ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Tema:

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL DEL RESTAURANTE DE COMIDA ASIÁTICA IZAKAYA

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autor:

Eduardo Alejandro Barriga Solórzano

Director:

Mg. Christian Guillermo Guerrero Vivanco

Ambato – Ecuador

Julio 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **EDUARDO ALEJANDRO BARRIGA SOLÓRZANO** con **C.C. 1804263786**, autor del trabajo de graduación intitulado: **"FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL DEL RESTUARANTE DE COMIDA ASIÁTICAIZAKAYA"**, previa a la obtención del título profesional de Licenciado en Administración de Empresas, en la escuela de **Administración de Empresas.**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio *web* de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, julio 2026

EDUARDO ALEJANDRO BARRIGA SOLÓRZANO

C.C. 180426378

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL DEL RESTUARANTE DE COMIDA ASIÁTICA IZAKAYA

Línea de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autora:

Eduardo Alejandro Barriga Solórzano

Christian Guillermo Guerrero Vivanco, Ing. Mg. f._____

C. C. 1803532041

CALIFICADOR

Franklin Rodrigo Pachecho Rodríguez, Ing. Mg. f._____

CALIFICADOR

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD. f._____

CALIFICADOR

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD. f._____

DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg. f._____

PROSECRETARIO PUCE AMBATO

Ambato – Ecuador

Julio 2026

PUCE | AMBATO
PROSECRETARÍA

DEDICATORIA

Y todo lo que hacéis, sea de palabra o de hecho, hacedlo todo en el nombre del Señor Jesús, dando gracias a Dios Padre por medio de él (Colosenses 3:17).

AGRADECIMIENTO

Muchas gracias a mis maestros Christian, Franklin y Verónica por su apoyo, orientación y colaboración durante el desarrollo de este trabajo. Agradezco sus consejos, su disposición y el tiempo que dedicaron para guiarme en este proceso.

Gracias a ti.

Todo lo puedo en Cristo que me fortalece (Filipenses 4:13).

RESUMEN

La gestión administrativa del personal es un tema necesario e importante para las organizaciones de servicios, especialmente en el sector gastronómico, donde la coordinación interna, la claridad de funciones, la capacitación y el desempeño laboral influyen directamente en la calidad del servicio y en la competitividad del negocio. En el restaurante de comida asiática Izakaya se evidencian dificultades relacionadas con la formalización de procesos, la comunicación interna, la evaluación del desempeño y la organización de funciones, lo que hace necesario analizar los factores que afectan la gestión del personal.

El objetivo general de la investigación es analizar los factores que influyen en la gestión administrativa del personal en el restaurante de comida asiática Izakaya, ubicado en la ciudad de Ambato. La metodología empleada corresponde a un enfoque mixto, con alcance descriptivo y diseño no experimental de corte transversal. Para la recolección de información se utilizarán encuestas con escala de Likert, entrevistas y una matriz de evaluación, aplicadas al personal operativo y administrativo del restaurante.

Como principales resultados esperados, se pretende identificar las fortalezas y debilidades de la gestión administrativa del personal, reconocer los factores que limitan el desempeño laboral y proponer estrategias que contribuyan a mejorar la organización interna, la capacitación, la comunicación, el liderazgo, la evaluación del desempeño y la calidad del servicio ofrecido por el restaurante Izakaya.

Palabras clave: gestión administrativa, talento humano, desempeño laboral, gestión del personal, restaurante.

ABSTRACT

Administrative personnel management is a necessary and important topic for service organizations, especially in the gastronomic sector, where internal coordination, clarity of duties, training, and job performance directly influence the quality of service and the competitiveness of the business. In the Asian-food restaurant Izakaya, difficulties related to the formalization of processes, internal communication, performance evaluation, and the organization of duties are evident, which makes it necessary to analyze the factors that affect personnel management.

The general objective of the research is to analyze the factors that influence the administrative personnel management in the Asian-food restaurant Izakaya, located in the city of Ambato. The methodology used corresponds to a mixed approach, with a descriptive scope and a non-experimental, cross-sectional design. For data collection, Likert-scale surveys, interviews, and an evaluation matrix will be used, applied to the operational and administrative staff of the restaurant.

As main expected results, the study aims to identify the strengths and weaknesses of administrative personnel management, recognize the factors that limit job performance, and propose strategies that contribute to improving internal organization, training, communication, leadership, performance evaluation, and the quality of service offered by the Izakaya restaurant.

Keywords: *administrative management, human talent, job performance, personnel management, restaurant.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO iii
DEDICATORIA iv
AGRADECIMIENTO v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA 4
1.1. Gestión administrativa del personal 4
1.2. Factores que influyen en la gestión administrativa del personal 12
1.3. Gestión administrativa del personal en restaurantes 16
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO 19
2.1. Tipo de investigación 19
2.2. Caracterización de la empresa 22
2.3. Resultados 24
CAPÍTULO III. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL DEL RESTAURANTE IZAKAYA 39
3.1. Documentación y estandarización de procesos 39
3.2. Cultura e identidad organizacional 40
3.3. Comunicación interna y coordinación 42
3.4. Ingreso del personal, capacitación y desarrollo del personal 44
CONCLUSIONES 53
RECOMENDACIONES 55
BIBLIOGRAFÍA 56
ANEXOS 62

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la deficiencia organizacional y la creciente competitividad en los mercados a reforzado la importancia de la gestión administrativa del personal en las empresas, especialmente en las actividades de servicios gastronómicos. En este tipo de negocios la gestión administrativa influye en lo operatividad, calidad del servicio ofrecido y coordinación de tareas en el ámbito internacional. Un estudio refleja que la gestión apropiada en negocios del personal operativo y los restaurantes de servicios mejora la sostenibilidad operativa, eficiencia de procesos y mejora de resultados empresariales (Gallardo y Romero, 2025)

A escala internacional, según la Organización Internacional del Trabajo, antes del COVID-19, el sector hotelero y de alimentos y bebidas representaba uno de cada diez empleos a nivel mundial, y el 10,4% del PIB global, por lo que refleja la importancia de esta actividad de servicio y su administración eficiente con calidad y coordinación. (OIT, s.f.) En este contexto, las empresas del sector de bebidas y alimentos responden con mayor eficiencia a consumidores exigentes, entornos cambiantes y la necesidad de diferenciación con un servicio de calidad.

En América Latina, según la OCDE (2024) advierte que en el año 2023 la productividad laboral promedio de América Latina y el Caribe representó apenas al 33 % de la registrada en los países de la OCDE, o que representó una reducción frente al 40 % observado en 1990; esta debilidad afecta especialmente sectores como el comercio y servicios. Por tanto, la mejora de la administración del personal en las empresas de servicios latinoamericanos representa una necesidad para alcanzar mayores niveles de productividad, desempeño y coordinación institucional, al disminuir la brecha del bajo rendimiento laboral, ineficiencias y mejorar su competitividad (Cabrera- Mudarra, 2025).

En Ecuador, el Ministerio de Turismo del Ecuador (2024) informó que en 2024 se promulgó la Ley Orgánica para el Fortalecimiento de las Actividades Turísticas y Fomento del Empleo, así como su reglamento de aplicación, con el propósito de impulsar la competitividad, brindar seguridad jurídica y fortalecer al sector turístico

de manera más equitativa y sostenible. En este sentido, este estudio de la gestión administrativa del personal en restaurantes es pertinente, debido al dinamismo en crecimiento del sector de bebidas y alimentos, así como la necesidad de fortalecer la deficiencia operativa y la calidad del servicio que están más expuestos a la competencia debido a la existencia de desafíos internos relacionados con la coordinación del trabajo, la calidad del servicio, la innovación y la eficiencia operativa.

En base a lo expuesto, la situación problémica de esta investigación se centra en las dificultades que presenta el restaurante de comida asiática Izakaya en relación con la gestión administrativa del personal. Se evidencia falta de lineamientos claros, una insuficiente estandarización de procesos, debilidades en la coordinación de funciones y limitaciones en el seguimiento del desempeño laboral. Esta situación genera retrasos, reprocesos, errores en la ejecución de actividades y fallas en la calidad del servicio, lo que afecta negativamente la eficiencia operativa y el cumplimiento adecuado de las tareas dentro del restaurante.

En este sentido, el problema científico planteado en esta investigación es: ¿Qué factores influyen en la gestión administrativa del personal del restaurante de comida asiática Izakaya? Por lo tanto, la idea a defender se plantea como: El análisis de factores internos incide en la gestión administrativa del restaurante de comida asiática Izakaya.

Por su parte, el desarrollo de este trabajo busca como objetivo general analizar los factores que influyen en la gestión administrativa del personal en el restaurante de comida asiática Izakaya en la ciudad de Ambato. Para la consecución de este objetivo general, se exponen una serie de objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente los factores que afectan la gestión administrativa en establecimientos de servicios.
2. Diagnosticar la situación actual con relación a la gestión administrativa del personal en el restaurante Izakaya.

3. Proponer estrategias de gestión administrativa para el personal del restaurante Izakaya.

Esta investigación se la realizará con un enfoque mixto y alcance descriptivo, mediante el uso instrumentos como encuestas y matrices de evaluación para la recolección y análisis de información del personal. Se busca la evaluación de procesos internos, medición de percepciones y cuantificación de desempeño al identificar los factores que afectan la gestión administrativa del personal. A partir de estos resultados obtenidos, se busca construir un diagnóstico integral que permita identificar las principales debilidades en la gestión administrativa y formular estrategias orientadas a la optimización del desempeño del personal, mejoramiento en la toma de decisiones y fortalecimiento de la organización interna del restaurante Izakaya.

Con la presente investigación se pretende entregar un aporte académico y práctico que permita la comprensión precisa de los factores que influyen en la gestión administrativa del personal en el restaurante Izakaya. En este sentido, los resultados servirán para la toma de decisiones orientadas a la mejora de la organización interna, estandarización de procesos, asignación adecuada de funciones y el fortalecimiento del desempeño laboral. De igual manera, este estudio permitirá identificar debilidades en la administración del personal y proponer lineamientos que impulsen una mayor eficiencia operativa, mayor competitividad en el entorno y mejor calidad de servicio en el restaurante.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Gestión administrativa del personal

La gestión administrativa del personal, también conocida como gestión del talento humano es uno de los ejes más importantes de la administración contemporánea, porque conecta la estructura, la estrategia y los resultados de la organización con el personal. La gestión administrativa del personal comprende el conjunto de prácticas, decisiones y procesos, con los que una organización orienta a sus colaboradores, al buscar que el desempeño del personal contribuya al cumplimiento de los objetivos de la institución.

Desde la perspectiva de Chiavenato (2020), la gestión del talento humano representa un profundo cambio con respecto a la visión tradicional de los antiguos departamentos de recursos humanos. El autor sostiene que referirse a la gestión del talento humano es en esencia hablar sobre personas, al resaltar que la organización no se constituye únicamente de procesos y estructuras, sino depende del componente humano que le aporta creatividad, dinamismo, capacidad de acción y energía a la empresa. Así Chiavenato explica que actualmente las personas no deben ser vistas únicamente como recursos de la organización, sino como participantes activos que innovan, deciden, dinamizan y agregan valor a la empresa.

Desde un enfoque distinto, Ramírez (2023) sostiene que la gestión del talento humano debe analizarse desde una visión competitiva y sistemática, con la incorporación modelos de gestión humana con orientación a innovación, competencias y aprendizaje organizacional. En otras palabras, la gestión del personal implica la intervención tanto de actividades cotidianas de la empresa como su proyección futura, con la vinculación de las necesidades de cada puesto con los objetivos de la institución.

Desde esta perspectiva, la administración del personal busca el fortalecimiento de habilidades, conocimientos, adaptación al cambio y liderazgo, con el objetivo de

que los trabajadores no únicamente cumplan sus funciones, sino que contribuyen al proceso de mejora continua de la empresa.

Por otra parte, la gestión del talento humano es definida como un conjunto de prácticas y estrategias orientadas a desarrollar, reclutar, retener y aprovechar el talento de los trabajadores. Los autores añaden que este proceso reconoce las capacidades y habilidades de las personas, brinda oportunidades de crecimiento y promueve un ambiente de trabajo que favorece el compromiso y la motivación. (Hart, Ramos y Arzuza, 2024).

Por ello, la gestión administrativa al personal se entiende como el conjunto articulado de estrategias, políticas, prácticas y procesos que una organización implementa para atraer, seleccionar, orientar, organizar, retener, desarrollar y potenciar a su personal, con el propósito de alinear sus capacidades y desempeño con los objetivos de la empresa, la sostenibilidad de la organización y su eficiencia operativa.

Clasificación y valoración

La clasificación y valoración de puestos puede entenderse como un proceso técnico que busca describir, identificar, comparar y jerarquizar los cargos dentro de la organización según las responsabilidades, nivel de contribución, requisitos y funciones. En este sentido, la clasificación de puestos permite orden de cargos de acuerdo con la naturaleza y nivel, mientras que la valorización permite el establecimiento de la importancia de cada puesto en la empresa (Berrocal, Alonso y Ramírez, 2018).

Un estudio publicado en 2023 de Bernal, Riveros y Valderrama (2023) sobre descripción de cargos y desempeño laboral, afirma que la descripción de cargos se relaciona significativamente con el desempeño, con una correlación positiva fuerte de Rho = 0.711. Así, los autores sostienen que el manual de funciones, conocido también como la descripción de cargos, es la herramienta que define responsabilidades, relaciones de autoridad, tareas, requisitos y límites del puesto.

Además, permite reducir ambigüedades y confusiones, favorece una organización óptima del trabajo y representa un instrumento óptimo para la clasificación y valoración de puestos.

Por lo tanto, la clasificación y valorización de puestos se entiende como un proceso técnico-administrativo que permite ordenar cargos según responsabilidades y relevancia dentro de la empresa, lo que favorece a una mejor distribución del trabajo y una administración más clara del personal de trabajo. Este elemento es importante porque permite diferenciar con precisión los puestos de trabajo, fortalecer la coordinación entre áreas, evitar duplicidad de funciones y sustentar decisiones relacionadas con el reclutamiento y selección, capacitación y evaluación.

Planificación del talento humano

La planificación del talento humano puede ser entendida como el proceso, mediante el cual la organización prevé sus necesidades presentes y futuras del personal, con el objetivo de disponer con cierta cantidad de recurso humano necesario con las competencias necesarias y en el momento oportuno para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Desde esta perspectiva, se comprende que la gestión del talento humano no únicamente se ocupa del desarrollo de personas y en su incorporación, sino también en la anticipación de cómo estos recursos humanos serán organizados para sostener las operaciones de la empresa eficientemente. (Chiavenato, 2020).

Por consiguiente, la organización no puede funcionar adecuadamente si no se define la cantidad de trabajadores que necesita cada proceso. Vera, Mendoza y Vera (2025) evidencian que una planificación deficiente el personal puede dar lugar a vacante urgentes, reasignaciones improvisadas en las áreas de trabajo y debilitamiento del rendimiento operativo. Por ello, la planificación del talento humano no sólo busca cubrir puestos de trabajo, sino asegurar que cada unidad cuente con personas suficientes y adecuadamente preparadas, con el fin de evitar la sobrecarga laboral.

Así, la planificación del talento humano es necesario debido a que la operación diaria depende de la adecuada distribución del personal en las diferentes áreas de trabajo. Si la empresa no anticipa correctamente la cantidad de personas en los diferentes turnos existirá horarios de mayor demanda en la que podría existir problemas de coordinación, retrasos y deterioro de la calidad del servicio. Consecuentemente, este elemento permite el orden de la gestión administrativa del personal al evitar improvisaciones, y eleva la eficiencia operativa de la organización.

Competencias laborales

Las competencias laborales comprenden las habilidades, conocimientos, conductas, destrezas y actitudes que favorecen un desempeño eficiente de un puesto de trabajo, de modo que las competencias personales tan importantes como las técnicas (Chiavenato, 2020).

Desde una visión más integral, Ramírez (2023) señala que la gestión del talento humano contemporáneo se vincula con competencias corporativas, tecnológicas y técnicas, además del aprendizaje organizacional y liderazgo. A partir de ello, puede comprenderse que las competencias se deben analizar cómo capacidades que deben responder a las necesidades del cargo y la estrategia del negocio. De esta forma, es necesaria la evaluación de competencias no sólo operativas, sino también actitudes y comportamientos acordes con la presión, ritmo y demandas propias del servicio.

Este análisis demuestra la exigencia simultánea de coordinación, rapidez, trato adecuado al cliente y capacidad de adaptación ante situaciones imprevistas. En este sentido, Galarza et al. (2020) destaca que las competencias personales tienen mayor importancia en los procesos de gestión, lo cual evidencia que cualidades como la empatía, el autocontrol, la responsabilidad y el trabajo en equipo pueden ser tan determinantes como la experiencia técnica en cocina o en la atención al cliente.

Reclutamiento

El reclutamiento puede ser entendido como el proceso por el cual la organización adquiere potenciales candidatos idóneos para ocupar un puesto de trabajo. Su importancia reside en que es el punto inicial al sistema de talento humano debido a que un reclutamiento deficiente puede limitar la calidad o cantidad de los aspirantes disponibles, lo que afecta directamente las posteriores etapas del proceso de gestión del personal (Chiavenato, 2020).

En una investigación sobre hoteles pyme de Villavicencio, Velásquez y Hernández (2020) concluyen que existe una tendencia a restar importancia al proceso de reclutamiento, al señalar que la informalidad y la falta de recursos impide atraer candidatos adecuados para los diferentes puestos de trabajo. Su aporte puede incide en características como la orientación al servicio, contacto directo con el cliente y alta dependencia del desempeño humano. Un reclutamiento deficiente puede generar ingresos de personal sin el perfil adecuado para el servicio, incoherencia con la cultura organizacional, baja adaptación al ritmo de trabajo y mayor rotación laboral.

Así, el reclutamiento es un factor fundamental dentro de la gestión administrativa, porque representa el punto de inicio para la incorporación de trabajadores acorde a las necesidades de la organización. Cuando este proceso se realiza adecuadamente, permite reunir candidatos con las competencias, perfiles y actitudes necesarias para el puesto de trabajo; mientras que si se ejecuta de una forma deficiente, esto puede generar problemas posteriores, debido a la baja, adaptación, fallas en el servicio y rotación del personal.

