

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



MONOGRAFIA

CURSO DE ACTUALIZACIÓN P.E.T.A.E.N.G. 15ª versión

**ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL Y CALIDAD DE SERVICIO EN
EL RESTAURANT 'DIÉSEL NACIONAL' DE LA PAZ: ESTRATEGIAS
PARA MEJORA Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

POSTULANTE: CELMAN SUAREZ DUMAY

LA PAZ – BOLIVIA

2024

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado en especial a mis padres, por haberme dado la existencia y el apoyo incondicional, a mi familia como agradecimiento a su esfuerzo, amor y paciencia de espera, a mis hijos por ser el motor de mi esfuerzo de superación del día a día, a mis docentes por la enseñanza y formación que me han dado.

ÍNDICE

RESUMEN EJECTUTIVO	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
ASPECTOS GENERALES	2
1.1. Objetivos	2
1.1.1 Objetivo general	2
1.1.1 Objetivos específicos.....	2
1.2 Justificación.....	2
1.3 Alcance.....	3
1.3.1 Delimitación temática.....	3
1.3.2 Delimitación espacial	3
1.3.3 Delimitación temporal.....	3
1.4 Metodología de investigación	4
1.4.1 Tipo de investigación	4
1.5 Técnicas de investigación.....	4
1.5.1 Revisión documental	4
1.5.2 Encuesta	5
1.6 Instrumento de investigación.....	5
1.6.1 Fichas bibliográficas.....	5
1.6.2 Boleta de encuesta.....	5
CAPITULO II	6
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	6
2.1 Desempeño laboral	6
2.1.1 Evaluación del desempeño	6
2.1.2 Proceso de evaluación del desempeño	8
2.1.3 Autoevaluación del desempeño.....	8

2.1.3.1 El gerente.....	9
2.1.3.2 El individuo y el gerente	10
2.1.3.3 El equipo de trabajo.....	10
2.1.3.4 La evaluación de los 360°.....	11
2.1.3.5 La evaluación hacia arriba.....	12
2.1.3.6 La comisión de evaluación del desempeño	13
2.1.3.7 El órgano de recursos humanos.....	13
2.1.4 Métodos de evaluación del desempeño	14
2.1.5 Objetivos de la evaluación del desempeño.....	16
2.1.6 Beneficios de la evaluación del desempeño	17
2.2 Calidad de servicio	17
2.2.1 Dimensiones de la calidad de servicio.....	18
2.2.2. Características del servicio de calidad	20
2.2.3 Valor al cliente	21
2.2.4 Satisfacción del cliente.....	21
CAPITULO III.....	22
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
3.1 Exposición de resultadosTabla 1.....	22
CAPITULO IV	38
MARCO PROPOSITIVO	38
4.1 Introducción	38
4.2 Objetivo de la propuesta.....	38
4.2.1 Objetivos específicos de la propuesta.....	39
4.3 Análisis de necesidades de los clientes	39
4.4 Oportunidades de calidad de servicio.....	39
4.5 Análisis de viabilidad y factibilidad.....	40
4.5.1 Recursos humanos necesarios	40

4.5.2	Inversión requerida.....	41
4.6	Costos	43
4.6.1	Para la implementación del Plan de Calidad de Servicio en el Restaurant "Diésel Nacional". se contempla los siguientes costos para un (1) mes de capacitación).....	43
4.7	Beneficios.....	43
CAPITULO V		46
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		46
5.1	Conclusiones	46
5.2	Recomendaciones.....	48
BIBLIOGRAFÍA.....		49

Índice de Tablas

Tabla 1 Rapidez y eficiencia del servicio.....	22
Tabla 2 Amabilidad y cortesía en el trato con los clientes.....	23
Tabla 3 Toma de pedidos y la entrega de alimentos	24
Tabla 4 Conocimiento sobre los productos	26
Tabla 5 Resolver problemas y atender solicitudes especiales de los clientes	27
Tabla 6 Trabajo colaborativo	28
Tabla 7 Presentación y limpieza.....	30
Tabla 8 Comunicación interna	31
Tabla 9 Compromiso con el servicio de calidad	32
Tabla 10 Disponibilidad y accesibilidad	34
Tabla 11 Sugerencias para mejorar el servicio.....	35

Índice de Figuras

Figura 1 Rapidez y eficiencia del servicio	22
Figura 2 Amabilidad y cortesía en el trato con los clientes	24
Figura 3 Toma de pedidos y la entrega de alimentos	25
Figura 4 Conocimiento sobre los productos.....	26
Figura 5 Resolver problemas y atender solicitudes especiales de los clientes	27
Figura 6 Trabajo colaborativo	29
Figura 7 Presentación y limpieza	30
Figura 8 Comunicación interna.....	31
Figura 9 Compromiso con el servicio de calidad.....	33
Figura 10 Disponibilidad y accesibilidad.....	34
Figura 11 Sugerencias para mejorar el servicio	36

RESUMEN EJECTUTIVO

El presente estudio se enfoca en la evaluación del desempeño laboral y la calidad de servicio en el restaurante "Diésel Nacional" de La Paz. La industria de comida rápida, caracterizada por su competitividad, demanda una atención especial a la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. La investigación busca comprender la relación entre el desempeño del personal y la percepción de calidad de servicio para identificar áreas de mejora y proponer estrategias que optimicen la experiencia tanto para empleados como clientes.

La relevancia de este estudio radica en su capacidad para mejorar factores clave que afectan tanto a los empleados como a la comunidad consumidora. Al centrarse en un establecimiento destacado como "Diésel Nacional", se busca influir en prácticas y estrategias que beneficien tanto al prestigio del establecimiento como a la competitividad del sector gastronómico en La Paz. La investigación se realizará en el cuarto trimestre de 2023, utilizando un enfoque descriptivo con técnicas como la revisión documental y encuestas a clientes para proporcionar una instantánea actualizada y precisa de la situación.

Con este estudio, se espera contribuir con valiosos conocimientos que permitan implementar mejoras significativas en el desempeño laboral y la calidad de servicio del restaurante "Diésel Nacional". Los resultados obtenidos no solo beneficiarán directamente a empleados y clientes del establecimiento, sino que también ofrecerán perspectivas útiles para fortalecer la competitividad del sector gastronómico en La Paz.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se sumerge en el análisis exhaustivo del desempeño laboral y la calidad de servicio en el reconocido restaurant "Diésel Nacional" de la ciudad de La Paz. En un contexto de competitividad y dinamismo, la industria de comida rápida demanda una atención meticulosa a la eficiencia operativa y a la satisfacción del cliente. En este escenario, comprender cómo se relacionan el desempeño laboral del personal y la percepción de calidad de servicio se vuelve esencial para identificar áreas de fortaleza y oportunidades de intervención estratégica que puedan optimizar la experiencia global en el establecimiento.

La relevancia de esta investigación radica en la necesidad imperante de mejorar los factores determinantes de la experiencia tanto para los empleados como para los clientes. La elección de enfocarse en el restaurant "Diésel Nacional" responde a su posición destacada en la oferta gastronómica de La Paz, convirtiéndolo en un punto clave para influir en prácticas mejoradas y estrategias de gestión que beneficien a los actores internos y a la comunidad consumidora. Este estudio busca aportar conocimientos valiosos que no solo contribuyan al prestigio del establecimiento, sino que también influyan en la competitividad del sector en la ciudad.

La investigación se llevará a cabo mediante un enfoque descriptivo, con técnicas como la revisión documental y encuestas a los clientes, con el propósito de medir de manera detallada los niveles de desempeño laboral y calidad de servicio. El análisis se realizará en el cuarto trimestre de 2023, brindando una instantánea contemporánea de la situación que permitirá identificar áreas de mejora y proponer estrategias concretas para elevar tanto la experiencia laboral como la satisfacción del cliente en el restaurant "Diésel Nacional".

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Objetivos

1.1.1 Objetivo general

Conocer los niveles de desempeño laboral y calidad de servicio en el restaurant “Diésel Nacional” de la ciudad de La Paz, con el fin de identificar áreas de mejora y proponer estrategias que promuevan una experiencia laboral optima y la satisfacción del cliente

1.1.1 Objetivos específicos

- Presentar los fundamentos teórico conceptuales que definen el desempeño laboral y la calidad de servicio, bajo el enfoque de diversos autores.
- Representar con gráficos la percepción de los clientes que frecuentan el restaurant “Diésel Nacional” de la ciudad de La Paz.
- Proponer la implementación de programas de capacitación centrados en el desarrollo personal y profesional de los empleados del Restaurant "Diésel Nacional"

1.2 Justificación

La realización del presente estudio sobre el desempeño laboral y la calidad de servicio en el restaurant "Diésel Nacional" de la ciudad de La Paz responde a la imperante necesidad de comprender y mejorar los factores determinantes de la experiencia tanto para los empleados como para los clientes. La industria de comida rápida, caracterizada por su dinamismo y competitividad, demanda una atención meticulosa a la eficiencia operativa y a la satisfacción del cliente. En este contexto, el análisis detallado de cómo el desempeño laboral del personal se relaciona con la percepción de calidad de servicio permitirá identificar áreas de fortaleza y posibles puntos de intervención estratégica para optimizar

la experiencia global en el establecimiento.

Además, la elección de centrarse en el restaurant "Diésel Nacional" en La Paz se justifica por su relevancia local y su papel en la oferta gastronómica de la ciudad. Mejorar la eficiencia operativa y la calidad de servicio en este establecimiento no solo beneficia directamente a empleados y clientes, sino que también contribuye al prestigio y la competitividad del sector en La Paz. En última instancia, este estudio busca aportar conocimientos valiosos que puedan influir en prácticas mejoradas y estrategias de gestión que beneficien tanto a los actores internos como a la comunidad consumidora del restaurant "Diésel Nacional".

1.3 Alcance

1.3.1 Delimitación temática.

La temática de la presente investigación está enmarcada en el área del Clima Organizacional Administrativa

1.3.2 Delimitación espacial

La investigación se realiza dentro de las instalaciones del restaurant "Diésel Nacional", ubicada en la Av. 20 de Octubre #2271 Entre Calles F. Guachalla y R. Gutiérrez de la ciudad de La Paz.

