

Experiencia y buenas prácticas

4

Proceso de mejora y su efectividad en el *Team Building* Gastronómico de un Taller de Cocina del Perú

Improvement Process and Its Effectiveness in the Gastronomic Team Building of a Cooking Workshop in Peru

Luis Alberto Taramona Ruiz ^{1*}, <https://orcid.org/0000-0001-7670-3210>
Katherine Milagros Apaza Luque ¹, <https://orcid.org/0009-0006-2283-8113>
Luis Gustavo Taramona Espinola ¹, <https://orcid.org/0009-0008-0786-6540>
Maribel Margot Huatuco Lozano ², <https://orcid.org/0000-0001-6552-5252>
Darío Emiliano Medina Castro ³, <https://orcid.org/0000-0003-1748-7313>
Florisa Graciela García Chumioque ⁴, <https://orcid.org/0000-0002-5972-4164>
Amyrsa Salgado Rodríguez ⁵, <https://orcid.org/0000-0002-6923-8661>

¹ Universidad de Le Cordon Bleu, Lima, Perú

² Universidad Nacional Federico Villarreal, Perú

³ Universidad Nacional de Trujillo, Perú

⁴ Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

⁵ Universidad de Camagüey "Ignacio Agramonte Loynaz", Cuba

*Autor de correspondencia: luis.taramona@ulcb.edu.pe

RESUMEN

Objetivo: Exponer las acciones que se llevaron a cabo para la mejora del programa de *team building* gastronómico, las mejoras implementadas y los resultados de la medición de su efectividad en el Taller de Cocina Azafrán del Perú.

Materiales y métodos: Se desarrolló una investigación con enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. Se emplearon el análisis-síntesis y la inducción-deducción como métodos de la investigación científica. Se aplicaron, además, el análisis documental, observación a los procesos, entrevistas al personal del restaurante y encuestas a clientes. Se utilizó el Microsoft Excel 2016 para el procesamiento de los datos.

Resultados: Metodológicamente se proyectaron acciones que posibilitaron diseñar mejoras al programa de *team building* gastronómico aplicables a establecimientos similares. Se lograron mejoras efectivas al programa de *team building* gastronómico en el Taller de Cocina Azafrán.

Conclusiones: El *team building* gastronómico es una modalidad del trabajo en equipo aplicable a entornos gastronómicos, insuficientemente tratada teórico y metodológicamente en las fuentes encontradas; las acciones desarrolladas para proyectar mejoras al programa de *team building* gastronómico en el objeto de estudio, constituyen un referente metodológico aplicable a establecimientos similares; los resultados derivados de las encuestas aplicadas muestran elevados por cientos de satisfacción con las propuestas, cumplimiento de expectativas, mejores experiencias como consumidor y un incremento de la productividad, evidenciando efectividad de las mejoras realizadas al programa de *team building* gastronómico del Taller de Cocina Azafrán.

PALABRAS CLAVE: mejoras en un taller de cocina, *team building* gastronómico, trabajo en equipo.

ABSTRACT

Objective: To present the actions taken to improve the culinary team building program, the improvements implemented, and the results of measuring its effectiveness at the Azafrán del Perú Cooking Workshop.

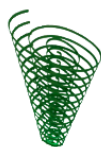
Materials and Methods: A mixed-method approach was used, combining qualitative and quantitative methods. Analysis-synthesis and induction-deduction were used as scientific research methods. Document analysis, process observation, interviews with restaurant staff, and customer surveys were also employed. Microsoft Excel 2016 was used for data processing.

Results: Methodologically, actions were designed to design improvements to the culinary team building program applicable to similar establishments. Effective improvements were achieved to the culinary team building program at the Azafrán Cooking Workshop.

Conclusions: Gastronomic team building is a team building modality applicable to gastronomic settings that has received insufficient theoretical and methodological attention in the sources found. The actions developed to project improvements to the gastronomic team building program in the study area constitute a methodological benchmark applicable to similar establishments. The results derived from the surveys conducted show hundreds of times higher satisfaction with the proposals, fulfillment of expectations, improved consumer experiences, and increased productivity, demonstrating the effectiveness of the improvements made to the gastronomic team building program of the Azafrán Cooking Workshop.

KEYWORDS: improvements in a cooking workshop, gastronomic team building, teamwork.

Cómo citar: Taramona, L. A., Apaza, K. M., Taramona, L. G., Huatuco, M. M., Medina, D. E., García, F. G. & Salgado, A. (2025). Proceso de mejora y su efectividad en el *Team Building* Gastronómico de un Taller de Cocina del Perú. *Retos de la Dirección*, 19, e2504. <https://reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/e2504>



Introducción

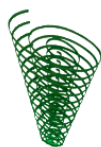
La cocina peruana ha ido ganando espacios en el escenario gastronómico global al posicionarse en lugares destacados de los rankings internacionales a varios de sus restaurantes en listas prestigiosas como *The World's 50 Best Restaurants*, lo cual constituye un reflejo del reconocimiento al talento de los chefs peruanos y a la riqueza cultural que se manifiesta en cada uno de sus platos. Ese prestigio le ha puesto ante sí el desafío de responder a una creciente demanda de extranjeros y connacionales deseosos de conocer y disfrutar de esa cultura culinaria.

Ante el escenario anterior, los establecimientos gastronómicos se han visto en la necesidad de mejorar continuamente sus productos y servicios; así como la manera en que sus equipos de trabajo desarrollan sus actividades, de allí que muchos de ellos hayan apostado por tener en cuenta, por una parte, las tendencias internacionales que muestran las cocinas profesionales en las que se asumen como base, el trabajo en equipo para lograr actividades colectivas exitosas (Sánchez-Rodríguez *et al.*, 2021) y garantizar la sincronización de las personas para alcanzar un funcionamiento efectivo de las organizaciones (Mendo-Lázaro *et al.*, 2017) y, por otra, las bondades que proporciona implementar el *team building* (TB) como técnica de trabajo en equipo. El TB es una integración de recursos e insumos que trabajan en armonía para lograr los objetivos de la organización, promueve el sentido de pertenencia y propicia un clima laboral favorable para el logro de los objetivos (Díaz, 2020).