Selección de personal

La selección del personal puede definirse como el proceso mediante el cual se elige entre los candidatos, reclutados, a quienes mejor se ajusten al puesto de trabajo, cultura de la empresa y objetivos. Así, no se limita únicamente a cubrir una vacante, sino a garantizar la compatibilidad entre perfiles, competencias y necesidades (Chiavenato, 2020).

En un estudio de Castro y Salazar (2025), se señala que la ausencia de mecanismos eficaces que aseguren la transparencia y objetividad en los procesos de selección puede repercutir negativamente tanto en la eficiencia operativa como en la motivación del personal. Este aporte es especialmente importante porque evidencia que una selección deficiente no sólo genera errores de ingreso, sino que también generen inconformidad interna y baja confianza en la gestión administrativa.

Por lo tanto, la selección del personal es un elemento fundamental dentro de la gestión administrativa porque incorpora a trabajadores que se ajustan a las exigencias del cargo, objetivos institucionales y cultura de la organización. Cuando este proceso se desarrolla con criterios transparentes, claros y objetivos, se favorece la adaptación del trabajador, fortalece la confianza de este y contribuye al desempeño eficiente de la organización. Por el contrario, una inadecuada selección puede generar errores en incorporación del personal, lo que provoca inconformidad entre los colaboradores y dificultad en las operaciones.

Capacitación

En el contexto ecuatoriano, Moreno (2024) sostiene que la capacitación continua cumple un papel fundamental y advierte que aún existe una brecha entre la oferta de programas y las necesidades reales del sector. Es por esta razón que afirma que la capacitación puede entenderse con el proceso mediante el cual se fortalece las actitudes, conocimientos, habilidades y competencia de trabajador para mejorar su desempeño, para reducir errores, elevar la calidad de servicio y estandarizar

procesos, lo que favorece la eficiencia operativa y el cumplimiento de las expectativas.

En un estudio de Barragán Villarreal y colaboradores (2024), advierten que cuando el personal recibe formación adecuada, no sólo mejora la ejecución técnica de sus tareas, sino también su comprensión de los estándares del negocio mejora la coordinación con otras áreas y desarrolla su capacidad de respuesta eficaz hacia exigencias del servicio, por lo que así, los procesos de inducción parte fundamental del ingreso y permanencia del trabajador, porque una fase inicial deficiente puede perjudicar su motivación, satisfacción y bienestar dentro de la organización.

En consecuencia, para la presente investigación la formación, capacitación y desarrollo se concibe como un proceso sistemático mediante el cual la organización fortalece habilidades, construye competencias en sus trabajadores, transmite información y promueve actitudes adecuadas con el objetivo de garantizar la eficiencia operativa y mejorar su desempeño. Este factor resulta relevante porque permite estandarizar procesos, reducir errores, elevar la calidad de servicio y fortalecer la coordinación entre áreas.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño puede ser entendida como un proceso sistemático, mediante el cual la organización valora el rendimiento de sus trabajadores de acuerdo con las responsabilidades del cargo, estándares establecidos y objetivos institucionales. Vaca, Loor y Sánchez (2024) la reconocen como una herramienta estratégica de la gestión de recursos humanos, porque permite analizar el desempeño individual y colectivo, aportar información útil para el desarrollo organizacional y orientación de acciones de mejora. Por ello, la evaluación del desempeño debe ser entendida como un proceso que favorece la toma de decisiones entre el personal y que contribuye al fortalecimiento de la organización.

También, Del Pino Yépez y Lucas (2025) señalan que la evaluación del desempeño contribuye a la optimización del talento humano, debido a que permite identificar

fortalezas, promover acciones correctivas y conocer debilidades dentro de organización. Por ello, la evaluación del desempeño constituye un medio relevante para el fortalecimiento del cumplimiento de funciones, mejora de la productividad y aumento de la eficacia del trabajo dentro de la organización.

Por consiguiente, la evaluación del desempeño se entiende como un proceso fundamental dentro de la gestión administrativa del personal debido a que permite comprobar si los trabajadores cumplen de manera adecuada sus funciones y si su rendimiento está en correspondencia a las exigencias de la organización. Este factor es importante debido a que facilita valorar aspectos como la coordinación entre áreas, calidad de la ejecución de tareas y el trato del cliente.

Retención y bienestar del talento humano

La retención y bienestar del talento humano puede entenderse como el conjunto de prácticas orientadas a conservar a los trabajadores dentro de la organización en condiciones que favorezcan su permanencia, satisfacción y desempeño. Taruchaín y Revelo (2023), muestran que las tendencias actuales de retención incluyen retribuciones complementarias, flexibilidad de horarios, beneficios extraempresariales, reconocimiento emocional, espacios sociales o lúdicos y programas de formación continua, fortalecen el vínculo del trabajador con la organización y mejoren su experiencia laboral.

Una revisión de 2025 sobre recompensas y satisfacción laboral en empresas de Lima encontró una correlación positiva entre los sistemas de recompensa integral y la satisfacción laboral, y destacó que tanto las recompensas tangibles como las intangibles influyen en la motivación y en la permanencia del personal. Estos aportes permiten comprender que el bienestar laboral y la retención están estrechamente relacionados, porque condiciones favorables de trabajo, reconocimiento y apoyo organizacional fortalecen el compromiso del trabajador y reducen la intención de abandono.

En un restaurante como Izakaya, este aspecto adquiere relevancia, porque la dinámica operativa exige personal que se mantenga motivado, respaldado y en condiciones adecuadas para desempeñar sus funciones. Por ello, la gestión de la retención y el bienestar no solo contribuye a disminuir la rotación, sino también a fortalecer la coordinación interna, la continuidad del servicio y la calidad de la atención al cliente.

1.2. Factores que influyen en la gestión administrativa del personal

Estrategia organizacional

La estrategia organizacional puede concebirse como el conjunto de directrices, decisiones y acciones que orientan a la empresa hacia el logro de sus objetivos, al establecer criterios y prioridades para la gestión de sus recursos. Quispe y La Rosa (2024) demuestran que los procesos de talento humano mantienen una relación significativa con la gestión estratégica, lo que afirma que la administración del personal no debe ejecutarse aisladamente, sino de una forma articulada con la dirección general de la organización.

Desde otra perspectiva, los autores indican que una misión bien establecida permite alinear a todo el equipo hacia un objetivo común, mientras que una visión definida guía el crecimiento de organización y motiva a sus miembros hacia el futuro que se pretende alcanzar. Así, la estrategia organizacional actúa como un marco de referencia para la toma de decisiones, articulación de esfuerzos y coordinación interna, orientada al logro de los objetivos de la institución (García, Sosa y Cevallos, 2025).

De esta forma, la estrategia organizacional representa un factor fundamental para la gestión administrativa del personal porque orienta las decisiones de acción de la empresa hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales. A su vez, la visión misión aportan coherencia, dirección y sentido a la gestión del talento humano, al articular esfuerzos del personal con las prioridades institucionales.

Cultura organizacional

La cultura organizacional puede definirse como el de conjunto de creencias, pautas de comportamiento, valores y normas que comparten los miembros de una organización, que orientan la forma en que los colaboradores se relacionan, desarrollan su trabajo y actúan. Quiñónez y Saltos (2024) sostienen que cuando los valores organizacionales se encuentran alineados con los objetivos de la empresa, el desempeño laboral tiende a incrementarse porque los trabajadores comprenden de una mejor manera el sentido de sus actividades y se comprometen con ellas.

Por su parte, se evidenció que liderazgo transformacional ejerce una alta influencia positiva sobre la cultura empresarial, y que la inspiración, motivación e influencia idealizada, fortalece el compromiso, cohesión y alineación del personal con los valores organizacionales Campos y Alva (2025). Esto demuestra que la cultura organizacional incide de una forma directa en la cooperación, sentido de pertenencia, disciplina y comunicación interna de la empresa.

Por ende, la cultura organizacional es un factor que condiciona la forma en que el personal se compromete, se integra y responde a las exigencias del trabajo dentro de la organización. Este elemento puede mejorar la coordinación entre departamentos, trabajo en equipo y cumplimiento de estándares de servicio; en cambio, una cultura de desordenada y débil puede generar desmotivación, conflictos y fallas en la operación. Es por esto, que la cultura organizacional se reconoce como un elemento determinante para el fortalecimiento de la gestión administrativa del personal y la sostenibilidad de la calidad del servicio.

Estructura organizacional

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se distribuyen los niveles jerárquicos, responsabilidades, mecanismos de coordinación, líneas de autoridad y canales de comunicación dentro de la empresa. Su importancia radica en que determina quien dirige, quien supervisa, cómo se toman las decisiones y cómo fluye la operación diaria (Chiavenato, 2020).

En un restaurante, cuando no se delimitan adecuadamente los niveles de autoridad y roles es común que surgen duplicidad de funciones, órdenes, contradictorias, demoras en atención, descoordinación entre cocina y salón y conflictos dentro de trabajadores por la invasión de responsabilidades. De esta una estructura bien establecida favorece la especialización de tareas, fortalece el control operativo y permite que cada trabajador conozca con precisión, sus funciones, sus superiores, inmediatos y las relaciones de coordinación necesarias para el cumplimiento eficiente de su trabajo (Silva y Luján, 2022).

Es por esto por lo que, la estructura organizacional se puede entender como el sistema formal mediante el cual la empresa distribuye autoridad, jerarquías, funciones, comunicación y coordinación, con el fin de asegurar claridad, orden y eficiencia en el desempeño del personal. En los restaurantes, la estructura organizacional constituye un factor fundamental para la gestión administrativa del personal porque depende en gran medida de la adecuada integración del equipo de trabajo y la calidad del servicio ofrecido.

Liderazgo

El liderazgo se puede entender como la capacidad de influir sobre otras personas para coordinar, orientar, alinear esfuerzos y motivar al personal hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización, lo que impacta directamente en la comunicación, cultura, motivación, disciplina y compromiso del equipo de trabajo. (Ramírez, 2023).

Campos y Alva Palacios (2025) encontraron que el liderazgo transformacional tiene una incidencia altamente positiva sobre la cultura empresarial del sector gastronómico de Trujillo, debido a que explica el 99% de su variabilidad. Además, identificaron que las dimensiones de motivación e inspiración y de influencia tuvieron efectos relevantes. A partir de estos resultados, los autores concluyen que este estilo de liderazgo es clave para el fortalecimiento de la cohesión del equipo, alineación de los valores de organizacionales y el compromiso de estos.

En este marco, el liderazgo dentro de un restaurante no es únicamente la dirección jerárquica, sino un elemento que contribuye al sostenimiento del rendimiento del personal y que moldea su cultura de trabajo. De esta manera se comprende al liderazgo como la capacidad del administrador o jefe de área para resolver conflictos, coordinar el personal, motivar el desempeño y generar compromiso con los estándares del restaurante.

Clima laboral

El clima laboral, también llamado clima organizacional puede entenderse como el conjunto de percepciones que comparten los trabajadores sobre su entorno de trabajo, al incluir liderazgo, relaciones personales, motivación, comunicación, reconocimiento, apoyo organizacional y condiciones físicas, elementos que influyen en su desempeño, agotamiento, comportamiento, satisfacción y rotación (Guevara y Peñalver, 2024).

En el ámbito restaurantero, Ramírez (2024), a partir de su estudio en el Mr. Bolón en Manta, determinó que el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral. Asimismo, identifico que el ambiente social, ambiente físico y el comportamiento organizacional tenían influencia sobre el rendimiento del personal. En este sentido, un ambiente socialmente favorable, con respeto y cooperación, relaciones interpersonales positivas, puede fortalecer el compromiso del trabajador y su motivación.

Por consiguiente, cuando el clima laboral es favorable, se puede fortalecer la comunicación, motivación y cooperación; sin embargo, si existe un clima laboral, deteriorado, se puede generar conflictos, desmotivación, dificultades en la operación y bajo rendimiento. De igual manera, la comunicación efectiva, relaciones interpersonales, adecuadas, reconocimiento y apoyo de la organización, involucra al personal con sus responsabilidades y los objetivos de la institución, lo que incrementa su permanencia, rendimiento y compromiso con un servicio de calidad.

Motivación y satisfacción laboral

La motivación y satisfacción laboral puede entenderse como un conjunto de estados y percepciones que influyen en la disposición del trabajador para cumplir sus funciones, comprometerse con la organización y valorar positivamente su experiencia en el trabajo. Flores Delgado y colaboradores (2025), en una revisión sobre satisfacción laboral, señalan que esta puede comprenderse como una “sensación positiva” que experimenta la persona respecto de la labor que realiza, y destacan que se relaciona con el bienestar del trabajador, así como con su comportamiento y rendimiento dentro de la organización.

En la misma línea, Sánchez (2025), al revisar la relación entre recompensas y satisfacción laboral, concluye que las recompensas tangibles e intangibles, como el salario, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo, influyen en la motivación, el sentido de pertenencia y la permanencia del personal. Estos aportes resultan relevantes porque muestran que la motivación y la satisfacción laboral se fortalecen cuando el trabajador percibe reconocimiento, equidad y posibilidades de crecimiento dentro de la organización.

Por ende, para la presente investigación, la motivación y satisfacción laboral se concibe como un factor que influye en el compromiso, la permanencia y el desempeño del personal dentro del restaurante. En el caso de Izakaya, estos aspectos resultan especialmente relevantes, porque un trabajador motivado y satisfecho tiende a responder mejor a las exigencias del servicio, coordinarse con mayor eficacia con sus compañeros y mantener una actitud positiva frente al cliente. Por ello, este factor puede contribuir a fortalecer la gestión administrativa del personal, mejorar el ambiente interno y sostener una mayor calidad en la atención del restaurante.

1.3. Gestión administrativa del personal en restaurantes

La gestión administrativa del personal en restaurantes se puede entender cómo la adaptación del conjunto de principios de la gestión del talento humano en el ámbito

gastronómico donde existe una coordinación constante entre áreas de trabajo. A diferencia de otros sectores, el sector restaurante envuelve un entorno marcado por la exigencia temporal, la necesidad de respuestas inmediatas, contacto directo con el cliente y la obligación de mantener estándares de higiene, calidad y prestación. (Silva Gómez y Luján Johnson, 2022).

La administración del personal en estos servicios no se reduce al contrato de personas y la distribución de turnos, sino que requiere la organización integral de las competencias, conductas, funciones, tiempos y responsabilidades del equipo de trabajo que interviene en la organización. De esta manera, el desempeño del personal influye directamente con la eficiencia operativa, experiencia del cliente y la rentabilidad del negocio.

En la misma línea, Ramos (2021) analizó la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en el restaurante de Sullana. El estudio evidenció que la calidad de servicio se vincula de manera directa con la satisfacción del cliente, con un coeficiente Rho de Spearman de 0.885 y significancia de 0.000. Por ello, una deficiente administración del talento humano sin capacitaciones constantes acerca de atención al cliente provocará que la satisfacción de cliente se vea perjudicada.

Desde la perspectiva de competencias, Galarza, Aguinaga, López, Molina y Rosero Ortega (2020) plantean que la administración del personal de restaurantes no depende únicamente de habilidades técnicas, sino también de competencias personales. Por tanto, la gestión administrativa del personal debe identificar competencias clave, definir perfiles y asegurar que todo el personal cuente con las capacidades necesarias para el desempeño de su puesto. En relación con ello, Pacheco et al. (2022) señalan que las habilidades gerenciales, como el liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones y el trabajo en equipo, son fundamentales para fortalecer la dirección del personal y contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En efecto, se puede afirmar que la gestión administrativa del personal en restaurantes posee un carácter integral. No se reduce a los procesos de

reclutamiento ni control diario, sino que comprende procesos de capacitación, competencias y organización del trabajo. Por esta razón, la administración del personal debe ser concebido como un sistema que garantiza la conducta humana y la correcta ejecución de los procesos críticos del servicio.

También, en razón a la capacitación, en el sector gastronómico no basta con enseñar funciones básicas al momento del ingreso, sino que resulta necesario mantener procesos de formación permanente en atención al cliente, manipulación de alimentos, tiempos de servicio, limpieza y coordinación entre áreas.

En un estudio sobre la dimensión sanitaria en el servicio gastronómico, Arellano, Escamilla y Zavala (2023) destacan que el personal debe actuar bajo protocolos claros de limpieza, manipulación adecuada de insumos y prevención de riesgos. En este contexto, una gestión administrativa adecuada del personal en restaurantes debe asegurar que los trabajadores mantengan prácticas seguras que protejan la salud del cliente y la reputación del establecimiento.

Finalmente, el liderazgo y el clima laboral representan dimensiones que fortalecen la gestión administrativa del personal en el sector gastronómico. Campos y Alva (2025) encontraron que el liderazgo transformacional tiene una incidencia altamente positiva sobre la cultura empresarial en el sector gastronómico, mientras que Ramírez (2024) determinó que el clima organizacional influye significativamente en el desempeño laboral del personal de un restaurante. Estos aportes permiten comprender que la gestión administrativa del personal no depende únicamente de funciones, cargos y procesos, sino también de la forma en que se dirige al equipo y del ambiente interno en el que este desarrolla su trabajo.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de investigación

La presente investigación se desarrollará bajo un enfoque mixto, debido a que combina métodos cuantitativos y cualitativos para analizar los factores que influyen en la gestión administrativa del personal del restaurante de comida asiática Izakaya. El enfoque cuantitativo permitirá medir percepciones, niveles de desempeño y frecuencia de problemas operativos mediante encuestas con escala de Likert y matrices de evaluación; mientras que el enfoque cualitativo facilitará la comprensión de experiencias, opiniones y situaciones internas a través de entrevistas dirigidas al personal administrativo y operativo del restaurante. Esta metodología permite obtener una visión integral de la realidad organizacional y comprender de manera más precisa los factores que influyen en la gestión administrativa del personal.

Según Acosta (2023), el enfoque mixto integra procedimientos cuantitativos y cualitativos dentro de una misma investigación, lo cual permite recopilar, analizar e interpretar información desde diferentes perspectivas para lograr una comprensión más amplia y profunda del fenómeno estudiado. Este enfoque se ajusta a la presente investigación porque posibilita analizar tanto datos numéricos relacionados con la percepción y evaluación del desempeño del personal, como información descriptiva obtenida mediante entrevistas sobre liderazgo, estructura organizacional, clima laboral y coordinación interna.

