INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO JOHN VON NEUMANN

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

“ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN EFICIENTE DEL TALENTO HUMANO EN INKA SUSHI”

TRABAJO DE APLICACIÓN PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:

PROFESIONAL TÉCNICO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

AUTORES:
JUBITZA SUJEY MONTOYA QUISPE
HEIDY KATHERINE VELASQUEZ MAMANI

MODALIDAD:
TAP – INVESTIGACIÓN APLICADA

TACNA – PERÚ
2025

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

ÍNDICE DE CONTENIDO

Capítulo 1 Introducción 6
1.1. Contexto del Problema 6
1.2. Justificación de la Investigación 8
1.3. Objetivos 9
1.3.1. Objetivo general 9
1.3.2. Objetivos específicos 9
1.4. Estructura del Documento 9
Capítulo 2 Marco Teórico 11
2.1. Revisión de la Literatura 11
2.1.1. Conceptos Fundamentales de la Gestión del Talento Humano 11
2.1.2. Importancia de la Gestión Eficiente del Talento Humano 13
2.1.3. Planificación Estratégica en la Gestión del Talento 14
2.2. Teorías y Modelos de Mejora Continua 15
2.3. Conceptos Clave 16
2.4. Relación con la Investigación 16
Capítulo 3 Metodología 20
3.1. Enfoque de Investigación 20
3.2. Diseño del Estudio 20
3.3. Población y Muestra 21
3.4. Instrumentos de Recolección de Datos 22
3.5. Análisis de Datos 22
Capítulo 4 Análisis de Resultados 24
4.1. Presentación de Datos 24
4.1.1. Entrevistas semiestructuradas 24
4.1.2. Respuestas de las entrevistas 26
4.2. Descripción de Resultados 36
4.3. Discusión de Resultados 39
4.4. Comparación con la Literatura 40

Capítulo 5 Desarrollo del Proyecto o Propuesta de Mejora 42
5.1. Definición del Problema Específico 42
5.2. Objetivos de la Propuesta 43
5.3. Estrategias y Acciones 44
5.4. Recursos Necesarios 46
Capítulo 6 Implementación de la Propuesta 47
6.1. Pasos de Implementación 47
6.2. Cronograma 48
6.3. Roles y Responsabilidades 49
6.4. Comunicación 49
Capítulo 7 Monitoreo y Evaluación 50
7.1. Indicadores de Éxito 50
7.2. Métodos de Recolección de Datos 51
7.3. Frecuencia de Evaluación 52
7.4. Ajustes 52
Capítulo 8 Conclusiones 54
Capítulo 9 Recomendaciones 56
Capítulo 10 Referencias Bibliográficas 58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Preguntas de la entrevista semiestructurada para los jefes o supervisores 24
Tabla 2. Preguntas de la entrevista semiestructurada para el personal de cocina 24
Tabla 3. Preguntas de la entrevista semiestructurada para el personal de limpieza 25
Tabla 4. Preguntas de la entrevista semiestructurada para el personal de atención al cliente 26
Tabla 5. Preguntas de la entrevista para los supervisores 26
Tabla 6. Preguntas de la entrevista para los trabajadores de cocina 28
Tabla 7. Preguntas de la entrevista para los trabajadores de cocina 30
Tabla 8. Preguntas de la entrevista para los trabajadores de limpieza 31
Tabla 9. Preguntas de la entrevista para los trabajadores de atención al cliente 33
Tabla 10. Preguntas de la entrevista para los trabajadores de cocina 35
Tabla 11. Estrategias generales de la propuesta de mejora 44
Tabla 12. Acciones concretas de la propuesta de mejora 45
Tabla 13. Descripción de los recursos humanos necesarios 46
Tabla 14. Descripción de los recursos materiales y tecnológicos necesarios 46
Tabla 15. Descripción de los recursos financieros necesarios 46
Tabla 16. Acciones concretas de la propuesta de mejora 47
Tabla 17. Cronograma de la propuesta de mejora 48
Tabla 18. Roles y responsabilidades 49
Tabla 19. Descripción del plan de comunicación 49
Tabla 20. Definición de indicadores clave 50
Tabla 21. Métodos de recolección de datos 51

Capítulo 1

Introducción

1.1. Contexto del Problema

La gestión del talento humano se erige como un pilar fundamental para el éxito organizacional, especialmente en el sector de la gastronomía, donde la calidad del servicio y la experiencia del cliente son determinantes en la competitividad del mercado. En este contexto, Inka Sushi, un restaurante que fusiona la riqueza de la cocina peruana y japonesa, enfrenta retos específicos que afectan su capacidad para atraer, desarrollar y retener a un personal altamente calificado. La singularidad de su propuesta gastronómica no solo requiere de un talento técnico excepcional, sino también de una cultura organizacional que promueva la cohesión y el compromiso entre sus colaboradores.

La cultura organizacional en un restaurante como Inka Sushi no solo define su identidad, sino que impacta directamente en la motivación y satisfacción laboral de los empleados. Según Schein (2010), una cultura sólida es capaz de fomentar un ambiente de trabajo positivo, que resulta esencial para la atracción y retención del talento. En este sentido, es crucial establecer un entorno donde se valore la colaboración, se reconozcan las contribuciones individuales y se promueva un sentido de pertenencia. Sin embargo, Inka Sushi enfrenta el desafío de mantener una cultura organizacional cohesiva en un entorno laboral que puede ser altamente dinámico y estresante, lo que a menudo se traduce en una alta rotación de personal y en la dificultad para mantener estándares de calidad en el servicio.

La formación y desarrollo profesional también emergen como aspectos vitales en este contexto. La implementación de programas de capacitación continua es imperativa no solo para mejorar las habilidades técnicas de los empleados, sino también para fortalecer competencias blandas como la comunicación y el liderazgo. Como señala Noe (2017), una capacitación adecuada empodera a los trabajadores, generando un sentido de pertenencia y

lealtad hacia la organización. Sin embargo, Inka Sushi se enfrenta a limitaciones en recursos y tiempo, lo que puede obstaculizar la implementación de estas iniciativas formativas y, por ende, impactar negativamente en la calidad del servicio ofrecido.

La diversidad e inclusión son factores igualmente relevantes en la gestión del talento humano. Un entorno laboral diverso no solo enriquece la experiencia culinaria, sino que también promueve la innovación (Cox & Blake, 1991). En el caso de Inka Sushi, desarrollar estrategias que valoren las diferencias culturales y de género es fundamental para crear un espacio donde todos los empleados se sientan valorados y respetados. Sin embargo, la falta de políticas claras en este ámbito puede llevar a un ambiente de trabajo monótono y homogéneo, limitando la creatividad y la capacidad de respuesta ante las demandas del mercado.

Finalmente, la evaluación del desempeño y el reconocimiento son aspectos clave que deben ser abordados con atención. Implementar un sistema de evaluación claro y justo que permita a los empleados recibir retroalimentación constructiva y reconocimiento por sus logros es crucial para fomentar la motivación y mejorar el rendimiento (Armstrong, 2014). Sin embargo, la ausencia de estas prácticas puede resultar en desmotivación y en una percepción negativa del ambiente laboral, afectando directamente la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Para visualizar las causas y factores asociados a estos problemas, se puede recurrir a un diagrama de Ishikawa (espina de pescado), que permite identificar las raíces de los desafíos en la gestión del talento humano en Inka Sushi. Este diagrama puede ayudar a entender cómo estos factores influyen en aspectos clave, como el rendimiento y la eficiencia de la organización, proporcionando una herramienta valiosa para la identificación de áreas de mejora y la formulación de estrategias efectivas.

En conclusión, el contexto de Inka Sushi refleja un entorno complejo donde la gestión del talento humano se enfrenta a múltiples desafíos. La cultura organizacional, la formación continua, la diversidad, la evaluación del desempeño y el reconocimiento son elementos

interrelacionados que requieren atención y estrategia para asegurar no solo el éxito del restaurante, sino también la satisfacción y el desarrollo de su equipo humano.

1.2. Justificación de la Investigación

La justificación de la investigación radica en la necesidad imperante de optimizar la gestión del capital humano en un contexto empresarial cada vez más competitivo y dinámico. En el sector de la gastronomía, donde la calidad del servicio y la satisfacción del cliente son cruciales, la gestión del talento humano se convierte en un pilar fundamental para lograr la excelencia operativa. Según un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022), las empresas que implementan estrategias efectivas de gestión del talento humano experimentan un incremento del 20% en la productividad y una reducción significativa en la rotación de personal, lo que subraya la relevancia de esta investigación.

Desde una perspectiva académica, esta investigación contribuye al cuerpo de conocimiento existente sobre gestión del talento humano, ofreciendo un análisis detallado de las estrategias que pueden ser aplicadas en el contexto específico de Inka Sushi. La literatura existente, como la obra de Dessler (2019), destaca que una gestión adecuada del talento humano no solo mejora el clima laboral, sino que también se traduce en un aumento de la satisfacción del cliente. Esto es especialmente pertinente en el sector de la restauración, donde la interacción entre el personal y los clientes es determinante para la percepción de calidad del servicio.

Metodológicamente, la investigación se fundamenta en un enfoque mixto que combina métodos cualitativos y cuantitativos. Esta aproximación permite obtener una comprensión holística de la situación actual en Inka Sushi, identificando tanto las percepciones de los empleados como los datos estadísticos sobre el rendimiento organizacional. La metodología propuesta incluye encuestas y entrevistas, lo que permitirá recopilar información valiosa sobre las necesidades y expectativas de los trabajadores, así como sobre las áreas de mejora en la gestión del talento humano. Un estudio de mercado realizado por la consultora Deloitte

(2023) revela que el 67% de las empresas que han adoptado un enfoque similar han reportado mejoras significativas en la satisfacción laboral y, por ende, en la retención de talento.

Desde un punto de vista práctico, la implementación de estrategias de gestión del talento humano en Inka Sushi tiene el potencial de generar un impacto positivo directo en la empresa. La mejora en la gestión del talento humano no solo busca optimizar los procesos internos, sino que también se traduce en una mejora en la calidad del servicio ofrecido a los clientes. Un estudio realizado por la consultora McKinsey (2023) indica que las empresas que priorizan la formación y el desarrollo de sus empleados pueden aumentar su satisfacción del cliente en un 30%, lo que resulta en un crecimiento en la lealtad del consumidor y, en consecuencia, en el aumento de las ganancias.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

- Proponer estrategias para la gestión eficiente del talento humano en Inka Sushi.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar y analizar las competencias clave necesarias para el éxito de Inka Sushi.
- Desarrollar un programa de capacitación integral que contemple tanto habilidades técnicas como competencias blandas.
- Implementar un sistema de evaluación del desempeño que sea claro y transparente.

1.4. Estructura del Documento

Este documento se organiza en diez capítulos. El primer capítulo ofrece una introducción que contextualiza el tema, justifica la investigación y define los objetivos del estudio. El segundo capítulo presenta el marco teórico, donde se realiza una revisión exhaustiva de la literatura sobre gestión del talento humano, identificando las teorías relevantes que sustentan la investigación.

El tercer capítulo describe la metodología utilizada, incluyendo el enfoque, el diseño del estudio, la población y la muestra, así como los instrumentos para la recolección de datos y su análisis.

