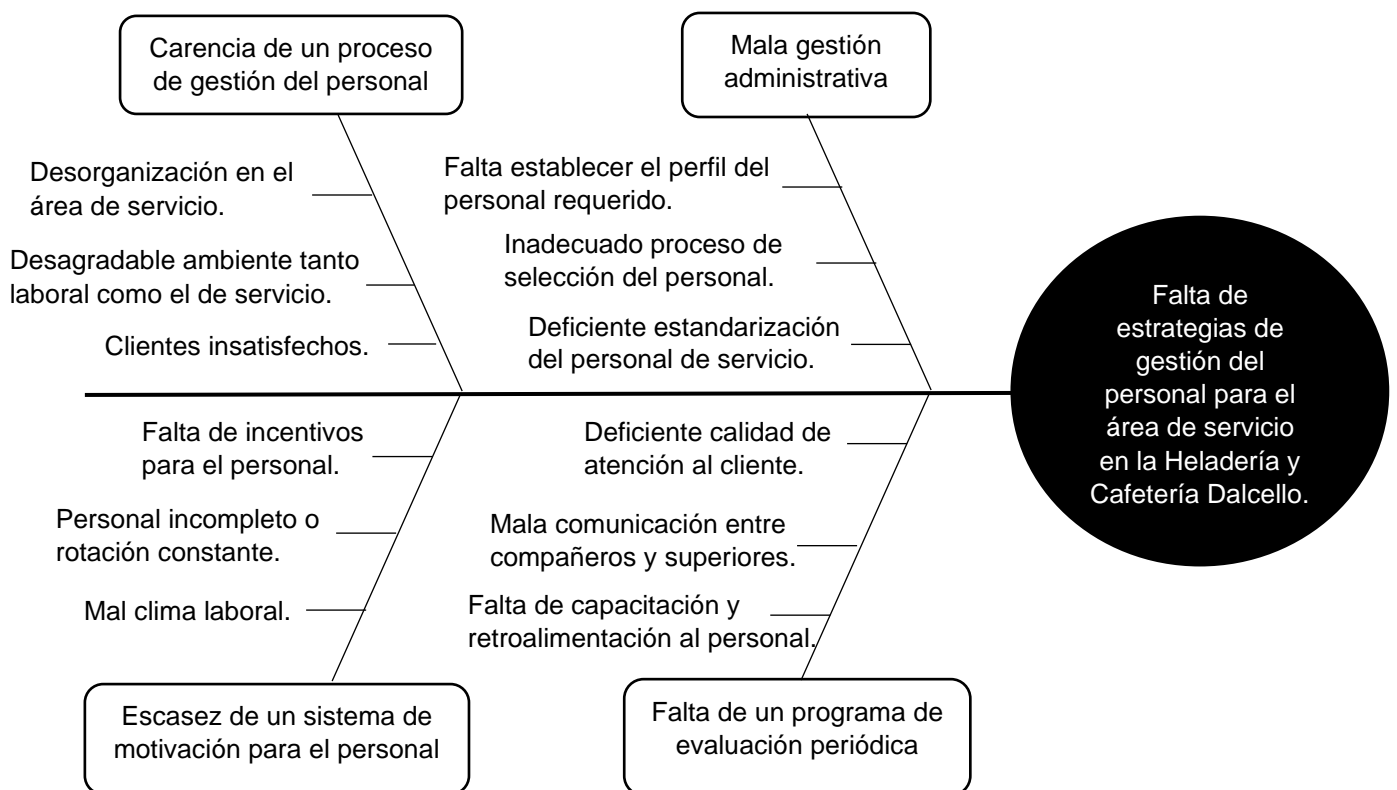
Para que el personal sea de calidad y se mantenga capacitado, formando parte de las prácticas que la empresa adopta para administrar sus operaciones con excelencia, se estableció los siguientes métodos de evaluación:

- Se diseñó una tabla particular de evaluación que se ejecutará cada semestre, para consolidar los resultados de los colaboradores y así poder corregir y mejorar continuamente el rendimiento y sus capacidades, con el propósito de que el proceso no pierda efectividad.
- Se diseñó una encuesta virtual mediante un código Qr para conocer las preferencias y sugerencias de los clientes, como parte de evaluación de los colaboradores.

La atención al cliente, así como el servicio y el soporte son elementos cruciales para la empresa, por lo que identificar posibles impedimentos en sus procesos o normativas es importante. Perfeccionar los elementos que causan dificultades

en la experiencia del cliente a través del personal, será el punto clave, utilizando la mencionada metodología con un enfoque práctico y estandarizado, lo cual contribuyó a una mejor gestión del personal y mejorar la calidad del servicio. Utilicé la herramienta del siguiente diagrama:

Figura 11. Diagrama de Ishikawa.



2.4 Justificación de la metodología escogida

La metodología del presente informe de suficiencia profesional es descriptiva, la justificación práctica que se puede confirmar es por la selección de un método que aplicó y se implementó las estrategias de gestión del personal por la necesidad de optimizar una deficiente organización del personal y que conllevaba a otros factores al mal manejo de servicio, en este punto siendo fundamental en toda empresa en general para una mejor calidad de atención al cliente, buscando contribuir con el crecimiento de la empresa identificando las

deficiencias que imposibilitan que la empresa brinde un buen servicio y producto de calidad, a través de un personal calificado y motivado.

Existen estudios que ofrecen expectativas contemporáneas y enfatizan en estrategias efectivas en el talento humano para el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de las propias empresas, y ser óptimo en la calidad de servicios.

Por otro lado, es aquí, en el área de servicio en atención al cliente donde me desempeño como supervisora de tienda y que me encuentro a cargo de lo que corresponde, el establecer las estrategias de gestión del personal ha sido importante y eficiente para la empresa.

Empezando por diseñar un proceso de entrevista estructura para el reclutamiento adecuado del personal que cumpla con el nuevo manual del perfil del puesto en el área de servicio como atención al cliente, de esta manera se agiliza el proceso en tiempo y evita el gasto económico, por ya no considerar tercerizar el reclutamiento. Establecer un sistema de motivación para el personal ha logrado una mejor organización en el área como también en el ambiente sea laboral y de atención, se mantiene estable a un personal responsable y proactivo, utilizando incentivos que influenciaron a una mejor actitud en el campo. Por último, la evaluación semestral diseñada ha reforzado la capacidad y la calidad de atención de los colaboradores.

Aquí, también se demuestra el dominio de experiencia y la aplicación de la competencia profesional adquiridas que se abordando temas relacionados a la carrera de administración que respaldan las habilidades.

Asimismo, dichos instrumentos servirán de antecedente y referente para futuras investigación en temas relacionados.

Capitulo III: Aporte y Desarrollo de la Experiencia

3.1 Diagnostico de la situación problemática

Cuando inicié mis labores en la empresa como Supervisora de tienda, desde un inicio pude observar ciertas falencias en la tienda encargada. Principalmente como toda microempresa muchas veces la gestión desde el punto de vista de

documentación, prima el empirismo, uno de los factores influyentes a la organización y gestión en la empresa. Con el pasar del tiempo pude percibir que el personal no realizaba sus funciones acordes de lo que se requería y sus desempeños eran deficientes, eran reiteradas las observaciones y correcciones que se gestionaba al personal, por ende, existía una deficiente organización en el área y esto se reflejaba en la atención que en algunas ocasiones el cliente se retiraba insatisfecho. Ante esta situación, parte de mi función, fue necesario realizar un análisis exhaustivo de estos puntos para identificar la raíz del problema y poder establecer soluciones efectivas.

Tal como figura 9 en la metodología aplicando la herramienta de Ishikawa, es aquí donde se diagnostica la situación problemática de las causas de la falta de estrategias de gestión del personal para el área de servicio, y que afecta directa y negativamente en la experiencia del cliente.

La falta de un proceso de gestión del personal es un obstáculo significativo que impide reclutar a un personal calificado para el cargo y que este se puede sentir desmotivado para desempeñar sus habilidades correctamente a través de una evaluación periódica.

Al no encontrar la estructuración de las entrevistas para el reclutamiento del personal, como consecuencia era una desfavorable su selección y por ende la deficiencia para el cargo, lo cual generaba una rotación constante del personal, prologando mayor el tiempo en cubrir el puesto, afectando al equipo y su desempeño.

Uno de los grandes problemas en la empresa, ha sido la falta de motivación del personal, desempeñándose en forma automática y cumpliendo solo su horario laboral por una remuneración, sin mentalizarse en un objetivo personal ni profesional, y esto se reflejaba en la atención a los clientes, dejando de ser frecuentes. Como consecuencia se generaba un desagradable ambiente tanto en el entorno laboral como en el entorno de la atención.

Por último, la problemática por la falta de una evaluación periódica generaba o mantenía a un personal desorientado, sin la capacidad de poder solucionar problemas eventuales en la atención, por la falta de conocimiento en el servicio, organización y capacitación, dificultando la implementación de mejoras en los

procesos de atención y de dar resultados eficientes. Se limita la colaboración, el compromiso del personal, su propio desempeño y habilidades.

3.2 Desarrollo de la experiencia

La experiencia es el conocimiento adquirido a través de acciones, es la práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para desarrollar alguna actividad o labor; entrando en el campo profesional, son los conocimientos, aptitudes y experiencias que se ha adquirido en una o más organizaciones y que permite mostrar nuestra cualificación.

Mis estudios de Turismo, estudios complementarios de Computación e Informática, y cursando la carrera de Administración en la Universidad, inicié trabajando en atención al cliente en la industria alimentaria en diferentes empresas, desarrollando una línea de carrera, logrando el puesto de Líder en la Pizzería Little Caesars, donde adquirí experiencia como asistente de gerencia e incluso ocupándolo esporádicamente, entre las propias funciones de mi cargo. (Anexo 4).

