



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS
HUMANOS**

**Gestión del talento humano y su influencia en la calidad de atención al cliente
en el Grupo Airampo SAC**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR(ES)

Ambia Ramos, Freddy Miguel
Chavez Reyes, Geraldine Yolanda

0009-0006-3290-7821
0000-0001-7753-8886

ASESOR(ES)

Levano Muchotrigo, José

0000-0002-2701-0693

Lima, 14 de marzo de 2024

Resumen

El presente trabajo de investigación desea abordar la relación de influencia entre la gestión del talento humano y en la calidad de atención al cliente en la empresa Grupo Airampo S.A.C. La problemática inicial radica en los procesos de gestión de talento humano y los procesos de atención al cliente, debido a que, al realizar la investigación respectiva sobre la situación de la organización, se evidenció la ausencia de documentos escritos que determinen el accionar de las áreas de soporte y de las áreas de atención al cliente. La investigación emplea un enfoque de estudio de caso cualitativo, con lo cual, la información se obtiene a través de entrevistas y búsqueda de literatura relacionada. Se examina la información y la literatura indicada para poder evaluar las posibles soluciones a implementar.

Luego, se proponen las soluciones propuestas a partir de la información obtenida. Se determina, además, la implicancia en el total de la organización de las soluciones propuestas. Finalmente, el objetivo propuesto de la investigación relacionado a la implementación de procesos para poder determinar la influencia de la gestión de talento humano en la calidad de atención al cliente, se resuelve debido a las propuestas que permitirán medir los avances de los procesos determinados por las áreas de gestión de talento y el área de atención al cliente a modo de conclusión.

Palabras clave: Gestión de talento humano; Calidad de atención al cliente; Productividad; Procesos de Gestión de talento Humano; Desempeño laboral; Gestión por competencias.

Management of human talent and its influence on the quality of customer service in the Airampo SAC Group

Abstract

This research work aims to address the influence relationship between human talent management and the quality of customer service in the company Grupo Airampo S.A.C. The initial problem lies in the human talent management processes and the customer service processes, because, when carrying out the respective investigation on the situation of the organization, the absence of written documents that determine the actions of the areas was evident. support and customer service areas. The research uses a qualitative case study approach, whereby information is obtained through interviews and a search of related literature. The information and literature indicated are examined in order to evaluate the possible solutions to be implemented.

Then, the proposed solutions are proposed based on the information obtained. The implication of the proposed solutions on the entire organization is also determined. Finally, the proposed objective of the research related to the implementation of processes to determine the influence of human talent management on the quality of customer service is resolved due to the proposals that will allow measuring the progress of the processes determined by the talent management areas and the customer service area in conclusion.

Keywords: Human talent management; Quality of customer service; Productivity; Human talent management processes; Job performance; Management by competencies

u201424767_Ambia Ramos Freddy Miguel_ "Gesti3n del talento humano y su influencia en la calidad de atenci3n al cliente en el Grupo Airampo SAC"

ORIGINALITY REPORT

12%

SIMILARITY INDEX

12%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

1%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repositorioacademico.upc.edu.pe Internet Source	9%
2	repositorio.ucv.edu.pe Internet Source	1%
3	vlex.com.co Internet Source	<1%
4	www.grafiati.com Internet Source	<1%
5	hdl.handle.net Internet Source	<1%
6	repositorio.unap.edu.pe Internet Source	<1%
7	repositorio.upn.edu.pe Internet Source	<1%
8	repositorio.espam.edu.ec Internet Source	<1%

Tabla de contenido

1. Capítulo 1: Presentación de la situación problemática	1
1.1 Contexto de la Organización	1
1.1.1 Aspectos económicos	1
1.1.2 Aspectos sociales	1
1.1.3 Aspectos culturales	1
1.1.4 Aspectos políticos	1
1.2 Descripción de la Organización	2
1.2.1 Actividades relevantes	2
1.2.2 Planeamiento estratégico	2
1.2.3 Posicionamiento en el sector	2
1.2.4 Certificaciones y reconocimientos	3
1.2.5 Información financiera relevante	3
1.2.6 Otros detalles relevantes	3
1.3 Diagnóstico del problema	3
1.3.1 Área funcional en la que se desarrolla la situación problemática	3
1.3.2 Descripción en detalle la situación problemática abordada	3
1.3.3 Elementos clave de la situación problemática	4
1.3.4 Información relevante y datos estadísticos que respalden la existencia y relevancia del problema	4
1.3.5 Descripción del proceso utilizado para recopilar los datos necesarios para el análisis de la situación problemática	4
2. Capítulo 2: Identificación de las alternativas para la situación problemática y discusión	5
2.1 Marco teórico-conceptual	5
2.1.1 Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática	5
2.1.2 Conceptos clave relacionados con la situación problemática	6
2.1.3 Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática	7
2.1.4 Descripción de la aplicación de las teorías y/o modelos a la organización y situación problemática del estudio	7
2.1.5 Enfoque metodológico	8

2.2	Justificación de la relevancia de la situación problemática.....	8
2.2.1	Análisis de causas, factores internos y externos	9
2.2.2	Análisis del impacto de la situación problemática en la organización	9
2.2.3	Análisis de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización.	10
2.3	Áreas funcionales relacionadas a la situación problemática	10
2.4	Alternativas propuestas	11
2.4.1	Enfoques del área funcional enmarcada en la situación problemática	11
2.4.2	Enfoques de las áreas funcionales relacionadas	11
2.4.3	Descripción de las alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización	12
3.	Capítulo 3: Discusión de la alternativa elegida e implicancias de dicha decisión	13
3.1	Análisis comparativo de las alternativas identificadas	13
3.1.1	Análisis de ventajas y desventajas de cada alternativa.....	13
3.1.1.1	Viabilidad	13
3.1.1.2	Impacto en la organización.....	13
3.1.1.3	Costos y recursos	14
3.1.1.4	Plazos.....	14
3.1.1.5	Otras consideraciones relevantes.....	14
3.2	Justificación de la alternativa elegida.....	14
3.2.1	Alineación con los objetivos de la organización	14
3.2.2	Factibilidad y viabilidad	15
3.2.2.1	Recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos, entre otros)....	15
3.2.2.2	Análisis de la capacidad de la organización para implementar la alternativa	15
3.2.2.3	Beneficios y resultados esperados	15
3.2.2.4	Sostenibilidad y efectos a largo plazo	16
3.3	Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida.....	16
3.3.1	Análisis de la solución a la situación problemática en relación a los antecedentes, teorías/modelos propuestos.	16
3.4	Implicancias de la decisión en la organización	17
3.4.1	Implicancia operativa	18

