



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN EN TURISMO Y
HOTELERÍA

“DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE SERVICIO DEL
RESTAURANTE ESTADIO FUTBOL CLUB DEL CERCADO DE LIMA,
2017”

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION
EN TURISMO Y HOTELERIA**

AUTOR

VILLALOBOS MEGO ROGER ANTHONY CHRISTOPHER

ASESOR

MG. Robert Jara Miranda

LINEA DE INVESTIGACIÓN

GESTION DE EMPRESAS TURISTICAS Y DE CENTROS DE ESPARCIMIENTO

LIMA – PERÚ

2017

PÁGINA DEL JURADO

JURADO

NOMBRE:.....

JURADO

NOMBRE:.....

JURADO

NOMBRE:

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico a mi familia por su gran apoyo durante estos cinco años de estudio, por enseñarme a seguir adelante por más duro que se ponga el camino y por siempre confiar en mí, a los docentes, que por más estrictos que fueron me enseñaron el valor de la responsabilidad y el compromiso con mi carrera profesional.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo Roger Anthony Christopher Villalobos Mego con DNI 76289762, afecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de ciencias empresariales, Escuela académica profesional de Administración de Turismo y Hotelería, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y autentica.

Asimismo, declaro bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la tesis son auténticas y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad Cesar Vallejo.

Lima, 04 de Diciembre del 2017

Villalobos Mego Roger Anthony Christopher

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad Cesar Vallejo presento ante ustedes la tesis titulada “Desempeño laboral del personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club del Cercado de Lima, 2017”

La misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título profesional de Licenciado en Administración en Turismo y Hotelería y que esta investigación sea un aporte para continuar y enriquecer los conocimientos sobre el desempeño laboral en el ámbito de restaurantes.

El autor

ÍNDICE

PÁGINAS PRELIMINARES

Página del jurado.....	I
Dedicatoria.....	II
Declaración de autenticidad.....	III
Presentación.....	IV
Índice.....	V
Resumen.....	VI
ABSTRACT.....	VII
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Realidad problemática.....	1
1.2 Antecedentes de investigación.....	3
1.3 Marco teórico.....	6
1.4 Formulación del problema.....	35
1.5 Justificación.....	36
1.6 Objetivos.....	37
II. MÉTODO.....	38
2.1 Diseño de investigación.....	38
2.2 Variables, operacionalización.....	39
2.3 Población y muestra.....	40
III. RESULTADOS.....	46
3.1 Resultados de encuesta al personal de servicio.....	46
3.2 Resultados de encuesta a clientes.....	79
IV. DISCUSIÓN.....	101
V. CONCLUSIONES.....	107
VI. RECOMENDACIONES.....	108
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	110
VIII. ANEXOS.....	117

RESUMEN

Estadio Futbol Club es un restaurante temático de futbol ubicado en el Cercado de Lima que alberga muchos recuerdos sobre la historia del futbol, imágenes, estatuas de ídolos mundiales, camisetas y trofeos futbolísticos; todo ello fusionado con su atractiva infraestructura y su gran comida peruana. Sin embargo, el desempeño laboral del personal de servicio no ha sido evaluado ni documentado por parte de la empresa encargada RINCSA, por lo que el área administrativa y de RR.HH. desconocen las debilidades y fortalezas que tiene el equipo de servicio lo cual hace que desconozcan que tan efectivo es su sistema de selección de personal. Por tanto, el objetivo general del presente trabajo de investigación fue determinar el nivel de desempeño laboral del personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club del cercado de lima, 2017. La investigación tuvo un enfoque mixto ya que se siguió el método de evaluación de desempeño de 360° y se trabajó con tres poblaciones entorno a analizar al personal del área de servicio las cuales fueron los mismos trabajadores, los clientes y los supervisores jefes de área; tuvo un diseño no experimental de corte transversal de nivel descriptivo y para la recolección de datos se utilizó dos técnicas: la encuesta, dirigida a los clientes y trabajadores; y la entrevista dirigida a los supervisores jefes de área. Por consiguiente, el resultado de la evaluación del desempeño fueron regulares ya que se tiene una alta valoración en destrezas en tareas, conocimientos y adaptabilidad, sin embargo falta repotenciar la disciplina, el trabajo en equipo y la gestión del trabajo. Finalmente se tuvo como conclusión que el desempeño laboral del personal de servicio es medio ya que hay aspectos que se tienen que repotenciar.

Palabras claves: Desempeño laboral, destrezas, trabajo en equipo, administración del desempeño

ABSTRACT

Futbol Club Stadium is a football themed restaurant located in the Cercado de Lima that houses many memories about the history of soccer, images, statues of world idols, soccer jerseys and trophies; all merged with its attractive infrastructure and its great Peruvian food. However, the work performance of the service personnel has not been evaluated or documented by the company in charge RINCSA, so the administrative area and HR are unaware of the weaknesses and strengths that the service team has which makes that they do not know how effective their personnel selection system is. Therefore, the general objective of this research work was to determine the level of work performance of the service staff of the Futbol Club restaurant in Lima, 2017. The research had a mixed approach since the performance evaluation method was followed of 360 ° and we worked with three populations around analyzing the personnel of the service area which were the workers themselves, the clients and the area supervisors; had a non-experimental cross-sectional design of descriptive level and for data collection two techniques were used: the survey, aimed at clients and workers; and the interview addressed to the area supervisors. Therefore, the result of the evaluation of performance was regular since there is a high assessment of skills in tasks, knowledge and adaptability, however lack of repowering discipline, teamwork and work management. Finally, it was concluded that the work performance of the service personnel is medium since there are aspects that have to be upgraded.

Keywords: Work performance, skills, teamwork, performance management

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

A nivel internacional, el desempeño laboral de los colaboradores tiene una vital importancia en las empresas que pretenden ser competitivas y exitosas ya que representan el principal recurso de las organizaciones, el capital humano. La industria gastronómica es una de las más importantes del mundo y los mejores restaurantes del mundo le deben esa denominación al gran desempeño de su equipo de trabajo, tal es el caso del éxito del chef Martin Berasategui quien a la cabeza del mejor restaurante del mundo en España, junto con su equipo de colaboradores ha logrado obtener ocho estrellas Michelin en toda su carrera y ha ganado el record del chef con mayor galardones gastronómicos en lo que va del 2017 la cual es la cumbre más alta en la que todo chef con su restaurante desean estar. Sin embargo, un restaurante no depende de una sola persona con talento, requiere del desempeño de muchos elementos humanos tanto en la cocina como en el servicio. El Berasategui y su equipo llevan trabajando más de 10 años juntos con una tasa muy baja de rotación de trabajadores, esto se debe a la continua evaluación y retroalimentación del desempeño que se ha dado en los últimos años para mejorar más y desarrollar el talento a la perfección que se ha logrado en sus colaboradores y que el nuevo mundo competitivo exige cada vez más. El chef Martin y su marca única se han expandido por toda España y viene usando el mismo método de mejora en el desarrollo de los talentos jóvenes en sus nuevos restaurantes, la confianza en su equipo, la evaluación continua del desempeño y la retroalimentación.

A nivel nacional, los restaurantes más reconocidos explotan al máximo los recursos que ofrece el Perú, tal es el caso del restaurante Central dirigido por el chef y propietario Virgilio Martínez quien en el 2014 ha sido reconocido como uno de los 50 mejores chefs del mundo y su restaurante como el mejor de Lima según la revista gastronómica Summun, actualmente tras el logro de su éxito como el mejor chef de Latinoamérica, el restaurante ha estado presentando una problemática la cual es

satisfacer las expectativas de toda la demanda y esto radica en un déficit en el desempeño del personal de servicio y cocina, puesto que últimamente el menú ha sido el mismo por varios meses y se está perdiendo la razón de ser del Central, la innovación, en cuanto al servicio se muestra dificultades en mantener la calidad en el servicio con todas las reservas llenas al mismo tiempo lo cual hace que el personal rote indefinidamente por el estrés laboral, esto ha llevado a que la empresa aumente su personal llegando a tener un trabajador por cada comensal en la hora del servicio lo cual representa un problema económico con pocas utilidades al que se han venido ajustando, el Central no ha venido llevando la evaluación del desempeño ya que este proceso de evaluación tiene un fin, mejorar los procesos en el equipo y resultados en los objetivos de la organización, Central aún posee el mayor puesto a nivel de Lima sin embargo sin una evaluación y retroalimentación continua de mejora en el personal de servicio podrían perder el reconocimiento que con tanto esfuerzo se ha logrado.

A nivel local, hay restaurantes con diferentes categorías, de uno a cinco tenedores, algunos son restaurantes turísticos o temáticos y cada restaurante tiene una estructura organizacional ya consolidada. El restaurante temático, Estadio Fútbol Club posee cinco áreas en las cuales los colaboradores realizan diferentes actividades dentro de la organización; cada rol que representa cada colaborador define y determina la calidad de servicio que se le da al cliente, sin embargo el desempeño que emite cada trabajador es distinto ya que muchos se desarrollan de manera diferente en el trabajo. Cada área que constituye el restaurante (Servicio, Cocina, Limpieza, Seguridad, RR.HH y administración) deben de mantener una permanente comunicación con las demás áreas del restaurante para que pueda darse un buen servicio, buena comida y una buena experiencia al cliente, lo cual permite que se genere valor a la empresa. Las actividades dentro de un restaurante son variadas, y todo rol que se asigna al trabajador requiere de aptitudes y actitudes necesarias para desarrollarlo, una vez que se asigna los roles, al colaborador le pueden surgir diferentes factores o problemas que hagan que su rendimiento y desempeño no sea el esperado

en los objetivos de la organización. Actualmente en el restaurante no se ha realizado un estudio del desempeño en los colaboradores del área de servicio, solo se informa los requerimientos que la empresa desea en cuanto a las ventas estimadas diariamente y semanalmente, la empresa no está al tanto de si los trabajadores realizan buenas prácticas en alimentos, si cumplen las normas del reglamento interno, si mantienen una buena comunicación, si cooperan en actividades de apoyo o si están comprometidos con los objetivos de la empresa.

1.2 Antecedentes de investigación

1.2.1 Antecedentes a nivel internacional

Sum (2015) en su tesis “Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango” para obtener el título de licenciada en psicología industrial y organizacional de la Universidad Rafael Landívar, en Guatemala. El estudio busco establecer la influencia que tiene la variable motivación en el variable desempeño laboral del personal administrativo a través de los medios de diagnóstico motivacional y la evaluación del desempeño y retroalimentación basada en las técnicas utilizadas por la propia empresa. Se aplicó una encuesta cuyo instrumento fue el cuestionario basado en la escala de Likert para el desempeño laboral y se usó la escala de motivación psicosociales para las variables motivación laboral. Los datos procesados pertenecieron a 34 trabajadores entre las edades de 18 a 44 años. Se concluyó que, hay una influencia directa entre la motivación laboral y el desempeño, el resultado de la evaluación del desempeño fue positivo y es el producto de la motivación laboral que se les da a los colaboradores.

Uría (2011) en su tesis “El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas cía. Ltda. De la ciudad de Ambato” para optar el título de ingeniera de empresas de la Universidad técnica de Ambato, en Ecuador. La investigación tuvo

como principal objetivo determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda basándose en las teorías de Chiavenato de motivación y desempeño laboral. La investigación tuvo un enfoque cualitativo ya que permitió analizar los elementos que conforman el clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa para poder aplicar estrategias de mejora y medir el avance organizacional en cuanto al desempeño de los colaboradores. El tipo de investigación fue descriptiva, explicativa y correlacional, se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario a 36 personas que laboran en la empresa. En el desarrollo de la investigación se concluyó que, el desempeño laboral regular en la empresa ha sido consecuencia de aplicar un liderazgo en el que no se toma en cuenta las opiniones de los integrantes de equipo y esto impide que los colaboradores formen parte de la toma de decisiones y tengan un valor agregado en su labor del día a día, otro factor que ha ocasionado el bajo desempeño ha sido el clima organizacional en la empresa ya que no se ha fomentado el trabajo en equipo lo cual ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.

1.2.2 Antecedentes a nivel nacional

Zavaleta (2014) en su tesis “Nivel de desempeño en los trabajadores y satisfacción laboral en la entidad financiera AMA en Pacasmayo” para obtener el título de licenciada en administración de la Universidad de Trujillo, en Perú. La investigación tuvo como principal objetivo determinar el nivel de desempeño de los trabajadores y la satisfacción laboral en la entidad financiera Asociación Mujeres en Acción (AMA) utilizando las teorías y el método tradicional de las escalas gráficas de Chiavenato y usando el método científico de la observación y la entrevista. Como instrumento de recolección de datos se construyó dos cuestionarios dirigidos a conocer el desempeño y otro dirigido a conocer el nivel de satisfacción laboral las cuales se aplicó a 16

colaboradores. En el desarrollo de la investigación se concluyó que, el nivel de desempeño de los colaboradores es regular debido a que tienen poca iniciativa, creatividad y conocimiento de las operaciones que deben ejecutar, esto se debe a una serie de factores que se encontraron como es el factor motivacional, el factor humano, el factor retribución económica y las condiciones físicas en el entorno laboral por lo tanto también se concluyó que existe una relación directa relevante entre el desempeño laboral y satisfacción del trabajador.

Mino (2014) en su tesis “Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque” para optar el título de licenciado en administración de empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrobrejo, en Perú. La investigación tuvo como principal objetivo conocer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del restaurante Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque. La investigación fue descriptiva ya que se analizó el grado en el cual las variables se relacionan directamente a través del coeficiente de correlación de variables de Spearman y dándole un enfoque cuantitativo a la investigación. Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de y el instrumento fue el cuestionario basado en la escala de Likert y fue aplicada a 21 personas que laboran en la empresa. Se concluyó que hay un grado de correlación baja entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el restaurante Parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque, asimismo, el aspecto con bajo nivel fue el compromiso con los objetivos de la empresa, esto lleva a un deficiente trabajo en equipo y coordinación, finalmente esto conlleva a la empresa a un clima laboral desfavorable para toda la organización y eso se ve reflejado en los servicios al cliente.

1.3 Marco teórico

1.3.1 Desempeño laboral

El desempeño laboral ha sido conceptualizado con los primeros estudios de forma muy limitada ya que para su descripción se usaban características específicas del puesto y no se podía generalizar ya que se usaban diversos indicadores que contrastaban el comportamiento, el valor del trabajo del empleado en la empresa y el aporte que genera en la organización (Viswesvaran, 2006 citado en Candel, 2012).

Respecto al estudio del desempeño laboral, concierne conocer el nivel de ejecución que tiene un trabajador y además permite estimular el valor del trabajo, la excelencia con que se lleva a cabo y resalta las cualidades de un individuo (Chiavenato, 1999).

Salas (2010) indica que el desempeño laboral es el comportamiento de los colaboradores en el ámbito profesional así como en las relaciones interpersonales, una buena calidad de desempeño está ligada a la calidad de servicio, asimismo indica que para determinar el nivel de desempeño es necesario evaluar las competencias laborales de cada trabajador, las condiciones de trabajo y condiciones personales que influyen en los resultados evaluativos.

El desempeño, término definido por Campbell, McHenry y Wise (1990, citado en Candel, 2012) se usa para conocer aquello que se puede ver en las personas y que son importantes para lograr los objetivos de la organización.

Autores como Motowidlo y Van Scotter (1994, citado en Candel, 2012) se refieren al desempeño laboral como un desempeño global del trabajador que es el resultado de sus competencias desarrolladas en labores que se relacionan con el soporte técnico junto con el comportamiento desarrollado en el entorno general de la organización.

Siguiendo con otras definiciones sobre el desempeño laboral, autores como D'Vicente (1997, citado en Araujo & Guerra, 2007) señalan que

el desempeño laboral es el nivel de ejecución que tiene el trabajador cumpliendo sus tareas en la empresa y cómo se refleja en el progreso a nivel organizacional dentro de un periodo determinado, así mismo el desempeño lo conforma acciones tangibles y observables que se pueden medir.

Otra definición objetiva sobre el desempeño laboral es la de Stoner (1994, citado en Araujo & Guerra, 2007) donde menciona que el desempeño laboral es el modo en que el colaborador desarrolla sus tareas de manera eficaz en la organización para lograr metas trazadas y acorde a las normas previstas establecidas.

En cuanto al desempeño laboral también es importante para toda organización determinar las metas que se quiere alcanzar para así activar el comportamiento y mejora de desempeño, si se trazan metas difíciles el desempeño global será mejor ya que se necesitara un mayor esfuerzo y dedicación (Robbins, 2004).

Otra definición más reciente que nos da Chiavenato (2002) señala que el desempeño tiene que ver con la eficacia con que el personal realiza sus labores en una empresa impulsado por la satisfacción laboral.

Después de las conceptualizaciones de autores mencionados podemos decir que el desempeño laboral se basa en el nivel de ejecución con la que trabaja un colaborador en torno y apegado a normas ya establecidas en la organización, en el rubro de restaurantes es necesario un alto nivel de ejecución de los trabajadores ya que todos deben mantener la calidad en toda labor que ejecute porque se trabaja con perfección y detalle para generar una experiencia al cliente.

Cuadro n°1 Definiciones del desempeño laboral

Autor (año)	Definición
Chiavenato (1999)	Respecto al estudio del desempeño laboral, concierne conocer el nivel de ejecución que tiene un trabajador y además permite estimular el valor del trabajo, la excelencia con que se lleva a cabo y resalta las cualidades de un individuo (Chiavenato, 1999).
Salas (2010)	Salas (2010) indica que el desempeño laboral es el comportamiento de los colaboradores en el ámbito profesional así como en las relaciones interpersonales, una buena calidad de desempeño está ligada a la calidad de servicio, asimismo indica que para determinar el nivel de desempeño es necesario evaluar las competencias laborales de cada trabajador, las condiciones de trabajo y condiciones personales que influyen en los resultados evaluativos.
Viswesvaran (2006, citado en Candel, 2012)	El desempeño laboral ha sido conceptualizado con los primeros estudios de forma muy limitada ya que para su descripción se usaban características específicas del puesto y no se podía generalizar ya que se usaban diversos indicadores que contrastaban el comportamiento, el valor del trabajo del empleado en la empresa y el aporte que genera en la organización (Viswesvaran, 2006 citado en Candel, 2012).
Motowidlo y Van Scotter (1994, citado en Candel, 2012)	Autores como Motowidlo y Van Scotter (1994, citado en Candel, 2012) se refieren al

citado en Candel, 2012)	desempeño laboral como un desempeño global del trabajador que es el resultado de sus competencias desarrolladas en labores que se relacionan con el soporte técnico junto con el comportamiento desarrollado en el entorno general de la organización.
D'Vicente (1997, citado en Araujo & Guerra, 2007)	D'Vicente (1997, citado en Araujo & Guerra, 2007) señala que el desempeño laboral es el nivel de ejecución que tiene el trabajador cumpliendo sus tareas en la empresa y cómo se refleja en el progreso a nivel organizacional dentro de un periodo determinado, así mismo el desempeño lo conforma acciones tangibles y observables que se pueden medir.
Stoner (1994, citado en Araujo & Guerra, 2007)	Stoner (1994, citado en Araujo & Guerra, 2007) menciona que el desempeño laboral es el modo en que el colaborador desarrolla sus tareas de manera eficaz en la organización para lograr metas trazadas y acorde a las normas previstas establecidas.
Chiavenato (2002)	Chiavenato (2002) señala que el desempeño tiene que ver con la eficacia con que el personal realiza sus labores en una empresa impulsado por la satisfacción laboral.

Fuente: Elaboración propia

1.3.1.1 Componentes del desempeño laboral

Diversos autores como Campbell, McCloy, Oppler y Sager (1993) determinan siete componentes básicos del desempeño laboral:

- a) Destrezas en tareas, definidas como labores que son elementales en cada puesto de trabajo que se diferencia de otro.

- b) Comunicación dirigida a expresar ideas para resolver problemas o brindar información
- c) Esfuerzo que demuestra el colaborador en su comportamiento
- d) La disciplina del personal basadas en las normas de la empresa.
- e) El trabajo en equipo y cooperación
- f) Supervisión y liderazgo dirigido al control del equipo de trabajo
- g) Gestión y administración del trabajo, basados en ahorro de recursos, planificación de tareas y control de procesos.

