

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROPUESTA DE MEJORA DEL DESEMPEÑO EN  
EL RESTAURANTE EL PUEBLO BASÁNDOSE EN  
CARDONA Y WILKINSON - CHICLAYO, 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES**

**GUENDY SUSAN ISIQUE ISIQUE**

**CLARA INÉS RUÍZ BUSTAMANTE**

**ASESOR (A)**

**Mgtr. CAMILO RAFAEL GIRÓN CÓRDOVA**

**Chiclayo, 2019**

## **Dedicatoria**

### ***A Dios***

Por habernos permitido llegar a este momento brindándonos fortaleza, salud para alcanzar nuestros objetivos y por haber puesto en nuestro camino a las personas correctas que son nuestra guía y apoyo durante el transcurso de este periodo.

### ***A nuestros padres***

Por solventar nuestros estudios, ser nuestra fuente de inspiración para ser perseverantes y constantes, por brindarnos la energía para seguir adelante, por sus consejos y motivación constante, pero sobre todo por el amor brindado.

## **Agradecimientos**

Gracias a nuestro asesor Mgtr. Camilo Girón Córdova, por brindarnos su experiencia, paciencia, dedicación y motivación. A nuestros queridos amigos Jessica Medina Becerra y Jorge Luis Coronado Delgado y a la Sra. Marleny Elizabeth Becerra García por la ayuda para el desarrollo de la fase de investigación. A nuestros padres por el apoyo y soporte emocional para el desarrollo de esta tesis y gracias a todas las personas que de alguna manera están involucradas en este proceso.

## **Resumen**

La presente investigación se llevó a cabo en el Restaurant – Pollería “El Pueblo”, empresa perteneciente al rubro de Restaurantes. La administración del restaurante desconocía el grado en que sus colaboradores estaban cumpliendo con sus labores y obligaciones por no contar con un método de evaluación de desempeño que se adecue a la realidad de la empresa.

El Desempeño Laboral es un factor de vital importancia en empresas de este rubro, puesto que del desempeño de los colaboradores de la empresa depende el grado de satisfacción de los clientes que a su vez tiene un impacto en la rentabilidad del negocio.

El principal objetivo de este estudio fue elaborar una propuesta de evaluación de desempeño para la empresa basado en el modelo de Cardona y Wilkinson (2009), el cual comprende: Evaluar el desempeño de los trabajadores basándose en competencias que permiten realizar un análisis del desempeño adecuado para restaurantes.

La Evaluación de Desempeño propuesta se definió en base a la recopilación de datos a través de instrumentos como una guía de entrevista dirigida a la administradora del negocio, para identificar la situación actual de la empresa, cuestionario dirigido a los colaboradores que permitieron visualizar con claridad las características y competencias de cada uno de ellos y cuestionario a los clientes para poder contrastar la información que se obtuvo por parte de los colaboradores.

Se optó por proponer el método de Listas de Verificación, por ser una evaluación que necesita escasa capacitación para ser aplicada siendo de fácil manejo y entendimiento para la administradora.

Palabras clave: Competencias, Desempeño Laboral, Evaluación de desempeño.

Clasificaciones JEL: M12, M5

## **Abstract**

The present investigation was carried out in "El Pueblo", a company belonging to the restaurant industry. The management of the restaurant was unaware of the degree to which its employees were complying with their labor obligations for not having a performance evaluation method that is adapted to the reality of the company.

The Labor Performance is a factor of vital importance in the companies of this industry, because of the performance of the collaborators depends client's satisfaction that at the same time has an impact on the profitability of the business.

The main objective of this study was to produce a performance evaluation proposal for the company based on the model of Cardona and Wilkinson (2009), which consists of evaluating the performance of workers based on competencies that allow an analysis of the current performance suitable for restaurants.

The proposed Performance Evaluation was defined based on a collection of data through instruments such as an interview guide directed to the business administrator, to identify the current situation of the company, the questionnaire was addressed to the collaborators that allowed them to visualize the characteristics and competences of each one of them and the problem for the clients to be able to contrast the information that was obtained by the collaborators.

It was decided to propose the Verification Lists method, for being an evaluation that needs scarce training to be applied and is easy to use and understand for the administrator.

**Keywords:** Competencies, Work Performance, Performance Evaluation.

**JEL Classifications:** M12, M54

## Índice

**Dedicatoria**

**Agradecimientos**

**Resumen**

**Abstract**

<b>I. Introducción .....</b>	<b>10</b>
<b>II. Marco teórico.....</b>	<b>12</b>
2.1 Antecedentes.....	12
2.2 Bases teóricas .....	17
2.2.1 Desempeño Laboral .....	17
2.2.2 Evaluación de Desempeño.....	17
2.2.3 Proceso de la evaluación de desempeño .....	19
2.2.4 Métodos de Evaluación de Desempeño .....	20
2.2.5 Objetivos de la Evaluación de Desempeño.....	23
2.2.6 Ventajas de la Evaluación de Desempeño.....	24
2.2.7 Importancia de la Evaluación de Desempeño .....	24
2.2.8 Evaluación del desempeño en el nuevo contexto empresarial.....	25
2.2.9 Modelo de competencias directivas .....	26
<b>III. Metodología .....</b>	<b>30</b>
3.1 Tipo y nivel de investigación.....	30
3.2 Diseño de investigación.....	31
3.3 Población, muestra y muestreo .....	31
3.4 Criterios de Selección.....	31
3.5 Operacionalización de variables.....	32
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	33
3.7 Procedimientos .....	33
3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos.....	34
3.9 Matriz de consistencia .....	35
3.10 Consideraciones éticas .....	36
3.11 Confiabilidad.....	36
3.12 Validez .....	36
3.12.1 Validez de Contenido .....	36
3.12.2 Validez de Constructo .....	37
<b>IV. Resultados.....</b>	<b>41</b>

4.1.	Elaborar una propuesta de evaluación de desempeño para la empresa basado en el modelo de Cardona y Wilkinson .....	41
4.2.	Identificar el actual sistema de evaluación de desempeño en la empresa.....	52
4.3.	Determinar el grado de desarrollo de las competencias laborales que tienen los trabajadores en el restaurante.....	52
4.3.1.	Clasificación por promedios .....	53
4.3.2.	Clasificación de promedios por Dimensiones.....	55
4.4.	Contrastación con clientes .....	58
<b>V.</b>	<b>Discusión .....</b>	<b>64</b>
<b>VI.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>68</b>
<b>VII.</b>	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>70</b>
<b>VIII.</b>	<b>Lista de referencias .....</b>	<b>71</b>
<b>IX.</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>74</b>
10.1.	Formato de juicio de expertos .....	74
10.2.	Resultados consolidados de la evaluación de juicio de expertos.....	75
10.3.	Rubrica de expertos.....	81
10.4.	Carta de aceptación de la empresa .....	85
10.5.	Entrevista realizada.....	86
10.6.	Cuestionario realizado a clientes.....	90
10.7.	Cuestionario realizado a clientes.....	98

## Índice de tablas

<b>Tabla N° 1. Operacionalización de Variables.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla N° 2. Matriz de consistencia.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla N° 3. Índices de Confiabilidad por Dimensión .....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla N° 4. Prueba de KMO y Bartlett. Dimensión Competencias del Negocio.....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla N° 5. Prueba de KMO y Bartlett. Dimensión Competencias Interpersonales .....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla N° 6. Prueba de KMO y Bartlett. Dimensión Competencias Personales .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla N° 7. Matriz de Componente Rotado. Dimensión Competencias del Negocio.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla N° 8. Matriz de Componente Rotado. Dimensión Competencias Interpersonales ....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla N° 9. Matriz de Componente Rotado. Dimensión Competencias Personales .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla N° 10. Resumen de Áreas de trabajo .....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla N° 11. Puntaje del Promedio de las dimensiones Desempeño Laboral.....</b>	<b>54</b>
<b>Tabla N° 12. Valores promedio por dimensión Competencias del Negocio .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla N° 13. Valores promedio por dimensión Competencias Interpersonales.....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla N° 14. Valores promedio por dimensión Competencias Personales .....</b>	<b>57</b>

## Índice de figuras

<i>Figura N° 1. Escala de respuesta Likert.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura N° 2. Promedio de cada dimensión de Desempeño Laboral .....</i>	<i>54</i>
<i>Figura N° 3. Promedio Competencias del Negocio.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura N° 4. Promedio Competencias Interpersonales.....</i>	<i>57</i>
<i>Figura N° 5. Promedio Competencias Personales .....</i>	<i>58</i>
<i>Figura N° 6: Brecha entre Servicio brindado y Trato recibido. ....</i>	<i>58</i>
<i>Figura N° 7: Brecha entre Tomado de pedido y Facilidad de atención .....</i>	<i>59</i>
<i>Figura N° 8. Brecha entre Expresión e Interacción .....</i>	<i>59</i>
<i>Figura N° 9. Brecha del indicador Limpieza .....</i>	<i>60</i>
<i>Figura N° 10. Brecha de Calidad recibida y Servicio brindado.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura N° 11. Brecha entre Solución de conflicto y Obstáculo presentado .....</i>	<i>61</i>
<i>Figura N° 12. Brecha entre Ambiente percibido e Interacción laboral .....</i>	<i>61</i>
<i>Figura N° 13. Brecha entre Ayuda brindada y Logro de metas .....</i>	<i>62</i>
<i>Figura N° 14. Brecha entre Información recibida y Prudencia de comentarios .....</i>	<i>62</i>
<i>Figura N° 15. Brecha entre Horario e Incomodidad de permanencia .....</i>	<i>63</i>
<i>Figura N° 16. Brecha entre Atención general y Cumplimiento de metas .....</i>	<i>63</i>

## **I. Introducción**

En el ámbito laboral, evaluar el desempeño de los colaboradores es esencial para que la organización tenga conocimiento de los resultados del rendimiento individual del trabajador. Además, estos resultados también ayudan a obtener un feedback valioso que permite identificar las necesidades del personal e implementar acciones futuras con lo cual se podrá establecer mejoras para el colaborador evaluado como para la empresa en general (Montejo, 2009).

Cooper, Floody y McNeill (2002) consideran que la evaluación del desempeño en un restaurante se debe realizar como mínimo anualmente, para que el dueño o administrador pueda tener una mejor comunicación con cada uno de sus colaboradores y puedan contrastar expectativas. Cabe resaltar que la evaluación de desempeño no tiene como único objetivo reprender al trabajador sobre las acciones incorrectas si no, emplearla como un instrumento constructivo.

Gallego (1993) considera que el problema en el rubro de restaurantes es encontrar personas con verdadera vocación. La problemática principal de “El Pueblo” radica en el desconocimiento del grado de desempeño laboral de los colaboradores ya que para la administradora le es difícil evaluar con precisión y uniformidad a cada uno en sus respectivas áreas. A la empresa se le suman otros problemas como la ausencia de capacitaciones de formación, personal sin actitud de servicio, inadecuada implementación de un sistema de incentivos o sanciones y deficiente comunicación entre jefe y trabajador.

El conocimiento del Desempeño Laboral basándose en una Evaluación de Desempeño en una organización de este rubro, es un elemento muy importante porque son los colaboradores quienes establecen una interacción inmediata con los clientes y de estos depende el crecimiento del negocio. Por consiguiente, se considera de significativa importancia implementar una evaluación de desempeño que permita visualizar las competencias de cada colaborador de acuerdo a la realidad de la empresa.

Debido a esto se planteó la interrogante, ¿Cuál es el nivel de desempeño de los colaboradores del restaurante “El Pueblo” según el modelo de Cardona y Wilkinson - Chiclayo, 2017? Siendo el objetivo principal de la investigación elaborar una propuesta de evaluación de desempeño para el restaurante “El Pueblo” - basado en el modelo de Cardona y Wilkinson y como objetivos específicos: Identificar el actual sistema de evaluación del desempeño en la empresa, Determinar el grado de desarrollo de las competencias laborales agrupado en las tres dimensiones del modelo: De Negocio, Interpersonales y Personales (Internas y Externas) y contrastar la información obtenida de los colaboradores con la percepción de los clientes.

Por otra parte, este estudio se justifica en la necesidad de la empresa de tener una herramienta para conocer el cumplimiento de las actividades de sus colaboradores. Esto va a permitir que desarrollen un plan de trabajo estructurado para tomar las decisiones necesarias en los aspectos deficientes y reforzar las relaciones organizacionales para en conjunto darle continuidad al negocio. Con esta investigación también se pretende beneficiar a las organizaciones del rubro de restaurantes en el departamento de Lambayeque, ya que provee información para determinar, incentivar y reconocer el desempeño y al mismo tiempo, desarrollar las habilidades del personal. Los instrumentos que se emplean para recolectar información son una guía de entrevista y cuestionarios, los cuales son validados antes de ser aplicados por jueces expertos en el tema de talento humanos y restaurantes.

La investigación está estructurada en ocho capítulos.

El capítulo I: “Introducción”, se presenta una breve descripción del tema de investigación, la problemática del objeto de estudio y los objetivos a cumplir.

El Capítulo II: “Marco teórico”, incluyen las bases teóricas y antecedentes respecto al tema de estudio, que permita sustentar la investigación de campo.

El Capítulo III: “Metodología”, abarca los Aspectos Metodológicos como el diseño de Investigación, área de investigación, operacionalización de variables, métodos e instrumentos de recolección de datos,

El Capítulo IV: “Resultados y Discusión”, describen los hallazgos en función de los objetivos planteados en la investigación.

El Capítulo V: “Propuesta”, contempla la elaboración de la propuesta tomando como base los resultados de la investigación.

El capítulo VI: “Conclusiones y Recomendaciones”, establece los descubrimientos hallados y los resultados obtenidos, además se proporcionan las soluciones a la problemática estudiada.

Por último, en el capítulo VII se presentan las Referencias bibliográficas de los autores que se han tomado en consideración para la investigación del tema y en el capítulo VIII se presentan los Anexos.

## **II. Marco teórico**

### **2.1 Antecedentes**

Emin (2009) en su investigación estableció como propósito determinar en qué proporción el rendimiento en el trabajo tiene influencia sobre la capacidad de los trabajadores en una empresa mediana de fabricación. Para llevar a cabo esto, se utilizó como herramienta un cuestionario de evaluación del desempeño que consistía en evaluar al trabajador basándose en tres factores: Calidad, innovación y productividad. Después de la ejecución se obtuvo como resultado que la dimensión de desempeño en el trabajo tienen efectos diferentes en cada indicador de eficacia y la capacitación para mejorar el rendimiento de los empleados deberían centrarse en "atención a los detalles importantes" y "la creatividad para resolver un problema de trabajo".

Aragón, Leonard, y Molina (2007) buscaron proporcionar un modelo de evaluación del desempeño en pequeños restaurantes con el fin de evaluar las funciones e identificar competencias de cada colaborador. Las principales deficiencias que se evidenciaron parten del momento de contratación de los empleados, debido a la falta de una capacitación de inducción o entrega de manuales. Por consiguiente, concluyeron que la mayoría de restaurantes no tenía una estructura organizativa y gran parte de ellos realizan una evaluación de desempeño mediante el método de observación no documentado y no dejan constancia de mejoras o retrocesos. La recomendación por parte de los autores fue insertar un Modelo de Evaluación del Desempeño que contribuya a mejorar el desempeño del personal y establecer un contraste entre el desempeño pasado y actual de los trabajadores.

Peña (2014) propuso reestructurar la actual evaluación de desempeño de la organización ya que carece de un proceso que facilite la búsqueda, selección y

retención del personal competitivo para los cargos, lo que causa debilidades en los resultados obtenidos durante la ejecución de las actividades. Con las principales conclusiones del estudio se concretó que al diseñar el modelo de evaluación por competencias se está generando un plus a la organización y permitirá al gerente dirigir sus estrategias en reforzar como también aprovechar al máximo el potencial del personal para lograr un desempeño exitoso, garantizar la permanencia del personal, generar compromiso, mejorar el clima organizacional, minimizar la rotación y el ausentismo y sobre todo mejorar la imagen que la empresa proyecta a sus cliente externos.

Sum (2015) se propuso establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en una empresa de alimentos, los resultados obtenidos después de aplicar una prueba estandarizada para medir el nivel de motivación determinaron que la motivación si influye en el desempeño laboral y se pudo identificar que los colaboradores recibían una felicitación por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo, lo que ayudó a que estos muestren un desempeño laboral idóneo para realizar sus actividades.

Manjarrés, Castell y Luna (2013) tuvieron como prioridad dar a conocer la importancia de una evaluación de desempeño basado en competencias y para este modelo tuvieron que relacionar las competencias más comunes para cada tipo de colaborador, la cual se basó en la evaluación pero alienados a los objetivos propuestos por parte del mando superior. Debido a esto la metodología propuesta por dichos autores constó en determinar los objetivos tanto a largo, mediano o corto plazo, luego identificar su misión y visión para poder aplicar en las diferentes áreas de la empresa y finalmente proporcionar los resultados ya analizados para el buen entendimiento de cada colaborador.

En el artículo presentado por Sánchez y Calderón (2012) trataron de poner en conocimiento aspectos básicos e importantes para las empresas que desean elaborar una evaluación de desempeño. Se basaron en procesos principales como: Buena planificación: donde se detallan todos los puntos a tratar, el tiempo de duración y los responsables. Luego diseñaron el sistema de evaluación, en el cual se plasmó todo lo detallado en la planificación ya con una estructura formal; dentro de ella se

consideraron puntos como cultura, funciones de puesto y los planes de trabajo acorde a la realidad de la organización. En el tercer punto implementaron ya el sistema pero para ello se tomó en cuenta que antes de ejecutarlo se tiene que dar un comunicado a los trabajadores sobre dicho proceso; y finalmente concluyeron con la etapa de feedback para el colaborador y también para el sistema de evaluación de desempeño. Este artículo brinda información a la presente investigación en cuanto a los pasos básicos para un buen sistema de evaluación ya sean en empresas de auditoria como empresas de distintos rubros, ya que son procesos básicos para establecer dicha propuesta.

Falcón, Isayama, Taípe y Vilela (2016) realizaron una investigación para implementar un sistema de gestión por competencias en una empresa familiar, el fin de este sistema era integrar los procesos de selección y evaluación del desempeño que ayudara a la empresa a gestionar y desarrollar mejor las competencias de cada colaborador; uno de los alcances que proponían era diseñar un MOF enfocado en las competencias que se requería para cada puesto de trabajo en la organización para hacer más sencillo que los colaboradores no repitan funciones y a la vez que cada actividad tenga un responsable, también diseñaron un formato de evaluación de desempeño por competencias basado en tres aspectos: objetivos, competencias y feedback. Con ello se dedujo que dicho modelo ayudaba a que los colaboradores de una empresa puedan desarrollar mejor sus habilidades y competencias dentro del puesto donde realizan sus actividades para así poder llegar a los objetivos establecidos lo cual se verán reflejados en la productividad de la empresa.

En la investigación desarrollada por Arana, Llerena, Valverde y Vásquez (2015) trataron de identificar los elementos que impactan en la colaboración y la correcta forma de ejecutar el proceso de evaluación para que pueda tener éxito. Por consiguiente se tuvo que precisar la percepción que tienen los colaboradores ante una evaluación de desempeño y con ello proponer una mejora que cambie dicha perspectiva para obtener un resultado óptimo. Se concluyó que los factores que afectan la colaboración de los colaboradores al momento del desarrollo de la evaluación de desempeño fueron: el planeamiento de objetivos no definidos y para ello se propuso la implementación del método SMART; en cuanto a los factores capacitación y comunicación los colaboradores no tenían claras las fechas de cada termino de

evaluación de desempeño es por esto que se recomendó un plan de acción tanto al evaluado y con mucho más énfasis al evaluador; y como último factor se obtuvo la retroalimentación con lo que no existe una ruta de seguimiento para ver lo que desarrollo durante todo el proceso.

Cabe destacar que Estrada (2017) desarrollo una investigación en la cual demostró que los principales problemas en su objeto de estudio eran la desinformación de las funciones, desmotivación, la baja calidad del servicio y las metas de productividad incumplidas y esto se daba a la inexistencia de un programa formativo de capacitación, tampoco existe algún reglamento para los jefes y cada uno de los operarios realiza su trabajo como mejor creía conveniente; para ello propusieron incrementar los índices de desempeño en el área de almacén. Se determinó que un programa de formación interna no sólo contribuye al aumento de índice de desempeño sino que también aumenta la motivación del colaborador; dentro de esta investigación se recomendó realizar un MOF para que no exista ninguna duda para el desarrollo de sus actividades y así evitar el empirismo. Dicho trabajo tiene relación con la investigación en curso ya que se asemeja con lo que se quiere realizar para la futura propuesta con respecto al MOF en el restaurante El Pueblo.

Espinoza (2017) detalló que la organización estudiada tenía dificultades en la retención de personal y esto se debía a las bajas compensaciones otorgadas por la organización; para ello se estableció diseñar un modelo de evaluación de desempeño para tener en cuenta el sentir de los colaboradores en su área de trabajo y con ello facilitar a los superiores a tomar mejores decisiones. Este modelo favoreció a la empresa ya que se pudo constatar que un 85% de trabajadores contaban con las competencias pero no estaban bien desarrolladas ya que no se les daba la importancia debida por sus superiores y el restante si requería una capacitación profunda para que en una próxima evaluación puedan tener mejores resultados. Una de las recomendaciones más sobresalientes fue la de realizar un feedback para que los trabajadores estén informados como van en el proceso y poder así mejorar su desempeño.

En la investigación desarrollado por Córdova (2018) en mypes del rubro restaurantes obtuvo como resultados que el 100% de las MYPES consideran que la

capacitación ayuda al incremento de la productividad, sin embargo en el resultado del factor “Motivación de permanencia” los trabajadores expresaron que solo el 5% permanece por las capacitaciones.

López (2016) realizó un diagnóstico situacional de las MYPES restauranteras en el cual identificó la carencia de programas de capacitación, el autor plantea que esto se puede deber a que los dueños no le dan la importancia debida por considerar a su empresa como un pequeño negocio. Muchas de estas empresas no contaban con remuneración básica, gratificaciones o con un sistema de recompensas. Dentro de los resultados que se obtuvieron fue que más de la mitad de los colaboradores carecen de habilidades y actitudes para el desempeño de su puesto de trabajo y además, estos indicaron que nunca se les había realizado una evaluación de desempeño. Este resultado se puede contrastar con la falta de preparación de los propietarios ya que a sus trabajadores solo les brindaban orientaciones generales para sus labores más no una capacitación de inducción.

Alcalde y Lalangui (2016) estudiaron una organización donde el principal problema que presentaba era la atención al público. No cumplían con los protocolos establecidos por la empresa y no tenía un formato de evaluación de desempeño a pesar de tener largo tiempo en el mercado; lo que usualmente hacían era realizar un reunión con los jefes y hablar sobre el desempeño de los trabajadores durante el mes de trabajo lo cual no ayudaba al crecimiento de cada uno de ellos porque los resultados de dichas reuniones no se les hacían llegar a cada trabajador para que ellos puedan conocer sus resultados y poder mejorar su desarrollo personal.. Los autores concluyeron que el modelo que más se adecuaba a la empresa era el proporcionado por Martha Alles, el cual mide las competencias de cada colaborador, así como sus conocimientos, habilidades y la ejecución de sus actividades a cambio de una recompensa.

Calderón, Cumpa, Facho (2017) investigaron el caso del Hotel Gloria Plaza, en el cual se detectó la inexistencia de un área de Talento Humano, el bajo desempeño de sus colaboradores y la falta de un taller de capacitación; por lo cual se propuso un modelo por competencias para mejorar el desempeño. Para todos estos problemas se determinó usar el modelo “Maxio Human Talent 2.0” el cual consta de siete competencias. Se recomendó realizar una evaluación enfocado en las competencias de

cada colaborador de acuerdo a las funciones que desarrollan en cada área, esto permitiría aumentar la eficiencia en sus labores, por otra parte esta metodología debería desarrollarse junto con las estrategias y objetivos de la empresa para que vayan paralelamente en crecimiento.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Desempeño Laboral**

El desempeño laboral es el procedimiento para definir el éxito de una organización, individuo o proceso en la realización de sus tareas y objetivos laborales. El Desempeño Laboral brinda una evaluación sobre la obtención de las metas establecidas a nivel individual de todo el personal en una empresa (Robbins y Coulter, 2013).

El desempeño también se encuentra influenciado por las percepciones del personal sobre la tarea que desarrolla, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por consiguiente, el desempeño se enlaza con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en miras de consolidar los objetivos de la empresa (Bittel, 2004).

En general las empresas solo evalúan la forma como el personal lleva a cabo sus actividades asignadas por lo cual es necesario una descripción de puesto de trabajo, sin embargo, las empresas actuales con lineamiento al servicio y menos jerárquicas requieren de más información (Robbins & Judge, 2013).

### **2.2.2 Evaluación de Desempeño**

La evaluación de desempeño edifica una herramienta de medición del rendimiento laboral del colaborador, teniendo en cuenta la contribución global de este a la organización. Cuando el desempeño del personal es inferior al estándar establecido por la organización el administrador debe adoptar las medidas correctivas y si, por lo contrario, el desempeño sobrepasa las expectativas, este debe ser estimulado y recompensado (Werther & Davis, 2000).

Puchol (2000) considera a la evaluación de desempeño como un proceso continuo, porque abarca las acciones del colaborador durante toda la duración de la evaluación; sistemático, ya que toda la evaluación está diseñada ante un manual previo donde se pueda medir de forma parcial y conseguir con ello una uniformidad de aspectos que aseguren la mayor objetividad posible; orgánico porque involucra a toda la organización; es un proceso en cascada, ya que la evaluación se realiza de forma vertical y por último, un proceso de expresión de juicios, porque esto se da en toda empresa al catalogar de una determinada manera a un colaborador, la cuestión es desarrollarlo de una forma constructiva en la cual sus puntos fuertes y débiles de los colaboradores se puedan afianzar para una mayor eficiencia en el trabajo.

De acuerdo a lo anterior, el autor relaciona a la evaluación de desempeño con su trabajo habitual, ya que se desea analizar y cuantificar las tareas que realizan; para ello el cargo tiene que estar acorde con las habilidades que posee cada colaborador. La evaluación de desempeño debe tener un punto de vista histórica y prospectiva, es decir, tener un panorama basado en las acciones pasadas con el fin de mejorar la gestión en cuanto al reconocimiento de los logros obtenidos; y la otra óptica se considera el servicio que el evaluado puede ofrecer en un futuro a la empresa identificando una mejora en su actuación.