3.4.2	Implicancia administrativa	18
3.4.3	Implicancia financiera	18
3.4.4	Otras implicancias relevantes.	18
3.5	Recomendaciones para situaciones problemáticas similares en el futuro	18
4.	Capítulo 4: Conclusiones y recomendaciones	20
	Referencias	21

1. Capítulo 1: Presentación de la situación problemática

1.1. Contexto de la organización

1.1.1. Aspectos económicos

La situación se muestra favorable con respecto al sector de restaurantes en general. Según la Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2022), la situación post pandemia ha evidenciado un incremento del sector, el cual incluye a la organización en cuestión. La situación en general de la economía del país afecta al sector también, pero debido a este incremento se vuelve poco perceptible. La empresa considero fundamental analizar la economía previamente tomando en consideración aspectos como competencia, mercado, demanda y tendencia al consumo. De hecho, la demanda de productos saludables en los últimos años se ha incrementado y nuestro mercado, año a año se ve beneficiado con esto.

1.1.2. Aspectos sociales

Cierto sector de la población, a consecuencia de la situación actual, ha adquirido nuevos hábitos alimenticios y ha optado por explorar los beneficios de la comida saludable, siendo está una tendencia que cada día crece más. Muchos de los consumidores actuales exigen productos con características específicas tales como productos libres de gluten, veganos, vegetarianos, entre otros. Esta situación es de beneficio para la organización ya que es un sector en crecimiento.

1.1.3. Aspectos culturales

El Perú es un país con una cultura de diversidad y con un interés importante por la gastronomía. De esta forma, los negocios dedicados a la comida en general se ven beneficiados y se encuentran en constante crecimiento. Cierta sector de la población, como se mencionó con anterioridad, está interesado en la comida saludable convirtiéndose en un fenómeno cultural que se expande día a día. Los aspectos culturales de la comunidad fortalecen la intención de la organización.

1.1.4. Aspectos políticos

Debido a que el sector de restaurantes en el país es muy importante, los municipios y autoridades dedicadas a la seguridad alimentaria están constantemente supervisando reglamentos y situaciones que afectan al sector pero que finalmente permiten que las organizaciones desarrollen mejores productos. La municipalidad de Surco no presenta muchos inconvenientes para las licencias y permisos destinados a espacios de comida saludable, por lo que Airampo cuenta con licencia y permiso correspondiente.

1.2. Descripción de la organización

1.2.1. Actividades relevantes

Airampo Natural Bakeshop es una cafetería y pastelería especializada en la venta de postres saludables y café de alta calidad.

- a) Pastelería: los postres son cuidadosamente elaborados con ingredientes naturales y frescos, la carta incluye productos sin gluten, bajos en azúcar y opciones veganas.
- b) Cafetería: la selección de café incluye granos seleccionados y tostados para resaltar los sabores naturales. Además, se ofrece alternativas de leche adaptadas a las preferencias dietéticas.

El ambiente es acogedor y relajado, diseñado para la socialización, trabajo y relajación.

1.2.2. Planeamiento estratégico

La misión es ser un lugar donde se fusionen la calidad, la salud y la satisfacción con la experiencia, esperando que la visita sea un placer para su paladar y bienestar.

La visión es convertirse en referencia de quienes busquen experiencia gastronómica consciente de su salud cuando se trate de postres y café. Se valora la satisfacción de nuestros comensales y comprometidos en brindar una experiencia completa que satisfaga sus sentidos y valores nutricionales.

La organización sustenta sus diferentes actividades promoviendo los siguientes valores: colaboración, trabajo en equipo, integridad y responsabilidad.

La organización tiene como objetivo brindar un espacio de comida saludable para sus clientes brindando opciones diferentes a las que comúnmente ofrece el mercado. Se esfuerza por ser un negocio sostenible, utilizando envases ecosostenibles y apoyando a los proveedores locales.

1.2.3. Posicionamiento en el sector

Se reconoce a nuestra cafetería como una de las primeras en ofrecer opciones saludables para nuestros clientes. El posicionamiento efectivo en el sector de cafetería de alimentos saludables requiere un alto enfoque de calidad, autenticidad y satisfacción al cliente para poder diferenciarse y construir fidelización con sus clientes. Este sector aun es un nicho que debe mantenerse innovando. En la actualidad, el negocio está permanentemente innovando en los servicios que ofrece para tener mayor presencia y participación en el mercado.

1.2.4. Certificaciones y reconocimientos

Durante el año en curso, Airampo se encontró nominada por la Revista Somos como el mejor espacio de comida saludable del sector. Además, nuestros productos de campaña tales como panetón vegano y turrón vegano son vendidos en varios departamentos del país logrando un alcance mucho mayor que otros espacios de comida saludable. Por lo tanto, la política del negocio es aplicar a certificaciones futuras, por lo cual la gestión de calidad está en trabajo.

1.2.5. Información financiera relevante

Año tras año se logra una evolución financiera, lo cual permite una liquidez adecuada para el manejo de la operación. No se cuenta con inversiones en bolsa y el capital proviene de patrimonio de la dueña de negocio.

En adelante, se piensa contar con financiamiento bancario para seguir la expansión, se proyecta a realizar análisis de rentabilidad en el nuevo local.

1.2.6. Otros detalles relevantes

Muchos de los productos están impulsados por el Dr. Jose Luis Pérez-Albela, figura pública que promueve mucho sobre la importancia de la medicina natural y la comida saludable. Además, muchos de nuestros productos están relacionados a diversos ecosistemas del país. Poseemos insumos de Cuzco, Cajamarca, Trujillo, entre otros.