1.3.3 Delimitación temporal

El análisis del objeto de estudio de la presente investigación, se realiza en el cuarto trimestre de la gestión de 2023.

1.4 Metodología de investigación

1.4.1 Tipo de investigación

La investigación se enmarca en lo descriptivo. El enfoque descriptivo se alinea con la recopilación y presentación sistemática de datos sobre fenómenos observables. Estos estudios permiten medir la información recolectada para luego describir, analizar e interpretar sistemáticamente las características del fenómeno estudiado con base en la realidad del escenario planteado:

“Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque que se hace sobre conclusiones es dominante, o como una persona, grupo o cosa, conduce a funciones en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de los hechos y sus características fundamentales es de presentarnos una interpretación correcta” (Tamayo, M.1999).

Este enfoque permite medir de manera detallada los niveles de desempeño laboral y calidad de servicio. Además, de identificar áreas específicas que requieren mejoras. Es decir, este tipo de investigación, coadyuva a comprender no solo cómo se desempeñan los empleados y la calidad de servicio, sino también cómo estas características impactan en la experiencia laboral y la satisfacción del cliente.

1.5 Técnicas de investigación

1.5.1 Revisión documental

Esta técnica permite sustentar la parte teórica del trabajo de investigación (desempeño laboral y calidad de servicio), para lo cual se realizó una minuciosa revisión bibliográfica en obras científicas, publicaciones especializadas, revistas, páginas Web y otros. Esta técnica contribuyó a obtener perspectivas multidisciplinarias sobre desempeño laboral y calidad de servicio.

1.5.2 Encuesta

Se realizó a los clientes que frecuentan el restaurant “Diésel Nacional” de la ciudad de La Paz. Vale decir, se indagó el grado de percepción que tienen los informantes de la calidad de servicio y desempeño laboral en la urbe paceña. Es decir, se formularon preguntas estratégicas que indagaron sobre la velocidad de atención, la precisión en la preparación de los pedidos, la cortesía del personal y otros elementos clave que contribuyen a la percepción general de calidad de servicio. Asimismo, se exploraron aspectos específicos relacionados con el desempeño laboral, abordando áreas como la eficiencia del personal, la capacidad de respuesta a las necesidades del cliente y la amabilidad en la atención, entre otros aspectos.

1.6 Instrumento de investigación

1.6.1 Fichas bibliográficas

Para organizar y sistematizar la información recopilada durante esta revisión, se emplearon fichas bibliográficas. Estas fichas, elaboradas con precisión y coherencia, contienen datos esenciales de las fuentes consultadas, como autor, título, año de publicación, y una síntesis de los conceptos y hallazgos relevantes.

1.6.2 Boleta de encuesta

La recolección de datos primarios se llevó a cabo mediante una boleta de encuesta cuidadosamente diseñada para capturar de manera precisa las percepciones de los clientes respecto a la calidad de servicio y el desempeño laboral en el restaurant “Diésel Nacional”. La boleta se estructuró estratégicamente en secciones temáticas, abordando aspectos específicos relacionados con la experiencia del cliente y la evaluación del personal.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Desempeño laboral

El desempeño laboral se concibe como la medida del valor que un empleado agrega a través de sus acciones, conducta y/o comportamiento para el logro de los objetivos organizacionales o empresas innovadoras.

“El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional” (Palací, 2005, p.155).

Por su parte, Robbins (2004), complementa al determinar, como uno;

“de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles” (Robbins, 2004).

Estas dos perspectivas resaltan la importancia del comportamiento y las metas en la comprensión del desempeño laboral. Palací se centra en la contribución global del comportamiento al valor organizacional; Robbins destaca el papel clave de la fijación de metas como un factor motivador para mejorar el rendimiento laboral.

2.1.1 Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño es un proceso esencial en la gestión del talento humano que implica medir y analizar la eficacia de un colaborador en el cumplimiento de sus responsabilidades y metas dentro de una empresa, durante un período específico:

“Lo podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo” (Amorós, 2011, p.171).

Por lo tanto, la evaluación del desempeño es un proceso multifacético en la gestión de recursos humanos o talento humano. No solo se trata de medir el rendimiento, sino de vincular las habilidades de los empleados con las demandas de sus roles, mejorando las relaciones laborales y ofreciendo oportunidades de desarrollo personal. Reconoce la importancia de la retroalimentación y la conexión entre el rendimiento y la recompensa, promoviendo un entorno de trabajo donde la eficiencia y el crecimiento individual son fundamentales. Además, se destaca la utilidad de la evaluación en proporcionar información clave para la toma de decisiones estratégicas y en estimular la productividad, como también, la vinculación de la persona al cargo de:

“Adiestramiento, promociones. incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, Auto perfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa y retroalimentación con la información del propio individuo evaluado. Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases: La primera fase es permitir un escenario de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación. En

segundo es permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración y por último proporcionar oportunidades de desarrollo y situaciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales” (Arias & Heredia, 2000, p.172).

Al respecto, Chiavenato, destaca lo siguiente:

“Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad” (Arias & Heredia, 2000, p.580).

2.1.2 Proceso de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso orientado a reducir la incertidumbre y fomentar la armonía en el ámbito laboral. En primer lugar, la evaluación disminuye la incertidumbre del colaborador al proporcionar una retroalimentación clara sobre su desempeño. Este proceso no solo implica la medición objetiva de su rendimiento, sino que también busca establecer una comunicación efectiva entre el colaborador y su gerente, fomentando la coincidencia de ideas y la comprensión mutua. Chiavenato (2009) sostiene que existe el siguiente proceso:

2.1.3 Autoevaluación del desempeño

La autoevaluación de desempeño laboral es un proceso en el cual un empleado valora su propio trabajo dentro de la empresa, utilizando parámetros y criterios predefinidos por el equipo de Recursos Humanos. Este ejercicio brinda al trabajador la oportunidad de tomar conciencia de sus fortalezas y debilidades, facilitando así su progreso y desarrollo profesional:

“El ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. En las organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo, con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su monitoreo. En esas organizaciones se utiliza mucho la autoevaluación del desempeño, en cuyo caso cada persona evalúa constantemente su actuación y su eficiencia y eficacia, en el marco de algunos parámetros que le proporciona su supervisor o la tarea misma. En realidad, cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas. Debe evaluar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrá lo que debe reforzar y cómo mejorar sus resultados personales. Muchas organizaciones tratan de desarrollar esquemas de autoevaluación para sus equipos. La autoevaluación colectiva ha tenido excelentes resultados” (Chiavenato, 2009, p. 249-250).

2.1.3.1 El gerente

Es el directo responsable en el desempeño, evaluación continua y comunicación de resultados de sus subordinados en la organización u empresa, es decir, no es solo un observador pasivo, sino un actor clave en el proceso de gestión de personal. Además, la mención de la evaluación continua sugiere un enfoque proactivo hacia el desarrollo y la mejora constante, lo cual es fundamental en un entorno organizacional dinámico:

“En la mayor parte de las organizaciones el gerente —como administrador de personas— tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados. En esas organizaciones el propio gerente, con asesoría del área de recursos humanos (RH) que establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal. Dado que el gerente no tiene conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un

plan sistemático para evaluar a las personas, el área de RH interviene, como función del staff, para instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, mientras que cada gerente conserva su autoridad de línea a la hora de evaluar el trabajo. Esta línea de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, de modo que cada gerente es el administrador real de su personal” (Chiavenato, 2009, p. 250).

2.1.3.2 El individuo y el gerente

La participación activa tanto del individuo como del gerente en la evaluación se ha convertido en una tendencia sólida. Bajo este enfoque, el gerente cumple la función de guía y orientador, mientras que el empleado evalúa su propio rendimiento basándose en la retroalimentación proporcionada por el gerente:

“Si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea y si el propio colaborador es el más interesado en ella, entonces una opción interesante es la reunión de las dos partes. Ahora la participación del individuo y del gerente en la evaluación conforma una tendencia muy fuerte. De este modo, el gerente funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la retroalimentación que le proporciona el gerente, quien proporciona al colaborador todos los recursos necesarios — orientación, entrenamiento, asesoría, información, equipo, metas y objetivos por alcanzar— y obtiene resultados, mientras que el colaborador recibe recursos del gerente y proporciona el desempeño y los resultados. Es un intercambio en el que las dos partes aportan algo para obtener resultados” (Chiavenato, 2009, p. 250).

2.1.3.3 El equipo de trabajo

El equipo de trabajo asume la responsabilidad de evaluar tanto su rendimiento global como el de cada uno de sus miembros. Y, en colaboración con cada integrante, establece

las acciones necesarias para mejorar. El equipo se encarga de la evaluación del desempeño de sus miembros, tomando la iniciativa en la definición de objetivos y metas que deben ser alcanzados por cada individuo:

“Con esta modalidad, el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros y después, con cada uno, programa las medidas necesarias para su mejora. El equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas que debe alcanzar” (Chiavenato, 2009, p. 250).

Las participaciones activas del equipo son fundamentales para el proceso de mejora continua, permitiendo que tanto el rendimiento colectivo como el individual se ajusten eficazmente a los estándares y metas establecidos.

2.1.3.4 La evaluación de los 360°

Esta evaluación se caracteriza por su riqueza, ya que proporciona información diversa proveniente de diversas fuentes, contribuyendo a asegurar que el trabajador se adapte y se integre adecuadamente a las diversas demandas de su entorno laboral y sus asociados:

“Todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo y de sus asociados. Sin embargo, para el evaluado no es nada fácil permanecer suspendido entre dos varas o sobre una pasarela recibiendo un verdadero tiroteo que llega de todas partes. Si no tiene una mentalidad abierta, que conoce y acepta el sistema, queda en una posición muy vulnerable” (Chiavenato, 2009, p. 250).

2.1.3.5 La evaluación hacia arriba

La evaluación hacia arriba constituye una vertiente específica para evaluar al gerente. A diferencia de la evaluación tradicional donde el superior evalúa al subordinado, esta modalidad permite que el equipo evalúe a su propio gerente.

