

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



MONOGRAFIA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN
ALEXANDERCOFFEE SHOP S.R.L.

MODALIDAD DE TITULACIÓN PETAENG
PARA OPTAR EL GRADO DE LICENCIATURA

POR: JUAN ALEJANDRO DIAZ GONZALES

LA PAZ - BOLIVIA

2022

DEDICATORIA:

A mi abuela Hilda Padilla que me impulso
a estudiar desde niño.

A Rafael Alejandro que está en el cielo.

AGRADECIMIENTO:

Agradezco a Dios, por permitirme concluir con esta etapa de mi vida. A mi familia por el apoyo incondicional que me brindan.

A la Universidad Mayor de San Andrés por acogerme durante los años de estudio, los docentes que con su conocimiento y experiencia laboral nos ayudan a abrir nuestra mente.

RESUMEN

Idalberto Chiavenato y Martha Alles coinciden, que todo el tiempo debemos evaluar y evaluarnos para determinar si lo que hacemos está bien, si cumplimos nuestros objetivos y alcanzamos nuestras metas.

Actualmente, mi persona trabaja en el área de administración de Alexander Coffee Shop S.R.L. y pude determinar que los objetivos no se están cumpliendo, hay un bajo desempeño y rendimiento en las funciones de los trabajadores.

En Alexander Coffee, promover el desarrollo de competencias y el desempeño del personal, es vital para brindar un servicio de excelencia a los clientes.

La evaluación del desempeño en Alexander Coffee, permitirá generar cambios y mejoras para que la empresa sea más efectiva y competitiva. Para el presente trabajo se utilizó el método deductivo, se analizó las gestiones 2020 y 2021, periodo en el cual se genero bastantes cambios internos debido a la situación sanitaria que atravesó la sociedad.

Alexander Coffee tiene como valor institucional “la orientación hacia el cliente”.

Existen varios métodos de evaluación, en Alexander Coffee se utiliza actualmente la evaluación de incidentes críticos y el método de evaluación vertical. La evaluación realizada a los trabajadores no refleja los resultados completos en el desempeño de cada puesto de trabajo, también no considera el punto de vista de variables como ser: proveedores, cliente interno, de jefe a subordinado y viceversa.

En el presente trabajo también se hace mención para implementar el método de evaluación de 360°, con el fin de mejorar la percepción y tomar en cuenta más variables para determinar una evaluación correcta.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES	3
1.1 IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.1.1 Identificación y Descripción del Problema	4
1.1.2 Planteamiento del Problema	4
1.2 OBJETIVOS	5
1.2.1. Objetivo General	5
1.2.2. Objetivos Específicos	5
1.3 JUSTIFICACIÓN	6
1.3.1. Justificación Teórica	6
1.3.2. Justificación Práctica	8
1.3.3. Justificación Metodológica	9
1.4 ALCANCE	9
1.4.1. Alcance Temporal	9
1.4.2. Alcance Geográfico	9
1.4.3. Alcance Institucional	10
CAPITULO 2. MARCO TEORICO	11
CAPITULO 3. MARCO INSTITUCIONAL	29
CAPITULO 4. MARCO PRACTICO	38
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	47
5.1 CONCLUSIONES	47
5.2 RECOMENDACIONES	48
6 BIBLIOGRAFÍA	50
7 ANEXOS	51

INTRODUCCIÓN

“Las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales y a su vez, las organizaciones dependen de las personas para alcanzarsus objetivos y cumplir sus misiones”. (Chiavenato, 2009, p.4-5).

Es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, donde la organización pretende alcanzar sus objetivos canalizando los esfuerzos de las personas para que también ellas alcancen sus objetivos individuales.

Siempre, en todo momento y en todas las circunstancias, evaluamos lo que sucede en nuestro derredor. Las personas permanentemente evalúan asuntos muy diversos y las organizaciones siempre están ante la necesidad de evaluar diversos desempeños. (Chiavenato, 2009, p.244).

Por lo antes mencionado, se pretende establecer las características de la evaluación del desempeño como parte del proceso de la Gestión de Recursos Humanos en “Alexander Coffee Shop S.R.L.”

Las capacidades son las habilidades de la organización para realizar con destreza una actividad en diferente forma, diferente calidad e importancia, constituyéndose así, las posibilidades que tiene la organización de realizar de manera competente, eficiente y rentable, las actividades clave y esenciales. Es importante, resaltar que las capacidades organizacionales se basan en el conocimiento y residen en las personas y en su capital intelectual, así como en sus procesos y en sus sistemas organizacionales que tienen implicado conocimiento tácito.

Para Alexander Coffee su talento humano es sin duda, un factor clave que ha hecho posible su actuación diferenciada, eficiente y efectiva. La perspectiva teórica establece que la implementación de la estrategia depende de que, en cada nivel y en cada función de la organización, haya personas competentes.

CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES

Se sabe que el análisis de recursos y capacidades es fundamental para determinar la ventaja competitiva organizacional y, como en este caso, para potenciarla. Asimismo, permite, como lo ha hecho Alexander Coffee, vislumbrar en las restricciones y los espacios de oportunidad, enfrentando positiva y creativamente las amenazas que el contexto ha venido presentando.

Algunos de los elementos que me resuenan en la realidad que vivimos en estos tiempos en Alexander Coffee, pilares en la respuesta ante la pandemia, mientras, a su vez, los reconozco en la teoría sobre Estrategia, son, por ejemplo: La presencia de una cultura organizacional sólida y con gran fuerza alineada a los valores organizacionales, la articulación consciente y deliberada de las competencias de personas y de equipos, así como, de relaciones de cooperación que crean valor entre personas y equipos, la revisión de mejores prácticas y, en paralelo, un liderazgo bien plantado y comprometido, basado en los valores que nos conforman como una organización de gran solidez. La confianza en los líderes de cada sucursal, constituye un importante capital que ha hecho posible la gran institución que se constituye, una vez más, como referente en tiempos de crisis, un sólido referente que inspira a aceptar el gran reto.

El presente modelo, tiene como finalidad brindar mediante el proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y operacional un conjunto de criterios conceptuales, metodológicos e instrumentos, que permitan llevar a cabo, en forma objetiva y homogénea, la evaluación del personal dependiente de su cargo, con el propósito de identificar y contribuir a mejorar la calidad del desempeño laboral y el clima organizacional y su impacto en la organización.

1.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Durante 25 años la empresa ALEXANDER COFFEE ha desarrollado sus actividades de servicio de cafetería y pastelería en el mercado nacional boliviano, convirtiéndose en una empresa sólida y respetada en el entorno en el que se desenvuelve.

Debido a la pandemia, en las empresas se han suscitado cambios y ALEXANDER COFFEE no ha sido la excepción acarreado con esto dificultades para poder llevar un correcto liderazgo en su administración y dirección, así como el inconveniente de mejorar la cultura de la empresa por un desconocimiento de las políticas y objetivos que se debencumplir por parte de los empleados ligando con esto un bajo nivel de desempeño de los mismos.

En la empresa ALEXANDER COFFEE es necesaria la realización de una evaluación de rendimiento adecuada a sus necesidades y que sea una herramienta para aumentar la calidad de su productividad mediante la retroalimentación a cada uno de los empleados.

Es importante que en todas las entidades su personal este motivado y comprometido para que su rendimiento sea óptimo, en la empresa ALEXANDER COFFEE el talento humano es el capital más importante para el desarrollo de sus actividades.

El actual rendimiento es bueno, pero puede ser mejor.

1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Con el DISEÑO DE UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS, se puede proporcionar medidas necesarias para superar a las debilidades que presenta en este momento la empresa?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1.OBJETIVO GENERAL

Implementar un Proceso de Evaluación del Desempeño en Alexander Coffee, que promueva el desarrollo de las competencias, y permitan al personal desempeñarse de manera efectiva durante el cumplimiento de sus funciones; presentando a la empresa resultados más favorables y productos de mejor calidad.