Autores como McCloy, Campbell y Cudeck (1994) afirman que el desempeño laboral tiene elementos determinantes para conocer el rendimiento de la persona: el conocimiento declarativo, el procedimental y la motivación.

- El conocimiento declarativo
El conocimiento declarativo tiene que ver con todos los conceptos, leyes, teorías, funciones, características y propiedades de algo que se guardan en la mente de la persona que pueden ser declaradas verbalmente (Anderson, 1987).
- El conocimiento procedimental
Según Best (2002) “el conocimiento procedimental se refiere a los conocimientos que permiten realizar las acciones” (p. 12). Otra aproximación acerca del conocimiento procedimental es la de Ormrod (2005) donde propone que es el conocimiento que tiene la persona para saber cómo hacer las cosas y a su vez cómo resolver problemas en distintas circunstancias en las que se encuentre.

o La motivación

Santro (2002) define a la motivación como un grupo de razones que hacen que las personas tengan una determinada conducta, asimismo indica que una persona motivada siempre tendrá un comportamiento adecuado lleno de vigor en toda labor.

Se debe tener en cuenta que la motivación debe ser comprendida como el soporte de desarrollo para las labores que son importantes para la persona en la que es fundamental su participación (Ajello, 2003).

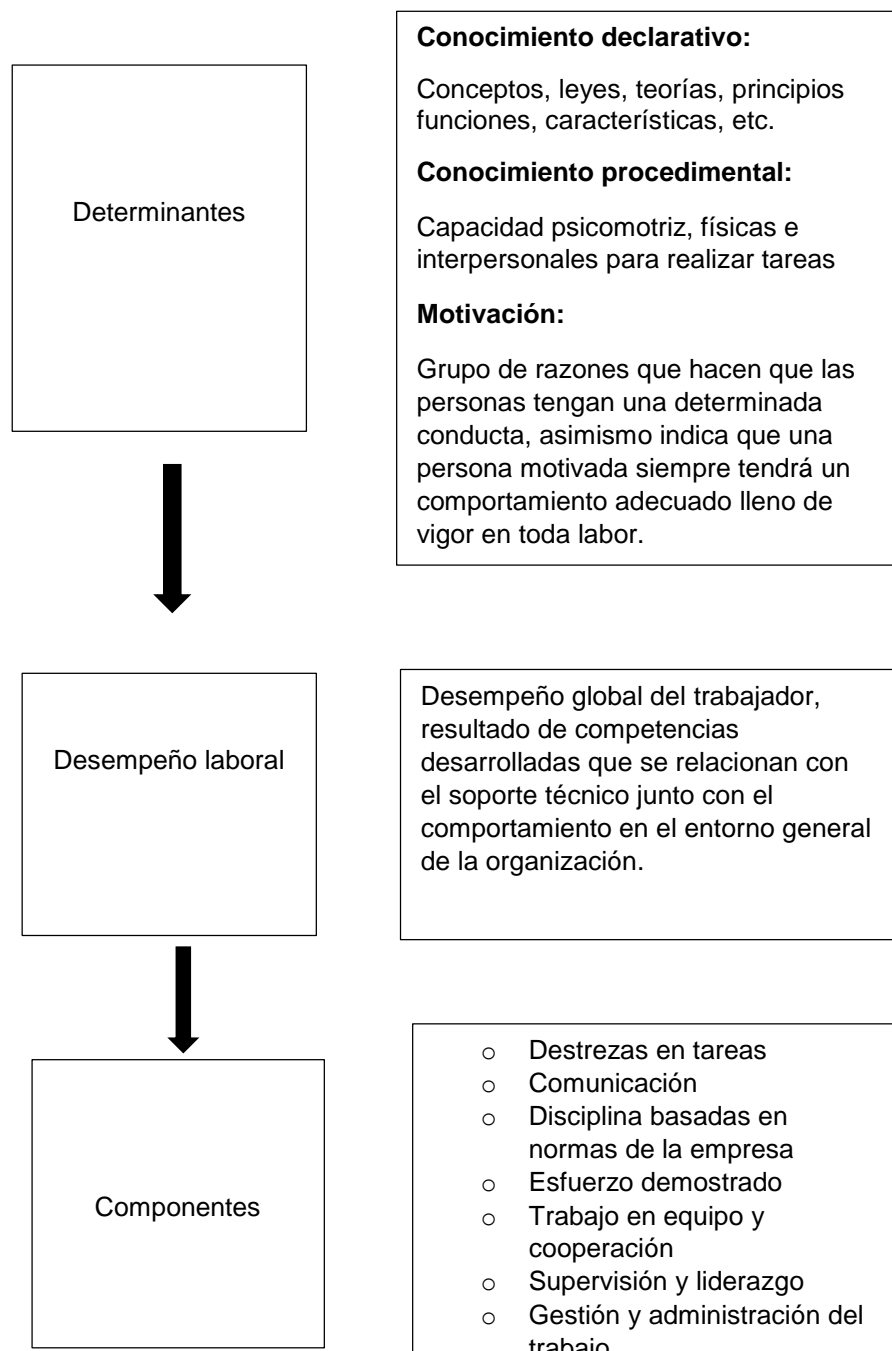


Figura 1. Desempeño laboral: componentes (Adaptación de los componentes de desempeño de Campbell et al., 1993 & McCloy et al., 1994, extraído de Candel, 2012)

Siguiendo con otros puntos de vista de los componentes del desempeño, para Flores (2008, citado en Camarena, 2013) existen características que componen el desempeño laboral que corresponden a capacidades, conocimientos y habilidades que se espera que el empleado ejecute y demuestre en su desarrollo de labores las cuales se muestran a continuación:

- Adaptabilidad

Según Flores (2008, citado en Camarena, 2013) se refiere a mantener la efectividad en diferentes entornos o situaciones en diferentes áreas con distintas responsabilidades y personas en su equipo de trabajo.

- Comunicación

Acerca de esta característica, Flores (2008, citado en Camarena, 2013) lo define como la capacidad de transmitir sus ideas de manera efectiva en su equipo de trabajo o de forma individual usando la terminología y gramática correcta que son necesarias para el receptor.

- Iniciativa

Flores (2008, citado en Camarena, 2013) la define como la intención de influir en las acciones para alcanzar los objetivos de la organización, también afirma que es una capacidad para provocar acontecimientos positivos para lograr objetivos que van más allá del esperado.

- Conocimientos

Para Flores (2008, citado en Camarena, 2013) son el nivel logrado de conocimientos técnicos tanto en su área de

labor específica como en otras áreas similares que se conectan con su área de trabajo, la capacidad de mantenerse actualizado acerca de los avances y nuevas tendencias en su área de experiencia.

- Trabajo en equipo
Flores (2008, citado en Camarena, 2013) define el trabajo en equipo como la capacidad de desarrollar las labores en equipos de trabajo para alcanzar los objetivos de la empresa, provocando un ambiente armónico entre los trabajadores.
- Desarrollo de talentos
Respecto a este componente, Flores (2008, citado en Camarena, 2013) lo define como una capacidad en la que se desarrolla competencias y habilidades en los elementos del equipo de trabajo mediante actividades de desarrollo efectivos para cargos actuales y futuros.

Según Chiavenato (2000, citado en Zavaleta, 2014) indica que existen factores ya establecidos y valorados por los cuales se puede evaluar el desempeño de los colaboradores los cuales se exponen a continuación:

- Factores actitudinales: disciplina del personal, actitud cooperativa en equipo, iniciativa en resolver problemas, responsabilidad en las funciones, discreción en todo momento, presentación e imagen personal, interés en conseguir metas, creatividad para realizar labores y capacidad de ejecución.
- Factores operativos: conocimiento del trabajo, la calidad con que se trabaja, cantidad de producción, trabajo en equipo y liderazgo organizacional

Cuadro n°2 Componentes del desempeño laboral

Autor (año)	Componentes del desempeño
Campbell, McCloy, Oppler y Sager (1993)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Destrezas en tareas ○ Comunicación ○ Disciplina basadas en normas de la empresa ○ Esfuerzo demostrado ○ Trabajo en equipo y cooperación ○ Supervisión y liderazgo ○ Gestión y administración del trabajo
McCloy, Campbell y Cudeck (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conocimiento declarativo ○ Conocimiento procedimental ○ Motivación
Flores (2008, citado en Camarena, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Adaptabilidad ○ Comunicación ○ Iniciativa ○ Conocimientos ○ Trabajo en equipo ○ Desarrollo de talentos
Chiavenato (2000, citado en Zavaleta, 2014)	<p>o Factores actitudinales: disciplina del personal, actitud cooperativa en equipo, iniciativa en resolver problemas, responsabilidad en las funciones, discreción en todo momento, presentación e imagen personal, interés en conseguir metas,</p>

	<p>creatividad para realizar labores y capacidad de ejecución.</p> <p>o Factores operativos: conocimiento del trabajo, la calidad con que se trabaja, cantidad de producción, trabajo en equipo y liderazgo organizacional</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia

1.3.1.2 Dimensiones e indicadores del desempeño laboral

Para definir las dimensiones e indicadores del desempeño laboral en el restaurante Estadio Futbol Club se tomara en cuenta los modelos sobre los componentes del desempeño laboral de autores ya mencionados como Campbell et al. (1993); Flores (2008, citado en Camarena, 2013); y los mencionados por Chiavenato (2000, citado en Zavaleta, 2014), las cuales se agruparan y dividirán en indicadores que se basan en el trabajo que se realiza en un restaurante y cada uno con su respectivo fundamento teórico.

Destrezas en tareas

Las destrezas en tareas se relacionan con labores que todo empleado debe realizar en función del entorno de la organización (Motowildo & Van Scotter, 1994, citado en Candel, 2012).

o Concentración

Sobre este indicador, Word Reference (2017) señala que es el “estado mental que permite reflexionar sobre una sola cosa y mantener la atención en ella” (párr. 4).

Otros autores como Valdez (2013) se refiere a la concentración como el “intento de excluir estímulos que puedan interferir la tarea” (p.7).

- Orientación a la venta
Lamb y Hair (2006, citado en Roma 2014) señalan que “esta orientación principalmente se basa en hacer que las personas compren más bienes y servicios (...) para lograr ventas altas y de por sí, utilidades elevadas”. (p. 4).
- Orientación al cliente
Según la Universidad de Cádiz (UCA, 2017) consiste en satisfacer en todo momento a los clientes y cumplir con sus deseos expectativas manteniendo el compromiso personal con la empresa y sus labores.
- Esfuerzo en conseguir metas
Respecto al esfuerzo en conseguir metas, Televisa señala que “la palabra esfuerzo está relacionada con la idea de fuerza. (...) Una persona esforzada está llena de energía y usa su capacidad física y mental para lograr los objetivos que buscan haciendo uso de su creatividad (...)” (párr. 1). Otro autor como Vicente (2013) relaciona la palabra meta con el estado deseable de una persona que puede ser logrado con cierto grado de dificultad y esfuerzo, así mismo, señala que la persistencia en conseguir metas aumentara cuando esta sea claramente definida.
- Uso de buenas practicas
La empresa consultora Castelmonte Asociados SAC lo define como la ejecución de labores donde se evidencie una manipulación segura y eficiente de los alimentos y menaje, así mismo, señala que el buen uso de prácticas manufactureras además de reducir considerablemente los reclamos, las devoluciones, reproceso y rechazos de productos, también es un buen método para fidelizar a los clientes (s.f).

- Orden de trabajo

El orden en el trabajo es un aspecto muy importante que lleva a una calidad de trabajo óptima, es necesario mantener el área de trabajo limpia y ordenada para poder desempeñarse correctamente; poner las cosas en su lugar respetando las normas de trabajo establecidas en cada empresa (Universidad de Antioquia & Parque de la vida, 2015).

Respecto al orden en el trabajo, la Organización Iberoamericana de seguridad social (OISS, s.f) menciona la importancia que tiene en el buen desempeño de un trabajador ya que se previenen accidentes laborales como golpes, caídas, quemaduras, cortes, fracturas y otras afectaciones físicas que son consecuencia de trabajar en un entorno desordenado o sucio, suelos que se mantienen mojados y materiales que no están en su lugar.

Conocimientos

- Conocimiento de productos

Chaux (2014) se refiere a este indicador como “la capacidad de conocer a fondo el o los productos, (...) quien posea esta competencia conoce perfectamente las condiciones de prestación del producto, los requerimientos técnicos y los aspectos de precio (...)” (párr. 1).

El profesor de marketing digital Serra (2014) menciona que para generar confianza en el cliente se debe conocer el producto que se está ofreciendo, ya que la confianza en el conocimiento del producto de un vendedor se contagia al cliente y este es de por sí, la clave para cerrar ventas con éxito.

- Conocimiento de labores de puesto

Para Talero (2013) un buen conocimiento al detalle de labores de puesto le permite al trabajador realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, además el trabajador conocerá sus alcances operativos dentro de la organización.

- Conocimiento de procedimientos

Según Best (2002) “el conocimiento procedimental o conocimiento de procedimientos se refiere a los conocimientos que permiten realizar las acciones” (p. 12).

Otra aproximación acerca del conocimiento procedimental es la de Ormrod (2005) donde propone que es el conocimiento que tiene la persona para saber cómo hacer las cosas y a su vez cómo resolver problemas en distintas circunstancias en las que se encuentre.

Adaptabilidad

- Movilidad vertical y horizontal del trabajador

Se refiere a la capacidad física y mental que tiene la persona para realizar tareas distintas a las de su puesto específico sea de mayor, menor o igual jerarquía. Esto es muy importante a la hora de querer ascender de puesto a un trabajador (Frías & Veliz, 2013).

- Apertura mental a los cambios

Este indicador mide la capacidad del trabajador para adaptarse mentalmente y de manera fácil a los cambios que se puedan dar en la organización como la cultura organizacional, nuevo personal, nuevos jefes, etcétera (Frías & Veliz, 2013).

- Desarrollo de talentos

Respecto a este componente, Flores (2008, citado en Camarena, 2013) lo define como una capacidad en la que se desarrolla competencias y habilidades en los elementos del equipo de trabajo mediante actividades de desarrollo efectivos como la observación e imitación de destrezas de compañeros para cargos actuales y futuros.

Disciplina

Esta dimensión fue propuesta por McCloy et al. (1993) cuyos indicadores que se presentaran a continuación fueron tomados del reglamento interno de trabajo de Rincón Cerveceros S.A (2016).

- **Respeto**

Según Moran (2011) el respeto consiste en aceptar la forma de pensar de otras personas y comprenderlas aunque a veces no estemos de acuerdo con algunas de ellas.

Gonzales (2016) también señala que respetar las condiciones individuales y su comportamiento es la causa por la cual se generan entornos muy positivos y cada vez más productivos, consiste en conseguir balancear las relaciones interpersonales y ser tolerante.

- **Discreción**

Monsalve (2015) resalta la discreción en el desempeño de un empleado como un valor de “sensatez para formar juicio y tacto para hablar u obrar, (...) ser discreto es aprender a guardar la reserva debida de lo que conocemos en la organización” (p. 4).

- **Cuidado de los bienes de la empresa**

Según Trejos (2010) los trabajadores tienen la obligación de custodiar bienes (...) que en muchos casos tienen un alto valor económico. (...) Implica para el trabajador no solo la

obligación de utilizarlos adecuadamente, sino también un deber de cuidado (...)” (párr. 1).

- **Cumplimiento del horario de trabajo**

Calderón (2014) menciona que se refleja en el cumplimiento de las horas de trabajo que convencional o legalmente el colaborador debe de cumplir responsablemente a lo largo de su periodo de contrato y de la cual depende su pago mensual o quincenal.

Kluwer (2017) menciona que “el horario de trabajo define uno de los parámetros fundamentales de la prestación laboral la cual es el tiempo de trabajo” (párr. 1)

- **Uso adecuado del lenguaje**

Batista, M. (2014) señala que “hacer buen uso del lenguaje es la clave principal para lograr el éxito laboral. Permite firmeza y confianza cuando se expresan inquietudes y sugerencias, (...) es recomendable incorporar en el habla estrategias que permitan expresarse con precisión y fluidez (...)” (párr. 1).

Trabajo en equipo

- **Aplica estrategias**

Autores como Johnson (1975, citado en Guerrero, Alarcón & Collazos, s.f) mencionan que los equipos de trabajo de alto desempeño deben crear estrategias en el que los miembros del equipo logren un conjunto de metas donde los premios se basen en el resultado promedio del equipo como un todo unido, es decir, los equipos deben definir estrategias para aplicarlas en el logro de objetivos organizacionales.

- **Actitud cooperativa**

Johnson (1975, citado en Guerrero, Alarcon & Collazos, s.f) define la actitud cooperativa como la cooperación durante los procesos de trabajo en equipo. Si cada elemento conoce cómo sus labores se inclinan a las metas globales del grupo pues también lograrán anticipar acciones evitando que los integrantes que más dificultades tengan se atrasen y se mantendrá más firme la coordinación.

- Comunicación constante

La comunicación constante en el equipo es vital para el logro de metas trazadas ya que se puede evitar dificultades si todos los elementos del equipo saben las necesidades de un miembro del mismo o para saber la situación en la que se encuentra el equipo en el desarrollo de una tarea (Falla, 2009).

- Solución de problemas

La solución de problemas de forma conjunta se da uniendo las destrezas y conocimientos de todos los miembros del equipo aportando ideas y planes de acción para hacer frente a los conflictos que se puedan dar en cualquier ámbito de desarrollo tanto educativo como laboral (Caldeiro & Vizcarra, 2005).

- Actitud positiva

Serrat (1996, citado en Gonzales, 2012) afirma que es la “capacidad que tiene el colaborador de mantener una actitud mental positiva y observar el conflicto como una oportunidad de mejora en todo el equipo, también entra el entusiasmo que trasmite al equipo para lograr objetivos o solucionar conflictos” (párr. 4).

Gestión y administración

- **Uso racional de recursos**

Respecto a este indicador, De Jesus (2015) señala que el uso racional y óptimo de los recursos de la empresa es un método grandioso para lograr la eficiencia y eficacia que logran cumplir los objetivos usando la menor cantidad posible de recursos. Mide la capacidad del trabajador para lograr ejecutar tareas usando la cantidad exacta de materiales, insumos y recursos humanos de apoyo que son necesarios para una tarea.

- **Planificación de actividades**

Work Meter (2014) menciona la importancia que tiene la planificación de actividades para poder lograr metas en la empresa, este paso también es importante cuando un trabajador realiza labores para que pueda reducir las dificultades que se le puedan presentar en plena ejecución del trabajo como la pérdida de tiempo, la falta de orden y la presentación de errores.

La Uned (2016) también señala que planificar tareas o actividades permitirá un mejor desempeño de las personas en la empresa. Asimismo, permite mantener un control de las situaciones difíciles que podrían darse de manera inesperada y ayuda a tomar mejores decisiones para resolverlas.

- **Sigue el protocolo de trabajo**

Este indicador logra evaluar si el colaborador sigue las normas de comportamiento a seguir en cada proceso de ejecución que realice ya que, el protocolo es elemento clave para que una empresa logre el prestigio que tanto desea, cada vez son más importantes los lineamientos que exige las empresas a sus colaboradores porque contribuyen a la

consolidación de una imagen sólida corporativa (GestioPolis, 2001).

- Control de tiempos en los procesos de servicio

El control de tiempos en procesos de servicio es un aspecto muy importante en un restaurante que espera mantener a sus comensales satisfechos, tal y como menciona Pizzo (2012) “los largos tiempos de espera son una de las causas más comunes de insatisfacción de clientes en todo tipo de servicios” (párr. 1). Este indicador evaluará si el personal de servicio controla los tiempos de espera y otros procesos de su trabajo habitual que hacen que el cliente este impaciente o totalmente complacido.

1.3.2 Administración del desempeño

- Sistemas de administración de desempeño

Respecto a la administración del desempeño, autores como Snell y Bohlander (2014) señalan que la administración del desempeño es un proceso para generar un buen entorno adecuado al trabajo donde los colaboradores pueden ejecutar sus tareas de manera maximizada para lograr los objetivos que plantea la organización.