Para implementar un TB, deben identificarse los aspectos que pueden obstaculizar el logro de las metas y realizar ejercicios orientados a desarrollar la capacidad de trabajar en conjunto (Almanza, 2019). Deberán generarse, además, sentimientos de confianza entre todos los miembros del equipo (norma esencial para un aprendizaje efectivo de sus integrantes) (Pollack & Matous, 2019) y hacer uso de los recursos propios de cada miembro (Toscano *et al.*, 2020).

La formación de un equipo de trabajo bajo la filosofía del TB persigue como objetivo esencial fortalecer las relaciones interpersonales potenciando la cohesión entre los miembros, lo cual generará un amplio sentido de unidad grupal y la mejora de los resultados del equipo (Beauchamp *et al.*, 2017). Aplicarlo implica el establecimiento de objetivos comunes (Durdubas & Koruc, 2023); la definición de funciones específicas o roles para cada uno de sus miembros (Tassi *et al.*, 2023) y la determinación de tareas que conducirán a un mayor rendimiento del equipo (Leo *et al.*, 2021). Consecuentemente, eso precisa contar con capacidad de liderazgo, así como de una adecuada comunicación y coordinación de las actividades (Ramírez, 2020).





Cuando el TB tiene lugar en un entorno gastronómico, este adquiere características particulares pues el trabajo en equipo se desarrolla esencialmente para planificar, preparar y disfrutar comidas; así como promover habilidades fundamentales como la comunicación, la cooperación y la resolución de problemas en un ambiente gastronómico distendido y creativo (ASPIC Instituto Gastronómico, 2023). A esos TB que se desarrollan en un ambiente gastronómico, se le identifican como *team building* gastronómico (en lo adelante, TBG).

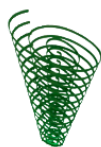
El TBG puede incluir competencias de cocina, clases impartidas por chefs profesionales, talleres de coctelería, entre otros. La capacidad de fortalecer relaciones interpersonales, al desarrollar actividades de cocina en las que los participantes pueden interactuar y construir confianza; de mejorar la comunicación, por cuanto la actividad de cocina requiere de habilidades de coordinación y comunicación precisa; de promover el pensamiento innovador ante los desafíos culinarios que estimulan la generación de ideas creativas para la resolución de problemas; así como de reducir el estrés, constituyen algunos de sus beneficios (ASPIC Instituto Gastronómico, 2023).

Durante el desarrollo de la investigación se encontraron estudios acerca del TB aplicado en diferentes tipos de organizaciones, sin embargo, pese a las ventajas que se le reconocen al TB en un ambiente gastronómico, resultaron muy limitadas las fuentes encontradas que abordan teórico y/o metodológicamente aspectos relacionados con TBG. Tampoco se encontraron reportes de estudios de caso que pudieran servir de referentes para enfrentar el presente artículo ante la problemática del Taller de Cocina Azafrán.

Ese Taller, con un elevado prestigio en el escenario gastronómico, se fue posicionando en el mercado y en el año 2018 se expandió con una sede al sur de Lima ofreciendo los primeros servicios para empresas de este perfil que buscaban programas de integración para sus trabajadores, servicio que implementó incursionando en el TBG. Sin embargo, la creciente demanda de turistas para recibir experiencias culinarias peruanas, el incremento de empresas del sector gastronómico que demandaban la preparación del personal que le proporcionar mejores resultados, unido a algunas deficiencias identificadas de índole administrativo y técnico-organizativo y las capacidades que garantizaba su infraestructura, le impuso la necesidad de mejorar su TBG a fin responder de manera más efectiva a las demandas del mercado y mantener así su posición competitiva.

De las acciones que desarrolló el Taller de Cocina Azafrán a fin de mejorar su TBG y lograr éxito en ese desafío y de los resultados obtenidos durante el proceso, versa la investigación que dio





lugar al artículo el que se propuso como objetivo: exponer las acciones que se llevaron a cabo para la mejora del programa de *team building* gastronómico, las mejoras implementadas y los resultados de la medición de su efectividad en el Taller de Cocina Azafrán del Perú.

Materiales y métodos

Se realizó una investigación con enfoque mixto combinando métodos cualitativos y cuantitativos en el Taller de Cocina Azafrán en Perú.

Se aplicaron los métodos de análisis-síntesis e inducción-deducción, los que permitieron sintetizar los principales elementos teóricos metodológicos que sirvieron de referentes para definir y ejecutar acciones que, siguiendo un orden lógico, posibilitaron arribar a los resultados que se muestran.

El análisis documental facilitó, no solo la comprensión de los principales términos y categorías tratados en la literatura, sino también identificar en los documentos internos, los principales procesos que tienen lugar en el Taller de Cocina Azafrán; elementos técnicos organizativos que caracterizaron su funcionamiento y la manera en que se desarrollaban los TBG. La observación y las encuestas posibilitaron triangular aspectos identificados durante el análisis documental.

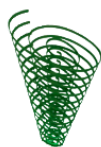
Las encuestas, además, viabilizaron el conocimiento de la percepción de los diez principales clientes acerca del efecto que produjeron las mejoras en el programa de TBG del Taller.

Para llevar a cabo el proceso de mejora, primeramente, se caracterizó el Taller de Cocina Azafrán con el objetivo de identificar su estructura técnico-organizativa, así como los elementos que desde el punto de vista estratégico y comercial la distinguían y que podrían ser punto de partida para análisis posteriores.

Seguidamente se realizó un estudio basado en el concepto de *Marketing Mix* sustentado en lo expresado por Fernández (2015). Ello permitió diseñar y mejorar los servicios en función de las demandas y expectativas de los clientes.

Una vez diseñados los servicios, se desarrolló un diagnóstico con el propósito de identificar las condiciones internas y externas del Taller de Cocina Azafrán, que influían en el éxito del Programa TBG, al ser este uno de los servicios líderes, según resultados del estudio del *Marketing Mix*. Ese diagnóstico incluyó un análisis del entorno, el estudio de las fuerzas de Porter (2008), así como de las problemáticas enfrentadas por el establecimiento durante la implementación de ese servicio. Los arribos posibilitaron diseñar la matriz FODA, a partir de realizar una evaluación interna -fortalezas y debilidades-, así como una evaluación externa -oportunidades y amenazas-, con un enfoque marcado al programa de TBG.