1.2.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS. –

1. Implementar Reuniones mensuales. - A cargo de rol de supervisores para informar a los trabajadores sobre el rendimiento general de la empresa/sucursal y el rendimiento grupal de los involucrados mostrando cómo están haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos, Se incluirá charlas motivacionales para mejorar las relaciones interpersonales.

2. Implementar sistema intranet de Portal General Interno. - Donde el trabajador podrá hacer seguimiento a sus notas de e-learning, atrasos, reclamos, etc.

3. Aplicar semanalmente E-learning. - Un examen online por semana, para fortificar el conocimiento que el trabajador debe demostrar en su jornada laboral, este punto arrojará información de vital importancia para que la empresa pueda retroalimentar las falencias que refleja el grupo de trabajadores.

4. Crear sistema de Punto de Reclamos, Buzón de Sugerencias, Recomendaciones.- Este punto es tanto para el cliente como para el trabajador (podrán ingresar mediante la

página <https://alexander-coffee.com/> y/o app) para que el cliente pueda dar sugerencias o incluso recomendaciones predefinidas.

5. Info-Organización. - Este punto tiene por objeto motivar y mostrar los cambios que hace la empresa, ya sea la actualización de cargo de personal, posibles desvinculaciones, avisos socioeconómicos, etc.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

1.3.1. JUSTIFICACION TEORICA

Las empresas más organizadas, las empresas que se adaptan al cambio y actualmente las que invierten en sistematización/automatización, son las que mejor rendimiento y solidez llegan a tener.

En la actualidad, las formas de organización empresarial adoptan diferentes estructuras, resultando imprescindible el perfeccionamiento de la actividad de los recursos humanos en función de la estrategia de la organización. Elemento principal, el hombre, creador de la tecnología y generador del conocimiento, como un capital que determina el nivel competitivo de la empresa.

Los sistemas de Gestión de Recursos Humanos, que se inician con el proceso de selección y transitan por la formación y desarrollo del personal que integra la organización, requieren de una retroalimentación del sistema, y una herramienta esencial para el logro de este objetivo es La Evaluación del Desempeño, que tributa a lograr un potencial humano capaz de cumplir con las expectativas planteada. Se trata de trabajar con el capital que posee la organización con una alta permanencia en la misma, buscando la capacidad de lograr un desempeño de excelencia, con alta cualificación de sus integrantes. Con la evaluación del desempeño se potencian las individualidades dentro del sistema con un impacto a nivel de colectivo.

La “Evaluación del Desempeño”, “Evaluación del Rendimiento” o “Evaluación de la Actuación” es la actividad clave de la Gestión de los Recursos Humanos y consiste en un procedimiento que pretende valorar de la forma más objetiva posible el rendimiento de los miembros de una organización. Es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona y en esto radica su importancia esencial.

Diferentes teorías y desde el punto de vista administrativo el factor humano es esencial, sin el cual sería difícil el logro de sus objetivos y es más sin él no podría justificarse su presencia dentro de la misma sociedad, su participación dentro de estas se hace trascendental en el específico entendido que son las personas actoras de las mismas

historias organizacionales, incluidos fracasos y éxitos.

Un adecuado subsistema de evaluación del desempeño puede favorecer o desfavorecer el logro de los propósitos institucionales, por lo tanto, se hace más imperante la necesidad de desarrollar un modelo adecuado que permita articular los objetivos del sistema de administración de personal con los objetivos y estrategias organizacionales.

Una adecuada evaluación del desempeño y su retroalimentación precisa es fundamental para el logro adecuado de objetivos organizacionales, y también es determinante y facilitador de los procesos organizativos de gestión, innovación y cambio e intrínsecamente en la calidad propia de todos los sistemas organizativos.

1.3.2. JUSTIFICACION PRACTICA

Esta propuesta de Evaluación del desempeño Laboral no sólo ha sido hecha a la medida de las necesidades de evaluación manifestadas por la empresa, si no que le ofrecen a la misma, una visión más vanguardista con respecto a estos temas de manejo del Talento Humano, permitiéndole generar cambios y mejoras en muchas de las estrategias y procedimientos aplicados actualmente, lo que a su vez funcione como una base para convertirla en una entidad más efectiva y competitiva a partir del desarrollo y promoción adecuada del Recurso más importante de la organización.

El tema de investigación que fue desarrollado es de carácter práctico; en el sentido de que, en el análisis de un modelo de evaluación del desempeño como parte del sistema de administración del personal y sus posibles implicancias en el desarrollo profesional en este tipo de instituciones, permitirá además analizar su situación y podrá mejorarla en el sentido de obtener resultados más eficientes.

1.3.3. JUSTIFICACION METODOLOGICA

Para que los objetivos del presente trabajo sean alcanzados se utilizó el método deductivo, partiendo del análisis de la situación actual que atraviesa la empresa y relacionada al efecto que podría tener un inadecuado proceso de evaluación del desempeño sobre la calidad del servicio.

Al revisar la bibliografía existente, se ha podido observar la aplicación de metodologías ya existentes que nos sirve como base para crear nuestros instrumentos para recolectar e interpretar datos. Para esta investigación se utilizaron instrumentos como: entrevistas, test, autores correspondientes al tema de estudio y artículos de Internet. Lo cual validará los resultados.

1.4. ALCANCE

1.4.1. ALCANCE TEMPORAL

La investigación abarcará el análisis de la **“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN ALEXANDER COFFEE SHOP S.R.L.”** de las gestiones 2020 y 2021.

1.4.2. ALCANCE GEOGRÁFICO

La investigación se llevará a cabo en oficina central ubicada en zona Miraflores, calle Juan de Vargas Nro. 2370 de la ciudad de La Paz – Provincia Murillo. Se investigará al personal directivo – operativo de la empresa Alexander Coffee Shop S.R.L.

1.4.3. ALCANCE INSTITUCIONAL

Desde sus inicios, esta cadena de cafeterías ha tenido como misión construir una relación personal con cada uno de los clientes, con la conciencia de que para asegurar el éxito en el largo plazo es esencial fijar la atención en la relación con los consumidores. Por lo tanto, “la experiencia de Alexander Coffee pone al consumidor en el centro de todo lo que hacen”, aseguran.

Si bien la investigación se lleva a cabo en oficina central de Alexander Coffee, se hará el seguimiento de la coordinación con las sucursales, puesto que deben tener claro que este proceso de evaluación es para todo el personal.

CAPITULO 2. MARCO TEORICO

2.1 La evaluación de desempeño.

“Es la medición de lo que hace y cómo lo hace el empleado en su puesto de trabajo”

(Chiavenato,2008, pág. 273).

La evaluación de desempeño se convierte en una herramienta de gran importancia para medir el desarrollo laboral de los colaboradores en las empresas, es difícil establecer las debilidades y fortalezas que presenta el recurso humano si no se cuenta con una metodología técnica y confiable que lo determine; esto se logra teniendo como base un patrón de calificación, que sirva de guía para comparar y establecer el grado de cumplimiento respecto a los objetivos planteados.

La opinión emitida por Sherman, (1999), “la evaluación es un proceso que cumple funciones administrativas y de desarrollo. Es un proceso que identifica, mide y administra la gestión de las personas”. La opinión de este autor tiene dos enfoques importantes que describen la razón de ser de la evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño es considerada como “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona. Es un concepto dinámico ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal e informalmente. Además, la evaluación de desempeño constituye una técnica de evaluación imprescindible en la actividad administrativa”. (Chiavenato,2001, pág. 357)

Según el concepto que aportan autores como: Urquijo & Bonilla, (2008) “la evaluación de desempeño sirve, en general, para determinar el mérito de una persona en la realización de las responsabilidades, funciones y actividades propias del cargo o puesto que ocupa y no solo poder reconocer sus méritos mediante alguna gratificación si no llevar a cabo una racional administración de personal”. (Pág. 291).

Cómo se puede apreciar, la evaluación de desempeño es una herramienta que busca mejorar los aportes individuales, para integrarlos en beneficio de la organización, por esta razón se hace presente en las funciones administrativas, partiendo desde la planeación, porque ayuda a prever que cantidad de personal se necesita para realizar un proceso, cuáles son las competencias que debe cumplir y que tiempo le tomará realizar las actividades encomendadas.