1.3. Diagnóstico de la situación problemática

1.3.1. Área funcional en la que se desarrolla la situación problemática

La situación problemática que se identifica en el negocio es en el área de Recursos Humanos, porque las tareas y funciones no están definidas por puestos. Partiendo de la premisa de estudios previos como el de Diaz Muñoz y Quintana Lombeida (2021) la atención al cliente asociado a la productividad se ve beneficiada por la gestión de los recursos humanos, y deseamos corroborar esta información en la presente investigación.

1.3.2. Descripción en detalle la situación problemática abordada

El área de recursos humanos con despliegue a pautear procesos dentro de la empresa, pues realizando un análisis de la empresa a estudiar, se determinó que uno de los grandes desafíos de cara a la expansión proviene desde la estructura interna. Por un lado, la distribución de tareas se realiza de forma mensual y son rotativas, no se tienen definidos los puestos y las funciones a realizar, ocasionando desorganización en la planificación diaria. Por otro lado, si bien es cierto los resultados fueron favorables en el último semestre, se considera que, mediante la asignación de puesto y la correcta elaboración de un manual de procesos, se puede lograr

crecimiento.

1.3.3. Elementos de la situación problemática

Se observan los siguientes elementos clave en la situación problemática que se describe y son determinantes, es por ello que se requiere reestructurar e implementar puestos fijos en las cafeterías. Así tenemos:

- A) No existen indicadores relacionados a la gestión de talento actualmente
- B) No existe un manual de funciones y puestos
- C) No existe información previa de los indicadores que deseamos evaluar.
- D) Clima laboral sin medición, no existe retroalimentación, sin evaluación de desempeño.
- E) No existe organigrama, tampoco un programa de línea de carrera.
- F) En promedio, el personal permanece mucho tiempo en el puesto.

1.3.4. Información relevante y datos estadísticos que respalden la existencia y relevancia del problema

Se obtuvo información de primera mano, que en la última reunión mensual realizada los colaboradores manifestaron que desean ser ellos quien capacite al nuevo personal, así también indicaron que están capacitados para asumir nuevos retos como encargados de turno en los locales. Fueron los colaboradores quien observaron que llevan desempeñando la misma posición por mucho tiempo, y si existe una expansión debe ser una oportunidad de crecimiento para todos. El 90% de la fuerza laboral desempeña múltiples tareas, esto no les permite especializarse. Además, el 100% del equipo coincide en que se deben mejorar y reestructurar los procesos y elaborar un código de ética, esta información nos la brindo el administrador luego de realizar una encuesta a toda la fuerza laboral de la cafetería.

1.3.5. Descripción del proceso utilizado para recopilar los datos necesarios para el análisis de la situación problemática

Se realizó una entrevista con el actual administrador, para tener un acercamiento sobre el conocimiento del talento humano presente en la organización. A pesar de no tener indicadores, se tiene un plan de implementación de indicadores de gestión humana para su seguimiento y mejora. Así, se podrá tener un panorama de los indicadores a futuro.

Además, se entrevistó dos colaboradores quienes nos dieron sus impresiones sobre el problema que aqueja el negocio en la actualidad. De igual manera se realizó una encuesta para identificar cual sería la situación problemática.

2. Capítulo 2: Identificación de las alternativas para la situación problemática y discusión

2.1. Marco teórico-conceptual

2.1.1. Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática

En investigaciones previas, se evidencia que la gestión del talento humano, entendida como el conjunto de procesos que atraen, desarrollan, motivan y retienen personal según Díaz Muñoz y Quintana Lombeida (2021) generan buenos resultados en diferentes áreas como las de producción o servicios que cumplan estándares de calidad. Así, en esta, se realiza una investigación de carácter biográfico, descriptivo, cualitativo y correlacional acerca de la relación entre las variables de Gestión de Talento Humano y productividad. De esta manera, mantener un equipo comprometido y motivado permite mejorar indicadores en la organización. Además, la investigación de Chicaiza Calzagano et al. (2023) realizada en Ecuador que afirma una relación entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral. El análisis realizado a partir de encuestas y el análisis estadístico de las mismas permitió dar paso a un rediseño de puestos, planes de desarrollo y gestión de talento. Los procesos que serían mejorados permitirán un desempeño laboral superior al previo.

Los procesos de Gestión de Talento Humano poseen indicadores a evaluar, uno de estos es la rotación de personal, la cual es una de las principales preocupaciones de las organizaciones. En la investigación de Espinoza Galvez et al. (2021) se realiza un estudio cualitativo a partir de estudios de casos, trabajos inductivos y revisión documental. Se realizó un análisis de entrevistas previo y posterior a la aplicación de procesos de gestión de talento humano, en la cual se evidenció la relación entre la ausencia de procesos y la intención de rotación del personal.

Finalmente, Flores Quispe (2017) realiza un análisis de enfoque cuantitativo acerca de la relación entre la gestión de talento humano y su relación en la calidad de servicio en un caso particular. La gestión de talento humano en este caso posee ciertas falencias y procesos que no se realizan, por lo cual hay una incidencia clara que afecta negativamente la calidad de servicio y la baja rentabilidad de la empresa. Así, la selección de personal también se dificulta debido a que no pueden contar con candidatos ideales para las posiciones requeridas.

2.1.2. Conceptos clave relacionados con la situación problemática

En primer lugar, es importante entender el concepto de Gestión de Talento Humano, Chiavenato (2009) menciona que las personas ya no se consideran simples recursos en, de esta forma, el concepto previo de Recursos Humanos no es utilizado en la actualidad. En su lugar, una persona es identificada no solo a partir de lo que produce, sino a las habilidades, conocimientos, personalidad, entre otros. Esto da lugar a que el área de Recursos Humanos pase a ser considerada Gestión de Talento Humano. En adelante en esta investigación, trabajaremos desde el concepto de Talento Humanos porque consideraremos la individualidad de la persona en su productividad en la organización.