Por una mejor propuesta y continuando mi línea de carrera, culminé mi contrato con la mencionada empresa, e inicio una nueva experiencia en la Heladería y Cafetería Dalcello. (Anexo 5). En esta empresa he venido desarrollando el puesto de Supervisora de tienda en el área de atención al cliente, por la que me contrataron, sin embargo, y como valor agregado por su desarrollo empírico colaboré con la organización del espacio entre el área de producción y mi área, mientras que se localizaba en mi tienda. Observaciones de mejora en la infraestructura y visión de la tienda por la falta de supervisión, ejecutando los mantenimientos correspondientes y cambios necesarios. Ante el mal manejo del servicio de delivery, por equivocaciones de productos, por demoras en el despacho, mala información, mensajes informales; estandarice el procedimiento correcto en la atención, venta y despacho. Un mejor manejo en el área de servicio, estableciendo una mejor organización en la misma área con las herramientas de trabajo, y con el equipo de trabajadores dejando en claro sus funciones, esto a través de reuniones rápidas en turno. Este último basándome para este proyecto, cumpliendo funciones que van más allá de las actividades

que normalmente se desarrollan en mi puesto, por ser de un área o de una persona a cargo especializada, que faltaría complementar en la empresa, la cual es el de Recursos Humanos. Sin embargo, como parte del cargo implementar mejoras esto con el objetivo de desarrollar e integrar estrategias de gestión del personal como fase principal, con el fin de mejorar el área de servicio a mi cargo y sostener una excelente atención al cliente a través de trabajadores capacitados y motivados, y en general percibir un ambiente favorable, para ambos casos.

En base a mi experiencia obtenida a lo largo de los años en distintas empresas como anteriormente mencioné, he podido analizar que la gestión del personal es tan relevante que muy pocas empresas la gestionan correctamente y por ese motivo el personal no es estable, se fomenta un entorno laboral desagradable, y la calidad de atención es básica en donde muchas veces no complementa la calidad del producto, como es el caso de la empresa.

Al percibir esta problemática común en la empresa, tomé la iniciativa de enfocarme en las causas, como se muestra en la figura 9 el diagrama de Ishikawa, y buscar las soluciones. Al desarrollar un proceso estratégico, basado en las metodologías antes mencionadas, por el aprendizaje obtenido y la experiencia, se los expuse a los gerentes, con quienes mantengo una constante comunicación, la cual accedieron a la ejecución.

Con el apoyo de los gerentes, se estableció un mejor proceso y una estructura de entrevista para el reclutamiento del personal para el área de servicio, y así pudimos evitar la frecuente rotación y ausentismo de los colaboradores, reforzando la gestión administrativa y formalizando de alguna manera documentos faltantes en la empresa.

Más allá de mis funciones como Supervisora, como Líder del equipo de trabajo, comparto el compañerismo y el apoyo en la operatividad de los turnos por la falta de proactividad, siendo una comunicación efectiva que a través de ellos y también por su desempeño no muy eficiente, es que establezco un sistema de motivación a través de incentivos que generó un cambio en las perspectivas de los trabajadores y el desarrollo de sus habilidades.

Añadiendo una evaluación periódica que establece factores de desempeño y es aquí donde percibimos los puntos quiebres de los colaboradores, esto como

parte de la gestión del personal, que en vista existía falta de conocimientos en productos, preparaciones, procedimientos, entre otros. Reflejando los resultados en la eficiencia en la operatividad y en la atención, obteniendo comentarios positivos de los clientes.

La experiencia desarrollada en el presente proyecto ha aportado gran conocimiento tanto a nivel personal como profesional, gracias a la potencialización de la habilidad y capacidad para el desarrollo adecuado de las actividades y el objetivo planteado.

3.3 Modelo de la propuesta o solución

Las propuestas son acciones diseñadas con el fin de brindar mejoras en los procedimientos existentes, como solución ante falencias en la empresa como se presenta en este informe. A partir de lo mencionado, tomamos en cuenta que en las empresas pequeñas los directores asumen todas las responsabilidades, sin apoyo interno ni externo, en el caso de Dalcello, esto no se diferencia. A medida que la organización se expande, el trabajo de los directores se divide y se especializa, y requieren del apoyo de una consultoría de profesionales especializados en distintas áreas, en el caso del área de recursos humanos; se sugiere la contratación de una persona especializada, que se encargaría de controlar, mantener y mejorar dichos procesos; propuesta verbal, que se encuentra en evaluación por los gerentes.

No obstante, identificando un mejor proceso establecí estrategias de gestión del personal del área de servicio para llevar a cabo entre los nosotros los superiores.

Inicialmente la empresa contrataba a otra empresa tercerizadora de servicio para gestionar el reclutamiento del personal y así disminuir la carga laboral, sin embargo, corriendo el riesgo común en la demora de la contratación para reemplazar al personal ineficiente, que venía afectando al equipo, por la sobrecarga en las funciones diarias. Por lo tanto, fue necesario proponer una entrevista estructurada, diseñando un mejor proceso de reclutamiento realizado por nosotros mismos y así mantener un contacto directo con los candidatos.

La idea era impulsar una mayor profesionalización en el perfil del puesto, tomando en cuenta principalmente que sean vinculados al sector de hotelería y restauración, donde es fundamental atraer y fidelizar al mejor talento humano manteniendo un equilibrio ante la flexibilidad necesaria en el sector donde oscila las temporadas altas y bajas, más aún en esta empresa que es notoria sus temporadas por el tipo de producto principal del negocio que es el helado.

Dicho esto, principalmente diseñé el manual de perfil del puesto, documento de gestión normativo que contiene toda la información correspondiente a los perfiles de los puestos a cubrir en la empresa, en este caso el puesto de atención al cliente. A la vez, se presenta en la organización y describe de manera concreta las funciones, habilidades, requisitos y exigencias que esta demanda para que el empleado pueda desempeñarse correctamente. Herramienta de gestión esencial para toda empresa en recursos humanos, utilizado para el reclutamiento del personal.

Realizando el nuevo procedimiento de reclutamiento, como se mencionó anteriormente el proceso se tercerizaba, la selección del personal lo ejecutaron los gerentes, iniciaron publicando y compartiendo los anuncios de requerimientos en sus redes sociales, con recepción de los Currilum Vitae procedieron a verificar y seleccionar a los candidatos que cumplían con el perfil, luego se desarrolló la entrevista personal en la tienda a laborar en conjunto con el formato de entrevista que elaboré. En esta fase aconsejé, que se transmita los puntos como la misión, visión y cuál es el objetivo de la empresa y de los trabajadores, complementando la comunicación clara de las oportunidades, los derechos y beneficios que tendrán como colaboradores y que brinda la empresa, ya que existía la falta de información al personal.

Con los candidatos seleccionados, en base a la entrevista, me involucré en una simulación en el área de trabajo, donde se evaluó el desenvolvimiento en el área de atención, con el equipo de trabajo y más que todo la atención al cliente. Definiendo al personal, se procedió a la siguiente etapa que fue la capacitación e integración al equipo de trabajo. Por el contrario, se sugirió que los candidatos con acercamientos a nuestra búsqueda, se registrará en una base de datos, que fue creada por el Gerente General.

Culminando el proceso de reclutamiento se programó y se ejecutó un periodo de capacitación, periodo que anteriormente era básico y desarrollado brevemente en muy corto tiempo y esto generaba la deficiencia del personal y la falta de información y por tal motivo se gestionaba una desorganización en el área en el momento de la operatividad. Ejecutándose establecidas acciones de entrenamiento, cumpliendo con las funciones del puesto, y finalizamos con la evaluación de los resultados del personal. Para el desarrollo de dicha capacitación, acoplé un formato con los módulos a ejecutar, esto en un periodo de una semana, en donde el personal seleccionado demostró su destreza, compromiso y responsabilidad. Sin embargo, en los dos primeros días que inició la capacitación fueron cruciales en el desempeño de los candidatos, porque fueron evaluados para la final elección. La selección final del candidato, fue evaluado el nivel de conocimiento, desempeño e integración, finalizando con el cumplimiento de los objetivos. Cabe mencionar que la semana de capacitación culminada, fue remunerada, y que esto no se consideraba. Paralelamente, se solicitó una serie de documentos básicos que al finalizar la capacitación se procedió a la firma de contrato, ingresando a planilla a los trabajadores para formalizar y evitar inconvenientes futuros por la falta de la misma; con la validación de la información proporcionada por los candidatos e identificamos la relación laboral anteriormente.

Acoplé la solicitud de adjuntar el único documento de salud, el carné de sanidad, que acredita que el trabajador se encuentra en buenas condiciones de salud y cumple con los requisitos de higiene necesarios para trabajar en actividades relacionadas con alimentos y/o en servicios de atención al cliente, ya que es de suma importancia por procedimiento y cumplimiento legal, y cumpliendo de esta manera con la seguridad alimentaria y publica, algo que no se solicitaba al colaborador.