De igual manera la evaluación de desempeño juega un papel importante en la función de organización, porque la evaluación de desempeño es una gran oportunidad para conocer los empleados, así mismo conocer la calidad de su trabajo, facilitando la asignación de tareas, acordes con el perfil del colaborador, buscando que exista un equilibrio en el clima organizacional, de igual manera permite identificar aquellos colaboradores que se destacan en el desarrollo de sus actividades diarias, y que pueden ser piezas claves en el cumplimiento de misiones críticas que desarrolle la empresa.

Las empresas que aplican procesos de evaluación de desempeño de personal, facilitan de manera significativa la función de dirección, en razón a que se cuenta con empleados más comprometidos, que buscan la mejora continua de su trabajo, su mente se centra en el cumplimiento de las metas establecidas, dando vía libre al autocontrol y permite que

la organización avance de manera más rápida en la consecución de los objetivos.

El control es la función administrativa que guarda mayor interrelación con la evaluación de desempeño, puesto que ayuda a establecer la cantidad y calidad de resultados obtenidos, expresando a la organización la tranquilidad por los logros alcanzados o por el contrario, enciende las alarmas ante los resultados deficientes, estos dos mecanismos actúan como un sistema de monitoreo centrando su esfuerzo en el cumplimiento de los objetivos y la corrección de las fallas que se presenten.

De acuerdo con las funciones de desarrollo mencionadas por los autores, éstas tienen que ver con las labores que se implementan para potencializar y desarrollar el personal, estas acciones son logradas mediante el trabajo en equipo y la disposición de mejorar cada día, con la filosofía de mejorar el empleado para que mejore la empresa, si el colaborador aumenta su calidad productiva, los resultados que obtendrá la empresa van a reflejar un aumento significativo.

2.2. Importancia

La razón de ser de la empresas es buscar ofrecer soluciones, satisfacer necesidades u ofrecer nuevas y mejores alternativas para los clientes o usuarios; para que el usuario o consumidor alcance un alto grado de satisfacción se requiere de un producto o servicio de calidad, para obtener esta calidad se exigen procesos certificados con un alto grado de eficiencia, y para poder alcanzarlo exige un recurso humano competitivo, la manera de descubrirlo o desarrollarlo es mediante la aplicación de la evaluación del desempeño.

Como se puede apreciar la evaluación del desempeño se convierte en aquel botón anclado en el tablero de un ascensor, la dirección es la persona que desea subir a un

determinado piso, y la organización es el ascensor, si el usuario desea subir debe hacer uso de aquel botón, que aunque parezca insignificante, es la clave que le permite a la organización subir, de la misma forma actúa la evaluación de desempeño en las empresas, si aplica ésta de manera correcta, ayudará a la organización a escalar de forma acelerada, pero si por el contrario existe solo en el papel y no se le da ningún uso, es similar al usuario que se sube en el ascensor pero no presiona el botón, lo cual no genera ningún movimiento, es decir permanece estancado, por esta razón es que notamos empresas que siempre permanecen en el mismo lugar y con los mismos resultados.

La evaluación de desempeño se convierte en una pieza clave, al formar parte del engranaje administrativo, el cual para su funcionamiento exige de la coordinación entre empleado y empresa, para facilitar el desempeño de las funciones organizacionales y promover el desarrollo del recurso humano, generando de esta forma un proceso dinámico que gestiona la mejora continua mediante la detección y corrección de falencias, identificación de fortalezas y el análisis y comparación respecto a los resultados esperados.

De acuerdo con el concepto emitido por Araujo & Brunet, (2012), “cuando se han definido los indicadores correctos y se cuenta con el sistema de medición adecuado, la evaluación del desempeño se convierte en un instrumento que estimula un comportamiento adecuado en el empleado, en las áreas organizacionales, en la empresa en su conjunto y genera una mejora continua”. (Pág. 88)

La importancia de la evaluación de desempeño no radica únicamente en detectar los errores, quizás en muchas empresas cuentan con personal idóneo en detectar y hacer énfasis en las falencias y debilidades de los empleados, aunque se necesita saber qué funciona mal para corregirlo, la importancia de evaluación de desempeño se refleja en la retroalimentación y en las acciones diseñadas estratégicamente para buscar la mejora

continua, ya sea a partir de la corrección de falencias o mediante el desarrollo y explotación de las fortalezas, es importante tener conciencia que corregir las fallas le permite al empleado alcanzar las metas propuestas, pero explotar las fortalezas le permitirá al colaborador llegar más lejos de lo esperado.

Así mismo la evaluación de desempeño es una herramienta que contribuye a la optimización y mejor aprovechamiento de los recursos, contribuye a la eliminación de costos, generados por fallas internas y externas, tales como desperdicios, reprocesos, retardos, reinspecciones y reparaciones, todas ellas ocasionadas por ausencia de políticas claras a partir de la aplicación de la evaluación de desempeño. “La empresa se constituye en una unidad de explotación, ya sea industrial, comercial o de servicios, bajo la dirección del propietario de la misma, el objetivo principal de una empresa es la optimización de los recursos (humanos, materiales, financieros, técnicos) de que disponga para obtener el máximo rendimiento”, (Rodríguez J., 2010, pág. 25).

2.2.1 Importancia de aplicar la evaluación de desempeño para el empleado.

“Lo ideal sería que cada personal evaluara su desempeño” (Chiavenato, 2008, pág. 249).

El ser humano se diferencia de los demás seres vivos por dos componentes característicos, el racional que le permite pensar, y el emocional que le permite sentir y soñar; por esta razón la evaluación de desempeño no debe ser direccionada para anteponerse a mencionados componentes, porque despierta una reacción negativa por parte del evaluado, atentando contra el buen clima organizacional de la empresa.

La evaluación de desempeño debe tener como propósito ayudar al empleado a progresar

de manera continua, debe estar fundamentada en principios de justicia y equidad, para que pueda contar con la aceptación de los empleados y pueda ser vista como la plataforma para el cumplimiento de los sueños deseados, por dos razones significativas:

La primera razón positiva consiste en ayudarle a detectar las falencias que debe superar para poder alcanzar las metas planteadas ya sean organizacionales, personales o familiares. Como el propósito de la evaluación no es solamente detectar las falencias, sino convocar a la organización para desarrollar planes encaminados a la superación de las mismas, el empleado no se quedará con la desilusión de las observaciones realizadas en la evaluación de desempeño, sino por el contrario, este proceso le ayudará a detectar las falencias y ahora la organización le colabora en encontrar las soluciones para su corrección, de esta manera se fortalece el estado de ánimo y se motiva a la aceptación de las fallas, primera acción necesaria para la superación de las mismas.

La segunda razón positiva para el empleado, tiene que ver con la forma y los medios disponibles para ayudarle a superar debilidades presentadas, para ello se despliega un equipo comprometido, con la preparación necesaria, capaz de asumir y superar retos, para que este empleado supere las debilidades que le entorpecen la mejora continua. Este respaldo tiene un impacto positivo en el sentir del empleado, potencializa el comprometimiento por su empresa, fortalece la confianza en sí mismo, creyendo que tiene las condiciones para afrontar los retos que se presenten, le hacen sentirse útil y soñar con alcanzar nuevos objetivos de tipo personal, organizacional o familiar, estimulando de esta manera la mejora continua.

2.2.2 Importancia de aplicar la evaluación de desempeño para la organización.

El recurso humano es el principal activo que puede tener una organización, por esta razón se valora y se desarrollan mecanismos encaminados a buscar su fortalecimiento, entre los mecanismos empleados para el fortalecimiento del recurso humano se encuentran los procesos realizados, desde que el empleado se vincula por primera vez a la organización, en esta medida se valora el proceso de selección en el cual la empresa invierte recursos con el fin de garantizar la incorporación de colaboradores con el perfil y las competencias requeridas para el puesto, así mismo se realiza el proceso de inducción, con el fin ubicar al empleado en su puesto asignado y relacionarlos con el equipo de trabajo.