Según Chiavenato (2009), el manejo de personas en una estructura organizacional dada ha evolucionado hasta llegar al concepto de Gestión de Talento Humano. Entonces, esto representa cómo las empresas tratan a las personas que forman parte de la organización. En el pasado se trataba de administrar a las personas, ahora el concepto es más amplio y está referido a administrar con las personas, considerándolos como parte vital de la organización.

Luego, el concepto de Atención al Cliente es definido por Pérez Rodríguez (2012) como “aquella actividad laboral enclavada en los servicios postventa de las empresas u organizaciones”. De esta forma, la atención al cliente, en el perfil de trabajadores de una cafetería o restaurante está referida a toda actividad que se realiza para que el cliente consuma nuestros productos y obtener la satisfacción del mismo. Este servicio de postventa está referido a tres variables, Venta y postventa, asistencia técnica y satisfacción del cliente. Es así que en la presente investigación los procesos referidos a la atención al cliente son los indicados.

Se menciona en Gil López (202) que se trata de la relación existente entre todas las actividades que desarrollen el proceso de la adquisición de un bien por parte de un cliente desde nuestra organización. Este proceso parte desde la identificación de las necesidades básicas de cada cliente y la relación que tendrá finalmente con la satisfacción del mismo. En nuestro caso particular, el proceso de atención al cliente empieza desde la identificación de las necesidades básicas de nuestros clientes, siendo la necesidad del cliente la alimentación, nuestra propuesta es brindar los productos más saludables posibles para el consumo de estos y la satisfacción del cliente durante el proceso. Este proceso entiende de pasos de atención tales como la bienvenida al cliente, la determinación de lo que desea, brindarle nuestras opciones para que elija la de su agrado para poder brindarle el producto elegido para lograr su satisfacción. Es importante en este proceso considerar las variables de información, cordialidad y velocidad de atención en cada uno de estos pasos del proceso.

2.1.3. Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática

En esta investigación, debido a que la organización no tiene definido un manual de funciones y puestos, partiremos definiendo al perfil ideal para un puesto de atención al cliente a partir de la teoría de Gestión por Competencias de Alles (2007). Entonces, para esta investigación, es necesario también evaluar la función del administrador desde esta teoría como punto de partida para el desarrollo de la solución propuesta para la situación problemática evaluada.

La teoría de gestión por competencias está referida a la diferenciación de las personas desde la forma en cómo realizan diferentes tareas. La autora define una competencia como un conjunto de conocimientos, procedimientos, y actitudes coordinados e integrados. Entonces, se propone definir una competencia y luego asignarle un grado definido en el diccionario de competencias de Martha Alles. Por ejemplo, la competencia de “liderazgo” es clave en posiciones que tienen personal a cargo y la definición está referida a la capacidad de lograr respaldo y generar compromiso respecto a la organización. Existen cuatro niveles desde el “A” hasta el “D” en la cual, el nivel “D” se refiere a un desarrollo mínimo de esta competencia y el nivel “A” al nivel más alto y de dominio del liderazgo para efectos de la organización. De esta forma, es más sencillo evaluar a las personas y poder presentarles planes de acción para la mejora y el logro de niveles superiores en competencias definidas para el mejor funcionamiento organizacional. Así, asociar esta teoría como modelo para tener un manual de funciones permitirá que la organización no solo se enfoque en las tareas, sino también en las personas y los perfiles adecuados para cada función.

2.1.4. Descripción de la aplicación de las teorías y/o modelos a la organización y situación problemática del estudio

Para poder implementar procesos de gestión de Talento Humano requerimos poder explicar al personal actual sus funciones a partir de un perfil ideal y las competencias que esta deba tener. Actualmente el personal que trabaja en Airampo, es personal con tiempo de antigüedad superior a un año en promedio, por lo cual, no hay una rotación tan alta. Lo ideal es potenciar a este capital humano a partir de los procesos que podrían implementarse para mejorar la atención al cliente y la rentabilidad de la organización.

Además, en investigaciones previas como al de Diaz Muñoz y Quintana Lombeida (2021) a partir de la información obtenida, enfocarnos en el perfil del trabajador como punto de partida nos va a permitir identificar la situación actual del talento humano y los objetivos propuestos para estas personas. En las entrevistas finales en la investigación de Espinoza Galvez et al. (2021) se evidencia que el personal capacitado y con mayor información sobre sus funciones

se siente más identificado con la organización y esto tiene relación con una mejora en la productividad. Entonces, implementar un modelo a partir de gestión por competencias nos permitirá lograr los objetivos propuestos para la investigación.

De esta forma, lo que es necesario hacer, es un perfil de puesto de las personas y poder definir el nivel actual de dominio de las competencias indicadas para poder determinar la situación actual de la empresa y considerar esto en el plan de desarrollo de cada persona para identificar las oportunidades de mejora y situaciones de dominio. Así, evaluaremos la situación de dominio actual de la organización y se determinará qué procesos de gestión de talento se encuentran desarrollados para saber la situación actual y definir los procesos de mejora tanto en Gestión de Talento Humano como en Atención al cliente. Y determinar qué procesos podrían generar influencia en el resultado final de atención al cliente.

2.1.5. Enfoque metodológico

El enfoque metodológico en la presente investigación es el método cualitativo. El método cualitativo es entendido por Sánchez Silva (2005) como un conjunto de técnicas de recolección de información, modelos analíticos y teorías que entienden que el investigador, como actor principal, vea beneficiado el significado que le brinda a la información recogida. Así, se requiere conocimiento previo de la teoría y la evidencia de investigaciones previas relacionadas con nuestro tema de investigación. Finalmente, el objetivo del investigador es definir las variables asociadas, y partir de ello para establecer las relaciones y los significados del objeto de estudio.

De esta forma, el análisis de las entrevistas realizadas al administrador del negocio y a los trabajadores está enfocado en entender su situación actual y partir de ello para la aplicación de las teorías estudiadas y propuestas de implementación de procesos. Como parte del enfoque también es importante definir la naturaleza de las variables que se realizó previamente. El conocimiento social no es cuantificable en un estudio realizado con un enfoque cualitativo, por lo cual debe definirse claramente.