“Es una faceta específica de la evaluación para calificar al gerente. La evaluación hacia arriba es el contrario de la evaluación del subordinado por parte del superior, es la otra cara de la moneda, permite que el equipo evalúe a su gerente, qué tan bien proporciona al equipo los medios y los recursos para que alcance los objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar sus resultados. La evaluación hacia arriba permite que el grupo sostenga negociaciones e intercambios con el gerente, con la exigencia de nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación, que darán lugar a relaciones de trabajo más libres y eficaces. El mando arbitrario del superior lo sustituye una nueva forma de actuación democrática, con sugerencias, consultas y participación. Algunas organizaciones van más allá y proponen que los colaboradores evalúen a la compañía con miras a obtener realimentación sobre los resultados alcanzados y las medidas correctivas que se necesitan para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas” (Chiavenato, 2009, p. 250-251).

Es decir, este enfoque de evaluación se centra en medir cómo el gerente proporciona los medios y recursos necesarios para que el equipo logre sus objetivos, así como en identificar oportunidades para mejorar la eficacia y resultados del grupo. Este enfoque facilita el diálogo y el intercambio de ideas entre el equipo y el gerente, instando a la adopción de nuevos enfoques en liderazgo, motivación y comunicación, lo que conduce a relaciones laborales más libres y eficaces.

2.1.3.6 La comisión de evaluación del desempeño

Este proceso implica una evaluación colectiva llevada a cabo por un grupo de personas con interés directo o indirecto en el rendimiento de los colaboradores. La comisión suele estar integrada por individuos de diversas unidades organizativas, con miembros permanentes (como el presidente de la organización, el ejecutivo principal de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) y transitorios (como el gerente o superior directo de cada colaboradorevaluado), entre otros:

“Algunas organizaciones asignan la evaluación del desempeño a una comisión especialmente diseñada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores. [...]A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta forma recibe muchas críticas por su claro aspecto centralizador y por su ánimo de juzgar el pasado. Por lo mismo, la comisión difícilmente consigue enfocarse en la orientación y la mejora continua del desempeño. En las relaciones entre el colaborador y su entorno, la comisión es un tercero, un elemento externo y extraño. Además, es onerosa, laboriosa y tardada, porque todos los colaboradores deben pasar por la criba de la comisión. Asimismo, las personas evaluadas sienten que se les hace menos, como si su desempeño dependiera de una comisión central que juzga a todos y que los aprueba o reprueba” (Chiavenato, 2009,p. 251).

2.1.3.7 El órgano de recursos humanos

Bajo este enfoque, la información sobre el rendimiento pasado de los individuos se obtiene mayormente de ellos mismos y se procesa para generar informes o programas de medidas coordinados por el órgano de recursos humanos:

Se trata de una forma muy común en organizaciones más conservadoras, pero está en abandono por su enorme carácter centralizador, monopolizador y burocrático. Con ella, el órgano de recursos humanos asume toda la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas de la organización. La información sobre el anterior desempeño de las personas casi siempre se obtiene de cada una de ellas y se procesa e interpreta para generar informes o programas de medidas que serán coordinados por el órgano de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, las reglas y las normas burocráticas siempre restan libertad y flexibilidad a quienes participan en el sistema. Además, tiene la desventaja de trabajar con promedios y medias, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se ocupa de lo general y no de lo particular. En su intento por eliminar las diferencias individuales, provoca una marcada tendencia a la estandarización del desempeño de las personas (Chiavenato, 2009, p. 251-253).

Este método implica que la información sobre el rendimiento pasado se obtenga principalmente de los propios individuos, procesándola para generar informes coordinados por recursos humanos. Sin embargo, esta modalidad limita la libertad y flexibilidad, y trabaja con promedios, descuidando el desempeño individual.

2.1.4 Métodos de evaluación del desempeño

En la perspectiva de Martha Alles (2002) sobre los diferentes métodos de evaluación del desempeño, destaca tres enfoques principales: características, conductas y resultados.

- “Métodos basados en características. Son los que sirven para medir, hasta qué punto un empleado posee ciertas características, que la empresa considera importantes, son sencillos y fáciles de administrar.
- Escalas gráficas de calificación. Cada característica por evaluar se representa mediante, una escala en que el evaluador, indica hasta qué grado el empleado posee esas características.

- Método de escalas mixtas. Es una modificación de la escala básica, en lugar de evaluar las características en una sola escala, se dan tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.
- Método de distribución forzada. Este método exige que el evaluador elija, entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables.
- Métodos basados en el comportamiento. Estos permiten al evaluador identificar el punto en que cierto empleado se aleja de la escala, también se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían, o no exhibirse en el puesto.
- Método de incidente crítico. Está relacionado con la conducta del evaluado, cuando esta origina un éxito o un fracaso, poco usual en alguna parte del trabajo. Tiene como ventaja abarcar todo el período evaluado y de este modo facilitar, el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado.
- Escala de observación de comportamiento. Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en una conducta, la escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia, con que se observa cada una de las preguntas.
- Métodos basados en resultados. Estos métodos evalúan los logros de los empleados, son más objetivos que los otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados.
- Mediciones de productividad. Es una forma para alinear a los empleados, con los objetivos de la organización, aunque muchas veces se puede contaminar por factores externos, sobre los cuales los empleados no tienen influencia.

- Administración por objetivos. Califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas, mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe. Es un sistema que conforma un ciclo, comienza por el establecimiento de metas, y termina volviendo al mismo punto, la descripción de la meta, se acompaña de una descripción detallada, de cómo hará ese empleado para alcanzarla, luego de un tiempo, el empleado hace su propia autoevaluación, sobre lo logrado en datos reales” (p.69).

Por lo tanto, estos tres enfoques en la evaluación del desempeño: características, conductas y resultados. En el primero, se miden las características que la empresa considera importantes, utilizando métodos sencillos y fáciles de administrar, como las escalas gráficas de calificación y el método de escalas mixtas. El segundo enfoque se centra en el comportamiento del empleado, permitiendo al evaluador identificar acciones específicas que deberían o no exhibirse en el puesto, utilizando métodos como el de incidente crítico y la escala de observación de comportamiento. Por último, el enfoque en resultados evalúa los logros de los empleados de manera objetiva, otorgando más autoridad a los empleados, mediante métodos como las mediciones de productividad y la administración por objetivos. Este último método, basado en el cumplimiento de metas acordadas entre el trabajador y la empresa, sigue un ciclo que comienza con el establecimiento de metas y termina con una autoevaluación por parte del empleado sobre los logros alcanzados.

2.1.5 Objetivos de la evaluación del desempeño

Para alcanzar los resultados de los recursos humanos de la organización, la evaluación del desempeño pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- “1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización. 2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de

la administración. 3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra” (Idalberto, 2007, p.247-248).

Por tanto, la medición del potencial humano determina su plena utilización, es decir, tratar a los recursos humanos como una ventaja competitiva crucial, cuya productividad depende de la gestión organizacional, y proporcionar oportunidades de crecimiento y participación efectiva para todos los miembros, considerando tanto los objetivos organizacionales como los individuales. Estos elementos apuntan a maximizar el rendimiento y la contribución de los empleados al logro de los objetivos globales de la organización.

2.1.6 Beneficios de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es fundamental para mejorar el rendimiento de los empleados y tiene implicaciones significativas en diversas áreas de la gestión de recursos humanos: desde la toma de decisiones sobre compensaciones hasta la planificación de la carrera profesional, el análisis del desempeño proporciona información valiosa. El mismo coadyuva a determinar aumentos salariales, guía las decisiones de promociones, transferencias y separaciones, identifica necesidades de capacitación y desarrollo, y orienta la planificación de la carrera profesional.

2.2 Calidad de servicio

Según Larrea, (1991), la calidad de servicio se define como la percepción del cliente sobre la concordancia entre el rendimiento y las expectativas, considerando elementos cuantitativos y cualitativos asociados al producto o servicio principal:

“La calidad de servicio debe desarrollarse en que los trabajadores que atienden deben ser profesionales y dar la impresión que son personas más no robots enfocando en una atención individualizada. Un servicio correcto principalmente

debe iniciar por el saludo cordial y luego tratar de atender al cliente en lo que más necesite a su comodidad, ya que el cliente cada vez busca que sean atentos con un servicio amigable, buenos modales, lenguaje claro, sinceridad y sobre todo ser escuchado con mucha paciencia; de tal modo que el cliente sienta que le toman la suficiente importancia cada vez que acude a la empresa” (Höchsmann, 2014).

Es decir, la calidad del servicio se logra mediante trabajadores profesionales que proporcionan atención individualizada, alejándose de una interacción robotizada. El servicio efectivo comienza con un saludo cordial, seguido de la atención a las necesidades del cliente con amabilidad, buenos modales, lenguaje claro, sinceridad y paciencia al escuchar. En resumen, la calidad de servicio se construye en la satisfacción del cliente a través de una experiencia personalizada y atención enfocada en sus necesidades.

2.2.1 Dimensiones de la calidad de servicio

Las dimensiones de la calidad de servicio abarcan diversos criterios que impactan directamente en la percepción y satisfacción del cliente. Al respecto, Parasuraman, et al, (1993). describe las características de los criterios evaluativos o dimensiones generales que utilizan los usuarios para juzgar la calidad de un servicio:

“Estas dimensiones incluyen aspectos como los elementos tangibles, que se refieren a la apariencia de instalaciones, equipos y personal; la fiabilidad, que destaca la habilidad para ejecutar el servicio de manera fiable y cuidadosa; la capacidad de respuesta, relacionada con la disposición para ayudar y proporcionar un servicio rápido; la profesionalidad, que implica poseer las destrezas y conocimientos necesarios; la cortesía, que abarca la atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto; la credibilidad, asociada con la veracidad y honestidad en el servicio proporcionado; la seguridad, que implica la inexistencia de peligros, riesgos o dudas; la accesibilidad, que se refiere a ser accesible y fácil de contactar; la comunicación,

que involucra mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje comprensible y escuchar sus necesidades; y la comprensión del cliente, que implica el esfuerzo por conocer a los clientes y entender sus necesidades. Estas dimensiones constituyen criterios esenciales para evaluar y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos” (p.68).