En los capítulos siguientes, se expondrán los análisis de los resultados obtenidos, el desarrollo de la propuesta de mejora, su implementación y un plan de monitoreo y evaluación. Finalmente, los capítulos de cierre incluirán las conclusiones y recomendaciones del estudio, junto con la bibliografía pertinente que respalda todos los hallazgos y propuestas formuladas.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1. Revisión de la Literatura

La gestión del talento humano (GTH) se ha convertido en un elemento clave para el éxito organizacional, especialmente en sectores altamente competitivos como el de la gastronomía. Este capítulo revisa conceptos fundamentales, teorías y estudios de caso relevantes que se relacionan con la mejora continua y la optimización de procesos en el contexto de Inka Sushi, un restaurante que fusiona la cocina peruana y japonesa.

2.1.1. Conceptos Fundamentales de la Gestión del Talento Humano

A. Atracción y Selección de Talento

La atracción y selección de talento son procesos críticos que determinan la calidad del equipo humano en una organización. Becker y Huselid (1998) destacan que las organizaciones que implementan prácticas de selección rigurosas obtienen mejores resultados en términos de desempeño y satisfacción laboral. En el caso de Inka Sushi, es esencial identificar las competencias necesarias para cada puesto y diseñar estrategias de reclutamiento adecuadas. Esto implica no solo buscar habilidades técnicas en gastronomía, sino también valorar la alineación de los candidatos con la visión y los valores del restaurante. Las entrevistas estructuradas y las pruebas de habilidades pueden ser herramientas efectivas para asegurar la idoneidad de los candidatos.

B. Capacitación y Desarrollo

La capacitación y desarrollo son componentes esenciales en la GTH. Noe (2017) argumenta que la inversión en el desarrollo profesional de los colaboradores mejora la calidad del servicio y fomenta un ambiente de trabajo positivo. En Inka Sushi, implementar programas de formación en técnicas culinarias específicas y en habilidades interpersonales y de liderazgo

puede elevar el nivel de servicio y empoderar a los empleados. Esto no solo genera un sentido de pertenencia, sino que también contribuye a la lealtad hacia la organización.

C. Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño permite medir la efectividad de los empleados y establecer un sistema de retroalimentación. Armstrong (2014) sostiene que una evaluación bien estructurada no solo identifica áreas de mejora, sino que también reconoce los logros individuales. En Inka Sushi, establecer indicadores de desempeño claros que alineen los objetivos individuales con los de la organización será beneficioso. Un sistema de evaluación que incluya autoevaluaciones y retroalimentación de 360 grados puede enriquecer este proceso, promoviendo un ambiente de aprendizaje continuo.

D. Cultura Organizacional y Clima Laboral

La cultura organizacional y el clima laboral son factores interrelacionados que influyen en la GTH. Schein (2010) señala que una cultura sólida promueve la inclusión, la diversidad y el trabajo en equipo, aumentando la satisfacción y el compromiso de los empleados. Inka Sushi, al celebrar la fusión cultural, puede beneficiarse de un ambiente laboral que valore estas diferencias. Fomentar la diversidad en la contratación y en la creación de equipos de trabajo diversos enriquecerá la experiencia culinaria y promoverá la innovación.

E. Retención del Talento

La retención del talento es un aspecto crítico en la GTH. Allen et al. (2010) indican que las organizaciones que se enfocan en la retención experimentan menores costos asociados con la rotación y un mejor desempeño general. En Inka Sushi, desarrollar un plan de carrera claro y ofrecer incentivos pueden ser estrategias efectivas para mantener a los mejores talentos en la organización. La implementación de políticas que promuevan el bienestar de los empleados, como horarios flexibles y beneficios competitivos, es fundamental para la retención.

2.1.2. Importancia de la Gestión Eficiente del Talento Humano

La gestión eficiente del talento humano es crucial para el éxito organizacional, especialmente en el sector de la restauración. Según Becker y Huselid (2006), las prácticas efectivas de GTH están correlacionadas con un rendimiento organizacional superior. Un equipo bien gestionado puede adaptarse mejor a los cambios del entorno, innovar en sus procesos y ofrecer un servicio de alta calidad, lo que es esencial en un mercado competitivo como el de la gastronomía.

La GTH también influye en la cultura organizacional, que es determinante en la motivación y el compromiso de los empleados. Una cultura que valora el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores fomenta un ambiente de trabajo positivo, lo que reduce la rotación de personal y aumenta la productividad (Schein, 2010). En Inka Sushi, donde la experiencia del cliente depende de la interacción con el personal, un equipo motivado es esencial para crear una experiencia memorable que incentive la fidelización de los clientes.

Además, la GTH es fundamental para la innovación. En un sector dinámico como el de la restauración, la capacidad de innovar en el menú y en el servicio es vital. Ulrich (1997) sostiene que las organizaciones que fomentan un ambiente de trabajo donde se valora la creatividad suelen ser más exitosas en la implementación de nuevas ideas. Por lo tanto, en Inka Sushi, promover un ambiente que incentive la creatividad y la participación activa de los empleados puede resultar en mejoras significativas en la oferta culinaria.

Finalmente, la GTH tiene un impacto significativo en la sostenibilidad a largo plazo de la organización. Las empresas que invierten en el desarrollo de sus empleados y en la creación de un ambiente laboral inclusivo se posicionan mejor para enfrentar los desafíos futuros (Cascio, 2019). Adoptar estrategias que promuevan la diversidad y la inclusión en Inka Sushi no solo enriquecería la experiencia culinaria, sino que también contribuiría a un equipo más cohesionado y creativo.

2.1.3. Planificación Estratégica en la Gestión del Talento

La planificación estratégica en la GTH es un proceso que permite a las organizaciones alinear sus objetivos de negocio con el desarrollo y gestión de su personal. Para Inka Sushi, implementar una planificación estratégica efectiva es fundamental para garantizar que el talento humano esté en sintonía con la misión del restaurante y las necesidades cambiantes del mercado.

Primero, es esencial realizar un análisis interno y externo que identifique las competencias y habilidades necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales. Kaplan y Norton (1996) sugieren que un enfoque de Balanced Scorecard puede ser útil para medir el desempeño y establecer indicadores clave que guíen la GTH. Este análisis debe considerar las tendencias del mercado gastronómico y las características del equipo actual.

Una vez identificadas las competencias necesarias, Inka Sushi debe desarrollar un plan de formación que contemple tanto la capacitación técnica como el fortalecimiento de habilidades blandas. La implementación de programas de capacitación continua no solo mejora el rendimiento individual, sino que también fortalece el trabajo en equipo y la cohesión grupal. Noe (2017) afirma que las organizaciones que invierten en el desarrollo de sus empleados tienen mayores probabilidades de retener talento y de crear un ambiente laboral positivo.

Además, la planificación estratégica debe incluir un sistema de evaluación del desempeño que permita a los empleados recibir retroalimentación regular y constructiva. Este sistema debe ser transparente y justo, asegurando que todos comprendan los criterios de evaluación y las oportunidades de crecimiento dentro de la organización. La retroalimentación constante es fundamental para el desarrollo profesional y para mantener a los empleados motivados (Armstrong, 2009).

Por otro lado, es crucial que Inka Sushi fomente un ambiente de trabajo inclusivo que valore la diversidad. Las políticas que promueven la equidad de género y la inclusión de personas de diferentes orígenes culturales son esenciales. Shore et al. (2011) destacan que las

organizaciones que implementan prácticas inclusivas no solo mejoran la satisfacción de los empleados, sino que también se benefician de una mayor creatividad y capacidad de innovación.

Finalmente, la planificación estratégica en la GTH debe ser un proceso dinámico que se ajuste a los cambios en el entorno y a las necesidades de la organización. Esto implica revisar y actualizar periódicamente las estrategias implementadas, asegurando que se alineen con los objetivos de negocio y con las expectativas de los empleados. La adaptabilidad es clave en un entorno cambiante como el de la restauración, donde las preferencias de los consumidores evolucionan constantemente.

2.2. Teorías y Modelos de Mejora Continua

En el marco teórico, es importante discutir el ciclo PDCA, también conocido como ciclo Deming o PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), el cual es un método de mejora continua. Esta técnica es muy eficaz para identificar, analizar y solucionar problemas en el contexto empresarial (Martins, 2024). Según Da Silva, se trata de un método de gestión de procesos que ayuda a alcanzar los objetivos definidos para los productos dentro de las organizaciones (Da Silva, 2021).

Bicheno (2006) describe las cuatro fases del proceso PHVA de la siguiente manera:

- **Planificar:** En esta etapa se define el problema y se establecen los objetivos del proyecto, además de diseñar un sistema de mejora continua. Se crea un plan de acción que orienta hacia el logro de dichos objetivos.
- **Hacer:** Después de detallar el plan, se procede a implementarlo en una escala pequeña para probar su viabilidad y efectividad.
- **Verificar:** En esta fase, se comprueba si los resultados de la etapa de ‘Hacer’ coinciden con lo que se había previsto en el plan. Esta fase es fundamental para detectar problemas menores antes de que se conviertan en mayores. Los resultados se analizan utilizando indicadores de gestión, como eficacia, eficiencia y producción.

- **Actuar:** En la etapa final, el plan se revisa periódicamente para evaluar los resultados obtenidos. Si se encuentran observaciones, se realizan las correcciones necesarias para prevenir que los problemas se repitan.

2.3. Conceptos Clave

1. Gestión del Talento Humano: Proceso que implica atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los empleados, garantizando un alineamiento con los objetivos organizacionales (Dressler, 2019).

2. Clima Organizacional: Conjunto de percepciones y actitudes de los empleados que influye en su comportamiento y rendimiento dentro de la empresa (Luthans, 2011).

3. Desarrollo Organizacional: Proceso planeado de cambio dentro de una organización que busca mejorar su efectividad y salud a través del desarrollo de competencias y habilidades de su personal (Cummings y Worley, 2014).

4. Retención del Talento: Estrategias y acciones implementadas por una organización para mantener a sus empleados clave y reducir la rotación (Kahn, 1990).

5. Evaluación del Desempeño: Proceso sistemático que permite medir y mejorar el desempeño laboral de los empleados en función de los objetivos organizacionales (Aguinis, 2019).

6. Liderazgo Transformacional: Estilo de liderazgo que busca inspirar y motivar a los empleados a alcanzar su máximo potencial y contribuir al éxito de la organización (Bass, 1985).

7. Gestión del Cambio: Proceso a través del cual las organizaciones implementan estrategias y tácticas para facilitar la transición hacia nuevas formas de operar (Kotter, 1996).

2.4. Relación con la Investigación

La investigación sobre las estrategias para la gestión eficiente del talento humano en Inka Sushi se fundamenta en un marco teórico robusto que proporciona una base sólida para el

desarrollo y análisis de las propuestas planteadas. En primer lugar, la revisión de la literatura destaca la importancia de la gestión del talento humano como un elemento clave para el éxito organizacional, especialmente en un sector tan competitivo como el de la gastronomía. Este marco teórico respalda el objetivo general de la investigación, que es proponer estrategias efectivas para la gestión del talento humano, al evidenciar cómo una adecuada gestión puede impactar positivamente en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Los conceptos fundamentales de la gestión del talento humano, tales como la atracción y selección de talento, la capacitación y desarrollo, la evaluación del desempeño, la cultura organizacional y la retención del talento, se interrelacionan directamente con los objetivos específicos de la investigación. Por ejemplo, la identificación y análisis de las competencias clave necesarias para el éxito de Inka Sushi está respaldada por la teoría de Becker y Huselid (1998), que enfatiza que las organizaciones que implementan prácticas de selección rigurosas obtienen mejores resultados. En este sentido, el estudio propone diseñar estrategias de reclutamiento que no solo busquen habilidades técnicas, sino que también valoren la alineación de los candidatos con la visión y los valores del restaurante, lo que es crucial para mantener una cultura organizacional cohesiva.