Asimismo, la investigación tendrá un alcance descriptivo, porque busca identificar, analizar y describir los factores que influyen en la gestión administrativa del personal dentro del restaurante Izakaya. Según Guevara, Verdesoto y Castro (2020), la investigación descriptiva tiene como finalidad caracterizar fenómenos, situaciones o grupos de estudio mediante la observación y análisis sistemático de sus principales características. Este alcance se adapta al estudio debido a que se pretende diagnosticar la situación actual del restaurante respecto a procesos administrativos, coordinación de funciones, capacitación, liderazgo y desempeño laboral.

De igual manera, la investigación tendrá un diseño no experimental de corte transversal. Según Ordoñez, Rojas y Salinas (2025), los diseños no experimentales permiten observar y analizar fenómenos dentro de su contexto natural sin manipular las variables objeto de estudio. En este caso, no se alterará el comportamiento del personal ni los procesos del restaurante, sino que se estudiará la situación existente dentro de la organización. Además, el estudio será transversal porque la recolección de información se realizará en un único momento temporal.

La población de estudio estará conformada por catorce colaboradores del restaurante Izakaya, distribuidos de la siguiente manera: tres socios propietarios, una administradora, seis colaboradores en el área de cocina (entre ellos un jefe de cocina), tres meseros, de los cuales uno cumple además las funciones de jefe de salón y encargado del restaurante, y un *bartender*. Debido al reducido tamaño de la población y a la facilidad de acceso a los participantes, se empleará un muestreo no probabilístico por conveniencia. Según Hernández (2021), este tipo de muestreo consiste en seleccionar a los participantes de acuerdo con su accesibilidad, disponibilidad, experiencia y facilidad de acceso para el investigador durante el proceso de recolección de información.

Las encuestas serán aplicadas a los diez colaboradores operativos del restaurante, conformados por el personal de cocina, meseros y bartender. Esta decisión responde a que estos trabajadores participan directamente en la ejecución de las actividades diarias y poseen experiencia sobre aspectos relacionados con capacitación, clima laboral, liderazgo, comunicación, desempeño y coordinación operativa. La aplicación de encuestas permite recopilar información homogénea, cuantificable y comparable sobre las percepciones del personal, lo que facilita la identificación de tendencias, fortalezas y debilidades dentro de la gestión administrativa del restaurante y de los procesos organizacionales que se desarrollan diariamente.

Por otra parte, las entrevistas serán aplicadas únicamente al socio gerente y a la administradora, debido a que ambos intervienen de forma directa en la supervisión, toma de decisiones, coordinación de actividades y gestión del personal. Su

participación permite obtener una visión estratégica y administrativa del funcionamiento organizacional. Los otros dos socios no serán considerados para este instrumento debido a que su participación no se relaciona directamente con la administración cotidiana del talento humano, por lo que su aporte no proporcionaría información suficientemente relevante, especifica y pertinente para los objetivos planteados en la presente investigación.

La utilización diferenciada de encuestas y entrevistas permite además reducir posibles sesgos de información, al contrastar la percepción del personal operativo con la visión de quienes dirigen y supervisan la organización. Esta triangulación fortalece la validez de los resultados, mejora la confiabilidad de los hallazgos y proporciona una comprensión más integral del fenómeno estudiado. Finalmente, la información cualitativa será categorizada e interpretada, mientras que los resultados cuantitativos serán analizados estadísticamente e integrados mediante una matriz de evaluación para construir un diagnóstico integral y formular estrategias de mejora para el restaurante Izakaya.

La validez de los instrumentos será determinada mediante el juicio de expertos, quienes evaluarán la pertinencia, claridad, coherencia y relevancia de cada uno de los ítems y preguntas diseñadas para la investigación. Para ello, los instrumentos serán revisados por profesionales con experiencia en administración, gestión del talento humano e investigación científica, quienes emitirán observaciones y recomendaciones orientadas a mejorar su calidad metodológica. A partir de estos criterios, se realizaran los ajustes necesarios con el fin de fortalecer los instrumentos y asegurar una adecuada recolección de información. De esta manera, se asegura que los instrumentos empleados posean validez de contenido y permitan obtener datos pertinentes, confiables y acordes con los objetivos planteados en la investigación.

Instrumentos de investigación

La encuesta con escala de Likert estará dirigido al personal operativo y administrativo del restaurante que permitirá medir percepciones relacionadas con

liderazgo, clima laboral, estructura organizacional, capacitación, competencias laborales, evaluación del desempeño y coordinación interna. Se utilizará una escala de Likert de cinco niveles, desde “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”, con el propósito de cuantificar opiniones y analizar tendencias relacionadas con la gestión administrativa del personal.

La entrevista será aplicada al socio gerente, administradora y jefe de salón (encargado del restaurante). Este instrumento permitirá recopilar información cualitativa sobre problemas organizacionales, toma de decisiones, supervisión, comunicación, liderazgo y funcionamiento interno de las áreas de trabajo. Según González (2022), la entrevista cualitativa permite comprender experiencias, percepciones y realidades organizacionales mediante la interacción directa con los participantes, lo que contribuye a la interpretación de fenómenos dentro de su contexto. Este instrumento se ajusta a la investigación porque facilita conocer la realidad administrativa desde la perspectiva de los responsables y líderes del restaurante.

La matriz de evaluación será utilizada para valorar aspectos relacionados con desempeño laboral, cumplimiento de funciones, coordinación operativa y aplicación de procesos administrativos. Este instrumento permitirá organizar y analizar la información recopilada mediante criterios de evaluación previamente establecidos, lo que permite la identificación de fortalezas y debilidades dentro de la gestión administrativa del personal.

2.2. Caracterización de la empresa

El restaurante Izakaya forma parte del grupo empresarial Boocorp S.A.S., una sociedad por acciones simplificada que agrupa establecimientos gastronómicos especializados en cocina nikkei (fusión que combina las técnicas de corte y precisión japonesas con los ingredientes y sabores intensos de Perú), ubicados en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. Bajo este marco corporativo operan cuatro locales: Sushi Boo sede Ficoa, Sushi Boo sede Mall de los Andes, Matcha, e Izakaya, establecimiento objeto del presente estudio. Esta estructura implica que

las decisiones estratégicas, los valores organizacionales y las políticas de gestión del talento humano responden a lineamientos comunes que garantizan coherencia en la calidad del servicio y la identidad de marca en todos los establecimientos.

El nombre del establecimiento proviene del concepto japones, donde las izakayas son espacios informales donde se acostumbra a ir a socializar después del trabajo para disfrutar de bebidas alcohólicas y compartir diferentes platillos pequeños, en un ambiente distendido y de camaradería. Este concepto de taberna japonesa constituye el referente cultural y gastronómico que inspira la propuesta del establecimiento, al ofrecer a sus clientes una experiencia que combina informalidad, convivencia y diversidad de la cocina asiática.

El restaurante Izakaya es un establecimiento gastronómico dedicado a la preparación y comercialización de alimentos inspirados en la cocina nikkei, dirigido a consumidores que buscan experiencias culinarias innovadoras y de calidad. Desde el punto de vista organizacional, cuenta con tres socios propietarios que participan activamente en la dirección del negocio con responsabilidades en marketing y finanzas, gestión administrativa y supervisión operativa de cocina. Asimismo, dispone de una administradora encargada de coordinar las actividades diarias, supervisar al personal y garantizar el correcto desarrollo de las operaciones.

La estructura operativa se divide en dos áreas principales. El área de cocina integra a un chef, un *sushiman*, un ayudante de cocina y un posillero, responsables de la preparación de alimentos, el control de insumos y el cumplimiento de estándares de calidad e higiene. El área de servicio está conformada por meseros, bartender y cajero, quienes mantienen contacto directo con los clientes y son responsables de brindar atención eficiente y satisfactoria. La coordinación entre ambas áreas, junto con la comunicación interna, la definición clara de funciones y el liderazgo, resultan factores esenciales para garantizar un servicio oportuno y de calidad.

Actualmente, el restaurante presenta dificultades en la gestión administrativa del personal, entre las que destacan la ausencia de procesos formalmente

establecidos, limitaciones en la definición de funciones, debilidades en la coordinación de actividades y escaso seguimiento del desempeño laboral. Estas situaciones generan retrasos operativos, duplicidad de funciones y dificultades en la comunicación interna, lo que afecta la calidad del servicio ofrecido. Por ello, resulta necesario analizar los factores que influyen en la gestión administrativa del personal, con el propósito de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que permitan optimizar la organización interna y fortalecer el desempeño de los trabajadores.

Un elemento diferenciador del grupo Boocorp S.A.S. es su cultura organizacional formalmente definida, denominada Cultura Boo, que rige el comportamiento de todos los colaboradores de los establecimientos del grupo, incluidos los de Izakaya. Esta cultura se articula en torno a cinco pilares: respeto hacia el negocio, los clientes y los compañeros; puntualidad como expresión de compromiso colectivo; honestidad como principio de actuación íntegra incluso sin supervisión; sentido de pertenencia, que impulsa al colaborador a cuidar el negocio como propio, aportar soluciones y trabajar orientado al crecimiento compartido; y crecimiento continuo, al reconocer que el desarrollo individual de cada trabajador fortalece a toda la organización.

2.3. Resultados

El análisis de las entrevistas realizadas al personal directivo y administrativo del restaurante Izakaya permitió obtener una visión amplia sobre la gestión del talento humano dentro de la organización, lo que permitió identificar factores que influyen directamente en la gestión administrativa del personal. La empresa ha experimentado importantes avances organizacionales durante los últimos años; sin embargo, todavía enfrenta desafíos relacionados con la formalización de procesos, la capacitación, la comunicación interna, el liderazgo y la consolidación de una cultura organizacional sólida. Estos hallazgos constituyen un insumo fundamental para el diagnóstico organizacional planteado en la presente investigación.

El restaurante Izakaya posee una estructura organizativa claramente definida para el desarrollo de sus actividades diarias. En el área de servicio, los meseros se encuentran organizados por grupos de mesas asignadas y con una persona responsable de caja; en cocina, las actividades se distribuyen por estaciones especializadas de caliente, fría, entradas y rollos. Existe además una administradora encargada de supervisar los procesos y verificar la satisfacción del cliente, así como responsables de cocina y salón que coordinan sus respectivas áreas. Esta estructura permite organizar eficientemente el trabajo y facilita la coordinación de las operaciones gastronómicas.

La administradora señala que esta organización es resultado de diversos ajustes realizados durante los últimos años para mejorar la eficiencia operativa y evitar duplicidad de funciones. En términos de formalización, la organización cuenta con un manual de procesos, un documento de protocolo de atención dirigido a los meseros y una lista de actividades para todos los colaboradores, lo que evidencia esfuerzos concretos por estructurar el funcionamiento interno. Se han implementado además mecanismos de control como listas de verificación, cronogramas de limpieza y asignación rotativa de tareas, los cuales representan una base documental y organizacional sobre la cual continuar con el desarrollo de la gestión administrativa del personal.

En coherencia con esto, los resultados de los encuestados muestran una percepción favorable sobre la distribución de responsabilidades y la organización interna, debido a que los trabajadores reconocen la presencia de personas responsables de coordinar y supervisar las diferentes áreas, Además, consideran que existe una adecuada división de funciones que permite mantener el orden operativo. La mayoría de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con afirmaciones relacionadas con el conocimiento de las actividades que deben realizar en su puesto, lo que representa una fortaleza significativa para garantizar la eficiencia operativa y evitar problemas de duplicidad de actividades o confusión de responsabilidades.

A pesar de los avances observados, ambos instrumentos evidencian que gran parte de los conocimientos y procedimientos continúan aún dependen del aprendizaje empírico y de la experiencia acumulada por los trabajadores más antiguos. La organización carece de un manual de funciones formalmente estructurado que delimite con precisión las responsabilidades de cada puesto, y una parte considerable de los procesos operativos continúa transmitiéndose de manera verbal o mediante la práctica diaria, lo cual representa un riesgo para la continuidad de las operaciones ante ausencias, rotación de personal o cambios en la estructura organizacional.

Las posiciones neutrales de algunos encuestados confirman que ciertos procedimientos no están completamente formalizados y que algunos colaboradores presentan dudas sobre determinadas responsabilidades. Este hallazgo adquiere relevancia porque la organización continúa en dependencia del conocimiento empírico de sus trabajadores para ejecutar diversos procesos operativos, lo cual evidencia que, aunque existe una percepción positiva sobre la claridad de funciones, todavía hay oportunidades para fortalecer la documentación de actividades, especialmente en áreas donde el conocimiento continúa transmitiéndose de manera práctica y verbal.

En el área de cocina específicamente, las tareas de mayor complejidad tienden a recaer sobre los trabajadores con mayor experiencia, quienes se desenvuelven con mayor dominio en determinadas funciones dentro de las estaciones de trabajo. Si bien esta dinámica permite aprovechar las fortalezas individuales, la ausencia de un manual de funciones que delimite formalmente las responsabilidades de cada puesto dificulta la estandarización de los procesos y genera una dependencia excesiva de personas clave, lo cual evidencia que una debilidad en la formalización de procedimientos que requiere atención prioritaria. Este hallazgo, señala la necesidad de formalizar los procedimientos operativos y documentar las actividades de cada puesto.

La empresa ha determinado de manera relativamente adecuada la cantidad de personal necesaria para operar a diario, especialmente en el área de servicio,

donde la naturaleza de las actividades permite redistribuir tareas con mayor facilidad ante la ausencia de algún colaborador. Sin embargo, la administrado del restaurante revela dificultades significativas ante ausencias inesperadas en cocina, donde la especialización requerida impide que todos los trabajadores sustituyan fácilmente a un compañero ausente, dado que existen tareas que requieren conocimientos técnicos particulares y experiencia previa que no todos poseen. Cuando falta un trabajador especializado, los demás deben asumir responsabilidades adicionales, lo que incrementa la carga laboral y afecta los tiempos de atención al cliente.

Aunque la organización recurre ocasionalmente a trabajadores de otros locales del mismo grupo empresarial como medida de contingencia, esta solución no siempre resulta efectiva porque los colaboradores externos desconocen los procedimientos específicos de Izakaya, lo que limita su capacidad de integrarse rápidamente a las operaciones. Esta situación evidencia debilidades en la planificación del personal y en la generación de competencias múltiples dentro de los equipos de trabajo, lo que dificulta garantizar la continuidad operativa ante ausencias inesperadas. Además, refleja la necesidad de desarrollar estrategias orientadas a ampliar las capacidades de los colaboradores en diferentes estaciones y funciones dentro de cada área.

La administradora de Izakaya revela que los aspirantes deben superar una entrevista inicial y un periodo de prueba de tres días, durante el cual los responsables de cada área evalúan sus aptitudes, disposición para aprender y capacidad de adaptación, tras lo cual se decide su incorporación formal. Una vez contratado, el trabajador recibe un proceso de inducción que varía según el área: en cocina lo orienta el jefe de cocina y en salón el encargado del servicio, con el propósito de que el nuevo colaborador se familiarice con los procedimientos y estándares propios de su área de trabajo.

Sin embargo, la administradora reconoce que este proceso no se encuentra formalmente estructurado, pues no se dispone de un programa documentado que establezca claramente contenidos, etapas y objetivos de la capacitación inicial. En

consecuencia, gran parte de la calidad de la inducción depende de la experiencia, criterio y habilidades pedagógicas del trabajador encargado de enseñar, lo que puede generar diferencias importantes en la calidad del proceso según el área y la persona responsable de realizarlo, lo cual representa un riesgo para la estandarización de los procedimientos y para garantizar que todos los colaboradores inicien su gestión con el mismo nivel de información y preparación.

La capacitación presenta una de las mayores oportunidades de mejora identificadas en la encuesta. Si bien una parte importante de los trabajadores reconoce haber recibido formación y considera que esta contribuye positivamente a su desempeño, también se observa una cantidad significativa de respuestas neutrales e incluso algunas de desacuerdo, lo que sugiere que no todos perciben que reciben formación suficiente o continua. Este resultado coincide la administradora, quien reconoció que gran parte de la capacitación se desarrolla mediante la práctica diaria y la transmisión informal de conocimientos, más que mediante programas estructurados de formación, lo cual puede generar diferencias en las oportunidades de capacitación según el área o puesto de trabajo.

En el caso de los meseros existe un esquema relativamente más estructurado, donde los nuevos colaboradores aprenden protocolos de atención al cliente, presentación de la carta, recomendaciones, imagen personal y estándares de servicio establecidos por la organización, con el propósito de garantizar una experiencia homogénea para los clientes y mantener la calidad del servicio. En cocina, en cambio, el aprendizaje se desarrolla mediante la práctica directa en las estaciones de trabajo e incorpora progresivamente a los trabajadores a nuevas responsabilidades conforme demuestran dominio de las tareas asignadas.

No obstante, la administradora identifica que muchos colaboradores ejecutan correctamente sus actividades sin comprender las razones técnicas que justifican cada procedimiento, lo que limita su capacidad de análisis y autonomía ante situaciones imprevistas. Las áreas con mayores oportunidades de mejora incluyen técnicas culinarias, manipulación de alimentos, control de calidad, inocuidad alimentaria y liderazgo. Este hallazgo evidencia la necesidad de programas de

capacitación más formales y estructurados que garanticen una formación homogénea y accesible para todos los colaboradores de la organización.

En relación con las competencias laborales, la mayoría de los encuestados considera que posee las capacidades necesarias para desempeñar adecuadamente sus funciones y se percibe preparado para responder a las exigencias de su puesto. Se observa además una percepción favorable respecto al aprendizaje continuo y a la posibilidad de adquirir nuevas competencias mediante la experiencia laboral diaria, lo cual demuestra que la organización ha logrado construir un equipo competente y capaz de enfrentar los desafíos operativos de un restaurante especializado en gastronomía nikkei. Sin embargo, las respuestas neutrales en ítems relacionados con situaciones operativas especificas sugieren áreas donde los trabajadores consideran necesario recibir mayor capacitación o apoyo institucional.