Por su parte Sandoval., (2006). Describe las siguientes dimensiones de la calidad.

a) **Confiability:** Consiste en respetar lo prometido al cliente, así como los niveles de exactitud requeridos, otorgando el producto o servicio de acuerdo con lo previsto y estipulado. Se obtiene al cumplir al cliente con lo que el producto o servicio ofrece.

b) **Comprensión:** Implica la realización de esfuerzos serios para proveer atención esmerada e individual.

c) **Capacidad de respuesta:** Es la voluntad o disponibilidad para brindar servicio en el tiempo asignado, procesando operaciones rápidamente y respondiendo rápidamente a las demandas.

d) **Competencia:** Consiste en poseer las habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar el servicio, como destrezas del personal que atiende a los clientes, conocimientos y habilidades del personal de soporte y, por supuesto, capacidad de los directivos.

e) **Accesibilidad:** Se refiere a la facilidad de contacto y acercamiento, no hacer esperar a los usuarios. Se logra con una atención expedita al cliente, una ubicación conveniente y el establecimiento de horas adecuadas de atención.

f) **Credibilidad:** Desempeñarse con veracidad y honestidad, con objeto de lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes. Comprende el producto o servicio, la reputación de la empresa y las características del producto. El

cliente debe poseer la seguridad de que su elección realmente fue correcta.

g) Cortesía: Se refiere a la amabilidad con que se trata a los clientes, lo que infunde confianza. La cortesía sin eficiencia o la eficiencia sin cortesía no tienen el impacto positivo que puede tener la combinación de estas características.

h) Tangibilidad: Evidencia de los beneficios que obtuvo el cliente al comprar el producto o servicio.

i) Empatía: La empatía va más allá de la cortesía: consiste en ponerse en el lugar del cliente para satisfacer sus expectativas. Es un compromiso con el cliente, es el deseo de comprender sus necesidades y encontrar la respuesta más adecuada. La empatía implica un servicio esmerado e individualizado.

j) Responsabilidad: Servir al cliente pronto y eficazmente. Cuando los clientes no pueden comunicarse con la empresa debido a la burocracia, o cuando sus necesidades no son atendidas, perciben escasa responsabilidad.

2.2.2. Características del servicio de calidad

Las características clave de un buen servicio al cliente incluyen la empatía hacia las necesidades del comprador, la eficiencia y resolución rápida, la anticipación a posibles problemas, una comunicación clara y concisa, la oferta de una experiencia personalizada, y lograr que el cliente sienta haber recibido un servicio excelente. Según (Aniorte, 2013). Algunas de las características que se deben seguir y cumplir para un correcto servicio de calidad, son las siguientes:

“1. Debe cumplir sus objetivos. 2. Debe servir para lo que se diseñó. 3. Debe ser adecuado para el uso. 4. Debe solucionar las necesidades. 5. Debe proporcionar resultados” (p.54).

2.2.3 Valor al cliente

El valor del cliente es un ritmo crucial que representa los ingresos totales que un consumidor aporta al negocio durante la vida de la empresa. Esta métrica desempeña un papel esencial en la toma de decisiones relacionadas con ventas, marketing, desarrollo de productos y servicio al cliente. Kotler (2006), sostiene:

“Conseguir un cliente nuevo es entre cinco y siete veces más caro que retener al antiguo. Por eso es que se insiste implícita y explícitamente en la importancia exclusiva y definitiva del cliente” (p.58).

2.2.4 Satisfacción del cliente

El concepto de satisfacción del cliente ha experimentado diversas modificaciones y ha sido abordado desde diferentes perspectivas. Se señala un aumento significativo en el interés por estudiar la satisfacción del cliente, citando que ya en los años 70 se habían realizado y publicado más de 500 estudios en esta área. Posteriormente, se menciona un análisis que estimaba la existencia de alrededor de 15,000 artículos académicos sobre la satisfacción o insatisfacción del cliente en las últimas dos décadas. Esto indica un continuo y creciente interés en comprender este concepto. Al respecto Reyes, S; Mayo, J. y Loredó, N. (2009), definen que la:

“satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de un rasgo del producto o servicio, o un producto y servicio en sí mismo, que proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo.” (p. 17).

Para estos escritores, la satisfacción refleja el cumplimiento de una expectativa; es decir, proporciona una respuesta al acto del consumo del servicio.

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

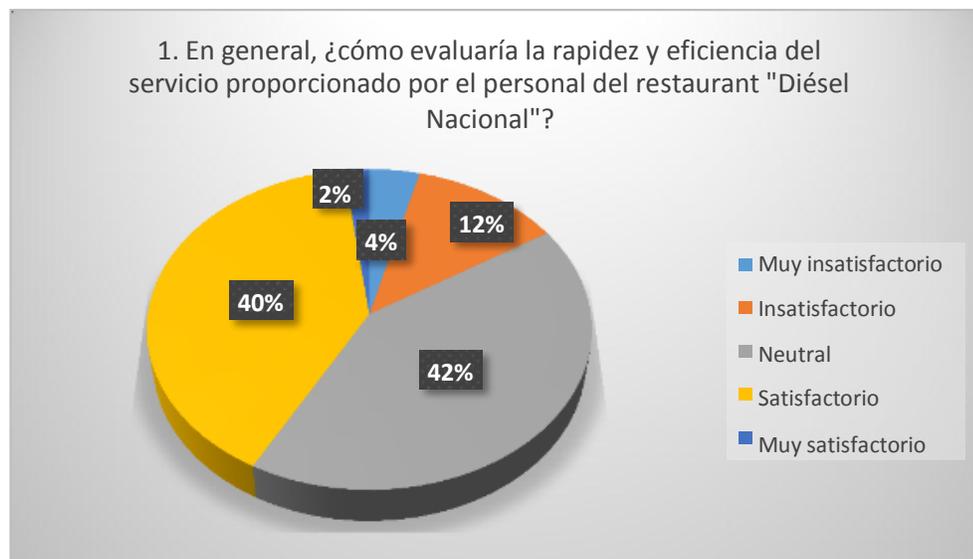
3.1 Exposición de resultados Tabla 1

Rapidez y eficiencia del servicio

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfactorio	2	4%
Insatisfactorio	6	12%
Neutral	21	42%
Satisfactorio	20	40%
Muy satisfactorio	1	2%
Total	50	100%

Figura 1

Rapidez y eficiencia del servicio



Los datos recopilados reflejan la evaluación de los clientes con respecto a la rapidez y eficiencia del servicio proporcionado por el personal del restaurante "Diésel Nacional". Un 42% de los encuestados expresó una posición "Neutral", lo que indica una percepción equilibrada sin inclinación clara hacia la insatisfacción o satisfacción. Además, un 40% evaluó el servicio como "Satisfactorio", sugiriendo una experiencia positiva en términos de rapidez y eficiencia. Por otro lado, los resultados también revelan que solo un 2% de los participantes consideraron el servicio como "Muy satisfactorio", mientras que el 16% combinado evaluó el servicio como "Muy insatisfactorio" o "Insatisfactorio". Estos porcentajes más bajos indican áreas potenciales de mejora en la rapidez y eficiencia del servicio.

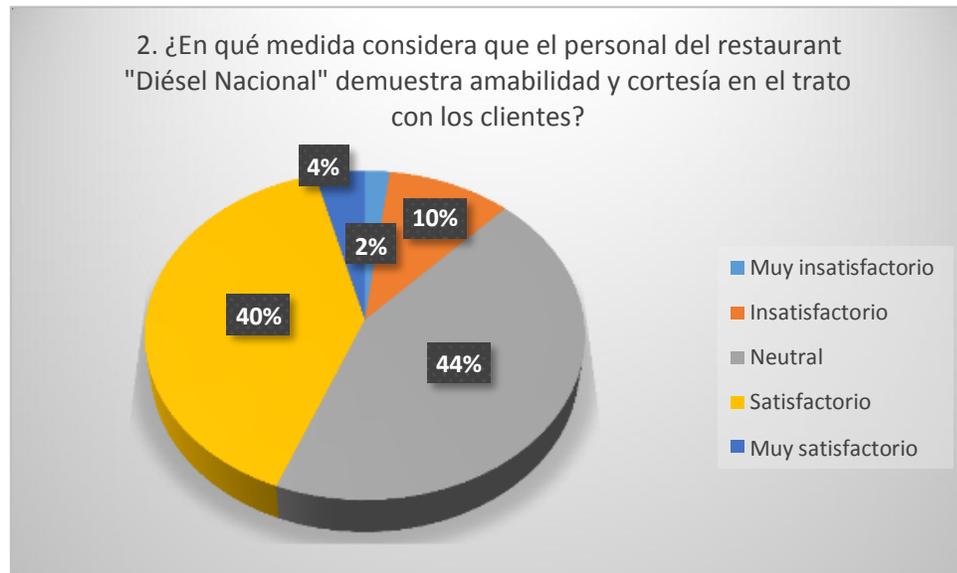
Tabla 2

Amabilidad y cortesía en el trato con los clientes

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfactorio	1	2%
Insatisfactorio	5	10%
Neutral	22	44%
Satisfactorio	20	40%
Muy satisfactorio	2	4%
Total	50	100%

Figura 2

Amabilidad y cortesía en el trato con los clientes



El 44% de los encuestados expresó una posición "Neutral", indicando una evaluación equilibrada sin una inclinación clara hacia la insatisfacción o satisfacción en términos de trato amable y cortés. Por otro lado, un 40% evaluó el trato como "Satisfactorio", sugiriendo una experiencia positiva en cuanto a la amabilidad del personal. Además, un 4% consideró el trato como "Muy satisfactorio", lo que representa una evaluación bastante positiva. No obstante, es importante señalar que un 12% combinado evaluó el trato como "Muy insatisfactorio" o "Insatisfactorio".