2.2. Justificación de la relevancia de la situación problemática

Para poder evaluar a una organización existen muchos indicadores desde financieros hasta relacionados a áreas como Gestión de Talento Humano. Sin embargo, el fin de esta organización es generar rentabilidad a partir del proceso de ventas de bienes que ofrecemos, en nuestro caso alimentos y servicios de atención como el delivery. Así, la idea fundamental de la investigación es poder tener un punto de partida y un plan de desarrollo para la mejora de la rentabilidad a partir de la atención a los clientes medida desde el área de Gestión de Talento Humano.

2.2.1. Análisis de causas, factores internos y externos

Se lograron identificar los siguientes factores internos y externos:

Tabla 1

Tabla de factores internos y externos que justifican la relevancia de la situación problemática

Internos	Externos
<p>a) Cultura organizacional débil: la cultura empresarial poco definida desde el inicio de la empresa.</p> <p>b) Poca rotación: al contar con personal fijo, no se creyó que era importante crear un Manual de operaciones y funciones.</p> <p>c) Desconocimiento: la falta de conocimiento sobre la importancia de un organigrama y una manual operativo, incluso en un momento en que la empresa inicia su expansión con la apertura de un nuevo local.</p> <p>d) Resistencia al cambio: la administración no implemento cambios previamente, porque no creía que fueran importantes para la correcta operativa de la cafetería.</p>	<p>a) Competencia: variedad de opciones, innovación en productos, calidad, sabor y precio.</p> <p>b) Cambios en las tendencias: en este tipo de negocio que compiten en estrategia de marketing, publicidad y promoción.</p> <p>c) Adaptación a las preferencias culturales y culinarias.</p>

Según, García Contreras et al. (2021) señalan que “existe cierto nivel de asimetría en cuanto a la capacidad de adaptarse, sobre todo, para las empresas de menor tamaño, como es el caso de las pymes” (p. 74). Indicando que es fundamental reforzar la cultura organizacional y el compromiso como recursos, esto permitirá tener impacto en los procesos de adaptación, gestión y operatividad.

2.2.2. Análisis del impacto de la situación problemática en la organización

Se evidencia que la falta de una estructura organizativa tiene un impacto negativo sobre la eficiencia operativa, los empleados y el crecimiento del negocio. La desmotivación del personal al ver que no existen cambios en la rutina por falta de asignación de roles y

responsabilidades; genera que los miembros del equipo no vean claro el camino hacia su desarrollo profesional y su aporte al éxito del negocio. Además, la falta de un manual en donde se detallan los procesos lleva a la falta de estandarización en el producto y servicio. La falta de una estructura organizacional clara puede limitar la capacidad para funcionar de manera eficiente, mantener la calidad de sus productos, gestionar su personal y no tener los resultados esperados con la expansión de la marca al abrir un nuevo local.

El factor humano es un elemento prioritario en los negocios, para que las organizaciones sean más competitivas y rentables, una organización puede tener solvencia y equipos de última tecnología, pero si hay colaboradores desmotivados, las empresas tienden a fracasar.

2.2.3. Análisis de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización.

Es importante abordar la situación problemática dentro de la organización por lo siguiente:

- a) Eficiencia operativa que facilitara la gestión de las tareas y coordinación en el equipo.
- b) Claridad en la estructura que ayudará a definir roles y responsabilidades de manera clara y evitará confusiones entre los empleados.
- c) Comunicación interna, ayudará a establecer los canales de comunicación efectivos y promoverá la comunicación.
- d) Desarrollo y crecimiento tanto del negocio, como de los miembros del equipo.

Riquelme Castañeda (2022) nos da a conocer que el liderazgo y la autoridad son dos herramientas necesarias que debe tener una organización, con la finalidad de resolver sus problemas ya sean complejos o sencillos, mantener la integridad de su propuesta de valor, otorgar mecanismos de innovación y al mismo tiempo de estabilización que les permita desafiar entornos complejos.

2.3. Áreas funcionales relacionadas a la situación problemática

Las áreas involucradas son:

- a) Recursos humanos: la tarea fue asignada al administrador, quien tiene experiencia en recursos humanos, contratación y manejo de conflictos laborales. Además, el llevar la administración, la operatividad del local y las tareas de Recursos Humanos, no permite un correcto enfoque en sus funciones esenciales.

Además, del área de Recursos Humanos también otras áreas son afectadas por la situación problemática.

- b) Oficina de Capacitación: la empresa no cuenta con un área de capacitación, la tarea también fue asignada al administrador de la cafetería.
- c) Administración: al dedicarse a multitareas, descuida su función principal como administrador del negocio.

2.4. Alternativas propuestas

Para abordar la situación problemática generada entre la Administración y sus funciones en el área de RRHH, se pueden considerar las siguientes alternativas

- a) Diseño y elaboración de un manual de funciones y responsabilidades. Realizar un organigrama interno y documentación de procesos.
- b) Capacitación y desarrollo del personal, entrenamiento en habilidades blandas que considere habilidades de comunicación, empatía y resolución de problemas.
- c) Implementación de espacios de retroalimentación y planes de desarrollo al colaborador.

2.4.1. Enfoques del área funcional enmarcada en la situación problemática

En un negocio próximo a la expansión y con fecha de apertura de nuevo local, los enfoques del área funcional deben estar basados en la comunicación y colaboración.

Por ello, se debe pensar en formalizar un organigrama, definiendo los roles y responsabilidades. Es importante mantener registros actualizados de procedimientos y responsabilidades, la retroalimentación entre los miembros del equipo permite que se comparta y comprenda la misión.

Por otro lado, se debe capacitar a los colaboradores para aprender habilidades en diferentes roles, para mejorar la versatilidad del equipo y garantizar que exista un respaldo en todas las posiciones.