Por otra parte, esta herramienta establece lazos de comunicación y comprensión entre el personal y el encargado de la evaluación sobre las expectativas que tienen cada uno respecto al otro y el mejoramiento de los resultados (Alles,2005).

El proceso de evaluación le va a propiciar al encargado de la empresa tener un adecuado nivel de control para la realización de los objetivos establecidos y a la vez para la evaluación de los resultados. Es decir, su objetivo primario de la organización una vez recibida y analizada la información da como resultado el control hacia el cumplimiento de los objetivos propios de la organización y para que este se desarrolle de una forma adecuada se tiene que contar con unos métodos ya establecidos. Con la información recopilada permite una retroalimentación al sistema, y esto brinda una reformulación de aspectos para los objetivos y estrategias; con esto la empresa se puede adecuar a los nuevos cambios en el mercado, con objetivos claros y métodos

más eficientes, ya que se tendrá una visión a futuro (Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa, 2006).

Mediante la ejecución de esta herramienta se puede reconocer de manera sistemática el desempeño en las actividades asignadas a cada trabajador, las metas y resultados que debe lograr y su potencial de desarrollo. También se puede determinar a la evaluación de desempeño como el medio para evaluar las habilidades, excelencia y cualidades de cada colaborador. A través de ella, se puede determinar problemas de supervisión, integración, adecuación del personal al cargo que desempeña, falta de capacitación y establecer medios para eliminar o minimizar tales problemas (Chiavenato,2002).

Estas evaluaciones tienen diversos propósitos beneficiosos para los colaboradores como para la organización ya que proporciona al encargado de la evaluación a identificar fortalezas y debilidades, aporta información sobre la cual basarse para establecer un programa de recompensas y permite que el colaborador tenga conocimiento de su propio desempeño (Bohlander, Snell y Sherman, 2001).

### 2.2.3 Proceso de la evaluación de desempeño

Para que una evaluación de desempeño pueda tener resultados óptimos los criterios deben estar bien claros y fundamentados; esto ayuda a que el colaborador tenga un perfeccionamiento profesional.

La elección de cada elemento tiene que estar relacionada con el puesto que desempeña cada trabajador, para poder medir correctamente y obtener una retroalimentación; quién tienen la responsabilidad de diseñar estas evaluaciones es el área de recursos humanos, ellos pueden desarrollar evaluaciones desde diferentes perspectivas tanto como para un ejecutivo como para los operarios.

Una evaluación de Desempeño siempre tiene que estar relacionada con el Perfil de Puesto, por lo que Alles (2005), refiere el siguiente proceso para la aplicación de esta herramienta:

- Definir el puesto: Tanto los colaboradores como su supervisor inmediato deben comprender, reconocer y detallar cuales son las actividades y responsabilidades concretas que debe realizar el colaborador.
- Evaluar el Desempeño en función del Puesto: Lo que incluye un método de calificación en relación con alguna escala establecida previamente.
- Retroalimentación: Para comentar el desempeño, progresos y observaciones al colaborador evaluado.

## 224 Métodos de Evaluación de Desempeño

Robbins y Coulter (2010) afirman, “Más del 70% por ciento de los gerentes tienen problemas para hacer una revisión crítica del desempeño de un empleado de bajo desempeño” (p. 217). Evaluar el desempeño de un trabajador no resulta una tarea fácil, especialmente con aquellos que no desarrollan su trabajo de la manera adecuada, para solucionar este problema los gerentes pueden evaluar el desempeño de sus colaboradores mediante cualquiera de los métodos de evaluación de desempeño.

La importancia de esta herramienta tiene como consecuencia la puesta en marcha de diversos métodos para valorar la manera en que un empleado lleva a cabo la realización de sus actividades partiendo de los resultados obtenidos antes de la ejecución de la evaluación. Los métodos de evaluación basados en el pasado tienen la ventaja de tratar sobre temas que ya ocurrieron pero pueden ser medidas hasta cierto punto, por lo contrario, su principal inconveniente radica en que ese hecho ya no se puede cambiar pero si se establece una retroalimentación al colaborador posterior a la evaluación este puede redirigir sus esfuerzos a la meta adecuada y reconsiderar o modificar su conducta para el cumplimiento de esta meta (Werther & Davis, 2000).

Cuesta (2010) establece lo siguientes métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño:

- Escalas de puntuación: El más utilizado para la evaluar al personal y se apoya en las opiniones del evaluador. Mediante este sistema se debe juzgar subjetivamente el

desempeño del evaluado en una escala que va desde menor a mayor. La facilidad de la estructura de esta evaluación, la sencillez de impartirlo y la poca capacitación que requiere el evaluador son algunas de las ventajas de este método.

- **Listas de verificación:** Para este método es necesario que el evaluador, que usualmente es el jefe inmediato, escoja oraciones que describan el desempeño del personal y sus atributos principales. El departamento de personal actúa de manera independiente del evaluador y asigna calificaciones dependiendo de la importancia de cada una a las diferentes oraciones de acuerdo a su importancia y se le denomina “listas de verificación con valores”. Los valores son los cuantifican y obtienen puntuaciones totales.
- **Método de selección forzada:** Este método fuerza al evaluador a escoger el enunciado que más se ajusta a la descripción del desempeño del colaborador en cada par, en algunos casos pueden llegar a ser tres o cuatro frases, de afirmaciones que se le presentan. El objetivo que persigue este método es evitar los favoritismos y los evaluadores tienen que conocer la estructura de este sistema con precisión.
- **Método de registro de acontecimientos notables:** Consiste en el registro y control del encargado de la evaluación de los comportamientos o acciones más destacadas, ya sean positivas o negativas, del colaborador. Este método es considerado beneficioso para generar retroalimentación al personal y la efectividad de esta evaluación consiste de la precisión del registro que lleva el evaluador, pero su inconveniente radica en que consume mucho tiempo y en que no es cuantificable.
- **Escalas de calificación conductual:** Se fundamenta en programas donde analizan la conducta del colaborador de la empresa para así poder examinar lo que realiza durante la ejecución de su trabajo; consiste en hacer una comparación del desempeño del colaborador con una serie de parámetros conductuales que realiza el evaluador.
- **Método de verificación de campo:** Consiste en reuniones entre el empleado (evaluado) y su jefe inmediato o supervisor (evaluador). En estas reuniones además de valorar las actuaciones del personal se va a investigar de forma más profundas las razones de su comportamiento que han llevado a un alto o bajo desempeño.

- Enfoques de evaluación comparativa: También son denominados como “Evaluación en grupos”, y se dividen en varios métodos que tienen la característica en común de fundamentarse en el contraste entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros. Este método es muy útil si se quiere tomar decisiones sobre incrementos de remuneraciones con soporte al mérito ya que permite identificar al personal de mejor a peor. Los métodos más comunes dentro de la evaluación comparativa son: 1. Establecimiento de categorías, clasifica al empleado en una escala de mejor a peor. 2. Método de distribución forzosa, el evaluador sitúa a sus empleados en diferentes clasificaciones y utiliza un indicador de desempeño global. 3. Método de establecimiento de puntuación y 4. Comparaciones pareadas, el evaluador debe establecer una comparación entre el empleado y todos los empleados que están siendo evaluados en el mismo grupo.
  
- Método de evaluación por objetivos: Este método depende del establecimiento previo de objetivos a cumplir. El paso a seguir es proponer los objetivos, el periodo de cumplimiento de estos y los establecimientos de las fechas para la revisión del logro de los objetivos propuestos.
  
- Método de evaluación de 360°: Registra el juicio de evaluación por parte de diversas personas relacionadas al evaluado como son los subordinados, jefes, clientes internos y externos. También se puede decir que esta técnica consiste en la retroalimentación de las evaluaciones integrales de acuerdo con las competencias de los colaboradores de la empresa.
  
- Autoevaluaciones: Es una técnica que da confianza al colaborador ya que les permite su desarrollo personal y no tomar actitudes defensivas ante cualquier acontecimiento que suceda en la organización, al contrario esta técnica facilita visualizar las mejoras que se necesitan en diferentes áreas.
  
- Método de evaluación por competencias: se considera la etapa por la cual se puede reconocer el rendimiento global del colaborador, poniendo más énfasis en el concepto de que cada persona no es competente para las diversas tareas que pueda existir en la empresa. Para implementar la evaluación de desempeño por competencias; debe existir la pretensión de desarrollar la evaluación de desempeño por el gerente y éste

poder analizar y seleccionar el sistema que más se ajuste a su empresa. Para concretar este sistema se tiene que dar un seguimiento y la respectiva retroalimentación ya que es de importancia decisiva (Capuano, 2004).

El modelo de Evaluación del Desempeño en la Gestión por Competencia es un sistema que se enfoca en el tema de puestos de trabajo si no en la investigación de las características comunes de quienes lo están haciendo mejor, esto significa que la Evaluación o gestión del desempeño, se conforma en el área de Talento Humano donde se puede verificar distintos datos sobre el personal evaluado. (Camejo, 2008)

## 2.2.5 Objetivos de la Evaluación de Desempeño

La mejora de la actuación del personal es el objetivo principal de la aplicación de esta herramienta porque va a actuar como determinante para otros objetivos como la eficiencia de la organización, el incremento de la productividad, la obtención de información, comunicación, promoción y desarrollo, identificación del potencial del colaborador evaluado, determinación y mejora del clima laboral y por último, el establecimiento de compensaciones laborales (Cuesta, 2010).

De manera más específica, la aplicación de una evaluación pretender cumplir los siguientes objetivos de los tres principales entes de la organización. Para la empresa: Le permite identificar al personal indicado para brindarle un ascenso o puesto de confianza y tener una base para el cambio efectivo en las tareas del trabajo. Para el jefe inmediato: Obtiene datos pasados y actuales sobre el desempeño de sus trabajadores para poder tomar decisiones, establecer una relación más estrecha y de confianza con su subordinado y mejorar sus propias labores de supervisión y desarrollo personal. Para el trabajador: Conocimiento periódico de los resultados obtenidos de su propio esfuerzo, como los aspectos en los que debe mejorar (Arias & Heredia, 2006).

La evaluación de desempeño también resulta útil para la organización porque facilita descubrir las necesidades de formación del personal, visualizar los fallos en las tareas de cada uno, tener conocimientos sobre sus deseos o aspiraciones y establecer mejores relaciones con el colaborador (Puchol, 2000).

## 2.2.6 Ventajas de la Evaluación de Desempeño

Werther & Davis (2000) afirman que las principales ventajas de la aplicación de una evaluación de desempeño radican en la fijación o identificación de:

- Mejora del desempeño, por medio de la retroalimentación y el gerente pueda establecer acciones para afinar el rendimiento.
- Políticas de compensación, para tomar decisiones que determinen quienes deben recibir aumento remunerativo.
- Decisiones de ubicación, para la definición de promociones, transferencias y separaciones.
- Necesidades de capacitación y desarrollo, una evaluación de desempeño que no supere las expectativas puede determinar la carencia de capacitación, por lo contrario, si la evaluación superó las expectativas esta servirá como guía para identificar el potencial de un colaborador.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional.
- Imprecisión de la información, el desempeño ineficiente puede señalar fallo o desperfecto en los procesos de selección, orientación y capacitación del personal.
- Desafíos externos, porque el ambiente externo de la organización también tiene influencia sobre el desempeño de los colaboradores, si se identifican estos factores mediante la aplicación de una evaluación la organización o jefe inmediato puede prestar ayuda.

## 2.2.7 Importancia de la Evaluación de Desempeño

Como ya se ha referido anteriormente, la evaluación de desempeño busca elaborar un juicio sobre lo logrado por el personal en el pasado, para que este pueda superar su desempeño en el futuro. Esta evaluación es importante para el administrador porque

proporciona elementos objetivos en qué basarse para otorgar incentivos, establecer medidas correctivas, reconocer el grado de potencial y validar los procedimientos de selección de personal. Por otra parte, la evaluación para el colaborador evaluado es esencial porque le permite obtener una orientación de su rendimiento actual y de las mejoras que la organización espera de él (Arias & Heredia, 2006).

## 228 Evaluación del desempeño en el nuevo contexto empresarial

Existen empresas que al momento de evaluar el desempeño de los trabajadores se centran en determinar las unidades que se vendieron, el incremento del mercado o la rentabilidad de la empresa; debido a que los objetivos son cuantificables y medibles esto hace que la valoración sea de manera más objetiva. Sin embargo, la evaluación por objetivos, está encaminado hacia los resultados pasados y no ayuda a desarrollar las competencias que la organización necesita en su personal para un resultado a largo plazo. Esta evaluación hace que el personal se centren del qué consiguen más no del cómo lo consiguen.

Debido a esto las empresas están dando prioridad a las competencias durante el proceso de evaluación de los colaboradores dejando de un lado los objetivos. Según Kaplan y Norton (citado en Review, 1999) proponen un procedimiento conocido como Cuadro de Mando Integral (balance scorecard), que consta en añadir los objetivos estratégicos y los resultados, para ello se realiza una ponderación para poder obtener un indicador final. Este procedimiento tiene dificultades porque al unir realidades diferentes como son los objetivos y las competencias, pueden ocasionar una cadena de percepciones negativas para el personal y esto afecta en la motivación y rendimiento hasta llegar a no desarrollar su competencia creativa e innovadora.

Estas competencias son más complejas de medir ya que se requiere de una motivación en la que el personal sienta que está siendo partícipe y beneficiado por la empresa. Al momento de evaluar las competencias, se les recomienda a las empresas tener un trato diferenciado tanto para la evaluación como para las recompensas.

De acuerdo a Pérez López (citado por Cardona & Wilkinson, 2009), el modelo de competencias directivas consiste en el avance de las capacidades del personal enlazadas con la función directiva, la cual tiene como objetivo diseñar estrategias que produzcan un poder económico para la organización. Los resultados de una evaluación de desempeño de trabajadores y directivos están indudablemente relacionados con los comportamientos, competencias y actitudes que se requieren para el logro de los objetivos de la organización. De este concepto se originan tres talentos propios: el estratégico, el ejecutivo y el de liderazgo personal; para desarrollar estos tres talentos se necesita de tres grandes grupos de competencias directivas: las competencias de negocio, competencias interpersonales y las competencias personales.

- **Competencias de negocio**

Cardona y Wilkinson (2009) definen a las competencias de negocio como las competencias que “van dirigidas al logro de un mayor valor económico para la empresa” (p.26).

Las competencias de negocio están compuestas por:

*Orientación al cliente:* la existencia de toda empresa depende del cliente, todos los procesos que realiza la organización van encaminado a la satisfacción del cliente. Lo correcto sería que toda la empresa esté dirigida al cliente y cuando se habla de toda la empresa, también intervienen desde la dirección general hasta el último colaborador.

Para promover dicha competencia se necesita de un equipo de colaboradores que estén alineados por el mismo objetivo y a la vez contar con la actitud de servicio que se requiere para satisfacer las necesidades del cliente.

La orientación al cliente genera clientes satisfechos y fieles que aportan un valor agregado no solo monetario, sino una relación personal y con un grato agradecimiento. En lo que respecta a los empleados, va a producir un aumento de satisfacción y motivación, con ello brindarán un servicio de alta calidad que generará satisfacción al cliente; todo este círculo va a contribuir a un ciclo de mejora para las partes intervinientes.

*Gestión de recursos:* capacidad de utilizar adecuadamente los recursos de la organización para poder así obtener los resultados que se plantearon como empresa. Competencia en el empleo de recursos materiales y económicos de la manera más rápida, económica y eficaz para obtener los resultados deseados.

#### - **Competencias Interpersonales**

Cardona y Wilkinson (2009) afirma que estas competencias “van dirigidas al desarrollo de las capacidades de los colaboradores y su correcta funcionalidad en el trabajo” (p. 27).

*Comunicación:* esta competencia es de mucha importancia ya que es aquí donde se transmiten las ideas que la empresa desea desarrollar. Todo el proceso de comunicación tiene que realizarse de una manera efectiva para que el mensaje llegue con claridad y no haya diferentes interpretaciones. La adecuada comunicación en el ámbito empresarial debe ser participativo ya que va a permitir que los colaboradores expresen plenamente sus ideas y la relación que se tenga entre compañía- colaborador sea de forma horizontal para que se pueda intercambiar información y con esto se pueda resolver problemas comunes, lo que contribuye a la eficacia de la empresa.

*Gestión de conflictos:* las diferencias en una organización se pueden dar por tres causas de conflictos: la primera son las diferencias personales; en este aspecto podemos encontrar las costumbres, valores, la personalidad de cada colaborador que influye en cómo se desempeña en su trabajo, la segunda causa son las tendencias humanas conflictivas; aquí puede prevalecer el orgullo, la pereza al realizar las funciones correspondientes a su cargo la cual está acompañada de una falta de interés por lo que se realiza, y por último se encuentran las causas contextuales; la aparición de este conflicto puede ser por la estructura del lugar de trabajo ya que existen empresas con diseños muy jerárquicos de forma vertical. En una empresa la asignación de tareas y objetivos deben estar bien definidos para que se tenga coherencia con lo deseado, también los estados de ánimo en los colaboradores tienden a convertirse en conflictos ya que pueden presentar cansancio o estrés. Conocer, entender y prevenir conflictos ayuda a gestionar mejor las diferencias que se puedan tener en una organización.

*Carisma:* para lograr el compromiso de los colaboradores es necesario conocerlo mutuamente, inspirarle confianza y motivarlo a conseguir sus objetivos. Asimismo, el directivo tiene que contar con la capacidad de delegar, realizar un buen coaching y capacitación para ayudar al desarrollo de cada colaborador, fomentar la colaboración, comunicación y confianza.

*Trabajo en equipo:* consiste en la colaboración organizada para llegar a un mismo objetivo. Esta competencia genera un ambiente de cooperación, comunicación y confianza entre todos los que integran la organización, además ayuda a conocer la aptitud y las capacidades personales de cada uno. Todos los integrantes del equipo siempre van a necesitar la ayuda de otro integrante; dar y recibir feedback es una de las capacidades que se debe desarrollar ya que permite dar información al colaborador de su trabajo y su manera de trabajar; y recibir feedback sobre el trabajo que está desempeñando en su cargo.

#### - **Competencias personales**

Cardona y Wilkinson (2009) manifiestan que estas competencias “permiten el desarrollo de confianza e identificación en los colaboradores” (p. 59).

*Iniciativa creativa:* Consiste en no solo tener ideas, sino que sean aplicadas; una persona con esta competencia es capaz de innovar, y a la vez defender su posición. Las empresas de hoy en día requieren de personal que cuente con esta competencia, ya que será de mucha ayuda en algunos funcionamientos de la empresa. Los conocimientos y la experiencia son pilares fundamentales para que se origine la iniciativa creativa. “La actitud de iniciativa creativa de los colaboradores, al tratarse de una predisposición interior, dependerá fundamentalmente de su motivación”. (Cardona & Wilkinson, 2009, p. 59)

Para que un colaborador se sienta motivado se tiene que valorar su iniciativa, de esto dependerá el trato que le damos al colaborador, el interés que se tiene que mostrar al momento que exprese sus ideas y a la vez el respectivo agradecimiento por la contribución que brinda a la organización. Una vez que se conozca bien al colaborador

se le tiene que alinear con tareas, estas no deben ser fáciles ya que el colaborador se acostumbrará y no querrá salir de su zona de confort; pero tampoco deben ser tan difíciles o fuera de su alcance porque si no los cumple se sentirá frustrado y estresado.

Otro factor para fomentar la iniciativa creativa el cual no debe faltar en una empresa es la calidad motivacional, en algunos estudios hablan sobre los motivos que mueven la acción: motivación extrínseca, motivación intrínseca y motivación trascendente. Lo que la empresa debe hacer es potenciar la motivación y autoestima de todo el equipo de trabajo para que ellos mismos se sientan apoyados por su organización.

*Gestión del tiempo:* esta competencia es un elemento clave para la MYPES, ya que el mercado está cambiando y con ello el tiempo se acelera mucho más rápido, la rentabilidad de una empresa se enlaza con la labor eficaz y de calidad para todas las actividades que se requieren para poder así cumplir con sus objetivos y metas de la organización, recalcan que para este cumplimiento se necesita de una adecuada gestión del tiempo.

Gestionar adecuadamente la realización de las actividades se puede considerar no sólo un ahorro de costos sino la manera de extender el margen de recursos, el amoldamiento y capacidad de producción, obteniendo un manejo positivo de las actividades y con ello tener como resultados óptimos para la empresa.

Para tener una mejora en la gestión de tiempo se requiere de diferentes fases: misión, planificación, ejecución y una revisión periódica. El gran aliado para esta competencia es la planificación, ya que este aspecto podemos visualizar lo que se debe hacer, cuándo y qué se necesita realizar. También se tiene que distinguir en lo urgente y lo importante, para que se priorice los asuntos que se tengan que desarrollar lo más antes posible y no tengan repercusión en la empresa.

*Autoconocimiento:* La reflexión y la comprensión de uno mismo de acuerdo a los estudios del comportamiento humano es esencial para el funcionamiento productivo personal, es fundamental para lograr el dominio de uno mismo. Los colaboradores que poseen un mayor autoconocimiento son más hábiles ya que desempeñan mejor las

funciones directivas, de liderazgo, y son más productivos en el trabajo (Boyatzis, 1982; Cervone, 1997; Spencer & Spencer, 1993; citado en Whetten & Cameron, 2011).

*Integridad:* una persona es íntegra cuando cultiva valores, que pueden aportar a la sociedad, si se habla del nivel de integridad de una organización se evidenciará en el respecto que brinda a sus colaboradores y a sus clientes.

La comunicación de un directivo hacia sus colaboradores debe ser verdadera, justa, honesta y se les debe considerar como seres humanos e integrantes valiosos ya que es un componente esencial de la integridad en la administración. La relación que el colaborador debe tener con el cliente debe ser sincera, ya que de esto dependerá si se pueda convertir en un potencial y fiel cliente.

### **III. Metodología**

#### **3.1 Tipo y nivel de investigación**

- Enfoque: El enfoque de la investigación fue cuantitativo porque se aplicó un cuestionario dirigido a todos los colaboradores de la organización al que posteriormente se le asignó un peso para cada alternativa con el cual se pudo obtener un promedio ponderado.
- Tipo: la investigación fue de tipo aplicada, según Murillo (2008), la investigación aplicada o también llamada investigación práctica; tiene como característica primordial basarse en conocimientos que se han venido adquiriendo en la investigación para posteriormente sean aplicados, y con ello brindar un resultado detallado y organizado para poder así conocer la realidad.
- Nivel: Para Ander-Egg (2011), la investigación descriptiva se indica las características del fenómeno que se estudia, con esto permite poner de evidencia los conocimientos teóricos y metodológicos del autor de estudio. El alcance de esta investigación fue descriptivo, por lo que se describió e identificó las opiniones y competencias de los colaboradores para

posteriormente analizarlas y evaluarlas, las cuales sirvieron como base para la elaboración de la propuesta.

### **3.2 Diseño de investigación**

El diseño de investigación fue no experimental, transversal por lo que no hubo manipulación del objeto de estudio y la recolección de información se dio en un solo momento.

### **3.3 Población, muestra y muestreo**

La población estuvo representada por los 20 colaboradores que laboran en el restaurante “El Pueblo” de la ciudad de Chiclayo entre meseros, chefs y administrativos. No existió la necesidad de desarrollar un muestreo probabilístico, pues la población de la empresa analizada es pequeña, por lo tanto, la muestra fue igual a la población.

Para determinar la muestra de clientes se utilizó un muestreo no probabilístico, el cual consistió en seleccionar muestras por conveniencia, “El elemento se autoselecciona o se ha seleccionado debido a su fácil disponibilidad” (Kinner y Taylor, 1998, p.405). Para fines académicos se determinó conveniente encuestar a un total de 70 clientes, los cuales fueron seleccionados de manera aleatoria durante los cuatro días de la semana de mayor concurrencia de público. Esta información ayudó para contrastar la percepción de los clientes con lo manifestado por los colaboradores.

### **3.4 Criterios de Selección**

Para la siguiente investigación no fue necesario establecer criterios de selección porque el tamaño de la población fue pequeño y no hubo la necesidad de realizar cálculo de muestra.

### 3.5 Operacionalización de variables

Tabla 1.

*Operacionalización de variables*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA	INSTRUMENTO	
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b> Herramienta de medición del rendimiento colaborador, teniendo en cuenta la contribución global de este a la empresa. (Werther & Davis, 2000)	<b>Competencias del Negocio</b> Competencias dirigidas al logro de un mayor valor económico para la empresa. (Cardona & Wilkinson, 2009)	<b>Orientación al cliente</b>	Cuando se le presenta un obstáculo en sus tareas, busca alternativas para satisfacer al cliente. Proporciona un servicio con amabilidad en el cargo que desempeña. Le es fácil atender a los clientes	Encuesta	Cuestionario	
			<b>Gestión de recursos</b>			Cumple las metas asignadas Mantiene limpia su área de trabajo De acuerdo a las acciones que realiza, están orientadas al logro de los objetivos de la empresa.
	<b>Competencias Interpersonales</b> Competencias dirigidas al desarrollo de las capacidades de los colaboradores y su correcta funcionalidad en el trabajo. (Cardona & Wilkinson, 2009)	<b>Comunicación</b>				Le es fácil interactuar con sus compañeros de trabajo sobre cierta situación Le es fácil interactuar con los clientes sobre cierta situación
			<b>Gestión de conflictos</b>			Está conforme con la forma de las órdenes de trabajo Presenta una buena actitud cuando algunos clientes están prepotentes al momento de atenderlos Le fastidia al momento de que el cliente no de indicios de retiro, aunque sea hora de cerrar
	<b>Competencias Personales</b> Competencias que permiten el desarrollo de confianza e identificación en los colaboradores. (Cardona & Wilkinson, 2009)	<b>Carisma</b>				<b>Trabajo en Equipo</b>
			<b>Gestión del tiempo</b>			
		<b>Autoconocimiento</b>				<b>Integridad</b>
			<b>Integridad</b>			

### **3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Los instrumentos que se utilizaron para llevar a cabo el siguiente estudio fueron: Guía de entrevista, a través de la técnica de Entrevista dirigida a la administradora de la organización para identificar la situación actual de la empresa, el instrumento de Cuestionario a través de la técnica de Encuesta, dirigido a los colaboradores basado en el modelo de Cardona y Wilkinson para identificar las competencias laborales y Cuestionario dirigido a clientes para poder contrastar la opinión de estos respecto a la información obtenida de los colaboradores.