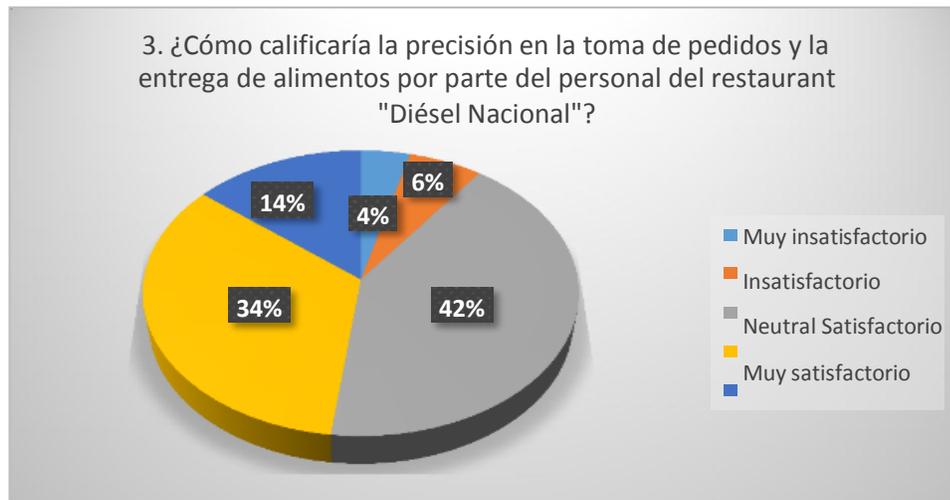
Tabla 3

Toma de pedidos y la entrega de alimentos

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfactorio	2	4%
Insatisfactorio	3	6%
Neutral	21	42%
Satisfactorio	17	34%
Muy satisfactorio	7	14%
Total	50	100%

Figura 3

Toma de pedidos y la entrega de alimentos



El 42% de los encuestados expresó una posición "Neutral", sugiriendo que tienen una percepción equilibrada sin inclinarse claramente hacia la insatisfacción o la satisfacción en relación con la precisión en la toma de pedidos y la entrega de alimentos. Por otro lado, el 34% evaluó la precisión como "Satisfactoria", indicando que la mayoría de los clientes tuvo una experiencia positiva en este aspecto. Además, un 14% consideró la precisión como "Muy satisfactoria", lo que refleja una evaluación bastante positiva en cuanto a la toma de pedidos y la entrega de alimentos. Sin embargo, es importante señalar que un 10% combinado evaluó la precisión como "Muy insatisfactoria" o "Insatisfactoria".

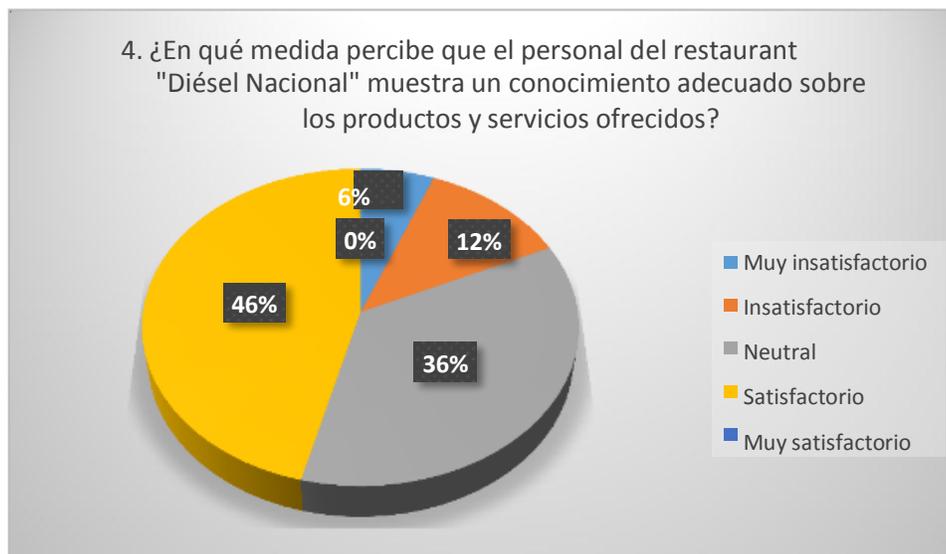
Tabla 4

Conocimiento sobre los productos

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfactorio	3	6%
Insatisfactorio	6	12%
Neutral	18	36%
Satisfactorio	23	46%
Muy satisfactorio	0	0%
Total	50	100%

Figura 4

Conocimiento sobre los productos



El 46% de los encuestados calificó la percepción como "Satisfactoria", lo que indica que la mayoría de los clientes considera que el personal tiene un nivel adecuado de conocimiento sobre los productos y servicios disponibles. Adicionalmente, el 36% seleccionó la opción "Neutral", lo que podría interpretarse como una evaluación equilibrada sin inclinarse claramente hacia la insatisfacción ni la satisfacción. Sin

embargo, un 18% combinado calificó la percepción como "Muy insatisfactoria" o "Insatisfactoria", lo que destaca un área específica de mejora en términos de conocimiento del personal sobre los productos y servicios.

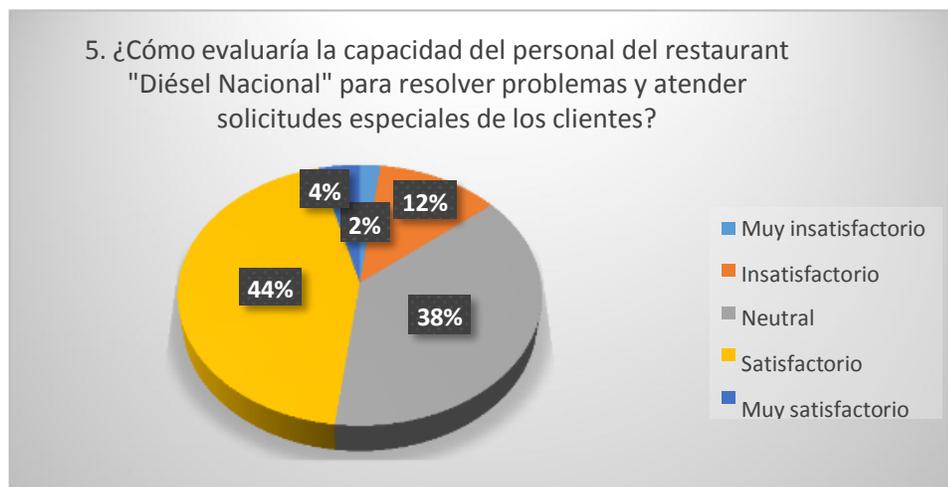
Tabla 5

Resolver problemas y atender solicitudes especiales de los clientes

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfactorio	1	2%
Insatisfactorio	6	12%
Neutral	19	38%
Satisfactorio	22	44%
Muy satisfactorio	2	4%
Total	50	100%

Figura 5

Resolver problemas y atender solicitudes especiales de los clientes



Un 44% de los encuestados calificó esta capacidad como "Satisfactoria", lo que sugiere que la mayoría de los clientes considera que el personal posee habilidades adecuadas para abordar problemas y atender solicitudes especiales de manera satisfactoria. El 38% seleccionó la opción "Neutral", indicando una evaluación equilibrada sin una inclinación clara hacia la satisfacción o insatisfacción. Además, el 14% combinado entre "Muy insatisfactorio" e "Insatisfactorio" indica que hay una proporción minoritaria pero notable de clientes que no están satisfechos con la capacidad del personal en estos aspectos. Estos resultados señalan la importancia de mejorar en la resolución de problemas y atender solicitudes especiales para satisfacer plenamente a la clientela. Finalmente, el 4% dio una calificación de "Muy satisfactorio", lo que sugiere que hay un grupo pequeño pero destacado que experimentó un alto nivel de satisfacción en este aspecto.

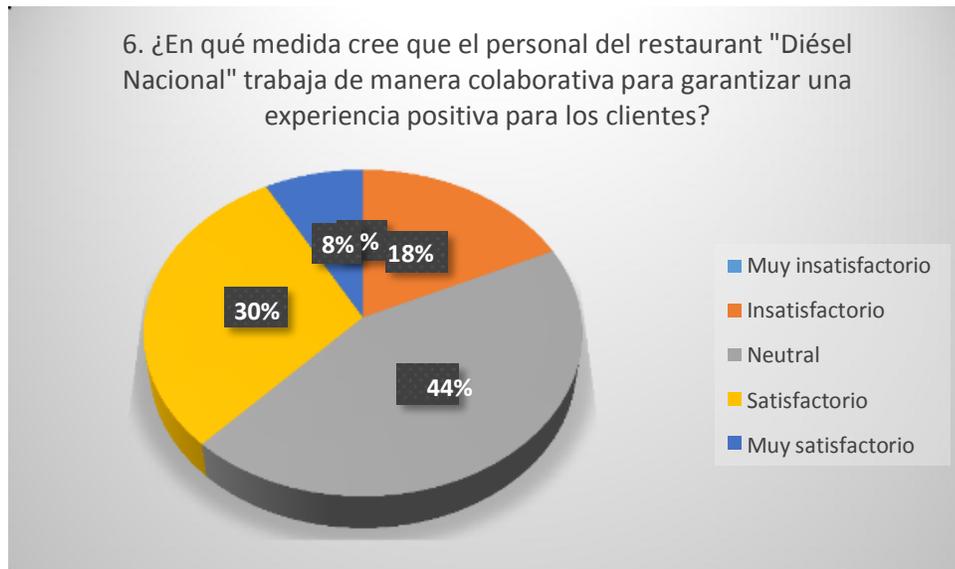
Tabla 6

Trabajo colaborativo

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfactorio	0	0%
Insatisfactorio	9	18%
Neutral	22	44%
Satisfactorio	15	30%
Muy satisfactorio	4	8%
Total	50	100%

Figura 6

Trabajo colaborativo



Los datos reflejan que la mayoría de los encuestados, un 44%, se encuentra en la categoría "Neutral" respecto a la percepción sobre la colaboración del personal del restaurant "Diésel Nacional" para asegurar una experiencia positiva para los clientes. Esto indica una falta de consenso entre los clientes, ya que no muestran una inclinación clara hacia una evaluación positiva o negativa en este aspecto específico. En cuanto a las categorías de satisfacción, el 38% se encuentra en las categorías "Satisfactorio" y "Muy satisfactorio", lo que sugiere que una parte significativa de los clientes percibe que el personal trabaja de manera colaborativa para brindar una experiencia positiva. Sin embargo, el 18% de respuestas en las categorías "Insatisfactorio" e "Muy insatisfactorio" indica que hay un segmento de la clientela que considera que la colaboración del personal para garantizar una experiencia positiva no es adecuada. En consecuencia, hay áreas de oportunidad para mejorar la percepción general de la colaboración del personal en el establecimiento.