Ya con el proceso de selección del personal y el equipo completo en el área de atención al cliente, y para poder sostener a los colaboradores y establecer un entorno favorable, propuse un sistema de motivación. Un sistema sumamente necesario y que, hacía falta en la empresa, donde incluyó una serie de programaciones y activaciones:

- Una de ellas, fue de forma creativa para los colaboradores y que a su vez atrajo visitas de clientes más de lo usual. Establecí un calendario con actividades en fechas cívicas, incluyendo el aniversario de la tienda, en conjunto con el equipo decoramos la tienda con lo que corresponda en la fecha. Incluyendo los cumpleaños de los trabajadores, aquí tomé en cuenta un pequeño presente en lo que se permita en el momento.
- Uno de los incentivos más atractivos son los bonos, por este motivo planteé un bono por objetivo de ventas en el mes, propuse que al alcanzarla o sobrepasarla se compensará con un monto variable al mes, siendo este remunerado o compensado con vales de consumo, lo que sea más factible para la empresa por ser mes de temporadas, altas o bajas. El propósito del bono es lograr el objetivo determinado previamente. De esta manera, el deficiente desempeño no se penaliza y el excelente desempeño no es recompensado, porque el esquema establece un valor específico y limitado, y al logro del objetivo la recompensa se distribuirá entre los participantes por ser un objetivo de equipo de tienda.
- Propuse las recompensas relacionadas al tiempo del colaborador ha permanecido en la empresa y que se conceden anualmente, siempre y cuando el trabajador haya tenido un desempeño satisfactorio, por ello será validado con la evaluación semestral, que explicaré más adelante. Los presentes incentivos son diminutos, sin embargo, pretenden preservar el equilibrio en los salarios anuales. Ya que los incrementos salariales no se efectuaban y solo podía ser posible previa solicitud, considerando ser rechazada. Aquí los gerentes accedieron por un cambio de ser justo, basado a un criterio financiero que ellos desarrollan.
- Por otra parte, así como propuse las recompensas por los esfuerzos de los colaboradores también vi necesario incluir las sanciones, ésta con el propósito de reforzar la conducta como medida disciplinaria y cumplir las normas y/o reglamentos de la empresa. Previniendo la repetición de las faltas o errores, a través de advertencias verbales o escritas, y en

situaciones severas, incluso sancionar su reincidencia con la suspensión del trabajo o, en algunos casos, con la desvinculación de la empresa.

Las faltas se denominarían al incumplimiento de funciones ya establecidas, falta de responsabilidad, violar las reglas y normas, entre otras con más gravedad. Sucesos que veía constantemente principalmente por la falta de supervisión.

- Con el objetivo de hacer seguimiento a los puntos antes mencionados, propuse programar reuniones mensuales con los trabajadores. En donde pudimos informarles de los nuevos productos y políticas, creamos entusiasmo por las ventas y, explicamos los programas de incentivos del mes correspondiente, aprovechando las fechas festivas, fortaleciendo las estrategias de ventas, como también exponiendo los logros de objetivos del mes, celebrando o mejorando la misma. Brindándoles también todas las herramientas necesarias para el alcance de los objetivos planteados, estas siendo metas claras y medibles, donde podían intervenir los gerentes como integración al equipo.

- La capacitación continua es vital para mantener al equipo actualizado con la mejores prácticas y estándares de servicio, y esto no solamente mejora la competencia del personal, sino que incrementa su satisfacción porque sienten que están aprendiendo y creciendo, tanto personal como profesionalmente; incluyendo también los incentivos que motivan su desempeño. Por este motivo tan relevante en el área, propuse las capacitaciones cada cuatro meses para el equipo, para que así sea más dinámico y poder compartir ideas. Mantener a los integrantes del equipo bien entrenados y capacitados, desarrolla las habilidades para que puedan ser más creativas e innovadoras y a su vez productivas, lo que permite contribuir de manera efectiva a los objetivos de la empresa y se vuelvan cada vez más importantes. De este modo, permite a los trabajadores contribuir efectivamente en los resultados de la empresa, lo que es una forma eficaz de aportar valor a los colaboradores, a los consumidores y a la organización.

Capacitación donde utilizamos los mismos módulos del formato de capacitación que se desarrolló en la selección del personal (ver figura 14), para el refuerzo de la misma, garantizando que todos los colaboradores tengan la misma información, procedimientos y expectativas.

Anteriormente se menciona todo el proceso de organización, de integración, desarrollo y retención de los colaboradores en la empresa. Sin embargo, es importante que todo colaborador requiere retroalimentación sobre sus habilidades y desempeño para saber cómo este ejecuta su trabajo, por ello, es relevante hacer un seguimiento. Por tal motivo y por la falta de dicha evaluación, propuse una auditoría semestral mediante una evaluación a los colaboradores, en donde permite que las distintas partes de la empresa asuman debidamente su responsabilidad de línea a lo que corresponde al personal de atención, para consolidar los resultados de los colaboradores y así poder corregir y mejorar continuamente el rendimiento y sus capacidades, con el propósito de que el proceso no pierda efectividad.

La evaluación debe abarcar no solamente el desempeño actual de las funciones de los colaboradores, sino también el logro de las metas y los objetivos planteados, así como su potencial para el desarrollo; además, debe contribuir para mejorar y aumentar la productividad del colaborador en la empresa, y debe estar preparado para producir y atender con eficiencia y eficacia.

- Evaluar el desempeño de los colaboradores en la empresa, utilizando criterios que fomenten la igualdad y la justicia y a la vez que motiven a los colaboradores. Por esta razón, diseñé un cuadro de evaluación específico donde se registran los factores a evaluar y sus puntuaciones de la evaluación de desempeño. Los factores de la evaluación reflejan los criterios imprescindibles o todos los estándares necesarios para evaluar el desempeño de los colaboradores, bajo la misma estructura. La presente evaluación es una valoración sistemática del cumplimiento de todos los factores mencionados de cada colaborador, en función de las actividades que ejecuta, las metas y objetivos que llega a alcanzar y su

potencial en el desarrollo de las mismas funciones como también en el ambiente laboral. Como una de las acciones que la empresa adopta para gestionar la operación con alta calidad.

- Sin dejar de recepcionar información de los clientes, para que este no solo sea verbal en sus visitas, propuse una breve encuesta virtual, en donde los clientes escaneando un código Qr abriendo una ventana donde se encontrará un formulario para ser completado por los clientes, como parte de evaluación para los colaboradores como de otros puntos en referencia de nuestro servicio y productos.

Finalmente, se propuso que toda la información del colaborador se mantenga ordenadamente archivado, como historial y para lo que fuere necesario en su momento.

3.4 Resultados

El resultado se mide por el efecto del proceso de gestión del personal a través de las estrategias planteadas y ejecutadas obteniendo impactos directos y significativos en el servicio al cliente, la eficiencia operativa y la retención por los incentivos de los colaboradores.

La relación entre los gerentes y los trabajadores, que anteriormente se consideró conflictiva, hoy en la actualidad se basa en una solución y resultado trae beneficios para ambas partes. La gestión de recursos humanos, en este caso del personal, dependió de la mentalidad que predomine en la organización, en donde los objetivos son ahora estratégicas, y sus procedimientos son organizar, integrar, desarrollar, recompensar, retener y auditar a los colaboradores. Logrando el objetivo de crear una cultura organizacional participativa donde inspiró dedicación, seguridad, satisfacción y espíritu de equipo con un enfoque flexible, integrador, y una distribución del trabajo entre los colaboradores y el flujo de las actividades y los procesos de manera integral.

Iniciamos por la parte administrativa de la empresa y la gestión de documentos, como establecer el manual del perfil que se necesitaba para el área de atención al cliente, nos sirvió también como manual de funciones que permitió visualizar de forma amplia como se muestra en la figura 12, cuáles son las características, los requisitos, habilidades, conocimientos que necesita un trabajador para desempeñar sus funciones de manera eficiente en el puesto.

Figura 12. Manual del perfil del puesto de atención.



Manual de Funciones

Manual de Perfiles de Puestos	
Nombre del cargo	Atención al cliente
Área	Servicio de atención al cliente
Local	Caminos del Inca – Surco
Rango de edad	20 - 25 años
Sexo	Indistinto
Objetivo General del Puesto	
Ser responsable de la atención al público, garantizando la excelente experiencia de los clientes, desarrollando sus habilidades y conocimientos con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes.	
Funciones	
Brindar información, resolver dudas, orientar, prospectar y fidelizar a los clientes.	
Atender y despachar en turno los diferentes tipos de productos que se ofrecen.	
Mantener el abastecimiento de helados, cafés, insumos, entre otros, como también utensilios y menajes necesarios para la atención y despacho al cliente.	
Constantemente mantener limpio el área de servicio, del público, como también los espacios de trabajo. Todas las instalaciones de la tienda.	
Debe presentar correctamente el uniforme de la empresa, buena higiene personal.	

Arreglar y mantener los productos ordenados y refrigerados tanto en el mostrador, como los almacenados, generando una buena rotación del producto.

Limpiar y guardar ordenadamente todos los utensilios y equipos que se ocupan en el turno.

Compromiso por el cumplimiento de las tareas asignadas, por sus funciones, y el logro de objetivos.

Habilidad para trabajar en situaciones cambiantes o alternos, con los clientes, compañeros de trabajo, y superiores.

Captación de nueva información y conocimientos, y su eficaz aplicación.

Formación Académica	
Grado de Instrucción	Secundaria completa
Formación Académica	Universitaria
Especialidad	Administración, Turismo, afines.
Conocimientos	
Conocimientos Técnicos	Computación
Cursos y/o Programas	Idiomas
Experiencia Laboral	
Tiempo	6 meses mínimo
Rubro	Atención

Fuente: Elaboración propia.

Realizar dicho manual, en conjunto con el plan estratégico (ver anexo 1), la elaboración del organigrama (ver figura 4) y el manual de organización y funciones (MOF) de la empresa (ver anexo 3) formó parte de una formalización en los documentos de la empresa, y una mejor organización administrativa.