La evaluación del desempeño es una parte fundamental de los sistemas de administración del desempeño ya que es el resultado de un proceso realizado en un periodo determinado en el que después de su ejecución, se le informa al colaborador cuáles son los aspectos o destrezas que tiene que mejorar y porqué (Snell & Bohlander, 2014).

- Pasos del proceso de administración del desempeño

Snell y Bohlander (2014) determinan los 6 pasos para el proceso de la administración del desempeño.

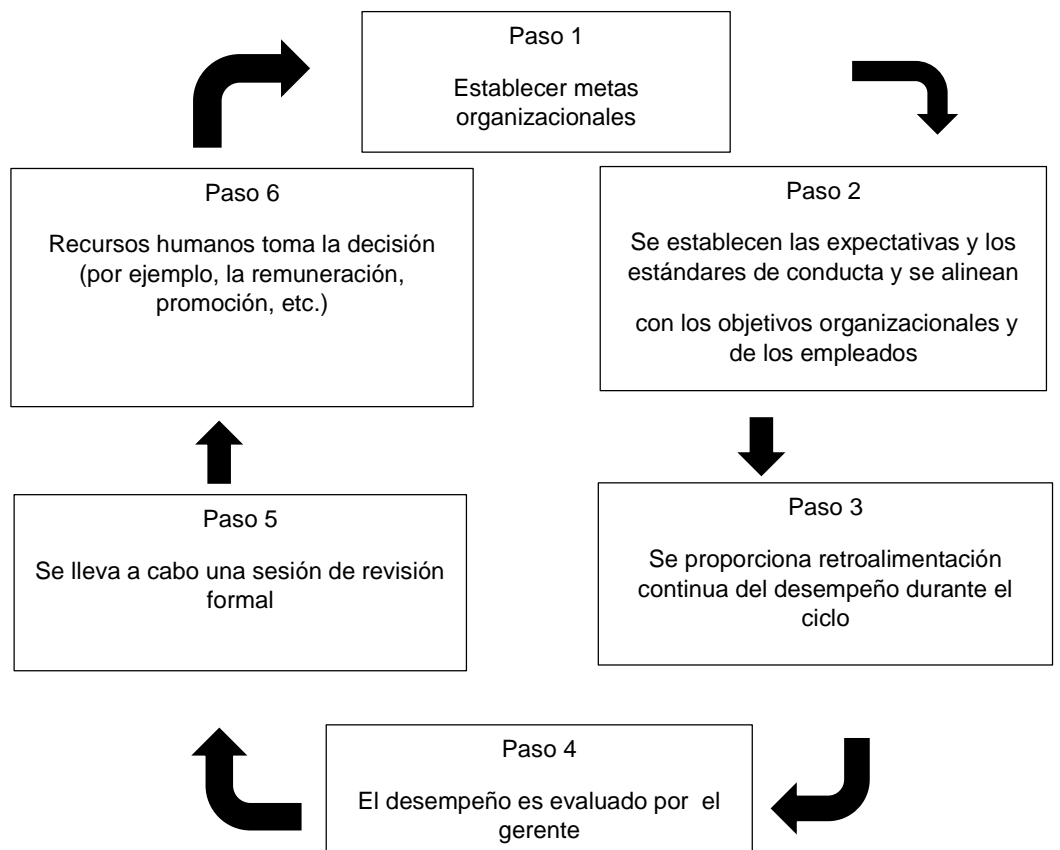


Figura 2. Pasos para administrar el desempeño
(Elaboración de Snell & Bohlander, 2014)

- Retroalimentación continúa del desempeño

Según Snell y Bohlander (2014) “la retroalimentación es más útil cuando es inmediata y específica a una situación particular, debe ser una actividad que ocurra regularmente. (...) una vez que el gerente y los empleados tienen (...) flujo y reflujo de ideas, se mejora ambas partes” (p.344).

1.3.3 Evaluación del desempeño laboral

Según Dessler (2001) evaluar el desempeño consiste en calificar a un trabajador estimando y comparando su nivel de ejecución presente o pasada con las normas establecidas por la empresa para un óptimo desempeño.

Siguiendo con otras definiciones, la Universidad Cesar Vallejo (2007) afirma que “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o el potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona (...)” (p.98).

La UCV (2007) también afirma que “la evaluación del desempeño no es un propósito en sí, es un instrumento por el cual se puede mejorar los resultados dentro de la organización” (p.100).

1.3.3.1 Proceso de evaluación del desempeño

Para Dessler (2001) el proceso de evaluación del desempeño laboral implica:

- 1) Establecer los estándares de trabajo que deben seguir los colaboradores.
- 2) Evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichos estándares.
- 3) Presentar la evaluación al empleado con el propósito de que se autocritique y se genere la retroalimentación y mejora en su desempeño.

1.3.3.2 Propósitos y objetivos de la evaluación del desempeño

○ Propósitos

Autores como Snell y Bohlander (2014) proponen propósitos del desempeño en un enfoque de desarrollo y un enfoque administrativo expuestas a continuación:

Propósitos en un enfoque de desarrollo

- Proporcionar retroalimentación del desempeño para potenciar el nivel de ejecución a futuro.
- Identificar los aspectos positivos y negativos del trabajador analizando las fortalezas y debilidades.

- Reconocer los logros en el desempeño del trabajador.
- Identificar las necesidades individuales de capacitación
- Determinar las necesidades de capacitación de la organización
- Reforzar la estructura de autoridad
- Permitir a los empleados analizar las preocupaciones
- Mejorar la comunicación en los equipos de trabajo.
- Proporcionar un foro para que los líderes ayuden a los empleados

Propósitos en un enfoque administrativo

- Documentar las sugerencias del personal en la mejora de procesos y resultados.
 - Promover a los empleados a mejores puestos si es necesario.
 - Determinar transferencias y asignaciones de otras tareas en diferentes áreas.
 - Identificar problemas de desempeño y desarrollar formas para corregirlos.
 - Decidir los despidos, la retención o la separación
 - Validar los criterios de selección.
 - Cumplir con los requerimientos legales.
 - Evaluar los programas y el progreso de capacitación.
 - Ayudar con la planeación de recursos humanos.
 - Tomar decisiones sobre recompensas o compensaciones.
- Objetivos de la evaluación del desempeño

La UCV (2007) también plantea objetivos de la evaluación del desempeño que se presentan a continuación

1. Adecuación del individuo a cargo
2. Capacitación
3. Promoción

4. Incentivo
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
6. Autoperfeccionamiento del empleado
7. Información básica para la investigación de recursos
8. Calculo del potencial de desarrollo de los empleados
9. Estímulo a la mayor productividad
10. Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa
11. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado
12. Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, licencias, etc.

1.3.3.3 Tipos de evaluación de desempeño

Evaluación del supervisor

La evaluación del desempeño es fundamental dentro de las habilidades de un supervisor ya que si le da una calificación alta o baja aun empleado, estará haciendo un gran servicio a la empresa, a los empleados y a sí mismo, por ello, un supervisor debe conocer los métodos y técnicas esenciales para poder evaluar, conocer las dificultades que generarían una afectación en las evaluaciones y evitarlos, por último, se debe saber evaluar de forma justa a cada empleado (Dessler, 2001).

Autoevaluación

Autores como Bohlander, Sherman & Snell (2003) se refieren a la autoevaluación como algo sumamente beneficioso cuando se busca aumentar el compromiso y dedicación del trabajador, ya que lo hace reflexionar acerca de sus fortalezas y debilidades que hacen que su desempeño sea bueno, malo o regular.

Evaluación de los subordinados

Bohlander et al. (2003) afirman que este tipo de evaluación se usa principalmente para medir el rendimiento o desempeño que tienen los jefes o supervisores teniendo una opinión de sus subordinados, esta evaluación la han usado pequeñas empresas como Hyde manufacturing y grandes empresas como Xerox y Pratt quienes después de las evaluaciones también realizaron la retroalimentación necesaria de mejora.

Asimismo, los subordinados están en una buena posición para evaluar a los gerentes ya que siempre están en contacto directo entre si y pueden observar muchas conductas que tienen que ver con el desempeño laboral de los superiores (Bohlander et al., 2003).

Evaluación de compañeros

Se puede optar por la evaluación de compañeros en el proceso de evaluación del desempeño laboral ya que ellos pueden identificar de inmediato habilidades de liderazgo así como también fortalezas y debilidades de sus compañeros de trabajo con mucha regularidad, Estas evaluaciones pueden dar informaciones válidas y precisas a los superiores, pero no se recomienda hacer estas evaluaciones cuando los compañeros están compitiendo porque los que reciben bajas calificaciones pueden vengarse y desencadenar un mal ambiente laboral (Bohlander et al., 2003)

Evaluación del equipo de trabajo

Según Chiavenato (2007) también se puede medir el desempeño haciendo que el propio equipo de trabajo evalúe a sus miembros que lo conforman y permitirán que ellos mismos tomen las medidas necesarias para mejorar el desempeño gradualmente.

Evaluación de clientes

Esta evaluación está impulsada por la calidad percibida por el cliente como fuente de información para evaluar el desempeño. Sin embargo no es un proceso con conclusiones claras ya que solo percibe la calidad del servicio y obvia muchos aspectos como la disciplina, el trabajo en equipo, la actitud cooperativa, el uso de buenas prácticas, etcétera. (Bohlander, et al. 2003).

La suma de todo: Evaluación de 360°

Esta evaluación tiene un contexto general que envuelve a cada persona, se realiza tomando en cuenta a todos los elementos que interactúan con el evaluado como los supervisores, colegas, subordinados, clientes y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360° (Chiavenato, 2007).

Respecto a la evaluación de 360°, la UCV (2007) señala que este proceso es algo nuevo y reciente en la observación del rendimiento en la que se puede realizar una autoevaluación para generar la autocrítica del colaborador o también para que sea evaluada por las personas de su ambiente laboral con las que interactúe en la empresa, en algunos casos también participan los superiores, los compañeros y los clientes.

Snell y Bohlander (2014) determinan las ventajas y desventajas en una evaluación de 360 grados que se muestran a continuación.

Ventajas

- El sistema es más amplio en el aspecto de que las respuestas se recaban de varias perspectivas.
- La calidad de la información es mejor. (La calidad de los encuestados es más importante que la cantidad).

- Complementa las iniciativas al enfatizar a los clientes y a los equipos
- Puede reducir los prejuicios, ya que la retroalimentación proviene de más gente, no de una sola persona.
- La retroalimentación de colegas y otros puede aumentar el autodesarrollo del empleado

Desventajas

- El sistema es complejo porque combina todas las respuestas
- La retroalimentación puede ser intimidante y provocar resentimiento en los empleados que consideren que los encuestados los atacaron
- Puede haber opiniones contradictorias, aunque todas pueden ser precisas desde su respectivo punto de vista
- Los empleadores pueden coludirse o “manipular” el sistema dándose unos a otros evaluaciones no válidas.
- No se puede hacer responsables a los evaluadores debido a que las evaluaciones son anónimas.

1.3.4 Teorías relacionadas con el desempeño

1.3.4.1 El condicionamiento clásico

Es un tipo de aprendizaje y comportamiento que consiste en relacionar un estímulo y una acción de forma espontánea, y potenciarlo con un segundo estímulo para tener una respuesta que no se dé espontáneamente. Permite a todo individuo aprovecharse de una serie de acontecimientos en su entorno y aprender los estímulos y respuestas que tienen en cada suceso. Cabe decir también que esta teoría se centra en conocer las respuestas emocionales o psicológicas como el miedo, el incremento del ritmo cardiaco, la sudoración, etcétera. A través del condicionamiento clásico sin refuerzo se puede adaptar a las personas a reaccionar de manera

involuntaria ante un impulso o estímulo que anteriormente con causaba ningún efecto (Pavlov, s.f citado en Gordon, 1989).

- El conductismo

Para que una conducta pueda ser modificada se necesita de un estímulo y una respuesta, que en conjunto desarrollen una habilidad o destreza para ser llevada a la práctica. La motivación influye en la conducta, esta lleva una respuesta y esta conducta puede ser intrínseca o extrínseca (Pavlov, s.f citado en Gordon, 1989).

- Asociacionismo

Capacidad de relacionar dos elementos. Lenguajes y asociaciones simples con estímulo respuesta que generan el aprendizaje, este puede ser verbal, sensoriomotor y de habilidades (Pavlov, s.f citado en Gordon, 1989).

1.3.4.2 Watson y el condicionamiento sin reforzamiento

A comienzos del siglo XX surge una teoría que se inclina hacia una conducta objetiva y utilidad práctica. El principal representante de esta nueva teoría fue John B. Watson, interesado únicamente en la predicción y control de la conducta.

(Watson, 1918 citado en Malena, 2012) Señala que la conciencia y la forma de pensar de un individuo no se puede estudiar de manera científica, sin embargo sí se puede estudiar la conducta de una persona.

Watson explica que la mayor parte de nuestro comportamiento es un conglomerado de reflejos desarrollados por condicionamiento clásico, siguiendo el modelo de Iván Pavlov. Asimismo, considera que es necesario la conexión de estímulos con respuestas que se dan en un entorno formándose así los hábitos del individuo.

- La frecuencia

“Cuando más frecuentemente producimos una respuesta a un estímulo dado, tanto más es probable que demos de

nuevo esa respuesta a ese estímulo” (Watson, 1918 citado en Facundo, s.f, p.15).

- **La reiterancia**

Watson explica que cuanto más reciente es una respuesta a un estímulo, es muy factible que aquella respuesta se reitere.

Con respecto al desempeño laboral, Watson indica que un trabajador reacciona al estímulo de normas y procedimientos dados por una organización y cuanto más se repita la ejecución de labores en razón a las normas la respuesta a este estímulo se convertirá en un hábito del colaborador provocando un desempeño correcto continuo.

1.3.4.3 Las teorías del condicionamiento con refuerzo

Las presentes teorías tratan de explicar los cambios y condicionamiento que puede llegar a ocurrir dependiendo del ambiente en que se encuentre el individuo.

- **La teoría sistemática del refuerzo de Hull**

Esta teoría sigue la conducta explicada por Watson y explica específicamente que para que se generen los hábitos y se mantengan es necesario el reforzamiento que estimule a una respuesta positiva o adecuada en un entorno en el que el individuo se encuentre.

Hull sostiene que “entre la presencia del estímulo (E) y la emisión de la respuesta (R) actúan variables intervinientes que son la fuerza del hábito, el impulso y la motivación incentiva, las cuales concurren para dar lugar al potencial” (Hull, s.f citado en Facundo, s.f).

La fuerza del hábito

Se refiere a la fuerza de la conexión aprendida entre una o varias indicaciones seguidas de una respuesta

El impulso

“Es una tendencia a actuar sin una deliberación previa, un fenómeno contrario a un acto de voluntad” (Martinez, s.f, párr. 2).

Hull también explica que el impulso “es un estado temporal del organismo producido por la privación de algo y por el cual se eleva la actividad del organismo” (s.f, citado en Facundo, s.f).

La motivación incentiva

“Es el efecto motivador del incentivo como un potencial excitatorio que es la tendencia global a producir una respuesta dada para un estímulo dado” (Hull, s.f citado en Facundo, s.f).

- **El condicionamiento de Skinner**

Skinner (citado en Ixtepan, 2013) llama a su teoría análisis experimental de la conducta donde expone la relación entre la voluntad física y el entorno en el que se encuentra la persona, es decir que ante un estímulo o motivación este responde de manera voluntaria la cual puede ser potenciada positiva o negativamente resultando que aquella conducta se fortalezca y se repita o se debilite y deje de darse.

Se pueden conocer los estímulos que nos llegan y las respuestas a estos estímulos, sin embargo no se puede conocer los procesos internos que producen las respuestas a aquellos estímulos, por lo tanto se puede decir que si se conoce la acción se puede conocer el estímulo, y si se conoce el estímulo podemos saber lo que se reflejara en una acción (Facundo, s.f).

La teoría de Skinner nos trata de explicar que si queremos que una persona aprenda un nuevo comportamiento, debemos condicionarle ese aprendizaje el cual consiste en darle ciertos estímulos que sean de su agrado que se denominan refuerzos pero si la persona demuestra acciones o respuestas indeseadas no se deben dar estos refuerzos o

estímulos ya que el refuerzo no es necesario aplicarlo todas las veces que el individuo muestra un comportamiento indeseado.

1.3.5 Generalidades de la empresa donde se realiza la investigación

La presente investigación se realizará en el restaurante Estadio Fútbol Club, ubicado en el Cercado de Lima. Este restaurante es uno de los pocos restaurantes temáticos de Lima inaugurado en el año 2000 y el único con la temática del fútbol mundial. El restaurante está construido sobre la remodelación de una casona antigua de la época del virreinato manteniendo los rasgos de la época, sus instalaciones están divididas en 10 salones de servicio que al mismo tiempo es como un museo del fútbol ya que cada salón tiene una temática futbolística distinta.

.Es considerado por los clientes como “el museo del fútbol”, cuenta con 2 niveles óptimamente ambientados con muchos artículos futbolísticos, existen también esculturas de los llamados cracks en la historia del fútbol, réplicas de trofeos, banderolas de equipos, balones de fútbol, etcétera.

Con 16 años de exitosa trayectoria en el negocio de restauración, Estadio Fútbol Club es también el lugar preferido para ver los partidos de los eventos futbolísticos más importantes del mundo, en alta definición y en sonido envolvente.

Misión

“Satisfacer las necesidades de alimentación y diversión de nuestros clientes, ofreciéndoles productos de alta calidad acompañado de un servicio óptimo, en un ambiente único y acogedor”.

Visión

“Convertirnos en una exitosa cadena de Restaurantes y Bares temáticos, que brinde la mejor alternativa en alimentación y diversión”.

Valores

Responsabilidad: Estamos calificados para tomar decisiones, asumiendo la responsabilidad, ante nuestros clientes y personal de la empresa.

Calidad: Nuestro compromiso es asegurar la calidad de nuestros productos y servicios.

Trabajo en Equipo: Orientamos un entorno laboral basado en el trabajo en equipo, donde se satisfacen las necesidades de nuestros clientes, de los empleados y de la empresa.

Innovación: Hacemos lo correcto, y volveremos hacerlo mejor.

Ética profesional: Desarrollamos nuestras labores con excelencia, cuidando la información y los bienes de nuestros clientes, de los empleados y de la empresa.

Firmeza: Somos perseverantes en superar los obstáculos, para cumplir nuestros objetivos.

1.4 Formulación del problema

Problema general

-¿Cuál es el nivel de desempeño laboral del personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017?

Problemas específicos

-¿Cuál es el nivel de destrezas en tareas del personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017?

-¿Cuál es el nivel de conocimientos del personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017?

-¿Cuál es el nivel de adaptabilidad del personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017?

-¿Cuál es el nivel de disciplina del personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017?

-¿Cuál es el nivel de trabajo en equipo del personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017?

-¿Cuál es el nivel de gestión y administración del trabajo que tiene el personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017?

1.5 Justificación

La finalidad de la presente investigación es determinar el nivel de desempeño laboral del personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club. Esta investigación es de suma importancia para la empresa a cargo Rincón Cerveceros S.A ya que le proporcionara información sobre el desempeño laboral que tienen los trabajadores en el desarrollo de sus tareas, asimismo, dicha información será de utilidad al área de administración para saber si los recursos o activos de la empresa están en buenas manos, cabe decir también que esta investigación también servirá de ayuda a los empleados ya que sabrán sus fortalezas o destrezas y debilidades que necesitan repotenciar o llevar un mayor seguimiento por parte de los supervisores, el área de recursos humanos también se verá beneficiada porque sabrá si hicieron una buena elección del empleado para el puesto y también se podrá planear y ejecutar capacitaciones en aspectos que se necesiten reforzar después de la evaluación del desempeño. Por último, conocer el nivel de desempeño laboral ayudara a conocer que tan comprometidos están los colaboradores con los objetivos de la empresa que son fundamentales para cumplir con la visión deseada de la organización.