En el instrumento que determinó el grado de desarrollo de competencias laborales de los colaboradores se utilizó una escala de respuesta tipo Likert que presenta cinco opciones de respuesta: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca. La calificación oscila entre la escala de 1 a 5 puntos, donde 1 “Siempre” representa la opción más favorable y 5 “Nunca” que representa la menos favorable. El cuestionario estuvo compuesto por 3 bloques correspondientes a cada dimensión de evaluación por competencias basado en el modelo de Cardona y Wilkinson (Competencias del Negocio= 6 ítems, Competencias Interpersonales = 10 ítems y Competencias Personales = 6 ítems).

El cuestionario dirigido a los clientes solo estuvo compuesto por 1 bloque y también se utilizó una escala de respuesta tipo Likert que presentó cinco opciones de respuesta: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca. La calificación oscila entre la escala de 1 a 5 puntos, donde 1 representa la opción “Siempre” y 5 “Nunca”.

### **3.7 Procedimientos**

Para la aplicación de los instrumentos de investigación en el restaurante “El Pueblo”, se estableció contacto con la administradora del restaurant y la señorita encargada del personal, solicitando reuniones previas para la explicación del estudio a realizar y los beneficios que obtendrían con los resultados de la investigación. Después de haber recibido la autorización por parte de la administración para realizar la investigación de campo, se procedió a programar sesiones con el personal del restaurante para aplicar el instrumento ya validado en la misma organización. La

aplicación de la herramienta de investigación dirigida a los clientes, se efectuó de manera aleatoria en los días de mayor afluencia de público. Esta recolección inició la segunda semana de noviembre del 2017, tomando una muestra de 10 encuestas diarias por 9 días en las fechas del 10-11-2017 al 18-11-2017.

### 3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de los datos obtenidos en la presente investigación, se utilizó el programa estadístico SPSS; en el cual se transcribió los resultados y se realizaron gráficos para representar e interpretar la información obtenida. Este programa estadístico también fue utilizado para evaluar la consistencia interna (Alfa de Cronbach) de los datos obtenidos y el cálculo de los principales descriptivos de la dimensión estudiada.

También se utilizó el programa EXCEL en el cual se utilizó de apoyo para la generación de tablas dinámicas y gráficos.

La técnica de encuesta y entrevista que se aplicó a los trabajadores del restaurante “El Pueblo” para poder obtener los resultados, fue medido mediante la escala tipo Likert.

Siempre	Casi siempre	A Veces	Casi nunca	Nunca
1	2	3	4	5

*Figura 1.* Escala de respuesta tipo Likert

Fuente: Manual práctico para el diseño de la escala Likert.

### 3.9 Matriz de consistencia

Tabla 2.  
Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	DIMENSIÓN/VARIABLE	METODOLOGÍA
<p><b>Problema Principal</b> ¿Cuál es el nivel de desempeño de los colaboradores del restaurante según el modelo de Cardona y Wilkinson?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Elaborar una propuesta de evaluación de desempeño para la empresa basado en el modelo de Cardona y Wilkinson (2009).</p> <p><b>Objetivos Específicos</b> Identificar el actual sistema de evaluación del desempeño en la empresa.</p> <p>Determinar el grado de desarrollo de las competencias laborales que tienen los trabajadores del restaurante.</p>	<p>El nivel de Desempeño Laboral de los colaboradores del restaurante “El Pueblo” es regular.</p>	<p><b>Variable</b> Desempeño Laboral</p> <p><b>Dimensión</b> Competencia de Negocio Competencias Interpersonales Competencias Personales</p> <p><b>Indicadores</b> Orientación al cliente Gestión de recursos Gestión de conflictos Carisma Trabajo en equipo Gestión del tiempo Autoconocimiento Integridad</p>	<p>El enfoque fue cuantitativo, por lo que se aplicó un cuestionario dirigido a todos los colaboradores midiendo su desempeño, y una guía de entrevista como apoyo de información.</p> <p><b>Nivel de Investigación</b> El alcance fue descriptivo, por lo que se describió e identificó las opiniones y competencias de los colaboradores para posteriormente analizarlas y evaluarlas, las cuales sirvieron como base para la elaboración de la propuesta.</p> <p><b>Diseño de la investigación</b> Fue no experimental, transversal por lo que no hubo manipulación del objeto de estudio y la recolección de información se dio en un solo momento.</p> <p><b>Población</b> La población está constituida por todos los colaboradores del restaurante “El Pueblo” de la ciudad de Chiclayo, la cual fue de 20 personas. En cuanto para determinar la muestra de clientes se utilizó un muestreo no probabilístico, el cual consiste en seleccionar muestras por conveniencia Para fines académicos se determinó conveniente encuestar a un total de 70 clientes, fueron seleccionados de manera aleatoria durante los cuatro días de la semana de mayor concurrencia.</p>
<p><b>Problema Secundarios</b> ¿Cuál es el actual sistema de evaluación del desempeño en la empresa? ¿Cuál es el grado de desarrollo de competencias laborales en los trabajadores del restaurante? ¿En qué medida la contrastación de información obtenida por los colaboradores con la percepción de los clientes ayuda a la empresa?</p>	<p>Contrastar la información obtenida de los colaboradores con la percepción de los clientes para generar alternativas de mejor</p>			

### 3.10 Consideraciones éticas

Los estudiantes no tienen conflicto de intereses en esta investigación. Se envió una carta a la dueña de la empresa estudiada solicitando el permiso para llevar a cabo la investigación. La carta se muestra en el [Anexo 10.4](#). La investigación está totalmente desligada a intenciones antiéticas.

### 3.11 Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad del instrumento (consistencia de los datos) dirigido a colaboradores se utilizó la prueba estadística de Alfa de Cronbach realizada a cada dimensión del instrumento (3 dimensiones), para tal fin se consideró que la dimensión que tiene 0.7 para delante de Alfa de Cronbach será confiable y de 0.6 en adelante se considera aceptable.

Tabla 3.

*Índices de Confiabilidad por Dimensión*

<b>Dimensiones</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Competencias del Negocio	<b>.833</b>
Competencias Interpersonales	<b>.680</b>
Competencias Personales	<b>.720</b>

Eliminado el ítem No. 6 (Percibe como inútil alguna de las herramientas que utiliza en su trabajo) de la dimensión Competencias Interpersonales produjo un aumento del índice de Alfa de Cronbach a 0.680, con lo cual la dimensión ya se considera confiable. Para los siguientes análisis se contarán estas dimensiones sin los elementos eliminados.

### 3.12. Validez

#### 3.12.1. Validez de Contenido

Las herramientas para recolectar información se sometieron a juicio de expertos para que se determinaran si los instrumentos utilizados tienen las condiciones establecidas. Los resultados se muestran en el [Anexo10.2](#).

### 3.122. Validez de Constructo

Para poder determinar la validez de constructo se utilizó el Análisis Factorial Confirmatorio aplicado a las tres dimensiones de la variable Desempeño Laboral. De la misma manera, se evaluó la viabilidad del análisis factorial sobre la base de la medida de adecuación Kaiser-Meyer y el test de esfericidad de Bartlett. Cuanto más cerca de 1 tenga el valor obtenido del test KMO, implica que la relación entre las variables es alta. Por otra parte, la prueba de esfericidad de Bartlett evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas y si la siguiente resulta < 0.05 entonces se puede aplicar el análisis factorial. Los resultados por dimensión se muestran en las siguientes tablas.

Tabla 4.

*Prueba de KMO y Bartlett. Dimensión Competencias del Negocio*

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,742
	Aprox. Chi-cuadrado	63,848
Prueba de esfericidad de Bartlett	Gl	15
	Sig.	,000

Tabla 5.

*Prueba de KMO y Bartlett. Dimensión Competencias Interpersonales*

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,470
	Aprox. Chi-cuadrado	90,687
Prueba de esfericidad de Bartlett	Gl	45
	Sig.	,000

Tabla 6.

*Prueba de KMO y Bartlett. Dimensión Competencias Personales*

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,602
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	50,359
	Gl	15
	Sig.	,000

Para continuar con el análisis factorial se aplicó el método VARIMAX, para interpretar el sentido y significado de los factores en la matriz de componentes rotados. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 9.

Tabla 7.

*Matriz de Componente Rotado. Dimensión Competencias del Negocio*

	<b>Componente</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Cuando se le presenta un obstáculo en sus tareas, busca alternativas para satisfacer al cliente	,911	,244	,123	-,051	,298	,063
Proporciona un servicio con amabilidad en el cargo que desempeña	,126	,820	,918	,097	,217	,062
Le es fácil atender a los clientes	,475	,548	,272	,279	,342	,052
Cumple las metas asignadas	,344	,237	,251	,989	,000	,073
Mantiene limpia su área de trabajo	-,020	,111	,081	-,007	,870	,043
De acuerdo a las acciones que realiza, estas están orientadas al logro de los objetivos de la empresa	,295	,284	,395	,144	,247	,453

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.<sup>a</sup>

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Tabla 8.

*Matriz de Componente Rotado. Dimensión Competencias Interpersonales*

	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Le es fácil interactuar con sus compañeros de trabajo sobre cierta situación	,942	-,291	-,109	,075	,090	,056	,007	,061	,074	,001
Le es fácil interactuar con los clientes sobre cierta situación	,298	,929	-,016	-,023	,920	,002	,187	,198	,114	-,134
Está conforme con la forma de las órdenes de trabajo	,921	,167	,076	-,023	-,123	-,029	,176	,143	,161	,000
Presenta una buena actitud cuando algunos clientes están prepotentes al momento de atenderlos	,344	-,017	,014	,974	,193	-,007	-,072	-,059	,271	,000
Le fastidia al momento que el cliente no muestre indicios de retiro aunque ya sea hora de cerrar	-,034	,095	,923	,097	,248	-,042	,121	,072	,050	,000
Posee la habilidad suficiente para influir en sus compañeros de trabajo	-,026	,101	,327	-,054	,131	,304	,023	-,008	,047	-,001
Es sincero y proyecta confianza en su persona	,192	,065	,180	,112	-,027	,099	,927	-,016	-	,002
Colabora con sus compañeros de trabajo para que realicen mejor sus tareas	,055	,183	,089	,019	,091	,238	-,004	,302	-	,002
En algunas ocasiones prefiere realizar las actividades en equipo	-,056	-,031	,096	,157	,920	,903	,162	,165	,841	-,004
Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo	,305	-,023	-,004	,140	,156	,022	-,022	,866	,003	,146

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

Tabla 9.

*Matriz de Componente Rotado. Dimensión Competencias Personales*

	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Se mantiene ocupado en momentos de baja afluencia de clientes	,033	,021	,094	,135	,141	,034	,096	,001
Está pendiente que se le cobre al cliente	,051	,976	,020	,019	,065	,141	,144	,003
Cumple con las órdenes dadas al momento de realizar su trabajo	,259	,018	,917	,104	-,012	,193	,208	,004
Es una persona que se responsabiliza de sus actos	-,010	,153	,171	,222	-,025	,947	,025	-,006
Es puntual en el horario de entrada al trabajo	,203	,064	-,013	,956	,967	-,022	-,032	,003
Está satisfecho con lo que realiza en su trabajo	,412	,265	,324	,155	-,057	,216	,197	,001
Mantiene normas éticas personales ante cualquier situación de provocación	,949	,004	,119	,013	,106	,068	,791	-,174
Es prudente en sus comentarios y en su actuación diaria	,913	,082	,222	,041	,205	-,083	,127	,208

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Como se puede apreciar en las tablas presentadas anteriormente, la mayoría de ítems están agrupados en sus respectivas dimensiones, pero existe algunos ítems que no han coincidido con las dimensiones asignadas. Esta discordancia se puede deber a la existencia de algunos ítems parecidos en el contenido.

## IV. Resultados

### 4.1. Elaborar una propuesta de evaluación de desempeño para la empresa basado en el modelo de Cardona y Wilkinson

#### Propuesta

##### Objetivo general

- Dotar a la administradora de un modelo de evaluación de desempeño con el fin de comprobar y mejorar el rendimiento de los colaboradores en cada una de las áreas de la empresa.

##### Objetivo específico

- Solicitar diagnóstico de capacitación.
- Reestructurar el MOF de acuerdo a la realidad de la empresa para simplificar y evitar duplicación defunciones.
- Elaborar lista de funciones para las principales áreas de la empresa.

##### Importancia de la propuesta

- **Para el restaurante “El Pueblo”:** El desarrollo de esta herramienta ayudará a conocer el rendimiento de los colaboradores, esto va a permitir que desarrollen un plan de trabajo estructurado para tomar las decisiones necesarias en los aspectos deficientes y reforzar las relaciones organizacionales para en conjunto darle continuidad al negocio. A la vez podrán identificar las competencias de sus colaboradores para poder aprovecharlas con el fin de brindar una mejor atención al cliente.
- **Para los colaboradores:** Conocerán las expectativas de sus superiores respecto a las tareas que desempeñan, permitirá que se realicen una autoevaluación para fomentar su desarrollo personal y de esta manera beneficiar al cliente brindándole un mejor servicio.
- **Para los clientes:** Por último, el cliente también se verá beneficiado ya que recibirá una buena atención por parte personal competente y en un ambiente agradable.

## **Generalidades de la propuesta**

- Solicitar diagnóstico de capacitación: Se acudió a diferentes instituciones que realizan labores de capacitación para empresas y se pudo constatar que el costo promedio por cada capacitación es de s/. 80.00 soles por hora. Dicha capacitación consta en entrevistar a los empleados para luego examinar los problemas que existen; se llevan a cabo reuniones con todos los colaboradores y luego realizan encuestas para ver los resultados. Se recomienda contratar una capacitación al año como mínimo, la capacitación dura como máximo dos horas y es una inversión mínima que pueda tener buenos resultados si todos los colaboradores y jefes se comprometen.
- Reestructuración de MOF: En la etapa de recolección de información se determinó que “El Pueblo” ya contaba con Manual de Organización y Funciones, se pidió permiso para acceder a la revisión de los mismos y se observó que las funciones asignadas a cada puesto eran demasiado extensas para el tamaño de la organización, existía duplicidad de funciones en puestos relacionados como Cheff y Asistente de Cheff lo que podía ocasionar confusión y además consideraban puestos que no existían actualmente en la organización. Por lo tanto, se procedió a reestructurar y simplificar el MOF adecuándolo a los puestos existentes y necesarios para la organización, dejando en claro la función general y funciones específicas de cada puesto dentro de la organización. Los Manuales se muestran a continuación.

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

**ÁREA FUNCIONAL:** Administración

**NOMBRE DE PUESTO:** Administradora

### **FUNCIÓN GENERAL:**

Gestionar el servicio del restaurante, incluyendo acciones de planificación, control y dirección de personal, compras y finanzas, optimizando recursos y garantizando la calidad del servicio con el fin de lograr los objetivos de la empresa.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

-Planificar las acciones de trabajo tales como: Asignación de recursos, creación de planes de contingencia, supervisión del cumplimiento del reglamento, elaboración de presupuestos y análisis de la rentabilidad de la empresa.

- Efectuar un control financiero y contable de los costos de materia prima, producción y personal.

- Establecer procedimientos y estándares en manuales de trabajo.

-Asegurar la satisfacción del cliente, estando atento a su estadía y a algún inconveniente que pueda surgir atendiendo quejas y brindando soluciones.

-Velar por la seguridad, tanto del cliente como de la empresa contratando personal de vigilancia

-Definir los objetivos principales de la empresa y liderar al equipo.

-Definir los requisitos para el reclutamiento y selección del personal. Mantener motivado al personal, estableciendo un sistema de incentivos.

-Evaluar el logro de objetivos y el desempeño de los departamentos a su cargo.

-Promover la capacitación e incentivar la cooperación y solidaridad entre el personal.

-Realizar pagos al personal.

**DEPENDENCIA:** Socios

**SUPERVISA:** Contador externo, meseros, cocineros y vigilancia.

**PERFIL:** LIC. en Administración de Empresas

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

**ÁREA FUNCIONAL:** Departamento de Producción

**NOMBRE DE PUESTO:** Cheff

### **FUNCIÓN GENERAL:**

Elaborar los platos que ofrece el restaurant, teniendo en cuenta la política de calidad de la empresa.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

-Garantizar la preparación y presentación de los alimentos de manera adecuada y eficiente, y de acuerdo a los estándares y procedimientos establecidos para su área.

-Cuidar la seguridad alimentaria, asegurando la aplicación de los procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos, en la limpieza de los utensilios, el buen estado de los equipos empleados, higiene y limpieza del personal y del lugar de trabajo.

-Elaborar informes de la actividad y funcionamiento del área.

-Preparar ordenada y rápidamente los platos requeridos

-Estar atento a las sugerencias de superiores y clientes.

-Mantener organizado su ambiente de trabajo, teniendo los suministros, ingredientes y equipos necesarios para iniciar su jornada laboral eficazmente.

**DEPENDENCIA:** Administradora, Jefa de Compras

**SUPERVISA:** Ayudante de cocina.

**PERFIL:** Carrera técnica en gastronomía.

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

**ÁREA FUNCIONAL:** Departamento de Producción

**NOMBRE DE PUESTO:** Jefe de compras

**FUNCIÓN GENERAL:**

Planificación y cumplimiento de la política de compras en coordinación con la administración.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Búsqueda de los mejores proveedores, verificando sus antecedentes en cuanto a cumplimiento, calidad y precio.
- Analizar periódicamente precios de las materias primas y materiales.
- Validar que las órdenes de compras realizadas a los proveedores se lleven a cabo correctamente tanto en tiempo como en forma.
- Recibir la mercancía y realizar el control de calidad respectivo.
- Controlar los ingresos y salidas de productos en almacén
- Despachar requerimientos.
- Elaborar informes de la actividad y funcionamiento del almacén.
- Realizar inventarios de barras y cocina.
- Verificar inventarios periódicamente

**DEPENDENCIA:** Administradora

**SUPERVISA:** Cheff

**PERFIL:** Técnico en Administración de Empresas o Ingeniería Alimentaria

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

**ÁREA FUNCIONAL:** Departamento de Ventas

**NOMBRE DE PUESTO:** Mesero (a)

### **FUNCIÓN GENERAL:**

Responsable de recibir, atender y servir al cliente siempre en función de la misión de la empresa y buscando su total satisfacción.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Encargarse de la preparación y distribución de mesas y sillas, así como la disposición de los cubiertos.
- Recibir al cliente y asignarle una mesa disponible.
- Atender al cliente, tomar el pedido del cliente y transmitirlo a la cocina.
- Servir los alimentos y bebidas de acuerdo con el pedido del cliente.
- Asegurar la satisfacción del cliente.
- Atender quejas y sugerencias de los clientes.
- Supervisar los pedidos y cuentas para su correcto cobro.
- Retirar los platos sucios y limpiar la mesa.
- Atender al cliente durante toda su estadía.

**DEPENDENCIA:** Administradora

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

**ÁREA FUNCIONAL:** Departamento de Ventas

**NOMBRE DE PUESTO:** Cajera

### **FUNCIÓN GENERAL:**

Recepcionar, entregar y custodiar el dinero en efectivo.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Atender amablemente al cliente en el área de caja.
- Cobrar el dinero a los clientes por el producto ofrecido.
- Revisar detenidamente el dinero cobrado con el fin de evitar el dinero falsificado.
- Emitir y entregar boletas y/o facturas según lo solicitado el cliente.
- Efectuar los pagos a proveedores.
- Custodiar los fondos de la caja.
- Hacer el cierre de caja.
- Preparar informes semanales a la administradora.

**DEPENDENCIA:** Administradora

- Elaborar de listas de funciones: Después de la reestructuración del Manual de Operación y Funciones se procedió a elaborar una lista de verificación la cual simplifique las funciones que el responsable perteneciente de cada área de la empresa debe realizar durante el desarrollo de sus funciones.
- Método de Evaluación de Desempeño Seleccionado: Después de haber elaborado las listas de funciones y analizado los diversos métodos de evaluación de desempeño existentes se decidió seleccionar el método de “Lista de Verificación”. Este método fusiona las listas de funciones que tiene que cumplir cada trabajador evaluando el desarrollo de las mismas como “Apropiadamente”, “Regularmente” e “Inapropiadamente” según corresponda. Para el desarrollo del proceso de evaluación se requiere que la persona encargada de llevar a cabo dicho proceso siga una serie de pasos antes, durante y después del mismo. Antes de iniciar el proceso de evaluación se debe comunicar a las personas involucradas sobre el método que se va a aplicar y que se va a evaluar. Además es necesario establecer cómo se iniciarán las evaluaciones, quién las desarrollará, cuando se ejecutarán y determinar los recursos (tiempo y dinero) que se usarán. Durante el proceso, se llevará a cabo la implementación del método de evaluación seleccionada, poniendo en claro a los colaboradores el funcionamiento de la evaluación, cuál es su objetivo y de qué modo ellos participarán en el proceso. Una vez que tanto evaluador como evaluado conozcan completamente el sistema de evaluación ya se puede dar por iniciada la aplicación de la evaluación de desempeño. Después de que el proceso de evaluación mediante el formato haya finalizado es necesario que se establezcan entrevistas entre el evaluado y evaluador para llevar a cabo la retroalimentación respecto a los resultados obtenidos. Durante esta actividad es necesario que se cree una atmósfera de cordialidad y comunicación fluida para dar a conocer los resultados de la evaluación y poder determinar las causas que afectan el desempeño si es que fuera el caso.

A continuación se presenta los formatos de evaluación, cabe destacar que es recomendable que estas evaluaciones se realicen una vez al año como mínimo.

		<b>CHECK LIST PARA RESTAURANTE "EL PUEBLO"</b>		<b>FICHA DE OBSERVACIÓN</b>		
<b>PUESTO:</b>		<i>Cajera</i>		<b>Fecha:</b>		
<b>RESPONSABLE:</b>		Nombre				
N°	ACTIVIDADES	Apropiadamente	Regularmente	Inapropiadamente	Comentario	
1	Identificar mesas.					
2	Atender amablemente al cliente en el área de caja					
3	Cobro respectivo por el servicio.					
4	Revisar exhaustivamente el dinero					
5	Emitir y entregar boletas y/o facturas según lo solicitado el cliente					
6	Pagos a los proveedores.					
7	Hacer cierre de caja.					

		<b>CHECK LIST PARA RESTAURANTE "EL PUEBLO"</b>		<b>FICHA DE OBSERVACIÓN</b>		
<b>PUESTO:</b>		<i>Administradora</i>		<b>Fecha:</b>		
<b>RESPONSABLE:</b>		Nombre				
N°	ACTIVIDADES	Apropiadamente	Regularmente	Inapropiadamente	Comentario	
1	Planificar las acciones de trabajo					
2	Supervisar el cumplimiento de actividades					
3	Analizar la rentabilidad de la empresa.					
4	Establecer y supervisar el MOF para su correcto funcionamiento					
5	Ejecutar reclutamiento y selección de personal.					
6	Definir y evaluar el logro de los objetivos.					
7	Promover capacitación/talleres para el desempeño de sus colaboradores.					

		CHECK LIST PARA RESTAURANTE "EL PUEBLO"			FICHA DE OBSERVACIÓN	
<b>PUESTO:</b>		<i>Jefe de Compras</i>			<b>Fecha:</b>	
<b>RESPONSABLE:</b>		Nombre				
N°	ACTIVIDADES	Apropiadamente	Regularmente	Inapropiadamente	Comentario	
1	Recibir los requerimientos de cocina y administración					
2	Compras insumos y materiales					
3	Recibir la mercancía y realizar el control de calidad respectivo					
4	Controlar los ingresos y salidas de productos en almacén					
5	Elaborar informes de la actividad y funcionamiento del almacén					

		CHECK LIST PARA RESTAURANTE "EL PUEBLO"			FICHA DE OBSERVACIÓN	
<b>PUESTO:</b>		<i>Mesero</i>			<b>Fecha:</b>	
<b>RESPONSABLE:</b>		Nombre				
N°	ACTIVIDADES	Apropiadamente	Regularmente	Inapropiadamente	Comentario	
1	Recibir y darle la bienvenida al cliente					
2	Asignarle una mesa disponible al cliente					
3	Tomar el pedido correspondiente y transmitirlo a la cocina.					
4	Recoger el pedido de la barra y servir al cliente					
5	Atender quejas y sugerencias de los clientes					
6	Supervisar los pedidos y cuentas para su correcto cobro					
7	Retirar los platos sucios y limpiar la mesa					

		CHECK LIST PARA RESTAURANTE "EL PUEBLO"			FICHA DE OBSERVACIÓN	
<b>PUESTO:</b>		<i>Cheff</i>		<b>Fecha:</b>		
<b>RESPONSABLE:</b>		Nombre				
N°	ACTIVIDADES	Apropiadamente	Regularmente	Inapropiadamente	Comentario	
1	Verificar limpieza del área					
2	Cortar los insumos (papas, verduras)					
3	Preparar aderezos y ensaladas					
4	Preparar los platillos					
5	Servir los platillos de acuerdo al pedido					
6	Hacer inventarios y requerimientos de insumos					

		CHECK LIST PARA RESTAURANTE "EL PUEBLO"			FICHA DE OBSERVACIÓN	
<b>PUESTO:</b>		<i>Ayudante de cocina</i>		<b>Fecha:</b>		
<b>RESPONSABLE:</b>		Nombre				
N°	ACTIVIDADES	Apropiadamente	Regularmente	Inapropiadamente	Comentario	
1	Limpia la cocina antes de empezar la preparación.					
2	Lavar los insumos (papas, verduras)					
3	Lavar los utensilios de cocina (cucharas, platos, ollas)					
4	Llevar el pollo al horno y las papas a la freidora					
5	Interactuar con el mesero para el pedido.					
6	Hacer llegar el pedido al cheff.					
7	Limpia zona después de la preparación.					