De igual manera la empresa destina recursos para los procesos de formación y capacitación realizados con el fin de desarrollar las competencias que presentan debilidades impiden que ese empleado alcance los objetivos propuestos, por esta razón aplicar la evaluación de desempeño contribuye de manera significativa a la verificación de los avances alcanzados mediante la aplicación de los diferentes procesos encaminados al fortalecimiento del recurso humano; es decir de manera indirecta ayuda a medir el grado de eficiencia de los procesos mencionados y establece si se justifica la inversión realizada para el cumplimiento de los mismos.

La evaluación de desempeño actúa como un diagnóstico organizacional encaminado a determinar los puntos fuertes y áreas de mejora, Según Castillo, (2006), “la importancia del diagnóstico organizacional y por extensión de la función de diseño de programas de personal, se destaca cuando se recuerda que todo el sistema de la administración de personal se orienta hacia la creación de condiciones laborales que permitan la obtención del máximo desarrollo de las potencialidades de la fuerza laboral”. (Pag.51)

El diagnóstico cumple su propósito de identificar las fortalezas y debilidades del recurso humano, pero para sacarle el máximo de provecho a esta grandiosa herramienta, la dirección debe actuar de manera equilibrada, dándole igual importancia a las fortalezas ya las debilidades identificadas en cada colaborador, en ocasiones se comete el error de fijar la mirada únicamente en los aspectos negativos identificados tras la evaluación de desempeño, dejando de lado resaltar los aspectos positivos que presenta ese mismo colaborador, el éxito se da siempre y cuando la dirección establezca una comunicación dinámica con el empleado para asimilar las falencias encontradas, de igual forma generar unos compromisos para su corrección, apalancados en las fortalezas que posee el empleado y en el respaldo de su empresa.

La evaluación de desempeño ayuda a ofrecer herramientas para realizar una remuneración o compensación justa y equitativa, a la hora de definir los salarios de los trabajadores, de esta manera el empleado se concientiza que si no muestra buen desempeño se verán afectados sus ingresos, o por el contrario se verá compensado con un mejor salario, destacándose positivamente lo cual le abre la oportunidad de ser presentado para participar de los planes de carrera y proporción, esta metodología se aplica generalmente en empresas comerciales en donde los empleados ganan a partir de las comisiones estipuladas por la empresa.

2.3 Tipos de evaluación de desempeño.

Para que el proceso de evaluación de desempeño tenga éxito es necesario seleccionar un método acorde con las características del individuo, del cargo y de la empresa. Los principales métodos tradicionales de evaluación de desempeño son: (Chiavenato, 2008, pág. 253).

- 1) Métodos de escalas gráficas.
- 2) Método de elección forzada.
- 3) Método de investigación de campo.
- 4) Método de incidentes críticos.
- 5) Métodos de comparación por pares.
- 6) Método de evaluación de desempeño 360°.

1) Método de escalas gráficas.

ESCALAS GRAFICAS				
FACTORES	EXCELENTE	REGULAR	TOLERABLE	MALO
PRODUCCION	X			
CALIDAD		X		
COOPERACION	X			
CREATIVIDAD	X			
REALIZACION			X	

PROS

- FACILITA PLANIFICACION
- FACIL DE ENTENDER
- RETROALIMENTACION

CONTRAS

- PRODUCE RIGIDEZ
- EFFECTO GENERALIZACION
- LIMITA FACTORES PARA EVALUAR

Fuente: Elaboración propia (Chiavenato, 2008, pág. 253-255)

Según Chiavenato, (2008) “este método evalúa el desempeño de las personas, mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada en donde las filas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto en las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. (pág. 254).

Dentro de las ventajas que ofrece este método, tenemos que brindar a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil, posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación y que simplifica enormemente. (Chiavenato, 2008, pág. 254).

Entre las desventajas que presenta este método de evaluación, tenemos que tiene poca flexibilidad el evaluador, por lo tanto, debe ajustarse al instrumento y no a las características del evaluado, está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones y requiere de resultados matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones. (Chiavenato, 2008, pág. 254).

2) Método de elección forzada.

MODELO ELECCIÓN FORZADA							
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Nombre:		Puesto:		Departamento:			
A continuación encontrará bloques de frases. Anote una x en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cual es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo - para la que menos lo define. No deje ningún bloque con los dos signos.							
Presenta producción elevada Comportamiento dinámico Tiene dificultad con los números Es muy sensible	Nº	+	-	Tiene dificultad para lidiar con las personas Tiene bastante iniciativa Le gusta reclamar Teme pedir ayuda	Nº	+	-
Tiene espíritu de equipo Le gusta el orden No aguanta la presión Acepta críticas constructivas				Tiene potencial de desarrollo Toma decisiones con criterio Es lento y torcido Conoce su trabajo			
Tiene buena presencia personal Comete muchas errores Ofrece buenas sugerencias Difícilmente decide				Nunca se desagranda Producción razonable Tiene buena memoria Se expresa con dificultad			

PROS
 ELIMINA INFLUENCIA PERSONAL
 NO REQUIERE ENTRENAR A LOS EVALUADORES

CONTRAS
 PLANIFICACIÓN COMPLEJA
 EVALUADO NO TIENE PARTICIPACION

Fuente: Elaboración propia (Chiavenato, 2008, pág. 253-255)

En este método se le pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes categorías preestablecidas. Por norma cierta proporción debe colocarse a cada categoría. (Jimenez, 2016, pág. 220). Este método entrega resultados muy generalizados, se limita a categorizar en resultados altos, medios y bajos.

Ventajas:

- Es un método de aplicación siempre, que no requiere preparación previa.
- Proporciona resultados libres de subjetividades, por lo tanto, son confiables.

Desventajas:

- Su elaboración e implementación son complejas, exigen una planeación muy cuidadosa.
- Los resultados obtenidos son generales o globales.
- No proporciona información para el desarrollo de los recursos humanos.
- No proporciona al evaluador una noción anticipada del resultado de la evaluación.

3) Método de investigación de campo.



Fuente elaboración propia (Chiavenato, 2008, pág. 254-258)

En este método, la evaluación de desempeño la realiza el superior con la asesoría de un especialista (que generalmente pertenece al departamento de personal), el cual va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes, sobre el desempeño de los respectivos subordinados (Chiavenato, 2008, pág. 254).

Entre sus ventajas deja ver que se da utilización a un profesional idóneo en la materia para realizar la evaluación de personal, que realiza una evaluación profunda, imparcial y objetiva a cada empleado, se apoya en la planeación para el desarrollo del proceso, permite acoplamiento con la capacitación, plan de carreras y demás áreas del recurso humano. Sin embargo, genera costos adicionales a la organización por la contratación de personal especializado, de igual manera consume mayor tiempo por la realización de las entrevistas personalizadas. (González, 2006, pág. 267).

METODO DE INVESTIGACION DE CAMPO.

NOMBRE DEL EMPLEADO:	
PUESTO:	
EDAD:	

Realiza su trabajo a tiempo	si no
Tiene buena actitud de servicio	si no
Esta en el área de trabajo en horario de trabajo	si no
Tiene liderazgo con sus subordinados	si no
Tiene temor de pedir ayuda.	si no
Tiene iniciativa.	Si no
Le gusta reclamar.	Si no
Nunca se muestra desagradable	si no
Tiene buena memoria	si no
Tiene buena apariencia	si no

EL EMPLEADO
PUEDE MENTIR
CON FACILIDAD

Fuente: Elaboración propia (Chiavenato, 2008, pág. 254-258)

4) Método de incidentes críticos.

“Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento existe ciertas características, externas capaces de conducir a resultados positivos (éxitos), o negativos (fracasos). El supervisor observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados, las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse”. (Pag. 268).