1.6 Objetivos

Objetivo general

-Determinar el nivel de desempeño laboral del personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017

Objetivos específicos

-Establecer el nivel de destrezas en tareas del personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017

-Establecer el nivel de conocimientos del personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017

-Establecer el nivel de adaptabilidad del personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017

-Establecer el nivel de disciplina del personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017

-Establecer el nivel de trabajo en equipo del personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017

-Establecer el nivel de gestión y administración del trabajo que tiene el personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017

II. METODO

2.1 Diseño de investigación

La presente investigación es de diseño no experimental ya que como mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2014) esta investigación se realiza sin manipular las variables de estudio y se describe los sucesos tal y como se den en su entorno natural.

“En estos tipos de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos de estudio (...)” (Escamilla, s.f., p.4).

Asimismo la investigación es de corte transversal debido a que se tomaran los datos una sola vez en un tiempo único, es decir, ya no se volverá a solicitar la información a la misma persona. Su objetivo es presentar las variables de estudio y estudiar su correlación en un cierto momento (Hernández et al., 2014).

Además la investigación es de nivel descriptivo ya que según Hernández et al. (2014) menciona que “Los diseños transversales descriptivos tienen como objetivo ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas (...) y proporcionar su descripción, son estudios puramente descriptivos (...)” (p. 155).

2.2 Variables, operacionalización

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores
Desempeño laboral	Autores como Motowidlo y Van Scotter (1994, citado en Candel, 2012) se refieren al desempeño laboral como un desempeño global del trabajador que es el resultado de sus competencias desarrolladas en labores que se relacionan con el soporte técnico junto con el comportamiento desarrollado en el entorno general de la organización.	Destrezas en tareas	concentración
			Orientación a la venta
			Orientación al cliente
			Esfuerzo en conseguir metas
			Uso de buenas practicas
			Orden de trabajo
		Conocimientos	Conoce los productos
			Conoce labores de puesto
			Conoce procedimientos
		Adaptabilidad	Movilidad vertical y horizontal del trabajador
			Apertura mental a los cambios
			Desarrollo de talentos
		Disciplina	Respeto
			Discreción
			Cuidado de los bienes de la empresa
			Cumplimiento del horario de trabajo
			Uso adecuado del lenguaje
		Trabajo en equipo	Aplica estrategias
			Actitud cooperativa
			Comunicación constante
Soluciona problemas			
Actitud positiva			
Gestión y administración	Uso racional de recursos		
	Planifica actividades		
	Inclinación al protocolo		
	Controla tiempos de procesos		

Fuente: elaboración propia

2.3 Población y muestra

2.3.1 Población

Según Wigodski (2010), la población la constituye un grupo de personas o elementos con ciertas características en común las cuales se pueden ver y medir en un lugar y momento determinado. Se debe tener en cuenta a la hora de escoger la población que deben cumplir ciertas características principales para poder analizarlos.

Se contara con tres poblaciones representadas por 4 supervisores jefes, 42 trabajadores del área de servicio y 7000 consumidores que asisten al restaurante en el mes de Setiembre según los registros de demanda histórica del último año en Estadio Fc.

2.3.1 Muestra

Para Wigoski (2010), la muestra es un subconjunto que representa la población. El tipo de muestra que se seleccione va a depender de la calidad y cuan representativo se quiere que sea el estudio de la población.

Con respecto a la muestra escogida para la presente investigación, tomando en cuenta que se trabaja con tres poblaciones se distribuye su muestra de la siguiente manera:

La primera muestra será de los supervisores que por ser una población reducida serán la misma cantidad es decir 4.

Cargo	N° de trabajadores
Supervisor general	1
Supervisores de salón	3
TOTAL	4

Respecto a los trabajadores del área de servicio por ser una población pequeña se tomara en cuenta a todo el personal que se dividen en los siguientes cargos:

Cargo	N° de trabajadores
Capitán de salón	6
Mozo	15

Corredor de salón	14
Corredor de cocina	3
Anfitrión	4
TOTAL	42

Respecto a la población representada por los clientes se definirá la muestra de la misma mediante la siguiente fórmula.

$$n = \frac{Z^2 p q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

N=tamaño de la población

e=margen de error

p=probabilidad de ocurrencia

q=probabilidad de no ocurrencia

Z=nivel de confianza

z	90%	1.65
e	10%	0.1
p		0.5
q		0.5
N		7000
Muestra		67

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación se utilizó dos técnicas la encuesta y la entrevista, los instrumentos de recolección de datos fueron el cuestionario

y la guía de entrevista, las cuales tienen preguntas en donde se podrá medir el nivel de desempeño laboral que tiene el personal de servicio.

Validez de instrumentos

Esta investigación determinó su validez a través del juicio de expertos, lo cual trata de otorgar el instrumento en personas especialistas en el tema sobre el cual se está trabajando para que verifique si las instrucciones del instrumento son claras, si los respectivos ítems están elaborados de manera correcta, evaluándose la redacción y el lenguaje.

Para la validez de los instrumentos se usó la prueba binomial y requirió la participación de tres docentes expertos, para ello se usó el programa Spss statistics 22 obteniendo el siguiente resultado:

Cuadro N°3: Prueba binomial 1

		Categoría	N	Prop. observada	Prop. de prueba	Significación exacta (bilateral)
EVALUACIÓN DEL JUÉZ 1	Grupo 1	SI	9	1,00	,50	,004
	Total		9	1,00		
EVALUACIÓN DEL JUÉZ 2	Grupo 1	SI	9	1,00	,50	,004
	Total		9	1,00		
EVALUACIÓN DEL JUÉZ 3	Grupo 1	SI	9	1,00	,50	,004
	Total		9	1,00		

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Al sumar los resultados de la significación exacta (0,004) se procedió a dividirlo entre el número de expertos (3), resultando (0,004) como nivel de validez. Por ello el nivel de validez es menor que el nivel de significancia que es 0,05 por lo tanto el instrumento tiene validez de contenido ($0,004 < 0,05$).

Confiabilidad del instrumento

El grado de confiabilidad del instrumento compuesto por 26 ítems, se determinó mediante el cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach y se obtuvo el siguiente resultado:

Cuadro N°4: Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Cuadro N°5: Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,874	26

Interpretación:

El resultado del Alfa de Cronbach fue de 0,874, estando cercano a 1, lo cual determina que el instrumento es confiable.

Cuadro N°6: Prueba Binomial 2

		Categoría	N	Prop. observada	Prop. de prueba	Significación exacta (bilateral)
EVALUACION DEL JUEZ 1	Grupo 1	si	9	1,00	,50	,004
	Total		9	1,00		
EVALUACION DEL JUEZ 2	Grupo 1	si	9	1,00	,50	,004
	Total		9	1,00		
EVALUACION DEL JUEZ 3	Grupo 1	si	9	1,00	,50	,004
	Total		9	1,00		

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Al sumar los resultados de la significación exacta (0,004) se procedió a dividirlo entre el número de expertos (3), resultando (0,004) como nivel de validez. Por ello el nivel de validez es menor que el nivel de significancia

que es 0,05 por lo tanto el instrumento tiene valides de contenido ($0,004 < 0,05$).

Confiabilidad del instrumento

El grado de confiabilidad del instrumento compuesto por 26 ítems, se determinó mediante el cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach y se obtuvo el siguiente resultado:

Cuadro N°7: Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	67	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	67	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Cuadro N°8: Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,813	11

Interpretación:

El resultado del Alfa de Cronbach fue de 0,813, estando cercano a 1, lo cual determina que el instrumento es confiable.

Validez de guía de entrevista

Para la validación de la guía entrevista dirigida a los supervisores jefes de area se tomó en cuenta la valoración de dos expertos en el tema obteniendo el siguiente resultado:

Cuadro N°9: Validación de expertos

N°	EXPERTOS	INSTITUCIÓN	VALORACIÓN DE APLICABILIDAD
1	Jara Miranda Robert	Universidad Cesar Vallejo	75% Aplicable
2	Huamaní Paliza Frank	Universidad Cesar Vallejo	97.5% Aplicable

Fuente: elaboración propia, 2017

2.5 Métodos de análisis de datos

Los datos cuantitativos recolectados para la presente investigación fueron procesados y analizados mediante el programa Spss estadísticos 22.

Los datos cualitativos de la presente investigación se obtuvieron mediante las entrevistas a los jefes de área y las guías de observación de campo y fueron luego ordenados y presentados mediante cuadros.

2.6 Aspectos éticos

Para el desarrollo de esta investigación cabe resaltar que se llevara a cabo cumpliendo las normas de referencia de autores sobre las bases teóricas de la variable en estudio en formato Apa y cumpliendo los lineamientos que la Universidad Cesar Vallejo brinda en la guía de productos observables, asimismo, sobre la recolección de datos se llevara a cabo respetando el reglamento interno de trabajo de la empresa Rincón Cerveceros S.A y se respetara la confidencialidad de las personas encuestadas y entrevistadas. Por último, los datos obtenidos serán procesados sin manipular los resultados.

III. RESULTADOS

3.1 Resultados de encuesta al personal de servicio

3.1.1 Interpretación de resultados por variable

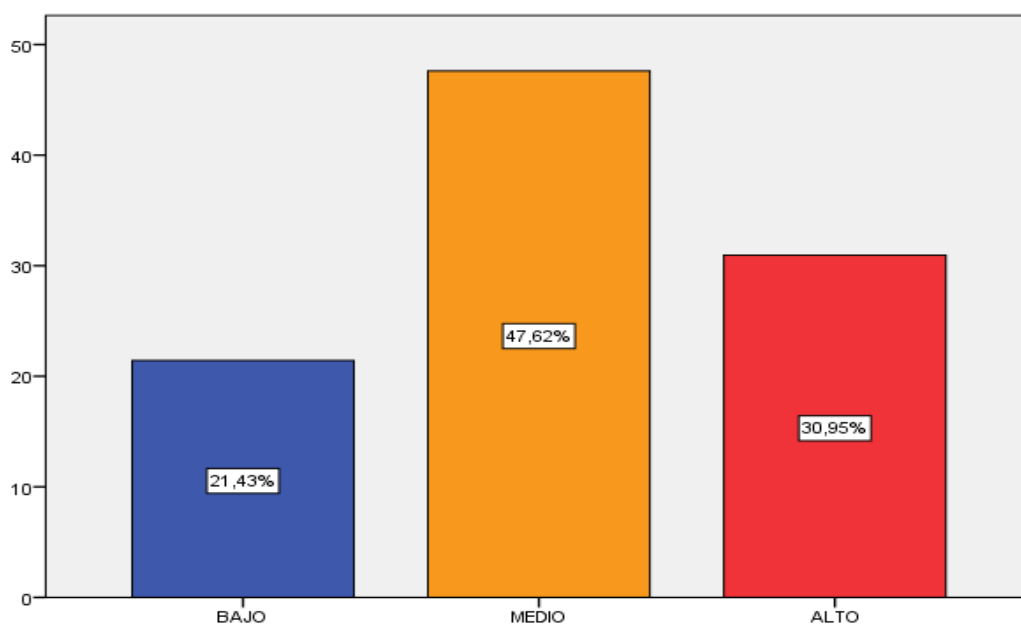
Variable: Desempeño laboral

Tabla N°1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	9	21,4	21,4	21,4
	MEDIO	20	47,6	47,6	69,0
	ALTO	13	31,0	31,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017

Gráfico N°1



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El gráfico muestra que el 47,62% del personal tiene un nivel medio de desempeño, mientras que el 21,43% tiene un nivel bajo de desempeño en el trabajo.

3.1.2 Interpretación de resultados por dimensión

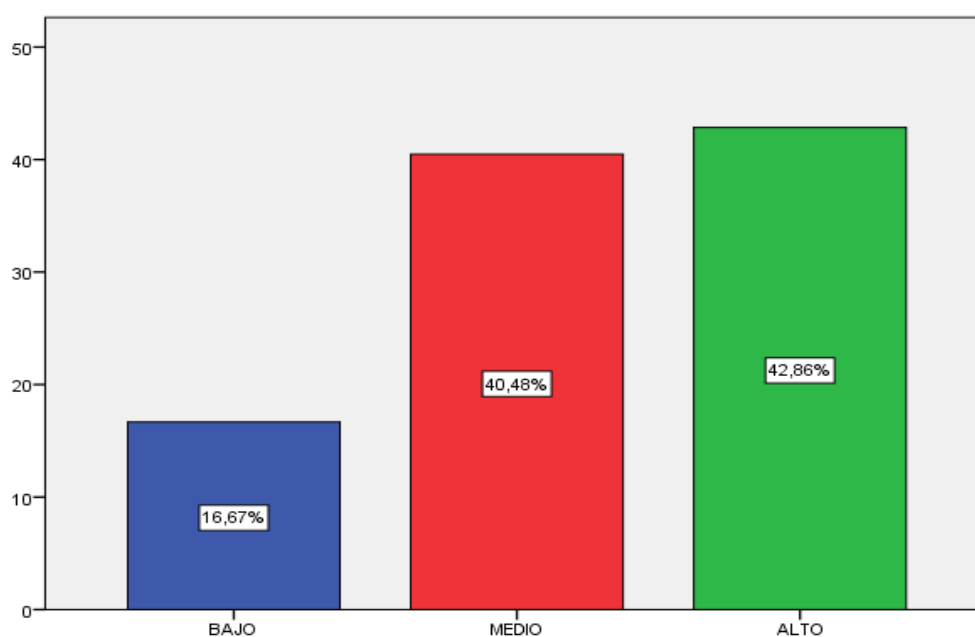
Dimensión 1: Destrezas en tareas

Tabla N°2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	7	16,7	16,7	16,7
	MEDIO	17	40,5	40,5	57,1
	ALTO	18	42,9	42,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia, 2017

Gráfico N°2



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El gráfico muestra que el 42,86% de los trabajadores tiene un nivel alto de destrezas en tareas mientras que el 16,67% tiene un nivel bajo de destrezas en tareas.

Ítem N°1

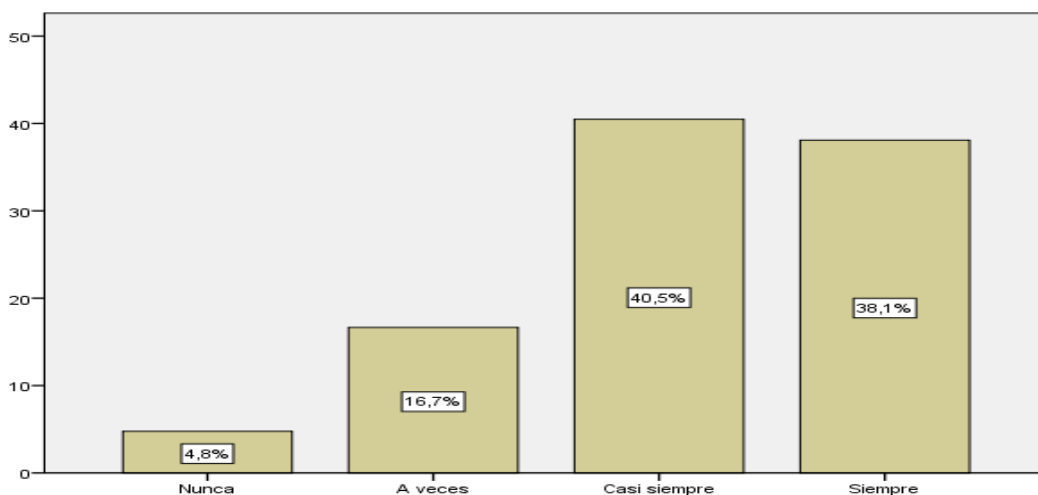
Se mantiene concentrado en la ejecución de sus labores evitando errores

Tabla N°3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	4,8	4,8	4,8
	A veces	7	16,7	16,7	21,4
	Casi siempre	17	40,5	40,5	61,9
	Siempre	16	38,1	38,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Grafico N°3



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

En el gráfico se aprecia que el 40% del personal casi siempre se mantiene concentrado en la ejecución de sus labores y el 4.8% nunca se mantiene concentrado incidiendo al error.

Ítem N°2

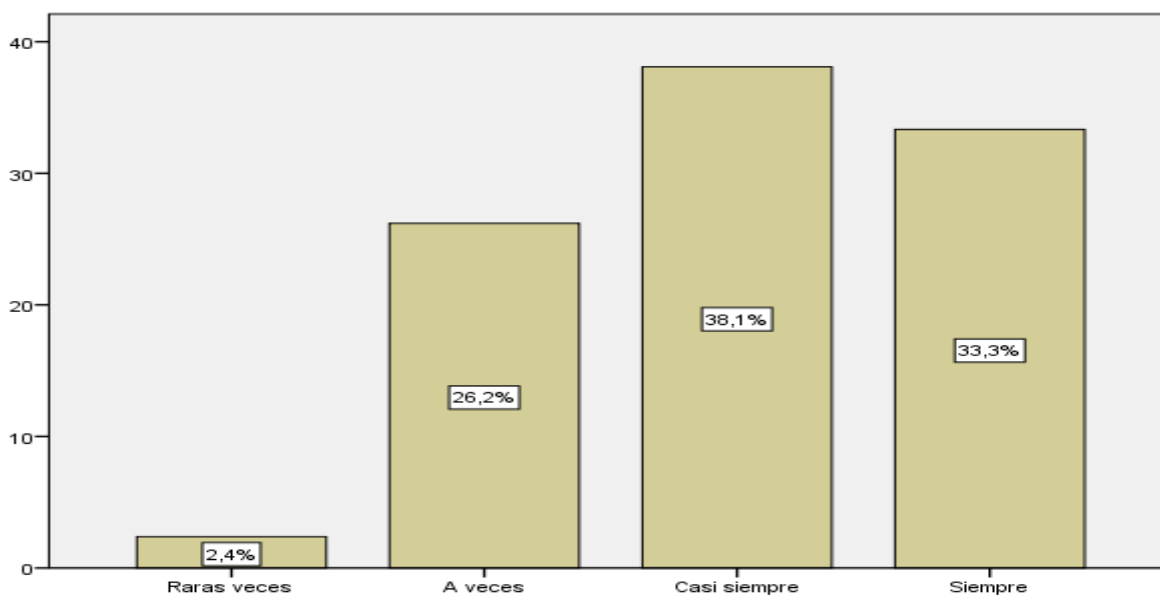
Se preocupa por vender los nuevos productos que ofrece la empresa

Tabla N°4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Raras veces	1	2,4	2,4	2,4
	A veces	11	26,2	26,2	28,6
	Casi siempre	16	38,1	38,1	66,7
	Siempre	14	33,3	33,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°4



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

En la tabla se aprecia que el 38,1% del personal se preocupa por vender los nuevos productos que ofrece la empresa mientras que el 2,4% raras veces intenta vender nuevos productos.

Ítem N°3

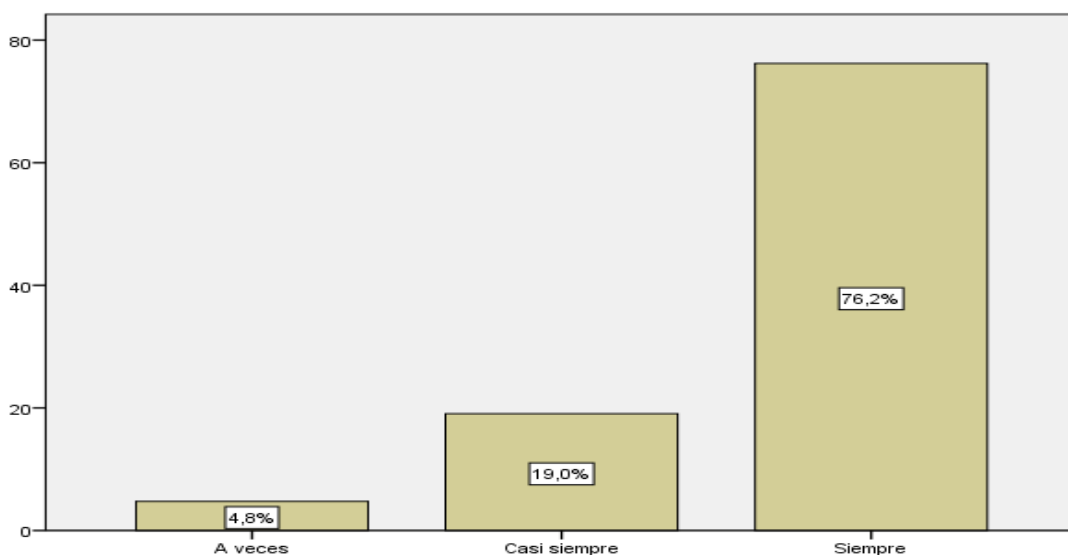
Mantiene el interés en satisfacer al cliente y sus necesidades en todo momento

Tabla N°5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	2	4,8	4,8	4,8
	Casi siempre	8	19,0	19,0	23,8
	Siempre	32	76,2	76,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°5



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

En el gráfico se observa que el 76,2% siempre mantiene el interés en satisfacer al cliente mientras que el 4,8% solo a veces satisface a los clientes.