2.4.2. Enfoques de las áreas funcionales relacionadas

Las áreas relacionadas como la dirección general, operaciones y servicio al cliente deben estar involucrados en los cambios para que se defina claramente las relaciones jerárquicas y de responsabilidad, esto ayudara a garantizar un funcionamiento eficiente y cohesivo del negocio.

A su vez, la administración debe considerar la contratación de una persona que se encargue de las funciones de RRHH, capacitación, elaboración de plan de desarrollo para cada colaborador, etc. Esto con la finalidad de que el administrador se enfoque en sus funciones de supervisión y estrategias para la operativa de la empresa.

2.4.3. Descripción de las alternativas y alineamiento con los objetivos de la

organización

Es importante implementar alternativas que estén alineadas con los objetivos de mejorar la eficiencia operativa, promover un ambiente laboral saludable y brindar un excelente servicio al cliente. Por ejemplo:

- a) Diseño y elaboración de un manual de funciones y responsabilidades, con descripción de cada posición. Revisión y reestructuración de roles para que se puedan identificar claramente las funciones de cada miembro del equipo, estableciendo líneas de comunicación y promoviendo el trabajo colaborativo.

Creación de organigrama interno, donde se describa la distribución de funciones para mejorar la eficiencia en las operaciones. Esta alternativa favorece a los objetivos de la empresa, puesto que estará mejor organizada.

Parte de esta propuesta de solución, es identificar alguna teoría válida para determinar

- b) Capacitación y desarrollo del personal, con la finalidad de mejorar sus habilidades de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y servicios al cliente para mejorar el desempeño y la satisfacción laboral. Esta alternativa permite mejorar la experiencia del cliente y del colaborador, alineándose a los objetivos de la empresa.
- c) Implementación de espacios de retroalimentación, estableciendo canales para que también los empleados puedan expresar sus inquietudes, sugerencias y opiniones de manera abierta y constructiva, con esta alternativa se mantiene constante comunicación con los colaboradores, teniéndolos comprometidos con la organización.

3. Capítulo 3: Discusión de la alternativa elegida e implicancias de dicha decisión

3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas

3.1.1. Análisis de ventajas y desventajas de cada alternativa

3.1.1.1. Viabilidad

- a) Diseño y elaboración de un manual de funciones y responsabilidades, resulta viable y beneficioso para el negocio, pues mediante este escrito se pueden definir claramente las responsabilidades de cada colaborador, establecer las tareas de cada posición y garantizar la operación eficiente y organizada. Además, facilitara la capacitación de los nuevos empleados. No se identifica desventaja. Es ideal una teoría mediante la cual se pueda explicar claramente las funciones y la información en dicho manual de funciones.
- b) Capacitación y desarrollo del personal, el despliegue de este programa es altamente viable: sin embargo, presenta las siguientes ventajas y desventajas:

Tabla 2

Tabla de ventajas y desventajas identificadas

Ventajas	Desventajas
a) Mejora de habilidades	a) Costo
b) Fidelización del personal	b) Tiempo
c) Adaptación al cambio	c) Posible rotación de personal

Implementación de espacios de retroalimentación a colaboradores como parte de la cultura y dinámica del negocio, realizando un cronograma dentro del plan de desarrollo de cada colaborador. Esto aportará mejora continua, fomentará la comunicación, identificará el talento y mantendrá al equipo altamente comprometido y motivado. Se observa como posible desventaja la resistencia al cambio y el manejo de la retroalimentación enfocada en aspectos negativos y no al desarrollo y crecimiento.

3.1.1.2. Impacto en la organización

Las alternativas propuestas impactan de manera positiva a la organización, pues tiene como finalidad alinear los objetivos de la empresa en la mejora del desempeño de cara al servicio al cliente, la satisfacción y la experiencia del colaborar. Por otro lado, se maneja con sensibilidad y enfoque en el crecimiento profesional y personal de todo el equipo.

La combinación e implementación de estas tres alternativas también mejora la eficiencia operativa y reduce la rotación de personal, creando un ambiente de trabajo sólido y profesional, no solo destacando el producto ofrecido por el negocio, sino también en la calidad de atención.

3.1.1.3. Costos y recursos

Para poder desarrollar las alternativas planteadas, se deben considerar los siguientes costos y recursos:

- a) Elaboración de manual de funciones, se puede solicitar el apoyo de un consultor especializado para redactar y diseñar el manual, así como los costos de impresión. Se necesitará acceso a información sobre funciones y responsabilidades de cada puesto, así como procedimientos operativos estándar.
- b) Capacitación y desarrollo de personal, los costos podrían variar según el tipo de capacitación requerida: sin embargo, es una función que podría realizar el administrador. Se necesitará un cronograma de capacitación en donde se aborden las necesidades específicas del equipo, así como facilidad a herramientas de aprendizaje internas.
- c) Espacios de retroalimentación, se requiere un seguimiento continuo por parte del administrador y asistente de RRHH, los costos pueden incluir el tiempo dedicado de ambos. Como recurso se identifica las habilidades del administrador en comunicación efectiva.

3.1.1.4. Plazos

El plazo aproximado para realizar y desarrollar estas alternativas es de dos meses desde la aprobación de la propuesta.

3.1.1.5. Otras consideraciones relevantes

Cuando se realizan cambios, se deben tomar en cuenta consideraciones para garantizar que la transición sea suave y efectiva, pues se trata de un cambio al que todos se deben adaptar.

- a) Análisis de necesidades, luego de revisar la información e identificar la situación problemática también se deben considerar las necesidades del negocio.
- b) Evaluación de habilidades y fortalezas de los colaboradores para asegurar que las posiciones que se asignaran se alineen con sus capacidades y contribuyan potencialmente.
- c) Involucrar al personal en este proceso, puede ayudar a generar ideas creativas, soluciones innovadoras y aumentar el compromiso con los cambios propuestos.
- d) Comunicación clara para reducir la incertidumbre y la resistencia al cambio.

3.2. Justificación de la alternativa elegida

3.2.1. Alineación con los objetivos de la organización

La implementación y desarrollo de estas alternativas permiten alinearse al objetivo principal de la empresa: crecimiento y fortalecimiento de su posición competitiva en el rubro.