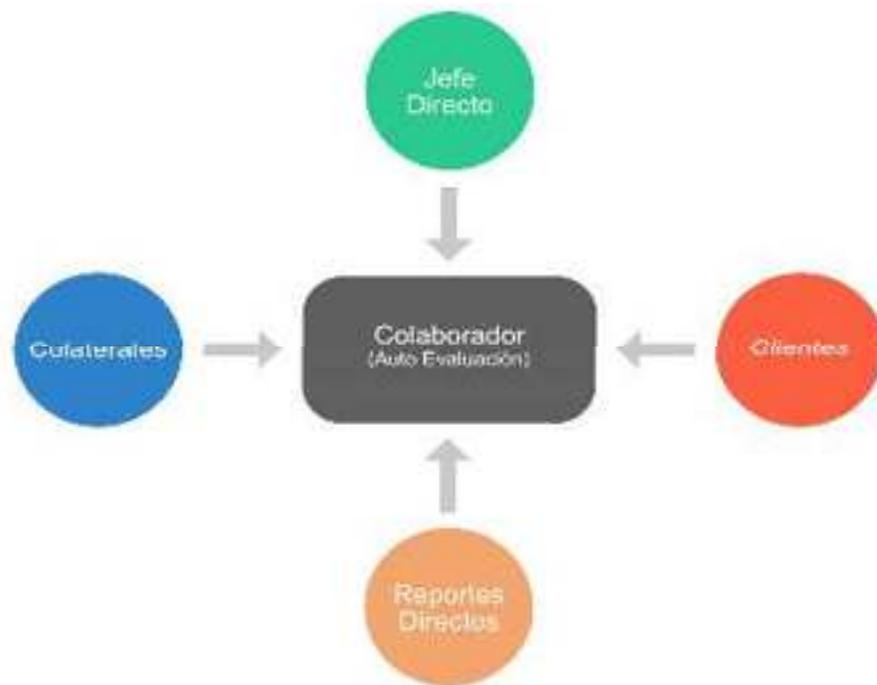
Fuente: Elaboración propia (Chiavenato, 2008, pág. 256-258)

5) Método de comparación por pares.

De acuerdo con los autores, Urquijo & Bonilla, (2008) “el sistema de comparación por pares consiste en llevar a cabo la evaluación de las personas de un departamento, cotejando una persona con otra, o varias personas con varias personas, para establecer finalmente una lista de las personas en forma jerarquizada de mejor a peor, la jerarquización puede llevarse a cabo, en forma cruzada por grupos”. (Pág. 294).

6) Método de evaluación de desempeño 360°.

“Esta consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. Es el sistema más amplio para valorar el desempeño, ya que dirige a las personas a la satisfacción de las necesidades y experiencias no solo de su jefe si no de aquellos que reciben sus servicios tanto internos como externos". (Alles M. ,2006, pág. 94).



Fuente: Elaboración (Chiavenato, 2008, pág. 265-266)

La razón por la cual se le llama 360° es porque incluye la autoevaluación de la persona evaluada y además las evaluaciones de sus compañeros de trabajo, incluyendo al Jefe Directo, Colaterales, Colaboradores y Clientes Internos o Externos.

A diferencia de las evaluaciones de desempeño anuales que califican a los empleados en el cumplimiento de objetivos y resultados medibles, la evaluación 360 grados se centra en las competencias profesionales y personales que son fundamentales para estas responsabilidades.

A estas cualidades se les conoce como Competencias y algunas de las principales son:

- **Liderazgo.** Delegación, Responsabilidad de Acciones, Motivación, Toma de Decisiones, Toma de Riesgos, Accesibilidad.
- **Inteligencia Emocional.** Empatía, Estabilidad, Seguridad.
- **Valores Personales.** Respeto, Ética, Presentación Física.
- **Trabajo en Equipo.** Participación, Retroalimentación, Aceptación de Diferencias, Negociación.
- **Comunicación.** Presentación Oral, Entendimiento de Ideas, Habilidad para Escuchar.
- **Creatividad.** Solución de Problemas, Innovación.
- **Organización.** Toma de Notas, Cumplimiento de Responsabilidades.
- **Valores Organizacionales.** Alineamiento a la Visión y Misión, Lealtad a la Empresa.

Lo más recomendable es incluir a todo el personal administrativo o de jefatura en una primera etapa, y posteriormente, proceder con el resto de los puestos.

Si optáramos por solo incluir a ciertos puestos, es importante que se incluya a todos los puestos de ese mismo nivel, para evitar sentimientos de exclusión por no participar.

No es fácil dar o recibir retroalimentación, y esto se hace más complicado al tratarse de un empleado de nuevo ingreso. Es mejor que los participantes tengan un mínimo de 3 a 6 meses en la organización.

La retroalimentación es el objetivo final de toda evaluación 360 grados y es muy importante el darla de la mejor manera posible para asegurar obtener buenos resultados. Los siguientes son los puntos principales a cuidar:

Esperar a que todos hayan terminado.

Es preferible que la retroalimentación se dé hasta que toda la organización haya terminado de contestar las evaluaciones. De aquí la importancia de dar un seguimiento continuo y soporte a los usuarios.

Identificar fortalezas, áreas de oportunidad y puntos ciegos.

El reporte debe incluir sus fortalezas (áreas en donde fueron mejor evaluados por sus compañeros), áreas de oportunidad (áreas en donde los compañeros dicen que el usuario tiene mucha oportunidad de mejorar) y los puntos ciegos (áreas en donde el usuario y sus compañeros se ven de manera muy distinta).

Generar gráficas.

Entre más visual sea la retroalimentación de los resultados de la evaluación 360 grados, más fácilmente los empleados recibirán y entenderán sus resultados. Estas gráficas debe de mostrar las tres áreas identificadas en el punto anterior.

Dar retroalimentación directa a cada empleado.

Ya sea que un encargado del área de Recursos Humanos lo realice, o que lo haga el jefe directo de cada evaluado, es conveniente que todos reciban sus resultados en una junta uno-a-uno en donde una persona pueda resolver sus dudas y brindarle una guía para construir su plan de desarrollo, y como el dar seguimiento a los resultados le brindará de excelentes herramientas para mejorar su potencial y desempeño.

2.4 Ventajas de la evaluación de desempeño.

Entre muchas de las ventajas que aporta la evaluación de desempeño a las organizaciones, tenemos que les ayuda a determinar factores fuertes y áreas de mejora, así mismo la evaluación de desempeño posibilita teóricamente (Morales, 2015, pág. 11):

- La detección de necesidades de capacitación.
- El descubrimiento de personas clave.
- El descubrimiento de competencias del evaluado.
- La ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma.
- La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento.
- La toma de decisiones sobre salarios.

La evaluación de desempeño posibilita (Alles M., 2006, pág. 28):

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas clave.
- Descubrir inquietudes del evaluado.
- Encontrar a una persona para un puesto.
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- Es una ocasión para que jefes y empleados analicen como están haciendo las cosas.
- Para tomar decisiones sobre salarios y promociones.

2.5. Desventajas de la evaluación de desempeño.

Si no se proyecta un proceso de valuación responsable se puede presentar fenómenos de generalización, así como también aprovechar el proceso para fines políticos. “Algunos evaluadores consideran que el proceso es una oportunidad política para premiar o castigar abiertamente a los empleados que les gustan o disgustan”, (Robbins, 2004, pág. 504).

De acuerdo con la opinión de los autores Bonilla & Urquijio, (2008) “el efecto halo consiste en dejarse impresionar por alguna de las características más destacadas de la persona evaluada, que domina todo el juicio del evaluador, bien sea en forma favorable cuando la característica en cuestión le complace o bien en forma desfavorable cuando le disgusta. Este efecto se da con mayor frecuencia cuando el evaluador no conoce demasiado al evaluado”. (Pág. 317).

“En ocasiones las evaluaciones de desempeño le quitan mucho tiempo y esfuerzo a la administración y en lugar de entregar información valiosa y confiable para tomar decisiones de recursos humanos, por lo regular lo único que consiguen es desmotivar a los empleados”, (Robbins, 2004, pág. 515)

CAPITULO 3. MARCO INSTITUCIONAL

3.1 ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

Datos generales:

Razón Social: “Alexander Coffee Shop S.R.L.”