A partir de los resultados obtenidos se propusieron acciones de mejoras para el Programa de TBG que se había implementado. Esas mejoras se dirigieron fundamentalmente a temas de índole administrativo, de publicidad y promoción; así como de reordenamiento técnico-organizativo y estandarización de los procesos relacionados con el programa.

Una vez implementadas las acciones de mejoras, se procedió a aplicar encuestas a los responsables del área de recursos humanos pertenecientes a las diez empresas clientes más importantes que habían recibido el servicio de TBG en el Taller. Ello se realizó a fin de conocer, esencialmente, la percepción de estos acerca de la efectividad de las mejoras realizadas al programa de TBG.

Las encuestas se diseñaron con nueve preguntas dirigidas a: uno, conocer el medio a través del cual conoció el servicio de TBG que se ofrecía; dos, las experiencias de los encuestados en la implementación de servicios de TBG en sus empresas; tres, determinar si los encuestados conocían acerca de las actividades relacionadas con el TBG; cuatro, precisar el objetivo que perseguían las empresas con las actividades de TBG (integración de equipo como actividad recreativa, mejora de la comunicación; fortalecimiento del liderazgo entre los participantes; incremento del sentido de pertenencia); cinco, identificar si las mejoras implementadas respondían a las necesidades y objetivos; seis, conocer si el Programa de TBG había cubierto las expectativas; siete, identificar cualitativamente niveles de incremento de la productividad del personal en cada una de sus organizaciones; ocho, si el relanzamiento del programa de TBG había mejorado su experiencia como cliente; y nueve, conocer la intención de los encuestados de recomendar a otras empresas el servicio de TBG.

Los resultados de las encuestas se procesaron en el Microsoft Excel 2016 y el estudio se realizó en el año 2020.

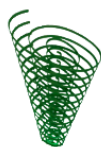
Resultados y discusión

Durante el trabajo se arribaron a diferentes tipos de resultados, los que se fueron obteniendo en la medida que se implementaron las diferentes acciones de mejoras proyectadas en el Taller de Cocina Azafrán.

Resultados de la aplicación del *Marketing Mix*

Se aplicaron las cuatro “P” (Producto/Servicio, Precio, Plaza, Promoción) propuestas por Kotler y Keller (2016) con un estudio de *Marketing Mix* (Fernández, 2015), a fin de crear productos y servicios con elevados niveles de satisfacción por parte de los consumidores.





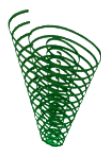
Para decidir los productos o servicios a ofrecer en el restaurante se partió de la demanda identificada. Se diseñaron adecuando los existentes de acuerdo a las necesidades y expectativas que se manifestaron. En correspondencia, y con el fin de ofrecer una experiencia de calidad, el diseño incluyó los recursos para la elaboración de los alimentos, insumos personales, utensilios de cocina (cuchillos, tablas, ollas hornos, menaje, mantelería, recetas digitales, bebidas adicionales, otros) y los recursos humanos competentes (chef y asistente profesional).

Como resultado de *Marketing Mix*, se diseñaron cinco tipos de servicios de TBG en base a la demanda de los clientes:

- Programa de TBG para empresas. Se desarrollaron actividades de integración que reforzarían el trabajo en equipo, por medio de experiencias gastronómicas que proporcionarían mejorar el clima laboral, la productividad de los participantes, aliviar tensiones laborales, recompensar el trabajo bien hecho, fomentar la integración de los empleados y generar confianza entre equipos.
- Taller de cocina para agencias de viaje. Se concibió para desarrollar actividades culinarias dirigidas a turistas nacionales e internacionales, en las cuales los participantes, conducidos por un chef profesional, elaborarían platos representativos del Perú como ceviche, lomo saltado y pisco sour.
- Taller de cumpleaños de niños o adultos. Se diseñaron girando en torno a la cocina, pues los invitados elaborarían diferentes platos salados o dulces que luego compartirían con sus amigos y familiares en un almuerzo o cena.
- Taller de verano para niños y adolescentes. El servicio concibió como actividad fundamental, impartir clases de cocina o de repostería, pero especialmente para niños mayores de 5 años y adolescentes de 13 a 16 años con vocación para aprender a cocinar de una forma simple y divertida, conducidos por un chef profesional.
- Clases de cocina. El servicio se diseñó para un público amateur con ganas de aprender a cocinar de manera amena y sencilla, a través de clases de corta duración y no más de ocho participantes, con vistas a elaborar variadas propuestas de platos peruanos, españoles, pizzas, coctelería y pastelería clásica, fundamentalmente.

En cuanto a la promoción se trazó una estrategia dirigida, fundamentalmente, a dar a conocer los nuevos productos o servicios y los diferentes tipos de descuentos que se ofrecerían. En la propia estrategia también se concibieron los medios a emplear.





Se promocionaron descuentos, por ejemplo: del 20 % en el lanzamiento de nuevos servicios como los talleres de verano; del 15 % por la preinscripción para los talleres de verano para niños y adolescentes; del 10 % por cupos para los servicios de cumpleaños de niños o adultos; del 25 % por un paquete de cuatro clases de cocina y otros descuentos para aquellos clientes que atrajeran otros nuevos recomendando los servicios del Taller. Se estableció como principal medio de promoción, el uso de las redes, publicando mensualmente el cronograma de los diferentes tipos de programas y enviando correos masivos a todos los clientes.

El precio, por su parte, se diseñó de manera diferenciada, estableciendo un promedio por persona para cada uno de los cinco productos diseñados. Para ello, se partió de un análisis de los costos y se establecieron márgenes para cada uno de ellos. Por ejemplo, el TBG oscilaría entre S/ 160.00 y S/ 220.00, mientras que el Taller de cumpleaños para niños o adultos estaría entre S/ 150.00 y S/ 180.00.