Por otro lado, les permitirá llevar un servicio de calidad enfocado no solo en la experiencia del cliente, sino también del colaborador de manera integral.

3.2.2. Factibilidad y viabilidad

3.2.2.1. Recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos, entre otros)

Los recursos utilizados son:

- a) Recursos humanos: el compromiso del administrador es clave para el desarrollo de las alternativas planteadas. Al ser el líder del equipo, deberá contribuir en la elaboración del manual de funciones y gestionar el plan de desarrollo de los colaboradores. Además, deberá capacitar constantemente al equipo y realizar las evaluaciones periódicas para medir el clima y la nueva estructura organizacional.
- b) Recursos financieros: los costos directos van asociados al tiempo del personal para participar en las actividades de capacitación y retroalimentación.

También se debe considerar el presupuesto para la contratación de un asistente de RRHH.

3.2.2.2. Análisis de la capacidad de la organización para implementar la alternativa

La empresa cuenta con la disposición para realizar estas alternativas y está dispuesta a realizar los ajustes necesarios para mejorar la eficiencia y el bienestar del equipo.

Además, si se cuenta con presupuesto para la reestructuración, pues era un cambio que los accionistas también estaban contemplando.

3.2.2.3. Beneficios y resultados esperados

La elaboración de un manual de funciones y responsabilidades en conjunto con capacitación y foco en el personal, así como la retroalimentación a colaboradores en un negocio que busca mejorar su calidad de atención, tiene los siguientes beneficios

- a) Adaptabilidad y crecimiento, pues se podrá identificar rápidamente áreas de mejora tanto a nivel organizacional, como personal.
- b) Cohesión y cultura empresarial fomentando el sentido de pertenencia en los empleados

y el clima dentro del equipo.

- c) Eficiencia y consistencia operativa, ayudando a garantizar una operación eficiente en todas sus estaciones de servicio.
- d) Mejora de la calidad de atención.
- e) Satisfacción del cliente y fidelización asegurando el éxito continuo del negocio.

3.2.2.4. Sostenibilidad y efectos a largo plazo

- a) Sostenibilidad operativa: se establecerán procesos claros y eficientes para el área de servicio y atención al cliente del negocio, facilitando la gestión de cada colaborador en su posición.
- b) La capacitación y el desarrollo del personal preparan a los empleados para asumir roles de mayor responsabilidad.
- c) La retroalimentación regular fomenta una cultura organizacional sólida basada en la comunicación, la confianza y el compromiso. A su vez el reconocimiento mantiene al personal comprometido.
- d) Lealtad del cliente, que apoya al crecimiento del negocio a largo plazo.
- e) Adaptabilidad al cambio: la capacitación continua permite adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y las tendencias del rubro, garantizando su competitividad.

Según Nava-Soto et al. (2022) es importante que los colaboradores experimenten el compromiso organizacional, esto les permite sentirse más identificados con la empresa. Dicha estabilidad repercute positivamente en la rentabilidad y reduce la rotación de personal.

3.3. Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida

3.3.1. Análisis de la solución a la situación problemática en relación a los antecedentes, teorías/modelos propuestos

El modelo de gestión por competencias de Alles (2007) permite evaluar claramente a las personas en diferentes situaciones en una organización. Partiendo desde esta teoría, elaborar un manual de funciones enfocado en las competencias que cada posición debe desarrollar, se hace viable poder determinar objetivos claros, formas de hacer las tareas y recursos con los que se cuenta. En investigaciones previas, como la de Diaz Muñoz y Quintana Lombeida (2021) se evidencia la importancia del manejo de las personas e influencia de este manejo en relación a la calidad de atención al cliente. Esencialmente, la calidad de atención al cliente está orientada a la satisfacción del mismo cliente.

Entonces, considerando que las propuestas de solución brindadas están enfocadas a mejorar

los procesos de gestión de talento humano, esto naturalmente influenciará en la mejora de la calidad de atención por consecuencia de la situación en la que se encuentra ahora el colaborador que tiene conocimiento de dónde se encuentra actualmente, cómo puede mejorar y qué oportunidades hay en esa mejora. Los beneficios de trabajar en una organización que gestiona sus procesos de gestión de talento humano son diversos y están enfocados en la mejora global de la organización.

Así, como primera propuesta de solución a la problemática de la investigación, tenemos a la elaboración de un manual de funciones. En relación a esta propuesta de solución, es indispensable definir la responsabilidad de cada persona, en función a sus competencias. Las investigaciones revisadas concluyen que parte de la gestión del talento humano es brindar al personal las pautas claras para realizar su trabajo y cómo mejorar, en este caso, a partir de las competencias. Pozo y Ramirez (2020) afirman que una organización será eficiente si es que sus bases están definidas para la satisfacción de las necesidades de la misma.

Como segunda propuesta de solución, la capacitación y desarrollo de personal es una función fundamental que debe liderar el área de gestión de talento humano. Espinoza Tacuri y Rojas López (2019) afirman que la capacitación es un ciclo constante de mejora de habilidades de los trabajadores. Ante esta mejora de habilidades y competencias, es muy probable que la consecuencia sea una mejora en la calidad de atención debido a que las directrices están definidas enfocadas en este objetivo.

Por último, siguiendo la línea de la propuesta anterior, los espacios de retroalimentación son importantes para el seguimiento constante del progreso de cada trabajador. Teniendo claros los objetivos y los procesos de mejora, es cuestión de darle constante revisión al progreso de cada trabajador. Afirma Vizuite Muñoz et al. (2023) que el personal se siente satisfecho con un líder que realiza seguimiento constante a sus trabajadores para procurar su mejora constante. Este aspecto de satisfacción está claramente en función de los objetivos propuestos reafirmando esta, como una alternativa de solución de una situación problemática dada eficiente.

3.4. Implicancias de la decisión en la organización

3.4.1. Implicancia operativa

Las implicancias operativas que se observarían serían las siguientes:

- a) Mejora de eficiencia, calidad y productividad del personal.