NIT: 1006867025

Dirección: Calle Juan de Vargas Nro. 2370

Ciudad: La Paz-Bolivia

Teléfono: 2-221259

Celular: 77702477

e-mail: alexandercoffee@alexander-coffee.com

web. site: www.alexander-coffee.com.bo

Gerente General: Pamy Quezada

Sucursales: 12 (distribuidas en zonas estratégicas sur, centro y el alto).

Nro. De Trabajadores: Aproximadamente 250 personas

MISIÓN

Brindar un servicio de excelencia, con productos de alta calidad, con el mejor equipo humano.

VISIÓN

Ser líder en la empresa de café, ofreciendo productos y servicios de calidad para satisfacer las expectativas de los clientes.

VALORES

- **Honestidad**, en nuestro actuar diario.
- **Ética**, es la base que rige nuestra conducta.
- **Trabajo en equipo**, multiplica nuestra productividad.
- **Competitividad**, generar mayor satisfacción al cliente.
- **Orientación hacia el cliente**.

FORTALEZAS

- Cálido ambiente en todas las sucursales, Buena música y wi-fi gratuito.
- La toma de decisiones, estrategias y acciones son regidos por los principios.
- La materia prima es selecta y productos de alta calidad.
- Adecuada gestión de la Gerencia General.

OPORTUNIDADES

- Incremento de consumo de café.
- Incremento clientes extranjeros y nacionales.
- Mayor poder adquisitivo por las políticas económicas.
- Incremento en ventas por contar con cadena líder en el mercado.

DEBILIDADES

- Falta de diversidad de productos, menú limitado.
- Alta rotación de empleados.
- No cuenta con presencia en el área rural.
- Baja participación en los supermercados.

AMENAZAS

- Competidores a nivel local y extranjero establecidos.
- Cafeterías locales con precios más accesibles.
- No cuenta con presencia en el área rural.
- No existe estabilidad política.

“INICIAMOS NUESTRA HISTORIA COMO CLIENTES EN BUSCA DE UNA BUENA TAZA DE CAFÉ”

En 1996 abrimos las puertas de nuestro primer local en la zona de San Miguel de la ciudad de La Paz. Con tres empleados e igual número de mesas, los primeros clientes fueron testigos del proceso de crecimiento de nuestra Marca, al degustar los cappuccinos que preparamos con estrictos estándares y dedicación. Observamos que la

magia de AlexanderCoffee no la atraía sólo el café, sino las personas amigas y familiares que nos acompañan.

Para encontrar el mejor café posible, llegamos a su origen.

Durante nuestro crecimiento y diversificación, el café siempre ha sido el corazón de Alexander Coffee. Trabajamos directamente con familias productoras de Caranavi y Madidi, que además de su alta calidad, beneficia al medio ambiente, desarrollando cada vez mayores estándares de calidad. El resultado de este trabajo es un café complejo, con perfecto balance de aroma, consistencia y penetrante sabor.

En estos casi 25 años abrimos 12 sucursales en las ciudades de La Paz y Santa Cruz, diseñando espacios cada vez más grandes y acogedores; así mismo desarrollamos nuevos productos para los distintos gustos, edades y estaciones. Hemos creado ambientes distintos en el que todas las generaciones comparten, se entretienen, trabajan y pasan momentos agradables.

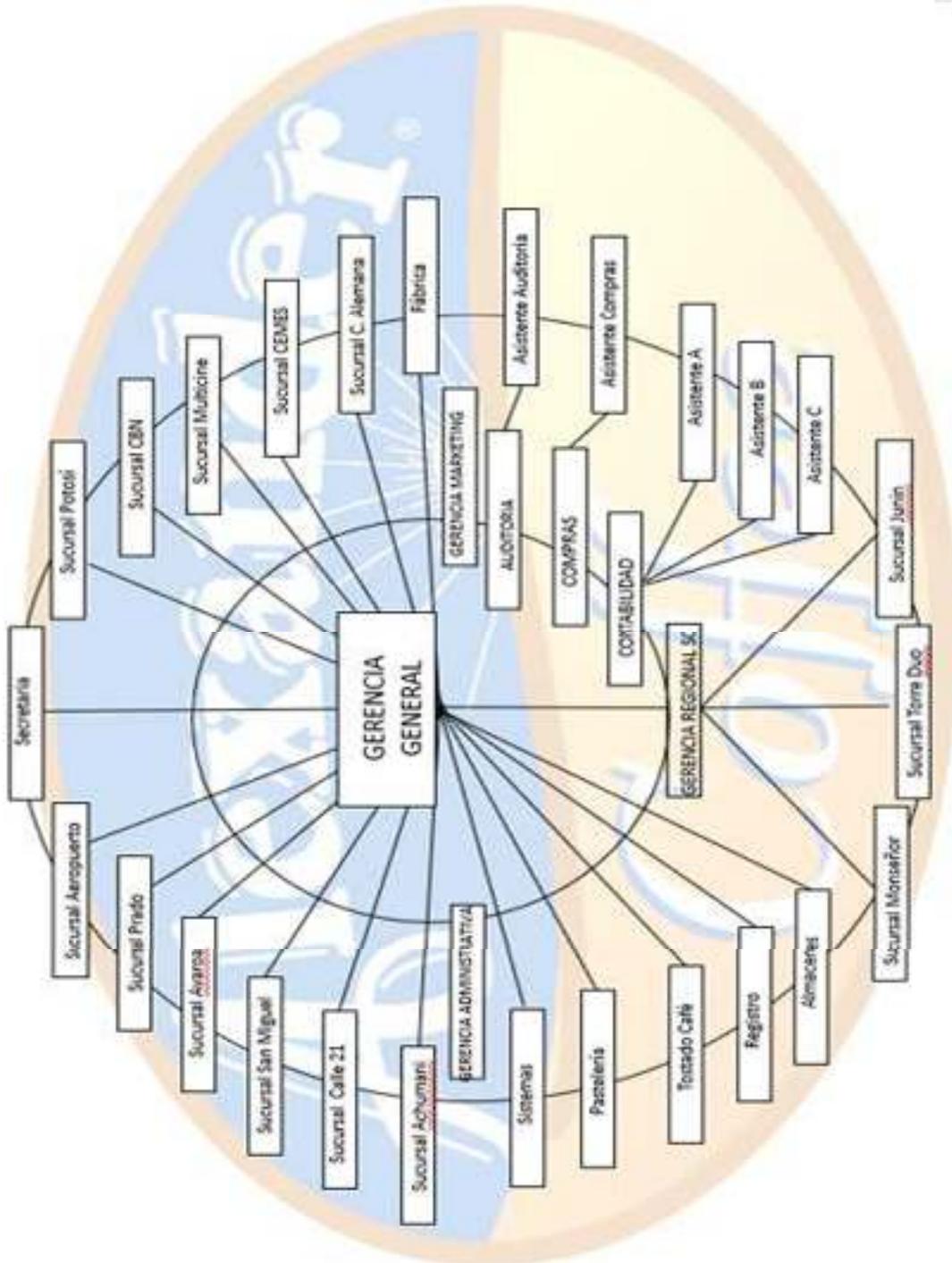
En Alexander Coffee buscamos que la concurrencia se halle en libertad de vivir su propia experiencia con amigos y familiares. Hemos crecido por la confianza que tenemos en Bolivia y gracias al cariño de su gente, invirtiendo durante años difíciles para el país. Lo seguiremos haciendo y nuestra historia formará parte del futuro. Lo que viene no sabemos, pero estamos siempre preparados para preverlo.

La empresa cuenta con la evaluación y capacitación por parte de Gerencia General de forma presencial, los trabajadores después de recibir la capacitación tienen la libertad de expresar sus ideas, para mejorar el rendimiento laboral como también proponer remodelaciones dentro las instalaciones para una mejor atención.

Ganadora de varios premios nacionales nuestra Gerente General se caracteriza por dar prioridad al talento humano, cumplir con las normas establecidas por las instituciones gubernamentales (MTEPS, CNS, AFP'S, SEDES, SEDEGES, CAMARA GASTRONOMICA, SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS, ALCALDIA).