Del análisis del entorno para la mejora del Programa TBG.

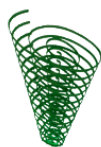
A fin de identificar los aspectos que influían en el éxito del programa de TBG, se llevó a cabo un diagnóstico, que incluyó un estudio a partir de las cinco fuerzas de (Porter, 2008) que determinan los resultados de rentabilidad a largo plazo de un mercado o industria, conformadas por los siguientes factores: amenaza de nuevos competidores, amenaza de servicios sustitutos, poder de negociación con los consumidores, poder de negociación con los proveedores y rivalidad entre competidores. El análisis realizado permitió identificar amenazas en cuanto a:

- Nuevos competidores con propuestas similares a los programas TBG de Taller de Cocina Azafrán.
- Crecimiento considerable de la competencia directa en los últimos años.
- Aparición de servicios sustitutos en establecimientos como: Peruvian experiencia, Cocina Lab, Gourmet Lab y existencia de restaurantes con áreas amplias o salas de reuniones.
- Afectaciones del clima para desarrollar los TB de excursiones.

Este análisis estratégico también dejó al descubierto algunos aspectos internos que limitaban el éxito del referido programa:

- Carencia de plan estratégico comercial, lo cual limitaba el incremento de los ingresos y afectaba la fidelidad de los clientes y las relaciones con estos.
- Insuficiente presencia en redes sociales, ocasionada por la falta de experiencia del personal encargado en el sector gastronómico, así como de una adecuada planificación.





- Alta rotación de personal, lo que afectaba la preparación para la comunicación con los clientes y acrecentaba los gastos de tiempo y recursos para la preparación del personal.
- Deficiencias en la comunicación de los servicios. La falta de un plan de marketing obstaculizaba la comunicación por redes sociales. En tanto, los asesores de ventas no estaban capacitados para garantizar la información adecuada, dificultando el proceso de compra para el cliente.
- Excesiva variedad de propuestas, lo que representaba un constante desafío en la búsqueda de satisfacer todos los requerimientos de los clientes para brindar un buen servicio.
- Inexistencia del protocolo de procesos para el desarrollo de un programa de TBG, situación que exponía a los trabajadores a resolver posibles imprevistos durante el desarrollo del evento, arriesgando la calidad del servicio.

En cambio, también se identificaron las oportunidades y fortalezas que podían favorecer el éxito del programa. En tal sentido, se determinaron como principales fortalezas:

- La calidad de los servicios en el programa de TBG.
- La vasta experiencia y reconocimiento en el mercado gastronómico en torno a programas de TBG para empresas.
- La prestación de servicios personalizados según demandas de clientes.
- Disponibilidad de una infraestructura adecuada para desarrollar actividades de TBG.
- Gran variedad de propuestas gastronómicas que ofrecía el taller.
- Presencia de personal altamente calificado y comprometido.
- Insumos de alta calidad.

Las oportunidades, por su parte, se identificaron fundamentalmente en:

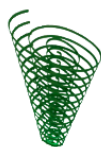
- Las posibilidades de acuerdos comerciales con clientes habituales y con proveedores.
- El creciente prestigio y difusión nacional e internacional de la gastronomía peruana.
- Las potencialidades de las redes sociales como medio de promoción.

De las acciones de mejoras en el Taller de Cocina Azafrán y su efecto en el Programa de TBG

A partir de los resultados obtenidos en los estudios precedentes, se proyectaron un conjunto de acciones de mejoras en el Taller de Cocina Azafrán, entre las que se encontraban:

1. Diseño de un *Brochure* para el programa de TBG.





Se realizó un balance de los talleres de cocina con mayor acogida por los clientes y se seleccionaron aquellos que reportaron mayor venta según informes trimestrales. La elección de los talleres se incluyó en el *brochure* de presentación entregado a los clientes (Figura 1).



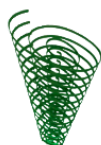
Figura 1. Brochure del Programa del TBG en el Taller de Cocina Azafrán

Fuente: elaboración propia

2. Renovación de contratos a los colaboradores del Taller

Luego de identificar la rotación del personal como una de las deficiencias más graves, sobre todo en el área comercial, que afectaba la relación con los clientes, se optó por establecer un sistema de renovación de contratos semestrales con todos los colaboradores del taller de cocina Azafrán.

3. Definición de un protocolo de atención al cliente en el área comercial.



Se diseñó un protocolo general de atención al cliente por el área comercial con vistas a garantizar el flujo de información entre ambas partes (ver Figura 2).