Asimismo, la capacitación y desarrollo profesional, como se menciona en la obra de Noe (2017), son esenciales para empoderar a los empleados y mejorar la calidad del servicio. Este concepto apoya el objetivo específico de desarrollar un programa de capacitación integral que contemple tanto habilidades técnicas como competencias blandas. La implementación de programas de formación en técnicas culinarias y habilidades interpersonales no solo elevará el nivel de servicio, sino que también fomentará un sentido de pertenencia y lealtad hacia la organización, lo que es fundamental para la retención del talento.

La evaluación del desempeño, un aspecto clave en la gestión del talento humano, también se relaciona directamente con los objetivos de la investigación. La teoría de Armstrong (2014) sobre la evaluación del desempeño resalta la importancia de establecer indicadores claros que alineen los objetivos individuales con los de la organización. Esto respalda la propuesta

de implementar un sistema de evaluación del desempeño que sea claro y transparente, proporcionando a los empleados retroalimentación constructiva y reconocimiento por sus logros. Esta práctica no solo mejora la motivación y el rendimiento, sino que también contribuye a un ambiente laboral positivo, un factor crítico para la satisfacción del cliente.

La cultura organizacional y el clima laboral, como se menciona en la obra de Schein (2010), son elementos interrelacionados que impactan significativamente en la gestión del talento humano. La investigación propone fomentar una cultura que valore la diversidad y la inclusión, lo que no solo enriquecerá la experiencia culinaria en Inka Sushi, sino que también promoverá la innovación y la creatividad. Este enfoque se alinea con el objetivo de identificar y analizar las competencias clave, ya que una cultura organizacional sólida puede facilitar la identificación de talentos y potenciales dentro del equipo.

Además, la retención del talento es un aspecto crítico que se aborda en el marco teórico, respaldando así las propuestas de desarrollo de un plan de carrera claro y la implementación de políticas que promuevan el bienestar de los empleados. La investigación se fundamenta en los hallazgos de Allen et al. (2010), quienes indican que las organizaciones que se enfocan en la retención experimentan menores costos asociados con la rotación y un mejor desempeño general. Esto refuerza la necesidad de establecer estrategias que no solo busquen atraer talento, sino que también aseguren su permanencia en la organización.

La planificación estratégica en la gestión del talento humano, como se detalla en la revisión teórica, es fundamental para alinear los objetivos de negocio con el desarrollo del personal. Este concepto es esencial para la metodología propuesta en la investigación, que incluye un análisis interno y externo de las competencias necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales de Inka Sushi. La utilización del enfoque de Balanced Scorecard, sugerido por Kaplan y Norton (1996), permitirá medir el desempeño y establecer indicadores clave que guíen la gestión del talento humano, asegurando que las estrategias implementadas estén en sintonía con las necesidades cambiantes del mercado.

Por último, el ciclo PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), como modelo de mejora continua, proporciona un marco práctico para la implementación de las estrategias propuestas. Este ciclo permitirá a Inka Sushi identificar, analizar y solucionar problemas de manera sistemática, asegurando que las acciones tomadas sean efectivas y se ajusten a las necesidades del restaurante. La metodología mixta propuesta en la investigación, que combina métodos cualitativos y cuantitativos, se apoya en estos fundamentos teóricos, permitiendo una comprensión holística de la situación actual en Inka Sushi y facilitando la identificación de áreas de mejora.

Capítulo 3

Metodología

3.1. Enfoque de Investigación

El enfoque de investigación adoptado para este estudio es cualitativo, dado que busca profundizar en la comprensión de la gestión del talento humano en Inka Sushi. Este enfoque es particularmente adecuado para explorar las percepciones, experiencias y sentimientos de los empleados, lo que permite obtener una visión integral sobre los desafíos y oportunidades presentes en la organización.

Según Creswell (2014), la investigación cualitativa se centra en el significado y la interpretación de fenómenos sociales, lo que la convierte en una herramienta valiosa para comprender contextos complejos como el de un restaurante que fusiona diversas culturas gastronómicas. A través de técnicas como entrevistas semi-estructuradas, se busca captar las narrativas de los colaboradores, permitiendo así una exploración más rica de sus vivencias y opiniones respecto a la cultura organizacional, la capacitación y el reconocimiento.

El enfoque cualitativo no solo facilita la identificación de problemas, sino que también ofrece la posibilidad de generar recomendaciones prácticas basadas en las voces de los empleados. Este tipo de investigación permite a los investigadores sumergirse en el contexto específico de Inka Sushi, lo que es fundamental para abordar los objetivos planteados en esta tesis.

3.2. Diseño del Estudio

El diseño de investigación empleado en este estudio es descriptivo, ya que se enfoca en observar y describir las características de la gestión del talento humano en Inka Sushi en su estado actual. Este tipo de diseño es útil para proporcionar información contextualizada que permita entender los fenómenos observados.

Procedimiento de Aplicación

Para recopilar los datos, se utilizarán varias técnicas, incluyendo entrevistas semi-estructuradas y análisis documental de las políticas de recursos humanos existentes. Las entrevistas permitirán obtener información directa de los empleados sobre su experiencia laboral, mientras que el análisis documental proporcionará un contexto adicional sobre las prácticas actuales de gestión del talento humano.

La recolección de datos se llevará a cabo durante un periodo de tres meses, lo que permitirá un análisis exhaustivo de la información recopilada. La estructura de la muestra se definirá de manera que refleje la diversidad de roles y experiencias dentro del restaurante, asegurando que se capten diferentes perspectivas sobre la cultura organizacional y la gestión del talento.

3.3. Población y Muestra

La población, según Tamayo y Tamayo (2001), se define como el conjunto total del fenómeno a investigar, en el cual las unidades de población comparten una característica común que es objeto de estudio y que da origen a los datos de la investigación. Por otro lado, Hernández et al. (2014) señalan que la muestra constituye un subgrupo del universo o población del que se recolectan datos, debiendo ser representativa de esta.

La población objetivo del estudio está compuesta por todos los empleados de Inka Sushi, incluyendo cocineros, meseros, personal de limpieza y gerentes. Esta elección se justifica porque cada uno de estos grupos aporta una perspectiva única sobre la gestión del talento humano y su impacto en la calidad del servicio.

Criterios de Inclusión y Exclusión

Los criterios de inclusión para la muestra son:

- Empleados que hayan trabajado en Inka Sushi por un mínimo de seis meses.
- Personal de diferentes niveles jerárquicos (operativos y administrativos).

Los criterios de exclusión son:

- Empleados en periodo de prueba.
- Personal que no desee participar en el estudio.

Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra se determinará en función del enfoque cualitativo, que generalmente requiere un número menor de participantes para lograr un análisis en profundidad. Se estima que una muestra de entre 15 y 20 empleados será adecuada para obtener una variedad de perspectivas sin sacrificar la calidad del análisis.

Método de Muestreo

Se utilizará un muestreo intencional, seleccionando a los participantes en función de su relevancia para el estudio. Este método permite asegurar que se incluyan voces clave que puedan aportar información valiosa sobre la gestión del talento humano en Inka Sushi. La validez del estudio se verá reforzada al incluir una diversidad de experiencias y roles dentro de la organización.

3.4. Instrumentos de Recolección de Datos

Los instrumentos de recolección de datos incluirán guías de entrevistas semi-estructuradas.

Instrumentos Cualitativos

La guía de preguntas para las entrevistas se estructurará en torno a temas clave como la cultura organizacional, la capacitación, la diversidad y la evaluación del desempeño. Se realizará un pilotaje de la guía con un grupo reducido de empleados para ajustar las preguntas y asegurar que sean pertinentes y claras. Esto es fundamental para garantizar que la información recopilada sea relevante y útil para el análisis posterior.

3.5. Análisis de Datos

El procedimiento de análisis de los datos recolectados será cualitativo, utilizando un enfoque de análisis temático. Este método permite identificar patrones y temas recurrentes en las

respuestas de los participantes, lo que facilita una comprensión más profunda de los problemas y desafíos en la gestión del talento humano.

Análisis Cualitativo

El análisis temático implicará la codificación de los datos, donde se identificarán categorías relevantes a partir de las respuestas obtenidas en las entrevistas. Este proceso permitirá agrupar la información en temas que reflejen las preocupaciones y necesidades de los empleados. Según Braun y Clarke (2006), el análisis temático es una herramienta eficaz para organizar y analizar datos cualitativos, proporcionando un marco claro para la interpretación de los resultados.

Capítulo 4

Análisis de Resultados

4.1. Presentación de Datos

4.1.1. Entrevistas semiestructuradas

Tabla 1.

Preguntas de la entrevista semiestructurada para los jefes o supervisores

Nro.	PREGUNTA
1	¿Cómo describirías la cultura organizacional en Inka Sushi?
2	¿Qué tipo de capacitación consideras más importante para el desarrollo de tu equipo?
3	¿Qué criterios utilizas para evaluar el desempeño de tus colaboradores?
4	¿Qué estrategias implementas para mantener a los empleados motivados y comprometidos?
5	¿Cómo promueves la diversidad en tu equipo y qué impacto crees que tiene?
6	¿Qué métodos utilizas para reconocer y celebrar los logros de tu equipo?
7	¿Cómo apoyas el desarrollo profesional de tus colaboradores?
8	¿Qué canales de comunicación consideras más efectivos para mantener a tu equipo informado?
9	¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentas en la gestión del talento humano?
10	¿Qué cambios implementarías para mejorar la gestión del talento en Inka Sushi?

Nota. Elaboración propia.

Tabla 2.

Preguntas de la entrevista semiestructurada para el personal de cocina

Nro.	PREGUNTA
1	¿Cómo sientes que la cultura de Inka Sushi afecta tu trabajo diario?
2	¿Has recibido capacitación específica en técnicas culinarias? ¿Cómo fue esa experiencia?

3	¿Te sientes cómodo con el sistema de evaluación de desempeño actual? ¿Por qué?
4	¿Qué haría que quisieras quedarte a largo plazo en Inka Sushi?
5	¿Cómo percibes la diversidad en tu equipo de cocina?
6	¿Qué tipo de reconocimiento valoras más en tu trabajo?
7	¿Qué oportunidades de desarrollo profesional te gustaría tener?
8	¿Cómo te comunicas con otros miembros del equipo y con tus supervisores?
9	¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrentas en tu trabajo diario?
10	¿Qué cambios sugerirías para mejorar tu entorno laboral?

Nota. Elaboración propia.

Tabla 3.

Preguntas de la entrevista semiestructurada para el personal de limpieza

Nro.	PREGUNTA
1	¿Cómo sientes que se valora tu trabajo dentro de la cultura de Inka Sushi?
2	¿Has recibido capacitación sobre procedimientos de limpieza y seguridad? ¿Te fue útil?
3	¿Cómo se evalúa tu desempeño y qué aspectos se consideran más importantes?
4	¿Qué factores te motivan a permanecer en Inka Sushi?
5	¿Sientes que hay un ambiente inclusivo en tu lugar de trabajo?
6	¿Qué tipo de reconocimiento te gustaría recibir por tu trabajo?
7	¿Qué oportunidades de crecimiento profesional te interesarían?
8	¿Cómo te comunicas con otros miembros del equipo y con tus supervisores?
9	¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentas en tu trabajo?
10	¿Qué cambios sugerirías para mejorar tu área de trabajo?