El proceso de selección del personal estuvo alineado con los objetivos y la estrategia de la empresa. Esto contribuyó no solo a reclutar a personas con las habilidades adecuadas, sino también se desarrolló de un ambiente de trabajo que fomentó la innovación, la colaboración y el compromiso del equipo. Y al ya no tercerizar el proceso, esto disminuyó en tiempo y costos. La elaboración del manual del perfil ayudó en parte de la estructura en las entrevistas para el reclutamiento del personal del área de servicio; de la misma forma, el formato de entrevista individual como se mostrará en la siguiente figura 13, contribuyó en la adquisición de información específica de los candidatos.

Figura 13. Formato de entrevista individual.

	FORMATO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL
---	---

Fecha de entrevista: _____ Hora: _____
Cargo al que aspira: _____
Nombres y apellidos completos: _____

1. EXPERIENCIA LABORAL

Cuál fue la última empresa en donde laboró: _____
Fecha de Inicio - Retiro: _____
Razón del retiro: _____
Qué cargo desempeñaba: _____
Qué funciones desempeñaba: _____
Cuál fue su mayor logro: _____
Ha tenido alguna experiencia en la que haya fallado: _____
Cómo logró superarlo: _____
Cómo eran sus relaciones con su jefe: _____
Cuáles eran sus principales dificultades: _____
Qué sabe de Dalcello: _____
Razones para trabajar en Dalcello: _____
Qué considera la diferencia con otros candidatos para ocupar el empleo: _____
Cuál es su aspiración salarial: _____

2. ESTUDIOS REALIZADOS

Universitarios _____	Año _____
Técnicos _____	Año _____
Tecnológicos _____	Año _____
Especialización _____	Año _____
Otros _____	Año _____

Qué proyectos tiene a futuro en sus estudios: _____

3. AUTODEFINICIÓN

Cuáles son sus fortalezas: 1: _____ 2: _____ 3: _____
Cuáles son sus metas a corto, mediano y largo plazo 1: _____
2: _____ 3: _____
Cuáles son sus aspectos por mejorar: 1: _____ 2: _____ 3: _____
Qué hace para lograrlo: _____
Cómo se define: 1: _____ 2: _____ 3: _____
Que puede aportarle a la entidad: _____
Que espera de Dalcello: _____

4. ADJUNTAR CV.

Fuente: Elaboración propia.

Al incluir en planilla a los colaboradores, siendo una herramienta fundamental para garantizar que se cumpla el reglamento laboral y sus regulaciones aplicables; proporcionó seguridad, ya que se contribuye a mantener una cultura de cumplimiento de la empresa. Lo mismo al acatar la presentación de carnet de

sanidad, ya que este es de suma importancia para el área y como procedimiento legal.

En el desarrollo de la capacitación, el colaborador obtuvo conocimientos sobre la empresa y sus reglamentos, reiteramos las normas y los procesos, al ampliar el panorama ellos ya tienen conocimiento de los productos y servicios que ofrecen, sobre la segmentación de clientes de la empresa, conocen a los competidores, sistemas de seguridad y salud en el trabajo, entre otros como está establecido en el formato para la capacitación que se presenta en la siguiente figura 14:

Figura 14. Formato de módulos de capacitación para el área de Servicio.

MÓDULOS DE CAPACITACIÓN				
Apellido y Nombre:				
Módulo	Temas Abordados	Fecha	Encargado de Capacitación	Observaciones
Módulo 1: Introducción a Heladería Dalcello	Historia y filosofía de la empresa			
	Estructura del establecimiento			
	Productos y servicios			
	Equipos y herramientas			
	Atención al cliente			
	Actividades prácticas			
Módulo 2: Normativas Internas de la Empresa	Código de vestimenta y comportamiento profesional			
	Políticas de higiene y seguridad en el trabajo			
	Procedimientos para la manipulación de alimentos			
	Regulaciones durante el turno de trabajo			
	Normas de atención al cliente y resolución de conflictos			
	Regulaciones sobre el uso de equipos y mobiliario			
Módulo 3: Servicio al Cliente	Estándares de atención al cliente			
	Procedimientos de atención			
	Técnicas de comunicación efectiva			
	Manejo de quejas y reclamos			
	Fidelización de clientes y venta sugestiva			
Módulo 4: Conocimiento de Carta	Categorías de la carta de heladería Dalcello			
	Descripción detallada de cada producto de la carta			
	Ingredientes y contenidos utilizados en cada producto elaborado y sin elaborar			
	Precios de cada producto			
	Combinaciones y recomendaciones de productos			
Módulo 5: Servicio de Helados	Temperatura ideal de servicio para helados			
	Tipos de recipientes para servir helados (vasos, conos, etc.)			
	Herramientas adecuadas para servir helados			
	Cantidades correctas de helado para cada porción			
	Técnicas de presentación de helados			
	Manejo de toppings y salsas			
Módulo 6: Preparación de Cafés	Granos de café empleados			
	Máquina de espresso y sus funcionalidades			
	Molienda y extracción del café			
	Vaporización de la leche			
	Bebidas en carta a base de café espresso			
	Presentación de cafés y emplatado			
Módulo 7: Sándwiches, Waffles y Milkshakes	Preparación de sándwiches: ingredientes, salsas, técnicas de montaje y presentación			
	Elaboración de waffles: uso de masa, cocción, variaciones de toppings, presentación y/o empaçado			
	Preparación de milkshakes: insumos y cantidades, presentaciones y decoración			

	Preparación de chocolate caliente: insumos y cantidades, presentación y decoración			
Módulo 8: Manejo de Caja	Uso del sistema Wally para cobros y registro de ventas			
	Emisión de facturas y boletas electrónicas			
	Manejo de diferentes medios de pago (efectivo, tarjetas de débito y crédito, aplicativos)			
	Técnicas para aumentar el ticket promedio (venta sugestiva)			
Módulo 9: Ventas por delivery y aplicativos	Atención vía whatsapp			
	Procedimiento de despacho del aplicativo Rappi			
	Actualizaciones del sistema de venta de la página web			
Módulo 10: Formatos de Limpieza y Kardex	Identificación de los formatos existentes			
	Formato de Tareas de apertura y cierre			
	Formato de Tareas de limpieza semanal			
	Formato de Kardex (entradas y salidas de descartables)			
	Importancia del llenado diario de formatos y su cumplimiento			
Módulo 11: Higiene y Seguridad Alimentaria	Principios de higiene y seguridad alimentaria			
	Limpieza y desinfección del área de trabajo			
	Manipulación segura de alimentos			
	Prevención de enfermedades transmitidas por alimentos			

Fuente: Elaboración propia.

Con la ayuda de este formato se ha logrado el objetivo de capacitar e incorporar al colaborador al equipo, en el tiempo establecido con el conocimiento tanto teórico como práctico, en donde se ha podido nivelar con sus compañeros, desempeñando sus funciones sin dificultad.

Un resultado óptimo al implementar el sistema de motivación, fue la disminución de la rotación del personal y el ausentismo, así pudimos conservar a los trabajadores estables, un factor muy consecuente que se presentaba en la empresa. Por el contrario, no solo aumentó la eficiencia, la proactividad y el compromiso, sino que también se transmitió en la satisfacción a nuestros clientes.

- Se cumplió con el objetivo principal al crear un nuevo calendario anual como lo visualizamos en la figura 15 con fechas festivas, porque fortaleció la cultura y la política de la empresa, potenció la participación e integración del equipo, y como resultado atraímos nuevos clientes, mantuvimos la satisfacción de la experiencia en un espacio llamativo en una fecha especial.

Figura 15. Calendario de actividades en el año.



CALENDARIO ANUAL

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Año Nuevo	Día de la Amistad	Día de la Mujer	Día de la Tierra	Día del Trabajo / Día de la Madre	Día del Padre
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Fiestas Patrias	Día del Niño	Aniversario Dalcello	Día de la canción criolla / Halloween	Día de los Santos / Día de los muertos	Navidad

Fuente: Elaboración propia.

- Al implementar el bono por objetivo de ventas en el mes, incentivó a los trabajadores en su desempeño y los motivó a desarrollar estrategias de ventas como las ventas sugestivas, y una excelente atención. Los objetivos de la empresa se lograron y los objetivos de cada colaborador fueron satisfechos. Así encontramos incentivar con la contribución de los colaboradores para conseguir los objetivos y paralelamente la rentabilidad de la empresa.

El objetivo meta mensual que debe lograr los colaboradores en el mes, propuse que para aumentar la participación en el mercado el objetivo es incrementar las ventas del año anterior en un 30%, considerando las ventas de cada mes como registro específico de progreso y por temporada, evaluación que los gerentes aprobaron.

Como se ve reflejado en la figura 16, en el último trimestre del año 2024, se cumplió el objetivo en el mes de octubre y diciembre, superando las ventas.

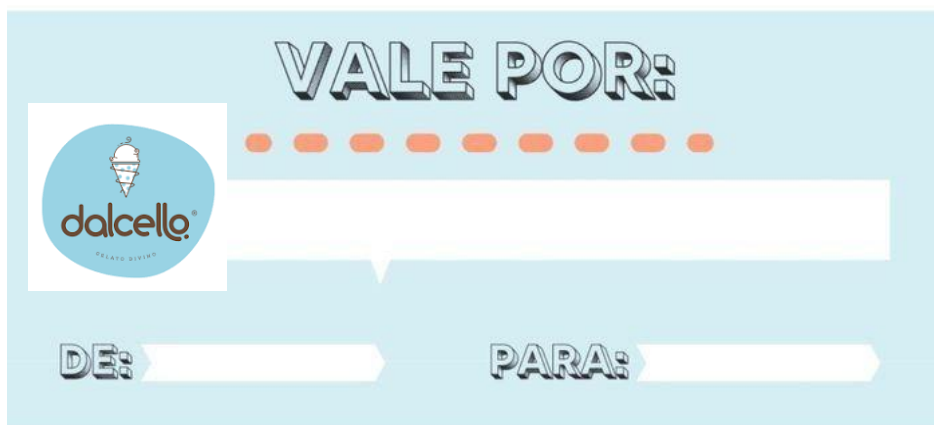
Figura 16. Cuadro comparativo de ventas del último trimestre del año 2023 y del año 2024.