Sí, es necesario plasmar las evaluaciones y retroalimentaciones en un formato que sea detallado, comprensible y accesible para la toma de decisiones, como también de conocimiento por parte del personal.

Organigrama de la empresa.



Fuente: Alexander Coffee

El organigrama de Alexander Coffee es circular, si bien gerencia general es el punto cerode la organización, se considera que todos somos iguales con los mismos derechos y obligaciones con un fin en común. A continuación, la descripción del organigrama:

Gerencia General

Es quien organiza la elección del personal y el reclutamiento para los empleados de las sucursales. Coordina la detección de necesidades de capacitación. Regula la política de beneficios y reconocimientos para aumentar la motivación y compromiso de los empleados.

Este es el que brinda desarrollo del personal, el servicio al cliente y el cumplimiento de las normas por parte de los trabajadores y el buen funcionamiento de cada sucursal. Toma decisiones entorno a presupuestos, resultados de estados financieros, y todo el movimientodiario que genera la organización.

Gerente Administrativo

Tiene asignado la administración económica de la empresa, revisa periódicamente pago a proveedores, personal, servicios. Revisa el flujo de efectivo, analiza los presupuestos antesde su aprobación y rendición de gastos.

Gerente de Marketing

Es uno de los cargos que más influye ya que permite organizar tomar decisiones sobre cualquier cambio hacia un nuevo producto. También implementa promociones para captar clientes en diferentes periodos del año y está a la vanguardia de políticas de responsabilidad social.

Contabilidad

Área encargada de elaboración de estados financieros, registro y elaboración de flujos, presupuestos, control de inventarios, trámites ante las instituciones del estado boliviano.

Supervisor

Es el encargado de una sucursal en especial, es asignado en llevar el control de las funciones, el buen desarrollo de esta y de sus empleados.

Es la primera persona a la que un cliente puede dirigirse para presentar quejas, también es la persona que representa a gerencia para el cumplimiento de las normas ante sedes, alcaldía, ministerio de trabajo, impuestos, que vienen a hacer inspección en la sucursal.

Asistente

Es el empleado asignado por su buen desempeño, para apoyar al supervisor en la administración y buen funcionamiento de la sucursal.

Mesero

Es la persona encargada de la atención al cliente, cuenta con capacidad de respuesta inmediata al cliente, buen trato y don de gente. El personal que asume este cargo es capacitado antes de ejercer sus funciones, por que son la imagen de la empresa.

Barista

Es el encargado de manejo de la máquina para expresso, elabora lattes, capuccinos, etc., la persona a cargo cuenta con creatividad, no solo se trata de preparar café, sino de darle un valor agregado.

Counter

Es la persona encargada del envío de pedidos, preparación de insumos para pedidos, control y distribución de pastelería.

Cocina

Es la persona encargada de la preparación de productos del menú, apoyo en área de jugos y limpieza del área. Esta rígido a las buenas prácticas con controles diarios (checklist), para el cumplimiento de procesos y procedimientos.

Limpieza

Es la persona encargada de mantener los procedimientos de orden y limpieza establecidos por el Ministerio de Trabajo, mantener el ambiente limpio, con un aspecto y aroma agradable para la clientela.

4. MARCO PRACTICO

4.1 DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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, 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: 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.

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.

Población, muestra y muestreo

La población estuvo representada por las 20 personas que trabajan en ALEXANDER COFFEE, entre meseros, chefs y administrativos. No existió la necesidad de desarrollar un muestreo probabilístico, pues la población de la empresa analizada es grande, pero con muchas restricciones por la pandemia, no se permite ingresar a las sucursales.

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”. 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.

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. También es necesario mencionar que por medidas de bioseguridad es que no se puede tener contacto con el personal, son instrucciones de gerencia general.

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, 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”.

Procedimientos

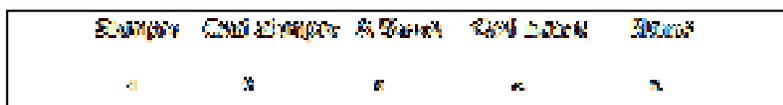
Para la aplicación de los instrumentos de investigación en ALEXANDER COFFEE, se estableció contacto con la administradora y la señorita encargada del personal, solicitando reuniones previas para la explicación del estudio a realizar y los beneficios que obtendrían con los resultados de la investigación.

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 disponible 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.

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.

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



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

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 adelante de Alfa de Cronbach será confiable y de 0.6 en adelante se considera aceptable.

Índices de Confiabilidad por Dimensión

Dimensiones	Alfa de Cronbach
Competencias del Negocio	.833
Competencias Interpersonales	.680
Competencias Personales	.720

Identificar el actual sistema de evaluación de desempeño en 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 trabajando, no siguen las instrucciones, debido a que la mayoría de personas que trabajan son familiares y mezclan lo laboral con lo personal.

Existe un porcentaje de trabajadores que no están comprometidos con la empresa y en su mayoría son jóvenes, uno de las causas es por estar pendiente del celular que de los clientes y como son algunos de ellos familiares no se les sanciona. La administradora para determinar si un trabajador 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 trabajadores 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, 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.

Determinar el grado de desarrollo de las competencias laborales que tienen los trabajadores

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

Resumen de Áreas de trabajo

Area de Trabajo	Porcentaje
Cocina	15,0
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.

Clasificación por promedios

Como se puede apreciar en el 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 trabajador. 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).

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.

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.

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 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.

Contrastar la información obtenida de los trabajadores con la percepción de los clientes

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.

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.

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.

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 afecta el servicio que se brinda y con ello se pudo contrastar que en su mayoría los clientes perciben que la solución brindada es satisfactoria.

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

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.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Al contar con un proceso de Evaluación del Desempeño Laboral, planeado, estructurado, ejecutado, medido y controlado de forma adecuada, que pueda proporcionar información veraz y concisa sobre el aporte y desempeño de los colaboradores de una organización, se pueden desarrollar las estrategias adecuadas para el mejoramiento del comportamiento individual de los colaboradores, incluso incrementar la rentabilidad de la empresa y lograr el cumplimiento de todos los objetivos establecidos.

Se puede concluir que al considerar el recurso humano como factor decisivo, se deben implementar políticas bien definidas de evaluación del desempeño para detectar las fallas que se presenten en la organización, con el fin de lograr cambios que traigan beneficios tanto en su estructura, como en el funcionamiento de todos sus procesos.

Las recompensas, promociones y capacitaciones constituyen un factor muy importante como herramienta para incentivar y mejorar la conducta de los colaboradores hacia la consecución de los objetivos de la organización.

El grado en el cual el proceso de evaluación del desempeño beneficie a la organización dependerá mucho de la calidad del método aplicado, para el cual es necesario poner por delante las necesidades reales de la empresa, además de que se deben establecer objetivos claros, medibles y alcanzables para conocer de manera fácil y eficaz el rendimiento actual de los colaboradores, y cuáles serían las posibles acciones de mejora.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda promover la implementación de estos dos instrumentos de evaluación a las demás sucursales con las que cuenta la empresa para mantener una política de uniformidad en cuanto al proceso de Evaluación del desempeño.

Organizar, sistematizar y archivar en cada file del personal la información generada en todo el proceso de evaluación

Facilitar ágilmente los resultados de las evaluaciones a los niveles directivos y administrativos de la empresa, para que asuman decisiones transparentes y de inmediata ejecución.

Capacitar y otorgar incentivos sociales y monetarios a los empleados que obtengan altas calificaciones por rendimientos óptimos.

Elaborar y diseñar otros instrumentos que sean necesarios para la promoción, rotación y capacitación del personal.

Incentivar y fomentar la capacitación y entrenamiento no solo en los departamentos afines a las funciones que realiza el personal, sino en otras áreas.

Es evidente que todavía existe un porcentaje de inconformidad ambiental, ya que se considera insuficiente su espacio de trabajo también la inexistencia de Relaciones Humanas tiene mucho que ver con la motivación.

Se recomienda reforzar más los canales de comunicación para mejorar la productividad.