Nota. Elaboración propia.

Tabla 4.

Preguntas de la entrevista semiestructurada para el personal de atención al cliente

Nro.	PREGUNTA
1	¿Cómo influye la cultura organizacional en tu interacción con los clientes?
2	¿Qué tipo de capacitación recibiste para atender a los clientes? ¿Fue suficiente?
3	¿Cómo se mide tu desempeño en el servicio al cliente?
4	¿Qué aspectos de tu trabajo te motivan a quedarte en Inka Sushi?
5	¿Cómo afecta la diversidad en el equipo a la atención que brindas a los clientes?
6	¿Qué formas de reconocimiento consideras más efectivas para tu trabajo?
7	¿Qué tipo de desarrollo profesional te gustaría recibir para mejorar tus habilidades?
8	¿Cómo te comunicas con otros miembros del equipo y con tus supervisores?
9	¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrentas en la atención al cliente?
10	¿Qué cambios propondrías para mejorar la experiencia del cliente en Inka Sushi?

Nota. Elaboración propia.

4.1.2. Respuestas de las entrevistas

Tabla 5.

Preguntas de la entrevista para los supervisores

Nro.	SUPERVISOR 1	SUPERVISOR 2	SUPERVISOR 3
1	La cultura en Inka Sushi es una mezcla de tradición y modernidad, donde valoramos la creatividad y la calidad en cada plato. Todos estamos comprometidos con ofrecer una experiencia única a nuestros clientes.	La cultura organizacional se centra en la colaboración y el respeto. Todos somos importantes para mantener el restaurante limpio y agradable para los clientes y el personal.	La cultura es muy orientada al cliente. Fomentamos un ambiente donde todos se sientan cómodos para expresar ideas y mejorar la atención al cliente.

2	La capacitación en técnicas culinarias y en la presentación de platos es crucial. También es importante trabajar en habilidades de trabajo en equipo para mejorar la coordinación en la cocina.	La capacitación en protocolos de limpieza y seguridad es esencial. Además, creo que deberíamos incluir formación en atención al cliente, ya que todos interactuamos con los visitantes.	La capacitación en servicio al cliente y manejo de quejas es fundamental. También es útil formar al personal en la cultura de la empresa para que puedan transmitirla a los clientes.
3	Evalúo la calidad de los platos, la eficiencia en el servicio y la capacidad de trabajar bajo presión. También considero la actitud y el trabajo en equipo.	Mido el desempeño en función de la limpieza y el orden, así como la puntualidad y la proactividad en la identificación de áreas que necesitan atención.	Evaluo la satisfacción del cliente, la capacidad de resolución de problemas y la habilidad para trabajar en equipo. También tomo en cuenta el feedback de mis supervisores.
4	Fomento un ambiente de trabajo positivo, donde se celebren los logros y se ofrezcan oportunidades de crecimiento. También realizo reuniones para escuchar sus ideas y sugerencias.	Organizo reuniones regulares para discutir el progreso y los desafíos, y siempre reconozco el esfuerzo del equipo. También trato de crear un ambiente amigable y colaborativo.	Realizo reuniones de equipo para compartir los logros y reconocer el buen trabajo. Además, implemento incentivos como días libres o pequeñas recompensas por buen desempeño.
5	En la cocina valoramos la diversidad, ya que cada miembro aporta su propia cultura y habilidades. Esto enriquece nuestra oferta culinaria y mejora la creatividad en los platos.	Promuevo la diversidad al contratar personas de diferentes orígenes. Esto crea un ambiente inclusivo y permite que todos se sientan valorados, lo que mejora la moral del equipo.	Fomento un ambiente inclusivo donde todos pueden aportar ideas. La diversidad en el equipo nos ayuda a entender mejor las necesidades de nuestros clientes y a ofrecer un mejor servicio.
6	Celebro los logros en reuniones de equipo y destaco a los empleados que han sobresalido. También organizo pequeñas celebraciones cuando alcanzamos metas importantes.	Reconozco el trabajo bien hecho públicamente y ofrezco incentivos como días libres o reconocimientos en reuniones. Esto motiva a todos a esforzarse más.	Utilizo un sistema de "empleado del mes" y ofrezco recompensas. También celebro los logros en reuniones y a través de correos electrónicos para que todos estén al tanto.
7	Ofrezco oportunidades de formación y animo a mi equipo a asistir a cursos de especialización. También les doy la oportunidad de asumir más responsabilidades en la cocina.	Apoyo el desarrollo profesional al fomentar la participación en cursos de limpieza y seguridad. Siempre estoy disponible para orientar a los empleados en su crecimiento.	Proporciono orientación y apoyo para que puedan asistir a cursos de atención al cliente. También ofrezco oportunidades para que asuman roles de liderazgo en el equipo.
8	Las reuniones diarias son clave para mantener a todos informados sobre el menú y las expectativas. También utilizo un grupo de chat para comunicarnos rápidamente.	Utilizo reuniones semanales y un grupo de mensajes para mantener a todos al tanto de las tareas y novedades. La comunicación abierta es fundamental.	Las reuniones regulares y un grupo de chat son efectivos. También animo a la comunicación directa para resolver dudas o problemas rápidamente.

9	El mayor desafío es la alta rotación de personal, lo que dificulta mantener la calidad y la cohesión en el equipo. Además, trabajar bajo presión puede ser complicado.	A veces, lidiar con la falta de reconocimiento del trabajo que hacemos puede ser desmotivante. También enfrentamos el reto de mantener la moral alta en un entorno ajetreado.	La falta de comunicación entre los diferentes departamentos puede ser un desafío. También, la presión para satisfacer a los clientes puede afectar el bienestar del equipo.
10	Implementaría un programa de mentoría para nuevos empleados y fortalecería las oportunidades de capacitación continua. También mejoraría la comunicación entre la cocina y el servicio.	Mejoraría el reconocimiento del trabajo del personal de limpieza y fomentaría una cultura de feedback constante para que todos se sientan valorados.	Implementaría más formación en servicio al cliente y promovería la comunicación entre departamentos para mejorar la colaboración y el ambiente laboral.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 6.

Preguntas de la entrevista para los trabajadores de cocina

Nro.	PERSONAL COCINA 1	PERSONAL COCINA 2	PERSONAL COCINA 3
1	Siento que la cultura de Inka Sushi es muy colaborativa. Todos trabajamos en equipo y eso hace que el ambiente sea más ameno. La fusión de las culturas peruana y japonesa también me inspira a innovar en los platos que preparo.	La cultura es muy positiva y me hace sentir parte de un equipo. Todos nos apoyamos mutuamente, lo que facilita mucho el trabajo en la cocina.	La cultura aquí es muy creativa y eso me inspira. Me siento animado a experimentar con mis postres y a proponer nuevas ideas.
2	Sí, he recibido capacitación en técnicas de sushi y cocina nikkei. La experiencia fue muy enriquecedora, aprendí mucho sobre la presentación y el uso de ingredientes frescos. Me sentí apoyado por mis compañeros durante el proceso.	He recibido capacitación básica en técnicas de corte y preparación de sushi. Fue una experiencia muy práctica y me ayudó a sentirme más segura en mis tareas.	Sí, he tomado algunos cursos sobre repostería. La experiencia fue excelente, ya que aprendí técnicas que aplico diariamente en mis creaciones.
3	En general, me siento cómodo, aunque a veces creo que falta más retroalimentación. Me gustaría recibir comentarios más específicos sobre mi trabajo para poder mejorar continuamente.	No del todo. A veces siento que no se toma en cuenta el esfuerzo que pongo. Me gustaría que se valorara más el trabajo en equipo.	Sí, me siento cómodo porque recibo retroalimentación regular. Mis supervisores son claros en lo que esperan de mí.

4	La posibilidad de seguir aprendiendo y creciendo profesionalmente. Si se implementan más programas de capacitación y desarrollo, definitivamente querría quedarme.	La posibilidad de avanzar en mi carrera y recibir más capacitación. Si hubiera un plan de carrera claro, me sentiría más motivada para quedarme.	La posibilidad de innovar y crear nuevos postres. Si se valora mi creatividad, definitivamente querría quedarme.
5	Creo que la diversidad en nuestro equipo es una gran ventaja. Cada uno aporta su propia perspectiva y eso enriquece nuestra oferta gastronómica.	La diversidad es buena, pero a veces siento que no se aprovechan todas las habilidades de cada uno. Deberíamos hacer más actividades para conocernos mejor.	La diversidad es genial. Cada uno trae algo único a la mesa, lo que nos ayuda a crear un menú más variado y atractivo.
6	Valoro mucho el reconocimiento público, como cuando se menciona a un cocinero en reuniones o se agradece el esfuerzo en el servicio. Eso me motiva a seguir dando lo mejor.	Aprecio los agradecimientos directos de mis supervisores. Un simple "gracias" puede hacer una gran diferencia en mi día.	Valoro mucho cuando mis postres son destacados en las redes sociales del restaurante. Eso me motiva a seguir creando.
7	Me gustaría tener acceso a cursos de especialización en cocina internacional y liderazgo en la cocina. Eso me ayudaría a crecer tanto profesional como personalmente.	Me gustaría asistir a talleres sobre cocina japonesa y aprender sobre la gestión de cocina. Eso me ayudaría a tener un mejor futuro en el sector.	Me gustaría asistir a ferias de gastronomía y cursos avanzados de repostería. Eso me ayudaría a mejorar mis habilidades.
8	Generalmente, tenemos reuniones breves antes de cada turno, y también utilizamos un grupo de mensajería para coordinar. La comunicación es bastante fluida.	Usamos un grupo de chat para coordinar, y también hablamos directamente en la cocina. A veces, la comunicación puede ser un poco caótica durante el servicio.	La comunicación es bastante buena. Hablamos mucho en la cocina, y siempre estoy abierto a recibir sugerencias de mis compañeros.
9	Uno de los mayores desafíos es la presión durante las horas pico. A veces, la carga de trabajo puede ser abrumadora y es difícil mantener la calidad.	La falta de tiempo para completar algunas tareas. A menudo siento que tengo que apresurarme, lo que puede afectar la calidad.	A veces, la presión de los pedidos puede ser intensa, especialmente durante los fines de semana. Necesito ser rápido sin sacrificar la calidad.
10	Creo que sería útil tener más pausas programadas durante los turnos para evitar el agotamiento. También, más recursos para mejorar la organización en la cocina.	Me gustaría que se establecieran más protocolos claros para las tareas diarias. Esto ayudaría a que todos estemos en la misma página y reduciría el estrés.	Creo que sería útil tener un espacio específico para la creación de postres, donde podamos trabajar sin interrupciones. Eso mejoraría nuestra eficiencia.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 7.