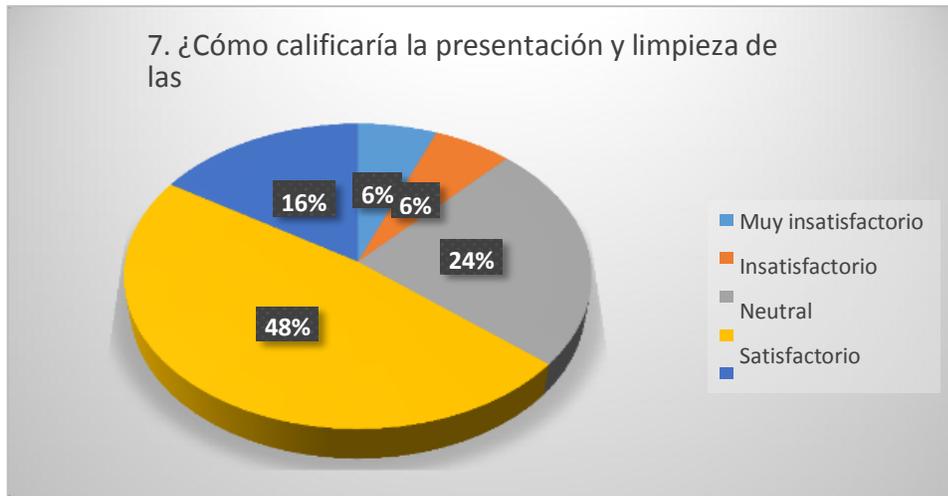
Tabla 7

Presentación y limpieza

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfactorio	3	6%
Insatisfactorio	3	6%
Neutral	12	24%
Satisfactorio	24	48%
Muy satisfactorio	8	16%
Total	50	100%

Figura 7

Presentación y limpieza



Los resultados de la encuesta indican que, en general, la mayoría de los clientes del restaurant "Diésel Nacional" tiene una percepción positiva en cuanto a la presentación y limpieza de las instalaciones. El 48% de los encuestados califica la presentación y limpieza como "Satisfactorio", mientras que un 16% la califica como "Muy satisfactorio", sumando un total del 64% de respuestas positivas. Por otro lado, un 24%

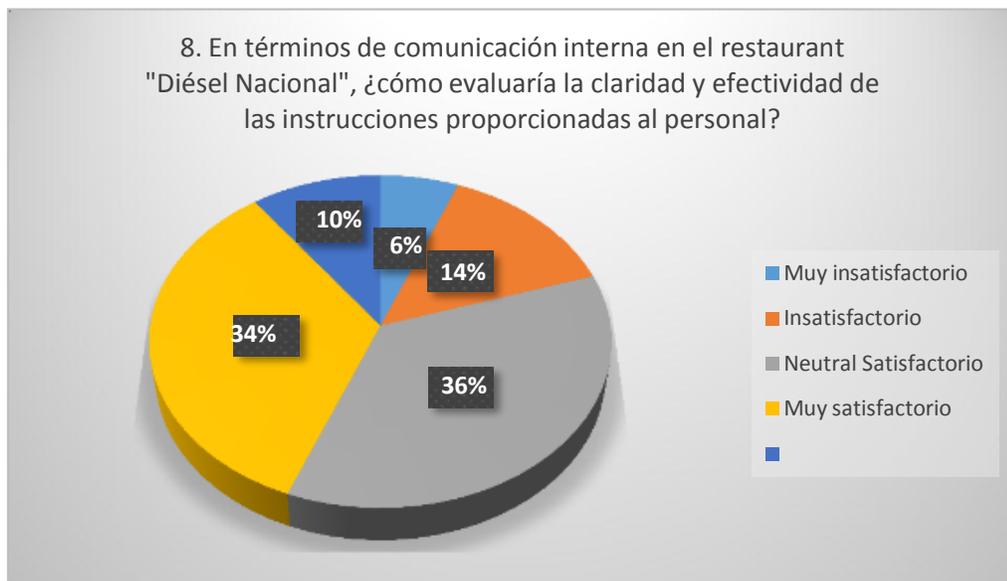
de los clientes se encuentra en la categoría "Neutral", lo que sugiere que hay un segmento de la clientela que no tiene una opinión clara sobre la presentación y limpieza de las instalaciones. Solo el 12% de las respuestas caen en las categorías "Insatisfactorio" e "Muy insatisfactorio", indicando que hay un espacio limitado para la insatisfacción en este aspecto.

Tabla 8 Comunicación interna

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfactorio	3	6%
Insatisfactorio	7	14%
Neutral	18	36%
Satisfactorio	17	34%
Muy satisfactorio	5	10%
Total	50	100%

Figura 8

Comunicación interna



La evaluación de la claridad y efectividad de las instrucciones proporcionadas al personal en el restaurant "Diésel Nacional" muestra una distribución variada de respuestas. Un 34% de los encuestados considera que la comunicación interna es "Satisfactoria", mientras que un 10% la califica como "Muy satisfactoria". Esto sugiere que un porcentaje significativo de clientes tiene una percepción positiva en cuanto a la claridad y efectividad de las instrucciones internas. Por otro lado, un 36% de los encuestados se encuentra en la categoría "Neutral", lo que indica que hay un segmento de la clientela que no tiene una opinión clara sobre la comunicación interna en el restaurante. Las categorías "Insatisfactorio" y "Muy insatisfactorio" suman un 20%, lo que sugiere que hay espacio para mejoras en este aspecto, pero no representa una proporción mayoritaria de respuestas.

Tabla 9

Compromiso con el servicio de calidad

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfactorio	2	4%
Insatisfactorio	3	6%
Neutral	25	50%
Satisfactorio	14	28%
Muy satisfactorio	6	12%
Total	50	100%

Figura 9

Compromiso con el servicio de calidad



Un 50% de los encuestados se encuentra en la categoría "Neutral", lo que indica que una parte significativa de la clientela no tiene una percepción clara o definida sobre el nivel de compromiso del personal. Por otro lado, un 28% de los clientes califica el compromiso como "Satisfactorio", y un 12% lo considera "Muy satisfactorio". Esto sugiere que hay un segmento de la clientela que tiene una percepción positiva sobre el compromiso del personal del restaurante. Sin embargo, un 10% de las respuestas se encuentra en las categorías "Insatisfactorio" y "Muy insatisfactorio", indicando que hay espacio para mejoras en el nivel de compromiso percibido por algunos clientes.

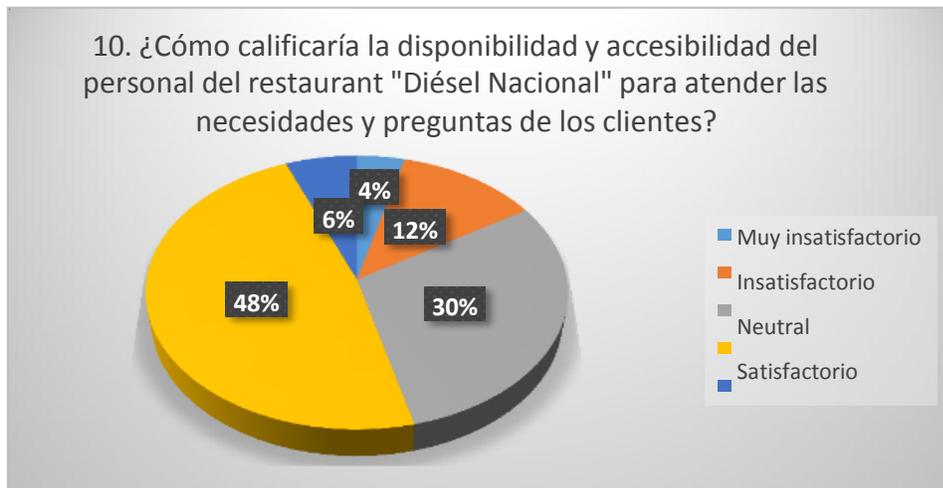
Tabla 10

Disponibilidad y accesibilidad

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfactorio	2	4%
Insatisfactorio	6	12%
Neutral	15	30%
Satisfactorio	24	48%
Muy satisfactorio	3	6%
Total	50	100%

Figura 10

Disponibilidad y accesibilidad



La evaluación sobre la disponibilidad y accesibilidad del personal del restaurant "Diésel Nacional" para atender las necesidades y preguntas de los clientes muestra una tendencia mayoritariamente positiva. Un 48% de los encuestados califica este aspecto como "Satisfactorio", mientras que un 30% se encuentra en la categoría "Neutral", lo que sugiere que una parte significativa de la clientela no tiene una percepción negativa ni positiva destacada.

Por otro lado, el 6% de los clientes considera que la disponibilidad y accesibilidad del personales "Muy satisfactorio", indicando un nivel alto de satisfacción en este aspecto. Sin embargo, un 16% de las respuestas se encuentra en las categorías "Insatisfactorio" y "Muy insatisfactorio", señalando que hay una proporción pequeña pero notable de clientes que experimentan dificultades en la disponibilidad y accesibilidad del personal. La percepción general es positiva, con una mayoría que evalúa favorablemente este aspecto, pero aún hay áreas de mejora identificadas.