El restaurante no cuenta con un sistema formal y documentado de evaluación del desempeño, aunque las entrevistas evidencian que este se supervisa continuamente mediante la observación directa de la administradora, los responsables de área y los colaboradores con funciones de supervisión. En cocina se evalúan aspectos como preparación de alimentos, cumplimiento de recetas, tiempos de producción y estándares de calidad, mientras que en salón se consideran la presentación personal, actitud de servicio, conocimiento de la carta y eficiencia en la atención. La organización utiliza además simulaciones para evidenciar la capacidad de los trabajadores de desenvolverse bajo presión, lo cual constituye un mecanismo complementario para identificar fortalezas y áreas de mejora en el desempeño individual.

Los resultados de la encuesta muestran que los trabajadores perciben cierto nivel de seguimiento sobre sus actividades, sin embargo, las respuestas neutrales indican que algunos no perciben con claridad la existencia de un sistema formal o consideran que la retroalimentación recibida no es suficientemente frecuente ni estructurada, lo cual coincide con lo señalado en las entrevistas. La ausencia de instrumentos formales limita la posibilidad de realizar seguimientos sistemáticos,

comparar resultados entre períodos y establecer indicadores objetivos de desempeño, lo que evidencia la falta de mecanismos estructurados que complementen la observación diaria y fortalezcan la gestión administrativa del personal en aspectos de capacitación, promoción y desarrollo del talento humano.

La administradora señala que mantiene una relación cercana con los colaboradores y que el liderazgo se ejerce mediante el ejemplo, debido a que valores y formas de trabajo se trasmiten a través de la práctica diaria, lo que ha permitido mantener un nivel adecuado de dirección operativa. Esta percepción favorable se confirma en los resultados de la encuesta, donde la mayoría valora positivamente la presencia de líderes que acompañan y orientan su trabajo. Asimismo, los trabajadores reconocen que cuentan con personas capaces de coordinar, orientar y supervisar sus actividades laborales y de contribuir a resolver problemas operativos en el día a día. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en comunicación, toma de decisiones y resolución de conflictos,

La organización opera bajo presión constante, con atención al cliente continua y necesidad de coordinación inmediata entre las áreas, lo que hace evidente la ausencia de capacitaciones formales en liderazgo. Sin el fortalecimiento estructurado de habilidades como la comunicación asertiva, la gestión de equipos, el manejo de conflictos y la retroalimentación efectiva, la coordinación operativa durante momentos de alta demanda se mantendrá como uno de los principales retos de la organización.

Respecto al clima laboral, la administradora menciona que las relaciones entre los trabajadores son generalmente cordiales y que existe mayor confianza entre el persona y la administración, aspecto que se confirma en la encuesta, donde la mayoría manifiesta sentirse cómodo en el ambiente de trabajo y percibe relaciones adecuadas entre compañeros basadas en el respeto mutuo y la disposición colaborativa, lo cual representa una de las valoraciones más positivas de toda la encuesta. Sin embargo, ambas fuentes coinciden en señalar que persisten dificultades de comunicación interna que afectan la coordinación operativa.

La administradora precisa que muchos conflictos no se originan por diferencias personales sino por dificultades para expresar adecuadamente preocupaciones o inconformidades, lo que lleva a los trabajadores a guardar silencio hasta que pequeñas molestias acumuladas se convierten en situaciones que afectan el ambiente y el desempeño del equipo. Estas dificultades resultan evidentes durante los horarios de mayor demanda, cuando surgen desacuerdos entre cocina y salón relacionados con tiempos de entrega, errores en las comandas o retrasos en la preparación de los platos. Aunque la mayoría de estos problemas se resuelven rápidamente, evidencian la necesidad de fortalecer las habilidades comunicativas y desarrollar mecanismos más efectivos para la resolución de conflictos dentro de la organización.

La administradora manifiesta que la empresa se encuentra en un proceso de fortalecimiento continuo de valores institucionales relacionados con el respeto, la transparencia, la colaboración y el trabajo en equipo, habiéndose implementado reuniones periódicas entre trabajadores y socios para transmitir la visión organizacional y fortalecer el sentido de pertenencia. Los resultados de los encuestados reflejan una tendencia favorable en este factor, porque los trabajadores reconocen esfuerzos de la administración por mejorar continuamente las operaciones y perciben que las actividades del restaurante se encuentran organizadas con adecuada coordinación de los procesos internos.

No obstante, tanto la entrevista como las respuestas neutras de la encuesta revelan que la cultura organizacional aún no se encuentra plenamente consolidada, dado que varios colaboradores desconocen formalmente los valores corporativos y no existe documentación que describa con claridad la filosofía institucional, lo que hace necesario desarrollar mecanismos más formales para asegurar su comprensión y adopción. Asimismo, no todos los trabajadores conocen los objetivos estratégicos ni comprenden la orientación de los esfuerzos empresariales, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los canales de comunicación estratégica para incrementar el compromiso del personal con la visión y metas a largo plazo de la organización.

Se identifica la ausencia de un departamento especializado en gestión del talento humano, por lo que las funciones de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y bienestar del personal asumidas por la administradora y los socios. Aunque este sistema ha permitido mantener el funcionamiento de la organización, la propia administradora considera que el crecimiento alcanzado justifica incorporar un profesional especializado que permita desarrollar procesos más estructurados, políticas orientadas al bienestar de los trabajadores, una gestión más eficiente del clima laboral y un seguimiento permanente a los colaboradores.

En relación con la motivación y satisfacción laboral, el restaurante realiza diversas acciones orientadas a conservar la estabilidad de los trabajadores y fomentar un ambiente favorable. Entre las prácticas existentes destacan la comunicación cercana entre la administración y los trabajadores, el reconocimiento verbal al buen desempeño y el apoyo mutuo entre compañeros. La estabilidad laboral constituye uno de los factores que más contribuye a la permanencia del personal, lo que permite que varios colaboradores acumulen experiencia y desarrollen sentido de pertenencia hacia la organización.

A pesar de la ausencia de un departamento especializado, los resultados de los encuestados sobre retención y bienestar reflejan una percepción favorable, debido a que la mayoría de los trabajadores expresa sentirse satisfechos con su permanencia en la empresa y valora la seguridad en el empleo, el cumplimiento de obligaciones laborales y las oportunidades de aprendizaje disponibles. Las entrevistas identifican como factores motivacionales el reconocimiento de logros, las oportunidades de aprendizaje, la asignación de mayores responsabilidades y las promociones internas hacia funciones de supervisión, los cuales constituyen incentivos concretos que fortalecen el compromiso del personal.

Los trabajadores valoran además el estatus que el restaurante posee dentro de la ciudad, lo que representa un elemento de orgullo e identificación, así como la existencia de premios cuando se alcanzan determinadas metas. Sin embargo, tanto la administradora como las respuestas neutrales y algunos casos aislados de desacuerdo en la encuesta señalan que la presión operativa durante períodos de

alta demanda puede afectar temporalmente los niveles de motivación y satisfacción de algunos colaboradores, aspecto que refuerza la importancia de desarrollar estrategias de bienestar que consideren las particularidades del trabajo en un entorno gastronómico de alta exigencia.

En términos generales, los resultados reflejan tendencias favorables en aspectos como la organización operativa, la claridad de funciones, las competencias laborales, el liderazgo, el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores, aunque estos requieren seguir fortaleciéndose. Las respuestas neutrales y de desacuerdo evidencian que la capacitación formal, la evaluación del desempeño, la cultura organizacional, la formalización de procedimientos y la comunicación interna presentan las mayores oportunidades de mejora, lo cual complementa y respalda la información obtenida mediante las entrevistas para construir un diagnóstico integral sobre la gestión administrativa del personal.

Con el propósito de sistematizar los hallazgos obtenidos mediante las entrevistas y la encuesta aplicada al personal del restaurante Izakaya, se elaboró la siguiente matriz de evaluación de la gestión administrativa del personal. Este instrumento organiza la información recopilada en once dimensiones de análisis: estructura organizacional, planificación del talento humano, reclutamiento y selección, inducción, capacitación, competencias laborales, evaluación del desempeño, cultura organizacional, liderazgo, clima laboral y motivación y satisfacción laboral. Para cada dimensión se identificaron las fortalezas y debilidades encontradas, las fuentes de evidencia que las sustentan y el nivel de prioridad de atención, lo que permitió construir un diagnóstico integral que orienta la formulación de las estrategias de mejora.

Para la interpretación de la matriz, se establecieron dos niveles de prioridad. El nivel alto corresponde a debilidades que afectan directamente la operación, la calidad del servicio o representan un riesgo significativo para la continuidad organizacional, por lo que requieren atención inmediata. El nivel medio corresponde a debilidades que impactan el desempeño organizacional sin comprometer de manera crítica la operación actual, por lo que admiten ser abordadas en el mediano plazo. Identificar

ambos niveles permite orientar los esfuerzos de mejora de forma estratégica y diferenciada según la urgencia de cada dimensión analizada.

Con la finalidad de fortalecer el análisis cuantitativo de la investigación, se aplicó una correlación de Pearson entre dos ítems de la encuesta vinculados con dimensiones relevantes de la gestión administrativa del personal. Este procedimiento se realizó mediante el programa estadístico SPSS, con el propósito de procesar los datos obtenidos en la encuesta y determinar el grado de relación existente entre las variables analizadas. El primer ítem correspondió a la capacitación recibida y el segundo a las observaciones o evaluaciones realizadas al trabajo del personal. Esta relación permitió analizar si la formación del colaborador se asocia con la mejora percibida en su desempeño laboral. Así, el estudio incorporó una prueba estadística orientada a evidenciar la relación entre variables.

Figura 1. Correlación entre la retroalimentación del desempeño laboral y la capacitación recibida

Correlations

		Las observaciones o evaluaciones realizadas sobre mi trabajo me han ayudado a mejorar mi desempeño laboral.	La capacitación que he recibido ha sido suficiente para desempeñar correctamente mi trabajo.
Las observaciones o evaluaciones realizadas sobre mi trabajo me han ayudado a mejorar mi desempeño laboral.	Pearson Correlation	1	.937**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	10	10
La capacitación que he recibido ha sido suficiente para desempeñar correctamente mi trabajo.	Pearson Correlation	.937**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	10	10

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: elaboración propia

El resultado obtenido fue un coeficiente de correlación de Pearson de 0,937. Al encontrarse muy cercano a 1, este valor se interpreta como una correlación positiva muy fuerte. Esto indica que los colaboradores que perciben una capacitación suficiente también tienden a valorar favorablemente las observaciones o evaluaciones recibidas como medios que contribuyen a mejorar su desempeño. Por

tanto, los datos reflejan una relación directa entre la formación del personal y el seguimiento de sus actividades laborales.

Desde el enfoque cuantitativo, este hallazgo aporta sustento estadístico al diagnóstico realizado en el restaurante Izakaya. En este sentido, los resultados permiten inferir que fortalecer los procesos de capacitación podría favorecer el desempeño laboral, la retroalimentación y la evaluación continua de los colaboradores, aspectos fundamentales para mejorar la gestión administrativa del personal.

Tabla 1. Matriz de Evaluación de la Gestión Administrativa del Personal del Restaurante Izakaya

Dimensión	Indicador evaluado	Fortaleza identificada	Debilidad identificada	Fuente de evidencia	Nivel de prioridad
Estructura organizacional	División de funciones y coordinación de áreas	Distribución clara por estaciones en cocina y grupos de mesas en salón; presencia de administradora y responsables de área	Ausencia de manual de funciones formalmente estructurado; dependencia del conocimiento empírico de trabajadores clave	Entrevistas y encuesta	Alta
Estructura organizacional	Formalización de procedimientos	Existencia de listas de verificación, cronogramas de limpieza y asignación rotativa de tareas	Procesos transmitidos verbalmente; conocimiento concentrado en trabajadores con mayor experiencia	Entrevistas y encuesta	Alta
Planificación del talento humano	Cobertura operativa ante ausencias	Redistribución de tareas relativamente efectiva en el área de salón	Dificultades significativas ante ausencias en cocina por especialización requerida; apoyo externo poco efectivo	Entrevistas	Alta
Planificación del talento humano	Generación de competencias múltiples	Colaboradores con disposición para asumir responsabilidades adicionales	Falta de polivalencia en cocina; dependencia de personas clave en estaciones especializadas	Entrevistas	Alta
Reclutamiento y selección	Proceso de incorporación de personal	Entrevista inicial y período de prueba de tres días para evaluar aptitudes y adaptación	Proceso no documentado; criterios de selección no estandarizados formalmente	Entrevistas	Media
Inducción	Estructura del proceso de inducción	Orientación inicial por jefe de cocina o encargado de salón según el área	Proceso no estructurado formalmente; calidad depende del responsable a cargo; sin programa documentado	Entrevistas	Alta
Capacitación	Existencia de programas de formación	Esquema relativamente estructurado para meseros en atención al cliente y estándares de servicio	Ausencia de programas formales; aprendizaje principalmente informal y práctico; diferencias por área	Entrevistas y encuesta	Alta
Capacitación	Comprensión técnica de los procedimientos	Colaboradores ejecutan correctamente sus actividades operativas	Personal desconoce las razones técnicas de los procedimientos, lo que limita su autonomía ante	Entrevistas	Alta

			imprevistos		
Competencias laborales	Percepción de preparación del personal	Mayoría se percibe competente y preparado para las exigencias del puesto	Respuestas neutrales en situaciones operativas específicas indican necesidad de mayor capacitación técnica	Encuesta	Media
Evaluación del desempeño	Sistema formal de evaluación y retroalimentación	Supervisión continua mediante observación directa por parte de la administradora y responsables de área, complementada con el uso de simulaciones para evaluar el desempeño bajo presión	Ausencia de sistema formal con indicadores objetivos, retroalimentación poco estructurada, sin comparación entre períodos ni registro sistemático de resultados	Entrevistas y encuesta	Alta
Cultura organizacional	Conocimiento de valores corporativos	Proceso de fortalecimiento de valores en curso; reuniones periódicas con socios para transmitir visión organizacional	Valores corporativos no documentados formalmente; varios colaboradores los desconocen	Entrevistas y encuesta	Alta
Cultura organizacional	Comunicación de objetivos estratégicos	Percepción favorable sobre organización y coordinación de actividades	No todos los trabajadores conocen los objetivos estratégicos ni comprenden la orientación de los esfuerzos empresariales	Entrevistas y encuesta	Media
Liderazgo	Estilo y ejercicio del liderazgo	Relación cercana de la administradora con el equipo; liderazgo ejercido mediante el ejemplo y la práctica diaria	Oportunidades de mejora en comunicación asertiva, toma de decisiones y resolución de conflictos en supervisores	Entrevistas y encuesta	Alta
Liderazgo	Capacitación en liderazgo	Supervisores con amplio conocimiento técnico de los procesos del restaurante	Ausencia de capacitación formal en habilidades de liderazgo, gestión de equipos y retroalimentación efectiva	Entrevistas	Alta
Clima laboral	Relaciones interpersonales	Relaciones generalmente cordiales; confianza entre personal y administración; disposición colaborativa entre compañeros	Dificultades para expresar inconformidades oportunamente; acumulación de molestias que derivan en conflictos	Entrevistas y encuesta	Media

Clima laboral	Comunicación interna entre áreas	Resolución rápida de la mayoría de los conflictos entre compañeros	Desacuerdos recurrentes entre cocina y salón por tiempos de entrega y errores en comandas durante horas pico	Entrevistas y encuesta	Alta
Motivación y satisfacción laboral	Factores motivacionales existentes	Reconocimiento verbal, estabilidad laboral, oportunidades de aprendizaje y promociones internas como incentivos concretos	Presión operativa durante períodos de alta demanda afecta temporalmente los niveles de motivación de algunos colaboradores	Entrevistas y encuesta	Media
Motivación y satisfacción laboral	Sentido de pertenencia	Trabajadores valoran el estatus del restaurante; orgullo de pertenencia a la marca Izakaya	Ausencia de estrategias formales de bienestar que consideren las particularidades del entorno gastronómico de alta exigencia	Entrevistas y encuesta	Media
Gestión del talento humano	Especialización en recursos humanos	Administradora y socios asumen funciones de gestión del personal con resultados funcionales	Ausencia de departamento o profesional especializado en talento humano; procesos sin la estructuración requerida por el crecimiento organizacional	Entrevistas	Alta

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL DEL RESTAURANTE IZAKAYA

Con base en el diagnóstico organizacional realizado, se presenta una propuesta integral de mejora para la gestión administrativa del personal del restaurante Izakaya.

Las estrategias planteadas responden directamente a la mejora de las debilidades y fortalecimiento de la eficiencia operativa, la cultura organizacional, la capacitación del personal, la comunicación interna y la evaluación del desempeño. Las propuestas incorporan herramientas digitales, metodologías ágiles y estrategias de comunicación visual, con el objetivo de garantizar su factibilidad, sostenibilidad y mayor impacto organizacional dentro del grupo corporativo Boocorp S.A.S

3.1. Documentación y estandarización de procesos

Documentación formal de procesos y manual integrado de funciones

La investigación identificó que los procesos operativos se transmiten principalmente de forma verbal y mediante el aprendizaje empírico, situación que genera inconsistencias en la calidad del servicio y alta dependencia de trabajadores clave. Se propone la creación del Manual Integrado de Funciones y Protocolos Operativos de Izakaya, un documento formal que estandarice todos los procedimientos del restaurante en formato físico y digital, con el objetivo de que cualquier colaborador pueda consultar y ejecutar correctamente cada proceso independientemente de su experiencia o área de pertenencia.

Tabla 2. Módulos y componentes del Manual Integrado de Funciones y Protocolos Operativos de Izakaya

Módulo	Contenido	Elementos principales
Módulo A. Descripción de cargos	Define las características y responsabilidades de cada puesto de trabajo.	Objetivo del cargo, funciones detalladas paso a paso con verbos en imperativo, competencias requeridas, relaciones de autoridad y criterios de desempeño esperados.
Módulo B. Protocolos de atención al cliente	Estandariza el proceso de servicio en el área de salón.	Saludo al cliente en los primeros 30 segundos, presentación de la carta en un máximo de 2 minutos, toma de comanda, seguimiento de mesa, presentación de platos y procedimiento de cierre y cobro.
Módulo C. Procedimientos operativos de cocina	Documenta los procesos de preparación y control en cada estación de cocina.	Flujo de preparación de platos por estación (caliente, fría, entradas y rollos), pasos numerados, tiempos de elaboración, temperaturas, porciones, normas de inocuidad, limpieza de apertura y cierre, y verificación de calidad antes del envío al salón.
Módulo D. Comunicación cocina-salón	Regula la coordinación entre las áreas operativas.	Envío y recepción de comandas, tiempos de respuesta según el tipo de plato, comunicación de retrasos con al menos 5 minutos de anticipación, corrección de errores y contingencias ante ausencias inesperadas.