#### **4.2. Identificar el actual sistema de evaluación de desempeño en la empresa.**

Como se puede mostrar en el anexo 10.5, la Sra. Marleny Elizabeth Becerra García manifiesta de manera simplificada la situación de la empresa:

Uno de los puntos más importantes de dicha entrevista, era la manera de como la administradora evaluaba el desempeño de sus colaboradores, ya que era a través de la observación, por lo que no existía un documento formal por escrito y los trabajadores no le toman el interés a dicha herramienta. La empresa cuenta con un MOF; pero éste es tomado en cuenta por los colaboradores solo en el momento que se le contrata y después de eso ya teniendo tiempo laborando, no siguen las instrucciones, debido a que la mayoría de personas que laboran son familiares y pues mezclan lo laboral con lo personal. En el aspecto de autoridad, no se está bien definida ya que a pesar, de contar con un organigrama al momento de dar indicaciones al trabajador, la Sra. Marleny como parte de la empresa que cumple la función de dueña y administradora y su esposo que también es dueño a veces se queda en la empresa y es ahí donde el trabajador no sabe a quién obedecer. Existe un porcentaje de colaboradores que no están comprometidos con la empresa y en su mayoría son jóvenes, uno de las causas es por estar al pendiente del celular que de los clientes y como son algunos de ellos familiares no se les sanciona. La administradora para determinar si un colaborador es eficiente los indicadores que utiliza es a través del cumplimiento de tareas, la responsabilidad y proactividad que le ponen a su trabajo dentro del local. Se dice que para que una empresa tenga crecimiento sus colaboradores deben estar motivados, en este caso las motivaciones que son a través de incentivos de manera monetaria ya sea por el aumento de remuneración o un adelanto de pago antes de quincena o al mes según el colaborador, en algunos casos ha funcionado pero en otros una vez que se les daba la remuneración aumentada seguían sin ningún grado de eficiencia en sus laborales hasta unas semanas antes de su pago. Por último la administradora manifestó que un sistema de evaluación de desempeño ayudaría en gran parte a la empresa ya que se contaría con un documento formal donde se estipule las evaluaciones para cada trabajador y generaría más compromiso hacia las metas que la empresa desea llegar, y con ello el nivel de satisfacción de cada cliente sería más efectivo.

#### **4.3. Determinar el grado de desarrollo de las competencias laborales que tienen los trabajadores en el restaurante**

Se aplicó un cuestionario a los 20 colaboradores del restaurante en el cual se evaluó la variable Desempeño Laboral con sus respectivas dimensiones: Competencias del Negocio, Competencias Interpersonales y Competencias Personales.

Tabla 10.

*Resumen de Áreas de trabajo*

<b>Área de Trabajo</b>	
	<b>Porcentaje válido</b>
Cocina	15,0
Válido Atención al cliente	70,0
Caja/ Administración	15,0
Total	100,0

Como se puede apreciar, la mayoría de los colaboradores encuestados pertenecen al área de Atención el cliente, es decir, son mozos o meseros.

4.3.1. Clasificación por promedios

Como se puede apreciar en el constructo Desempeño Laboral que involucra las dimensiones de Competencias del Negocio, Competencias Interpersonales y Competencias Personales, la dimensión más valorada por los colaboradores del objeto de estudio y la cual obtuvo mayor aproximación a la escala optima según Likert con un valor de 1.42 fue Competencias Personales que según la teoría hace referencia al logro de metas individuales asignadas por parte de la empresa a cada colaborador. En comparación a la competencia citada anteriormente, la dimensión de Competencias Interpersonales estuvo menos próxima a la respuesta más favorable con un promedio de 1,88; esta dimensión hace referencia a las distintas habilidades de cada colaborador para relacionarse con su entorno integrado tanto por compañeros de trabajo como por clientes y no presentan la mejor actitud ante una situación difícil con algún cliente.

A pesar de que estos resultados no sean totalmente negativos, se considera que para el buen funcionamiento del negocio debe existir un equilibrio entre Competencias Interpersonales y Competencias Personales, para que en conjunto generen competencias dirigidas a generar rentabilidad a la empresa (Competencias del Negocio). Estos resultados se observan en la Tabla 11 y gráficamente en Figura 2.

Tabla 11.

*Puntaje del Promedio de las dimensiones Desempeño Laboral*

	<b>Media</b>
Promedio Competencias del Negocio	1,51
Promedio Competencias Interpersonales	1,88
Promedio Competencias Personales	1,42

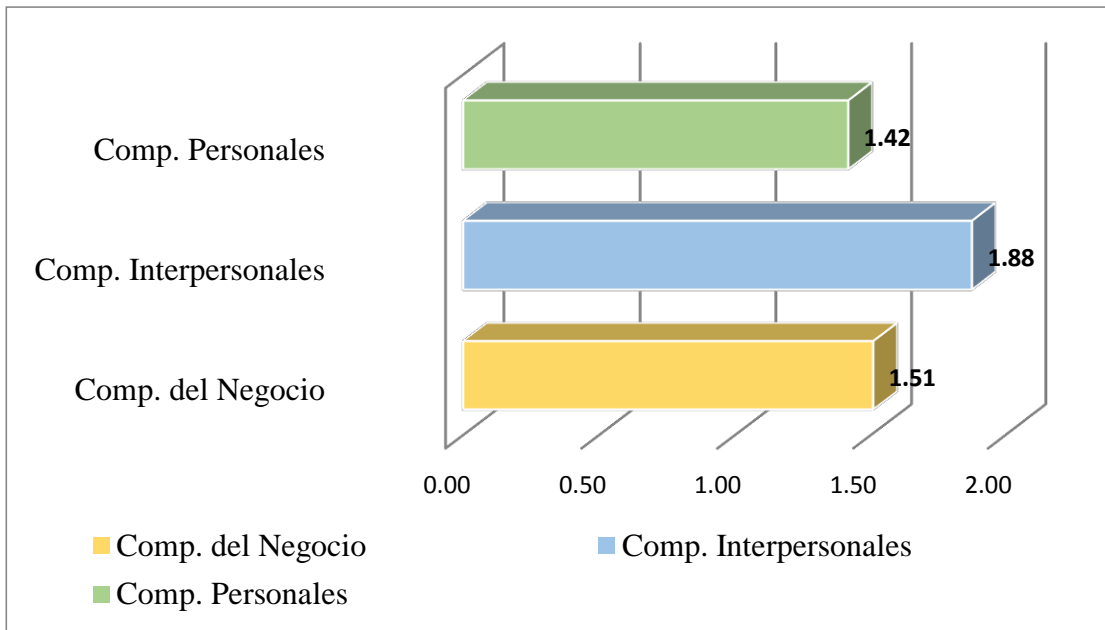


Figura 2. Promedio de cada dimensión de Desempeño Laboral

#### 4.3.2. Clasificación de promedios por Dimensiones

Al realizar el análisis descriptivo, se apreció en todas las dimensiones que el 89% de las respuestas de los encuestados oscila entre 1 y 2. (Dentro de la escala de Likert valoradas entre 1-5).

Estas valoraciones se reiteran en la dimensión de Competencias Personales y en menor medida en la dimensión de Competencias Interpersonales. Esto podría significar que los colaboradores tienen un grado de desarrollo elevado en cuestión de confianza en sí mismos y siempre sus esfuerzos están dirigidos al alcance de una meta establecida en conjunto con las herramientas para llegar a dichas metas; pero no demuestra un compromiso efectivo por llegar a relacionarse efectivamente con sus compañeros de labores y clientes ya que existen dificultades al momento de dirigirse a otros y el nivel de solución de conflictos no está claramente definido entre otros aspectos. En cuanto a Competencias del Negocio, según los datos obtenidos se puede determinar que, al no haber una concordancia entre Competencias Personales y Competencias Interpersonales, no se están desarrollando plenamente las capacidades de los empleados dirigidas a generar un beneficio económico significativo para el correcto funcionamiento de la empresa.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de cada ítem vinculado a su dimensión correspondiente.

#### **Dimensión de Competencias del Negocio**

Tabla 12.

*Valores promedio por dimensión Competencias del Negocio*

<b>Ítem</b>	<b>Promedio</b>
Obstáculo	1.75
Servicio	1.55
Facilidad	1.50
Cumplimiento	1.40
Limpieza	1.35
Logro	1.50

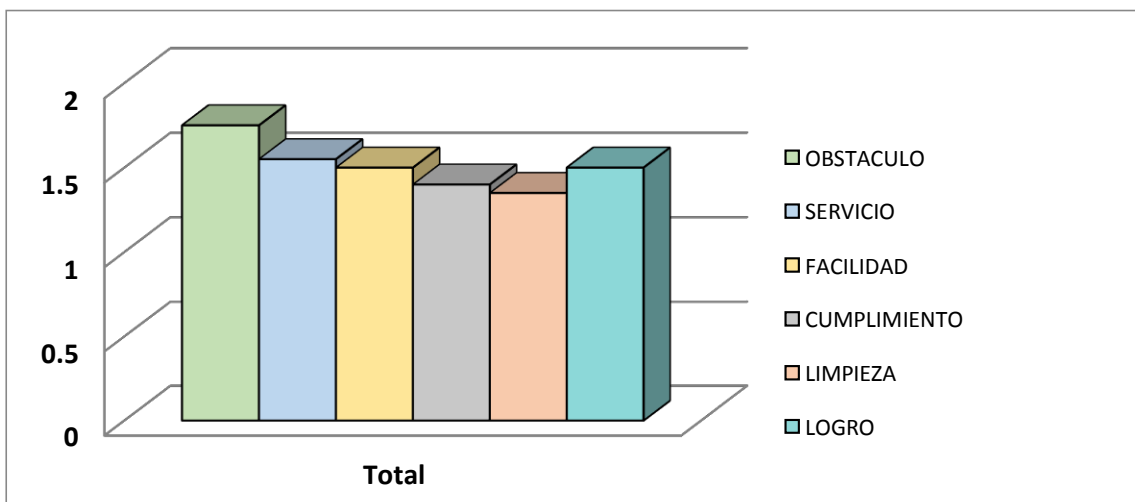


Figura 3. Promedio Competencias del Negocio

El ítem que más se aproxima a la escala más favorable fue Limpieza, esto debe evidentemente a que los colaboradores pertenecen a una empresa del sector restaurantes donde lo primordial para su óptimo funcionamiento es la limpieza en todos los aspectos, desde los ambientes hasta la presentación del personal. Por otra parte, el ítem Obstáculo no tuvo una baja puntuación, pero fue el más próximo a la segunda escala lo que significa que no todo el personal se encuentra comprometido con la solución de problemas que se pueden presentar en el día a día. Esto es un hallazgo que la empresa debería de tomar en consideración.

### Dimensión de Competencias Interpersonales

Tabla 13.

Valores promedio por dimensión Competencias Interpersonales

Ítem	Promedio
Interacción Comp.	1.80
Interacción Clientes	1.50
Conformidad	1.45
Actitud	1.60
Fastidio	2.90
Influencia	2.80
Sinceridad	1.75
Colaboración	1.75
Trabajo en equipo	1.55
Relación	1.65

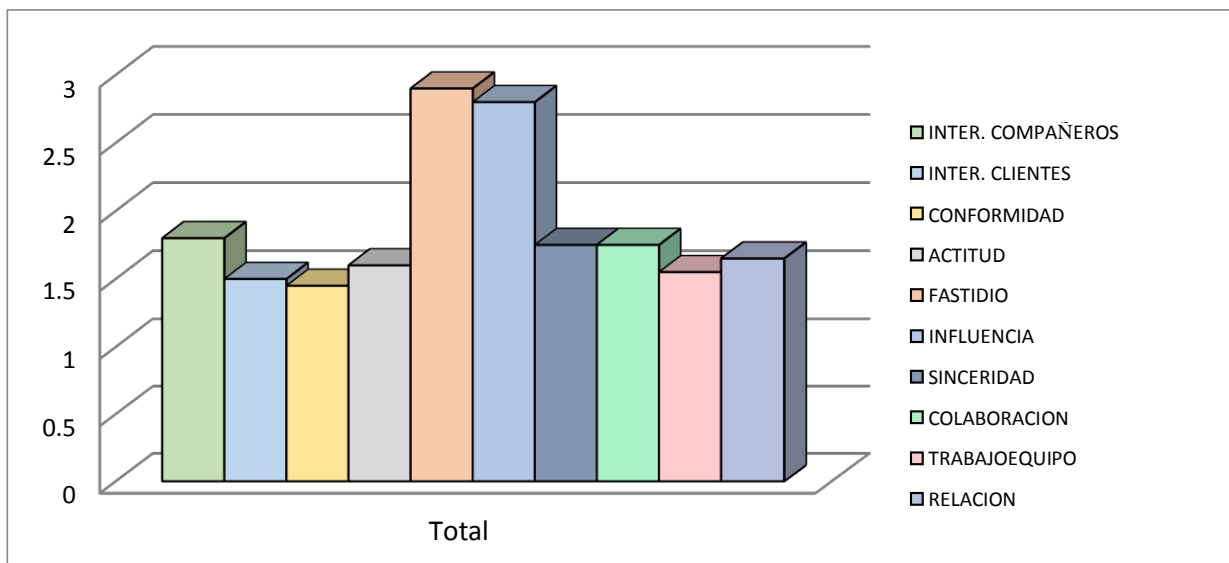


Figura 4. Promedio Competencias Interpersonales

Respecto a la segunda dimensión, se puede apreciar que el ítem Conformidad es el más próximo a la primera escala, pero no lo suficiente como para considerarlo como una respuesta óptima. Mientras tanto, se pudo identificar que los ítems Fastidio e Influencia fueron los más cercanos a la escala 3, esto quiere decir que los colaboradores no se encuentran muy conformes con el horario de trabajo extendido, aunque este pueda ser recompensado y tampoco consideran que tengan influencia significativa sobre las decisiones que se tomen en la organización. Cabe destacar que esta dimensión fue la menos favorecida en cuanto a confiabilidad. Esto se puede deber a que de todas las dimensiones que conforman la variable particularmente en esta las repuestas oscilaron entre las escalas 2-3, es decir, no tuvieron una respuesta totalmente positiva.

### Dimensión Competencias Personales

Tabla 14.

Valores promedio por dimensión Competencias Personales

Ítem	Promedio
Ordenes	1.10
Responsabilidad	1.45
Puntualidad	1.45
Satisfacción	1.75
Normas	1.40
Prudencia	1.35

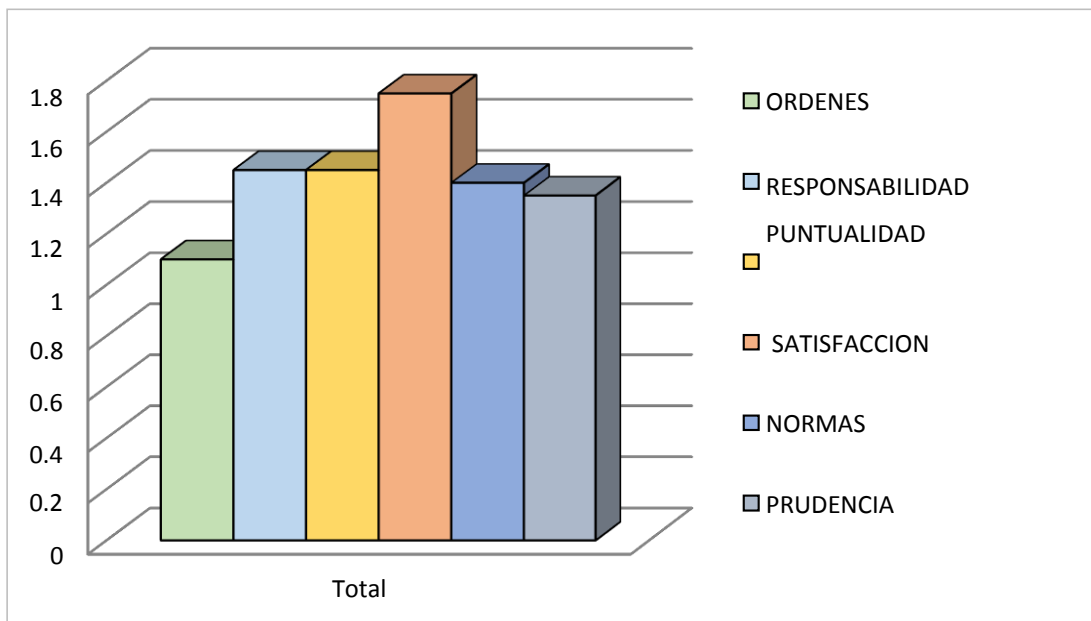


Figura 5. Promedio Competencias Personales

En cuanto a la dimensión de Competencias Personales, esta se destacó por ser la dimensión que obtuvo más respuestas positivas acercándose bastante a la escala 1 sin llegar a superar a la escala 2. El ítem Órdenes, referido al cumplimiento de órdenes por parte de superiores es el más próximo a una respuesta muy favorable. Esto resulta positivo para la organización porque facilita el cumplimiento de metas. El ítem Satisfacción se acerca bastante a la segunda escala, esto nos revela que no todo el personal de la empresa se encuentra satisfecho con las labores que realiza, quizás esto se debe a la falta de motivación o incentivos.

#### 4.4. Contrastar la información obtenida de los colaboradores con la percepción de los clientes

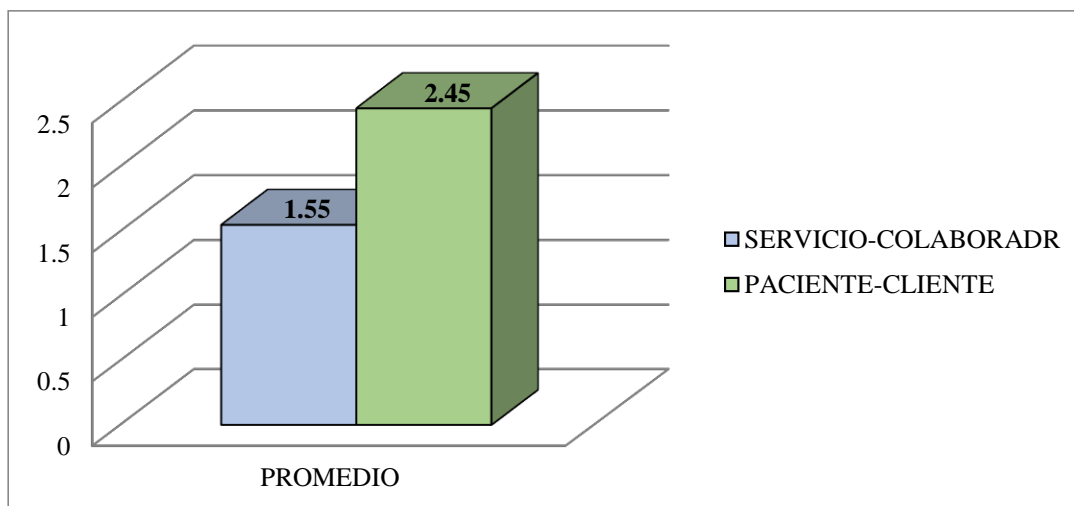


Figura 6. Brecha entre Servicio brindado y Trato recibido

En la figura 6, se detalló a través de un gráfico el cruce de información tanto de colaboradores como de clientes. A través de este gráfico se pudo determinar que se obtuvo un mayor promedio en el trato al cliente según la escala 2 la cual significa que existe una brecha de 0.9 con respecto al indicador de servicio que consideran los colaboradores. Esto quiere decir que el trato que esperaba el cliente está casi siempre a la par con el servicio.

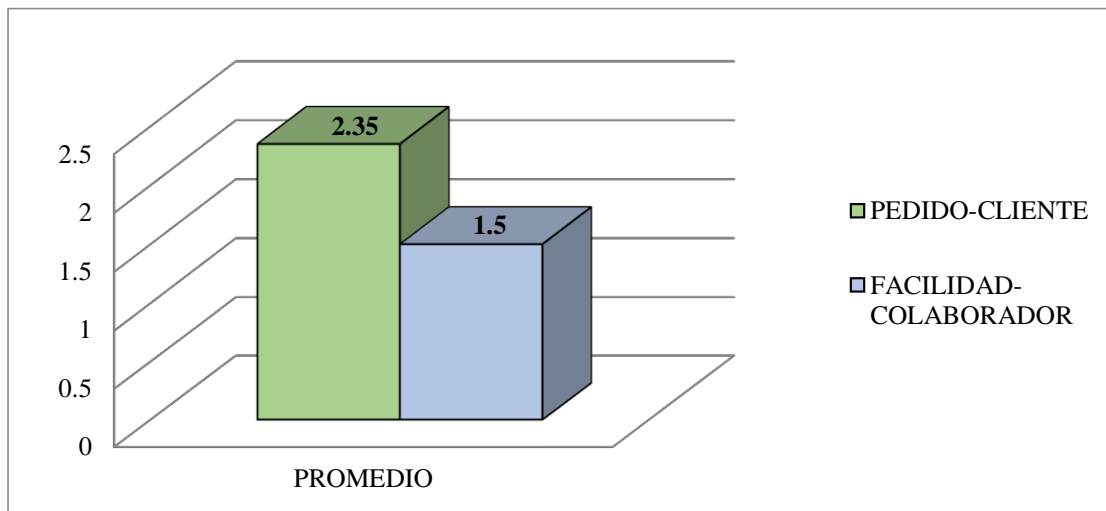


Figura 7. Brecha entre Tomado de pedido y Facilidad de atención

De acuerdo a la contratación de los indicadores PEDIDO-FACILIDAD, se puede interpretar que existe una brecha de 0.85, en la cual los clientes consideran que casi siempre el personal tiene paciencia en la toma de su pedido y según lo que los colaboradores consideran es que casi siempre le es fácil atender a los clientes; según esto se puede visualizar las diferentes percepciones que tiene cada uno.

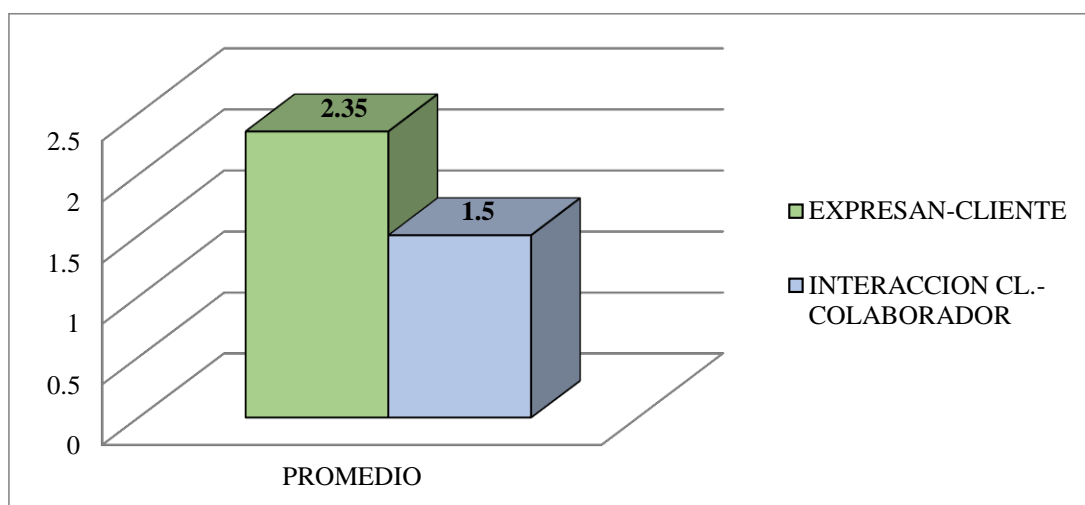


Figura 8. Brecha entre Expresión e Interacción

Según la figura 8, se puede visualizar que los colaboradores consideran que se desenvuelven de manera regularmente buena con los clientes, pero según la opinión de los clientes estos no consideran que los colaboradores se expresen claramente cuando interactúan con ellos habitualmente.

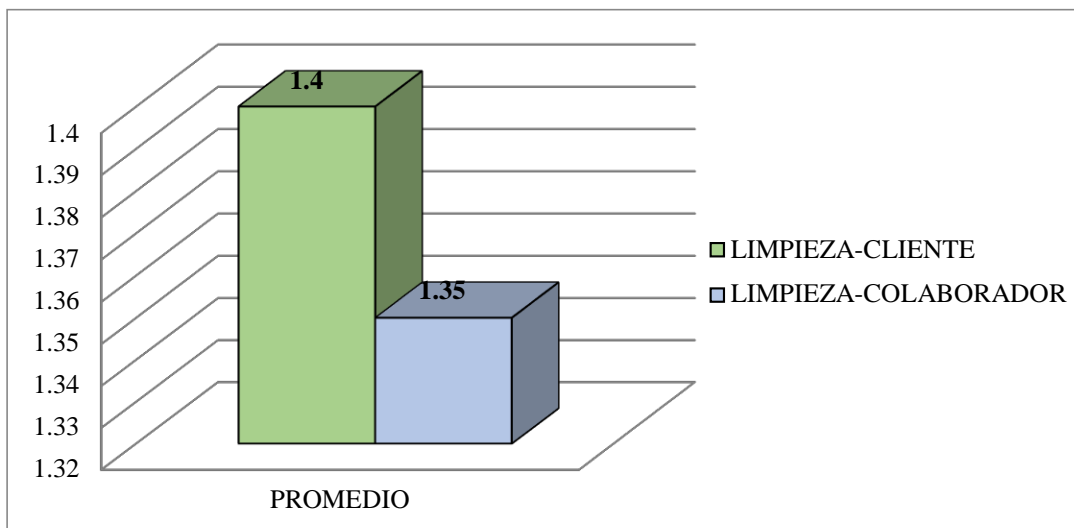


Figura 9. Brecha del indicador Limpieza

Según el promedio por parte de los colaboradores y clientes del indicador LIMPIEZA, solo se pudo apreciar una brecha de 0.05 siendo la más mínima de todos los gráficos presentados. Este es un resultado importante, la empresa vende alimentos y la higiene del lugar es un factor de vital importancia tanto para las personas que trabajan ahí como para los clientes que acuden al local.