VENTAS DALCELLO			
Mes	Venta 2023	Objetivo Venta 2024	Venta 2024
<i>Octubre</i>	S/ 58,385.00	S/ 75,900.50	S/ 76,905.40
<i>Noviembre</i>	S/ 57,084.50	S/ 74,209.85	S/ 70,159.90
<i>Diciembre</i>	S/ 60,536.90	S/ 78,697.97	S/ 86,480.00

Fuente: Sistema de Ventas Wally, sistema de facturación electrónica y punto de venta en el Perú.

Logrado el objetivo mensual, en el caso del mes de octubre, a todo el equipo se le ha premiado con un vale de consumo en los locales por el monto de S/. 300.00 más un litro de helado para cada colaborador. Para esto diseñé un vale de otorgamiento como adjunto en la siguiente figura 17:

Figura 17. Premio vale de consumo para los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia.

Incentivar las acciones que agregan valor a la empresa, al cliente y a los propios colaboradores, se reflejó en el desempeño excelente y el logro de objetivo, al ser premiado incentivó la conciencia de la misión y la visión de futuro de la empresa.

- Lo más incentivador, fueron las nuevas formas de pago que establecen una remuneración variable por el bono mensual y el incremento salarial anual, incrementó la innovación y la creatividad, el espíritu emprendedor y la proactividad, por ende, los resultados. Así mismo, remunerar a los colaboradores fue necesario incentivarlas constantemente para que logren las metas y los resultados desafiantes.

El dinero actúa como un incentivo muy elevado, en donde se ha observado una mayor productividad, cuando las personas perciben que el aumento de su esfuerzo realmente conduce un incremento en su recompensa económica, como se ve reflejada en la siguiente figura 18 sobre las remuneraciones:

Figura 18. Diferencia entre la Remuneración anterior y la Remuneración actual.

Remuneración Antes Pagada	Remuneración Actual por Incrementos
El pago de la remuneración básica, previamente establecido para el puesto, puede variar según un mutuo acuerdo con el colaborador.	La remuneración anual incrementa en base a la evaluación del desempeño.
La remuneración mensual es fija.	La remuneración puede ser variable en base a cumplimiento de metas mensuales.
La evaluación del desempeño en realidad no afecta en la remuneración del colaborador.	La evaluación del desempeño interfiere positivamente en la remuneración del colaborador.
Solo los supervisores reciben aumento de remuneración previamente negociadas.	Todos los colaboradores previamente aprobada la evaluación del desempeño tienen aumento de remuneración al año.
No es motivador ni incentivador el compromiso del colaborador con la empresa.	Funciona como un elemento que motiva e incentiva el compromiso con los objetivos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

- La función de esta medida fue corregir y ajustar el comportamiento inapropiado del colaborador y no solamente sancionarlo. La sanción es el

acto final de cualquier acción disciplinaria, caso que hasta el momento no se ha realizado. Suponiendo que se refleja un resultado positivo ante las estrategias de gestión del personal ejecutadas. Solo de forma demostrativa se realizó el siguiente cuadro de la figura 19, como referencia ante las sanciones que se pudieran establecer por algún incumplimiento en la empresa.

Figura 19. Nivel de sanciones por incumplimiento de funciones.

Advertencia Verbal	Advertencia Escrita	Suspensión	Despido
El trabajador comete una falta.	El trabajador comete una falta grave.	El trabajador comete nuevamente una falta grave.	El trabajador reitera una falta grave.
Obtiene una llamada de atención verbal de su superior para que no sea reiterada una falta similar, por lo contrario, enfrentará una penalización más grave.	Obtiene una llamada de atención escrita para notificar que si es reiterada una falta grave enfrentará otra penalización con mayor gravedad.	Obtiene una suspensión del trabajo, sin pago por el día en cuestión. Además, enfrentará otra notificación escrita advirtiéndole de que otra falta grave ocasionará su destitución de la empresa.	Desvinculación de la empresa por un motivo debidamente justificada.

Fuente: Elaboración propia.

- Con las reuniones mensuales, formamos un espacio agradable a través de un compartir integrando a los colaboradores, siendo esta positiva y sobre todo constructiva. Aumentamos también la responsabilidad como la conciencia del colaborador y del equipo de trabajo dentro de la empresa, reconociendo y celebrando su buen desempeño. Y en donde tuvimos los presentes la oportunidad de expresar opiniones, ideas, sugerencias, dudas, entre otros, logrando la interacción e integración del equipo.
- El desarrollo de los colaboradores en la capacitación no significó únicamente proporcionándoles información, conceptos y actitudes, sino también que aprendieron nuevos conocimientos, mejoraron habilidades y


destrezas, modificaron comportamientos y elevaron en nivel abstracción. Y, así, lograron ser más eficientes y eficaces en sus funciones. Es, por tanto, las capacitaciones y la retroalimentación en los determinados tiempos, aprendieron nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y así van modificando y mejorando su desarrollo de cada uno de los colaboradores. De esta manera se fomentó un ambiente donde los trabajadores se sintieron valorados.

Es por este motivo que la capacitación es una fuente de rentabilidad, enriquece el patrimonio humano de la empresa. En conclusión, consideramos que la capacitación no es un gasto, sino una inversión, porque produce beneficios directos para los clientes.

El control asegura que el área trabaje de acuerdo con lo previsto. Gracias a las evaluaciones el equipo se ha desarrollado un mejor ambiente y que trabaje al mismo ritmo, es por ello que la empresa mantiene el funcionamiento con eficiencia, formando parte de las prácticas que la empresa adopta para gestionar parte de sus operaciones con éxito.

El resultado aprobado en la evaluación de desempeño del colaborador se demuestra en la calidad de su atención y desempeño, es por ello que se consideró los factores relevantes en la evaluación como se muestra en la siguiente figura 20:

Figura 20. Formato de Evaluación del Desempeño para el personal de atención al cliente.

	<h2 style="margin: 0;">EVALUACION DEL DESEMPEÑO</h2>
---	--

Nombre y Apellido:	Puesto:	Tienda:
--------------------	---------	---------

Desempeño en la función:	Considerar el desempeño actual del colaborador en sus funciones.
--------------------------	--

FACTORES	1	2	3	4	5	Observaciones
	Malo	Tolerable	regular	Bueno	Excelente	
1. Atención Realiza el procedimiento correcto de atención al cliente						
2. Producción Prepara los productos que se requieren						
3. Check List Cumple con las tareas						
4. Caja Maneja el sistema y aplicaciones						
5. Integración Trabaja en equipo						
6. Presentación Personal Usa el uniforme y esta correctamente presentable						
7. Cooperación Mantiene aptitud, iniciativa e innovación						

8. Toma de Decisiones Facilidad de argumentar y solucionar problemas						
---	--	--	--	--	--	--

9. Responsabilidad Cumple obligaciones, funciones, objetivos						
---	--	--	--	--	--	--

10. Conocimientos Conocimientos del puesto y del negocio						
---	--	--	--	--	--	--

11. Agilidad Precisa los tiempos en cada función						
---	--	--	--	--	--	--

Resumen de puntuaciones	La puntuación del colaborador:					
	Malo	Tolerable	regular	Bueno	Excelente	
	0 - 11	12_22	23 - 33	34 – 54	55	

Fuente: Elaboración propia.

Considerando que la relación con los trabajadores influye directamente en las interacciones con los clientes, y es aquí donde percibimos que los colaboradores se encuentran capacitados y proactivos en la operación, brindando una completa y excelente atención al cliente. Y como evaluación de la misma, presentamos la encuesta en el siguiente formulario figura 21, mediante el escaneo de un código Qr se podrá completar la mencionada encuesta por los clientes visitados figura 20.

Figura 21. Flyer de encuesta.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 22. Formulario de preguntas.

Tu opinión nos ayuda a mejorar

Gracias por tu preferencia. Esperamos que la experiencia en Dalcello te haya gustado.

Nos gustaría recibir tus comentarios para poder seguir mejorando. Llena este formulario y comparte tus opiniones con nosotros.

isotvas@gmail.com [Cambiar cuenta](#)

No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Compártenos tu correo: *

Tu respuesta _____

¿Cuál es tu edad? *

Tu respuesta _____

¿Cuál es tu género? *

Femenino

Masculino

Prefiero no decirlo

Otros: _____

¿De qué forma te enteraste de Dalcello? *

Instagram

TikTok

Recomendación de un familiar o amistad

Al paso

Publicidad en TV

Publicidad en Radio

Influencer

Otros: _____

¿Cuál es tu nivel de satisfacción en relación * con la atención de nuestro personal?

1 ☆

2 ☆

3 ☆

4 ☆

5 ☆

¿Cuál es tu nivel de satisfacción en relación * a los productos que consumiste?