Ítem N°4

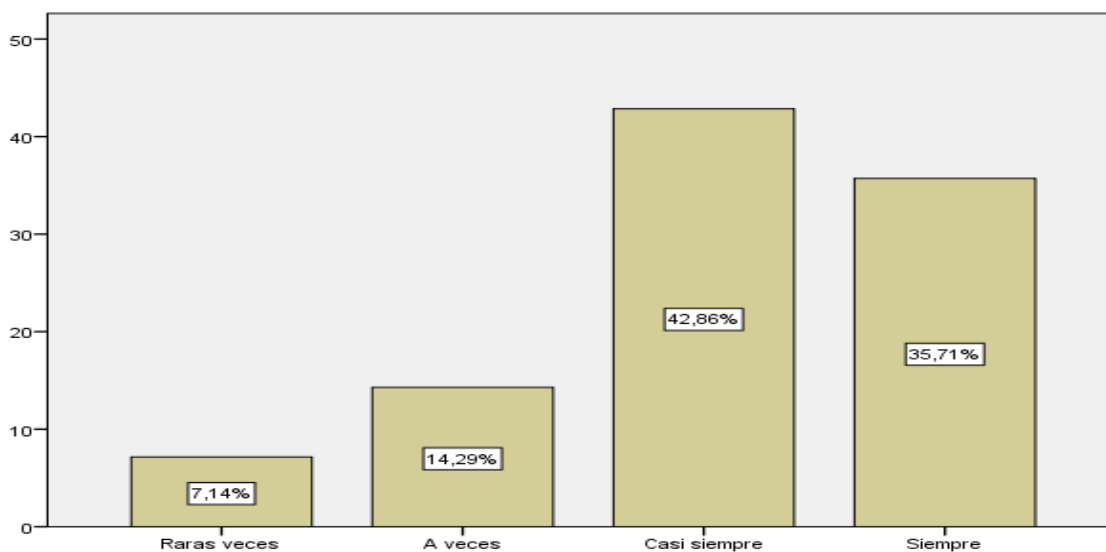
Se esfuerza en llegar a los estimados de ventas mensuales

Tabla N°6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Raras veces	3	7,1	7,1	7,1
	A veces	6	14,3	14,3	21,4
	Casi siempre	18	42,9	42,9	64,3
	Siempre	15	35,7	35,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Grafico N°6



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

En el grafico se observa que el 42,86% del personal casi siempre se esfuerza en llegar a los estimados de ventas mientras que el 7,14% se esfuerzan raras veces para lograr los estimados.

Ítem N°5

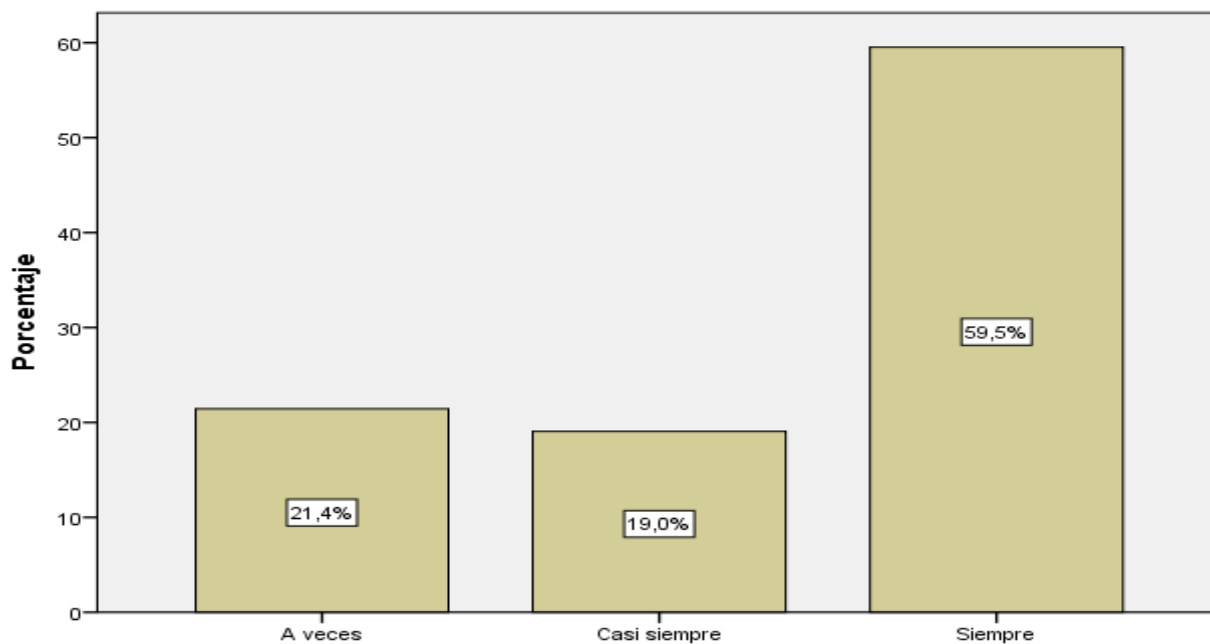
Realiza su trabajo con buenas prácticas en manipulación de alimentos y menaje

Tabla N°7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	9	21,4	21,4	21,4
	Casi siempre	8	19,0	19,0	40,5
	Siempre	25	59,5	59,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°7



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

La tabla muestra que el 59,5% del personal siempre usan las buenas prácticas en manipulación de alimentos, mientras que el 19% casi siempre realizan su trabajo con buenas prácticas.

Ítem N°6

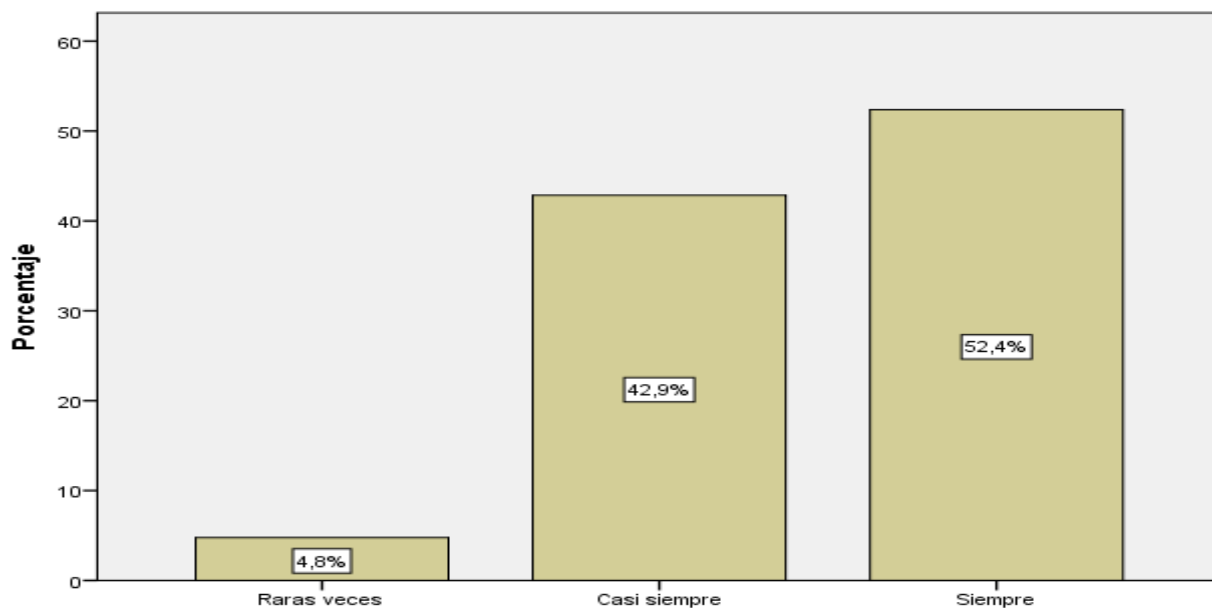
Realiza su trabajo de forma ordenada

Tabla N°8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Raras veces	2	4,8	4,8	4,8
	Casi siempre	18	42,9	42,9	47,6
	Siempre	22	52,4	52,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°8



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

La tabla muestra que el 52,4% siempre realizan su trabajo de manera ordenada mientras que el 4,8% raras veces lo hacen de manera ordenada.

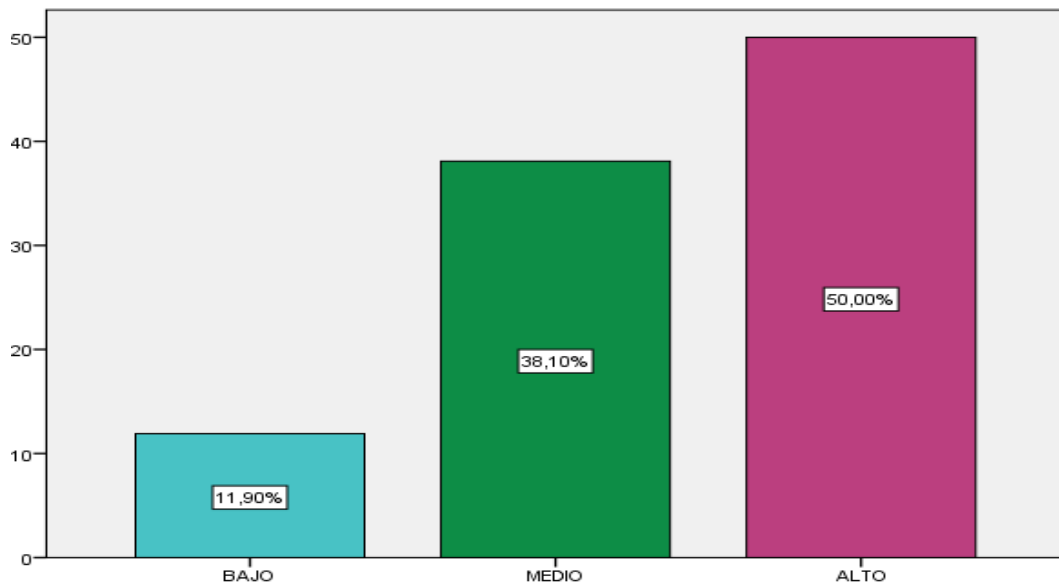
Dimensión N°2: Conocimientos

Tabla N°9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	5	11,9	11,9	11,9
	MEDIO	16	38,1	38,1	50,0
	ALTO	21	50,0	50,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Grafico N°9



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El gráfico muestra que el 50% de los trabajadores tiene un nivel alto de conocimientos, mientras que el 11,90% del personal de servicio tiene un nivel bajo de conocimientos.

Ítem N°7

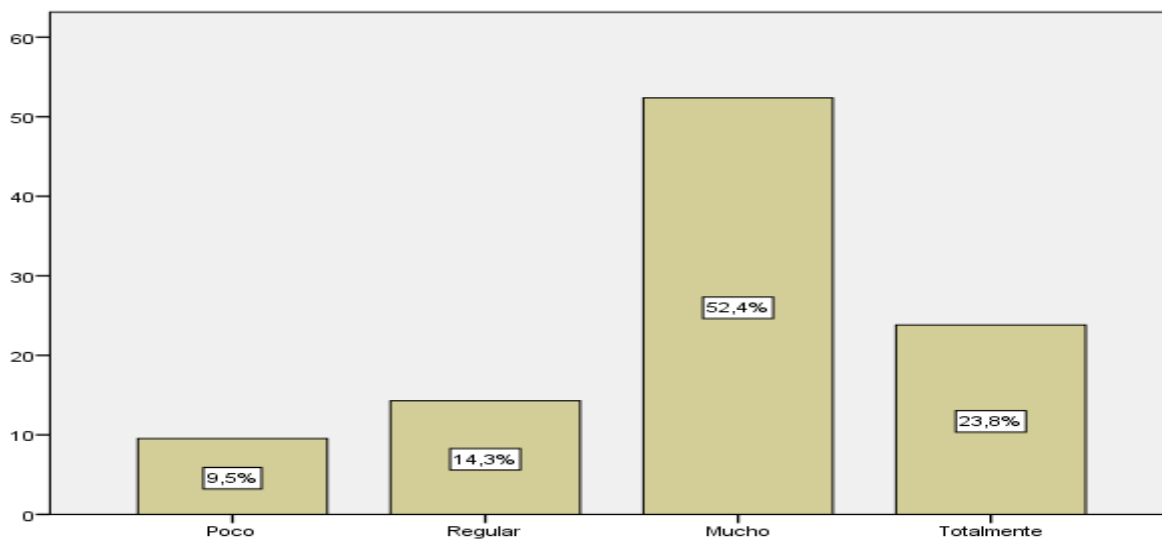
Conoce todos los platos y sus características expuestas en la carta

Tabla N°10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	4	9,5	9,5	9,5
	Regular	6	14,3	14,3	23,8
	Mucho	22	52,4	52,4	76,2
	Totalmente	10	23,8	23,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Grafico N°10



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

La tabla expone que el 52,4% del personal conoce mucho sobre los platos y características que hay en la carta, mientras que el 9,5% conoce poco sobre los productos que ofrece el restaurante.

Ítem N°8

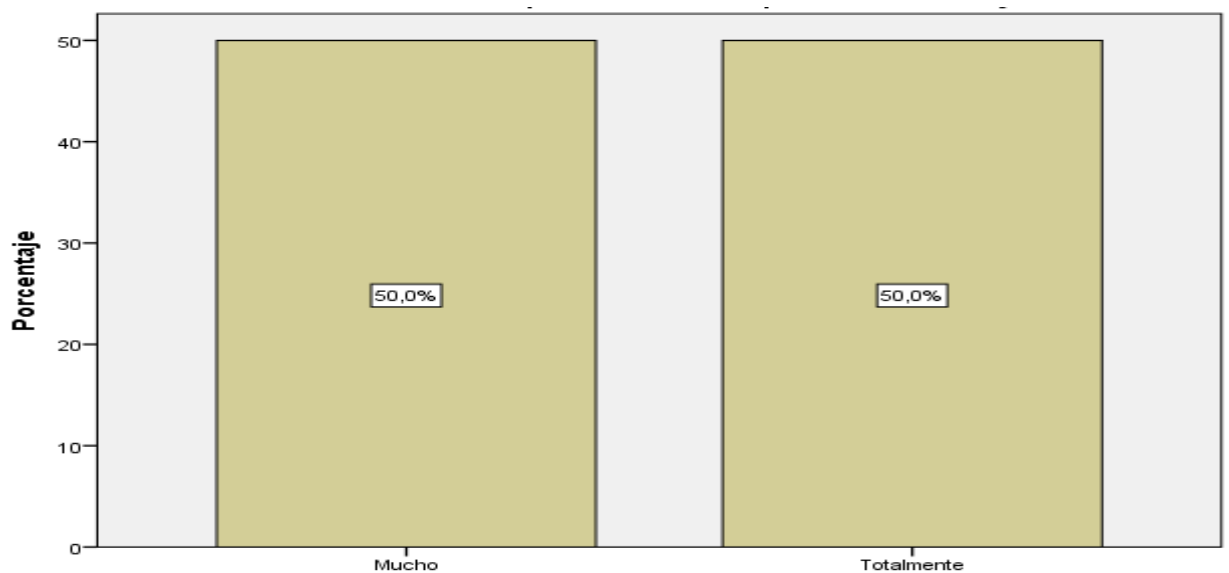
Conoce las labores específicas de su puesto de trabajo

Tabla N°11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mucho	21	50,0	50,0	50,0
	Totalmente	21	50,0	50,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Grafico N°11



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El grafico muestra que el 50% del personal conoce totalmente sobre sus labores de puesto mientras que el 50% conoce mucho sobre sus labores.

Ítem N°9

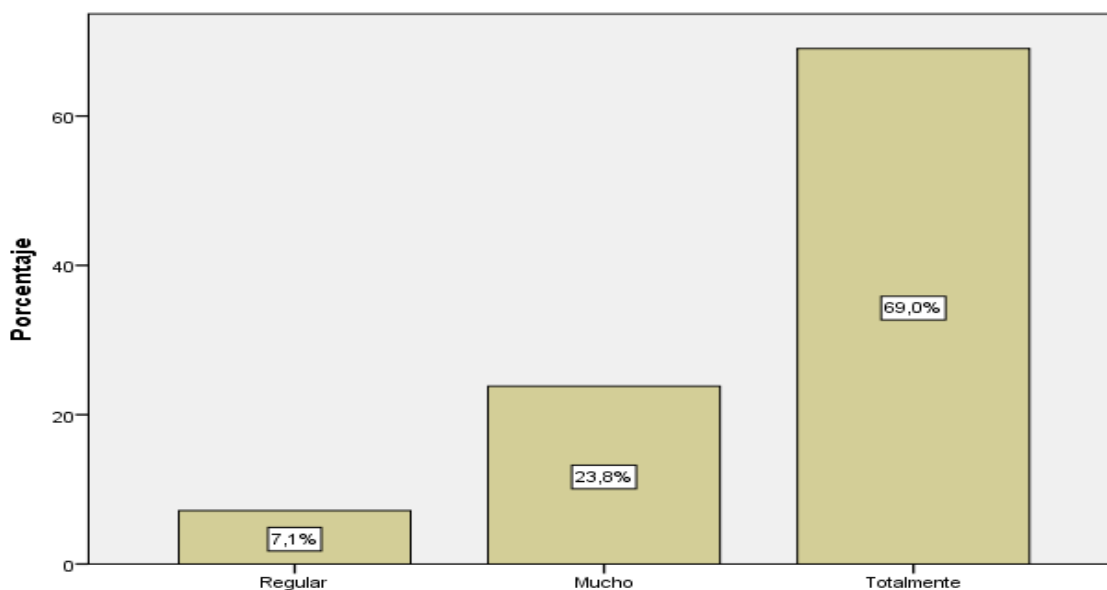
Conoce los procedimientos con los que debe realizar sus labores

Tabla N°12

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Regular	3	7,1	7,1	7,1
Mucho	10	23,8	23,8	31,0
Totalmente	29	69,0	69,0	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°12



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El gráfico muestra que el 69% conoce totalmente los procedimientos para realizar labores mientras que el 7,1% conoce regularmente los procedimientos para realizar labores.