La autoestima es un factor importante influyente en el buen desempeño laboral por tanto es necesario promover al personal con programas de inducción y cursos de capacitación en otras palabras explotar al factor humano sin que se sienta explotado.

Se recomienda elaborar un modelo de evaluación del desempeño para ejecutivos, apoderados y gerentes regionales.

6. BIBLIOGRAFIA

www.alexander-coffee.com

<https://bit.ly/3e5sw3d>

<https://bit.ly/2W4BjDv>

<https://bit.ly/3dVYjE0>

ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias. 6ª edición. Buenos Aires. Ediciones Granica. 2009. 448 p. ·

ALLES, Martha. Dirección estratégica de RRHH. Gestión por competencias, Capítulo 1. [diapositivas]. San Luis. Ediciones Granica. 2006. 22 diapositivas, col.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos / Hidalberto Chiavenato. - La Habana: Ed. ENPES) (s.a.), -586p.

CLOKE, KENNETH. El fin del management y el surgimiento de la democracia organizacional. Guía práctica para el puesto de trabajo del futuro / Kenneth Cloke, Joan Goldsmith, - Los Ángeles: John Wiley & Sons, 2002, 246p.

COPER, SUSANA. Economía de Empresas. Un análisis de la competencia. / Susana Coper, Rolf Eschenburg. – Valdivia: Universidad Austral de Chile, 1996, -162p.

MARX, CARLOS. El Capital / Carlos Marx. Ciudad México : Siglo XXI EditoresS. A., 1977, - 2683p

Melgosa, J. (1999). Sin Estrés (1ª. ed.). España: Editorial SAFELIZ, S.L. BUENO,

ERAMIS. Metodología de la investigación / Eramis Bueno. - Ciudad

OHMAE, KENICHI. La mente del estratega / Kenichi Ohmae. - Ciudad México:McGraw – Hill de México S. A. de C. V., 1983, - 298p.

PUCHOL, LUIS. Dirección y Gestión de Recursos Humanos / Luis Puchol. - Madrid : ESIC, 1993, -418p

Roberto Hernández Sampieri “Metodología de la Investigación

7. ANEXOS



ANEXO Nro. 1 Encuesta de actitud de los empleados

Nombre del
empleado: _____
Fecha de
contratación: _____

Departamento: _____

Califique las siguientes preguntas sobre su entorno de trabajo en una escala del 1 al 5, con 5 "completamente satisfecho" y 1 "completamente insatisfecho".

Mi entorno de trabajo es lo más seguro posible.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

No estoy expuesto a peligros innecesarios (incluido el ruido) al llevar a cabo mis tareas laborales.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Tengo una cantidad adecuada de espacio para trabajar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mi equipo es de fácil acceso y operación.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Por favor, responda a las siguientes preguntas sobre su trabajo en particular.

Sé lo que se espera de mí a diario.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Se me dan todos los recursos necesarios para hacer mi trabajo correctamente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mi supervisor reconoce el excelente trabajo y lo recompensa adecuadamente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Siento que el trabajo que hago aquí es importante.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Por favor, responda algunas preguntas relacionadas con el pago y los beneficios.

Me compensan de manera justa por el trabajo que hago.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Estoy contento con los beneficios que ofrece la empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Los aumentos salariales se otorgan de manera justa y oportuna.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

El departamento administrativo me explica los beneficios a fondo cada vez que tengo preguntas sobre ellos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Inscribirse en planes de beneficios es fácil y conveniente de hacer.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Por favor, responda a las siguientes preguntas sobre la empresa en general.

Estoy feliz de ser parte de Alexander Coffee Shop S.R.L.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Me veo trabajando aquí dentro de cinco años.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Recomendaría a otros que soliciten ofertas de trabajo con esta empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Comentarios



Anexo Nro. 2 Encuesta de nuevos empleados

Nombre: _____ Fecha de contratación: _____

Fecha de formación: _____ Instructor Primario: _____

Por favor, califique la siguiente información en una escala de 1 a 5, con 5 siendo "totalmente de acuerdo" y 1 siendo "muy en desacuerdo".

La orientación fue programada apropiadamente para prepararme para el trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Los temas tratados durante este recorrido fueron relevantes y útiles.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Los instructores hicieron un buen trabajo al hacer que todos se sintieran bienvenidos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Las políticas de la empresa se explicaron a fondo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Tengo una buena comprensión de la estructura de salarios y beneficios.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Los instructores proporcionaron recursos adecuados para la capacitación.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Tuve la oportunidad de conocer a actores clave dentro de la empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Se dedicó el tiempo adecuado a mostrar las características de cada área

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Cada persona pudo pasar suficiente tiempo en la sucursal para sentirse cómoda en ella.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Se tomaron las precauciones de seguridad adecuadas durante la capacitación.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Las preguntas fueron respondidas de manera oportuna.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Los instructores estaban bien informados sobre su tema.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Como resultado de recibir capacitación de orientación, ahora tengo una actitud más positiva sobre trabajar para esta empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Qué parte de la capacitación de orientación le pareció más útil? ¿Por qué?

¿Qué parte de la capacitación de orientación le pareció menos útil? ¿Por qué?

¿Hubo algún tema que debería haberse incluido pero no lo fue?

¿Qué cambios recomendarías para futuras clases?



**Anexo Nro. 4
Encuesta de servicio al cliente**

Nombre: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ Fecha: _____ Número de personas en el grupo: _____

Comida: _____

Reserva:	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	¿Fue esta tu primera visita a nuestro establecimiento?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
----------	-----------------------------	-----------------------------	--	-----------------------------	-----------------------------

¿Qué elementos del menú pediste hoy?

¿Su comida fue cocinada a su pedido? De lo contrario, ¿se resolvió el problema con prontitud?

Nombre del servidor: _____

¿Cuánto tiempo tardó su servidor en hacer lo siguiente:

¿Le saludamos?	<input type="checkbox"/> Demasiado rápido	<input type="checkbox"/> Razonable	<input type="checkbox"/> Demasiado tiempo
¿Lomar su pedido de comida?	<input type="checkbox"/> Demasiado rápido	<input type="checkbox"/> Razonable	<input type="checkbox"/> Demasiado tiempo
¿Lrae tu comida?	<input type="checkbox"/> Demasiado rápido	<input type="checkbox"/> Razonable	<input type="checkbox"/> Demasiado tiempo
¿Loma su pedido de bebidas?	<input type="checkbox"/> Demasiado rápido	<input type="checkbox"/> Razonable	<input type="checkbox"/> Demasiado tiempo
¿Lrae tus bebidas?	<input type="checkbox"/> Demasiado rápido	<input type="checkbox"/> Razonable	<input type="checkbox"/> Demasiado tiempo

¿Tu comida estaba caliente cuando la llevaron a la mesa? Sí No

¿Recibió recargas de bebidas con prontitud? Sí No

¿Le ofrecieron promociones? Sí No

Por favor, califique los siguientes elementos en una escala de 1 a 5, siendo 5 los mejores y 1 el peor.

Tiempo de espera para sentarse:	1	2	3	4	5
Espacio para sentarse en la sala de espera	1	2	3	4	5
Calidad de su comida	1	2	3	4	5
Menú y opciones de bebidas	1	2	3	4	5
Facilidad de lectura del menú	1	2	3	4	5
Limpeza del lugar	1	2	3	4	5
Menú de opciones de café	1	2	3	4	5
Sensibilidad del personal	1	2	3	4	5
Comodidad de la silla y espacio para las piernas en las sillas con respaldos	1	2	3	4	5
Atmósfera	1	2	3	4	5
Forma de los artículos en comparación con salidas de otros locales	1	2	3	4	5
Facilidad para llevar el teléfono a la mesa personal y el pago	1	2	3	4	5
En general, ¿cómo calificaría a la atmósfera general del restaurante?	1	2	3	4	5

¿Puede señalar áreas con áreas de mejora, de ser posible?

¿Tiene alguna sugerencia para mejorar nuestro servicio al cliente?

Anexo Nro. 5 Portal Intranet