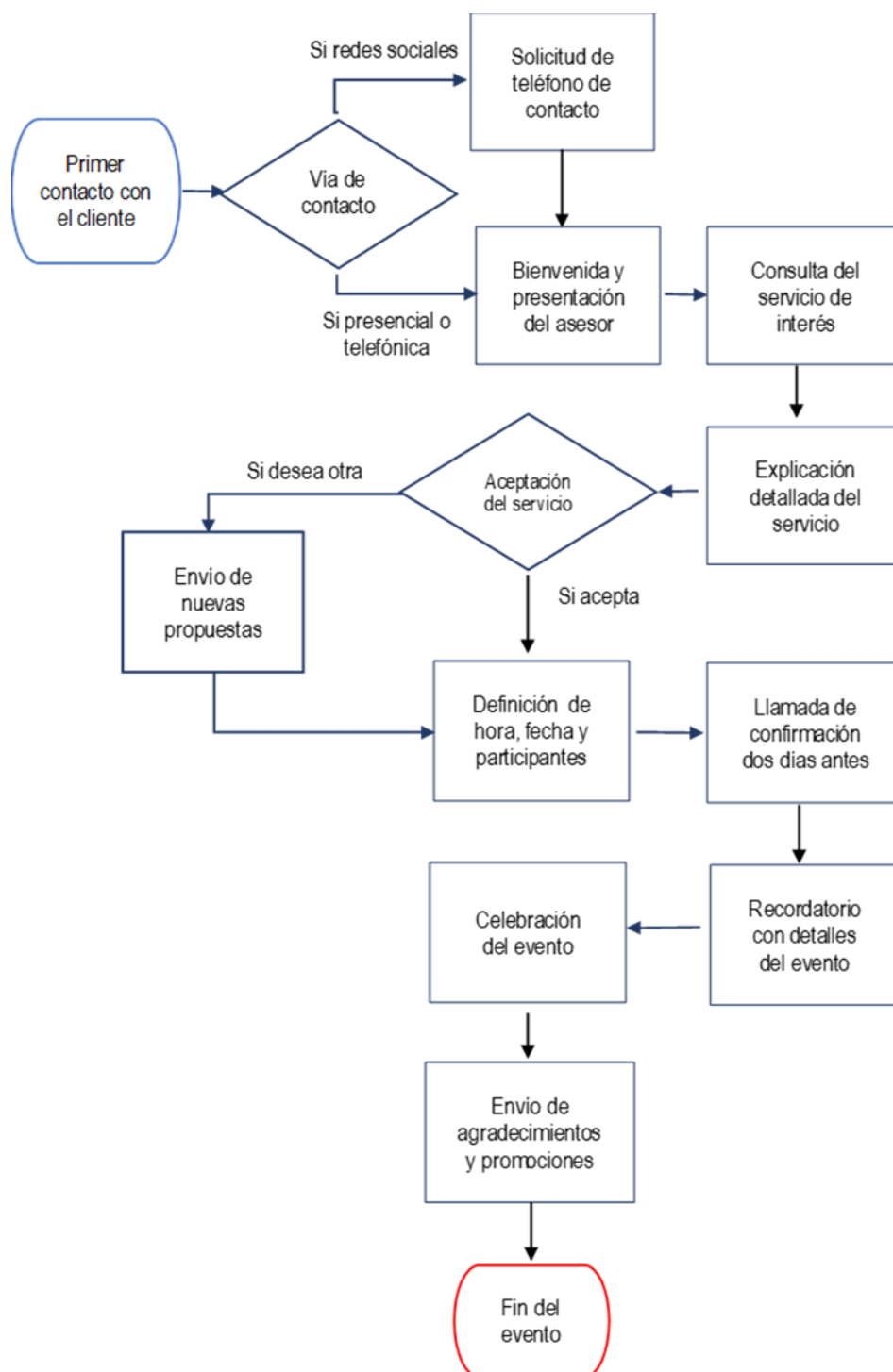
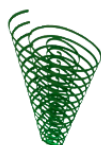


Figura 2 Flujograma del proceso general para la atención a clientes en el área comercial

Fuente: elaboración propia



Una vez definido el protocolo, se procedió a capacitar a los asistentes de ventas.

4. Implementación de los procedimientos generales para el desarrollo de programas del TBG.

Se implementó un procedimiento general aplicable a cualquiera de los programas de TBG presentados en el *brochure*, lo que garantizaría la realización de los TBG bajo un mismo estándar. En la Figura 3 se muestra el flujograma para la implementación de los programas

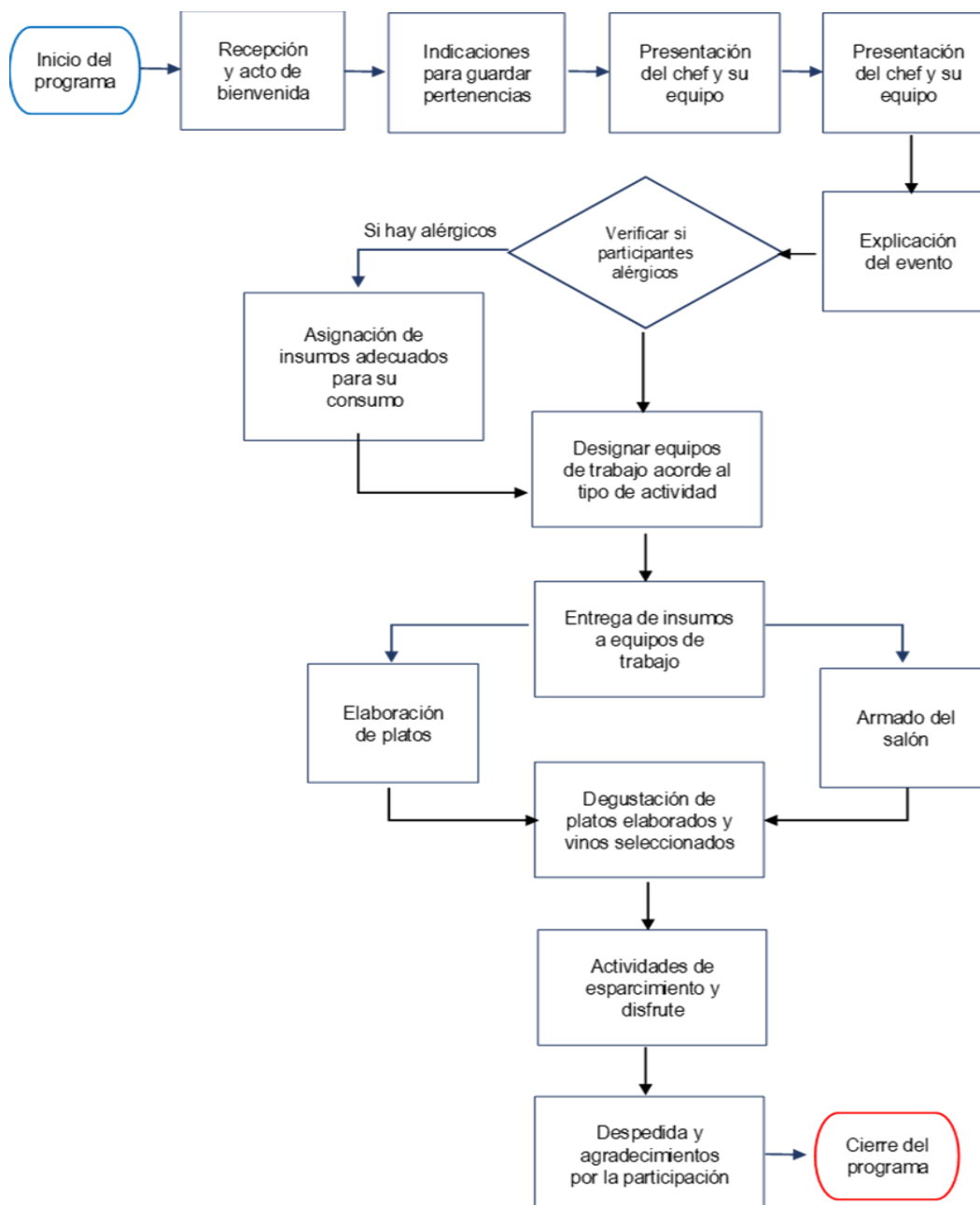
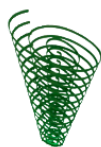