1 ☆

2 ☆

3 ☆

4 ☆

5 ☆

¿Qué tan satisfecho estás con ... ? *
1 = Muy insatisfecho 5 = Muy satisfecho

	1	2	3	4
Variedad de carta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad de sabores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente del local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Música	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estado del local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Con que frecuencia nos visitas? *

Todos los días

Entre semana

Los fines de semana

Una vez al mes

Otros: _____

¿Recomendarías a tus conocidos visitar * Dalcello Gelato?

Sí

No

¿Qué local es de tu preferencia? *

Local: Caminos del Inca

Local: Benavides

Coméntanos ¿Qué podemos mejorar de nuestra carta o productos? *

Tu respuesta _____

Coméntanos ¿Qué producto consumió o es * de tu preferencia?

Gelato

Café

Bebidas

Postres

Salados

¿Tienes algún comentario adicional para * nosotros?

Tu respuesta _____

[Enviar](#) [Borrar formulario](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

El formulario se creó en Mesovid SAC.
Does this form look suspicious? [Informe](#)

Google Formularios

Fuente: Elaborado y extraído en Google Formularios (<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeXyHPdauMdJjwC-pqdhQEH-qRxjz1jCp2BXNBQxAWVn2cUoQ/viewform?pli=1>).

El mantener archivado todos los datos, información, evaluaciones de cada colaborador, entre otros, se almacenan y acumulan en un registros o archivos desde que son contratados, lo que se denomina como un banco de datos, de este modo, se desarrolla un sistema de información de recursos humanos que actúa como fundamento para las decisiones relativas a los trabajadores. y esto ha generado un orden administrativo con lo que respecta al personal.

CONCLUSIONES

El campo de influencia de las estrategias para la gestión del personal, se extiende no sólo a los colaboradores, sino también a la empresa y a los clientes. Porque la finalidad de la empresa se establece en función de satisfacer alguna necesidad del entorno externo, es decir de la experiencia, y no solo de ofrecer un sencillo producto o servicio.

La empresa no contaba con la adecuada planificación estratégica de gestión del personal que le permita formalizar el proceso adecuado como herramienta técnica necesaria con formatos establecidos para la gestión y documentos formales que contribuya en la administración. Así mismo facilitó el proceso, obteniendo mejores resultados como el aumento de la eficiencia operativa y obteniendo un personal altamente capacitado y motivado que lo transmite en su desempeño brindando un servicio al cliente mejorado y así generando una experiencia memorable a nuevas visitas y manteniendo a los clientes fieles, acompañado de los productos de calidad, y un funcionamiento más fluido.

Si bien es cierto el proceso de reclutamiento lo realizaba una empresa tercerizada y podía agilizar el proceso de entrevistas, sin embargo, con el nuevo diseño de entrevista que fue estructurada en conjunto con el manual de perfil del personal, uno de los documentos inexistente pero fundamental, que permitió estar orientado a seleccionar correctamente al personal y este que pueda cubrir y desempeñar el puesto, y estos cuando entienden sus roles se enfocan en cumplir sus funciones. Complementado, con el nuevo formato de módulos de capacitación, se ha podido agilizar en todo el proceso de inducción, atrayendo a candidatos más calificados para el puesto, logrando una rápida adaptación, permitió una mejor selección del personal y formación del equipo, por ser seleccionados y entrevistados inicialmente por los gerentes que por experiencia en la empresa tienen el conocimiento de las características del ocupante del puesto y sus funciones, capacitados por mi persona, transmitiendo toda la experiencia en la empresa logrando una interacción entre el equipo.

Ejecutar un nuevo sistema en base a factores que puedan motivar e incentivar al equipo y cada uno de sus colaboradores ha sido muy satisfactorio porque al estar motivado y capacitado ha permitido que manejen las interacciones con los

clientes de manera eficiente y profesional. Incluyendo que el equipo trabajando en un ambiente positivo y colaborativo transmite esa energía en la atención, satisfaciendo las expectativas de los clientes.

La evaluación semestral, nos proporcionó información relevante para actuar de manera consensual e inmediata ante la falta de información o habilidad, por lo que la misma es importante en el proceso del desarrollo de los colaboradores. Los gerentes evaluaban a simple vista el cumplimiento de actividades y funciones de sus trabajadores, era de manera muy superficial, sin embargo, al establecer un proceso de evaluación semestral, esta de ser aprobada tiene la opción de aumentar los ingresos en la remuneración, ha generado en los colaboradores demostrar constancia en su desempeño, responsabilidad y la permanencia en la empresa evitando el ausentismo y la rotación del personal, siendo este un tema muy reiterativo en la empresa.

RECOMENDACIONES

Se recomienda principalmente mantener como herramienta sistemática las estrategias y los procesos de gestión del personal del área de servicio por ser el primer contacto que obtiene el cliente, y a través de la primera visita obtiene la experiencia y depende de esta, que podamos tener a un cliente leal a la marca.

Al identificar y establecer dichos procesos es recomendable mantener la secuencia como estrategias de gestión del personal, para evitar el desequilibrio y poner en riesgo la calidad de la atención, como anteriormente ha sucedido y los resultados han sido desfavorables, sin embargo, con las nuevas estrategias hemos percibido cambios positivos.

Sostener el proceso de entrevista y reclutamiento del personal elaborado, bajo el manual del perfil creado, y con el formato de capacitación; si bien es cierto que dichos documentos fueron creados también para la facilidad de la selección e inducción del colaborador, es preciso recomendar, que se debe realizar una actualización regular, en donde las descripciones deben revisarse y poder actualizarlas para reflejar cualquier cambio en las responsabilidades del trabajador o en la estructura de la empresa. Sin embargo, no se podría descartar la contratación de una persona profesional que pudiera abarcar el área de recursos humanos, porque podría reforzar puntos relevantes por ser una persona especializada.

Al establecer un sistema de un proceso de incentivos y fortalecimiento al personal, para mantener la motivación y el profesionalismo, recomendaría invertir en programas de formación y capacitación, en diversos periodos, como una capacitación de Carta de helados, ya que por temporadas crean nuevos sabores que se suman a la lista y es importante saber y conocer los insumos; un programa de Barismo, el café es el segundo producto más solicitado por ser también de calidad los granos de café y se podría aprovechar; por último, un curso de Habilidades Blandas, para mantener un equipo sólido, proactivo y motivado.

Las evaluaciones en los periodos de tiempos establecidos forman a un equipo permanente y sólido, por ello es importante mantenerlas, ya que los consumidores no solo esperan un trato amable sino a un personal comprometido para así poder brindar una experiencia única, y puedan resolver cualquier indecisiones e interrogantes, ofreciendo un soporte con agilidad y precisión. Sugerir aquí, que en la etapa de evaluación también estén presentes los gerentes para que así puedan observar la evolución de los candidatos, interferir en mejoras, y dar conformidad a la evaluación, para no ser de total responsabilidad de la supervisora, quién está a cargo de la misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arias Gallegos, W. L., & Jiménez Barrios, N. A. (2013). Relaciones humanas en mypes de Arequipa. *Contabilidad y Negocios*, 8(16), 48-60.

Bahamon, D. (2020). *Efectos de las prácticas operativas de gestión del talento humano vs efectos de prácticas operativas de alto desempeño de gestión del talento en restaurantes de comida rápida en Neiva*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10554/50520>.

Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*.

Chinchay Zapata, P. y Santiago Huertas, F. (2022). Clima y desempeño laboral en los trabajadores de una heladería, Piura 2022. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/101106>

Coca Carasila, M., (2007). IMPORTANCIA Y CONCEPTO DEL POSICIONAMIENTO UNA BREVE REVISIÓN TEÓRICA. *PERSPECTIVAS*, (20), 105-114.

Contreras Sierra, E. R., (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181.

Definición de la micro y pequeña empresa. (2025). SUNAT. <https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/define-microPequenaEmpresa.html>

Díaz Muñoz, G. A., Quintana Lombeida, M. D., & Fierro Mosquera, D. G. (2021). La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145–161. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>

Díaz Ríos, K. P., y Tapullima Sinarahua, R. F. (2023). La importancia de la gestión de personal en el sector microfinanciero en el periodo 2019-2023: Una revisión a la literatura. *Revista Científica DISCIPLINARES*. Vol. 2(3)

Douglas McGregor (1960) El lado humano de las empresas. Mcgraw-Hill / Interamericana de México.

El País. (2025). La gastronomía española, entre el esplendor económico y el drama de la falta de personal. El País. Recuperado de <https://elpais.com/gastronomia/2025-01-13/la-gastronomia-espanola-entre-el-esplendor-economico-y-el-drama-de-la-falta-de-personal.html>

Fernandez, J. M. (2023). La gestión por procesos y la relación con la calidad de servicio al cliente en la dulcería de la cadena de cines Cineplex S. A. [Tesis de maestría, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/37841>

Florián, O. R., Cortez, C. M., Luján, B., Angeles, N., Suarez, B. L., & Vega, E. (2021). Process management on the quality of service of an SME company in the service sector [Gestión por procesos para la calidad del servicio en una empresa Pyme del sector servicentro]. Proceedings of the LACCEI International Multi-conference for Engineering, Education and Technology, 2021-July (295), 1-10. <http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2021.1.1.295>

Fontalvo Herrera, Tomás, De La Hoz Granadillo, Efraín, & Morelos Gómez, José. (2018). LA PRODUCTIVIDAD Y SUS FACTORES: INCIDENCIA EN EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 47-60. <https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1375>

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees: Harvard Business Review Boston.