Fuente: elaboración propia

Sistema de cartelería de apoyo operativo

En cocina se propone instalar carteles con el protocolo de inocuidad al iniciar el turno en formato de lista de verificación con casillas, los tiempos y temperaturas de cocción de los platos más frecuentes por estación, el flujo de preparación de los tres platos de mayor rotación con pasos numerados, el protocolo de manejo y almacenamiento de insumos con las temperaturas requeridas, y el procedimiento de limpieza al cierre de la jornada con los productos y tiempos indicados. En el área de ingreso del personal se instala adicionalmente un cartel con las normas de presentación personal exigidas por el restaurante.

3.2. Cultura e identidad organizacional

Sistema de gestión visual de la cultura Boo (Culture Wall 360°)

La investigación evidenció que gran parte del personal desconoce formalmente los valores de la Cultura Boo y que no existe documentación que comunique

claramente la filosofía institucional. Se propone el sistema Culture Wall 360°, que convierte los espacios físicos del restaurante en entornos permanentes de comunicación cultural mediante tres formatos: murales corporativos, carteleras dinámicas mensuales y tarjetas de identidad institucional denominadas Boo Cards, diseñados para reforzar la identidad organizacional desde distintos puntos de contacto cotidiano con el colaborador.

Los murales son diseños gráficos instalados en la zona de vestuarios, la entrada de cocina y la sala de reuniones, que ilustran los cinco pilares de la Cultura Boo mediante infografías con el nombre del valor en tipografía destacada, un ícono representativo y una frase corta de aplicación práctica en el contexto del restaurante. Las carteleras dinámicas son paneles ubicados en el área de descanso del personal, renovados el primer lunes de cada mes, que presentan cuatro elementos fijos: el valor del mes con su definición práctica, los logros colectivos del período anterior junto con la meta del equipo para el mes en curso y una frase o reto motivacional que impulse al equipo hacia ese objetivo, el objetivo operativo del mes en curso y un código QR con un recurso formativo digital relacionado.

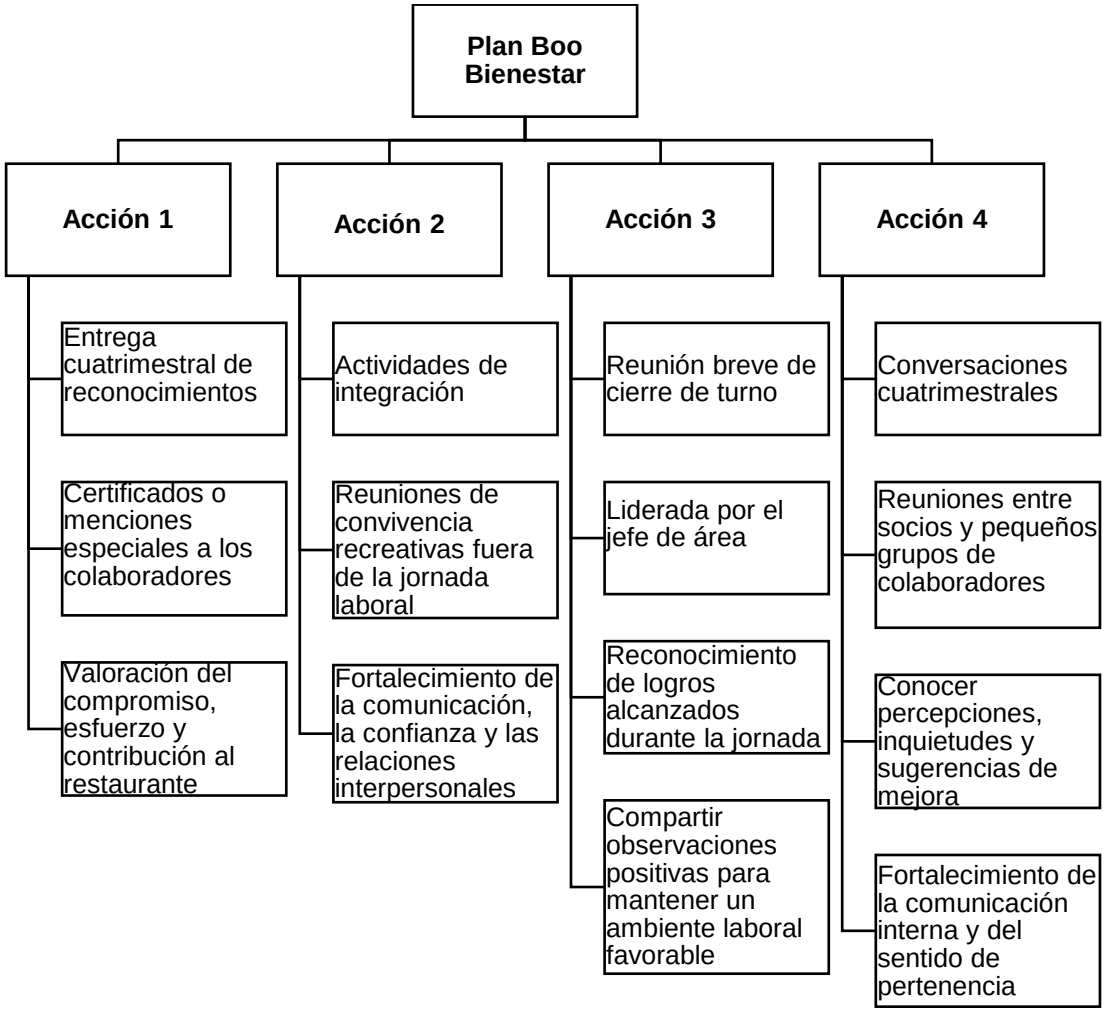
Las Boo Cards, son fichas plastificadas de bolsillo entregadas a cada colaborador el primer día de su inducción. En su anverso presentan la misión, la visión y los cinco pilares de la Cultura Boo, de manera que se presente como una referencia visual permanente que el colaborador puede consultar en cualquier momento de su jornada. En su reverso incluyen un código QR que da acceso directo al manual digital del restaurante y a los protocolos básicos de conducta, lo que contribuye a que cada miembro del equipo tenga los lineamientos esenciales siempre al alcance de la mano.

Programa de bienestar y retención del personal (Plan Boo Bienestar)

La investigación evidenció que las estrategias actuales de retención del personal en el restaurante Izakaya se concentran principalmente en el reconocimiento verbal y la estabilidad laboral, por lo que resulta necesario incorporar acciones más estructuradas que permitan mejorar el bienestar, la motivación y la integración del

personal. En este sentido, se propone la implementación del Plan Boo Bienestar, como un programa orientado a fortalecer la experiencia laboral de los colaboradores, promover espacios de reconocimiento e integración, y generar mecanismos de comunicación directa entre los trabajadores y la organización. A continuación, se presenta el esquema del plan propuesto, en el cual se detallan sus cuatro acciones principales

Gráfico 1. Plan Boo Bienestar



Fuente: elaboración propia

3.3. Comunicación interna y coordinación

Sistema de reuniones periódicas Boo

La investigación evidenció que los trabajadores desconocen los objetivos estratégicos, que los conflictos se acumulan por falta de espacios formales de

comunicación y que no existen instancias regulares de coordinación entre áreas. Se propone el Sistema de Reuniones Boo, con dos tipos de encuentros periódicos con estructura, duración, dinámica y participantes definidos: la reunión operativa semanal y la reunión de gestión mensual, orientados a garantizar comunicación regular en todos los niveles y fortalecer el alineamiento del personal con los objetivos institucionales.

La reunión Boo se realiza semanalmente con todo el equipo del restaurante. Su estructura contempla cuatro momentos: la comunicación de prioridades operativas, la información de novedades como ausencias o cambios de asignación, el recordatorio del protocolo o estándar de la semana según la cartelera vigente, y la resolución de dudas rápidas. Esta reunión operativa semanal se realiza cada lunes con la administradora y jefes de área, e incluye la revisión de incidencias, el análisis de indicadores básicos, la planificación de la semana con asignación de responsabilidades y los comunicados administrativos, con minuta digital compartida con los socios al finalizar.

La reunión de gestión mensual se realiza el último jueves de cada mes. Participan socios, administradora, jefes de área y un representante voluntario del personal operativo de cada área. Su estructura incluye la revisión del mes anterior con logros y dificultades, la presentación de indicadores, la actualización de la cartelera cultural, un espacio abierto para sugerencias e inquietudes del personal, y el cierre con compromisos concretos registrados en acta y comunicados a todo el equipo.

Programa de capacitación en comunicación asertiva y resolución de conflictos

La investigación evidenció que los trabajadores acumulan inconformidades en silencio y que los principales conflictos surgen de dificultades para expresar desacuerdos entre cocina y salón. Se propone un programa de comunicación asertiva y resolución de conflictos dirigido a todo el personal, con periodicidad anual y ejecutado mediante coaching o especialistas externos, que aborda la diferencia entre estilos comunicativos con ejemplos del restaurante, el uso del lenguaje en

primera persona, y técnicas para hacer pedidos claros y dar retroalimentación sin generar conflicto.

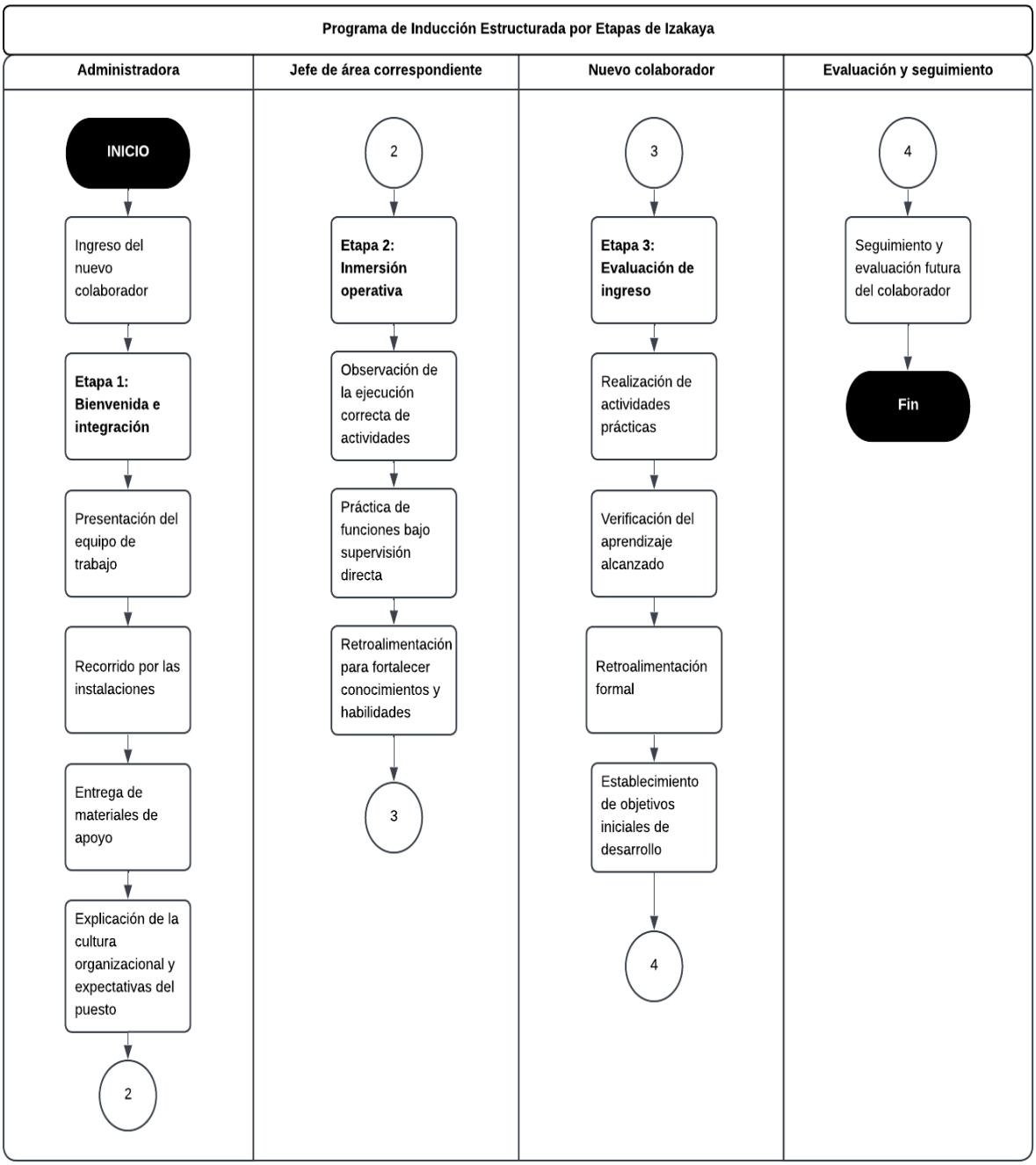
También se debe trabajar la resolución de conflictos mediante la comunicación directa entre partes, la mediación por el jefe de área y el escalamiento a la administradora cuando sea necesario. Además se aborda la comunicación asertiva en el contexto gastronómico, enfocándose en distinguir observaciones de interpretaciones, identificar la necesidad detrás de una queja y proponer soluciones en lugar de señalar culpables.

3.4. Ingreso del personal, capacitación y desarrollo del personal

Programa de inducción estructurada por etapas de Izakaya

La investigación permitió identificar que el proceso de inducción del personal en el restaurante Izakaya no se encuentra formalmente estructurado, lo que puede generar diferencias en la calidad de la preparación inicial según el área de trabajo y el responsable encargado de orientar al nuevo colaborador. Ante esta situación, se propone la implementación del Programa de Inducción Estandarizado de Izakaya, con el propósito de asegurar que todo trabajador que ingrese al restaurante reciba una orientación uniforme, organizada y alineada con la cultura organizacional, las normas internas, las funciones del puesto y los procedimientos operativos establecidos, a continuación, se adjunta el flujograma correspondiente al proceso de inducción estructurada por etapas.

Gráfico 2. Programa de Inducción Estructurada por Etapas de Izakaya



Fuente: elaboración propia

Programa de capacitación en liderazgo operativo

La investigación identificó oportunidades de mejora en las habilidades de gestión de equipos, comunicación de decisiones y retroalimentación efectiva en los jefes de área y el equipo administrativo. Por ello, se propone un Programa de Capacitación en Liderazgo Operativo dirigido a este grupo, con periodicidad anual

y ejecutado por un facilitador externo en días de menor demanda. La primera sesión aborda el liderazgo situacional en entornos de alta presión mediante exposición teórica, análisis de casos reales del restaurante y *roleplay* sobre instrucciones claras, y concluye con un compromiso individual de aplicación por parte de cada participante.

De igual manera, se trabajan habilidades prácticas de gestión de personas que incluyen retroalimentación efectiva, delegación con claridad y seguimiento en momentos de alta demanda, identificación de señales tempranas de conflicto y motivación bajo presión operativa. El programa finaliza con la elaboración de un plan personal de liderazgo con compromisos concretos, revisables periódicamente en la reunión mensual de gestión con la administradora, con el fin de garantizar así la continuidad y el impacto real de los aprendizajes en la dinámica diaria del restaurante.

Programa de capacitación en seguridad alimentaria y excelencia operativa en cocina

La investigación reveló que los colaboradores de cocina ejecutan procedimientos de manipulación de alimentos correctamente pero sin comprender sus razones sanitarias ni la importancia de una preparación adecuada de los platos, lo que limita su autonomía ante situaciones imprevistas. Se propone un programa dirigido al personal de cocina, con periodicidad semestral, que aborda temperaturas seguras de cocción y almacenamiento, cadena de frío, protocolos de higiene personal, limpieza y desinfección de superficies y equipos, e identificación de puntos críticos de control como el manejo de pescado crudo y las acciones correctivas ante cualquier desviación detectada.

El programa profundiza también en la importancia de una preparación adecuada de los platos, a través del análisis del impacto que tiene cada etapa del proceso en la calidad, presentación y consistencia del producto final. Se busca que cada colaborador comprenda por qué los estándares existen, cómo su trabajo individual afecta la experiencia del cliente y de qué manera una ejecución cuidadosa en cada

paso contribuye a la reputación del restaurante. De esta forma, el equipo de cocina no solo ejecuta procedimientos de manera mecánica sino que actúa con criterio, responsabilidad y consciencia ante cualquier situación imprevista que pueda surgir durante el turno.

Programa de capacitación en excelencia en servicio al cliente

La investigación evidenció que la capacitación en atención al cliente se desarrolla de manera informal y variable según el responsable de turno. Por ello, se propone un programa de capacitación mensual dirigido al personal de salón, meseros y bartender, orientado a fortalecer las competencias relacionadas con el servicio al cliente y la experiencia gastronómica. Los temas abordados incluirán comunicación efectiva, presentación personal, etapas del servicio y lenguaje adecuado durante la atención.

La ejecución del programa estará a cargo del jefe de salón, quien será responsable de identificar las principales necesidades de mejora y planificar cada jornada de capacitación. En cada sesión se trabajarán aspectos relacionados con el manejo de quejas y reclamos mediante técnicas de escucha activa, empatía y resolución de problemas, complementados con ejercicios prácticos basados en situaciones reales del restaurante. Asimismo, se incorporarán contenidos sobre venta sugestiva y conocimiento del menú, con el fin de que el personal pueda realizar recomendaciones adecuadas a los clientes. Las capacitaciones incluirán dinámicas participativas y espacios de retroalimentación que fortalezcan la confianza, el trabajo en equipo y el compromiso con la calidad del servicio.