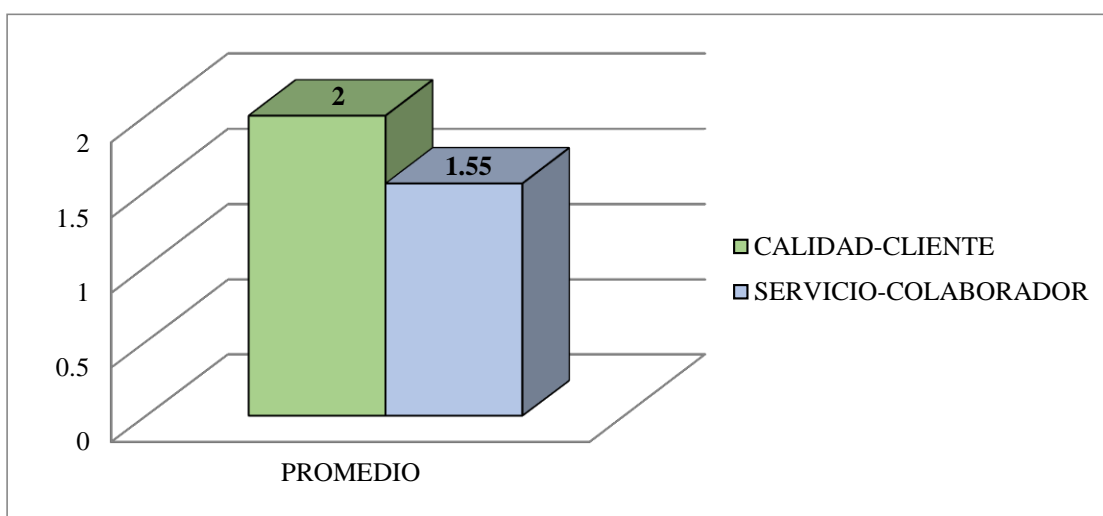


Figura 10. Brecha de Calidad recibida y Servicio brindado

El indicador CALIDAD-SERVICIO, muestra que el colaborador considera que el servicio que brinda supera o cumple las expectativas del cliente; pero esto no coincide totalmente con lo que el cliente manifiesta según el servicio que se le brinda, por lo que la brecha que existe entre estos dos indicadores es de 0.50.

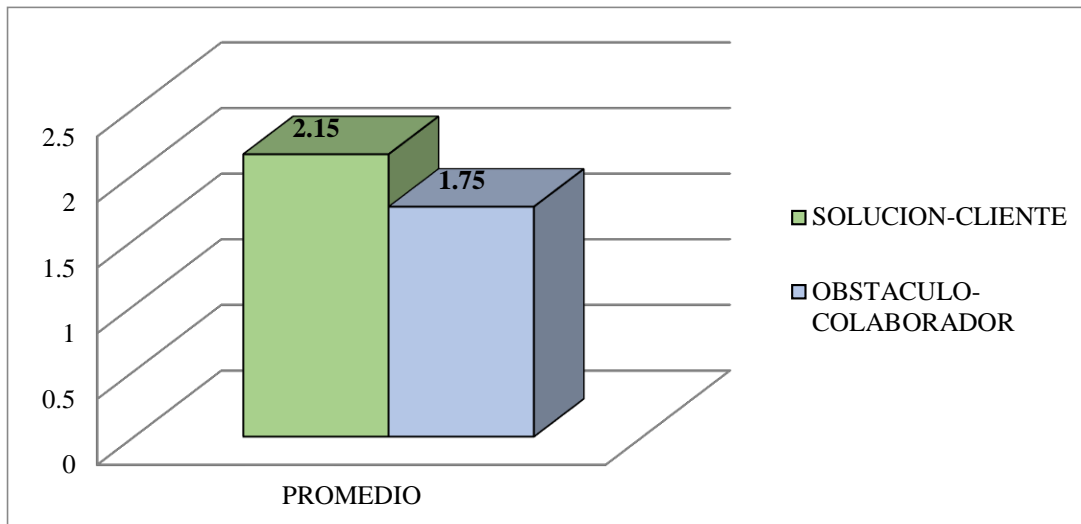


Figura 11. Brecha entre Solución de conflicto y Obstáculo presentado

De acuerdo a la comparación de indicadores, el colaborador cuenta con la capacidad para poder solucionar un inconveniente dentro de la empresa y esto no afecte el servicio que se brinda y con ello se pudo contrastar que en su mayoría los clientes perciben que la solución brindada es satisfactoria.

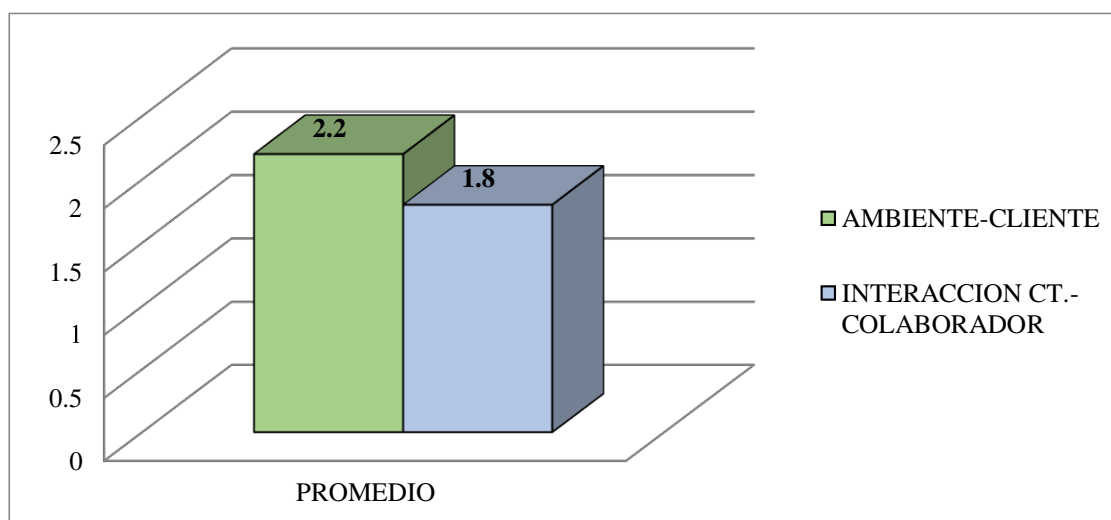


Figura 12. Brecha entre Ambiente percibido e Interacción laboral.

La percepción de los clientes de acuerdo al ambiente de trabajo de los colaboradores no siempre es muy buena sin embargo los colaboradores tienen la idea que la interacción con sus compañeros es percibida de una manera pulcra sin hacer notar ningún malestar al cliente.

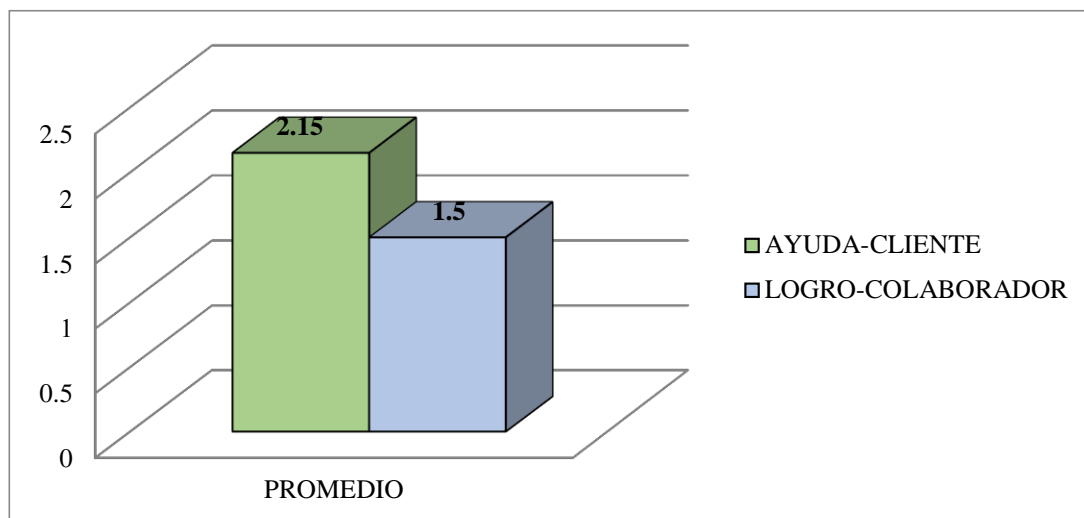


Figura 13. Brecha entre Ayuda brindada y Logro de metas

El personal tiende a seguir los lineamientos de las metas a cumplir, sin embargo cuando el cliente requiere de ayuda por parte del personal no siempre es acudido con prontitud.

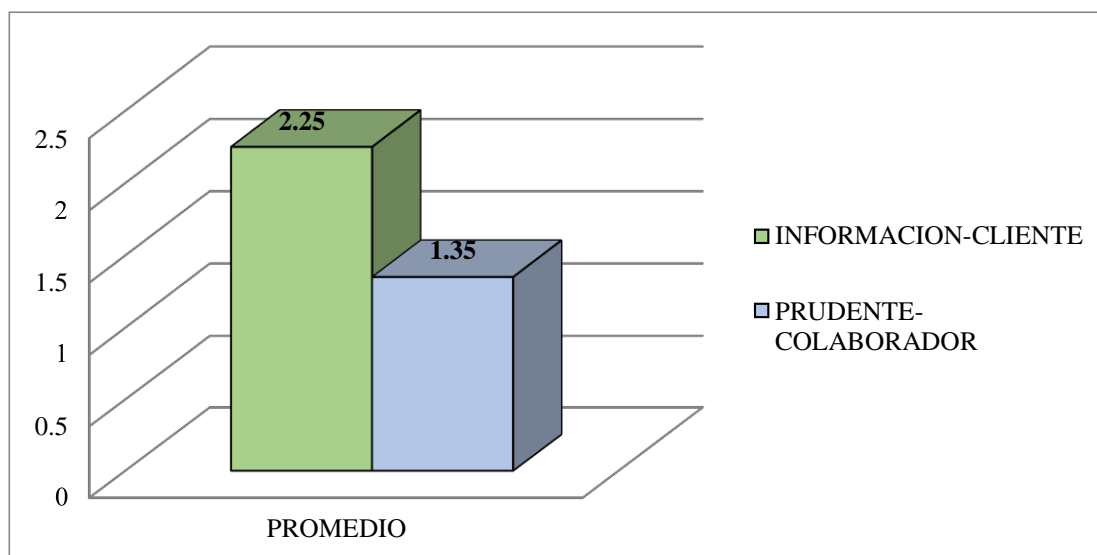


Figura 14. Brecha entre Información recibida y Prudencia de comentarios

La semejanza que pueda haber entre estos indicadores está basada en la brecha siendo esta un 0.9 la cual indica que el personal en algunas oportunidades tiene comentarios equívocos a la información que desea el cliente.

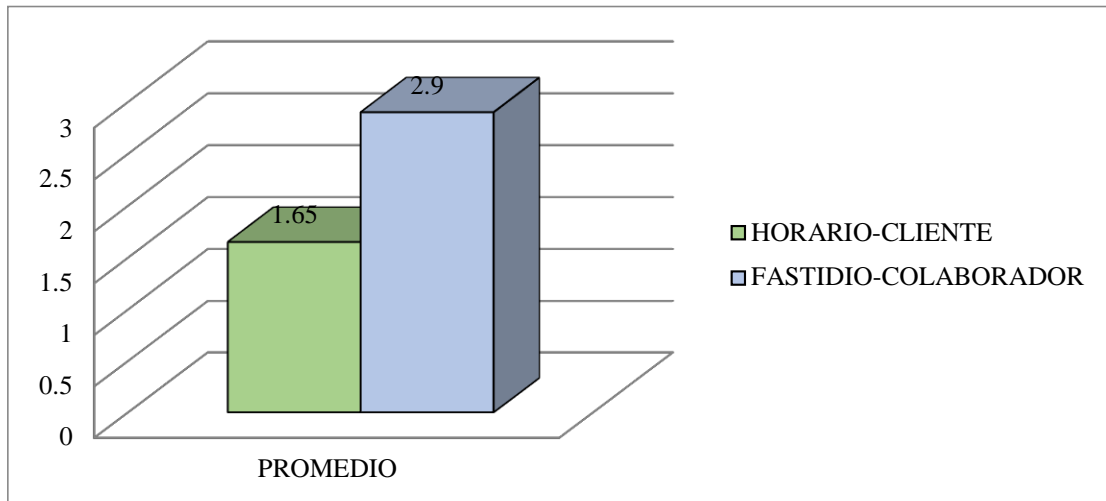


Figura 15. Brecha entre Horario e Incomodidad de permanencia

En la figura 15, muestra en una gran proporción el fastidio por parte de los colaboradores al momento de la permanencia de clientes en horarios extras, esto se puede deber a que al personal no le considera monetariamente esos horarios extras por parte de la administración y se sienta desmotivado por ello lo que ocasiona que atienda a esos clientes de una mala manera o con un bajo nivel de calidad.

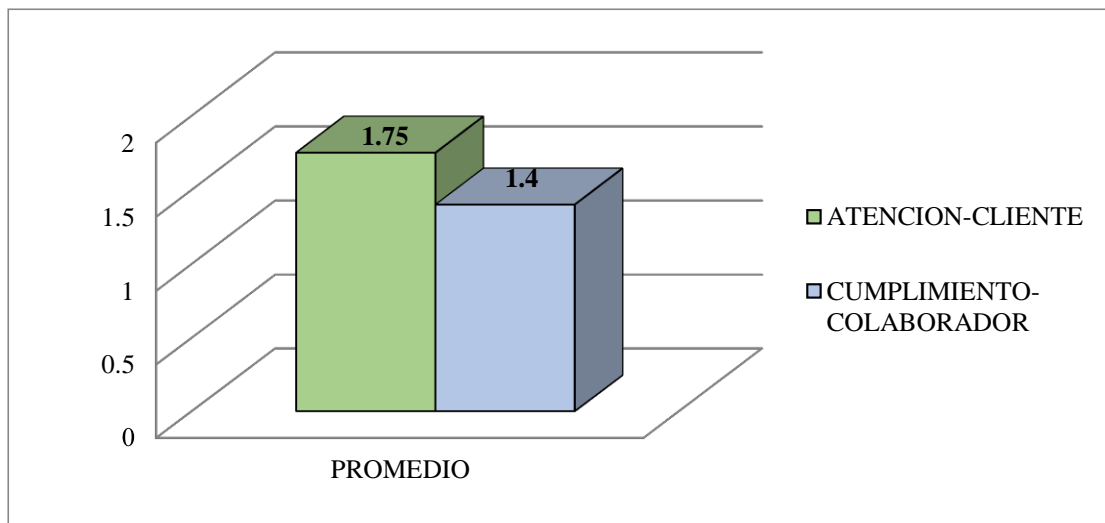


Figura 16. Brecha entre Atención general y Cumplimiento de metas

La percepción de los clientes según la atención brindada es siempre acogedora y tienen un buen trato hacia ellos, y por parte de los colaboradores están encaminados a cumplir las metas establecidas por la empresa; siendo una de ellas brindar una atención acogedora a cada cliente y satisfacer sus necesidades durante la permanencia en el local.

## V. **Discusión**

Robbins y Coulter (2013) definen al desempeño laboral como un procedimiento que ofrece una evaluación sobre el nivel de cumplimiento o desarrollo de las metas asignadas individualmente a los colaboradores de una organización. La presente investigación hace énfasis en desarrollar una propuesta de mejora de desempeño para el restaurante “El Pueblo” basado en el modelo de competencias de Cardona y Wilkinson. La presente discusión se inicia dando respuesta a los objetivos específicos del estudio: Identificar el actual sistema de evaluación del desempeño de la empresa, determinar el grado de desarrollo de las competencias laborales que tiene los trabajadores del restaurante y por último, contrastar la información obtenida de los colaboradores con la percepción de los clientes.

Para cumplir con el primer objetivo específico se llevó a cabo una entrevista con la administradora del restaurante, la cual manifestó que no tenía conocimiento de lo que es el desempeño laboral o una evaluación de desempeño laboral. Un factor a tener en cuenta es que el restaurante es una empresa familiar que lleva 11 años en el mercado, el procedimiento que seguía para determinar si un colaborador estaba cumpliendo con sus obligaciones o estaba brindando una buena atención era mediante la observación pero este no era el método más oportuno o efectivo porque no podía estar al tanto de 19 personas al mismo tiempo y mucho menos cuando había mucha afluencia de público.

Cabe destacar que por medio de la entrevista también se determinaron puntos importantes para el desarrollo de la propuesta de investigación como: La empresa si cuenta con MOF, por lo tanto los colaboradores tienen completo conocimientos de las funciones que tienen que llevar a cabo. No existe un programa de capacitación, motivación ni incentivos, pero si se le brinda un tipo de apoyo al colaborador que solicita un adelanto de sueldo y no se realiza algún tipo de encuesta que permita obtener una retroalimentación de parte de los clientes que indique si se le está brindado una buena o mala atención.

Al respecto, Arias y Heredia (2006) manifiestan que el conocimiento del desempeño laboral mediante una evaluación de desempeño es importante para la organización pues va a permitir a quién esté a cargo de ella la información suficiente sobre la cual basarse para otorgar recompensas o en caso contrario, establecer medidas correctivas.

Respecto al segundo objetivo, en cuanto a las competencias evaluadas resaltó la dimensión de Competencias Personales. Esto indicaría que los colaboradores tienen un grado elevado de integridad, cumplimiento de metas y labores individuales establecidas por la organización. Sin embargo, por los resultados obtenidos se pudo detectar que solo el 35% de colaboradores está totalmente satisfecho con las labores o el trabajo que realiza. En el estudio realizado por Sum (2015) manifestó que la insatisfacción del personal estaba relacionada con la falta de motivación que a su vez tenía influencia en el desempeño laboral, por lo cual se presume que los colaboradores solo se dedican a cumplir sus labores pero sin llegar a comprometerse o identificarse totalmente con la organización

Por el contrario, la evaluación a la dimensión de Competencias Interpersonales mostró que los colaboradores no demuestran un compromiso por relacionarse efectivamente tanto con sus compañeros de trabajo como con los clientes. Cardona y Wilkinson (2009) considera que las competencias interpersonales están dirigidas al desarrollo de las capacidades de los colaboradores y su buena funcionalidad en trabajo. Además engloba factores de gran importancia como la comunicación, la gestión de conflictos y el trabajo en equipo.

Por último, la evaluación de la dimensión de Competencias del Negocio que reveló que solo el 45% de colaboradores está dispuesto a buscar alternativas de solución para algún problema acontecido con el cliente. Esta evaluación resume lo hallado en las competencias anteriores: los colaboradores cumplen con sus labores individuales, pero no se encuentran totalmente identificados o comprometidos con la misión de la organización. Cardona y Wilkinson (2009) consideran las competencias del negocio son las que están dirigidas a la obtención de un mayor valor económico para la empresa y para esto es necesario que las Competencias Personales e Interpersonales estén equilibradas.

Peña (2014) concluye que el diseño de un modelo de evaluación por competencias brinda un valor agregado a la organización porque va a permitir al administrador o

gerente reforzar sus estrategias, retener al mejor personal, aprovechar el potencial de las personas bajo su cargo, lograr un buen desempeño y mejorar la imagen externa de la empresa.

Por otra parte, cuando se realizó la evaluación de desempeño a los colaboradores se obtuvo que el 89% de los trabajadores están, según la escala del instrumento aplicado, en un nivel Muy Bueno a Bueno. Esto indicaría que los colaboradores en su mayoría están cumpliendo con sus obligaciones individuales pero aún existe un porcentaje aunque sea mínimo de colaboradores que no están cumpliendo sus labores adecuadamente. La situación encontrada contrasta con lo advertido por Gallego (2013) que manifiesta que el principal problema de las empresas pertenecientes al rubro de restaurantes es encontrar colaboradores con verdadera vocación para el servicio.

En lo que respecta al tercer objetivo, la brecha más significativa es el fastidio que manifiesta el colaborador al percibir que el cliente no muestre indicios de retirarse del restaurante a pesar de ser hora de cierre. Este fastidio se puede justificar porque los colaboradores no reciben recompensas por horas extras. Con esta información obtenida el interés que debe tener la administradora del restaurante es la opción de extender el horario de atención sin descuidar el sentir del colaborador ya que estos tendrán que trabajar horas extras y puede ocasionar descontento entre ellos; en relación a esto Sum (2015) detalla que la motivación que se le realice al colaborador ante algunas actividades extra ayuda a que la atención al cliente sea más satisfactoria y así la organización pueda cumplir con sus metas establecidas.

Las decisiones que puedan tomar los colaboradores en cuanto a la solución de problemas imprevistos no está muy bien calificada por los clientes ya que existen oportunidades donde el colaborador no sabe cómo actuar ante algún imprevisto, duda o situación incómoda que pueda pasar en el restaurante. Una de las causas probables de esta dificultad se puede deber a la falta de capacitación en cuanto al trato que se le debe dar al cliente y este problema radica al mismo tiempo en que dentro de la organización existe continua rotación de personal.

Según el análisis general de estas brechas de información, el cliente manifiesta que el servicio que se le brinda no siempre es el que espera, sin embargo no está mal calificada ya que se encuentra en una escala 2 refiriendo a que casi siempre el servicio y desempeño del colaborador se ajustan a lo que el cliente desea. En relación a esto se puede notar que algunos colaboradores cuentan con las competencias laborales para realizar sus actividades pero no las desarrollan de manera adecuada; es por ello que una evaluación de desempeño por escrito ayudará a que cada integrante de la empresa pueda saber cómo se está desempeñando y a la vez ver su evolución a través de una retroalimentación.

## **VI. Conclusiones**

**Objetivo General: Elaborar una propuesta de evaluación de desempeño para el restaurante “El Pueblo”- basado en el modelo de Cardona y Wilkinson.**

Después de evaluar diversos métodos de Evaluación de Desempeño se optó por proponer el método de Listas de Verificación (CheckList), por ser una evaluación que necesita escasa capacitación para ser aplicada, tiene una estructura estandarizada y es de fácil manejo y entendimiento para la administradora y colaboradores. Dicha propuesta antecede a este apartado de Conclusiones.

**Objetivo Especifico 1: Identificar el actual sistema de evaluación del desempeño en la empresa.**

Respecto al actual método de evaluación de desempeño que utiliza la empresa, la administradora manifestó que no cuenta con un método para evaluar a sus colaboradores, en años anteriores se intentó realizar la evaluación mediante el método de observación, no documentada (sin checklist) por la subjetividad de esta modalidad no tuvieron resultados satisfactorios pues era muy subjetivo.

**Objetivo Especifico 2: Determinar el grado de desarrollo de las competencias laborales que tienen los trabajadores del restaurante.**

En cuanto a la ponderación de las dimensiones se evaluó el grado de desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores calificando en una escala de 1 como la respuesta más óptima a 5 como la menos favorable. Se obtuvo que el área más desarrollada es la de Competencias Personales con un promedio de 1.42, seguida por el Área de Competencias del Negocio con un promedio de 1.51 y por último el Área de Competencias Interpersonales con un promedio de 1.88. Se pudo apreciar que el 89% de las respuestas oscilan entre la escala 1 (Muy Bueno) a 2 (Bueno), lo que indica que el desarrollo de las competencias oscila entre las dos categorías superiores (Muy Bueno y Bueno).

**Objetivo Especifico 3: Contrastar la información obtenida de los colaboradores con la percepción de los clientes.**

Por último, se contrastó la información manifestada por los colaboradores con un cuestionario a los clientes y se determinó dos puntos importantes: 1. Los clientes manifestaron que los trabajadores les brindan un buen servicio pero no se encuentran muy capacitados para resolver problemas y 2. Recomendaron ampliar el horario del restaurant.

## **VII. Recomendaciones**

Se recomienda capacitación continua por medio de talleres para medir las competencias según los cargos que desempeñan dentro de la empresa, esto a través de diversas interacciones que puedan realizar en dicho taller, a la vez deben intervenir todos los miembros de la empresa; una micro empresa no puede continuar tal como inicio y menos aún su personal ya que es el talento más valioso que posee.

Se debe dar seguimiento a las distintas evaluaciones o capacitaciones que se brinden en la empresa y no desistir de la aplicación del sistema de evaluación propuesta ya que es muy importante para cada colaborador y ayuda al crecimiento como empresa.

Se aconseja tener una guía para el reclutamiento de personal donde pueda organizar los procesos para un análisis y perfil de puesto según las competencias que se requieran en cada área de la empresa.

Un punto importante y que debe tomar en cuenta la empresa es realizar una retroalimentación donde se entreguen los informes de cada evaluado y con ello la existencia de una entrevista entre el evaluador y el evaluado para ver en qué aspectos se debe mejorar y a la vez hacerles partícipes de todo esta evaluación y la tomen con la seriedad que se requiere.

## VIII. Lista de referencias

- Alcalde, J., Lalangui, T. (2016). *Modelo de evaluación del desempeño de 360° para la mejora de la gestión del recurso humano, en la empresa MW BUSINESS S.A.C. de Chiclayo en el 2014*. Universidad de Lambayeque (UDL).
- Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Ander-Egg, E. (2011). *Aprender a investigar: Nociones básicas para la investigación social*. 1era edición. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Aragón, C., Leonard, B., & Molina, J. (2007). *Aplicación de un modelo de evaluación del desempeño basado en competencia que contribuya al logro de la eficiencia del personal de servicio en los pequeños restaurantes ubicados en desvío, sitio del niño de San Juan Opico, departamento de La Libertad* (Tesis para optar la licenciatura en administración de empresa). Universidad Francisco Gavidia, San Salvador, El Salvador.
- Arana, M., Llerena, L., Valverde, C., Vásquez, C. (2015). *Factores que aumentan la participación de la evaluación de desempeño y propuestas para su optimización: caso de estudio Petrex S.A*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima.
- Arias, F., & Heredia, V. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. 6ta edición. México:Trillas.
- Bittel, L. (2000). *Administración de Personal*. Traducción José Real Gutiérrez.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 12a edición. México: Thomson Learning.
- Camejo A. (2008). *El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la Gerencia de los recursos humanos*. Entelequia. Revista Interdisciplinar, nº 8. Recuperado de <http://www.eumed.net/entelequia>
- Capuano, A M; (2004). *Evaluación de desempeño: desempeño por competencias*. Invenio, 7(0) 139-150. Recuperado de <http://www.uacm.kirj.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710>
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2009). *Creciendo como líder*. Pamplona, España: S.A. EUNSA. Ediciones Universidad de Navarra.
- Centrum Oceano. (2006). *Evaluación de Desempeño. En Enciclopedia Practica de la pequeña y mediana empresa*. (pp. 318-323). Barcelona:Océano.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, D.C., Colombia: McGraw- Hill.
- Cooper, B., Floody, B. & McNeill G. (2002). *Cómo iniciar y administrar un restaurante*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

- Córdova, K. (2018). *Caracterización de la capacitación y desempeño laboral en las MYPE de servicio rubro restaurantes, distrito de Chulucanas, año 2018*. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote (ULADECH).
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y el Conocimiento*. Bogotá, Colombia: Ediciones ECOE.
- Cumpa, J., Calderón, L., Facho, X. (2017). *Gestión del talento humano por competencias, un modelo teórico para el desempeño laboral en el hotel "Gloria Plaza" de la ciudad de Chiclayo – región Lambayeque*. Universidad de Lambayeque (UDL).
- Emin, K. (2009). *The effects of job performance on effectiveness*. *International Journal of Industrial Ergonomics*, Volume 39, Pages 96-104. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2008.06.006>
- Espinoza, G. (2017). *Modelo de evaluación del desempeño laboral en el área de producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Estrada, C. (2017). *Mejoramiento de los índices de desempeño del personal operativo a través de la implementación de un correcto programa de formación interna en una empresa del sector logístico*. Universidad San Martín de Porres.
- Falcón, L., Isayama, P., Taípe, E. & Vilela, Y. (2016). *Implementación del sistema de gestión por competencias en una empresa familiar "Casa Mitsuwa S.A."*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima.
- Gallego, J. (2006). *Manual práctico de cafetería y bar*. Madrid, España: Editorial Paraninfo.
- Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ta edición. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Kinney, T. & Taylor, J. (1998). *Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado*. V edición. México D.F.: McGraw-Hill.
- López, C. (2016). *Caracterización de la capacitación y evaluación del desempeño en las MYPE rubro pollerías en urbanización Ignacio Merino Piura, año 2016*. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote (ULADECH).
- Manjarrés, A., Castell, R., Luna C. (2013). *Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias*. *INGENIARE*, Universidad Libre-Barranquilla, 11-29.
- Marina, M. H. L., & Moreno, J. A. P. (2007). *Manual práctico para el diseño de la escala Likert*.
- Montejo, P. (2009, 01 de marzo). *Evaluación del Desempeño Laboral*. Revista UPIICSA. Recuperado de <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5384/6/50-51-E.pdf>.
- Murillo, W. (2008). *La investigación científica*. Consultado el 18 de abril de 2008. Bogotá.