ISO 9001:2015 (septiembre, 2016). Desarrollo del concepto de calidad. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/09/desarrollo-concepto-calidad/#:~:text=La%20calidad%20es%20%E2%80%9Cla%20adecuaci%C3%B3n,NC%2F%20ISO%209000%202005.>

Julián Pérez Porto. (mayo de 2024). *Insatisfacción - Qué es, en el arte, definición y concepto*. Disponible en <https://definicion.de/insatisfaccion/>

La Ciencia de la Motivación. (2025). UNODC. <https://www.unodc.org/unodc/es/listen-first/super-skills/motivation.html>

Lira, A. (2018). Introducción al concepto de sostenibilidad. *Unidades de Apoyo para el Aprendizaje*. CUAED/Facultad de Arquitectura-UNAM. Consultado el (29 de mayo del 2025) de (<https://uapa.cuaed.unam.mx/sites/default/files/minisite/static/693ee8e8-f02c-43c2-8222-498e1e8b8814/ConceptoSostenibilidad/index.html>)

Madero-Gómez, S. M., & Rodríguez-Delgado, D. R. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>

Madero Gómez, Sergio Manuel. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*, 29, e2153. Epub 11 de septiembre de 2020. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>

Manrique López, Aida. (2016). Gestión y diseño: Convergencia disciplinar*. *Pensamiento & Gestión*, (40), 129-158. <https://doi.org/10.14482/pege.40.8808>

Meneses Ochoa, B. V. (2022). Relación de la competitividad con la calidad de servicio en las mype comercializadoras de Lima Metropolitana 2021. Universidad San Martín de Porres. Recuperado de https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/10507?utm_source=chatgpt.com

Mora Fuela, D. M. (2014). *Diseño de gestión de talento humano por competencias en heladerías Tutto Freddo S. A.* Universidad de Cuenca. Recuperado de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/21622>

Moreno Cámara, Sara, Palomino Moral, Pedro Ángel, Frías Osuna, Antonio, & Pino Casado, Rafael del. (2015). En torno al concepto de necesidad. *Index de Enfermería*, 24(4), 236-239. <https://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962015000300010>

Moreno Olivos, Tiburcio, (2021). La retroalimentación. Un proceso clave para la enseñanza y la evaluación formativa. | Primera edición, 2021.

Ortiz, R. E., & Pacheco, F. (2018). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en empresas del rubro de restaurante: una revisión sistemática de la literatura científica en el periodo 2009 – 2018 (Trabajo de investigación). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11537/23719>

Pastor, Marilia. (2025). Dalcello, un lugar para sorprenderte con los más variados sabores de helado. El Comercio. <https://elcomercio.pe/provecho/restaurantes/dalcello-un-lugar-para-sorprenderte-con-los-mas-variados-sabores-de-helado-miraflores-surco-precio-sabores-heladerias-artesanales-en-lima-verano-2025-noticia/?ref=ecr>

Pequeñas y medianas empresas (pymes) en el Perú. (2022). NubeCont. <https://nubecont.com/blog/2022/pequenas-y-medias-empresas-pymes-en-el-peru>

Raffino, Equipo editorial, Etecé (12 de noviembre de 2024). Servicio. Enciclopedia Concepto. Recuperado el 29 de mayo de 2025 de <https://concepto.de/servicio/>.

Ramos Rosas, C. D. (2021). Gestión de calidad del servicio y la satisfacción del cliente en los restaurantes de Sullana. *Revista Tecnológica - ESPOL*, 33(3), 230-241. <https://doi.org/10.37815/rte.v33n3.773>

Requejo Julca, Luz Gladys (2019). Gestion del talento humano para mejorar el clima organizacional de la empresa Helatonys S.A.C., Chiclayo 2017. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12802/5902>

Sanjeev, M. A., & Surya, A. V. (2016). Two factor theory of motivation and satisfaction: An empirical verification. *Annals of Data Science*, 3(2), 155-173.

Serrano López, Ana Lucía (2022). La satisfacción laboral y su influencia en el compromiso organizacional de los empleados en la planta hotelera del Ecuador (Quito, Guayaquil y Cuenca). Recuperado de <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/24033>

Solano-Castro, V. V., Cavero Aybar, H. N., Chalco Vargas, F. T., & Nuñez Lira, L. A. (2023). Estrategias de gestión del talento humano en pequeñas y medianas

empresas peruanas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(10), 954-966.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.6>

Trindade da Silva Barreto, L. M., Galvão de Albuquerque, L., & Freire Medeiros, C. A. (2015). ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE PERSONAL EN LA HOTELERÍA DEL NORDESTE BRASILEÑO. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24(3), 570-589.

Ucha, F. (noviembre, 2009). *Definición de Atención al cliente*. Significado.com. Desde <https://significado.com/atencion-al-cliente/>

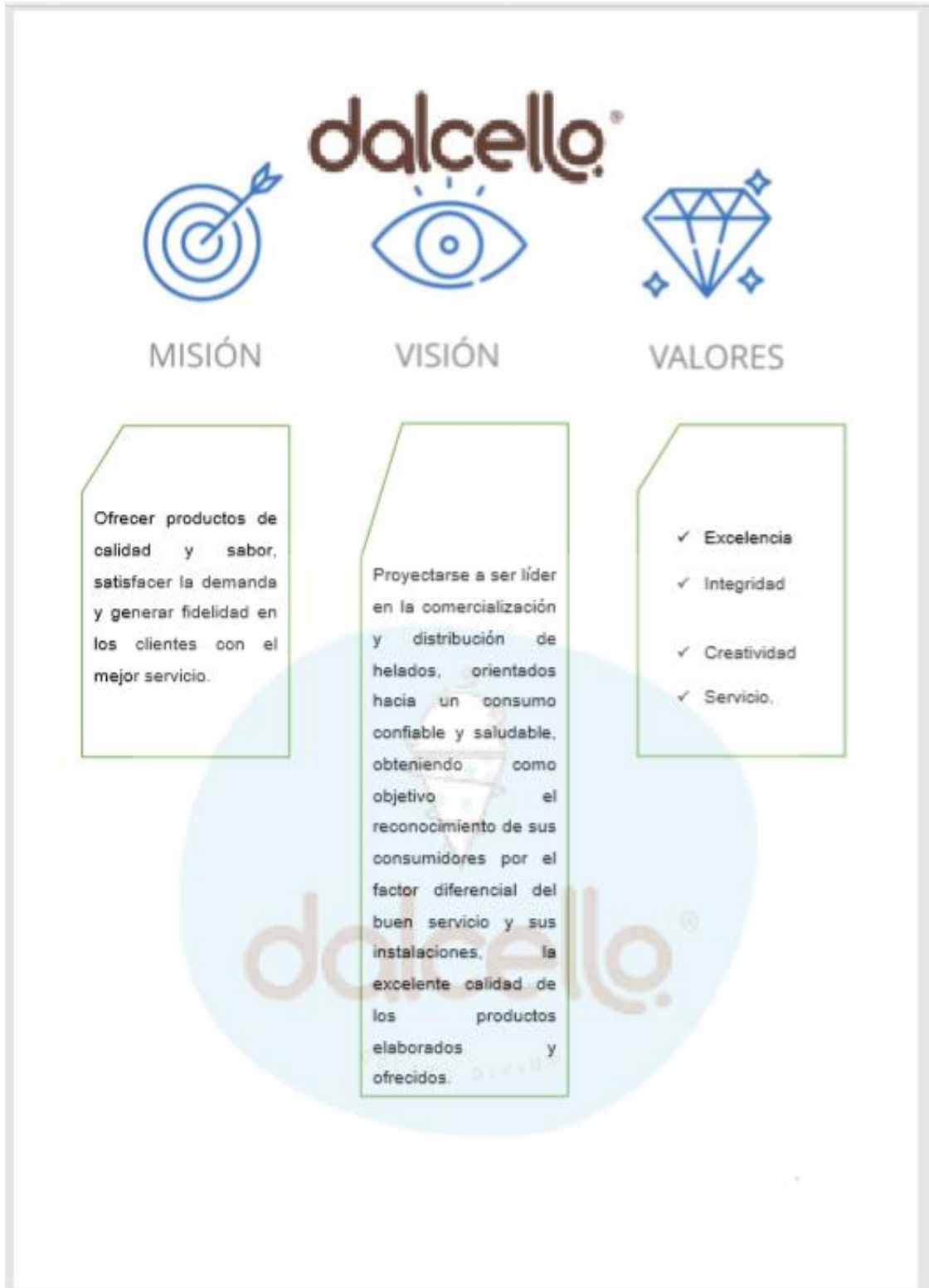
Ucha, F. (junio, 2012). *Definición de Satisfacción del Cliente*. Significado.com. Desde <https://significado.com/satisfaccion-del-cliente/>

Vázquez Suárez, L., Sánchez Gómez, R. (2019). *Gestión de recursos humanos para la PYME*. España: Ediciones Pirámide.

Velásquez Contreras, A., (2007). LA ORGANIZACIÓN, EL SISTEMA Y SU DINÁMICA: UNA VERSIÓN DESDE NIKLAS LUHMANN. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 129-155.

ANEXOS

ANEXO 1. Documento Misión, Visión y Valores.



Anexo 2. Representantes legales de la empresa.

REPRESENTANTES LEGALES DE 20600560809 - MESOVID S.A.C.

Resultado de la Búsqueda

La información exhibida en esta consulta corresponde a lo declarado por el contribuyente ante la Administración Tributaria.

Documento	Nro. Documento	Nombre	Cargo	Fecha Desde
DNI	46783093	MESONES VIDALON ANDRES PABLO	GERENTE GENERAL	29/12/2017
DNI	48102805	MESONES VIDALON ERNESTO EDUARDO	GERENTE	29/12/2017

Anexo 3. Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Heladería y Cafetería Dalcello.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

GERENTE GENERAL

Objetivo Principal

Es el representante legal de la empresa, es decir, el apoderado de la compañía, quien determina las políticas administrativas y operativas. Tiene la responsabilidad ante los accionistas, por los resultados de las actividades y el desempeño organizacional de la empresa. El objetivo principal es idear un valor agregado basándose en los productos y servicios que ofrece la empresa.