Evaluación y Seguimiento

Sistema de evaluación del desempeño por indicadores de Izakaya

La investigación identificó la ausencia de un sistema formal de evaluación del desempeño, por lo que se propone el Sistema de Evaluación por Indicadores de Izakaya, compuesto por evaluaciones semestrales mediante rúbricas diferenciadas

por área, autoevaluación del colaborador, reuniones de retroalimentación estructuradas y un panel de seguimiento de resultados obtenidos. Los indicadores se adaptan a las exigencias de cada puesto: en cocina se evaluarán la calidad del trabajo, el cumplimiento de normas de inocuidad y la versatilidad en funciones; en salón, la atención al cliente, el manejo de quejas y el conocimiento del menú; y para todo el personal, la puntualidad, la participación en capacitaciones, el trabajo en equipo y la alineación con los valores organizacionales.

La conversación Boo consistirá en una reunión individual entre el colaborador y su jefe inmediato para revisar resultados, reconocer fortalezas, identificar oportunidades de mejora y establecer compromisos para el siguiente período. Como complemento, se implementará un programa de reconocimientos que incluirá felicitaciones públicas, certificados de excelencia, incentivos no salariales y prioridad para oportunidades de crecimiento interno, con el propósito de promover así la motivación y la mejora continua de todo el personal del restaurante.

Adicionalmente, el sistema utilizará una metodología de evaluación 180°, mediante la integración de la autoevaluación del colaborador con la evaluación realizada por su jefe inmediato. Este enfoque permitirá contrastar la percepción que tiene el trabajador sobre su propio desempeño con la valoración realizada por la supervisión, lo cual permitirá obtener una visión más equilibrada y objetiva de sus fortalezas y oportunidades de mejora. La información recopilada se registrará en formatos estandarizados que facilitarán el seguimiento histórico de cada colaborador y la comparación de resultados entre períodos de evaluación.

Asimismo, la evaluación se fundamentará en criterios de desempeño y competencias laborales, a partir de tanto el cumplimiento de indicadores operativos como las conductas asociadas a la Cultura Boo. De esta manera, no solo se valoraran los resultados alcanzados en cada puesto de trabajo, sino también aspectos como la responsabilidad, el compromiso, la comunicación, la colaboración y la orientación al servicio, lo que contribuirá a fortalecer una cultura de mejora continua alineada con los objetivos organizacionales del restaurante Izakaya.

Creación de unidad de talento humano

Se propone la creación formal de la Unidad de Talento Humano como una instancia estratégica dentro de la estructura organizacional de la empresa, con el fin de centralizar y fortalecer la gestión del personal. Esta unidad asumirá funciones clave como reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño, administración de personal, bienestar laboral y cumplimiento de la normativa vigente.

Su implementación responde a la necesidad de contar con procesos de gestión humana organizados, eficientes y alineados con los objetivos institucionales, lo que contribuirá al fortalecimiento de la gestión administrativa y sentará las bases para un crecimiento organizacional sostenible a mediano y largo plazo.

Para garantizar su operatividad desde el inicio, se propone designar o contratar un responsable de la Unidad de Talento Humano, con conocimientos en gestión del talento humano. Esta persona será responsable de diseñar políticas de personal, estructurar los procesos internos del área y enlazar la dirección con los colaboradores, con el fin de promover un clima laboral favorable. Esta implementación constituye una decisión estratégica que permitirá atraer, desarrollar y retener el talento necesario para fortalecer la competitividad y el crecimiento de la organización de manera consistente.

Cronograma de reuniones, capacitaciones y actividades de seguimiento propuestas para el restaurante Izakaya

Con el propósito de organizar y planificar las actividades propuestas para el fortalecimiento de la gestión administrativa del personal, se presenta el cronograma de reuniones, capacitaciones y acciones de seguimiento que deberán ejecutarse en el restaurante Izakaya. Esta planificación establece la frecuencia, los participantes y el tiempo estimado de cada actividad, lo que permite coordinar de manera ordenada los procesos de comunicación, capacitación, evaluación del desempeño, motivación y desarrollo del personal. Asimismo, constituye una guía

para garantizar la implementación sistemática de las estrategias planteadas y facilitar el seguimiento de su cumplimiento dentro de la organización.

Tabla 3. Cronograma de reuniones, capacitaciones y actividades de seguimiento propuestas para el restaurante Izakaya

N.º	Actividad / Reunión	Frecuencia	Participantes	Duración estimada
1	**Reunión de cierre de turno**	Diaria	Jefe de área y personal del turno	10 minutos
2	**Reunión operativa semanal (Sistema Boo)**	Semanal (lunes)	Administradora y jefes de área	30 minutos
3	**Capacitación en Excelencia en Servicio al Cliente**	Mensual	Meseros y bartender	2 horas
4	**Reunión de gestión mensual**	Mensual (último jueves)	Socios, administradora, jefes de área y representantes del personal	60 minutos
5	**Conversaciones Boo**	Cuatrimestral	Socios y grupos de colaboradores	45 minutos
6	**Entrega de reconocimientos**	Cuatrimestral	Todo el personal	30 minutos
7	**Actividades de integración**	Cuatrimestral	Todo el personal	2 a 3 horas
8	**Capacitación en Seguridad Alimentaria y Excelencia Operativa**	Semestral	Personal de cocina	4 horas
9	**Evaluación del desempeño**	Semestral	Todo el personal y jefe inmediato	30 minutos por colaborador
10	**Conversación Boo de retroalimentación**	Semestral	Colaborador y jefe inmediato	20 a 30 minutos
11	**Capacitación en Comunicación Asertiva y Resolución de Conflictos**	Anual	Todo el personal	3 horas
12	**Capacitación en Liderazgo Operativo**	Anual	Administradora y jefes de área	8 horas

Fuente: elaboración propia

Resumen de las propuestas de mejora, descripción y frecuencia de ejecución para la gestión administrativa del personal del restaurante Izakaya

A continuación, se presenta un resumen de las propuestas de mejora planteadas para fortalecer la gestión administrativa del personal del restaurante Izakaya. La tabla detalla cada una de las estrategias propuestas, su descripción general y la

frecuencia prevista para su ejecución, lo que permite visualizar de manera integral las acciones orientadas a optimizar los procesos operativos, fortalecer la cultura organizacional, mejorar la comunicación interna, promover el desarrollo del personal y consolidar mecanismos de evaluación y seguimiento que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Tabla 4. Resumen de las propuestas de mejora, descripción y frecuencia de ejecución para la gestión administrativa del personal del restaurante Izakaya.

N.º	Propuesta	Detalle	Frecuencia de ejecución
1	**Documentación Formal de Procesos y Manual Integrado de Funciones**	Estandarización de funciones, responsabilidades, procedimientos operativos y protocolos de trabajo mediante el Manual Integrado de Funciones y Protocolos Operativos (MIFPO).	Actualización anual o cuando existan cambios operativos
2	**Sistema de Cartelería de Apoyo Operativo**	Implementación de material visual sobre inocuidad, procesos de cocina, limpieza, almacenamiento y normas de presentación personal.	Permanente con revisión trimestral
3	**Sistema de Gestión Visual de la Cultura Boo (Culture Wall 360°)**	Difusión de la misión, visión, valores y objetivos organizacionales mediante murales, carteleras dinámicas y Boo Cards.	Permanente; actualización mensual de carteleras
4	**Programa de Bienestar y Retención del Personal (Plan Boo Bienestar)**	Reconocimientos, actividades de integración, reuniones de cierre de turno y espacios de diálogo para fortalecer la motivación, satisfacción y permanencia del personal.	Diaria y cuatrimestral según la actividad
5	**Sistema de Reuniones Periódicas Boo**	Reuniones operativas y de gestión para mejorar la comunicación, coordinación y alineación de objetivos entre las diferentes áreas.	Semanal y mensual
6	**Programa de Capacitación en Comunicación Asertiva y Resolución de Conflictos**	Formación del personal en habilidades de comunicación efectiva, manejo de desacuerdos y resolución de conflictos laborales.	Anual
7	**Programa de Inducción Estructurada por Etapas de Izakaya**	Proceso formal de bienvenida, integración, capacitación inicial y evaluación de nuevos colaboradores.	Cada ingreso de personal
8	**Programa de Capacitación en Liderazgo Operativo**	Desarrollo de competencias de liderazgo, delegación, retroalimentación y gestión de equipos para administradores y jefes de área.	Anual
9	**Programa de Capacitación en Seguridad Alimentaria y Excelencia Operativa en Cocina**	Capacitación sobre inocuidad alimentaria, manipulación de alimentos, calidad y estandarización de procesos de cocina.	Semestral
10	**Programa de Capacitación en Excelencia en Servicio al Cliente**	Fortalecimiento de competencias en atención al cliente, manejo de quejas, venta sugestiva y conocimiento del menú.	Mensual

11	**Sistema de Evaluación del Desempeño por Indicadores de Izakaya**	Evaluación del desempeño mediante indicadores, autoevaluación, retroalimentación y seguimiento de resultados.	Semestral
12	**Creación de la Unidad de Talento Humano**	Centralización de los procesos de reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño, bienestar laboral y gestión del personal.	Permanente

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica permitió establecer definiciones y conceptualizar los factores que influyen en la gestión administrativa del personal en establecimientos de servicios gastronómicos. Se determinó que dichos factores comprenden la estrategia organizacional, la cultura organizacional, la estructura organizacional, el liderazgo, el clima laboral y la motivación y satisfacción laboral. Cada uno condiciona de manera directa la eficiencia operativa, la coordinación interna y la calidad del servicio ofrecido. La literatura evidenció que estos elementos deben gestionarse de forma articulada, porque su ausencia o debilidad genera desmotivación, descoordinación, duplicidad de funciones e incumplimiento de los estándares propios del sector gastronómico.

- El diagnóstico mediante enfoque mixto permitió identificar fortalezas y debilidades en la gestión administrativa del personal del restaurante Izakaya. Como fortalezas destacan una estructura operativa organizada, un clima laboral favorable y competencias adecuadas en el equipo de trabajo. Sin embargo, se identificaron debilidades críticas: ausencia de un manual de funciones documentado, transmisión verbal del conocimiento operativo, inexistencia de programas estructurados de capacitación e inducción y falta de un sistema formal de evaluación del desempeño.

- Con base en el diagnóstico, se formuló una propuesta integral compuesta por seis estrategias articuladas. La primera consiste en la documentación y estandarización de procesos mediante un Manual Integrado de Funciones. La segunda fortalece la cultura organizacional mediante herramientas de comunicación visual y programas de bienestar orientados a consolidar la identidad institucional. La tercera mejora la comunicación interna mediante reuniones periódicas estructuradas. La cuarta mejora el proceso de inducción y desarrolla capacitación en liderazgo, seguridad alimentaria y servicio al cliente. La quinta implementa un sistema de evaluación del desempeño con retroalimentación individual. La sexta propone la creación

de un Departamento de Talento Humano para profesionalizar la gestión del personal.

RECOMENDACIONES

- Desarrollar investigaciones comparativas entre el restaurante Izakaya y otros establecimientos del grupo Boocorp S.A.S., con el propósito de identificar brechas en la gestión administrativa del personal entre locales del mismo grupo corporativo. Este tipo de estudio permitiría determinar si las debilidades identificadas en Izakaya son exclusivas del establecimiento o responden a patrones comunes en la organización, lo que generaría evidencia útil para el diseño de políticas de talento humano estandarizadas aplicables a toda la cadena gastronómica.

- Profundizar en el estudio del impacto de la cultura organizacional sobre el desempeño laboral en restaurantes de cocina nikkei en el Ecuador, dado que la presente investigación evidenció que la Cultura Boo aún no se encuentra plenamente consolidada entre los colaboradores. Futuras investigaciones podrían evaluar la relación entre el nivel de apropiación de los valores institucionales y los indicadores de eficiencia operativa, satisfacción del cliente y rotación del personal.

- Se recomienda realizar una evaluación periódica de las propuestas desarrolladas en el Capítulo III para determinar su grado de cumplimiento, efectividad e impacto dentro del restaurante Izakaya. Este seguimiento debe permitir identificar los avances alcanzados, las dificultades presentadas durante su implementación y las oportunidades de mejora existentes. Asimismo, es importante analizar cómo estas propuestas contribuyen al fortalecimiento de la estructura organizacional, la capacitación, el liderazgo, la comunicación y el desempeño del personal. La evaluación continua facilitará la toma de decisiones oportunas y garantizará que las acciones propuestas generen mejoras sostenibles en la gestión administrativa del restaurante.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta, S. (2023). *Los enfoques de investigación en las ciencias sociales*. Revista Latinoamericana Ogmios, 3(8), 82–95. Recuperado de https://idicap.com/ojs/index.php/ogmios/article/view/226

Alarcón, C., y Hernández, V. (2024). Modelos de gestión de talento humano. Análisis crítico: Human talent management models. Critical analysis. Revista Científica ECOCIENCIA, 11(1), 1–17. https://doi.org/10.21855/ecociencia.111.847

Arellano, R., Escamilla, P., y Zavala, A. (2023). Inocuidad y soberanía alimentaria en gastronomía tradicional del centro y Montaña de Guerrero: Una revisión crítica. Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional, 33(62). https://doi.org/10.24836/es.v33i62.1337

Awala, F. (2024). Organisational structure and employee performance: A study of Ernst y Young Nigeria. International Journal of Research and Innovation in Social Science. https://rsisinternational.org/journals/ijriss/articles/organisational-structure-and-employee-performance-a-study-of-ernst-young-nigeria/

Barragán, M., Barragán M., Mar Vázquez, G., Arroyo, M., y Hernández, R. (2024). Importancia del proceso de inducción en la industria restaurantera, región costera del estado de Veracruz: México. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9778849.pdf

Bernal, J., Riveros, S., y Valderrama, L. (2023). Importancia de la descripción de cargos y su impacto en el desempeño laboral. https://www.scielo.cl/article_plus.php?lng=eny pid=S0718-33052023000100221y tlng=es

Cabrera, R. (2025). Prácticas de gestión de la calidad y desempeño organizacional. *Gestio Et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales, 7*(13), 243-257. https://doi.org/10.35381/gep.v7i13.342

Calle, J., Bozada, B., Aguilera, Y., y Ramírez, N. (2025). La alineación de los objetivos estratégicos con la misión y visión empresarial: Un enfoque basado en resultados. *Ciencia y Desarrollo, 28*(1), 509–517. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10091147.pdf

Campos, D., y Alva, L. (2025). *Liderazgo transformacional en la cultura empresarial del sector gastronómico*. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2739-00392025000300186y script=sci_arttext

Castro, E., y Salazar, G. (2025). Gestión del talento humano y su impacto en la selección de personal en EMPAPS Jipijapa. Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN, 9(16), 952–963. https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/646

Chiavenato, Idalberto. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. (Quinta Edición). McGraw-Hill. https://bibliotecadigitalpuce.puce.elogim.com/reader/gestion-del-talento-humano-el-nuevo-papel-de-los-recursos-humanos-en-las-organizaciones-1769629492?location=9?location=1

Del Pino, G., y Lucas, P. (2025). *El talento humano y la evaluación del desempeño en el GAD Municipal de Jipijapa*. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10091146.pdf

Eslava, R., Parra, B., y Chacón, E. (2022). Gestión de costos de restaurantes: Estudio empírico en Cúcuta – Colombia. FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 22(3), 211–220. https://doi.org/10.24054/face.v22i3.1457

Galarza, I., Aguinaga, C., López, P., Molina, R., y Rosero, G. (2020). Competencias laborales en el sector de la restauración: Un marco de competencias clave para su gestión. Turismo y Sociedad, 27, 161–181. https://doi.org/10.18601/01207555.n27.09

Gallardo, J., y Romero, A. (2025). *Optimización de recursos y personal para minimizar pérdidas en el laboratorio fine dining Zero Lab*. *Noesis. Revista Electrónica de Investigación, 7*(2). https://doi.org/10.35381/noesisin.v7i2.632

González, A. (2022). *La entrevista cualitativa como técnica de investigación en estudios organizacionales*. New Trends in Qualitative Research, 13, e571. Recuperado de https://publi.ludomedia.org/index.php/ntqr/article/view/571

Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro Molina, N. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas y de investigación-acción)*. RECIMUNDO, 4(3), 163–173. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7591592

Guevara, B., y Peñalver, M. (2024). Impacto del clima organizacional en el desempeño laboral en instituciones de salud. Cienciamatria. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, 10(19), 163–180. https://doi.org/10.35381/cm.v10i19.1357

Hart, E., Ramos, C., y Arzuza, A. (2024). Gestión del talento humano: Una vía para el desarrollo de organizaciones educativas exitosas. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 9(17), 75–87. https://doi.org/10.35381/r.k.v8i17.3154

Hernández, O. (2021). *Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen*. Revista Cubana de Medicina General Integral, 37(3), e1442. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10015769

Huaraca, C. (2023). Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional. Política, Globalidad y Ciudadanía, 9(18), 175–198. https://doi.org/10.29105/pgc9.18-10

International Labour Organization. (s. f.). *Tourism, hotel and food y beverage services*. Recuperado de https://www.ilo.org/topics-and-sectors/industries-and-sectors/tourism-hotel-and-food-beverage-services

Minaya, A., Ruíz, A., Concha, M., y Alva, M. (2024). Gestión del talento humano y satisfacción laboral. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 9(1), 130–140. https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3678

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2024, 13 de julio). *Aprobación del Reglamento de la Ley de Fortalecimiento de las Actividades Turísticas*. Recuperado de https://www.turismo.gob.ec/aprobacion-del-reglamento-de-la-ley-de-fortalecimiento-de-las-actividades-turisticas/

Moreno, V. (2024). Análisis de la capacitación de personal en los restaurantes del norte de Guayaquil [Trabajo de titulación de grado, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional UPS. https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/27606

OCDE. (2024). *Perspectivas económicas de América Latina 2024*. París, Francia: OECD Publishing. Recuperado de https://www.oecd.org/es/publications/perspectivas-economicas-de-america-latina-2024_25aed2f5-es.html

Ordoñez, Á., Rojas, G., y Salinas, H. (2025). *Metodología académica con aplicación a las investigaciones sociales: enfoques, tipos, métodos y diseños*. Sociedad y Tecnología, 8(2), 335–357. Recuperado de https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/484

Pacheco, F., Bombón, N., Ortiz, H., y Meléndez, M. (2022). Habilidades gerenciales potenciales para empresas de la Zona de Planificación 3 – Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *6*(6), 4196-4217. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3769