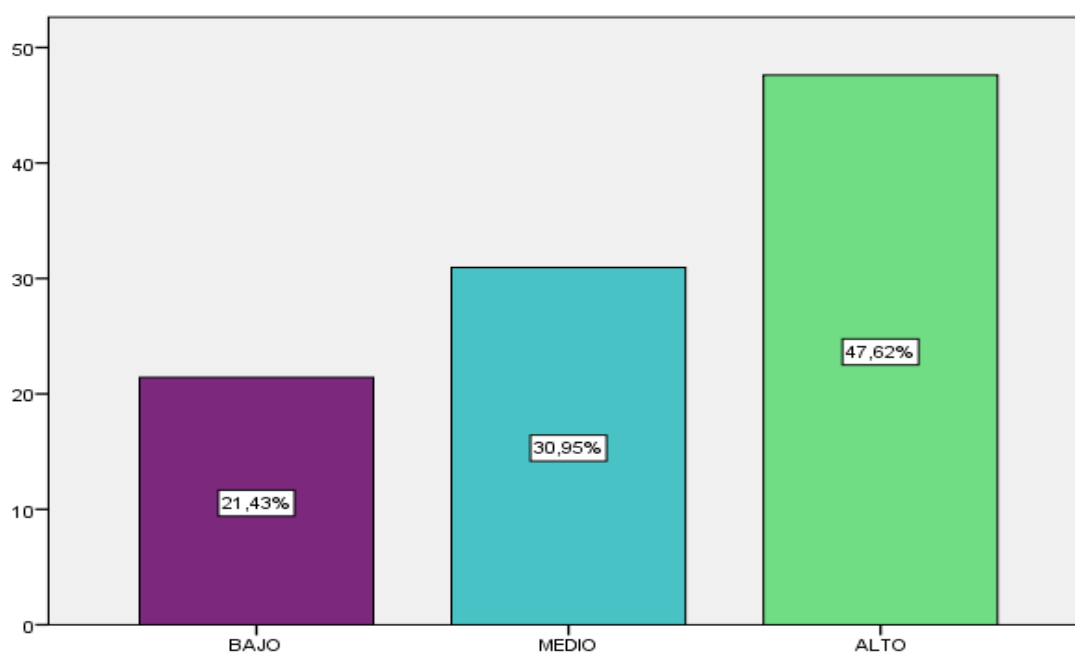
Dimensión N°3: Adaptabilidad

Tabla N°13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	9	21,4	21,4	21,4
	MEDIO	13	31,0	31,0	52,4
	ALTO	20	47,6	47,6	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°13



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El gráfico muestra que el 47,62% del personal tiene un nivel alto de adaptabilidad, mientras que el 21,43% tiene un nivel bajo.

Ítem N°10

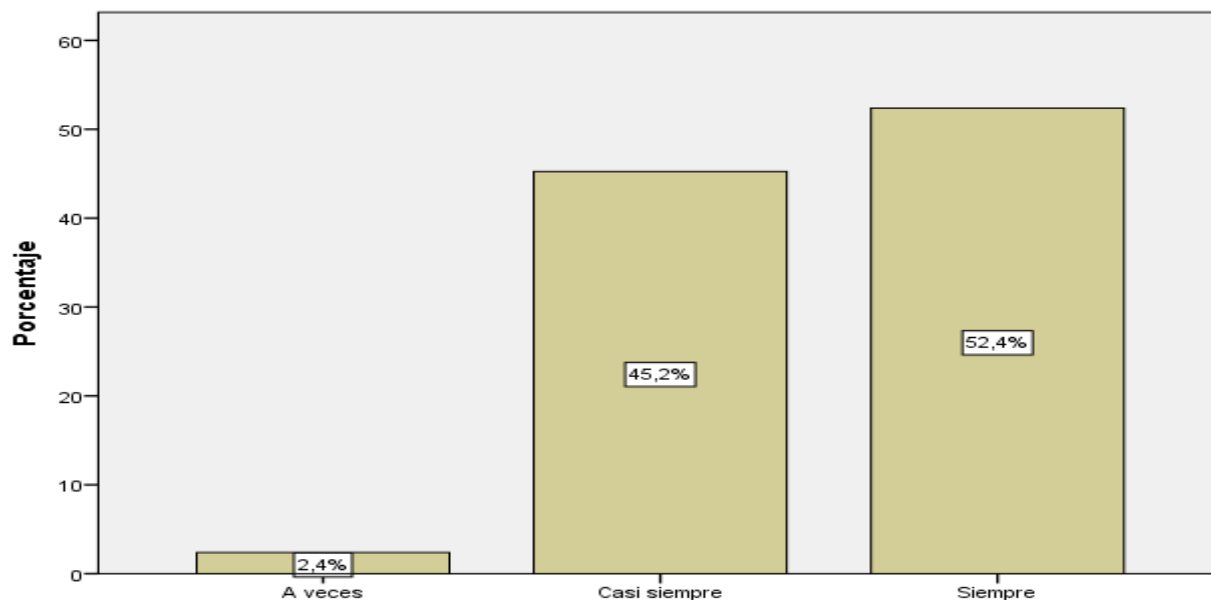
Puede realizar otras actividades diferentes a las de su puesto específico

Tabla N°14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	2,4	2,4	2,4
	Casi siempre	19	45,2	45,2	47,6
	Siempre	22	52,4	52,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Grafico N°14



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El grafico muestra que el 52,4% del personal siempre es capaz de realizar actividades diferentes a la suya mientras que el 2,4% solo a veces puede realizar otras actividades diferentes a su puesto específico.

Ítem N°11

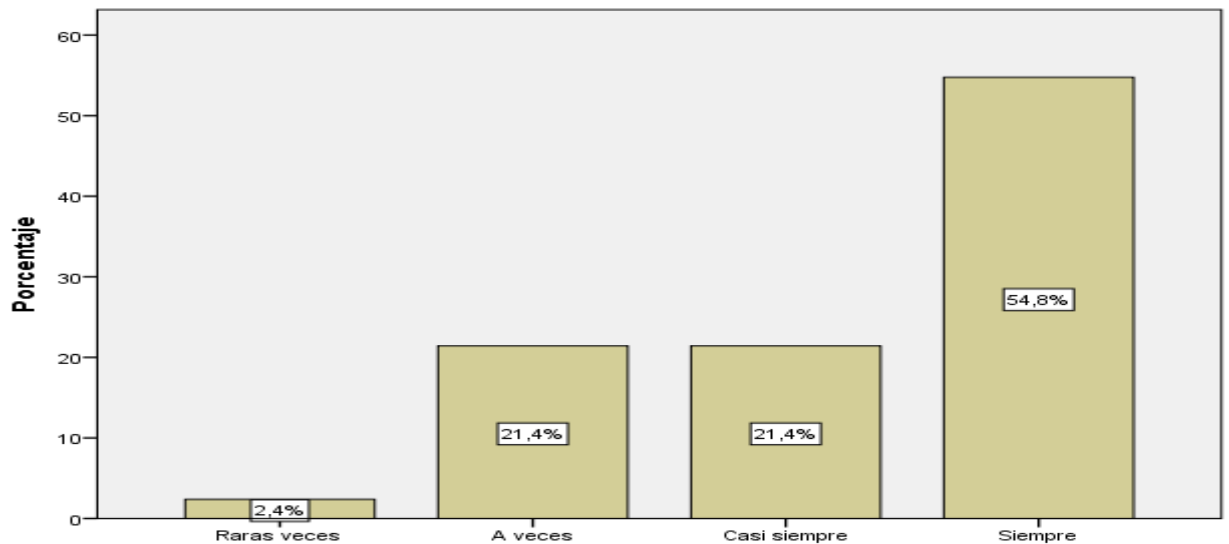
Se adapta fácilmente a los cambios dentro de la organización

Tabla N°15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Raras veces	1	2,4	2,4	2,4
	A veces	9	21,4	21,4	23,8
	Casi siempre	9	21,4	21,4	45,2
	Siempre	23	54,8	54,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°15



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El gráfico muestra que el 54,8% siempre se adapta a los cambios dentro de la organización, mientras que el 2,4% raras veces puede adaptarse a los cambios en la organización.

Ítem N°12

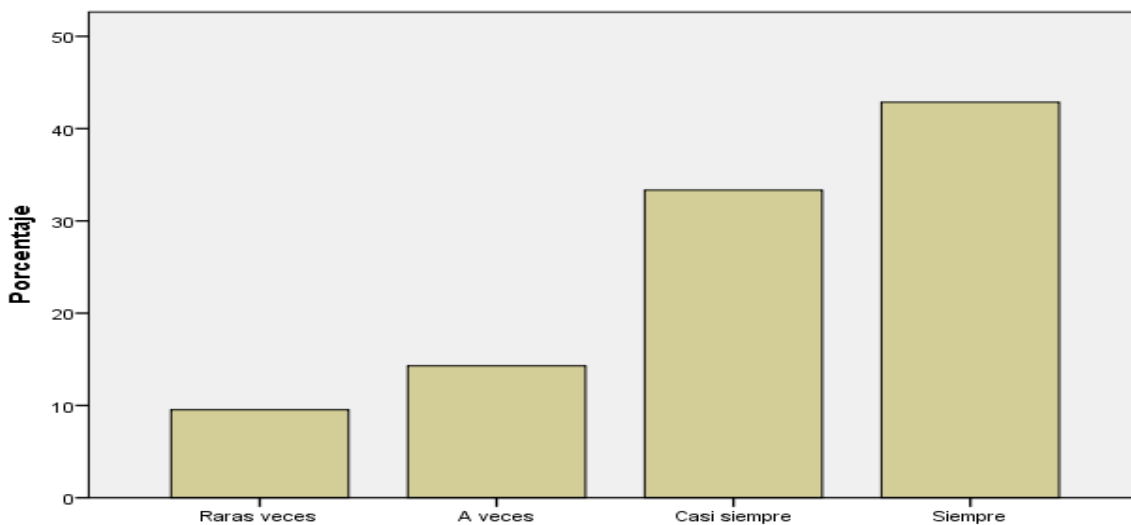
Desarrolla destrezas a partir de la observación e imitación de labores de sus compañeros

Tabla N°16

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Raras veces	4	9,5	9,5	9,5
	A veces	6	14,3	14,3	23,8
	Casi siempre	14	33,3	33,3	57,1
	Siempre	18	42,9	42,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°16



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El gráfico muestra que el 42,9% siempre del personal desarrolla destrezas con la observación en labores de sus compañeros, mientras que el 9,5% lo hace raras veces.

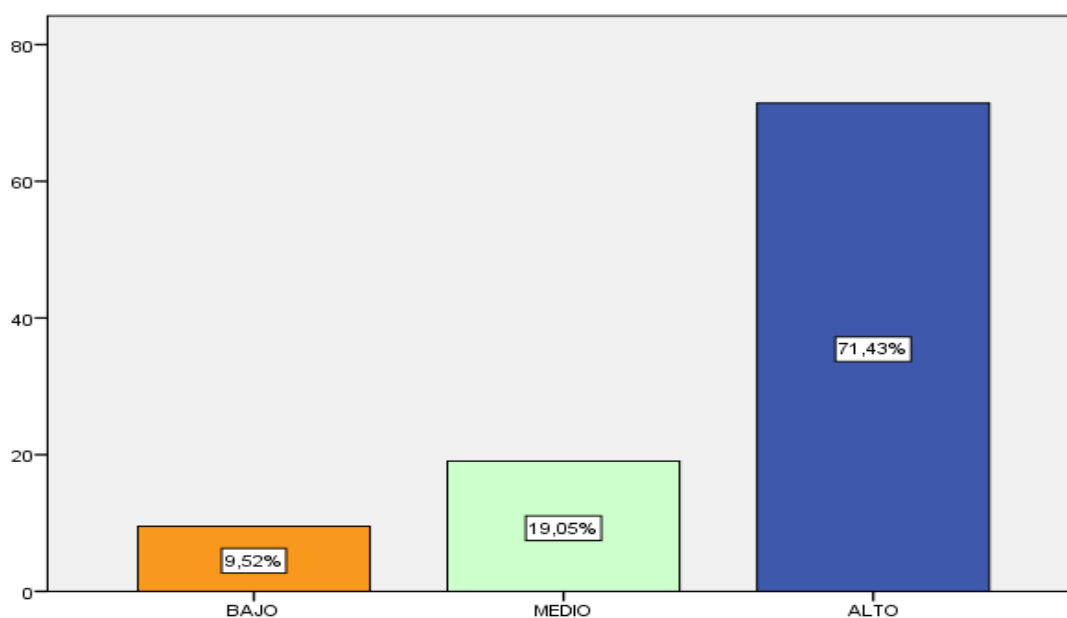
Dimensión N°4: Disciplina

Tabla N°17

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	4	9,5	9,5	9,5
	MEDIO	8	19,0	19,0	28,6
	ALTO	30	71,4	71,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Grafico N°17



Interpretación:

El grafico muestra que el 71,43% del personal tiene un nivel alto de disciplina, mientras que el 9,52% tiene un nivel bajo es decir hay aspectos que tienen q corregir.

Ítem N°13

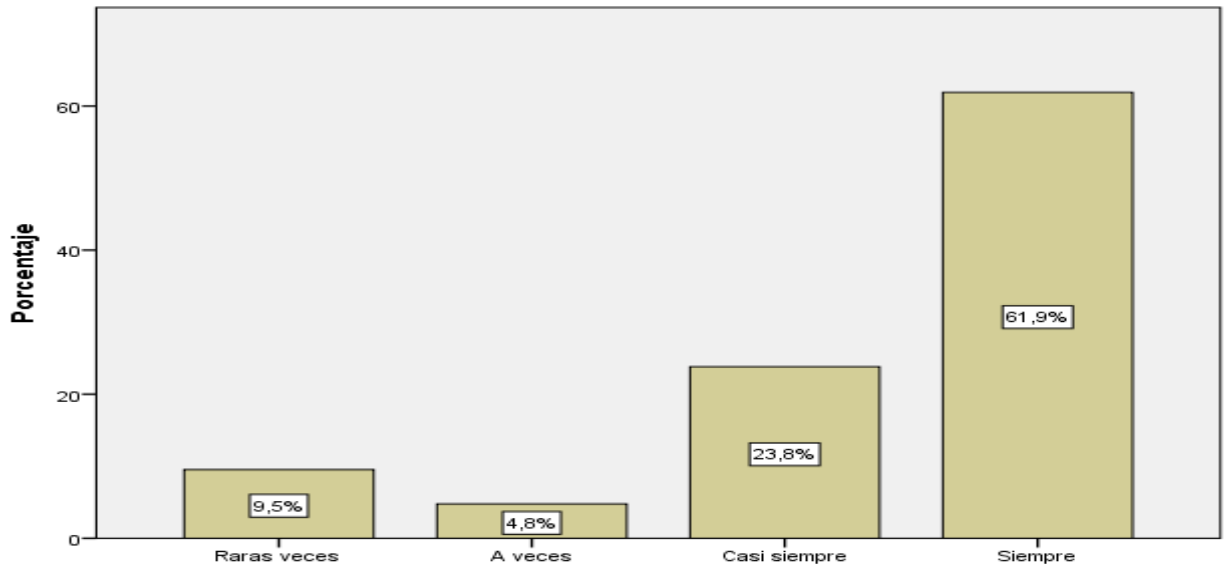
Mantiene una conducta respetuosa con sus compañeros, jefes y clientes

Tabla N°18

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Raras veces	4	9,5	9,5	9,5
	A veces	2	4,8	4,8	14,3
	Casi siempre	10	23,8	23,8	38,1
	Siempre	26	61,9	61,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°18



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

La tabla muestra que el 61,9% del personal siempre mantiene una conducta respetuosa con sus compañeros, jefes y clientes mientras que el 4,8% solo lo hace a veces.

Ítem N°14

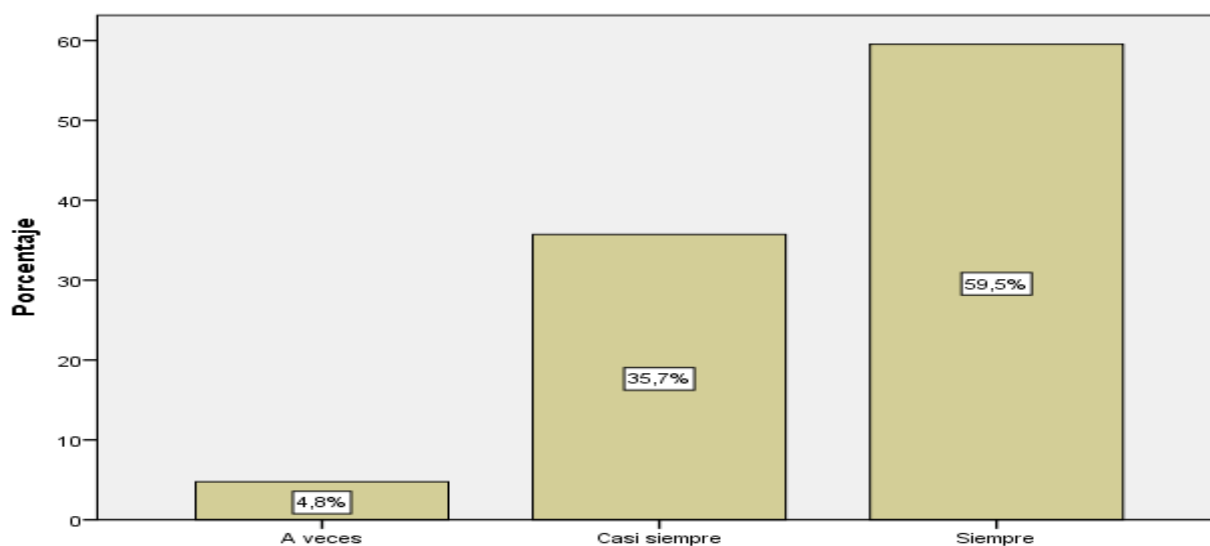
Guarda la discreción en la emisión de información confidencial de la empresa

Tabla N°19

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	2	4,8	4,8	4,8
	Casi siempre	15	35,7	35,7	40,5
	Siempre	25	59,5	59,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Grafico N°19



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El grafico muestra que el 59,5% guarda la discreción con la información que le brinda la empresa mientras que el 4,8% solo lo hace a veces.

Ítem N°15

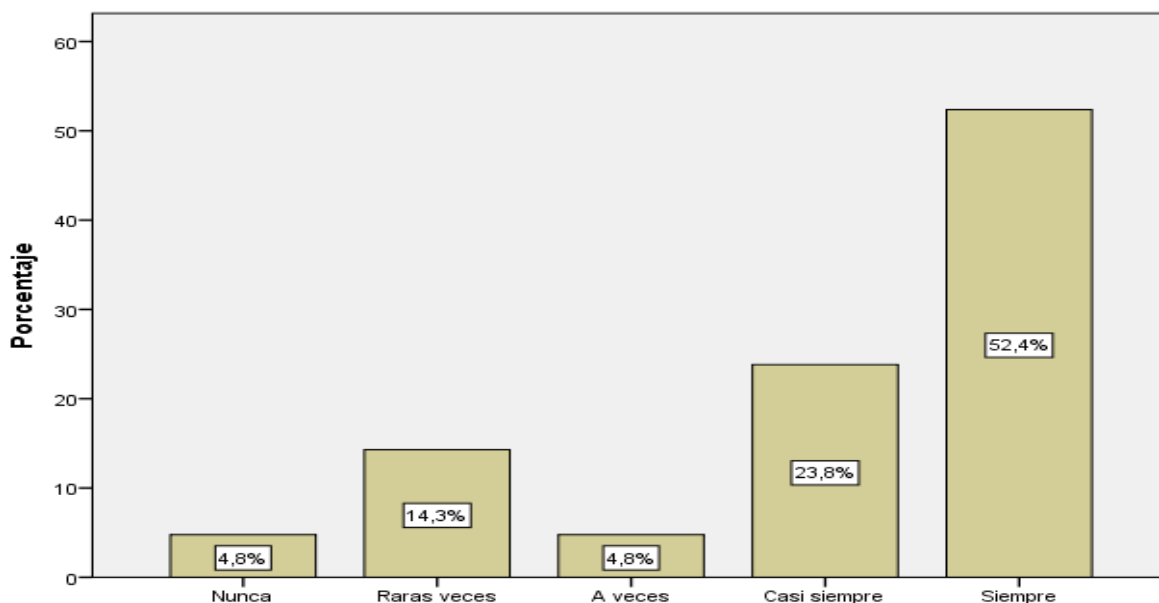
Cuida los bienes materiales de la empresa que están a su disposición

Tabla N°20

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	4,8	4,8	4,8
Raras veces	6	14,3	14,3	19,0
A veces	2	4,8	4,8	23,8
Casi siempre	10	23,8	23,8	47,6
Siempre	22	52,4	52,4	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°20



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El gráfico muestra que el 52,4% del personal siempre cuida los bienes de la empresa mientras que el 14,3% raras veces cuida los bienes de la empresa.