- Pérez Montejó, A. (2009). *Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera* (tesis para obtener el grado académico de maestro en ciencias en administración). Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México, México.
- Peña, F. (2014). *Propuesta de Diseño de un Modelo de Evaluación de Desempeño por Competencias que permita calificar el Talento Humano de la Organización CODELCA* (Trabajo de grado para optar el título de administrador de empresas). Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Bogotá, Colombia.
- Puchol, L. (2000). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Review, B. (1999). *Evaluación Y Desarrollo de las Competencias Directivas*. Harvard Deusto. Recuperado de [http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/Documentos\\_Digitales/100/40244.pdf](http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/Documentos_Digitales/100/40244.pdf)
- Robbins, S., & Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario Competitivo*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Sánchez, J., Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, (32), 54-82.
- Sum, M. (2015). "Motivación y Desempeño Laboral". *Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango* (Tesis de grado para obtener el título de psicóloga industrial). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala
- Universidad de Alicante. *Práctica 5. Análisis Multivariante con SPSS. Reducción de Datos: Análisis de Componentes Principales y Factorial*. Recuperado de <https://web.ua.es/es/lpa/docencia/practicas-analisis-exploratorio-de-datos-con-spss/practica-5-analisis-multivariante-con-spss-reduccion-de-datos-analisis-de-componentes-principales-y-factorial.htm>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.
- Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos. Gestión del capital humano*. México, D.F: McGraw- Hill.

## IX. Anexos

### 10.1. Formato de juicio de expertos

#### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, \_\_\_\_\_, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES EN EL RESTAURANTE “EL PUEBLO” BASADO EN EL MODELO DE CARDONA Y WILKINSON Y LOS CUESTIONARIOS DE ARAGÓN, LEONARD Y MOLINA - CHICLAYO, 2017”**, elaborado por las Bach. **ISIQUE ISIQUE GUENDY SUSAN** y **RUIZ BUSTAMANTE CLARA INÉS**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente.

Chiclayo, 27 de octubre del 2017.

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

Dr. / Mgtr. /Lic. Nombre: \_\_\_\_\_.

Cargo Actual: \_\_\_\_\_

**10.2. Resultados consolidados de la evaluación de juicio de expertos**  
**Cuestionario para Colaboradores**

		<b>Esencial</b>	<b>Útil</b>	<b>Innecesario</b>
<b>1</b>	Cuando se le presenta un obstáculo en sus tareas, busca alternativas para satisfacer al cliente	3	1	0
<b>2</b>	Proporciona un servicio con amabilidad en el cargo que desempeña	4	0	0
<b>3</b>	Le es fácil atender a los clientes	4	0	0
<b>4</b>	Cumple las metas asignadas	3	1	0
<b>5</b>	Mantiene limpias las mesas asignadas	3	0	1
<b>6</b>	De acuerdo a las acciones que realiza, están orientadas al logro de los objetivos de la empresa.	4	0	0
<b>7</b>	Le es fácil interactuar con sus compañeros de trabajo sobre cierta situación	4	0	0
<b>8</b>	Le es fácil interactuar con los clientes sobre cierta situación	4	0	0
<b>9</b>	Está conforme con la forma de las órdenes de trabajo	3	1	0
<b>10</b>	Presenta una buena actitud cuando algunos clientes están prepotentes al momento de atenderlos	4	0	0
<b>11</b>	Le fastidia al momento de que el cliente no de indicios de retiro, aunque sea hora de cerrar	3	0	1
<b>12</b>	Percibe como inútil alguna de las herramientas que utiliza en su trabajo	3	1	0
<b>13</b>	Posee la habilidad suficiente para influir en sus compañeros de trabajo	4	0	0
<b>14</b>	Es sincero y proyecta confianza en su persona	3	0	1
<b>15</b>	Colabora con sus compañeros de trabajo para que realicen mejor sus tareas	4	0	0
<b>16</b>	En algunas ocasiones prefiere realizar las actividades en equipo	3	1	0
<b>17</b>	Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo	3	1	0
<b>18</b>	Le incomoda quedarse después de la hora de salida de trabajo por atender a clientes que no se retiran al momento de cerrar el restaurante	3	1	0
<b>19</b>	Se mantiene ocupado en momentos de baja afluencia de clientes	2	2	0
<b>20</b>	Está pendiente que se le cobre al cliente	2	1	1
<b>21</b>	Cumple con las órdenes dadas al momento de realizar su trabajo	4	0	0
<b>22</b>	Es una persona que se responsabiliza de sus actos	4	0	0
<b>23</b>	Es puntual en el horario de entrada al trabajo	4	0	0
<b>24</b>	Está satisfecho con lo que realiza en su trabajo	4	0	0
<b>25</b>	Mantiene normas éticas personales ante cualquier situación de provocación	4	0	0
<b>26</b>	Es prudente en sus comentarios y en su actuación diaria	4	0	0
<b>27</b>	Cuál ha sido su logro más importante en el trabajo que realiza	3	0	1
<b>28</b>	Puede nombrar las cualidades que utiliza en su puesto de trabajo	1	2	1

A continuación, se observa el resultado consolidado de la opinión de los 4 jueces medidos en la escala sugerida por Lawshe. El cálculo del ratio de validez de contenido por ítem mostró los siguientes resultados:

	NUMERO DE PANELISTAS		4
PREGUNTA	CVR (Ratio de Validez de Contenido)	ACEPTABLE	SUGERENCIA
1	0.75	SI	TODO OK
2	1	SI	TODO OK
3	1	SI	TODO OK
4	0.75	SI	TODO OK
5	0.75	SI	TODO OK
6	1	SI	TODO OK
7	1	SI	TODO OK
8	1	SI	TODO OK
9	0.75	SI	TODO OK
10	1	SI	TODO OK
11	0.75	SI	TODO OK
12	0.75	SI	TODO OK
13	1	SI	TODO OK
14	0.75	SI	TODO OK
15	1	SI	TODO OK
16	0.75	SI	TODO OK
17	0.75	SI	TODO OK
18	0.75	SI	TODO OK
19	0.5	NO	REDISEÑAR LA PREGUNTA O ELIMINARLA.
20	0.5	NO	REDISEÑAR LA PREGUNTA O ELIMINARLA.
21	1	SI	TODO OK
22	1	SI	TODO OK
23	1	SI	TODO OK
24	1	SI	TODO OK
25	1	SI	TODO OK
26	1	SI	TODO OK
27	0.75	SI	TODO OK
28	0.25	NO	REDISEÑAR LA PREGUNTA O ELIMINARLA.

**Índice de Validez de contenido**

<b>Índice de validez de contenido</b>	<b>CVI=</b>	<b>89.0%</b>
---------------------------------------	-------------	--------------

El resultado final de 89.0% indicando que los ítems planteados en el instrumento estarán sujetos a modificaciones siguiendo las recomendaciones de los jueces.

### Cuestionario para clientes

PREGUNTAS		Esencial	Útil	Innecesario
1	Con qué frecuencia visita el Restaurante “El Pueblo”	4	0	0
2	La cortesía y trato de los empleados del restaurante es lo que esperaba	4	0	0
3	Los empleados son pacientes tomando el pedido	4	0	0
4	Los empleados se expresan claramente	4	0	0
5	La rapidez con la recibió el servicio es el adecuado	4	0	0
6	Hay buena limpieza en los ambientes del restaurante	4	0	0
7	La calidad del servicio recibido es la esperada	4	0	0
8	La relación precio/ calidad del servicio es la correcta	4	0	0
9	El tiempo de espera para ser atendido está bien	4	0	0
10	La persona que lo atendió soluciona cualquier problema presentado	3	1	0
11	La presentación y aseo del colaborador es la correcta	4	0	0
12	El ambiente de trabajo es bueno	4	0	0
13	Está plenamente satisfecho con el servicio recibido	3	1	0
14	La disponibilidad de mesas y sillas es la adecuada	4	0	0
15	La ayuda brindada por parte de los empleados ha sido satisfactoria	3	1	0
16	La información que ofrece el empleado es completa	3	1	0
17	La infraestructura del restaurante está bien	3	1	0
18	El horario de atención es el correcto	4	0	0
19	La sazón de los platos ofrecidos por el restaurante es agradable	4	0	0
20	El nivel de atención con el que cuenta el restaurante es satisfactorio	3	0	1
21	En general el servicio del restaurante es bueno	4	0	0
22	Tiene alguna recomendación o sugerencia sobre el servicio que proporciona el restaurante “El Pueblo”	4	0	0

Posteriormente se observa el resultado consolidado de la opinión de los 4 jueces medidos en la escala sugerida por Lawshe para el instrumento de cuestionario dirigido a los clientes. El cálculo del ratio de validez de contenido por ítem mostró los siguientes resultados:

PREGUNTA	NUMERO DE PANELISTAS		4
	CVR	ACEPTABLE	SUGERENCIA
1	1	SI	TODO OK
2	1	SI	TODO OK
3	1	SI	TODO OK
4	1	SI	TODO OK
5	1	SI	TODO OK
6	1	SI	TODO OK
7	1	SI	TODO OK
8	1	SI	TODO OK
9	1	SI	TODO OK
10	0.75	SI	TODO OK
11	1	SI	TODO OK
12	1	SI	TODO OK
13	0.75	SI	TODO OK
14	1	SI	TODO OK
15	0.75	SI	TODO OK
16	0.75	SI	TODO OK
17	0.75	SI	TODO OK
18	1	SI	TODO OK
19	1	SI	TODO OK
20	0.75	SI	TODO OK
21	1	SI	TODO OK
22	1	SI	TODO OK

**Índice de Validez de contenido**

<b>Índice de validez de contenido</b>	<b>CVI=</b>	<b>93.2%</b>
---------------------------------------	-------------	--------------

El resultado final de 93.2% indicando que los ítems planteados en el instrumento no se someterán a modificación alguna y será aplicado conforme se muestra en el cuestionario original.

## Entrevista

PREGUNTAS		Esencial	Útil	Innecesario
1	¿Tiene algún conocimiento sobre lo que es o para que sirve una Evaluación de Desempeño?	4	0	0
2	¿Actualmente existe un proceso para evaluar el desempeño de sus colaboradores y como estos contribuyen al desarrollo de la organización? Si así fuera, ¿Qué método utiliza para evaluar el desempeño de sus colaboradores?	4	0	0
3	Si la respuesta anterior fuera negativa, ¿Cómo controla y supervisa si las tareas asignadas a cada colaborador son cumplidas de manera eficiente?	4	0	0
4	¿La empresa cuenta con un documento o reglamento que especifique detalladamente las funciones que debe cumplir cada colaborador?	4	0	0
5	¿La empresa cuenta con una estructura interna establecida (Organigrama)?, De ser así, ¿Con qué áreas o departamentos cuenta la empresa?	4	0	0
6	¿Los colaboradores tienen definidas sus obligaciones o tienen que consultar hacia su persona para la realización de sus actividades?	4	0	0
7	¿Considera que los colaboradores están comprometidos con la organización, son participativos y contribuyen al logro de las metas establecidas?	4	0	0
8	Según la autoridad que usted representa como administradora de la empresa, ¿Considera que está orientando a todos los colaboradores hacia la persecución de una meta en común?	4	0	0
9	¿Existe una política o norma establecida para que los colaboradores comuniquen sus molestias, recomendaciones o dudas hacia usted o lo hacen a través de su jefe inmediato?	4	0	0
10	¿Qué indicadores determinan el grado de eficiencia o resultado ante una acción?	3	1	0
11	¿Qué medio o herramienta usa para motivar a sus colaboradores? Si la respuesta fuera afirmativa, ¿Estos métodos le han resultado beneficiosos a la empresa?	4	0	0
12	¿Tiene alguna política de incentivos o recompensas para alguna buena acción de un colaborador? Por el contrario, si el colaborador tiene un comportamiento negativo o no cumple con sus obligaciones ¿Qué método utiliza para llamarle la atención o aplicarle una sanción?	4	0	0
13	¿Cuenta con algún tipo de sistema para que los clientes puedan dar sus opiniones o quejas del servicio?	4	0	0
14	¿De qué forma usted cree que un sistema de supervisión y evaluación puede contribuir a la mejoría de las actividades de la empresa?	3	1	0

A continuación, se observa el resultado consolidado de la opinión de los 4 jueces medidos en la escala sugerida por Lawshe para el instrumento de entrevista dirigida a la administradora. El cálculo del ratio de validez de contenido por ítem mostró los siguientes resultados

PREGUNTA	NUMERO DE PANELISTAS		4
	CVR	ACEPTABLE	SUGERENCIA
1	1	SI	TODO OK
2	1	SI	TODO OK
3	1	SI	TODO OK
4	1	SI	TODO OK
5	1	SI	TODO OK
6	1	SI	TODO OK
7	1	SI	TODO OK
8	1	SI	TODO OK
9	1	SI	TODO OK
10	0.75	SI	TODO OK
11	1	SI	TODO OK
12	1	SI	TODO OK
13	1	SI	TODO OK
14	0.75	SI	TODO OK

**Índice de Validez de contenido**

<b>Índice de validez de contenido</b>	<b>CVI=</b>	<b>96.4%</b>
---------------------------------------	-------------	--------------

El resultado final de 96.4% indicando que los ítems planteados en el instrumento no serán modificados y se aplicarán tal cual se muestra en el instrumento.

### 10.3. Rubrica de expertos



#### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Valeria Llontop Hernández, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“PROPUESTA DE MEJORA DEL DESEMPEÑO EN EL RESTAURANTE “EL PUEBLO” BASÁNDOSE EN CARDONA Y WILKINSON – CHICLAYO, 2017”**, elaborado por las Bach. **ISIQUE ISIQUE GUENDY SUSAN** y **RUIZ BUSTAMANTE CLARA INÉS**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 27 de octubre del 2017.

-----  
FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr. / Mgtr. / Lic. Nombre: Valeria Llontop Hernández

Cargo Actual: Docente

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, LUIS ANGULO BUSTIOS., mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“PROPUESTA DE MEJORA DEL DESEMPEÑO EN EL RESTAURANTE “EL PUEBLO” BASÁNDOSE EN CARDONA Y WILKINSON – CHICLAYO, 2017”**, elaborado por las Bach. **ISIQUE ISIQUE GUENDY SUSAN** y **RUIZ BUSTAMANTE CLARA INÉS**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 27 de octubre del 2017.



-----  
FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr. / Mgtr. / Lic. Nombre: Luis Angulo Bustios.

Cargo Actual: DOCENTE

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, Stephanie Ruiz Chacón, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“PROPUESTA DE MEJORA DEL DESEMPEÑO EN EL RESTAURANTE “EL PUEBLO” BASÁNDOSE EN CARDONA Y WILKINSON – CHICLAYO, 2017”**, elaborado por las Bach. **ISIQUE ISIQUE GUENDY SUSAN y RUIZ BUSTAMANTE CLARA INÉS**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 27 de octubre del 2017.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr. / Mgtr. / Lic. Nombre: Stephanie Ruiz Chacón

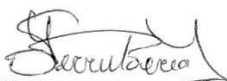
Cargo Actual: Docente

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, AYLEN SERRUTO PEREA, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **“PROPUESTA DE MEJORA DEL DESEMPEÑO EN EL RESTAURANTE “EL PUEBLO” BASÁNDOSE EN CARDONA Y WILKINSON – CHICLAYO, 2017”**, elaborado por las Bach. **ISIQUE ISIQUE GUENDY SUSAN** y **RUIZ BUSTAMANTE CLARA INÉS**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 27 de octubre del 2017.



-----  
**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

Dr. / Mgtr. / Lic. Nombre: AYLEN SERRUTO PEREA.

Cargo Actual: DOCENTE FAC. CIENCIAS EMPRESARIALES

#### 10.4. Carta de aceptación de la empresa

Chiclayo, 07 de diciembre de 2017

##### **EMPRESA**

Restaurant “El Pueblo”

##### **SEÑORES AUTORIDADES**

A quien corresponda:

Nos place extenderles un cordial saludo, en la oportunidad de comunicarles que las Srtas. Isique Isique Guendy Susan y Ruíz Bustamante Clara Inés estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, han sido aceptadas por nuestra organización para desarrollar su Proyecto de Tesis en nuestra empresa, brindándoles acceso a la misma con fines de obtener información que les permita desarrollar su proyecto de trabajo.

**EL PUEBLO** es una empresa del rubro de restaurantes, las estudiantes mencionadas han decidido visitar las instalaciones para la fase de recolección de datos de su Proyecto de Tesis sobre el tema de investigación relacionado a una **PROPUESTA DE MEJORA DE DEL DESEMPEÑO EN EL RESTAURANTE “EL PUEBLO” BASÁNDOSE EN CARDONA Y WILKINSON- CHICLAYO, 2017.**

Se considera oportuno para la empresa, que se realice el proyecto de tesis en la misma, ya que contribuirá a la mejora en los procesos de la organización.

Sin más a que hacer referencia.

Atentamente.



---

Administradora

Marleny Elizabeth Becerra García

## 10.5. Entrevista realizada

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**GUÍA DE ENTREVISTA**

➤ **OBJETIVO:**

Estimado(a) administrador(a) de la empresa “El Pueblo”, reciba nuestro más grato y cordial saludo, la presente entrevista es para obtener información referente al Desempeño Laboral que se está desarrollando actualmente en la empresa que dirige.

1. Nombre: Marleny Elizabeth Becerra García
2. Edad: 42años
3. Grado de Instrucción: Secundaria completa
4. Lugar y Fecha de Entrevista: Restaurante “El Pueblo”, 10 de Noviembre del 2017.
5. Entrevistador: Clara Inés Ruíz Bustamante

**1. ¿Tiene algún conocimiento sobre lo que es o para que sirve una Evaluación de Desempeño?**

*Más o menos, el conocimiento que tengo de una evaluación de desempeño actualmente es que es de ayuda para saber si los trabajadores están cumpliendo con sus deberes. Tenemos años trabajando en este rubro y siempre nos ha ido bien, no tenemos necesidad de hacer publicidad o algún estudio de mercado ya que la acogida generalmente es buena ; pero en oportunidades las ventas disminuyeron y la pregunta era el ¿por qué?, entonces es ahí donde empezamos a buscar alguna solución y por medio de mi hija nos comentó que una de las razones pudo ser por el desempeño de los trabajadores ya que eso influye en el cliente, debido a eso se buscó más información y comenzamos a ver que técnicas ayudaban.*

**2. ¿Actualmente existe un proceso para evaluar el desempeño de sus colaboradores y como estos contribuyen al desarrollo de la organización? Si así fuera, ¿Qué método utiliza para evaluar el desempeño de sus colaboradores?**

*Actualmente no existe ninguna herramienta que nos ayude a evaluar el desempeño de los trabajadores; pero si hubo años anteriores una herramienta que consistía en darles una hoja tipo encuesta anónima que tenía como objetivo saber la opinión de cada trabajador respecto a las recompensas que se les daba por el cumplimiento de sus obligaciones; en ese tiempo funcionó por lo que eran constantes dichas encuestas ahora no se cuenta con ningún tipo de evaluación escrita.*

**3 Si la respuesta anterior fuera negativa, ¿Cómo controla y supervisa si las tareas asignadas a cada colaborador son cumplidas de manera eficiente?**

*El control para cada trabajador es a través de la observación, por ejemplo; si un mozo está sentado y un cliente ingresa al local y no es atendido rápidamente es allí donde se le llama la atención y no se le considera para alguna recompensa por parte de la empresa; al igual que si fuera un cocinero y la comida no sale en el tiempo debido por estar en el celular pues se hace lo mismo que al mozo. Se hace a través de ese método ya que no se tiene algún documento formal por escrito y los trabajadores no le toman el interés a dicha herramienta por lo que no existe una sanción para ese tipo de actitudes.*

**4 ¿La empresa cuenta con un documento o reglamento que especifique detalladamente las funciones que debe cumplir cada colaborador?**

*Si se cuenta con un Manual de Organizaciones y Funciones (MOF), que fue elaborado por mi hija, para así poder tener más especificado lo que tiene que realizar cada trabajador, pero la mayoría de trabajadores solo lo lee en el momento que se le contrata y después de eso ya teniendo tiempo laborando, no siguen las instrucciones, debido a que la mayoría de personas que laboran son familiares y pues mezclan lo laboral con lo personal; y como no existe una sanción fuerte para este tipo de situación no le toman la importancia debida.*

**5 ¿La empresa cuenta con una estructura interna establecida (Organigrama)?, De ser así, ¿Con qué áreas o departamentos cuenta la empresa?**

*También se cuenta con un organigrama donde se detalla quien es supervisor de quién, pero al momento de dar indicaciones al trabajador yo como parte de la empresa que cumpla la función de dueña y administradora y mi esposo que también es dueño a veces se queda en la empresa y es ahí donde el trabajador no sabe a quién obedecer.*

*Se cuenta con el área de administración y de Logística (Compras), solo con esas áreas ya que la función que cumpla como administradora aparte de tomar alguna decisión en conjunto con mi esposo, es estar en caja para las ventas y darle el pago a cada trabajador, y en el área de logística es allí donde se realizan las compras para la preparación de cada plato que se desee el cliente.*

**6 ¿Los colaboradores tienen definidas sus obligaciones o tienen que consultar hacia su persona para la realización de sus actividades?**

*Los colaboradores si tienen definidos sus obligaciones a través del MOF, la cuestión es que como solo lo leen al momento del contrato, en algunas ocasiones el principiante por así decirlo no tiene claro lo que debe realizar en el puesto que se le ha designado y es allí donde recurren a mi persona para esclarecer alguna duda sobre su actividad.*

**7. ¿Considera que los colaboradores están comprometidos con la organización, son participativos y contribuyen al logro de las metas establecidas?**

*En algunos trabajadores si se nota el compromiso y el empeño que le ponen al momento de trabajar y dar un buen servicio, pero en otros no se le observa esa proactividad para el desempeño de sus labores, y es más constante en los trabajadores jóvenes como los mozos y mozas que habitualmente están más pendientes del celular que de los clientes y como son algunos de ellos familiares no se les sancionada una porque no existe una herramienta de sanciones y otra por el lazo familiar.*

**8. Según la autoridad que usted representa como administrador de la empresa, ¿Considera que está orientando a todos los colaboradores hacia la persecución de una meta en común?**

*Pues años atrás han existido momentos en los que solo he pensado en vender y solo vender y en tener ganancias sin pensar en los trabajadores, ya ahora por medio de los conocimientos de mi hija, tengo un concepto mucho más claro de cómo se tiene que llevar las cosas para que funcionen y poder ganar todos. Ahora doy orientaciones a los trabajadores para cumplir lo que nos proponemos ya sea diariamente o mensualmente y que cada uno tenga la recompensa que se debe; en algunas oportunidades me ha funcionado; pero en otras como que no las toman en serio algunos trabajadores.*

**9. ¿Existe una política o norma establecida para que los colaboradores comuniquen sus molestias, recomendaciones o dudas hacia usted o lo hacen a través de su jefe inmediato?**

*Como te comenté años atrás se hizo un documento tipo encuesta donde los colaboradores anónimamente podían colocar sus opiniones ya sean a algunas molestias que puedan ocurrir dentro de la empresa, pero la mayoría colocaba cosas en beneficio a ellos sin habérselas ganado, debido a eso cualquier molestia o recomendación que tenga se dirigen a mi persona para hacérmelas saber y poner tomar alguna decisión en beneficio de todos.*

**10. ¿Qué indicadores determinan el grado de eficiencia o resultado ante una acción?**

*Los indicadores que se utilizan son a través del cumplimiento de tareas, la responsabilidad y proactividad que le ponen a su trabajo dentro del local y con eso se determina si el colaborador está siendo eficiente.*

**11. ¿Qué medio o herramienta usa para motivar a sus colaboradores? Si la respuesta fuera afirmativa, ¿Estos métodos le han resultado beneficiosos a la empresa?**

*Lo que habitualmente se utiliza en esta empresa son motivaciones monetarias ya sea por el aumento de remuneración o un adelanto de pago antes de quincena o al mes según el colaborador.*

*En algunos colaboradores el método ha funcionado; pero en otros una vez que se les daba la remuneración aumentada seguían sin ningún grado de eficiencia en sus laborales hasta unas semanas antes de su pago.*

**12. ¿Tiene alguna política de incentivos o recompensas para alguna buena acción de un colaborador? Por el contrario, si el colaborador tiene un comportamiento negativo o no cumple con sus obligaciones ¿Qué método utiliza para llamarle la atención o aplicarle una sanción?**

*Como le comenté en la pregunta anterior tan solo se le aumenta la remuneración antes una buena acción del colaborador en beneficio de la empresa. Cuando el colaborador no cumple sus obligaciones en una primera instancia se habla directamente con mi persona y se ve una solución, recientemente hubo una falta de respeto por parte de una trabajadora y lo que se decidió es retirarla de la empresa.*

**13. ¿Cuenta con algún tipo de sistema para que los clientes puedan dar sus opiniones o quejas del servicio?**

*No se cuenta con ningún tipo de sistema ni libro de reclamación, si algo les molesta al cliente solo se dirigen hacia mi persona y me consultan lo ocurrido y entre ambas partes se da una solución.*

**14. ¿De qué forma usted cree que un sistema de supervisión y evaluación puede contribuir a la mejoría de las actividades de la empresa?**

*Creo que el sistema de evaluación de desempeño ayudaría en gran parte a la empresa ya que se contaría con un documento formal donde se estipule las evaluaciones para cada trabajador y generaría más compromiso hacia las metas que la empresa desea llegar, y con ello el nivel de satisfacción de cada cliente sería más efectivo.*

**Muchas gracias**

## 10.6. Cuestionario realizado a clientes

### COMPETENCIAS DE NEGOCIO

#### *Alternativas de solución*

<b>Obstáculo</b>	<b>N° de encuestados</b>
Siempre	45%
Casi siempre	35%
Algunas veces	20%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

Las respuestas obtenidas demuestran que no existe un porcentaje mayoritario que demuestra que la totalidad de los colaboradores del restaurante están dispuestos y comprometidos a brindar una solución ante algún imprevisto suscitado en la empresa.