Pham Thi Phuong, L., y Ahn, Y. (2021). Service climate and empowerment for customer service quality among Vietnamese employees at restaurants. Sustainability, 13(3), 1172. https://doi.org/10.3390/su13031172

Quiñónez, M., y Saltos, J. (2024). *Cultura organizacional y el desempeño laboral en el área de talento humano del GAD Jipijapa*. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9734647.pdf

Quispe, R., y La Rosa, J. (2024). *Procesos de talento humano y la gestión estratégica en el Hospital de Tingo María-2023*. https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/10691/15743

Ramírez, J. (2024). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del restaurante Mr. Bolón [Tesina, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí]. Repositorio ULEAM. https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/5752

Ramírez, J., Llacctahuaman, S., y Huachaca, A. (2025). Selección de personal y rotación laboral en un call center. Revista Científica UCSA, 12(3), 170–180. https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2025.012.03.170

Ramírez, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: Una revisión bibliográfica. INNOVA Research Journal, 8(2), 83–106. https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234

Ramos, C. (2021). Gestión de calidad del servicio y la satisfacción del cliente en los restaurantes de Sullana. Revista Tecnológica - ESPOL, 33(3), 230–241. https://www.rte.espol.edu.ec/index.php/tecnologica/es/article/view/773

Roque, C., y Márquez, R. (2024). Manual de perfiles de puestos por competencias como estrategia para reducir la rotación del personal. Revista Publicando, 11(41), 12–24. https://doi.org/10.51528/rp.vol11.id2402

Gómez, E., y Luján, G. (2022). Modelo teórico de gestión de la calidad del servicio para promover la competitividad de los restaurantes de cocina tradicional de la costa ecuatoriana. Siembra, 9(1), e3594. https://doi.org/10.29166/siembra.v9i1.3594

Torres, D., Velásquez, J., y Hernández, J. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: Caso Villavicencio-Colombia. Desarrollo Gerencial, 12(1). https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/3619

Vaca, F., Loor, G., y Sánchez, Y. (2024). *Evaluación del desempeño como parte de la gestión de recursos humanos en gobiernos municipales de la provincia de Manabí*. *593 Digital Publisher CEIT, 9*(3), 474–494. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9535919.pdf

Vera, Y., Mendoza, M., y Vera, C. (2025). *Mejora en la planificación de la demanda de talento humano en el área técnica de una empresa de telecomunicaciones y su impacto en la rotación de personal*. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10146216.pdf

Verdezoto, J., Molina, J., Reigosa, A., y Pérez, M. (2025). Proceso de reclutamiento y selección de personal en la era de la inteligencia artificial: Retos y oportunidades en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Espacios, 46(2), 110–121. https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n02p09

ANEXOS

Anexo 1.



ENTREVISTA DIRIGIDA AL SOCIO GERENTE DEL RESTAURANTE IZAKAYA

La presente entrevista forma parte del proyecto de investigación titulado “Factores que influyen en la gestión administrativa del personal del restaurante de comida asiática Izakaya”, desarrollado como requisito previo para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

El objetivo de este instrumento es analizar los factores que influyen en la gestión administrativa del personal en el restaurante de comida asiática Izakaya en la ciudad de Ambato, considerando dimensiones vinculadas a los subsistemas del talento humano y factores organizacionales.

La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos y de investigación, garantizando absoluta confidencialidad y objetividad en el manejo de la información. Por ello, se solicita responder con sinceridad y de acuerdo con su experiencia dentro de la organización.
Gracias por su tiempo y colaboración.

Preguntas

1. ¿Cómo se organizan actualmente las actividades y responsabilidades dentro del restaurante?
2. ¿Existe alguna estructura definida para saber quién toma decisiones y quién supervisa cada área?
3. ¿Qué problemas se presentan cuando las funciones del personal no están claramente definidas?

4. ¿Qué acciones toma la empresa cuando el personal no es suficiente para atender la demanda del restaurante, incluyendo la posibilidad de realizar contrataciones ocasionales o temporales?
5. ¿Existe algún proceso definido para reclutar y seleccionar trabajadores?
6. ¿Considera importante que se implemente un manual de funciones en la empresa?
7. ¿Qué toman más en cuenta al contratar a una persona: experiencia, actitud o conocimientos?
8. ¿Cómo comunica a un trabajador nuevo las funciones que debe realizar?
9. ¿Considera que el personal recibe suficiente capacitación para desempeñar adecuadamente sus funciones y potenciar habilidades y destrezas?
10. ¿Qué dificultades ha identificado en el desempeño de los trabajadores?
11. ¿Cómo controla el trabajo realizado por un trabajador de acuerdo con las actividades y funciones asignadas?
12. ¿Cuáles son las acciones correctivas que se aplican cuando se identifican deficiencias o desviaciones en los resultados esperados del trabajador?
13. ¿Qué problemas suelen existir entre áreas: cocina, caja, servicio y administración?
14. ¿Cómo describiría la comunicación entre socios, administración y trabajadores?
15. ¿Cómo describiría el clima laboral dentro del restaurante?
16. ¿Qué aspectos considera que deberían mejorar para lograr una organización y gestión del personal eficiente?
17. ¿Considera que existe una cultura organizacional dentro de la empresa? ¿Cómo describiría la cultura que tiene la organización?
18. ¿Considera que usted es un líder dentro de la organización? ¿Por qué?
19. ¿Qué aspectos cree que influyen en que un trabajador permanezca o abandone la empresa?
20. ¿Considera que el personal se encuentra motivado para realizar sus actividades diarias y qué acciones realiza la empresa para mantener esa motivación?

Anexo 2.



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL RESTAURANTE IZAKAYA

La presente encuesta forma parte del proyecto de investigación titulado “Factores que influyen en la gestión administrativa del personal del restaurante de comida asiática Izakaya”, desarrollado como requisito previo para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

El objetivo de este instrumento es analizar los factores que influyen en la gestión administrativa del personal en el restaurante de comida asiática Izakaya en la ciudad de Ambato, considerando dimensiones vinculadas a los subsistemas del talento humano y factores organizacionales.

La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos y de investigación, garantizando absoluta confidencialidad y anonimato en sus respuestas. Por ello, se solicita responder con sinceridad y objetividad cada una de las afirmaciones planteadas.

Gracias por su tiempo y colaboración.

CUESTIONARIO

Ítem / Alternativas de Respuestas	Totalmente desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
DIMENSIÓN I. SUBSISTEMAS DEL TALENTO HUMANO					
Clasificación y valoración					
1. Tengo claras las funciones y actividades que debo realizar dentro del restaurante.					
2. Las funciones que realizo dentro del restaurante corresponden únicamente a mi puesto de trabajo.					
3. Tengo claras las responsabilidades correspondientes a mi puesto de trabajo.					
Competencias laborales					
4. El personal está preparado para atender reclamos o quejas de los clientes.					
5. Dentro del restaurante existe trabajo en equipo, apoyo y buena comunicación entre los trabajadores.					
Capacitación					
6. He recibido capacitación formal para desempeñar las actividades relacionadas con mi puesto de trabajo.					
7. La capacitación que he recibido ha sido suficiente para desempeñar correctamente mi trabajo.					
Evaluación del desempeño					
8. Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño.					
9. Las observaciones o evaluaciones realizadas sobre mi trabajo me han ayudado a mejorar mi desempeño laboral.					

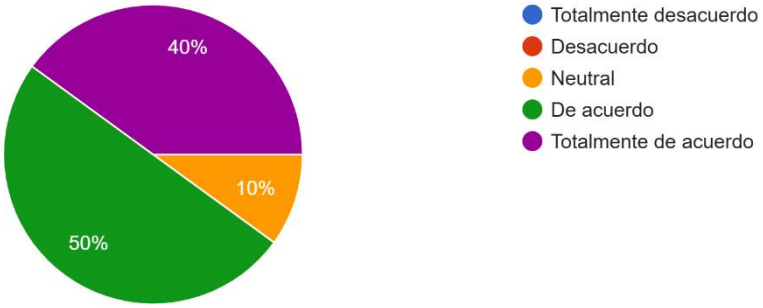
Retención y bienestar del talento humano					
10. Considero que el restaurante brinda condiciones que favorecen mi permanencia laboral.					
11. Percibo que el restaurante se preocupa por mi bienestar físico y emocional durante la jornada de trabajo.					
Ítem / Alternativas de Respuestas	Totalmente desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
DIMENSIÓN II. FACTORES DEL TALENTO HUMANO **Estrategia organizacional**					
12. Sé cuál es a misión y visión de la empresa.					
13. Conozco los objetivos y metas organizacionales de la empresa.					
Cultura organizacional					
14. Considero que la imagen corporativa tiene una estructura y una visión clara.					
15. Existen políticas internas que dirijan el rumbo de la empresa					
16. Conozco los valores corporativos.					
Estructura organizacional					
17. Las actividades dentro del restaurante se encuentran bien organizadas.					
18. Las actividades de mi puedo de trabajo son insumos para otras áreas.					
Liderazgo					
19. Existe buena comunicación y liderazgo por parte de los administradores y socios.					
20. Se resuelven los conflictos dentro del trabajo a través de un liderazgo adecuado y definido.					

Clima laboral					
21. El ambiente laboral dentro del restaurante es adecuado y agradable.					
22. Dentro del restaurante existen conflictos laborales frecuentes entre los trabajadores.					
23. Durante la jornada laboral existe presión o estrés en el trabajo.					
24. El restaurante cuenta con condiciones adecuadas (ergonomía, condiciones ambientales, calidad de vida del trabajo) para favorecer el desempeño del personal.					
Motivación y satisfacción laboral					
25. Me siento motivado(a) para cumplir con mis actividades diarias dentro del restaurante.					
26. Me siento satisfecho(a) con la forma en que el restaurante reconoce mis esfuerzos laborales.					

Anexo 3.

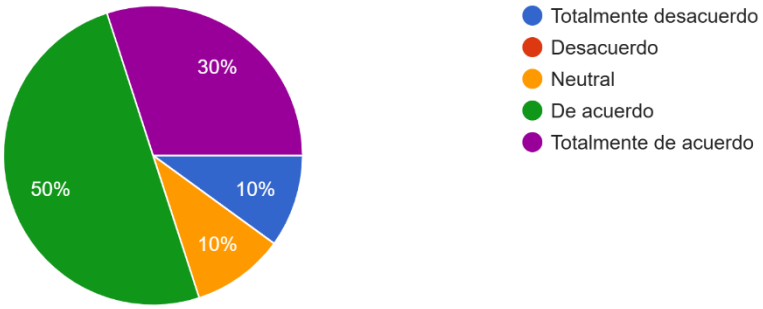
1. Tengo claras las funciones y actividades que debo realizar dentro del restaurante.

10 respuestas



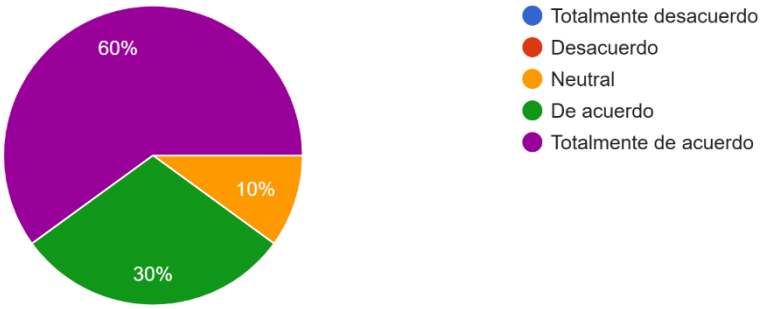
2. Las funciones que realizo dentro del restaurante corresponden únicamente a mi puesto de trabajo.

10 respuestas



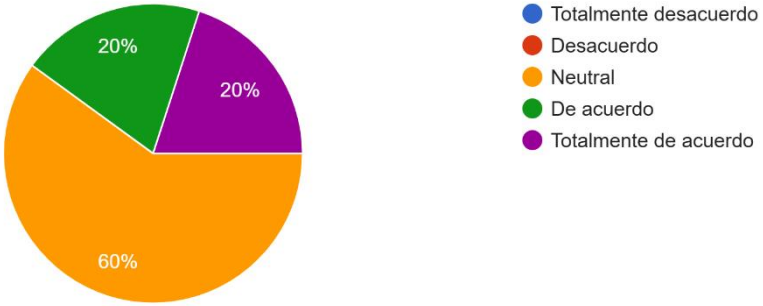
3. Tengo claras las responsabilidades correspondientes a mi puesto de trabajo.

10 respuestas



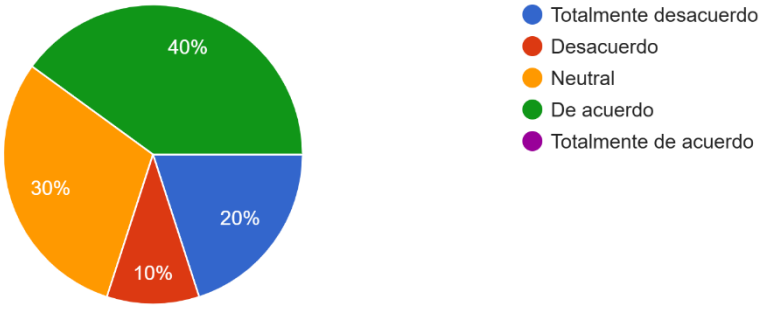
4. El personal está preparado para atender reclamos o quejas de los clientes.

10 respuestas



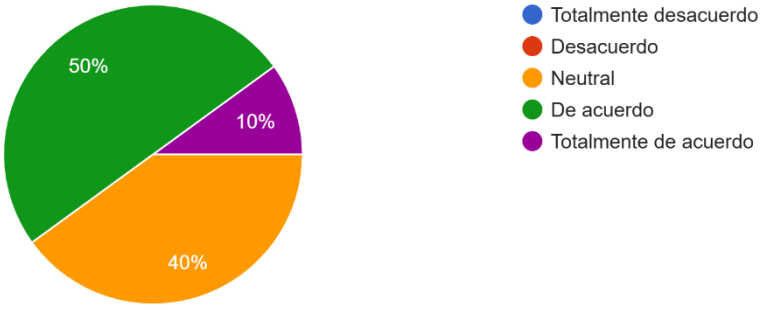
5. Dentro del restaurante existe trabajo en equipo, apoyo y buena comunicación entre los trabajadores.

10 respuestas



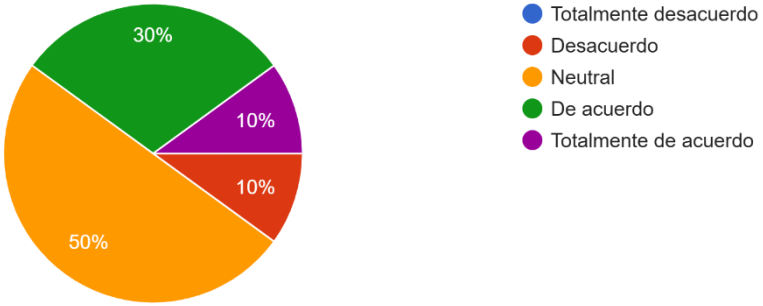
6. He recibido capacitación formal para desempeñar las actividades relacionadas con mi puesto de trabajo.

10 respuestas



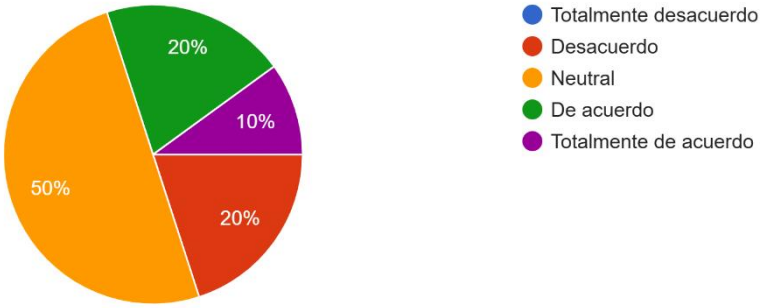
7. La capacitación que he recibido ha sido suficiente para desempeñar correctamente mi trabajo.

10 respuestas



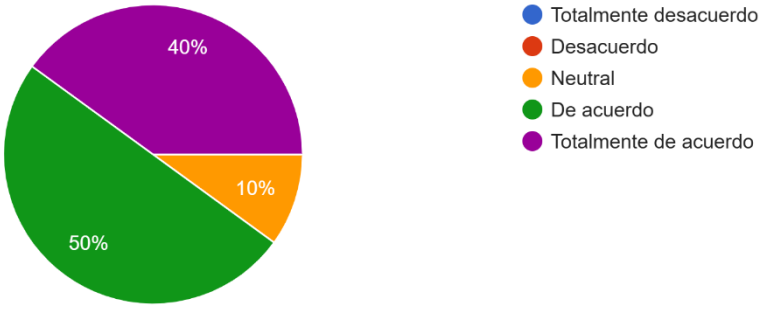
8. Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño.

10 respuestas



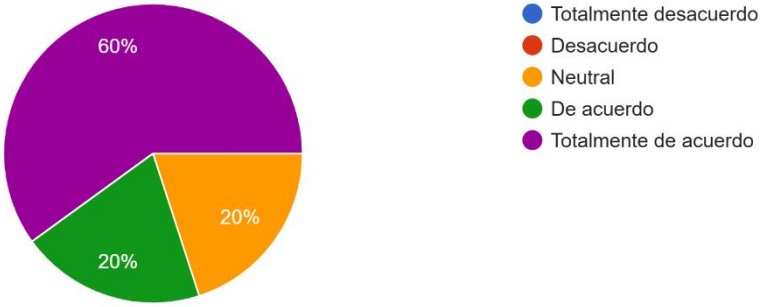
9. Las observaciones o evaluaciones realizadas sobre mi trabajo me han ayudado a mejorar mi desempeño laboral.