Figura 3 Flujograma del procedimiento general para desarrollar el servicio de TBG

Fuente: elaboración propia



5. Implementación de flujo interno para el desarrollo de un taller de TBG

Se diseñó el flujo comunicativo entre el chef profesional y el asistente a fin de garantizar una adecuada comunicación interna y aminorar el tiempo de preparación del equipo previo al evento, lo que se traduciría en una mayor satisfacción del cliente (ver Figura 4)

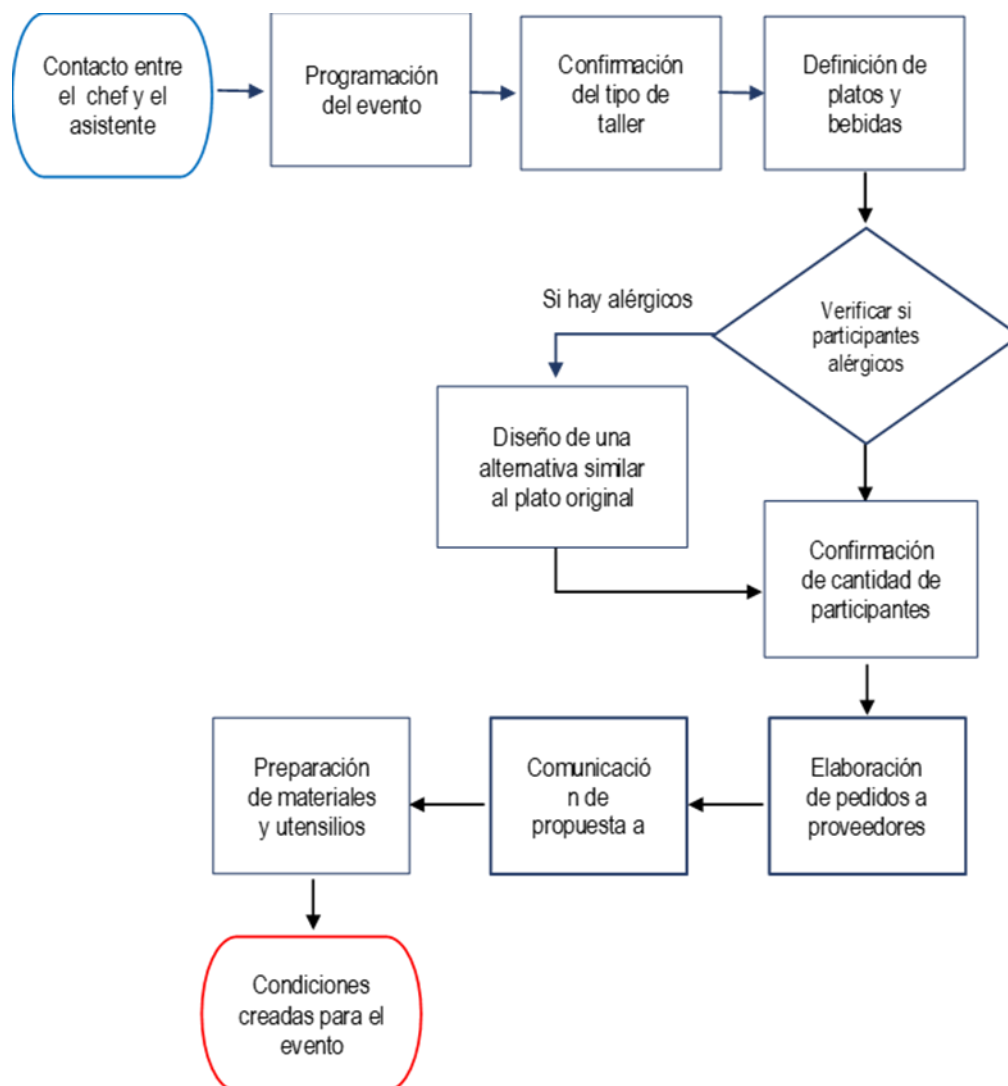
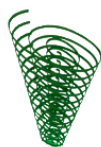


Figura 4 *Flujograma del procedimiento interno para el desarrollo de eventos relacionado al servicio de TBG*

Fuente: elaboración propia

Paralelamente, también se implementaron estrategias entre las que se encontraban:

- Creación de una base de datos con los clientes del Taller.
- Diseñar campañas de marketing para la fidelización de los clientes.



- Lanzamiento de campañas promocionales en temporadas altas para desarrollar actividades festivas.
- Realizar convenios comerciales para acceder a descuentos o créditos.
- Garantizar espacios adecuados y debidamente habilitados para el desarrollo de las actividades diseñadas.

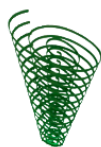
De manera general, se puede afirmar que los estudios realizados arrojaron información estratégica valiosa. Las debilidades identificadas resultaron las principales fuentes de generación de mejoras, las que, unidas a fortalezas relativas al personal, infraestructura, a la reconocida experiencia en el mercado de empresas gastronómicas, a la calidad personalizada de los servicios, y a las oportunidades que ofrecía el entorno, supuso un efecto de mitigación sobre las amenazas.