Es posible medir estos indicadores en función a la competencia que debe tener cada persona en su posición. A mayor dominio de las competencias definidas para cada puesto o función, mayor capacidad de eficiencia, calidad y productividad.

- b) Reducción de reclamos por atención y servicio al cliente.

En la organización, este era el único indicador de cómo se encontraban la situación de atención previamente.

- c) Resolución de problemas mediante procesos pauteados.

Los procesos de atención definidos permiten evaluar en qué parte del proceso hemos tenido un error. De esta forma, brindar la solución más adecuada

3.4.2. Implicancia administrativa

Las implicancias administrativas serían las siguientes:

- a) Reducción de rotación de personal.
- b) Mejora en la gestión del talento humano.
- c) Maximización del potencial de equipo.

3.4.3. Implicancia financiera

Algunas implicancias financieras serian:

- a) Aumento de ventas por satisfacción y lealtad del cliente.
- b) Reducción de costos asociados a la rotación de personal.
- c) Reducción de costos de capacitación a largo plazo.

3.4.4. Otras implicancias relevantes.

- a) Cultura organizacional solida
- b) Motivación del equipo
- c) Optimización de recursos humanos y desempeño del equipo.

3.5. Recomendaciones para situaciones problemáticas similares en el futuro

- Adaptar el manual de funciones a las necesidades específicas del negocio, considerando las tareas y las competencias que requiere cada posición.
- Fomentar el desarrollo profesional ofreciendo oportunidades de crecimiento y promoción, a través de cursos de especialización, ascensos internos y retención del talento.
- Implementación de sistemas de retroalimentación efectivos estableciendo canales de comunicación abiertos y transparentes donde todo el equipo pueda expresar sus opiniones, sugerencias y preocupaciones de manera constructiva.
- Planificar programas de capacitación continuos y establecer un calendario regular de capacitaciones abordando temas como habilidades blandas, para mantener las tendencias y

requerimientos del mercado.

- Promover una cultura de trabajo en equipo y colaboración, reconociendo los logros individuales y en grupo para fortalecer el sentido de pertenencia y motivación.

Medir periódicamente realizando evaluaciones de desempeño y estar dispuesto a realizar los ajustes para el crecimiento continuo.

4. Capítulo 4: Conclusiones

- La definición clara y detallada de las funciones y responsabilidades de cada miembro del equipo a través de un manual de funciones es fundamental para una operación eficiente, organizada y coordinada del negocio.
- La capacitación continua y el desarrollo profesional del personal son esenciales para mejorar la calidad del producto y del servicio, además la satisfacción del cliente y la operativa de los turnos asignados.
- La implementación de espacios de retroalimentación promueve comunicación, participación del personal y mejora continua de procesos.
- La inversión en el desarrollo y retención del talento existente puede resultar en una reducción de costos a largo plazo asociados a la contratación y formación de nuevo personal.
- La sinergia entre un personal bien entrenado y motivado con la cultura organizacional sólida conduce al éxito financiero y la creación de la ventaja competitiva sostenible en este tipo de mercado.

Referencias

- Alles, M. A. (2007). *Gestión por competencias: el diccionario*. Ediciones Granica SA.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Díaz Muñoz, G. A., & Quintana Lombeida, M. D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven*, 22(1), 29–48.
- Chicaiza Caizaguano, E. M.; Salazar Aguilar, C. N. & Chávez Yépez, H. F. (2023). Gestión del talento humano y el desempeño laboral. Caso de estudio “Lácteos Maribella.”. *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(35).
- Espinoza Tacuri, A. M., & Rojas López, E. M. (2019). Diseño de un modelo basado en la combinación de estrategias de Recursos Humanos para reducir la rotación de personal en restaurantes de comida rápida [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <http://hdl.handle.net/10757/626418>
- Flores Quispe, L. R. (2017). Gestión del talento humano y su incidencia en la calidad de servicio y rentabilidad de las empresas de transporte terrestre de pasajeros interregional del sur del Perú, periodo 2015-2016. *Revista de Investigaciones (Puno)*, 6(4), 348-361.
- Galvez, R. E., Huamán, O. M. D. C. R., Gonzáles, M. A. E., & Agama, P. G. A. (2021). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 61-83.
- García, R.; Valle, D. & Canales, R. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73-84. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>
- Gil López, José Vicente (2020). *COMT004PO-Fundamentos de atención al cliente*. Editorial Elearning, SL.
- Gutiérrez-Rúa, J., Posada-García, M. D., & González-Pérez, M. A. (2019). Prácticas de recursos humanos que impactan la estrategia de sostenibilidad ambiental. *Innovar*, 29(73), 11-23.
- Inga-Berrosipi, F., & Rodríguez, C. A. (2019). Avances en el desarrollo de los recursos humanos en salud en el Perú y su importancia en la calidad de atención. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 36, 312-318.
- López Salas, S. (2020). *Atención al cliente, consumidor y usuario*. Paraninfo.
- Nava-Soto, M. I., García-Urbe, E. F., & Ramos-Rubio, P. (2022). Modelo Predictivo de Predisposición y Compromiso Organizacional. *Investigación administrativa*, 51(130). <https://doi.org/10.35426/iav51n130.02>
- Pérez Rodríguez, M. D. (2012). *Información y atención al cliente/consumidor/usuario* (2a.

edición.). Editorial ICB.

Pozo, G. Q., & Ramírez, P. P. (2020). Importancia de la implementación de manuales de funciones en empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 2(2), 12-20.

Riquelme-Castañeda, J. A., Meza-Martínez, A. E., & Carvalho, R. J. (2022). Liderazgo y autoridad en la resolución de problemas complejos: hacia un método de gestión. *Información tecnológica*, 33(2), 321-330. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200321>

Sánchez Silva, M. (2005). *La metodología en la investigación cualitativa*. Mundo Siglo XXI.

Vizuite Muñoz, J. M., Zambrano Lizano, L. C., & Aldaz Calero, X. F. (2023). Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y retención del personal para reducir su rotación. *RELIGACIÓN Revista De Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(36). <https://doi.org/10.46652/rgn.v8i36.1051>