10 respuestas



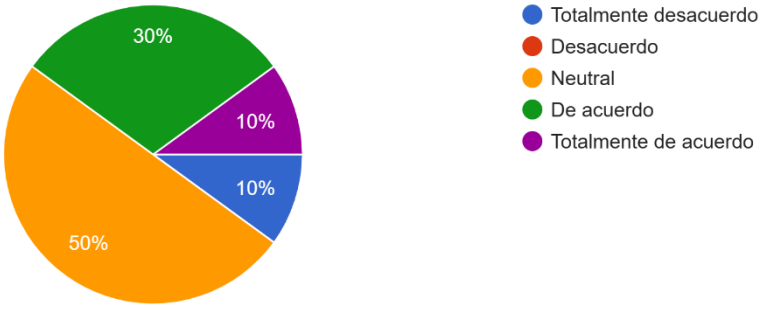
10. Considero que el restaurante brinda condiciones que favorecen mi permanencia laboral.

10 respuestas



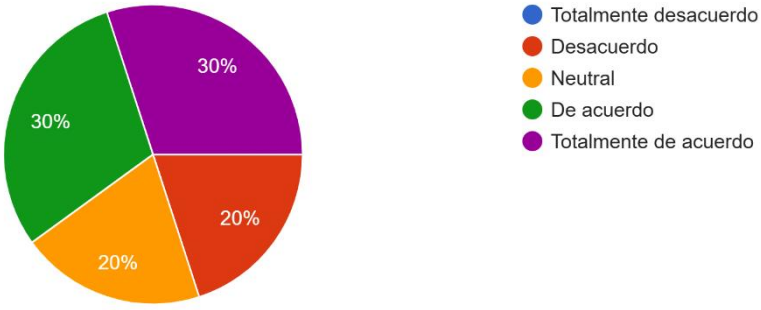
11. Percibo que el restaurante se preocupa por mi bienestar físico y emocional durante la jornada de trabajo.

10 respuestas



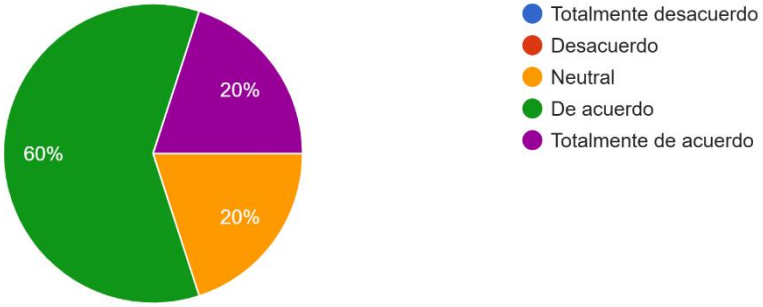
12. Sé cuál es a misión y visión de la empresa.

10 respuestas



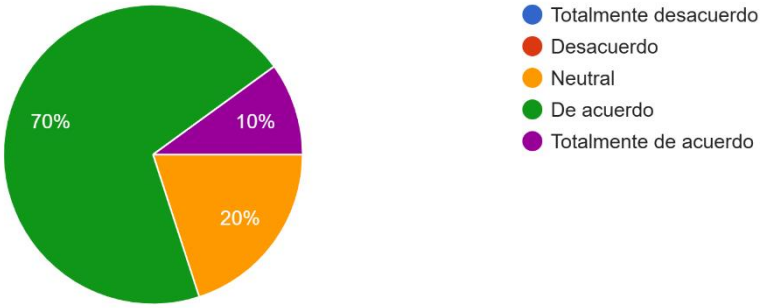
13. Conozco los objetivos y metas organizacionales de la empresa.

10 respuestas



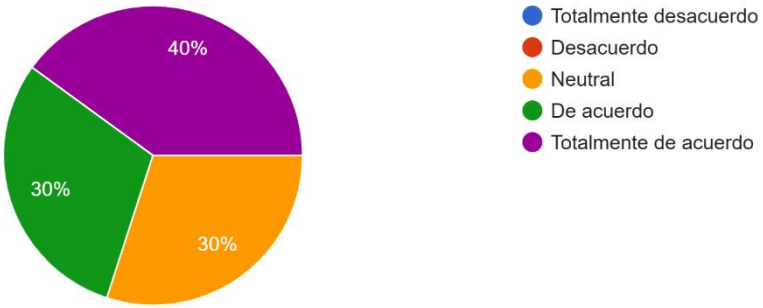
14. Considero que la imagen corporativa tiene una estructura y una visión clara.

10 respuestas



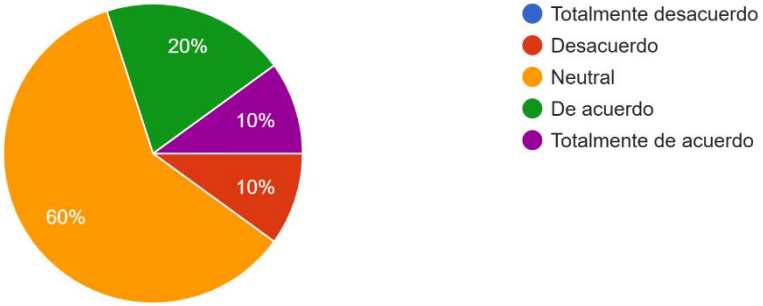
15. Existen políticas internas que dirijan el rumbo de la empresa

10 respuestas



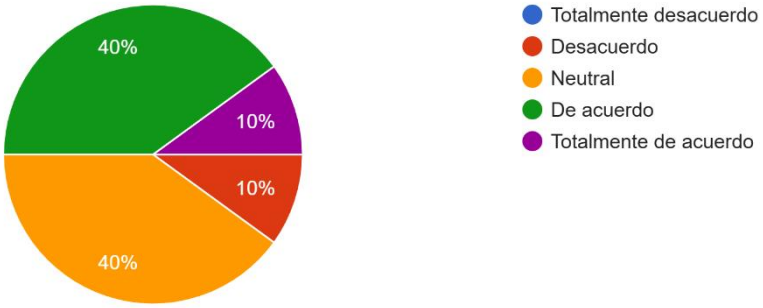
16. Conozco los valores corporativos.

10 respuestas



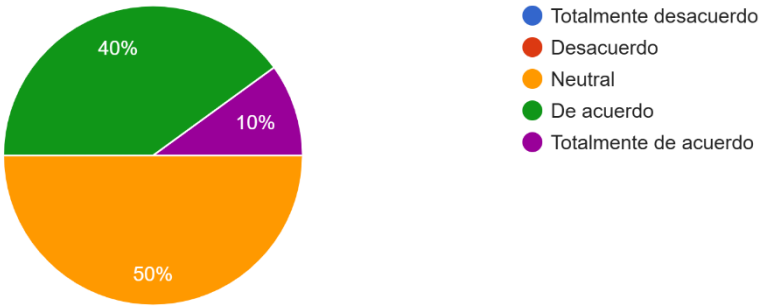
17. Las actividades dentro del restaurante se encuentran bien organizadas.

10 respuestas



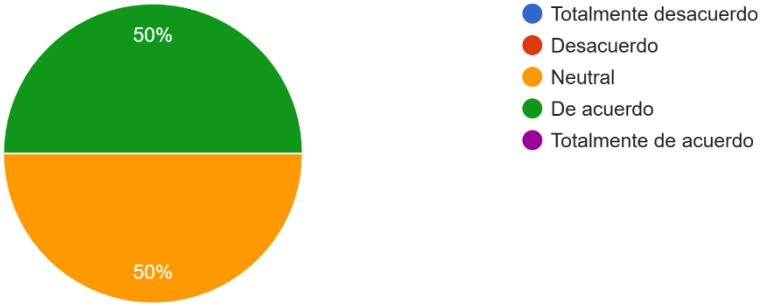
18. Las actividades de mi puedo de trabajo son insumos para otras áreas.

10 respuestas



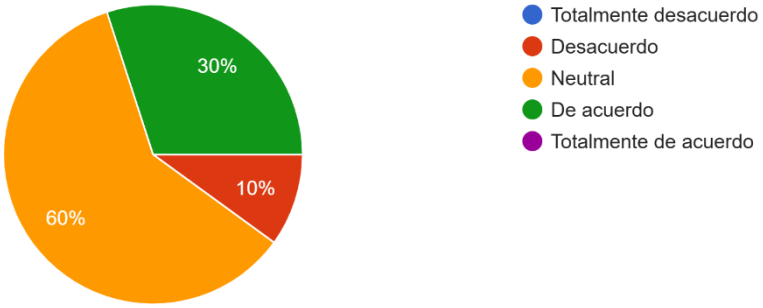
19. Existe buena comunicación y liderazgo por parte de los administradores y socios.

10 respuestas



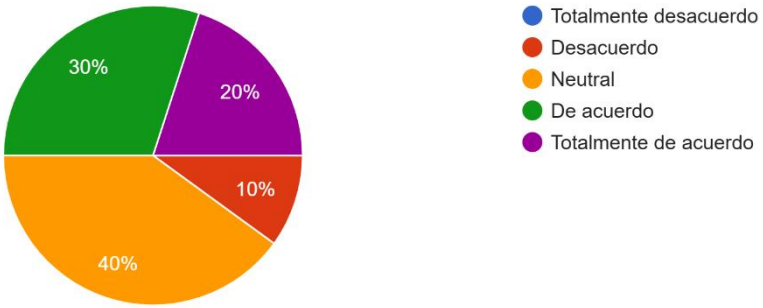
20. Se resuelven los conflictos dentro del trabajo a través de un liderazgo adecuado y definido.

10 respuestas

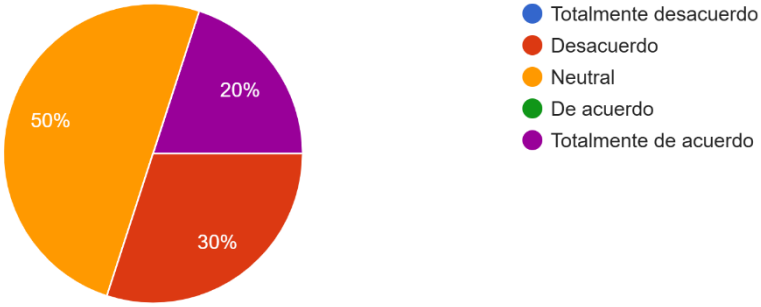


21. El ambiente laboral dentro del restaurante es adecuado y agradable.

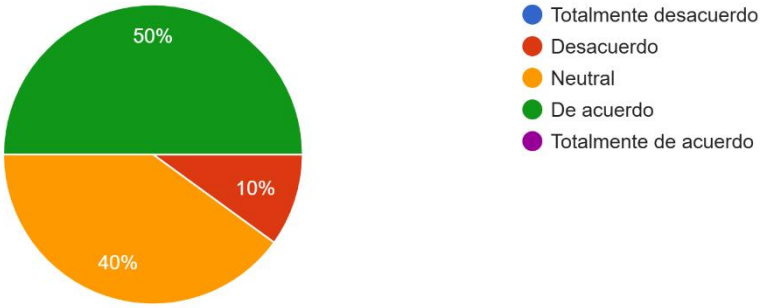
10 respuestas



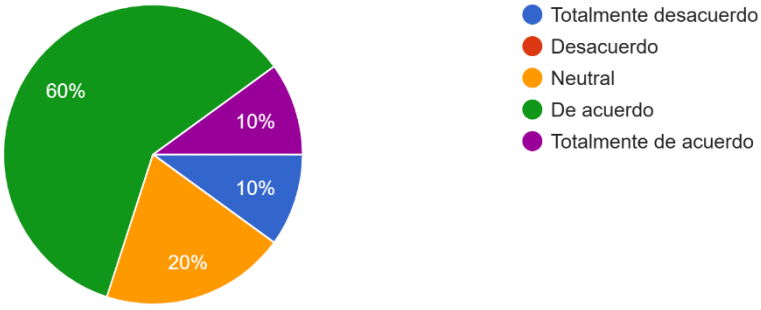
22. Dentro del restaurante existen conflictos laborales frecuentes entre los trabajadores.
10 respuestas



23. Durante la jornada laboral existe presión o estrés en el trabajo.
10 respuestas

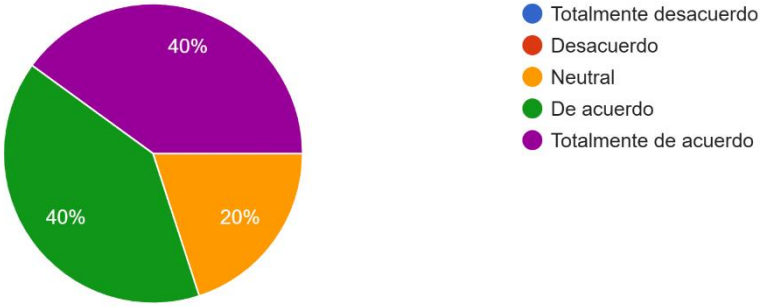


24. El restaurante cuenta con condiciones adecuadas (ergonomía, condiciones ambientales, calidad de vida del trabajo) para favorecer el desempeño del personal.
10 respuestas



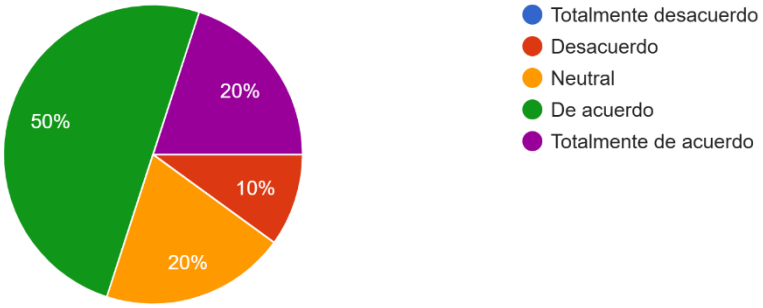
25. Me siento motivado(a) para cumplir con mis actividades diarias dentro del restaurante.

10 respuestas



26. Me siento satisfecho(a) con la forma en que el restaurante reconoce mis esfuerzos laborales.

10 respuestas



Anexo 4.

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL DEL RESTAURANTE DE COMIDA ASIÁTICA IZAKAYA

Estudiante: Eduardo Alejandro Barriga Solórzano

Fecha: 29 de mayo de 2026

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **"ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL RESTAURANTE IZAKAYA"** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia					X		
Redacción					X		
Orden					X		
Presentación del instrumento					X		

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					X		
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					X		
Total Parcial					X		
Total	35/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
35/35	100%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Christian Guerrero
Formación Académica:	Magister en Gestión Empresarial Ingeniero Comercial
Firma:	

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL DEL RESTAURANTE DE COMIDA ASIÁTICA IZAKAYA

Estudiante: Eduardo Alejandro Barriga Solórzano

Fecha: 29 de mayo de 2026

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **"ENTREVISTA DIRIGIDA AL SOCIO GERENTE DEL RESTAURANTE IZAKAYA"** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia					X		
Redacción					X		
Orden					X		
Presentación del instrumento					X		

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					X		
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					X		
Total Parcial					X		
Total	35/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
35/35	100%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x

Nombre del experto:	Christian Guerrero
Formación Académica:	Magister en Gestión Empresarial Ingeniero Comercial
Firma:	

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL DEL RESTAURANTE DE COMIDA ASIÁTICA IZAKAYA

Estudiante: Eduardo Alejandro Barriga Solórzano

Fecha: 29 de mayo de 2026

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **"ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL RESTAURANTE IZAKAYA"** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia					X		
Redacción				X		Se puede redactar mejor algunas preguntas señaladas en el documento	Mejorar sintaxis
Orden					X		
Presentación del instrumento				X		Se puede mejorar presentación en partes señaladas en el documento	Mejore presentación de algunas preguntas

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					X		
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					X		
Total Parcial				8	25		
Total	33/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
33/35	94%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Pacheco Franklin
Formación Académica:	Magister en Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia Estrategia. Ingeniero en Banca y Finanzas
Firma:	

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL DEL RESTAURANTE DE COMIDA ASIÁTICA IZAKAYA

Estudiante: Eduardo Alejandro Barriga Solórzano

Fecha: 29 de mayo de 2026

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **"ENTREVISTA DIRIGIDA AL SOCIO GERENTE DEL RESTAURANTE IZAKAYA"** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia					X		
Redacción				X		Se puede redactar mejor algunas preguntas señaladas en el documento	Mejorar sintaxis
Orden					X		
Presentación del instrumento				X		Se puede mejorar presentación en partes señaladas en el documento	Mejore presentación de algunas preguntas

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					X		
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					X		
Total Parcial				8	25		
Total	33/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
33/35	94%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Pacheco Franklin
Formación Académica:	Magister en Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia Estrategia. Ingeniero en Banca y Finanzas
Firma:	

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL DEL RESTAURANTE DE COMIDA ASIÁTICA IZAKAYA

Estudiante: Eduardo Alejandro Barriga Solórzano

Fecha: 29 de mayo de 2026

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **"ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL RESTAURANTE IZAKAYA"** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

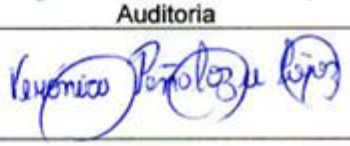
Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia					X		
Redacción				X		Se puede redactar mejor algunas preguntas señaladas en el documento	Mejorar sintaxis
Orden					X		
Presentación del instrumento				X		Se puede mejorar presentación en partes señaladas en el documento	Mejore presentación de algunas preguntas

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					X		
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					X		
Total Parcial				8	25		
Total	33/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
33/35	94%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Peñaloza Verónica
Formación Académica:	PhD en Contabilidad Magister en Tributación y Derecho Empresarial Ingeniera en Contabilidad y Auditoria
Firma:	

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL DEL RESTAURANTE DE COMIDA ASIÁTICA IZAKAYA

Estudiante: Eduardo Alejandro Barriga Solórzano

Fecha: 29 de mayo de 2026

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **"ENTREVISTA DIRIGIDA AL SOCIO GERENTE DEL RESTAURANTE IZAKAYA"** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia					X		
Redacción				X		Se puede redactar mejor algunas preguntas señaladas en el documento	Mejorar sintaxis
Orden					X		
Presentación del instrumento				X		Se puede mejorar presentación en partes señaladas en el documento	Mejore presentación de algunas preguntas

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					X		
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					X		
Total Parcial				8	25		
Total	33/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
33/35	94%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Peñaloza Verónica
Formación Académica:	PhD en Contabilidad Magister en Tributación y Derecho Empresarial Ingeniera en Contabilidad y Auditoria
Firma:	