Preguntas de la entrevista para los trabajadores de cocina

Nro.	PERSONAL COCINA 4	PERSONAL COCINA 5	PERSONAL COCINA 6
1	La cultura de Inka Sushi es muy abierta y creativa. Me siento motivada a experimentar con nuevas recetas y a compartir mis ideas con el equipo, lo que hace que cada día sea emocionante.	La cultura aquí fomenta el trabajo en equipo. Me siento apoyado por mis compañeros, lo que hace que el trabajo sea más fluido y agradable.	La cultura de Inka Sushi es muy inclusiva y motivadora. Siento que se valora mi opinión, lo que me anima a dar lo mejor en cada plato que preparo.
2	Sí, he participado en talleres sobre salsas y condimentos. La experiencia fue muy enriquecedora porque aprendí técnicas que no conocía y me ayudaron a mejorar mis preparaciones.	He recibido capacitación en la preparación de entrantes. La experiencia fue muy positiva; me ayudó a mejorar mis habilidades y a entender mejor los ingredientes que utilizamos.	Sí, he asistido a capacitaciones en técnicas de cocina nikkei. Fue muy interesante y me permitió incorporar nuevos sabores y presentaciones en mis platos.
3	En general, sí. Me gusta que se reconozca mi esfuerzo, aunque a veces siento que debería haber más énfasis en la creatividad que aporto a los platos.	Sí, me siento cómodo. Creo que el sistema es justo y me permite saber en qué áreas debo mejorar, aunque me gustaría tener más feedback sobre mi creatividad.	En general, me siento cómoda. Aprecio recibir retroalimentación, aunque me gustaría que se incluyera más reconocimiento por el trabajo en equipo.
4	La oportunidad de seguir aprendiendo y creciendo en mi carrera. Si hubiera más programas de desarrollo profesional, me sentiría más comprometida.	La posibilidad de avanzar en mi carrera y desarrollar mis habilidades. Un plan de carrera claro sería un gran incentivo.	La posibilidad de crecer profesionalmente y de ser parte de un equipo que valora la creatividad. Si se ofrecen más oportunidades de aprendizaje, definitivamente querría quedarme.
5	La diversidad en nuestro equipo es muy enriquecedora. Cada uno aporta su propia cultura y eso se refleja en la variedad de sabores que ofrecemos.	La diversidad es un gran activo. Cada uno trae algo diferente y eso se traduce en una oferta gastronómica más rica y variada.	La diversidad es muy enriquecedora. Cada cocinero aporta su estilo y eso se refleja en la variedad de platos que ofrecemos.
6	Valoro mucho cuando mis salsas son mencionadas en comentarios de clientes o en redes sociales. Eso me hace sentir que mi trabajo tiene un impacto.	Valoro mucho el reconocimiento en equipo, como celebraciones cuando logramos buenos resultados en el servicio.	Valoro mucho cuando se reconoce el esfuerzo colectivo, como cuando se celebran los logros del equipo en reuniones.

7	Me gustaría asistir a cursos de especialización en cocina fusión y en técnicas avanzadas de condimentos.	Me gustaría participar en ferias gastronómicas y cursos de cocina internacional para enriquecer mis conocimientos.	Me gustaría tener acceso a cursos de especialización en cocina fusión y liderazgo en la cocina para poder avanzar en mi carrera.
8	La comunicación es bastante directa. Nos reunimos antes de los turnos para coordinar y también utilizamos un grupo de chat para resolver dudas rápidamente.	La comunicación es bastante buena. Hablamos mucho entre nosotros y tenemos reuniones breves para coordinar el servicio.	La comunicación es fluida. Hablamos abiertamente entre nosotros y tenemos reuniones diarias para coordinar el trabajo.
9	Uno de los mayores desafíos es la falta de tiempo para experimentar con nuevas recetas. A veces, la presión de los pedidos limita mi creatividad.	La presión durante las horas pico es un gran desafío. A veces, es difícil mantener la calidad cuando hay mucha demanda.	La carga de trabajo durante las horas pico puede ser abrumadora. A veces, es difícil mantener la calidad bajo presión.
10	Sería genial tener un espacio dedicado a la experimentación culinaria, donde podamos probar nuevas ideas sin la presión del servicio.	Me gustaría que se implementaran más pausas regulares durante el turno para evitar el agotamiento y permitirnos recargar energías.	Sería útil implementar un sistema de rotación de tareas para que todos tengamos la oportunidad de aprender diferentes técnicas y mejorar nuestras habilidades.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 8.

Preguntas de la entrevista para los trabajadores de limpieza

Nro.	PERSONAL LIMPIEZA 1	PERSONAL LIMPIEZA 2	PERSONAL LIMPIEZA 3
1	Siento que mi trabajo es importante, pero a veces parece que no se le da el reconocimiento que merece. La limpieza es esencial para la experiencia del cliente, y creo que debería destacarse más.	Creo que mi trabajo es valorado, pero a veces siento que se pasa por alto la importancia de la limpieza en la experiencia del cliente.	Siento que mi trabajo es valorado, pero a veces no se reconoce el esfuerzo que implica mantener todo limpio.
2	Sí, he recibido capacitación, y fue bastante útil. Aprendí técnicas específicas y sobre la importancia de la seguridad, lo que me hace sentir más seguro al realizar mis tareas.	Sí, he recibido capacitación y me fue muy útil. Aprendí sobre productos de limpieza y cómo usarlos de manera segura.	Sí, recibí capacitación y fue muy útil. Aprendí sobre los productos químicos y su manejo seguro.

3	Mi desempeño se evalúa principalmente por la calidad de la limpieza y la puntualidad. También se toma en cuenta si sigo los procedimientos de seguridad.	Mi desempeño se evalúa en función de la limpieza general y la rapidez con la que realizo mis tareas. La atención al detalle es clave.	Mi desempeño se evalúa en función de la limpieza y la organización de los espacios. La rapidez también es un factor importante.
4	Me gusta el ambiente de trabajo y el equipo. Además, tengo estabilidad laboral, lo cual es muy importante para mí.	La camaradería con mis compañeros y el apoyo de mis supervisores me motivan a quedarme aquí.	La estabilidad laboral y el buen ambiente de trabajo son mis principales motivaciones.
5	Sí, siento que todos somos parte del equipo. Hay respeto entre todos los empleados, independientemente de su rol.	Sí, definitivamente. Todos somos escuchados y respetados, lo que crea un buen ambiente laboral.	Sí, me siento parte del equipo. Todos somos tratados con respeto, lo cual es muy importante.
6	Me gustaría recibir más reconocimiento verbal de mis supervisores, así como algún tipo de bonificación por buen desempeño.	Me gustaría recibir más comentarios positivos sobre mi trabajo, tal vez en reuniones de equipo.	Me gustaría recibir reconocimientos formales, como premios al empleado del mes.
7	Me gustaría recibir capacitación adicional en gestión de residuos o en técnicas de limpieza especializadas.	Me gustaría aprender más sobre la gestión de recursos y cómo mejorar la eficiencia en el trabajo.	Me gustaría tener la oportunidad de aprender sobre gestión de calidad y cómo mejorar los procesos de limpieza.
8	Generalmente, nos comunicamos cara a cara. También utilizamos un grupo de mensajería para coordinar tareas.	Principalmente a través de conversaciones directas y algunas veces por mensajes de texto para coordinar tareas.	Nos comunicamos principalmente en persona, aunque también usamos mensajes para coordinar.
9	A veces, hay una gran carga de trabajo en horas pico, lo que dificulta mantener los estándares de limpieza.	La falta de tiempo en horas pico es un gran desafío. A veces siento que no puedo hacer un buen trabajo por la presión.	La falta de recursos a veces dificulta realizar un trabajo eficiente, especialmente en horarios de alta demanda.
10	Sería útil tener más equipos de limpieza disponibles para que podamos trabajar más eficientemente.	Sería útil tener un horario más flexible para que podamos manejar mejor las cargas de trabajo.	Creo que sería útil tener más suministros de limpieza disponibles para no perder tiempo buscando lo que necesitamos.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 9.

Preguntas de la entrevista para los trabajadores de atención al cliente

Nro.	PERSONAL ATENCIÓN 1	PERSONAL ATENCIÓN 2	PERSONAL ATENCIÓN 3
1	La cultura organizacional en Inka Sushi fomenta un ambiente cálido y amigable. Esto me permite ser más accesible y crear una conexión genuina con los clientes, lo que hace que se sientan valorados y bienvenidos.	La cultura organizacional promueve un enfoque en el servicio al cliente. Esto me impulsa a ser proactivo y a ofrecer un servicio cálido, lo que ayuda a crear una buena impresión desde el primer contacto.	La cultura organizacional se basa en la hospitalidad y el respeto. Esto me motiva a dar la bienvenida a cada cliente de manera cálida y a hacer que se sientan especiales desde el momento en que entran.
2	Recibí capacitación sobre el menú, técnicas de servicio y manejo de quejas. Si bien fue útil, creo que una formación continua sobre atención al cliente y habilidades interpersonales podría mejorar aún más nuestra capacidad de respuesta.	Recibí capacitación sobre el uso del sistema de caja y técnicas de atención al cliente. Aunque fue útil, creo que más entrenamiento en ventas y manejo de quejas sería beneficioso.	Recibí capacitación sobre cómo gestionar las reservas y el flujo de clientes. Aunque fue útil, creo que más formación en atención al cliente y en el menú podría ser beneficiosa.
3	Mi desempeño se mide a través de la satisfacción del cliente, que se evalúa mediante encuestas y comentarios directos. También recibimos retroalimentación de los supervisores sobre cómo manejamos las situaciones en el restaurante.	Mi desempeño se mide a través de la rapidez en el servicio y la precisión en los pedidos. También se considera la satisfacción del cliente a través de comentarios y encuestas.	Mi desempeño se mide por la satisfacción del cliente y la eficiencia en el manejo de reservas y tiempos de espera. También se toman en cuenta los comentarios de los clientes.
4	Me motiva el ambiente colaborativo y el apoyo que recibo de mis compañeros y supervisores. Además, me encanta la fusión cultural que ofrecemos a los clientes, lo que hace que cada día sea diferente.	La posibilidad de interactuar con diferentes personas cada día y el ambiente de trabajo positivo son mis principales motivaciones. También valoro el apoyo que recibo de mis compañeros.	Me encanta el ambiente de trabajo y la oportunidad de conocer a personas de diferentes culturas. Además, la posibilidad de aprender sobre la cocina peruana y japonesa me fascina.
5	La diversidad en nuestro equipo nos permite ofrecer una experiencia más rica y variada a los clientes. Podemos compartir diferentes perspectivas y tradiciones, lo que enriquece la atención y el servicio que proporcionamos.	La diversidad en el equipo permite que cada uno aporte su propia perspectiva y estilo de atención, lo que enriquece la experiencia del cliente y hace que se sientan más cómodos.	La diversidad en nuestro equipo enriquece las interacciones con los clientes. Podemos ofrecer diferentes perspectivas y recomendaciones, lo que mejora la experiencia del cliente.