#### *Proporciona amabilidad en el servicio*

<b>Servicio</b>	<b>N° de encuestados</b>
Siempre	45%
Casi siempre	55%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

El ítem demuestra que no se obtuvo ninguna puntuación por encima del rango 3, lo que significa que los empleados brindan un servicio amable a los clientes.

#### *Fácil atención*

<b>Facilidad</b>	<b>N° de encuestados</b>
Siempre	55%
Casi siempre	40%
Algunas veces	5%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

El indicador FACILIDAD se encuentra muy relacionado con el ítem citado anteriormente, pues comprende el trato que el empleado brinda al cliente y la forma en que regula su comportamiento para manejar diversas situaciones.

### *Cumplimiento de metas*

<b>Cumplimiento</b>	<b>N° de encuestados</b>
Siempre	60%
Casi siempre	40%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

El indicador CUMPLIMIENTO de igual modo concentra sus respuestas entre la escala 1-2, esto sugiere que según los colaboradores estos si están aportando positivamente al cumplimiento de objetivos de la empresa.

### *Limpieza en su área de trabajo*

<b>Limpieza</b>	<b>N° de encuestados</b>
Siempre	70%
Casi siempre	25%
Algunas veces	5%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

El indicador LIMPIEZA, mostro una respuesta mínima en la escala 3. Se presume que ese porcentaje representa al personal que trabaja en el Área Administrativa o de Aprovisionamiento.

### *Acciones orientadas al logro de objetivos*

<b>Logro</b>	<b>N° de encuestados</b>
Siempre	50%
Casi siempre	50%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

El indicador LOGRO, resalta predominando respuestas entre las escalas 1-2 demostrando que en su mayoría los colaboradores están comprometido con el logro de objetivos de la empresa.

## COMPETENCIAS INTERPERSONALES

### *Interacción con sus compañeros*

<b>Interacción col.</b>	<b>N° de encuestados</b>
Siempre	20%
Casi siempre	80%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

De acuerdo al aspecto de interacción con los compañeros de trabajo se obtuvo un considerable porcentaje, en la escala 2. Esto quiere decir; que al colaborador no siempre le resulta cómoda o fácil la interacción con los compañeros de trabajo.

### *Interacción con los clientes*

<b>Interacción cliente</b>	<b>N° de encuestados</b>
Siempre	55%
Casi siempre	40%
Algunas veces	5%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

A diferencia de la tabla presentada anteriormente, este ítem si presenta resultados en la escala 3 aunque en un porcentaje reducido. Según los resultados obtenidos, se puede decir que los colaboradores indican que la interacción que existe con el cliente es regularmente buena ante cualquier situación.

### *Conformidad con las órdenes brindadas*

<b>Conformidad</b>	<b>N° de encuestados</b>
Siempre	60%
Casi siempre	35%
Algunas veces	5%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

En el indicador de CONFORMIDAD, la escala 1 sobresale considerablemente antes el resto de opciones, lo cual significa que no existe un total descontento con las órdenes que se le asignan diariamente.

### ***Buena actitud ante una situación inesperada***

<b>Actitud</b>	<b>N° de encuestados</b>
Siempre	40%
Casi siempre	60%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

Se puede apreciar que la mayoría de colaboradores no presenta siempre una buena actitud ante alguna situación inesperada ya que el porcentaje mayoritario se encuentra en la escala 2. Estos resultados son de gran importancia pues demuestran que, si en algún determinado momento se llega a dar alguna situación en la que un cliente presente algún reclamo de manera prepotente o con mala actitud ya sea justificado o no, el colaborador encargado de atenderlo puede dejarse llevar por sus impulsos y contestarle al cliente con la misma actitud prepotente lo que repercutiría negativamente en la imagen de la empresa.

### ***Fastidio a que el cliente no de indicios de retiro***

<b>Fastidio</b>	<b>N° de encuestados</b>
Siempre	5%
Casi siempre	15%
Algunas veces	65%
Casi nunca	15%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

El ítem FASTIDIO, fue la pregunta que se destacó por ser la que más rango de respuestas obtuvo. Por una parte, el porcentaje mayoritario se situó en la escala 3, lo que significa que la mayoría de colaboradores presenta algún tipo de fastidio cuando los clientes no muestren deseos de retirarse aunque ya sea hora de cerrar el local. Y en un porcentaje muy poco significativo manifestaron que Siempre les fastidia la situación antes mencionada. Se presume que estas respuestas más variadas se pueden deber a que las horas extras son recompensadas, por lo que la mayoría de colaboradores no les fastidia excesivamente esta situación.

### *Habilidad de influir en compañeros de trabajo*

<b>Influencia</b>	<b>N° de encuestados</b>
Casi siempre	35%
Algunas veces	55%
Casi nunca	5%
Nunca	5%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

El indicador INFLUENCIA, muestra que en su mayoría los colaboradores si consideran que tienen la capacidad para influir en comportamientos o decisiones de sus compañeros de trabajo.

### *Sinceridad y confianza en su persona*

<b>Sinceridad</b>	<b>N° de encuestados</b>
Siempre	35%
Casi siempre	55%
Algunas veces	10%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

La tabla 24 muestra los resultados en cuanto al ítem SINCERIDAD, los colaboradores consideran que casi siempre proyectan confianza al momento de interactuar con el cliente. Se habría de tomar en cuenta que la respuesta más óptima identificada con la premisa “Siempre” tuvo un porcentaje mínimo lo cual no es resulta positivo para el servicio.

### *Colaboración con sus compañeros de trabajo*

<b>Colaboración</b>	<b>N° de encuestados</b>
Siempre	45%
Casi siempre	35%
Algunas veces	20%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

El ítem COLABORACIÓN, mostró que la cooperación entre compañeros es buena sin llegar a ser excelente por lo que se puede decir que, aunque los trabajadores si colaboran unos con otros están muy distantes de desarrollar esta competencia de manera plena.

### *Actividades en equipo*

<b>Trabajo en equipo</b>	<b>N° de encuestados</b>
Siempre	60%
Casi siempre	25%
Algunas veces	15%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

En el ítem TRABAJO EN EQUIPO, se puede determinar que la mayoría de colaboradores manifestaron que siempre prefieren realizar actividades en equipo de trabajo.

### *Buena relación con sus compañeros de trabajo*

<b>Relación</b>	<b>N° de encuestados</b>
Siempre	45%
Casi siempre	45%
Algunas veces	10%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

Existe una igualdad entre la escala 1 y 2, lo que indica que la mayoría de colaboradores tienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. No obstante, existe un 10% de colaboradores que perciben que solo “algunas veces” mantienen una buena relación con sus compañeros de labores.

## **COMPETENCIAS PERSONALES**

### *Cumplimientos de órdenes de trabajo*

<b>Órdenes</b>	<b>N° de encuestados</b>
Siempre	90%
Casi siempre	10%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

Se puede evidenciar que existe un menor porcentaje en la escala 2, el cual puede ser el punto de partida para determinar que existe un porcentaje (aunque mínimo) de colaboradores que muestran insatisfacción con las instrucciones dadas para la realización de sus labores diarias.

### *Responsabilidad de actos*

<b>Responsabilidad</b>	<b>N° de encuestados</b>
Siempre	55%
Casi siempre	45%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

Se puede apreciar que los colaboradores están comprometidos con la empresa a través del cumplimiento de las responsabilidades de sus actos considerando en la escala 1 el mayor porcentaje.

### *Puntualidad en el horario de trabajo*

<b>Puntualidad</b>	<b>N° de encuestados</b>
Siempre	55%
Casi siempre	45%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

Este indicador es sumamente importante ya que el tiempo es un factor determinante para brindar un buen servicio. En este caso se señala que el colaborador supera el 50% siendo la escala más favorable para la empresa.

### *Satisfacción en sus labores*

<b>Satisfacción</b>	<b>N° de encuestados</b>
Siempre	35%
Casi siempre	60%
Casi nunca	5%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

El ítem demuestra que según las opiniones de los colaboradores existe una gran proporción representado por la escala 2 donde se encuentran satisfechos con las actividades que realizan de acuerdo a su puesto de trabajo, siendo esta no la más óptima ya que también se demuestra que los colaboradores no pueden llegar a la escala 1 por falta de motivación y esto puede estar afectando en su rendimiento por lo que no le toma el interés debido para satisfacer la necesidad el cliente.

*Normas éticas personales ante cualquier situación de provocación*

<b>Normas</b>	<b>N° de encuestados</b>
Siempre	60%
Casi siempre	40%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

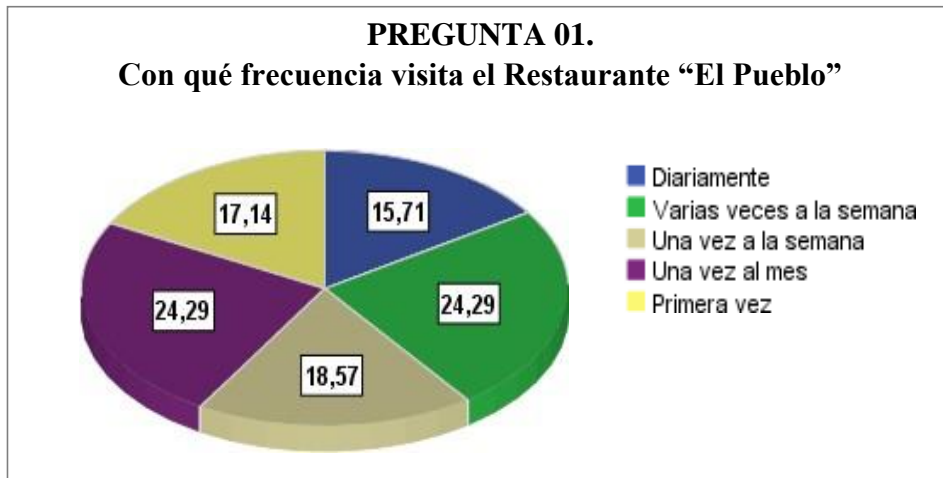
Según el indicador no se obtuvo ningún porcentaje por encima de la escala 3, esto quiere decir que el colaborador posee valores y capacidad de respuesta ante cualquier situación inesperada; ya que es muy importante lo que la empresa desea transmitir a sus clientes por medio de sus colaboradores quienes son los que tienen contacto directo.

*Prudencia en su actuar*

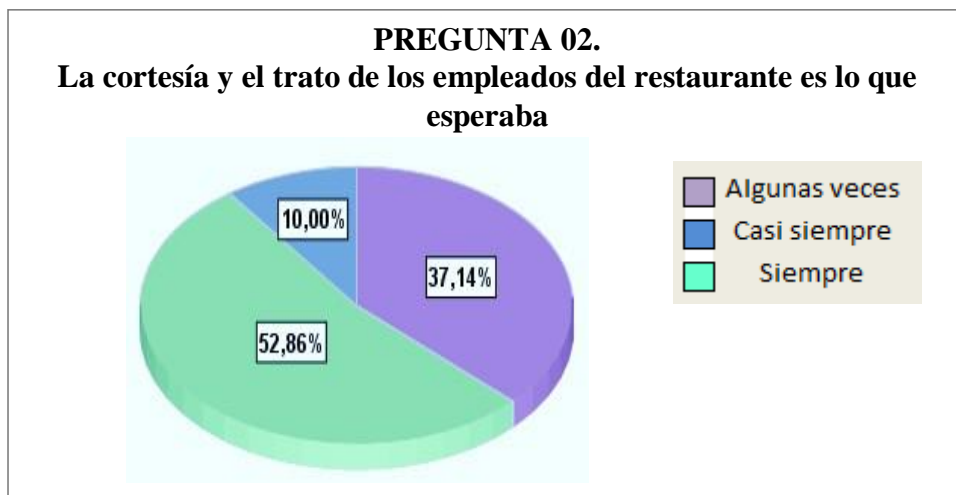
<b>Prudencia</b>	<b>N° de encuestados</b>
Siempre	65%
Casi siempre	35%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

De acuerdo a la tabla 35, un porcentaje mayoritario de los colaboradores consideran que siempre mantienen la prudencia respectiva antes los comentarios que puedan realizar en su ámbito de trabajo; ya que herir susceptibilidades hacia algunos clientes.

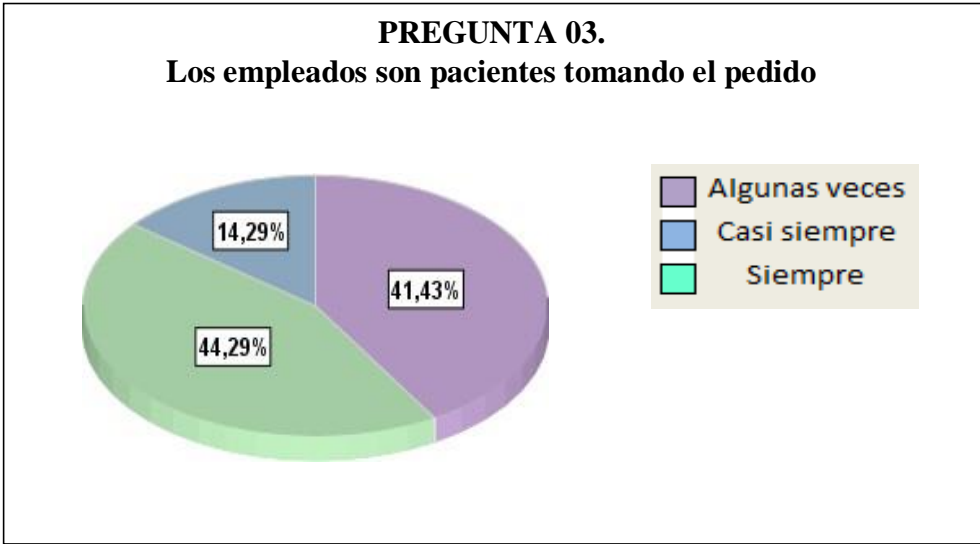
## 10.7. Cuestionario realizado a clientes



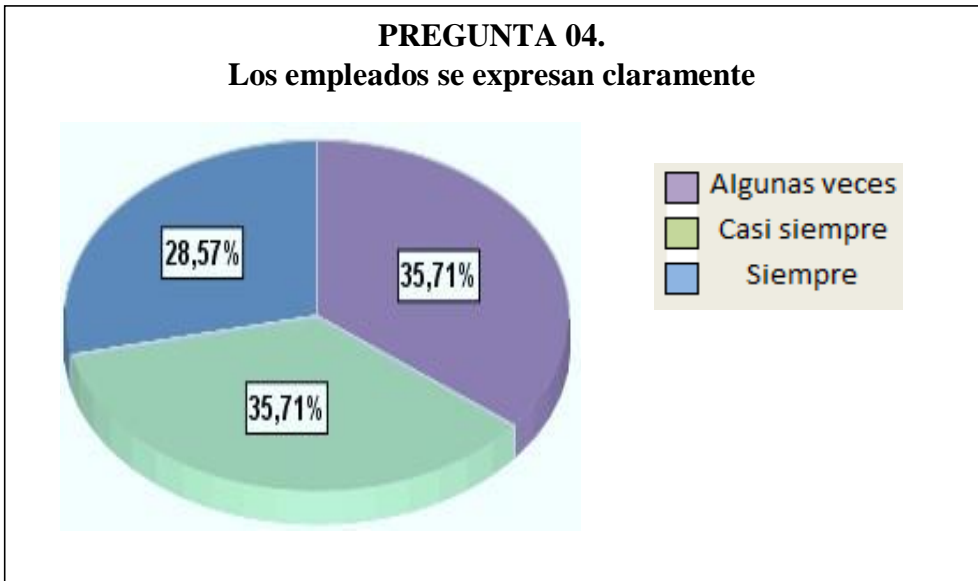
En la pregunta 01. Se puede visualizar que la mayor frecuencia de visitas de los clientes al restaurante se da varias veces a la semana y en otros clientes una vez al mes siendo el mismo porcentaje para ambas alternativas; y con ello se da a entender que esta frecuencia es la más notable para brindar el servicio por parte de la empresa y con un porcentaje menor de visitas diarias pero eso quiere decir que el restaurante siempre tendrá afluencia de visitas y habrá gente a quien atender.



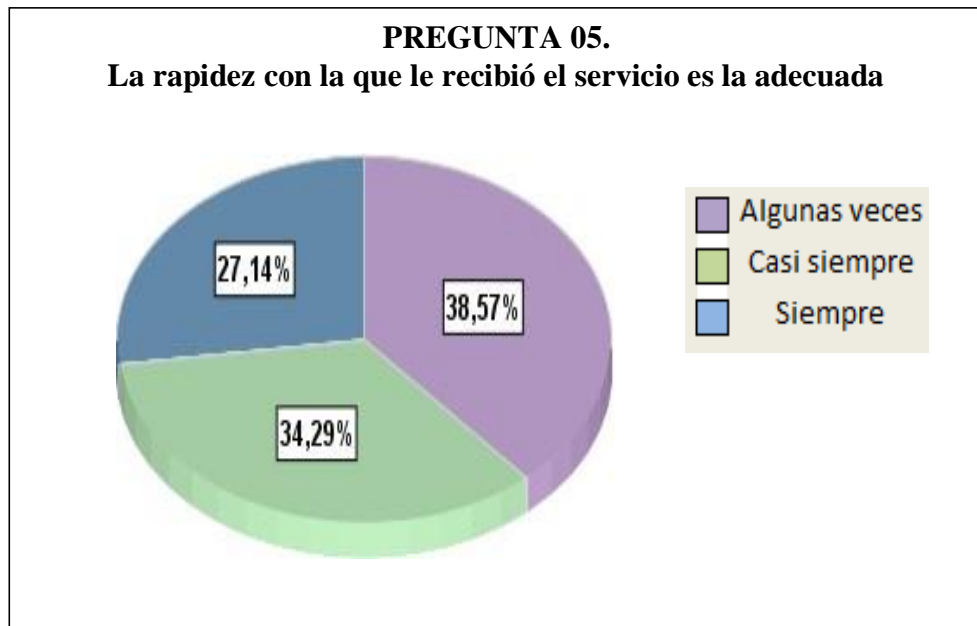
La pregunta 02. Respecto a la cortesía al momento de ser atendidos se superó más del 50% por parte de clientes indicando que están siempre complacidos con la cortesía brindada por el colaborador, lo cual es un resultado confortador para la empresa, ya que se indica que no se encuentra en alternativas defectuosas en el aspecto de calidad de atención brindada.



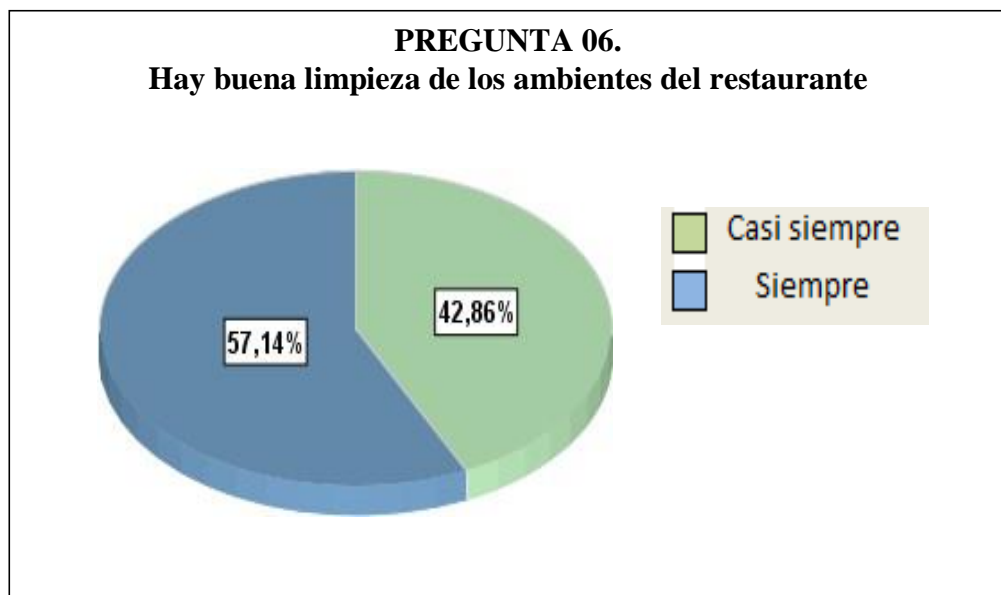
En la pregunta 03. Se muestra que algunos clientes consideran que siempre tienen la paciencia al tomado de pedido, siempre embargo no es un porcentaje que indica la plena satisfacción en este aspecto ya que si se compara con la escala 3 los porcentajes están en esa misma dirección.



En la pregunta 04. Los clientes consideran con un porcentaje igualitario tanto para la escala 2 y 3 lo que significa que los colaboradores no tienen un nivel de expresión óptima y puede conllevar a que el cliente no entienda el mensaje que se desee brindar.

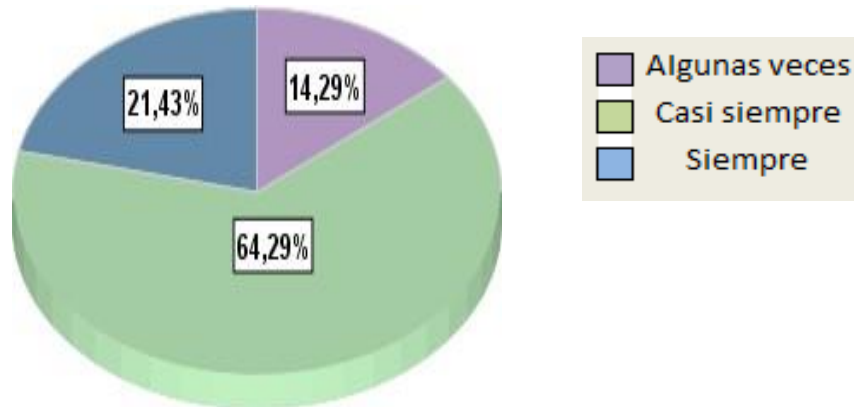


Las respuestas obtenidas muestran que no existe una proporción mayoritaria del cual los clientes consideran que el servicio recibido sea el más óptimo.



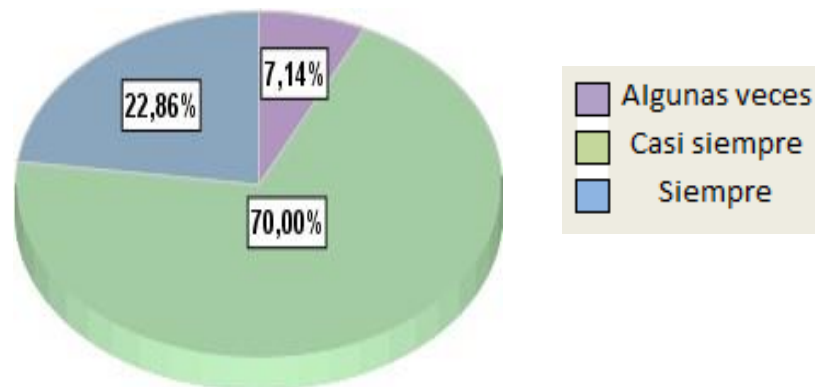
El indicador LIMPIEZA, se evidencia que no se alcanzó ninguna valoración por encima de la escala 3, lo que indica que el personal mantiene limpias sus zonas de trabajo, este indicador es valioso ya que la empresa es del rubro de alimentos los cuales deben contar con la calidad en todos los procesos.

**PREGUNTA 07.**  
**La calidad del servicio recibido es la esperada**

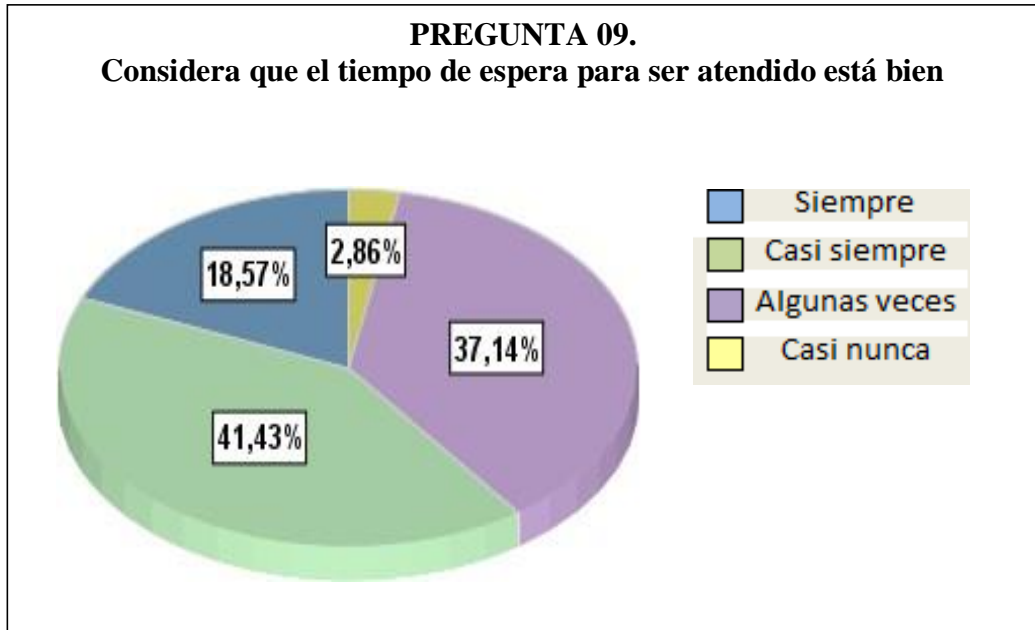


El ítem indica que con una mayor ventaja en la escala 2, los clientes estiman que el servicio brindado por el personal está satisfaciendo sus necesidades, a la vez aporta positivamente al logro de metas.