Las mejoras proyectadas respondieron a limitaciones internas tanto en el orden administrativo como de carácter técnico-organizativo. Dichas acciones estuvieron dirigidas fundamentalmente a: solucionar problemas relacionados con la contratación del personal, mejorar los procesos desde el punto de vista de su flujo, definición de responsabilidades, estandarización de procedimientos y establecimiento de protocolos de trabajo. Se enfocaron también al rediseño de los productos y servicios, a la modificación en la oferta de precios, así como a perfeccionar los mecanismos de divulgación y promoción de los productos y servicios.

Por otra parte, la aplicación de las encuestas para medir la percepción de los principales clientes acerca del efecto producido en los TBG debido a las mejoras implementadas, permitieron reflexionar en torno a varios de los aspectos estudiados a través de ellas. En ese sentido, las respuestas dadas a la pregunta uno, constituyeron una expresión del papel de un cliente satisfecho en la divulgación de un servicio y por ende en la expansión del servicio, por cuanto el 40% de los clientes conocieron del servicio por mediación de otros clientes; también apuntó al uso de internet, particularmente de las redes y las publicaciones web, como vía efectiva para la promoción de estos.

Los resultados de las preguntas 2 y 3 orientadas a conocer si existía experiencia de los clientes en relación con los servicios de TBG y al conocimiento de las actividades de sus programas, respectivamente, arrojaron un 70 % de encuestados con afirmaciones positivas, lo que conduce a una hipótesis de que los clientes están identificados con los TBG y le confieren importancia.

Los resultados de la cuarta pregunta, dirigida a identificar el objetivo que perseguían los clientes con la participación en programas de TBG, revelaron que para el 60 % de los encuestados el



objetivo principal era la integración de equipo. Esos resultados guardan relación con los obtenidos por (Hastings *et al.*, 2018) quienes demostraron cómo las actividades de TB fomentaban las relaciones interpersonales y la cohesión en los equipos estudiantiles objeto de estudio, también con los reportados por (Hyun, 2024) el que al aplicar el TB en equipos deportivos, demostró el efecto positivo que este produjo en la cohesión de los equipos. Entretanto, los resultados de las encuestas aplicadas por (Nadi *et al.*, 2023) a nueve directores de escuela del primer distrito educativo de Mashhad, igualmente revelaron la importancia del TB en la integración de equipos para la aceptación y creación de cambios organizacionales.

El reconocimiento de los encuestados al efecto del TBG en la mejora de la comunicación y en el fortalecimiento de los rasgos de liderazgo, coincide con los identificados por Ginting *et al.* (2020) al aplicar TB en un grupo de estudiantes de la Escuela de Negocios y Gestión del Instituto de Tecnología de Bandung.

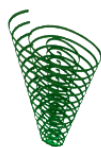
En las quinta y sexta preguntas el 100 % de los encuestados expresaron satisfacción con relación a la adecuación de las propuestas a sus objetivos y necesidades, así como al cumplimiento de sus expectativas.

De acuerdo a las respuestas dadas en la séptima pregunta, se pudo apreciar que el 100 % de los encuestados apreció mejoras en la productividad de los participantes. En opinión de Beauchamp *et al.* (2017), lograr climas de trabajo que fortalezcan las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia, constituyen elementos claves tanto en el incremento de la productividad de los colaboradores como en el refuerzo de las cualidades de cada integrante. Los resultados de esa pregunta reafirman el planteamiento anterior y son coherentes con lo reportado por Edith *et al.* (2023), quienes demostraron la influencia de las actividades de TB en el rendimiento de los empleados de las empresas paraestatales gubernamentales de Uganda.

La pregunta ocho dirigida a conocer si el relanzamiento del programa de TBG mejoró la experiencia como consumidor y la nueve, si recomendaría el servicio a otras empresas, igualmente fueron respondidas positivamente por el 100 % de los encuestados.

El unánime resultado positivo respecto al efecto sobre la productividad que produjo el programa en los participantes de las empresas clientes, y el que todos hayan aseverado recomendar el servicio a otras empresas, constituyen resultados indicativos de una elevada aceptación del programa de TBG y una expresión de la efectividad de las mejoras realizadas al referido programa.





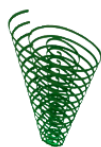
Conclusiones

1. Pese a que en la literatura científica se identificó un escaso tratamiento teórico metodológico en torno al *team building* gastronómico, los reportes encontrados permiten afirmar que constituye una herramienta valiosa para crear equipos sólidos y motivados en un entorno gastronómico e impactar positivamente en el rendimiento y resultados de la organización al mejorar la comunicación, fortalecer las relaciones interpersonales y promover el pensamiento innovador.
2. El orden lógico de acciones seguido en el Taller de Cocina Azafrán, no sólo condujo a proyectar mejoras efectivas al programa de *team building* gastronómico de ese restaurante, también presupone un aporte metodológico factible de aplicar en establecimientos gastronómicos similares.
3. Las mejoras implementadas al programa de *team building* gastronómico en el Taller de Cocina Azafrán partieron de limitaciones internas encontradas durante el diagnóstico estratégico y el estudio del *Marketing Mix* y se orientaron esencialmente al perfeccionamiento de aspectos tanto de carácter administrativo como técnico-organizativo, al rediseño de los productos y servicios, a la oferta de precios, así como al perfeccionamiento de los mecanismos de divulgación y promoción.
4. Los resultados de las encuestas aplicadas a los diez principales clientes del Taller de Cocina Azafrán revelaron que el 60% de los encuestados reconocieron el efecto positivo que produjo el *team building* gastronómico en la integración de los equipos, las relaciones interpersonales y la comunicación; entretanto, el 100% expresó satisfacción con las nuevas propuestas, el haber cumplido con sus expectativas, el vivir mejores experiencias como consumidor y un incremento en la productividad de los participantes, lo que evidencia la efectividad de las mejoras implementadas.

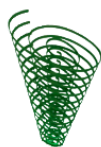
Referencias

- Almanza, W. (2019). *Modelo Tam Building para mejorar el trabajo en equipo en las municipalidades distritales de la provincial de Tacna, año 2015* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann].
<https://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/20.500.12510/2534>.
- ASPIC Instituto Gastronómico. (2023, 21 de marzo). *El Team Building Gastronómico*.
<https://aspic.edu.mx/el-team-building-gastronomico/>.