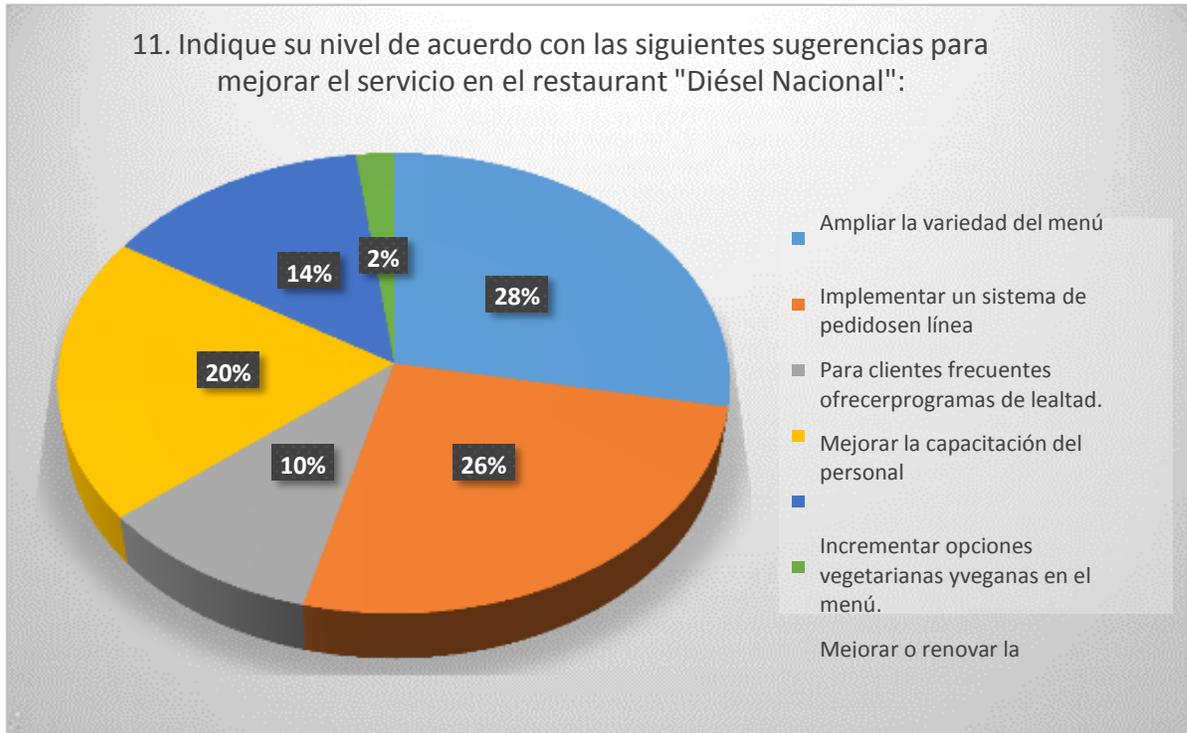
Tabla 11

Sugerencias para mejorar el servicio

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Ampliar la variedad del menú	14	28%
Implementar un sistema de pedidos en línea	13	26%
Para clientes frecuentes ofrecer programas de lealtad.	5	10%
Mejorar la capacitación del personal	10	20%
Incrementar opciones vegetarianas y veganas en el menú.	7	14%
Mejorar o renovar la señalización y presentación visual del restaurant	1	2%
Total	50	100%

Figura 11

Sugerencias para mejorar el servicio



La interpretación integral de las sugerencias para mejorar el servicio en el restaurant "Diésel Nacional" revela diversas áreas de interés entre los clientes. La sugerencia más respaldada es "Ampliar la variedad del menú" con un 28% de acuerdo, indicando un deseo por opciones más diversificadas. Le sigue de cerca "Implementar un sistema de pedidos en línea" con un 26%, evidenciando la conveniencia y preferencia de los clientes por métodos modernos de pedido.

Por otro lado, el interés en programas de lealtad para clientes frecuentes y la mejora en la capacitación del personal obtuvieron niveles más moderados de apoyo, con un 10% y 20%, respectivamente. La propuesta de "Incrementar opciones vegetarianas y veganas en el menú" cuenta con un 14% de aprobación, mostrando una consideración hacia las preferencias dietéticas. En cambio, la sugerencia de "Mejorar o renovar la señalización y

presentación visual del restaurant" obtuvo solo un 2% de acuerdo, sugiriendo que este aspecto puede no ser una prioridad para la mayoría de los encuestados. Estas sugerencias proporcionan una visión valiosa de las áreas de mejora potenciales según la percepción de los clientes.

CAPITULO IV

MARCO PROPOSITIVO

4.1 Introducción

En un mercado altamente competitivo y dinámico como el de la industria gastronómica, la calidad de servicio se erige como el pilar fundamental para la fidelización de clientes y el éxito sostenible de un establecimiento. Conscientes de esta premisa, se plantea la implementación de un Plan de Estrategia de Calidad de Servicio específicamente diseñado para el Restaurant "Diésel Nacional" en la ciudad de La Paz. Este plan surge de la necesidad de no solo satisfacer, sino de superar las expectativas de los comensales, estableciendo estándares excepcionales en todos los aspectos de la experiencia culinaria.

La iniciativa se fundamenta en un enfoque integral que abarca desde la definición de estándares de calidad hasta la promoción de una cultura organizacional centrada en el compromiso y la excelencia. Al involucrar tanto a los empleados como a los clientes en el proceso, se busca crear una sinergia que no solo mejore la percepción del servicio, sino que también fortalezca la conexión entre el personal y la clientela. Este plan no solo representa una oportunidad para elevar la competitividad del restaurant sino también para contribuir a la reputación positiva de La Paz como destino gastronómico de calidad.

4.2 Objetivo de la propuesta

Potenciar la calidad de servicio ofrecida por el Restaurant "Diésel Nacional" en la ciudad de La Paz, con el propósito de brindar experiencias gastronómicas excepcionales que superen las expectativas de los clientes.

4.2.1 Objetivos específicos de la propuesta

- Implementar medidas específicas orientadas a optimizar la experiencia del cliente en el Restaurant "Diésel Nacional". Esto incluye la revisión y mejora de los procesos de atención al cliente, desde la llegada hasta la despedida, con el objetivo de ofrecer un servicio fluido, personalizado y memorable.
- Estructurar un programa de capacitación integral para el personal del restaurante, centrándose en la mejora de habilidades de comunicación, cortesía, eficiencia operativa y resolución de problemas.

4.3 Análisis de necesidades de los clientes

La Figura 9 en el informe de investigación de campo revela un aspecto crucial en la percepción de la calidad de servicio. Sorprendentemente, el 50% de los encuestados ha respondido con la categoría "Neutral". Este hallazgo indica que una parte significativa de la clientela no tiene una percepción clara o definida sobre el nivel de compromiso del personal. Esta ambigüedad resalta la necesidad de abordar específicamente las expectativas y experiencias de los clientes para mejorar la claridad y la calidad percibida en el servicio ofrecido por el Restaurant "Diésel Nacional".

4.4 Oportunidades de calidad de servicio

- Atención al Cliente: Evaluar la amabilidad, cortesía y disposición del personal para atender las necesidades de los clientes.
- Tiempo de Servicio: Analizar la velocidad y eficiencia en la toma de pedidos, preparación de alimentos y entrega a los clientes.

- **Presentación y Limpieza:** Examinar la limpieza y presentación de las instalaciones, mesas y áreas comunes, contribuyendo a una experiencia visual agradable.
- **Conocimiento del Personal:** Investigar la capacitación y conocimiento del personal sobre el menú, productos y servicios ofrecidos.
- **Resolución de Problemas:** Evaluar la capacidad del personal para resolver problemas y atender solicitudes especiales de los clientes.
- **Comunicación Interna:** Analizar la claridad y efectividad de las instrucciones proporcionadas al personal para garantizar una comunicación interna eficiente.
- **Colaboración del Personal:** Explorar en qué medida el personal trabaja de manera colaborativa para garantizar una experiencia positiva para los clientes.
- **Programas de Mejora Continua:** Identificar áreas de mejora continua basadas en las opiniones y sugerencias de los clientes.

4.5 Análisis de viabilidad y factibilidad

4.5.1 Recursos humanos necesarios

- **Expertos en Capacitación:** Se buscará la colaboración de consultores especializados, como "PABLO DANIEL ZENTENO VERA", para brindar entrenamiento al personal en habilidades de atención al cliente y la integración de principios de calidad de servicio en sus interacciones diarias.
- **Investigador Social:** Un profesional cualificado será designado para la recopilación y análisis de datos provenientes de encuestas de satisfacción y comentarios de clientes. Su tarea será identificar tendencias y áreas de mejora basadas en la valiosa retroalimentación proporcionada por los clientes.

- **Coordinador de Comunicación Interna y Administrativo:** Se establecerá un equipo dedicado a implementar canales eficientes de comunicación interna. Este equipo se encargará de la distribución de información relevante, gestión de documentos, coordinación de horarios y eventos de capacitación.

4.5.2 Inversión requerida

- **Capacitación personal.** Constituye un pilar fundamental en la mejora de la calidad de servicio en el restaurant "Diésel Nacional". En este contexto, la identificación y contratación de expertos en atención al cliente se convierte en una estrategia clave. Estos expertos no solo poseen un profundo conocimiento de las mejores prácticas en atención al cliente, sino que también están actualizados sobre las últimas tendencias y enfoques innovadores en este campo. La presencia de estos profesionales permite proporcionar a los empleados herramientas concretas y habilidades específicas para optimizar su desempeño en la interacción diaria con los clientes. Además, considerar la posible contratación de consultores o empresas especializadas en calidad de servicio, como "PABLO DANIEL ZENTENO VERA", aporta una perspectiva externa valiosa. Estos profesionales cuentan con una amplia experiencia en la implementación de estrategias exitosas en diversos entornos empresariales. La inclusión de consultores especializados ofrece una visión objetiva y personalizada, permitiendo adaptar las prácticas de calidad de servicio a las necesidades y características específicas del restaurant.
- **Investigación y Análisis de Datos.** La fase de investigación y análisis de datos desempeña un papel fundamental en la implementación del Plan de Estrategia de Calidad de Servicio para el restaurant "Diésel Nacional". En este sentido, la contratación de un investigador social se presenta como una inversión clave para llevar a cabo un estudio detallado y exhaustivo. Este profesional estará encargado de recopilar información valiosa mediante encuestas de satisfacción y la revisión de los comentarios proporcionados por los clientes. La labor del investigador

social no se limita simplemente a la recolección de datos, sino que implica un análisis profundo para identificar tendencias y áreas de mejora. Al examinar las respuestas de los clientes, se podrán identificar patrones recurrentes, percepciones comunes y oportunidades específicas para optimizar la calidad de servicio.