Ítem N°16

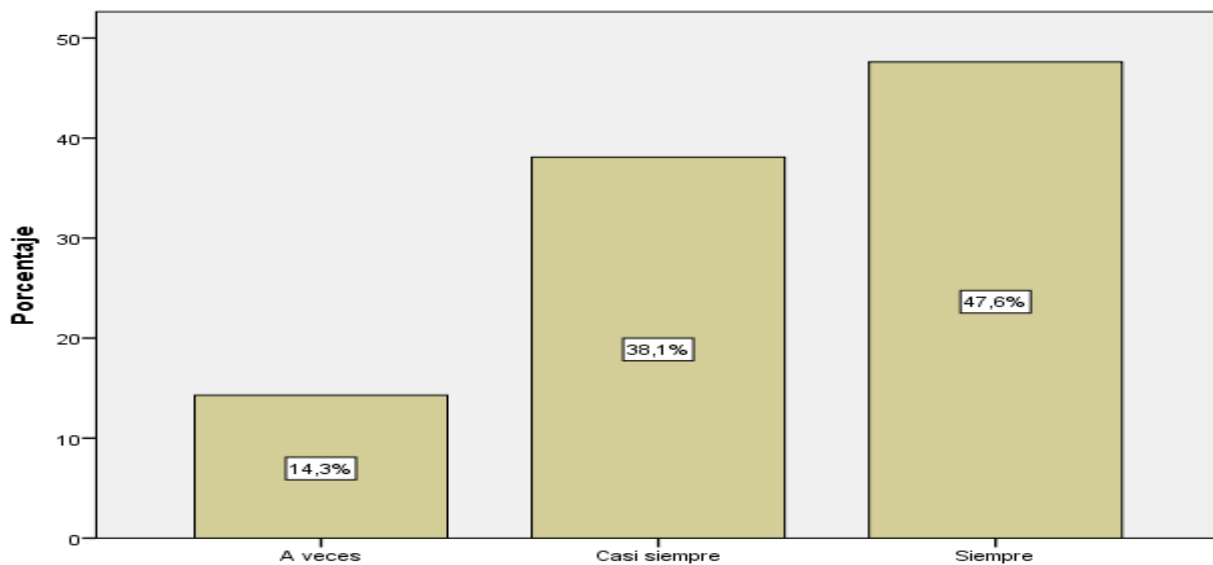
Cumple los horarios de trabajo evitando tardanzas y ausencias

Tabla N°21

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	6	14,3	14,3	14,3
	Casi siempre	16	38,1	38,1	52,4
	Siempre	20	47,6	47,6	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Grafico N°21



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El grafico muestra que el 47,6% del personal siempre cumple los horarios de trabajo mientras que el 14,3% a veces presentan tardanzas y ausencias en el trabajo.

Ítem N°17

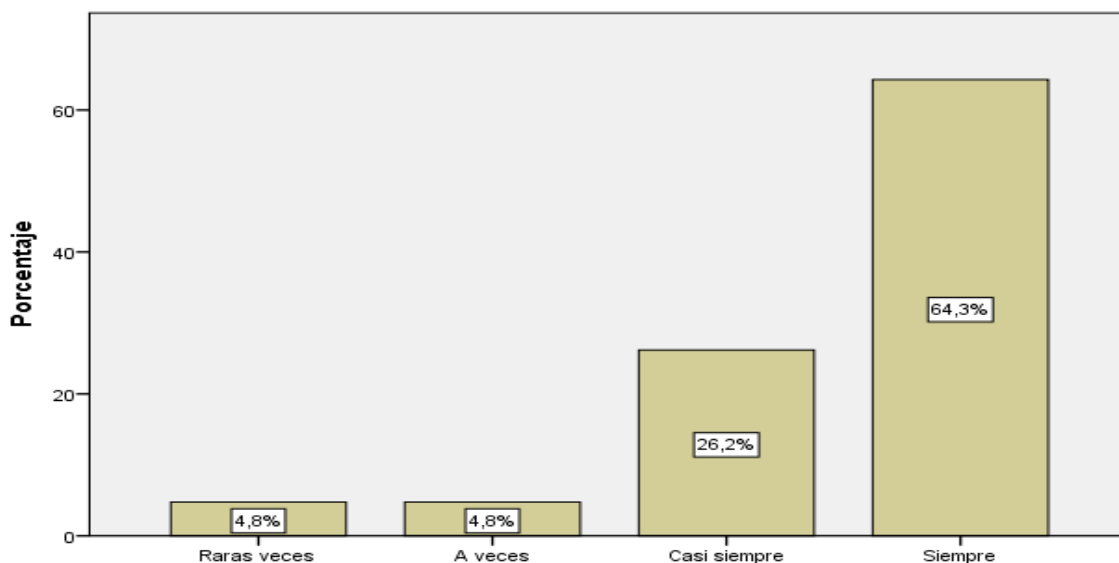
Se comunica con los compañeros, jefes y otras áreas de la empresa de manera correcta y clara

Tabla N°22

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Raras veces	2	4,8	4,8	4,8
	A veces	2	4,8	4,8	9,5
	Casi siempre	11	26,2	26,2	35,7
	Siempre	27	64,3	64,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°22



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

La tabla muestra que el 64,3% del personal siempre se comunica de manera correcta y clara mientras que el 4,8% a veces se comunica de manera correcta y otro 4,8% lo hacen raras veces.

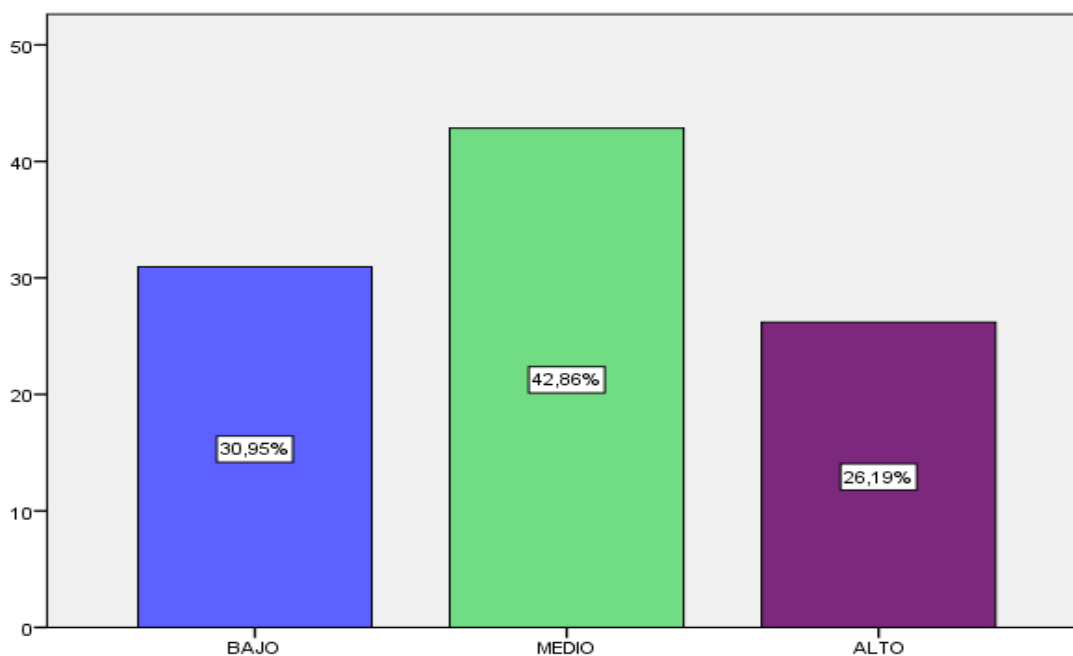
Dimensión N°5: Trabajo en equipo

Tabla N°23

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	13	31,0	31,0	31,0
	MEDIO	18	42,9	42,9	73,8
	ALTO	11	26,2	26,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°23



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El gráfico muestra que el 42,86% del personal tiene un nivel medio de trabajo en equipo, mientras que el 30,95% tiene un nivel bajo en la ejecución de tareas y objetivos en equipo.

Ítem N°18

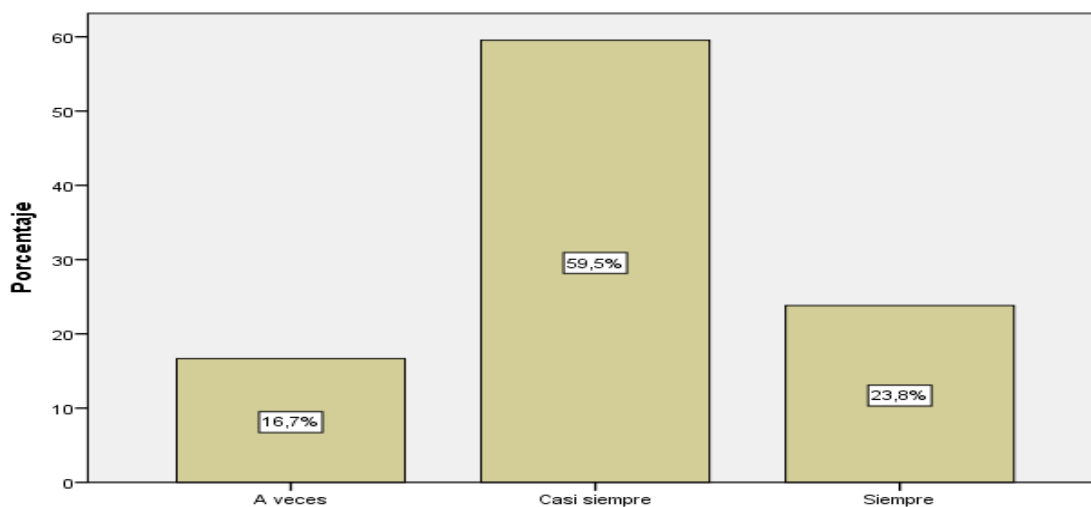
Aplica estrategias en equipo para lograr los objetivos planteados por la empresa

Tabla N°24

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	7	16,7	16,7	16,7
	Casi siempre	25	59,5	59,5	76,2
	Siempre	10	23,8	23,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°24



Interpretación:

El gráfico muestra que el 59,5% del personal casi siempre aplica estrategias en equipo mientras que el 23,8% siempre logra aplicar estrategias para lograr objetivos.

Ítem N°19

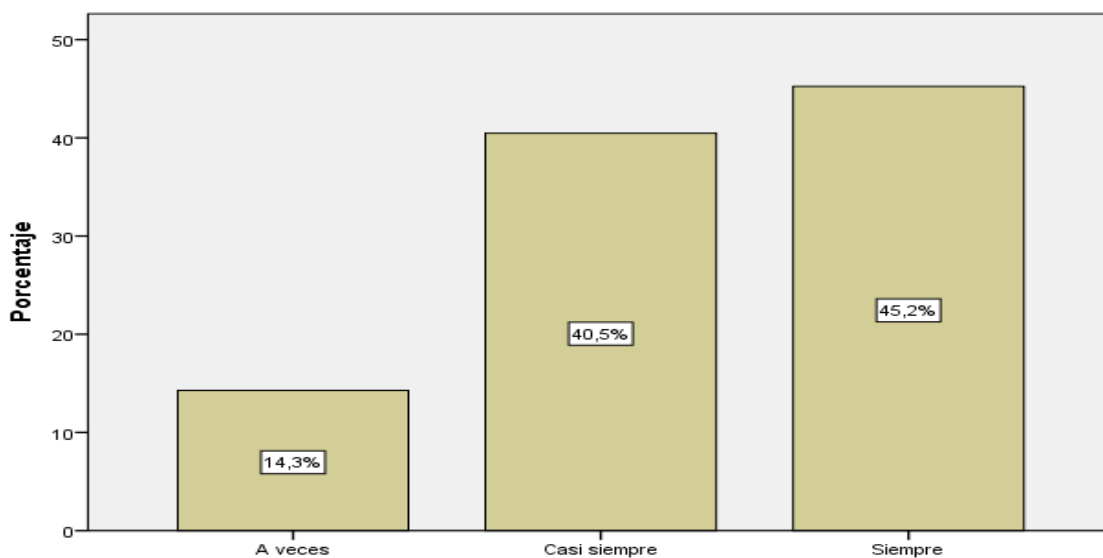
Coopera con el equipo ante dificultades y actividades que necesitan su apoyo

Tabla N°25

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	6	14,3	14,3	14,3
	Casi siempre	17	40,5	40,5	54,8
	Siempre	19	45,2	45,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Grafico N°25



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El grafico muestra que el 45,2% siempre coopera con el equipo ante dificultades, mientras que el 14,3% solo a veces coopera en equipo.

Ítem N°20

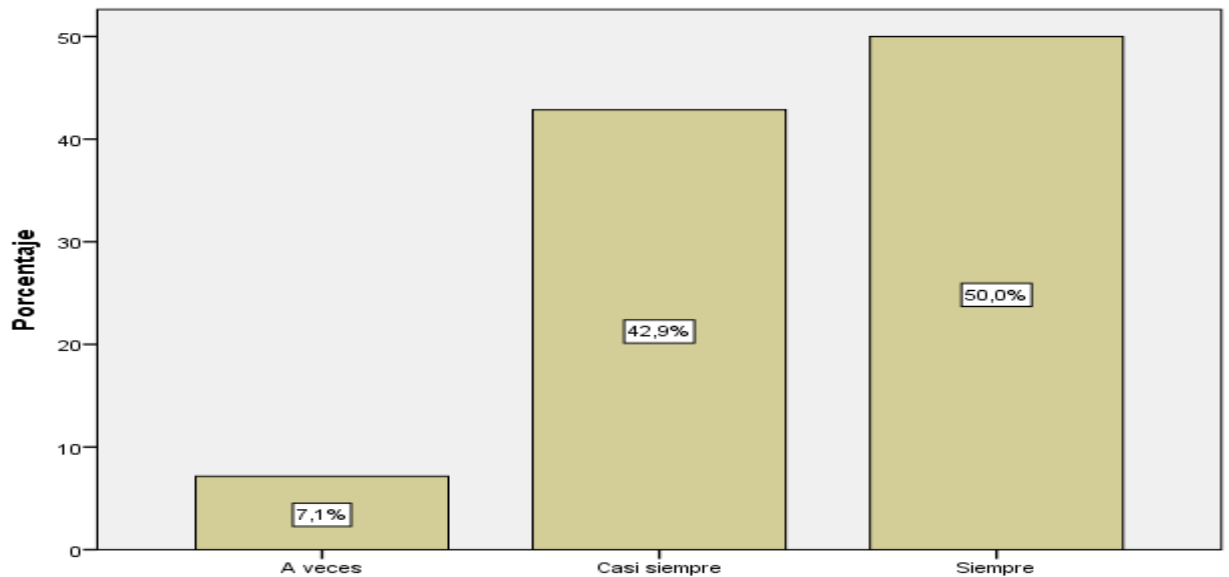
Mantiene una comunicación constante con su equipo

Tabla N°26

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	3	7,1	7,1	7,1
	Casi siempre	18	42,9	42,9	50,0
	Siempre	21	50,0	50,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°26



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El gráfico muestra que el 50% del personal siempre mantiene una comunicación constante con su equipo mientras que el 7,1% solo a veces mantiene comunicación con su equipo.

Ítem N°21

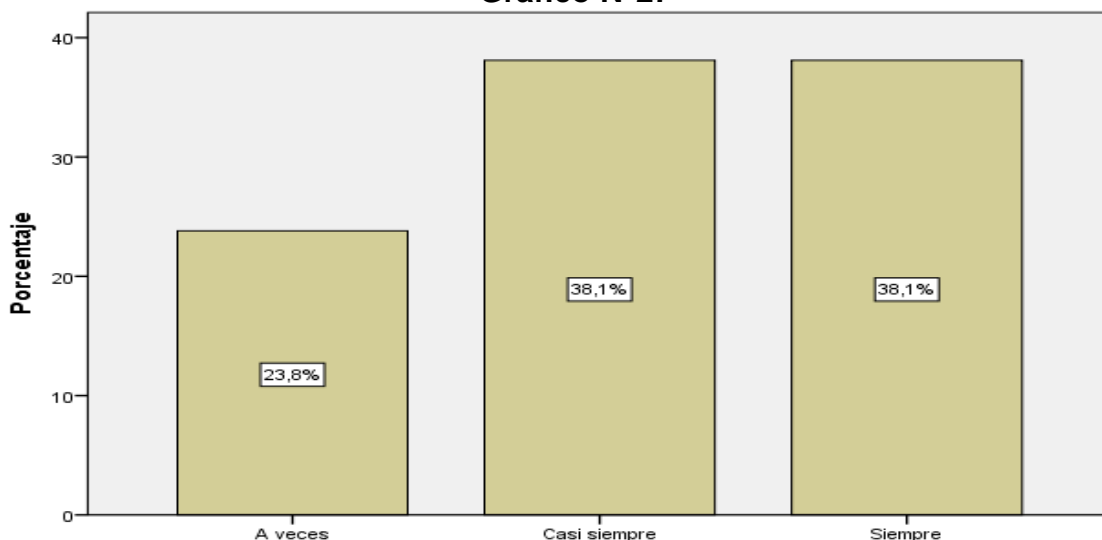
Soluciona problemas en forma conjunta usando las destrezas personales y de sus compañeros de equipo

Tabla N°27

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	10	23,8	23,8	23,8
	Casi siempre	16	38,1	38,1	61,9
	Siempre	16	38,1	38,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°27



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El gráfico muestra que un 38,1% del personal siempre soluciona problemas en equipo, otro 38% afirma que casi siempre logra hacerlo y otro 23,8% solo a veces soluciona problemas en forma conjunta usando las destrezas personales de sus compañeros.

Ítem N°22

Mantiene una actitud positiva con el equipo para lograr objetivos

Tabla N°28

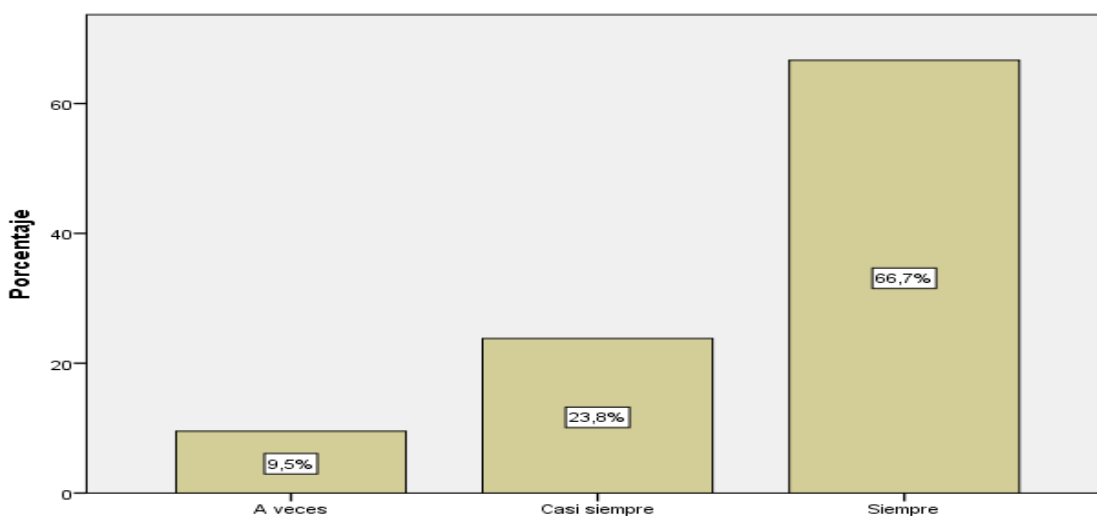
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	4	9,5	9,5	9,5
	Casi siempre	10	23,8	23,8	33,3
	Siempre	28	66,7	66,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Interpretación:

La tabla muestra que el 66,7% del personal siempre mantiene una actitud positiva con su equipo para lograr objetivos, mientras que el 9,5% solo a veces logra mantener una actitud positiva.

Gráfico N°28



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El gráfico muestra que el 66,7% del personal siempre mantiene una actitud positiva con su equipo para lograr objetivos, mientras que el 9,5% solo a veces logra mantener una actitud positiva.