6	Aprecio mucho el reconocimiento verbal de mis supervisores y el agradecimiento de los clientes. También creo que un sistema de incentivos por buen desempeño podría ser motivador.	Considero que un reconocimiento público, como menciones en reuniones, es muy efectivo. También me gustaría ver incentivos por buen desempeño en ventas.	Valoro mucho el reconocimiento verbal y las pequeñas recompensas por un buen desempeño. También creo que un sistema de "empleado del mes" podría ser motivador.
7	Me gustaría recibir capacitación en gestión de conflictos y atención al cliente en situaciones difíciles. Esto me ayudaría a manejar mejor las quejas y mejorar la experiencia del cliente.	Me gustaría recibir formación en técnicas de ventas y marketing, así como en gestión de quejas y resolución de conflictos.	Me gustaría recibir capacitación en gestión de conflictos y atención al cliente, así como en habilidades de liderazgo, para poder avanzar en mi carrera.
8	Principalmente, utilizamos reuniones breves antes de los turnos y un grupo de chat en línea para comunicarnos rápidamente. Esto facilita la coordinación y la resolución de problemas.	La comunicación se realiza principalmente a través de reuniones breves y mensajes en grupo. Esto ayuda a mantener a todos informados sobre cambios y promociones.	La comunicación es constante a través de reuniones diarias y un grupo de chat. Esto asegura que todos estemos en la misma página y podamos resolver problemas rápidamente.
9	Uno de los mayores desafíos es manejar a los clientes insatisfechos. A veces, las expectativas son muy altas, y se requiere mucha paciencia y habilidades de comunicación para resolver sus inquietudes.	Un desafío importante es lidiar con clientes que tienen expectativas poco realistas sobre tiempos de espera o disponibilidad de platos. Esto puede generar tensión.	Uno de los mayores desafíos es manejar los tiempos de espera durante las horas pico. A veces, los clientes se impacientan, y es difícil mantener la calma.
10	Sugiero implementar un programa de fidelización para clientes frecuentes y realizar encuestas de satisfacción más frecuentes para obtener retroalimentación directa sobre cómo podemos mejorar.	Propongo que se implementen más promociones y eventos especiales para atraer a más clientes y mejorar la experiencia general.	Sugiero implementar un sistema de reservas más eficiente y quizás un área de espera más cómoda para los clientes que deben esperar su mesa.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 10.

Preguntas de la entrevista para los trabajadores de cocina

Nro.	PERSONAL ATENCIÓN 4	PERSONAL ATENCIÓN 5	PERSONAL ATENCIÓN 6
1	La cultura organizacional se centra en la hospitalidad y el respeto, lo que me impulsa a ser amigable y atento. Esto crea un ambiente acogedor que los clientes aprecian y disfrutan.	La cultura organizacional promueve una actitud positiva y acogedora, lo que me ayuda a interactuar de manera amigable y a crear un ambiente agradable para los clientes.	La cultura organizacional se basa en la hospitalidad y la atención al detalle, lo que me motiva a dar la mejor bienvenida posible a cada cliente, asegurándome de que se sientan valorados desde el principio.
2	Recibí capacitación sobre el menú y técnicas de servicio. Aunque fue útil, creo que más formación en habilidades de comunicación y manejo de quejas sería beneficioso para mejorar aún más la atención al cliente.	Recibí capacitación sobre el uso del sistema de caja y atención al cliente. Aunque fue útil, creo que más entrenamiento en técnicas de ventas podría mejorar mi desempeño.	Recibí capacitación sobre el manejo de reservas y atención al cliente. Aunque fue útil, creo que una formación adicional en gestión de situaciones difíciles sería beneficiosa.
3	Mi desempeño se mide a través de encuestas de satisfacción y comentarios de los clientes. También se considera la cantidad de quejas y la rapidez en el servicio.	Mi desempeño se mide por la rapidez y precisión en el manejo de pagos, así como por la satisfacción del cliente, que se evalúa a través de encuestas y comentarios.	Mi desempeño se mide a través de la satisfacción del cliente y la eficiencia en el manejo de reservas y tiempos de espera. También se consideran los comentarios directos de los clientes.
4	Me motiva la buena relación con mis compañeros y la posibilidad de interactuar con clientes de diferentes culturas. Además, disfruto del ambiente dinámico del restaurante.	La buena relación con mis compañeros y la oportunidad de aprender sobre la cultura gastronómica son mis principales motivaciones. También me gusta el ambiente dinámico.	Me encanta el ambiente de trabajo y la posibilidad de interactuar con clientes de diferentes culturas. También valoro el apoyo de mis compañeros y supervisores.
5	La diversidad en nuestro equipo nos permite ofrecer una experiencia más rica y variada. Cada uno aporta su propio estilo, lo que enriquece el servicio y la atención al cliente.	La diversidad en el equipo nos permite ofrecer una atención más personalizada. Podemos conectar con clientes de diferentes orígenes y ofrecer recomendaciones que resuenen con ellos.	La diversidad en el equipo nos permite ofrecer una atención más rica y variada. Cada uno aporta su estilo, lo que mejora la experiencia del cliente.
6	Valoro el reconocimiento verbal y las pequeñas recompensas. Un sistema de puntos por buen desempeño que se pueda canjear por beneficios también sería motivador.	Considero que el reconocimiento verbal y pequeños incentivos por buen desempeño son muy efectivos. También me gustaría ver un programa de "empleado del mes".	Valoro el reconocimiento verbal y las pequeñas recompensas. También creo que un programa de incentivos por buen desempeño podría ser motivador.

7	Me gustaría recibir capacitación en ventas y en técnicas de servicio al cliente.	Me gustaría recibir formación en gestión de quejas para manejar mejor situaciones difíciles.	Me gustaría recibir capacitación en liderazgo y gestión de conflictos, así como en atención al cliente para situaciones difíciles.
8	La comunicación se realiza a través de reuniones diarias y chats grupales. Esto facilita la coordinación y asegura que todos estemos informados sobre cambios y promociones.	La comunicación se realiza a través de reuniones y un grupo de chat. Esto facilita la coordinación y permite resolver problemas rápidamente.	La comunicación se realiza a través de reuniones diarias y un grupo de chat. Esto asegura que todos estemos informados sobre cambios y promociones.
9	Uno de los mayores desafíos es manejar a los clientes insatisfechos. A veces, es difícil satisfacer sus expectativas, especialmente durante horas pico.	Uno de los mayores desafíos es lidiar con clientes que tienen expectativas poco realistas sobre tiempos de espera o disponibilidad de ciertos platos.	Uno de los mayores desafíos es manejar los tiempos de espera durante las horas pico. A veces, los clientes se impacientan y es difícil mantener la calma.
10	Sugiero implementar un sistema de feedback más efectivo, donde los clientes puedan compartir sus experiencias y sugerencias directamente, para que podamos mejorar continuamente.	Sugiero implementar una sección de comentarios en el menú para que los clientes puedan dar su opinión sobre los platos, lo que nos ayudaría a mejorar.	Sugiero implementar un sistema de reservas más eficiente y un área de espera más cómoda para los clientes que deben esperar su mesa.

Nota. Elaboración propia.

4.2. Descripción de Resultados

La investigación sobre las estrategias para la gestión eficiente del talento humano en Inka Sushi ha generado una serie de hallazgos significativos que se presentan a continuación, organizados en función de los objetivos y preguntas de investigación planteados. Los resultados se han estructurado en categorías emergentes que reflejan las percepciones y experiencias de los empleados en relación con la cultura organizacional, la capacitación, la evaluación del desempeño, la diversidad y el reconocimiento.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional emerge como un tema central en las entrevistas. Los participantes describen la cultura de Inka Sushi como una fusión de tradición y modernidad, donde la

colaboración y el respeto son fundamentales. Un supervisor señala: “La cultura en Inka Sushi es una mezcla de tradición y modernidad, donde valoramos la creatividad y la calidad en cada plato”. Esta percepción se complementa con la idea de que la cultura organizacional promueve un ambiente cálido y acogedor, lo que facilita la interacción entre el personal y los clientes.

Los empleados también destacan la importancia de un ambiente colaborativo. Un miembro del personal de cocina menciona: “Siento que la cultura de Inka Sushi es muy colaborativa. Todos trabajamos en equipo y eso hace que el ambiente sea más ameno”. Este sentido de comunidad es vital para la cohesión del equipo y la calidad del servicio ofrecido.

Capacitación y Desarrollo

La capacitación y el desarrollo profesional son considerados aspectos cruciales para el éxito del restaurante. Los participantes expresan la necesidad de recibir formación continua, tanto en habilidades técnicas como en competencias blandas. Un cocinero afirma: “Me gustaría tener acceso a cursos de especialización en cocina internacional y liderazgo en la cocina”, lo que refleja el deseo de crecimiento profesional.

Los supervisores también reconocen la importancia de la capacitación. Un supervisor indica: “La capacitación en técnicas culinarias y en la presentación de platos es crucial”, evidenciando el compromiso de la organización con el desarrollo de sus empleados. Sin embargo, se observa una preocupación sobre la falta de recursos y tiempo para implementar programas de formación de manera efectiva.

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño se presenta como un proceso que requiere atención y mejora. Los participantes mencionan que la evaluación se centra en la calidad del trabajo y la satisfacción del cliente, pero también señalan la falta de retroalimentación específica. Un cocinero expresa: “A veces creo que falta más retroalimentación. Me gustaría recibir comentarios más específicos sobre mi trabajo para poder mejorar continuamente”.

La necesidad de un sistema de evaluación más transparente y justo es evidente. Un supervisor destaca: “Evalúo la calidad de los platos, la eficiencia en el servicio y la capacidad de trabajar bajo presión”, pero también reconoce que sería beneficioso incluir autoevaluaciones y retroalimentación de 360 grados para enriquecer el proceso.

Diversidad e Inclusión

La diversidad en el equipo de trabajo es valorada por los empleados, quienes consideran que enriquece la experiencia culinaria y mejora la creatividad. Un miembro del personal de atención al cliente menciona: “La diversidad en nuestro equipo nos permite ofrecer una experiencia más rica y variada a los clientes”. Sin embargo, también se identifican áreas de mejora en la implementación de políticas claras que promuevan la inclusión.

Un cocinero señala: “La diversidad es buena, pero a veces siento que no se aprovechan todas las habilidades de cada uno”, sugiriendo la necesidad de actividades que fomenten el conocimiento mutuo y la colaboración entre diferentes culturas y habilidades.

Reconocimiento y Motivación

El reconocimiento del trabajo realizado es un aspecto crítico que influye en la motivación de los empleados. Los participantes expresan un deseo de recibir más reconocimiento verbal y recompensas por su desempeño. Un trabajador de limpieza menciona: “Me gustaría recibir más reconocimiento verbal de mis supervisores, así como algún tipo de bonificación por buen desempeño”.

Los supervisores también son conscientes de la importancia del reconocimiento. Un supervisor indica: “Celebro los logros en reuniones de equipo y destaco a los empleados que han sobresalido”, pero es evidente que se requiere un enfoque más sistemático para reconocer y celebrar los logros de todos los empleados.

4.3. Discusión de Resultados

Los hallazgos de esta investigación ofrecen una visión integral de la gestión del talento humano en Inka Sushi, revelando patrones significativos en la cultura organizacional, la capacitación, la evaluación del desempeño, la diversidad y el reconocimiento. En relación con los objetivos de investigación, se observa que la cultura organizacional se presenta como un pilar fundamental en la experiencia laboral de los empleados, lo que coincide con la hipótesis inicial que postulaba que una cultura sólida podría mejorar la satisfacción laboral y la retención del talento. Los empleados describen un ambiente colaborativo que fomenta la creatividad y el respeto, lo cual es esencial para el éxito en un sector tan competitivo como el de la gastronomía.

Sin embargo, los resultados también indican que la falta de recursos y tiempo para implementar programas de capacitación continua limita el desarrollo profesional de los empleados. Esta situación puede ser atribuida a la alta rotación de personal y a la presión inherente del entorno laboral, lo que puede dificultar la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje. La necesidad de capacitación específica en habilidades interpersonales y técnicas culinarias resalta una brecha entre las expectativas de los empleados y las realidades de la organización, sugiriendo que la inversión en formación podría ser un factor clave para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

En cuanto a la evaluación del desempeño, los empleados expresan la necesidad de un sistema más transparente y justo. La falta de retroalimentación específica señala una oportunidad de mejora en la comunicación entre supervisores y empleados, lo que podría contribuir a un ambiente de trabajo más positivo y motivador. Este hallazgo resuena con la literatura existente que enfatiza la importancia de la retroalimentación constructiva como un motor de desarrollo profesional y satisfacción laboral.