Funciones

- Establece las estrategias en general para alcanzar las metas y los objetivos propuestos.
- Organiza y planifica el trabajo de las áreas de la empresa, que contengan los elementos que se necesitan para desarrollar los planes en acción.
- Establece los procedimientos y mecanismos de control para tomar medidas efectivas.
- Administra los recursos humanos y materiales.
- Evalúa constantemente la ejecución en las operaciones y contrastar los resultados con los programas y estándares de ejecución (autoevaluación y supervisión de gestión).
- Define las necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.

GERENTE

Objetivo Principal

De la mano con el gerente general, se encarga de supervisar y asegurar que las operaciones diarias en cada área se completen, lidera la empresa y dirige los procesos de trabajo, coordina el trabajo de las diferentes áreas de la empresa.

Funciones

- Se ocupa de la optimización del proceso administrativo.
- Se ocupa del desempeño y cumplimientos de funciones en las diferentes áreas.
- Garantiza la administración de los recursos financieros y materiales, y la efectiva distribución.
- Intermediario de la comunicación, abastecimientos, y publicación de eventos y promociones.
- Planifica y gestiona el área de ventas y marketing.
- Supervisa y controla la operatividad en las áreas.

CONTADOR

Cabe mencionar que a la fecha se mantiene el servicio externo del contador para la empresa.

Objetivo Principal

Es el encargado de documentar y registrar todas las operaciones y actividades financieras que se lleven a cabo en la empresa, como el registro de ingresos y egresos, además de validar de que dichas transacciones sean legítimas y que se registren conforme a un marco legal. Es el responsable del asesoramiento y supervisión de los procedimientos y gestión del área contable, ejercidos por el gerente general, con el objetivo de afianzar la información.

Funciones

- Se asegura que se cumplan los principios contables, generalmente aceptados, cumpliendo con las políticas establecidas de la empresa.
- Examina procedimientos contables y realiza ajustes correspondientes.
- Revisa y controla los movimientos de cuentas como el correcto registro de las mismas.
- Se encarga de elaborar los estados financieros en fechas establecidas con información verídica y oportuna.
- Verifica y ajusta las cuentas financieras.
- Se encarga de crear las declaraciones de impuestos.
- Es el encargado de elaborar las nóminas de los colaboradores.

SUPERVISOR DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Objetivo Principal

Es la cabeza principal del área operativa, lidera y es responsable de supervisar las actividades y funciones diarias del área de producción, para garantizar la elaboración de los productos de manera eficiente.

Funciones

- Planifica, ejecuta y gestiona la cantidad de helados y postres a producir.
- Supervisa que se cumplan las normas de seguridad e higiene necesarias para preservar la salud y evitar accidentes.
- Garantiza que las herramientas de trabajo funcionen correctamente.
- Resuelve problemas que surjan en el área y supervisa el desempeño del personal a su cargo.
- Supervisa la entrada y salida tanto de materiales, equipos e insumos de almacén.
- Verifica y registra la mercadería que ingresa al almacén.
- Realiza el registro de producción como las salidas de helados y postres solicitados de diferentes proveedores.
- Elabora las órdenes de compra para la obtención de materiales e insumos necesarios.

ASISTENTE DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Objetivo Principal

Es el responsable de que se cumplan los procesos de producción e instrucciones se desarrollen de manera eficiente y efectiva, a fin de salvaguardar la calidad del servicio, el cuidado del medio ambiente y seguridad y salud.

Funciones

- Coordina, programa, y elabora la producción diaria en base a las órdenes recibidas.
- Controla el proceso de producción para asegurar el cumplimiento de la calidad y productividad necesarias.
- Realiza el seguimiento y el control diario de los insumos y materiales requeridos para la producción.
- Asegura el cumplimiento de los procesos de seguridad y salud en el trabajo antes durante y después de la producción.
- Brinda el soporte en el cumplimiento con los procesos de sistemas de calidad.
- Desarrolla y mantiene actualizadas las hojas de ruta y las órdenes de requerimientos.
- Cumple con otras labores que el jefe de planta, es decir al supervisor, le asigne.
- Brinda asistencia al supervisor en el control y monitoreo de los procesos de recepción, almacenaje, mezcla, y despacho de insumos entre otros.

SUPERVISOR DEL ÁREA DE SERVICIO

Objetivo Principal

Es responsable del área de servicio y asegura el buen desarrollo de los procedimientos en el área, encargada de administrar al personal operativo y que cumplan las normas generales de la empresa, respetando y garantizando el cumplimiento de los procedimientos operacionales, la calidad, la seguridad alimentaria, así como las buenas prácticas óptimas en la gestión del personal, encargada de proporcionar información a los clientes y prestar la mayor atención a los mismos.

Funciones

- Su función primordial es asesorar a los clientes del portafolio de servicios y velar por el buen procedimiento y la mejor atención.
- Proyecta y supervisa a los colaboradores en las áreas asignadas.
- Realiza e incentiva las ventas objetivas y ventas sugestivas.
- Supervisa el cumplimiento de pedidos y requerimientos de los clientes en los diferentes métodos de atención (atención en el local y vía delivery).
- Mantiene el área de servicio adecuada para la realización de las actividades, orden y limpieza, reportando alguna anomalía.
- Solicita reposición de suministros, materiales e insumos para el trabajo diario y/o necesario.
- Proporciona retroalimentación y apoyo constante al personal a mejorar y crecer en el rol.
- Controla la rotación y stock de insumos y productos, para mantener la mejor calidad de las mismas.
- Vela por el buen funcionamiento de las herramientas y mobiliario de la tienda.
- Recepciona y registra pedidos de los proveedores.
- Realiza y controla formatos (Check list de limpieza, entrada y salida de productos, ficha de horas trabajadas).

- Supervisa el cumplimiento de los cronogramas de limpieza, y el orden en las áreas de trabajo.
- Verifica que los colaboradores cumplan con el horario, funciones, comportamientos, reglamentos, así como el cumplimiento de los objetivos mensuales y en general.

COLABORADOR DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Objetivo Principal

Es el responsable de la atención al público, garantizando la excelente experiencia de los visitantes, desarrollando sus habilidades y conocimientos con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes.

Funciones

- Brinda información, resuelve dudas, orienta, prospecta y fideliza a los clientes.
- Atiende y despacha en turno los diferentes tipos de productos que se ofrecen.
- Mantiene el abastecimiento de helados, cafés, insumos, entre otros; como también utensilios y menajes necesarios para la atención y despacho al cliente.
- Constantemente mantener limpio el área de servicio, del público, como también los espacios de trabajos. Todas las instalaciones de la tienda.
- Debe presentar correctamente el uniforme de la empresa, buena higiene personal.
- Arregla y mantiene los productos ordenados y refrigerados tanto en el mostrador, como los almacenados, generando una buena rotación del producto.
- Limpia y guarda ordenadamente todos los utensilios y equipos que se ocupan en el turno.
- Compromiso por el cumplimiento de las tareas asignadas, por sus funciones, y el logro de objetivos.
- Habilidad para trabajar en situaciones cambiantes o alternos, con los clientes, compañeros de trabajo, y superiores.
- Captación de nueva información y conocimientos, y su eficaz aplicación.

Anexo 4. Certificado de Trabajo en Little Caesars Pizza.



Little Caesars Pizza

CERTIFICADO DE TRABAJO

Por medio de la presente certificamos que **SOTOMAYOR VASQUEZ IRIS DEL ROCIO**, identificado con D.N.I. N° **46294299**, laboró en nuestra empresa Little Caesars Pizza Perú, desde el 01 de Noviembre del 2021 hasta el 31 de Diciembre del 2022, desempeñando el Líder de Turno.

Se expide el presente certificado a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Pueblo Libre, 31 de Diciembre del 2022.



OPERADORA LCPM S.A.C.
RUC 20602122779
Av. La Molina 1028 - Pueblo Libre - Lima - Lima
Atencioncliente@peru.pizza.com



Anexo 5. Constancia de Trabajo en la Heladería y Cafetería Dalcello.



CONSTANCIA DE TRABAJO

El que suscribe, ANDRES PABLO MESONES VIDALON con DNI nro. 46783093, Gerente General de MESOVID SAC con RUC: 20600360809

CERTIFICA:

Que, la Srta. IRIS SOTOMAYOR VASQUEZ, con DNI 46294289, se encuentra laborando en nuestra empresa ocupando el cargo de Encarga de tienda, durante el periodo comprendido entre 13 de marzo del 2023 hasta la actualidad.

Se expide la presente a solicitud del interesado, para los fines que crea conveniente

Lima, 23 de noviembre del 2024.




9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe


- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 8%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 4%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
167 caracteres sospechosos en N.º de páginas
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 8% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 4% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	www.coursehero.com	1%
2	Internet	qdoc.tips	1%
3	Internet	repositorio.uwiener.edu.pe	<1%
4	Internet	renati.sunedu.gob.pe	<1%
5	Internet	www.redalyc.org	<1%
6	Internet	prezi.com	<1%
7	Internet	repositorio.ute.edu.ec	<1%
8	Trabajos entregados	Universidad San Ignacio de Loyola on 2024-06-05	<1%
9	Trabajos entregados	Submitted on 1691794991873	<1%
10	Internet	www.researchgate.net	<1%
11	Internet	helvia.uco.es	<1%