- **Comunicación Interna.** La eficacia de la comunicación interna juega un papel crucial en el éxito del Plan de Estrategia de Calidad de Servicio para el restaurant "Diésel Nacional". En esta fase, se propone la implementación de canales de comunicación interna que permitan la distribución eficiente de información relevante, la gestión de documentos, la coordinación de horarios y la organización de eventos de capacitación. Estos canales de comunicación interna sirven como herramientas estratégicas para fomentar la transparencia y la colaboración dentro del equipo. La disponibilidad de información relevante contribuye a mantener a todo el personal informado sobre las iniciativas de mejora y los ajustes en las prácticas de servicio. Además, la gestión eficaz de documentos y horarios facilita la coordinación de actividades y eventos, asegurando una ejecución sin contratiempos.
- **Material Educativo y Promocional.** El desarrollo de material educativo y promocional constituye un elemento fundamental en el Plan de Estrategia de Calidad de Servicio para el restaurant "Diésel Nacional". En esta etapa, se propone la creación de contenido educativo destinado al personal, con el objetivo de fortalecer sus habilidades en el ámbito de la atención al cliente y la calidad de servicio. Este material educativo puede abordar temas clave, como técnicas de comunicación efectiva, manejo de situaciones difíciles y prácticas para ofrecer un servicio excepcional. Simultáneamente, se contempla la posibilidad de desarrollar material promocional dirigido a los clientes. Este material podría incluir información sobre las iniciativas de mejora implementadas, promociones especiales, o cualquier elemento que contribuya a mejorar la percepción y experiencia de los clientes en el restaurant.

4.6 Costos

4.6.1 Para la implementación del Plan de Calidad de Servicio en el Restaurant "Diésel Nacional". se contempla los siguientes costos para un (1) mes de capacitación)

Descripción	Cantidad	C/U Bs	Costo Total (Bs)
Capacitación personal.	1	700	700
Investigación y Análisis de Datos.	1	2.500	2.500
Comunicación Interna.	1	1.500	1.500
Material Educativo y Promocional. (materias de escritorio)	1	1.500	1.500
Total			6.200

4.7 Beneficios

La implementación del Plan de Calidad de Servicio en el Restaurant "Diésel Nacional" tiene como objetivo generar una serie de beneficios que contribuirán a fortalecer la experiencia del cliente, optimizar la eficiencia operativa y mejorar la satisfacción del personal. A continuación, se enumeran los beneficios esperados de esta propuesta:

1. Mejora en la Experiencia del Cliente: La capacitación del personal en atención al cliente, junto con la recopilación y análisis de datos, permitirá identificar áreas de mejora

específicas. Como resultado, se espera una vivencia más amena del cliente en términos positivos, con un servicio más eficiente, personalizado y alineado con sus expectativas.

2. Optimización de la Eficiencia Operativa: La implementación de canales de comunicación interna y la capacitación del personal contribuirán a una mayor eficiencia operativa. Una comunicación interna más efectiva facilitará la coordinación del equipo, mejorando la velocidad de respuesta a las necesidades de los clientes y optimizando los procesos internos.
3. Aumento de la Satisfacción del Personal: La formación y el enfoque en la calidad de servicio también repercutirán positivamente en la satisfacción del personal. Un equipo capacitado y motivado, que ve la importancia de su rol en la experiencia del cliente, tiende a estar más comprometido y satisfecho en su trabajo.
4. Fortalecimiento de la Identidad del Restaurant: La creación de material educativo y promocional contribuirá a fortalecer la identidad del restaurant. Esto puede resultar en una mayor fidelidad de los clientes y una imagen más sólida en la comunidad.
5. Fidelización de Clientes: Una mejora significativa en la calidad de servicio suele traducirse en la fidelización de clientes. Los clientes satisfechos son más propensos a regresar y recomendar el restaurant a otros, lo que puede generar un crecimiento sostenible.
6. Obtención de Datos Accionables: La investigación y análisis de datos proporcionarán información valiosa para tomar decisiones informadas. Esta retroalimentación permitirá ajustar estrategias y áreas de enfoque, asegurando una mejora continua en la calidad de servicio.

7. Competitividad Mejorada: La implementación exitosa de este plan posicionará al restaurant como un competidor destacado en el mercado. La combinación de un servicio excepcional y una eficiencia operativa mejorada puede diferenciar al restaurant y atraer a más clientes.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Con respecto a la investigación cuyo objetivo general, es: *Conocer los niveles de desempeño laboral y calidad de servicio en el restaurant “Diésel Nacional” de la ciudad de La Paz, con el fin de identificar áreas de mejora y proponer estrategias que promuevan una experiencialaboral optima y la satisfacción del cliente.*

Esta investigación fue trascendental para la comprensión profunda de la dinámica interna y externa del establecimiento. La exploración detallada de estos aspectos ha permitido identificar áreas de oportunidad y potencial mejora tanto en la experiencia laboral de los empleados como en la satisfacción de los clientes. Al analizar los niveles de desempeño laboral, se ha logrado vislumbrar la efectividad operativa interna, destacando áreas de eficiencia y aquellas que requieren ajustes. Por otro lado, la evaluación de la calidad de servicio ha proporcionado una perspectiva valiosa sobre la interacción con la clientela, destacando aspectos que impactandirectamente en la satisfacción del cliente.

Esta investigación sienta las bases para el diseño y la implementación de estrategias específicas que apunten a mejorar la experiencia laboral y la satisfacción del cliente en el Restaurant "Diésel Nacional". La identificación de áreas de mejora se convierte en el punto de partida para la formulación de medidas concretas y la creación de un plan integral que aborde de manera eficaz los aspectos identificados. En última instancia, el logro de una experiencia laboral óptima y la satisfacción del cliente no solo redundarán en el bienestar y motivación de los empleados, sino que también consolidarán la posición del restaurant como un referente de calidad en La Paz.

- *Presentar los fundamentos teórico conceptuales que definen el desempeño laboral y la calidad de servicio, bajo el enfoque de diversos autores.*

La revisión bibliografía exhaustiva de las perspectivas de diversos autores ha proporcionado una comprensión profunda y matizada de estos elementos fundamentales. Este conocimiento teórico sienta las bases para el análisis crítico y la aplicación práctica en el contexto específico del Restaurant "Diésel Nacional" en La Paz. La diversidad de enfoques teóricos ofrece una perspectiva enriquecedora que permitirá abordar de manera integral los desafíos y oportunidades identificados en el estudio, contribuyendo así a la formulación de estrategias efectivas para mejorar el desempeño laboral y la calidad de servicio en el establecimiento gastronómico.

- *Representar con gráficos la percepción de los clientes que frecuentan el restaurant "Diésel Nacional" de la ciudad de La Paz.*

La representación gráfica de la percepción de los clientes que frecuentan el Restaurant "Diésel Nacional" en La Paz emerge como un elemento crucial para comprender de manera visual y accesible las dinámicas de satisfacción y expectativas. Al alcanzar este objetivo, se ha logrado traducir datos cualitativos en representaciones gráficas claras y significativas. Estas visualizaciones proporcionarán una visión instantánea de las áreas de fortaleza y las oportunidades de mejora identificadas a través de encuestas y retroalimentación directa de los clientes. La utilización de gráficos no solo facilitó la interpretación rápida de la información, sino que también sirve como herramienta efectiva en la toma de decisiones estratégicas para elevar la experiencia del cliente en el establecimiento gastronómico.

- *Proponer la implementación de programas de capacitación centrados en el desarrollo personal y profesional de los empleados del Restaurant "Diésel Nacional"*

La propuesta de implementar programas de capacitación centrados en el desarrollo personal y profesional de los empleados del Restaurant "Diésel Nacional" surge como una medida estratégica fundamental. Al abordar este objetivo, se ha delineado un camino claro hacia la mejora continua del desempeño laboral y la calidad de servicio. La

sugerencia de programas de capacitación no solo refleja un compromiso con el crecimiento individual de los empleados, sino que también reconoce la importancia de su papel en la construcción de una experiencia positiva para los clientes. Esta propuesta proporciona una plataforma para fortalecer habilidades específicas, fomentar la eficiencia operativa y cultivar una cultura organizacional basada en la excelencia y el compromiso. En consecuencia, la implementación de estos programas no solo beneficiará a los empleados a nivel personal y profesional, sino que también contribuirá a elevar la percepción global de calidad de servicio en el Restaurant "Diésel Nacional".

5.2 Recomendaciones

- Se sugiere la instauración de un programa de desarrollo continuo que integre los principios teóricos presentados en la investigación. Este programa, diseñado específicamente para el personal del Restaurant "Diésel Nacional", tendría como objetivo fortalecer las habilidades y competencias necesarias para ofrecer un servicio excepcional y mejorar el desempeño laboral.
- Se propone establecer un sistema de monitoreo continuo que utilice gráficos interactivos para representar la percepción de los clientes en tiempo real.
- Se sugiere la creación e implementación de programas continuos de desarrollo integral que aborde tanto aspectos personales como profesionales de los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2002). *Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Amorós, Eduardo (2011). *Comportamiento organizacional*. Edición Segunda.
- Anierte, N. (20 de agosto de 2013). *Servicios de Calidad*. Recuperado el 28 de julio de 2016, de http://www.aniorte-nic.net/apunt_gest_serv_sanit_4.htm.
- Arias, GT.F. Heredia, E.V. (2000) *Administración de recursos humanos*. Ed. Trillas. México.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* tercera edición (3a. ed.). (A. d.
- McGRAWHILL interamericana editors S, Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Höchsmann, F. (2014). *Servicio de calidad desde el punto de vista comensal: Manual para mejor servicio de calidad en hoteles y restaurantes*. Norderstedt: Books on Demand
- Idalberto, C. (2007). *Administración de Recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*, Octava edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. México: Pearson educación.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio del marketing a la estrategia*. Madrid España: Díaz de Santos S.A.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., y Berry, L. L. (1993). *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Reyes, S; Mayo, J. y Loredo, N. (2009). *La evaluación de la calidad de los servicios* <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/bac.htm>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 7ma. Edición. México: Prentice Hall.
- Sandoval., L. M. (2006). *Nuevos Fundamentos de Mercadotecnia*. Trillas.