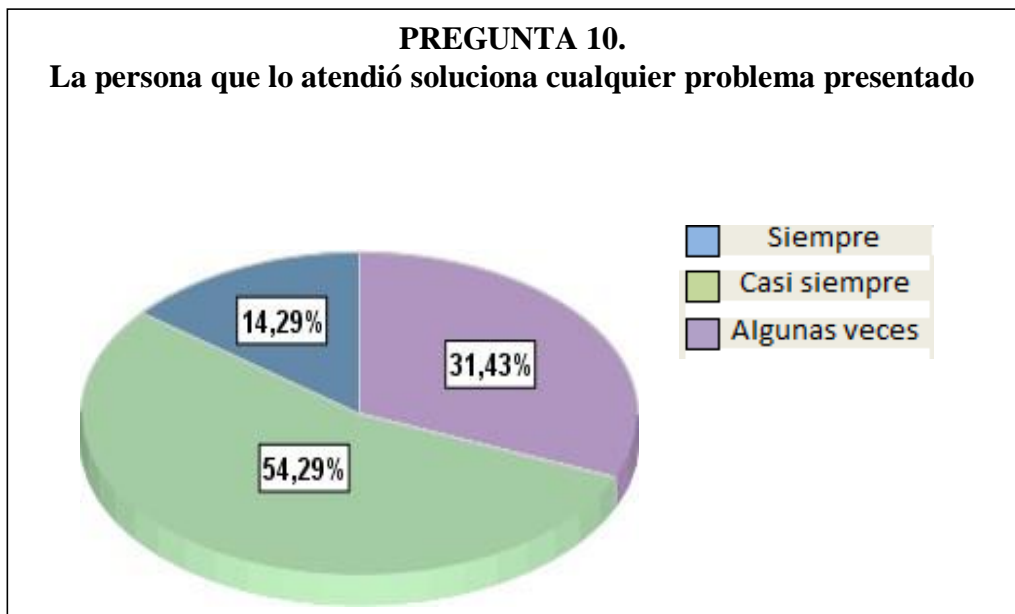
**PREGUNTA 08.**  
**La relación precio/ calidad del servicio es la correcta**



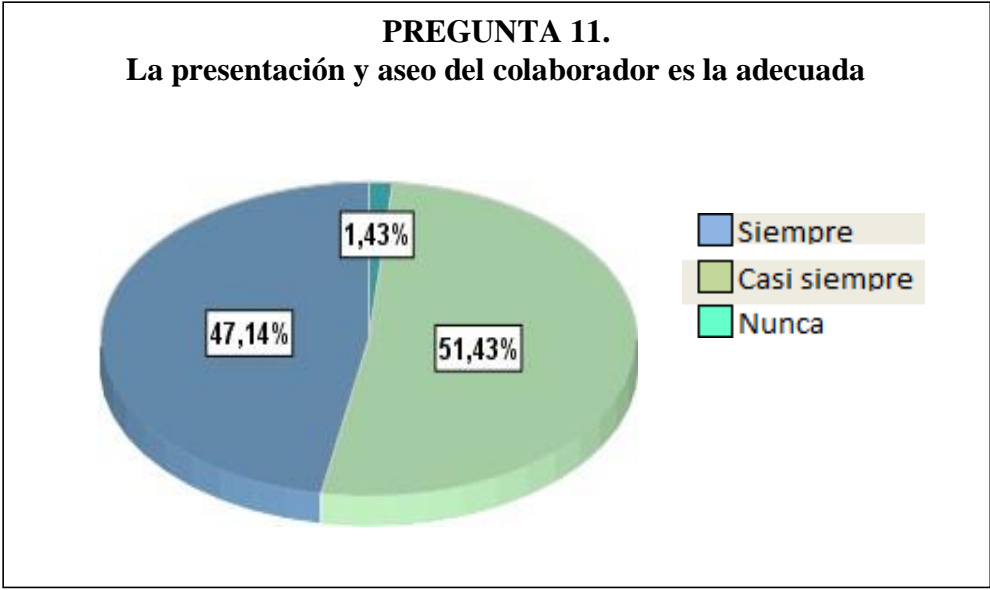
El indicador RELACIÓN/PRECIO de acuerdo a las opiniones de los clientes se consolida en la escala 3 siendo el mayor porcentaje lo que para los clientes consideran que la relación que existe entre estos indicadores en algunas oportunidades va alineada al servicio.



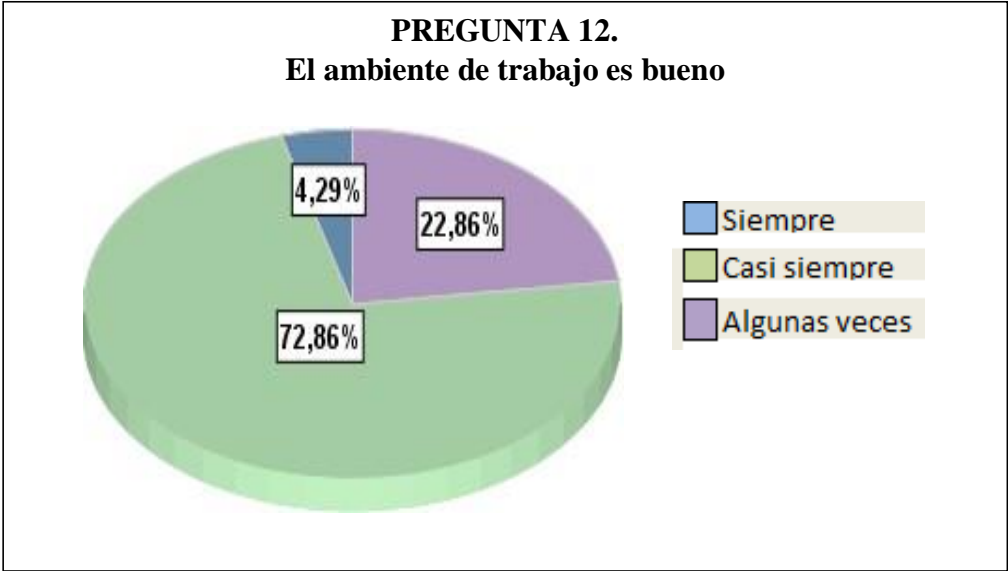
De acuerdo a las opiniones de los clientes consideran que el personal casi siempre al momento de tomar el pedido no es eficiente en la rapidez, y esto puede contraer dificultades a la empresa debido a que la espera para un cliente es impaciencia y esto provocaría la disminución de visitas.



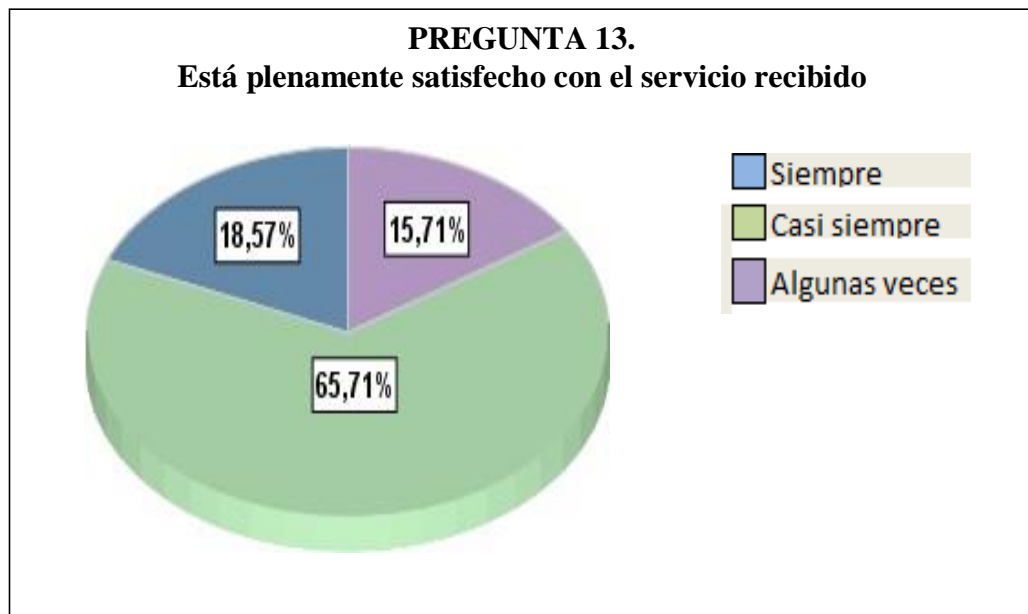
El indicador SOLUCIÓN, de acuerdo a la perspectiva del cliente se muestra en la escala 2 siendo este una respuesta mayoritaria con respecto a las demás escalas, con esto se puede sospechar que existen colaboradores que no siempre tienen esa actitud de apoyo al cliente.



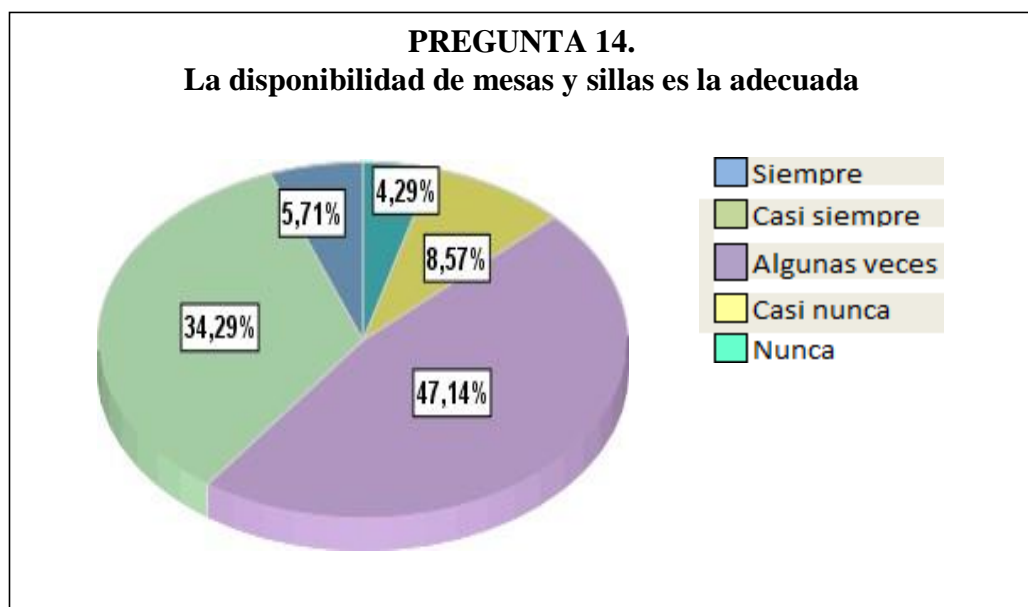
Según las respuestas de los clientes se obtuvo una mayor concentración en la escala 2, mencionando que los colaboradores no siempre están en la correcta presentación, lo cual no es un porcentaje bien visto desde la perspectiva de la empresa.



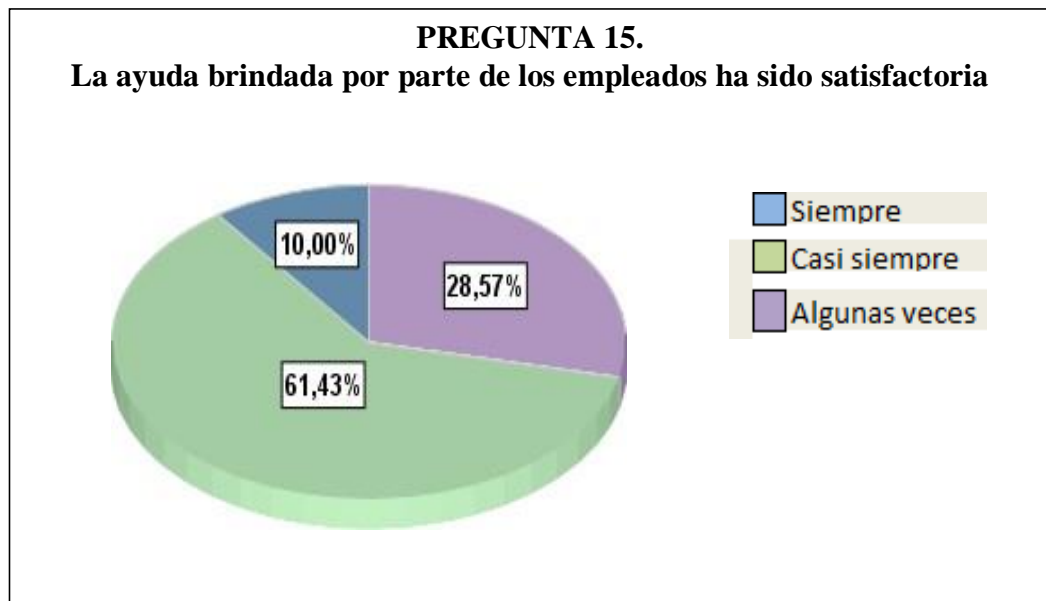
Para los clientes en la pregunta 12, brindan opiniones diversas y muy distantes entre una escala y otra, ocupando el mayor porcentaje en la escala 2, esto quiere decir; que por parte de la observación los clientes tienen una idea del ambiente de trabajo no muy óptima.



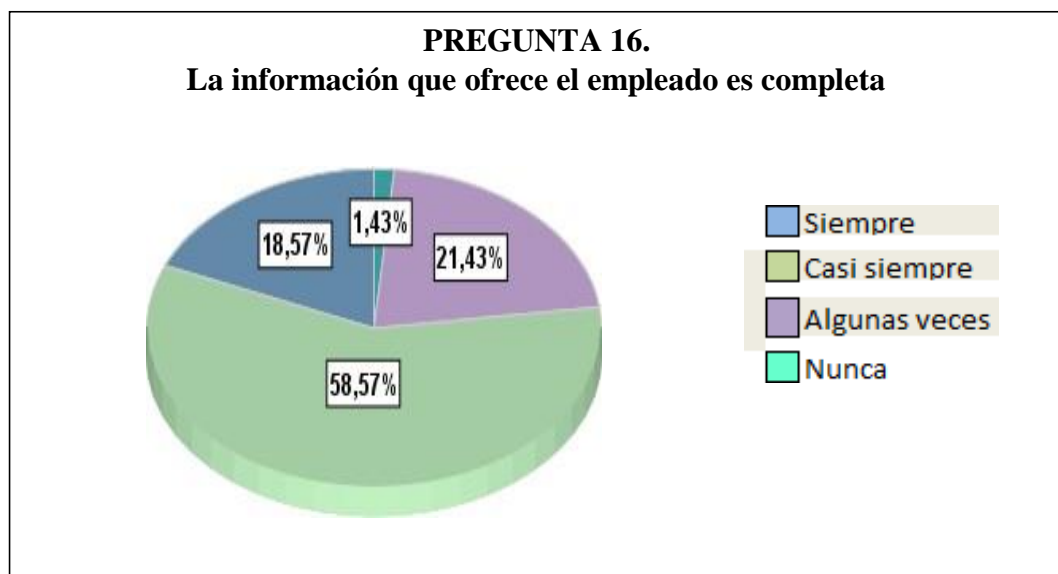
En el indicador SATISFACCIÓN, se demuestra que el cliente casi siempre se encuentra complacido con el servicio recibido, sin embargo comparando con la escala 1 están lejos de llegar a la plena satisfacción del servicio.



Según los clientes de acuerdo a las opiniones brindadas, cuando acuden a la empresa algunas veces hay disponibilidad de espacio, lo cual se presume que la empresa está siendo más conocida y estos es producto de que las visitas están siendo con mayor frecuencia; por lo que la empresa debe considerar una estrategia para este caso suscitado.

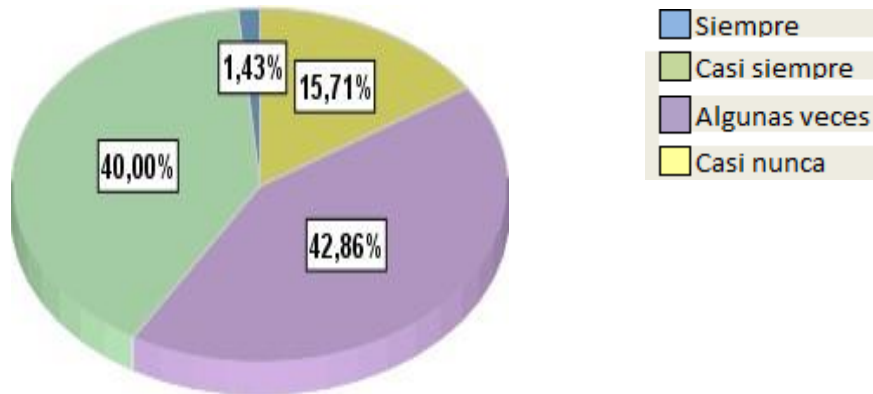


El indicador AYUDA, demuestra que los clientes se sienten satisfechos más no complacidos con la ayuda brindada ante cualquier consulta hacia el personal, siendo esto representada en la escala 2, este dato es importante ya que se puede visualizar que el colaborador no siempre tiene esa proactividad hacia el cliente.



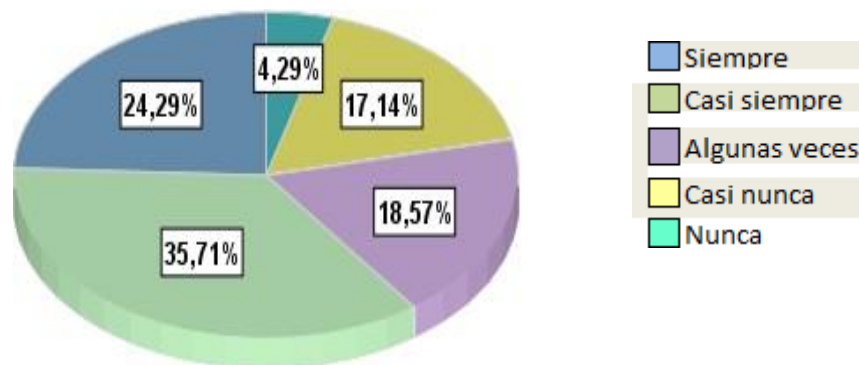
El indicador INFORMACIÓN se encuentra muy ligada con el indicador AYUDA citado anteriormente, puesto que el cliente considera ambas una escala 2; esto quiere decir que la comunicación que se tiene con el cliente no está siendo efectiva en su totalidad, y esto se puede deber a que no tienen el interés de fidelizar a un cliente.

**PREGUNTA 17.**  
**La infraestructura del restaurante es la correcta**

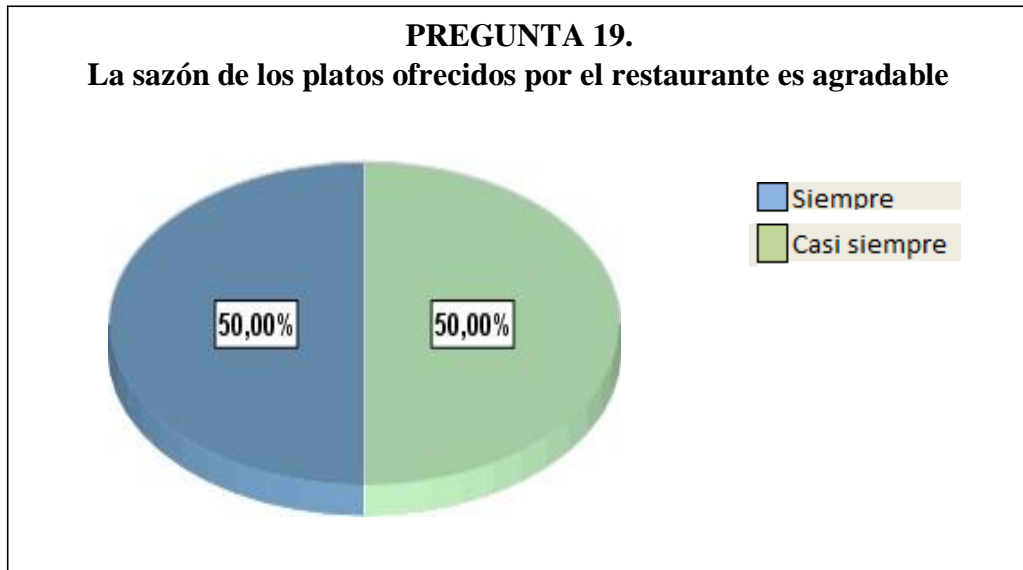


Según la perspectiva del cliente el indicador INFRAESTRUCTURA, algunas veces es la correcta; y no muy lejana se encuentra la escala 2, en la cual el cliente percibe que todos los elementos tangibles que tiene la empresa son los mejores de acuerdo al servicio que brinda.

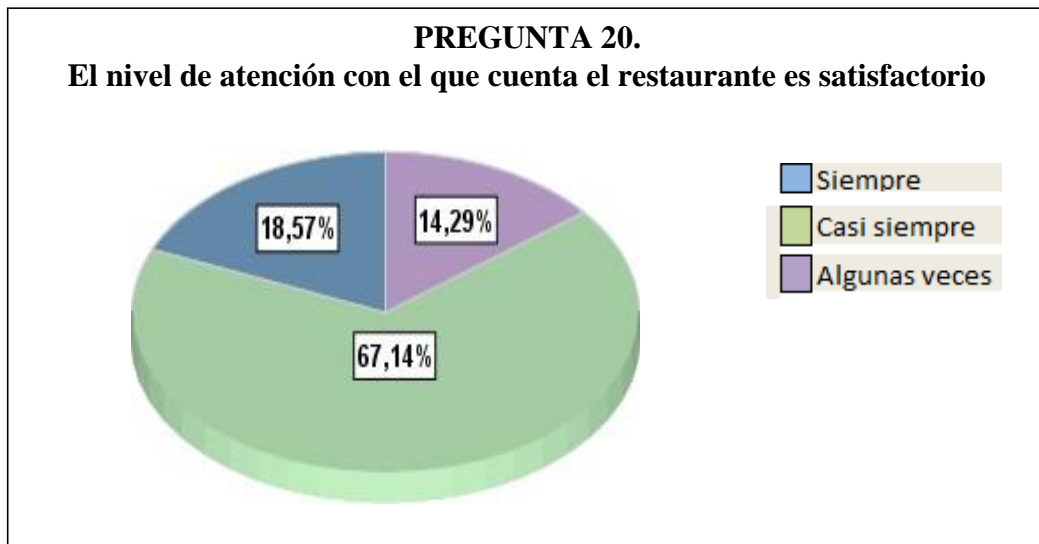
**PREGUNTA 18.**  
**El horario de atención es el correcto**



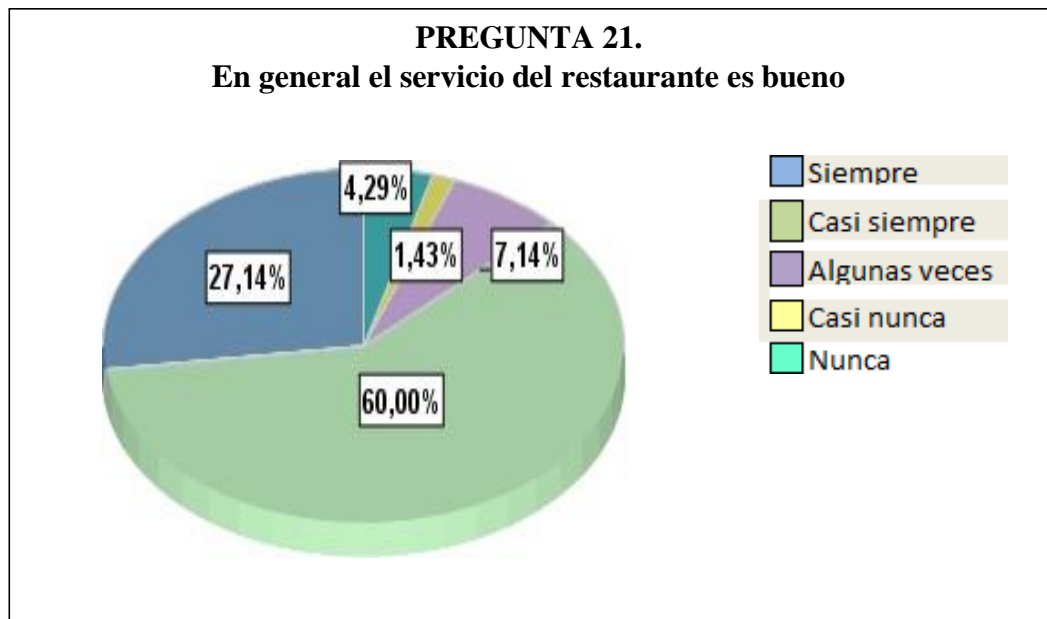
En el ítem HORARIO, la escala con una mayor categoría de valoración fue casi siempre, lo que significa que para el cliente el horario de atención debe explayarse un poco más esto es considerando las respuestas por parte de los colaboradores anteriormente.



Este indicador es muy importante porque va a depender de ello para la asistencia de los clientes al local, si la sazón de los platos no son al gusto del paladar del cliente se va a tener poca acogida, y lo que demuestra esta figura es que para los clientes la sazón es casi siempre agradable, y esto se debe a que la rotación de personal es muy frecuente; sin embargo la proporción de porcentaje son igualitarios para ambas escalas; con ello se demuestra que también hay clientes que consideran que la sazón muy agradable.



Se puede evidenciar que la atención que se brinda por el personal casi siempre está siendo efectiva en el cliente, esto es representado a través de la escala 2; con lo cual no se estaría llegando a un nivel muy satisfactorio.



En la pregunta 21, se va a visualizar una forma más general en cuanto a la atención de todo el servicio por parte de la empresa, siendo así que los clientes consideran que casi siempre representado por la escala 2, el servicio es bueno; sin dejar de lado la escala 1 donde existe un porcentaje muy alejado a diferencia de la escala 2.