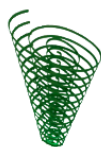




- Beauchamp, M. R., McEwan, D., & Waldhauser, K. J. (2017). Team building: Conceptual, methodological, and applied considerations. *Current opinion in psychology*, 16, 114-117.
<https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.02.031>.
- Díaz, P. (2020). La triple dimensión de la cultura organizacional: Un estudio aplicado a empresas de moda españolas. *Revista Prisma Social*, 29, 81-97.
<https://revistaprismasocial.es/article/download/3617/4186>.
- Durdubas, D., & Koruc, Z. (2023). Effects of a multifaceted team goal-setting intervention for youth volleyball teams. *Journal of Applied Sport Psychology*, 35(2), 224–243.
<http://doi.org/10.1080/10413200.2021.2021564>.
- Edith, N., William, P., & Rukanyangira, N. (2023). TEAM-BUILDING ACTIVITIES AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN GOVERNMENT ORGANISATIONS OF UGANDA. *International Journal of Novel Research and Development*, 8(6), d257-d266.
<https://ijnrd.org/papers/IJNRD2306325.pdf>.
- Fernández, V. (2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Bibliotecas. Anales de investigación*, 11, 64-78.
<https://revistasbnjm.sld.cu/index.php/BAI/article/view/196/205>.
- Ginting, H., Mahiranissa, A., Bekti, R., & Febriansyah, H. (2020). The effect of outing Team Building training on soft skills among MBA students. *The International Journal of Management Education*, 18(3), 100423.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1472811720303906>.
- Hastings, E., Jahanbakhsh, F., Karahalios, K., Marinov, D., & Bailey, P. (2018). Structure or Nurture? The Effects of Team-Building Activities and Team Composition on Team Outcomes. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 2, 1-21.
<https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/3274337>.
- Hyun, S. (2024). Analyzing the impact of team-building interventions on team cohesion in sports teams: a meta-analysis study. *Frontiers in Psychology*, 15, 01-09.
<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1353944/pdf>.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (15th Ed.)* Pearson Education - Scientific Research Publishing.
https://www.academia.edu/37145555/Direcci%C3%B3n_en_Marketing_Kotler_y_Keller_15va_edici%C3%B3n.



- Leo, F. M., Gonzalez-Ponce, I., Lopez-Gajardo, M. A., Pulido, J. J., & García-Calvo, T. (2021). Team building intervention program and its relationship with group processes in young athletes. *Int. J. Sport Psychol*, 52, 120–136. <http://www.ijsp-online.com/download/52/int.j.sport.psychol.2021.52.120-136.pdf>.
- Mendo-Lázaro, S., Polo-del-Río, M. I., Iglesias-Gallego, D., Felipe-Castaño, E., & León-Del-Barco, B. (2017). Construction and Validation of a Measurement Instrument for Attitudes towards Teamwork. *Front. Psychol*, 8, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01009>.
- Nadi, M., Keykha, A., & Rahmani, P. (2023). Reconstruction of The Role of Team Building And Teamwork on The Accepting And Creating of Organizational Changes: An Exploration of The Lived Experiences of School Administrators. *Journal of School Administration*, 10(4), 42-62. https://jsa.uok.ac.ir/article_62489_b1baed3f7faa66ebbd51ca01012dcbbe.pdf.
- Pollack, J., & Matous, P. (2019). Testing the impact of targeted team building on project team communication using social network analysis. *International Journal of Project Management*, 37(3), 473-484. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786318307609>.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506526>.
- Ramírez, A. (2020). La cirugía como una sinfonía. Un proyecto para el trabajo en equipo y coordinado. *Revista Colombiana de Cirugía*, 35(4), 550-552. <https://doi.org/10.30944/20117582.673>.
- Sánchez-Rodríguez, D., Acosta-Prado, J. C., & Tafur-Mendoza, A. A. (2021). Prácticas de gestión del conocimiento y trabajo en equipo en instituciones de educación superior: escalas de medición. *Formación Universitaria*, 14(1), 157-168. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000100157>.
- Tassi, J. M., López-Gajardo, M. A., Leo, F. M., Díaz-García, J., & García-Calvo, T. (2023). An intervention program based on team building during tactical training tasks to improve team functioning. *Front. Psychol.*, 14, 1065323. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1065323>.
- Toscano, G. A., Jordán, J. E., Ballesteros, L., & Guerrero, C. A. (2020). Alternativa metodológica del team building como competencia directiva del sector alimenticio de harinas y fideos



en la provincia de Tungurahua. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 6(10), 66-83. <http://dx.doi.org/10.35381/cm.v6i10.116>.

Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos

Los autores declaramos que el presente manuscrito es original y no ha sido enviado a otra revista. Somos responsables de su contenido, por lo que exoneramos a la revista de cualquier compromiso ético y/o legal. En el mismo no existen plagios, conflictos de interés ni éticos.

Declaración de contribuciones de los autores

Luis Alberto Taramona Ruiz. Conceptualización-formulación de metas y objetivos generales de investigación (líder), adquisición de fondos (líder), redacción - revisión (líder), diseño de la metodología (líder), supervisión (líder), investigación (líder), administración del proyecto, redacción - revisión y edición (igual).

Katherine Milagros Apaza Luque. Investigación (igual), análisis formal (igual), redacción - borrador original (igual).

Luis Gustavo Taramona Espinola. Investigación (igual), análisis formal (igual), redacción - borrador original (igual).

Maribel Margot Huatuco Lozano. Conceptualización-ideas (igual), diseño de la metodología (igual), investigación (igual), redacción - borrador original (igual).

Darío Emiliano Medina Castro. Conceptualización-ideas- formulación de objetivos generales de investigación (igual), investigación (igual), curación de datos (líder), supervisión (igual).

Florisa Graciela García Chumioque. Conceptualización-ideas (igual), investigación (igual), diseño de la metodología (igual), visualización / presentación de datos (igual).

Amyrsa Salgado Rodríguez. Visualización / presentación de datos (igual), redacción - revisión y edición (líder).

Editado por: Dr. C. Lisbeth de los Ángeles Zayas Bazán Fernández