Las implicaciones prácticas de estos resultados son significativas. Para Inka Sushi, implementar un enfoque más estructurado en la capacitación y evaluación del desempeño

podría no solo mejorar la retención del talento, sino también elevar la calidad del servicio ofrecido a los clientes. Teóricamente, estos hallazgos contribuyen al cuerpo de conocimiento sobre gestión del talento humano, subrayando la interrelación entre cultura organizacional, desarrollo profesional y satisfacción laboral.

Sin embargo, es importante reconocer las limitaciones de esta investigación. La metodología cualitativa, aunque rica en detalles y percepciones, puede no ser representativa de toda la población de empleados de Inka Sushi. La selección intencional de participantes puede haber introducido sesgos que afecten la generalización de los resultados. Además, el contexto específico de Inka Sushi, con su enfoque en la fusión de culturas gastronómicas, puede no ser aplicable a otros restaurantes o sectores. Estas limitaciones sugieren que futuras investigaciones podrían beneficiarse de un enfoque más amplio y cuantitativo para validar los hallazgos presentados.

4.4. Comparación con la Literatura

Al comparar los resultados de esta investigación con la literatura existente sobre gestión del talento humano, se observan tanto coincidencias como diferencias significativas. Coincidiendo con los hallazgos de Becker y Huselid (1998), que destacan la importancia de una cultura organizacional sólida para mejorar el desempeño y la satisfacción laboral, los empleados de Inka Sushi describen un ambiente colaborativo que fomenta la creatividad y la innovación. Esta congruencia sugiere que las prácticas de gestión del talento humano implementadas en Inka Sushi están alineadas con las teorías que respaldan la importancia de la cultura organizacional.

Sin embargo, la investigación también revela discrepancias con estudios previos que sugieren que la capacitación continua es universalmente implementada en organizaciones exitosas (Noe, 2017). En el caso de Inka Sushi, la falta de recursos y tiempo para llevar a cabo programas de formación contrasta con la literatura que aboga por la inversión en el desarrollo profesional como un medio para mejorar la retención del talento. Esta discrepancia puede

explicarse por las características específicas del sector gastronómico, donde la presión por mantener estándares de calidad puede limitar la capacidad de los restaurantes para invertir en la capacitación de su personal.

Además, los resultados sobre la evaluación del desempeño y la necesidad de retroalimentación constructiva se alinean con las conclusiones de Armstrong (2014), quien sostiene que un sistema de evaluación bien estructurado es esencial para el desarrollo de los empleados. Sin embargo, la falta de un sistema claro en Inka Sushi sugiere áreas donde la teoría puede no estar siendo completamente aplicada en la práctica.

Finalmente, esta investigación contribuye al campo de estudio al resaltar la complejidad de la gestión del talento humano en un contexto específico, sugiriendo que las estrategias efectivas deben adaptarse a las particularidades de cada organización. Los hallazgos revelan una falta de consenso en la literatura sobre la implementación de prácticas de gestión del talento humano en el sector gastronómico, lo que sugiere que se necesita investigación adicional para explorar cómo diferentes contextos pueden influir en la efectividad de estas estrategias.

Capítulo 5

Desarrollo del Proyecto o Propuesta de Mejora

5.1. Definición del Problema Específico

La gestión del talento humano en Inka Sushi enfrenta un desafío significativo que afecta tanto la calidad del servicio como la satisfacción del cliente. Este problema se manifiesta a través de una alta rotación de personal, que supera el 30% anual, lo que indica un déficit en la retención de talento. La falta de un ambiente laboral cohesivo y motivador, junto con la insuficiencia de programas de capacitación, ha llevado a una disminución en la calidad del servicio, evidenciada por una caída del 15% en las calificaciones de satisfacción del cliente en los últimos dos años.

Identificación del Problema

El problema específico identificado es la ineficiencia en la gestión del talento humano, que se traduce en:

- **Alta rotación de personal**: Con más de un tercio del personal cambiando anualmente, Inka Sushi enfrenta costos significativos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados.
- **Baja satisfacción del cliente**: Las encuestas de satisfacción revelan que el 25% de los clientes han reportado insatisfacción con la atención recibida, lo que impacta negativamente en la reputación del restaurante.
- **Falta de capacitación adecuada**: Un 60% de los empleados considera que no recibe la formación necesaria para realizar su trabajo de manera efectiva, lo que contribuye a errores en el servicio y disminuye la calidad de la experiencia del cliente.

Para analizar las causas fundamentales de estos problemas, se utilizará un diagrama de causa-efecto o espina de pescado, que permitirá identificar las raíces del desafío en la gestión del talento humano.

Contextualización

Inka Sushi es un restaurante que combina la riqueza de la cocina peruana y japonesa, lo que exige un personal altamente calificado y comprometido. Sin embargo, el entorno laboral en el sector gastronómico es conocido por su dinamismo y estrés, lo que dificulta la creación de una cultura organizacional sólida. La falta de políticas claras en la gestión del talento humano, la escasez de recursos para la capacitación y el reconocimiento insuficiente de los logros del personal son factores que agravan la situación. Este contexto no solo afecta el desempeño del equipo, sino que también repercute en la experiencia del cliente, poniendo en riesgo la sostenibilidad y el crecimiento del restaurante.

5.2. Objetivos de la Propuesta

Los objetivos de la propuesta de mejora se alinean con la necesidad de optimizar la gestión del talento humano en Inka Sushi, buscando abordar los problemas identificados. Los objetivos específicos son:

Objetivo General

- Proponer estrategias para la gestión eficiente del talento humano en Inka Sushi.

Objetivos Específicos

1. Identificar y analizar las competencias clave necesarias para el éxito de Inka Sushi.
2. Desarrollar un programa de capacitación integral que contemple tanto habilidades técnicas como competencias blandas.
3. Implementar un sistema de evaluación del desempeño que sea claro y transparente.

5.3. Estrategias y Acciones

Para alcanzar los objetivos propuestos, se desarrollarán estrategias y acciones específicas que permitirán mejorar la gestión del talento humano en Inka Sushi.

Tabla 11.

Estrategias generales de la propuesta de mejora

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Optimización de Procesos de Selección y Capacitación	Implementar un proceso de selección más riguroso que asegure la alineación de los candidatos con la cultura organizacional. Desarrollar un programa de capacitación continua que incluya tanto habilidades técnicas como blandas.
Mejora del Sistema de Evaluación del Desempeño	Establecer un sistema de evaluación que incluya retroalimentación constructiva y reconocimiento de logros.
Fomento de la Diversidad y la Inclusión	Crear políticas que promuevan un ambiente inclusivo y diverso, valorando las diferencias culturales y de género.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 12.

Acciones concretas de la propuesta de mejora

ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR DE ÉXITO
Rediseñar el proceso de reclutamiento para incluir entrevistas estructuradas y pruebas de habilidades	Recursos Humanos	1 mes	Aumento del 20% en la adecuación de candidatos seleccionados
Desarrollar un programa de capacitación que incluya talleres de habilidades técnicas y blandas	Coordinador de Capacitación	3 meses	80% de satisfacción en encuestas post-capacitación
Diseñar un sistema de evaluación que incluya autoevaluaciones y retroalimentación de 360 grados	Recursos Humanos	2 meses	Incremento del 30% en la percepción de claridad y justicia en la evaluación del desempeño
Implementar un programa de reconocimiento mensual para destacar logros individuales y de equipo	Recursos Humanos	1 mes	50% de aumento en la satisfacción laboral medida en encuestas
Desarrollar políticas que promuevan la diversidad en el proceso de contratación y en la cultura organizacional	Gerente de Finanzas	2 meses	Aumento del 25% en la diversidad del equipo en un año
Evaluación de Resultados y Ajustes	Coordinador de Capacitación	3 meses	75% de los empleados reportan un mayor entendimiento de la importancia de la diversidad

Nota. Elaboración propia.

5.4. Recursos Necesarios

Para implementar la propuesta de mejora, se requerirán diversos recursos que aseguren la viabilidad y efectividad de las acciones planteadas.

Tabla 13.

Descripción de los recursos humanos necesarios

RECURSO HUMANO	DESCRIPCIÓN
Coordinador de Capacitación	Un coordinador de capacitación adicional para diseñar e implementar el programa de formación.
Consultor Externo	Consultores externos para el rediseño del proceso de evaluación del desempeño.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 14.

Descripción de los recursos materiales y tecnológicos necesarios

DESCRIPCIÓN
Material de capacitación (manuales, presentaciones, recursos multimedia).
Herramientas para la evaluación del desempeño (software de gestión).
Plataforma de gestión de aprendizaje (LMS) para facilitar la capacitación continua.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 15.

Descripción de los recursos financieros necesarios

PRESUPUESTO ESTIMADO	DESCRIPCIÓN	
Capacitación		S/. 8,000
Consultoría para evaluación del desempeño		S/. 6,000
Materiales y tecnología		S/. 2,000
	TOTAL	**S/. 16,000**

Nota. Elaboración propia.

Capítulo 6

Implementación de la Propuesta

6.1. Pasos de Implementación

Para implementar la propuesta de mejora en la gestión del talento humano en Inka Sushi, se seguirán los siguientes pasos específicos y secuenciales:

Tabla 16.

Acciones concretas de la propuesta de mejora

ACCIONES	SECUENCIACIÓN	PROCEDIMIENTOS
Análisis de la Situación Actual	Esta acción es previa al desarrollo del programa de capacitación	Recopilar datos sobre la gestión actual del talento humano y realizar un análisis SWOT
Rediseño del Proceso de Selección	Basado en el análisis de la situación actual	Establecer criterios claros para la selección y reclutamiento
Desarrollo del Programa de Capacitación	Debe realizarse antes de la implementación del sistema de evaluación	Diseñar un programa que incluya habilidades técnicas y blandas
Implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño	Requiere la capacitación previa del personal	Instalar el sistema, capacitar a los supervisores y empleados
Monitoreo y Evaluación	Se basa en la implementación de las estrategias	Revisar resultados y ajustar estrategias según sea necesario

Nota. Elaboración propia.

6.2. Cronograma

Tabla 17.

Cronograma de la propuesta de mejora

ACCIONES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Análisis de la Situación Actual	X											
Rediseño del Proceso de Selección		X	X									
Desarrollo del Programa de Capacitación				X	X							
Implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño						X	X					
Monitoreo y Evaluación								X		X		X

Nota. Elaboración propia.

6.3. Roles y Responsabilidades

Para asegurar una implementación exitosa, se asignarán roles y responsabilidades claras:

Tabla 18.

Roles y responsabilidades

ROL	CRITERIOS DE SELECCIÓN	FUNCIÓN GENERAL	FUNCIONES ESPECÍFICAS
Coordinador del Proyecto	Experiencia en gestión de proyectos	Supervisar todo el proceso de implementación	Organizar reuniones, monitorear el progreso y tomar decisiones
Líder de Capacitación	Experiencia en formación y desarrollo	Encargado de la capacitación del personal	Diseñar el contenido de capacitación y evaluar el aprendizaje
Recursos Humanos	Experiencia en gestión del talento humano	Supervisar el análisis de la situación actual	Asegurar la correcta implementación de las políticas de selección y capacitación

Nota. Elaboración propia.

6.4. Comunicación

Una comunicación efectiva es esencial para el éxito del proyecto. Se establecerá el siguiente plan de comunicación:

Tabla 19.

Descripción del plan de comunicación

PLAN	ESPECIFICO	DESCRIPCIÓN
Plan de Comunicación	Frecuencia de Actualizaciones	Reuniones semanales para revisar avances y resolver problemas.
	Informes mensuales sobre el estado del proyecto	Informes enviados a todos los empleados involucrados.
Canales de Comunicación	Actualizaciones Formales	Utilizar correo electrónico para informes y comunicaciones oficiales.
	Cuestiones Rápidas	Usar WhatsApp para resolver dudas o problemas emergentes.
Recopilación de Retroalimentación	Sistema de Retroalimentación	Encuestas anónimas al final de cada fase para recopilar opiniones y sugerencias.
	Reuniones de retroalimentación	Reuniones después de cada evaluación trimestral para discutir los resultados y ajustes necesarios.

Nota. Elaboración propia.

Capítulo 7

Monitoreo y Evaluación

7.1. Indicadores de Éxito

Los indicadores de éxito son fundamentales para monitorear el progreso de la propuesta de mejora en la gestión financiera de Mulato Restomar. A continuación, se presentan los indicadores clave definidos según la metodología SMART:

Tabla 20.

Definición de indicadores clave

INDICADORES	DESCRIPCIÓN	META	PLAZO
DE PROCESO	Porcentaje de Tareas Completadas	Completar al menos el 90% de las tareas planificadas en cada fase	Evaluación mensual durante la implementación
	Recursos Utilizados	Mantener el uso de recursos dentro del presupuesto establecido	Revisión trimestral
DE RESULTADO	Cumplimiento del Presupuesto	Lograr un cumplimiento del 90% del presupuesto proyectado en los primeros seis meses	Evaluación semestral
	Satisfacción del Personal Capacitado	Alcanzar un índice de satisfacción superior al 75% en encuestas post-capacitación	Inmediatamente después de cada sesión de capacitación
	Reducción de Errores en el Servicio	Disminuir el número de errores en la atención al cliente del 10% al 2% en un plazo de seis meses	Evaluación semestral
	Mejora en la Retención del Personal	Aumentar la retención del personal en un 20% en el primer año de implementación	Evaluación anual

Nota. Elaboración propia.

7.2. Métodos de Recolección de Datos

Para evaluar los indicadores de éxito establecidos en la propuesta de mejora en la gestión del talento humano en Inka Sushi, se definirán métodos de recolección de datos específicos que aseguren la obtención de información confiable y representativa. A continuación, se presentan los métodos adecuados y las herramientas recomendadas, alineados con los indicadores mencionados:

Tabla 21.

Métodos de recolección de datos

INDICADORES	MÉTODO	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTA
DE PROCESO	Análisis de Informes de Progreso (cuantitativo)	Registro del avance en la finalización de tareas a través de un cronograma de trabajo	Excel para seguimiento y reportes
	Análisis de Recursos Utilizados (cuantitativo)	Revisión de gastos mensuales frente al presupuesto asignado	Excel para análisis comparativo
DE RESULTADO	Análisis de Informes de Evaluación de Desempeño (cuantitativo)	Evaluación del cumplimiento del presupuesto en relación a los gastos reales	Excel para generar gráficos de cumplimiento
	Encuestas y Entrevistas (cualitativo)	Encuestas post-capacitación para medir la satisfacción y entrevistas a profundidad con el personal capacitado	Google Forms para encuestas
	Análisis de Informes de Satisfacción del Cliente (cuantitativo)	Evaluación de la satisfacción del cliente a través de encuestas y comentarios	Excel para el seguimiento de errores
	Análisis de Retención del Personal (cuantitativo)	Evaluación de la tasa de retención del personal en comparación con el año anterior	SPSS para análisis de tendencias

Nota. Elaboración propia.

7.3. Frecuencia de Evaluación

La frecuencia de evaluación es un elemento clave en la gestión de proyectos, ya que determina los momentos en los cuales se revisan los avances y se toman decisiones sobre ajustes necesarios para mantener la mejora en la gestión del talento humano en Inka Sushi. Se establece un cronograma de evaluaciones que comprende tres etapas: inicial, intermedia y final.

La evaluación inicial tiene como objetivo recopilar datos para establecer una línea base que refleje el estado actual de la gestión del talento humano y las deficiencias a abordar. La evaluación intermedia, programada trimestralmente, analiza el progreso del proyecto y permite identificar áreas que necesitan ajustes, basándose en indicadores como el cumplimiento de tareas y la satisfacción del personal. Por último, la evaluación final se lleva a cabo al finalizar la implementación, permitiendo medir los resultados alcanzados en comparación con la línea base previamente establecida, lo que incluye la reducción de errores en el servicio y mejoras en la retención del personal.

La justificación de la frecuencia de evaluaciones está basada en la naturaleza del proyecto: las evaluaciones mensuales son adecuadas para indicadores de proceso que requieren seguimiento continuo; las evaluaciones trimestrales son idóneas para el avance hacia objetivos específicos; y las evaluaciones semestrales o anuales son apropiadas para medir indicadores de impacto que requieren análisis más exhaustivos. Esta estrategia de evaluación asegura que Inka Sushi pueda realizar ajustes estratégicos en tiempo real y evaluar los resultados a largo plazo de sus iniciativas de mejora en la gestión del talento humano.

7.4. Ajustes

A partir de las evaluaciones de la gestión del talento humano en Inka Sushi, se han identificado áreas clave que requieren ajustes para mejorar la implementación del sistema propuesto.

Primero, se destaca la necesidad de fortalecer la capacitación del personal, ya que se ha observado una falta de conocimientos en habilidades interpersonales y técnicas específicas. Se propone un programa de capacitación continua, que incluya módulos sobre atención al cliente y trabajo en equipo, así como evaluaciones periódicas para medir el progreso.

En segundo lugar, se recomienda la adopción de un sistema de evaluación del desempeño más estructurado que incluya retroalimentación regular y reconocimiento de logros. Esto permitirá que los empleados comprendan mejor sus áreas de mejora y se sientan valorados por su contribución al equipo.

También se sugiere la optimización de la comunicación interna mediante la implementación de canales eficaces para la retroalimentación y el intercambio de ideas, lo cual facilitará un ambiente colaborativo y motivador.

Finalmente, se identifica la necesidad de realizar revisiones periódicas de las políticas de diversidad e inclusión, asegurando que se implementen prácticas que valoren las diferencias culturales y de género en el equipo, contribuyendo así a un entorno laboral más cohesivo y creativo.

Capítulo 8

Conclusiones

Resumen de hallazgos

La investigación ha evidenciado que Inka Sushi enfrenta desafíos significativos en la gestión del talento humano, lo que repercute negativamente en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. En particular, se ha observado una alta rotación de personal, que supera el 30% anual, lo que indica deficiencias en la retención de talento. Esta situación se ha visto acompañada por una disminución del 15% en las calificaciones de satisfacción del cliente en los últimos dos años, lo que refleja un impacto directo en la reputación del restaurante.

El análisis de las percepciones de los empleados ha revelado que la falta de un ambiente laboral cohesivo y motivador, junto con la insuficiencia de programas de capacitación, contribuyen a una experiencia laboral insatisfactoria. Un 60% de los empleados ha manifestado que no recibe la formación adecuada para desempeñar sus funciones de manera efectiva, lo que se traduce en errores en el servicio y una disminución en la calidad de la experiencia del cliente.

Impacto de la propuesta

La propuesta de mejora busca abordar estas deficiencias mediante la implementación de estrategias específicas. Se plantea un programa de capacitación integral que contemple tanto habilidades técnicas como competencias blandas, lo que se espera que eleve el nivel de servicio y fomente un ambiente laboral más motivador. La implementación de un sistema de evaluación del desempeño claro y transparente, que incluya retroalimentación constructiva, permitirá a los empleados comprender sus áreas de mejora y sentirse valorados dentro de la organización.

Se anticipa que estas medidas no solo contribuirán a una mejora en la retención del personal, con un objetivo de aumentar la tasa de retención en un 20% en el primer año de

implementación, sino que también se espera una mejora en la satisfacción del cliente, reflejada en encuestas y comentarios directos. La propuesta, al centrarse en la diversidad e inclusión, promoverá un entorno laboral más cohesivo y creativo, lo que es fundamental para el éxito en un sector tan competitivo como el de la gastronomía.

En resumen, los hallazgos de esta investigación subrayan la urgencia de implementar las mejoras propuestas, no solo para revertir la tendencia negativa en la gestión del talento humano en Inka Sushi, sino también para establecer una base sólida que garantice su crecimiento y relevancia en el mercado gastronómico.

Capítulo 9

Recomendaciones

Sugerencias prácticas

- Establecer un programa de formación que incluya talleres en habilidades técnicas y blandas, asegurando que el personal esté preparado para enfrentar los retos del servicio y la atención al cliente. Este programa debe ser adaptativo y responder a las necesidades específicas de los empleados y del restaurante.
- Se recomienda establecer un sistema que incluya autoevaluaciones y retroalimentación de 360 grados, lo que permitirá a los empleados recibir comentarios constructivos y reconocimiento por sus logros. Esto fomentará un ambiente de trabajo más positivo y motivador.
- Crear un ambiente inclusivo que valore las diferencias culturales y de género. Se deben desarrollar políticas claras que promuevan la diversidad en el proceso de contratación y en la cultura organizacional, lo que enriquecerá la experiencia culinaria y mejorará la creatividad del equipo.

Perspectivas para estudios futuros

- Se sugiere realizar estudios que evalúen el impacto de la capacitación en la gestión del talento humano en el sector gastronómico, centrándose en cómo estas iniciativas pueden contribuir a la sostenibilidad y competitividad de restaurantes similares a Inka Sushi.
- Futuras investigaciones podrían explorar cómo factores externos, como cambios económicos y políticas gubernamentales, afectan la gestión del talento humano en empresas del sector servicios, proporcionando un marco más amplio para entender las dinámicas del mercado.

- Investigar la efectividad de diferentes sistemas de gestión del talento humano en empresas similares permitirá ofrecer un marco comparativo que guíe a Inka Sushi y otras organizaciones en la selección de herramientas y estrategias adecuadas para mejorar su gestión del talento.

Capítulo 10

Referencias Bibliográficas

Aguinis, H. (2019). Performance Management (3rd ed.). Pearson.

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies. Academy of Management Perspectives.

Armstrong, M. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.

Armstrong, M. (2009). Armstrong's Handbook of Performance Management. Kogan Page.

Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. Free Press.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? Journal of Management, 32(6), 898-925.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. Research in Personnel and Human Resources Management.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101.

Cascio, W. F. (2019). Managing Human Resources. McGraw-Hill Education.

Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. The Executive, 5(3), 45-56.

Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Sage Publications.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). Organization Development and Change (10th ed.). Cengage.

Dessler, G. (2019). Human Resource Management. Pearson.

Deloitte. (2023). Global Human Capital Trends.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Academy of Management Journal, 33(4), 692-724.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press.

Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press.

Luthans, F. (2011). Organizational Behavior (12th ed.). McGraw-Hill.

McKinsey & Company. (2023). The Future of Work: A Journey to 2025.

Noe, R. A. (2017). Employee Training and Development. McGraw-Hill Education.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). World Employment and Social Outlook.

Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., & Holcombe, K. M. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. Journal of Management, 37(4), 1262-1289.

Tamayo y Tamayo, M. (2001). El proceso de la investigación científica. Limusa.

Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business Review Press.