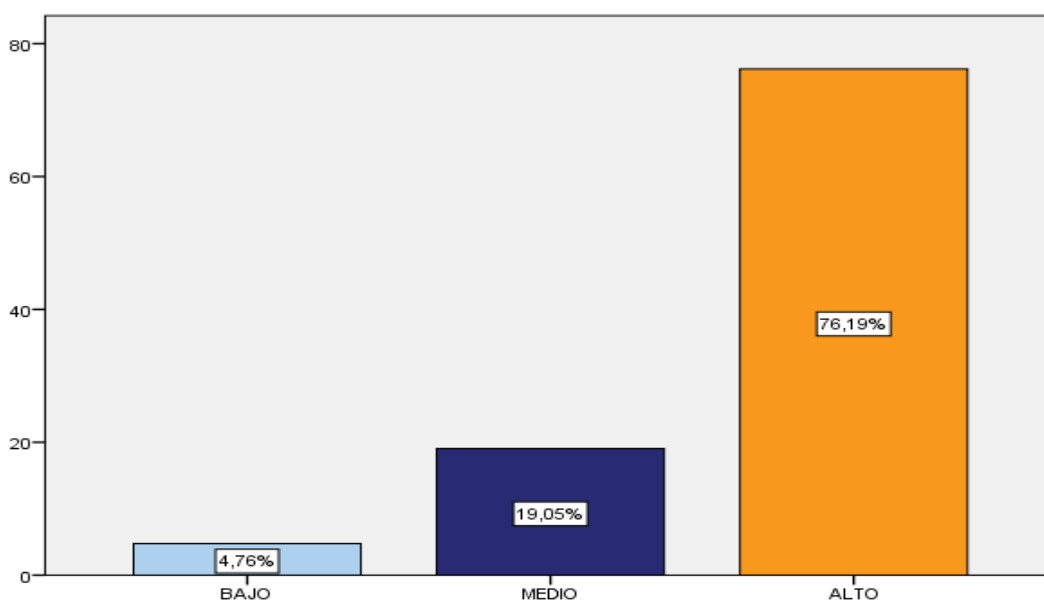
Dimensión N°6: Gestión y administración del trabajo

Tabla N°29

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	2	4,8	4,8	4,8
	MEDIO	8	19,0	19,0	23,8
	ALTO	32	76,2	76,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Grafico N°29



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El gráfico muestra que el 76,19% del personal tiene un nivel alto en gestión y administración del trabajo, mientras que el 4,76% tiene un nivel bajo es decir no gestiona su trabajo adecuadamente.

Ítem N°23

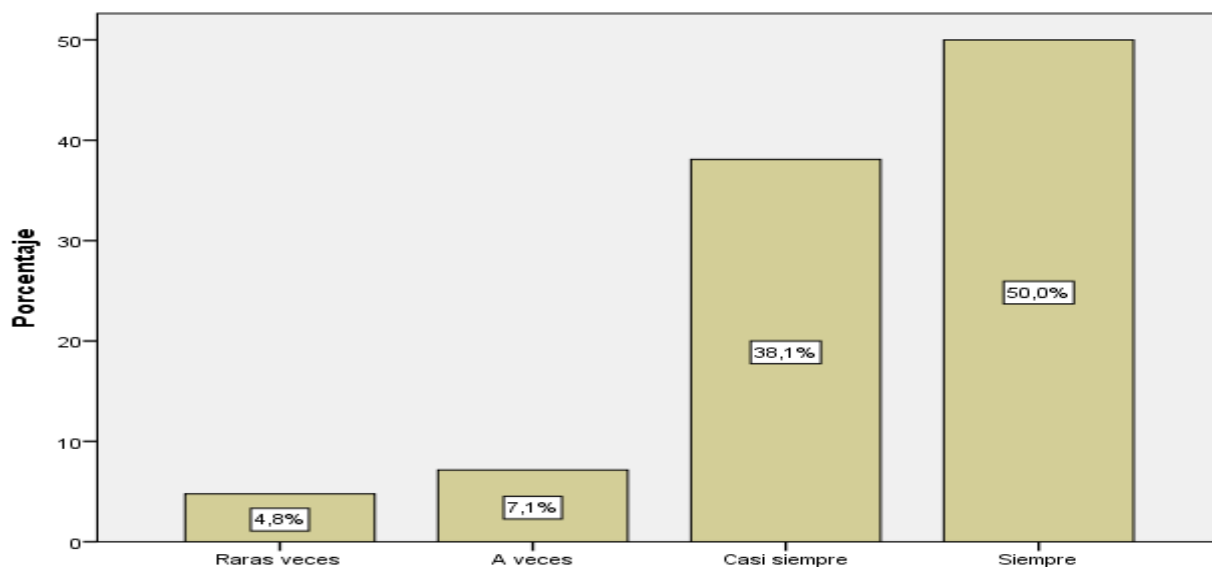
Usa los recursos de la empresa óptimamente

Tabla N°30

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Raras veces	2	4,8	4,8	4,8
	A veces	3	7,1	7,1	11,9
	Casi siempre	16	38,1	38,1	50,0
	Siempre	21	50,0	50,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°30



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El gráfico muestra que el 50% siempre usa los recursos de la empresa óptimamente mientras que el 4.8% no utiliza óptimamente raras veces.

Ítem N°24

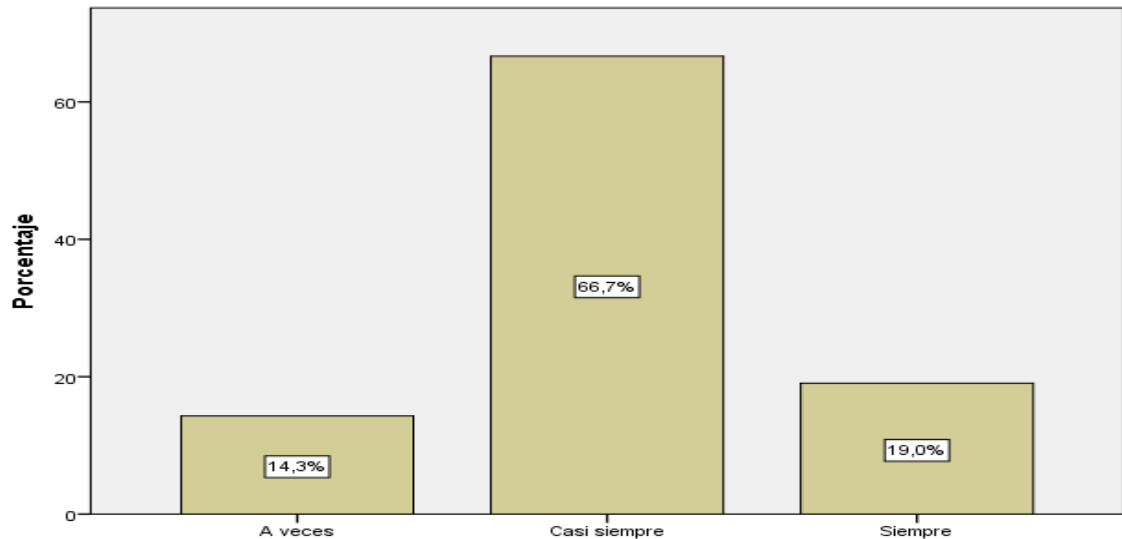
Planifica actividades con anticipación para evitar dificultades en el servicio

Tabla N°31

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	6	14,3	14,3	14,3
	Casi siempre	28	66,7	66,7	81,0
	Siempre	8	19,0	19,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Grafico N°31



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El grafico muestra que el 66,7% del personal de servicio casi siempre planifica actividades para evitar dificultades en el servicio mientras que el 14,3% solo a veces planificas sus tareas.

Ítem N°25

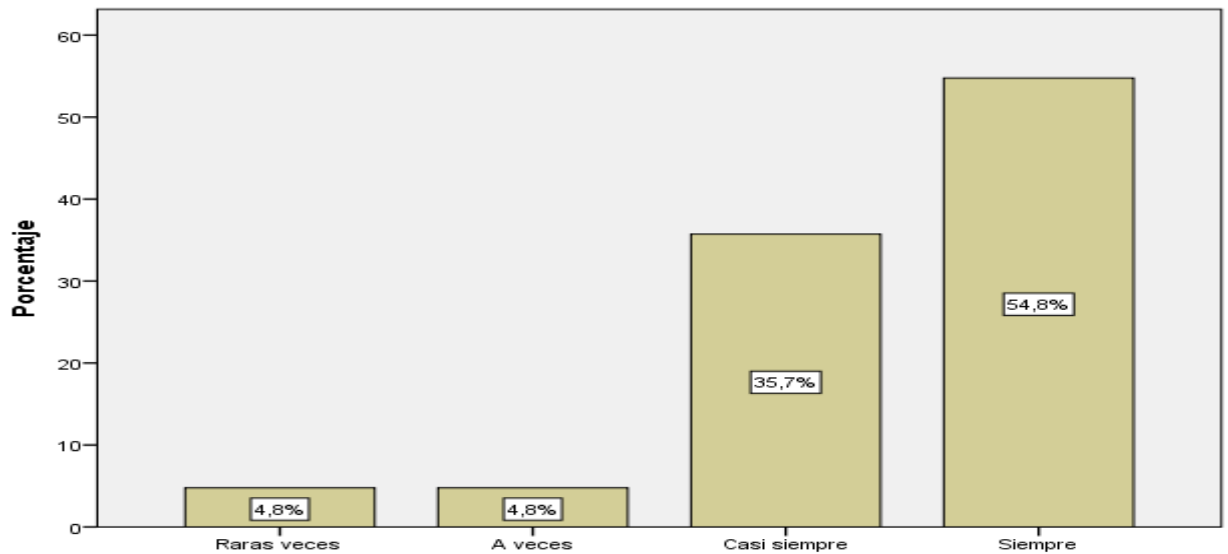
Sigue el protocolo de servicio que exige la organización

Tabla N°32

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Raras veces	2	4,8	4,8	4,8
	A veces	2	4,8	4,8	9,5
	Casi siempre	15	35,7	35,7	45,2
	Siempre	23	54,8	54,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°32



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El gráfico muestra que el 54,8% del personal siempre sigue el protocolo de servicio que exige la organización mientras que un 4,8% a veces sigue el protocolo y otro 4,8% siguen el protocolo raras veces.

Ítem N°26

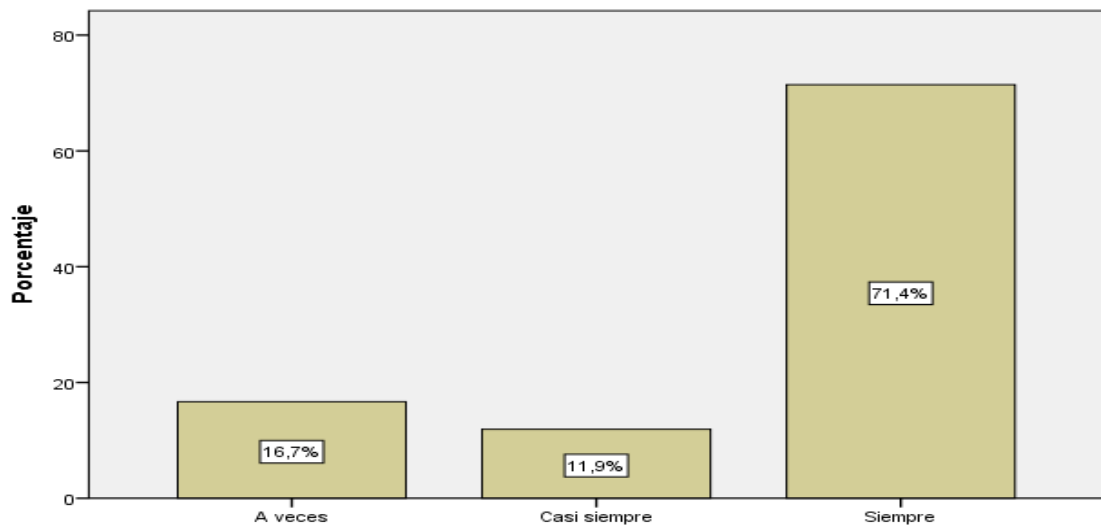
Controla los tiempos en los procesos de servicio y otras labores evitando el incumplimiento e insatisfacción del cliente

Tabla N°33

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	7	16,7	16,7	16,7
	Casi siempre	5	11,9	11,9	28,6
	Siempre	30	71,4	71,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°33



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El gráfico muestra que el 71,4% del personal siempre controla los tiempos en procesos de servicio y otras tareas, mientras que el 11,9% casi siempre controlan sus tiempos para evitar incumplimientos de tareas e insatisfacciones de clientes.

3.2 Resultados de encuesta a los consumidores

3.2.1 Interpretación de resultados por variable

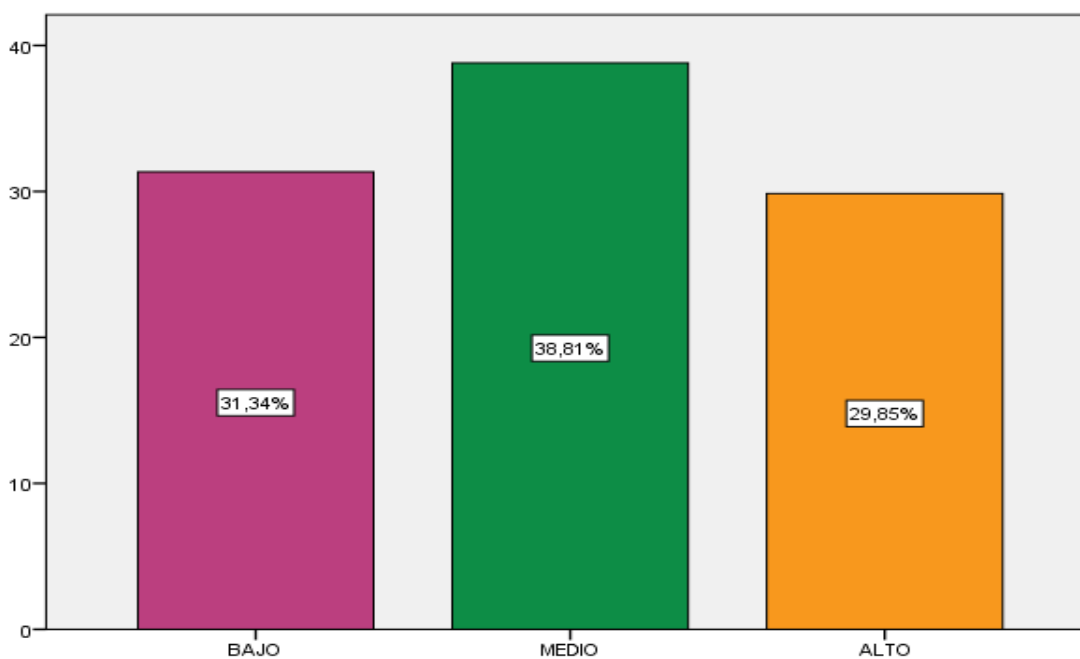
Variable: Nivel de desempeño laboral

Tabla N°34

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	21	31,3	31,3	31,3
	MEDIO	26	38,8	38,8	70,1
	ALTO	20	29,9	29,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Grafico N°34



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El grafico muestra que el 38,81% de los encuestados piensan que el personal de servicio tiene un nivel medio de desempeño, mientras que el 29,95% le da un nivel alto al desempeño de los trabajadores.

3.2.2 Interpretación de resultados por dimensión

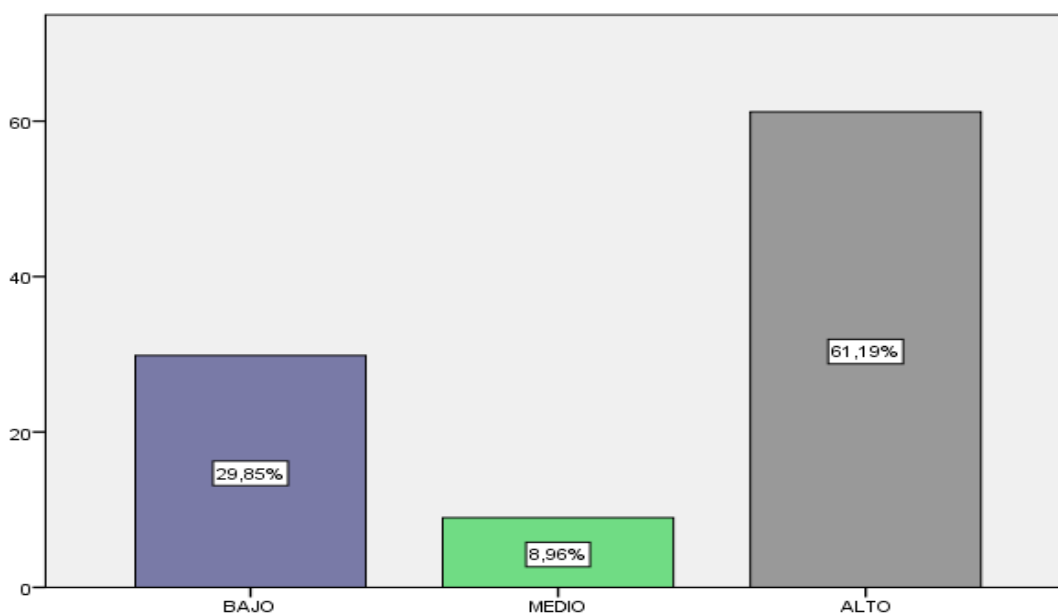
Dimensión N°1: Destrezas en tareas

Tabla N°35

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	20	29,9	29,9	29,9
	MEDIO	6	9,0	9,0	38,8
	ALTO	41	61,2	61,2	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Grafico N°35



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El grafico muestra que el 61,19% de los encuestados perciben un nivel alto en cuanto a las destrezas en tareas del personal de servicio, mientras que el 8,96% percibe un nivel medio en las destrezas del personal de servicio.

Ítem N°1

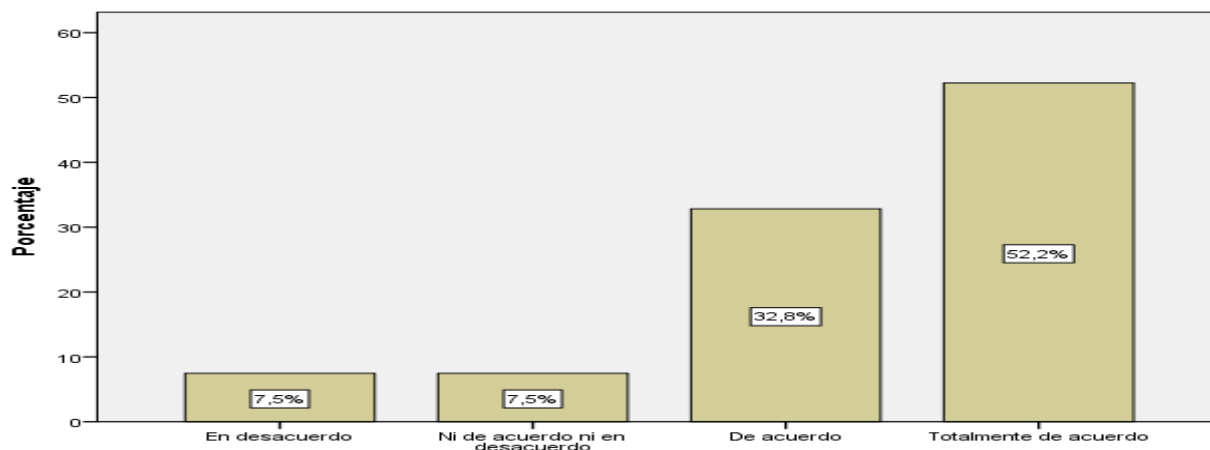
Llegan sus pedidos tal y como se lo solicito al personal de servicio

Tabla N°36

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	5	7,5	7,5	7,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	7,5	7,5	14,9
De acuerdo	22	32,8	32,8	47,8
Totalmente de acuerdo	35	52,2	52,2	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°36



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El gráfico muestra que el 52,2% de los clientes afirman que sus pedidos llegan tal como se lo solicitó al personal sin problemas, mientras que un 7,5% no está de acuerdo ni en desacuerdo y otro 7,5% no está de acuerdo en que sus pedidos hayan llegado como lo solicitó.

Ítem N°2

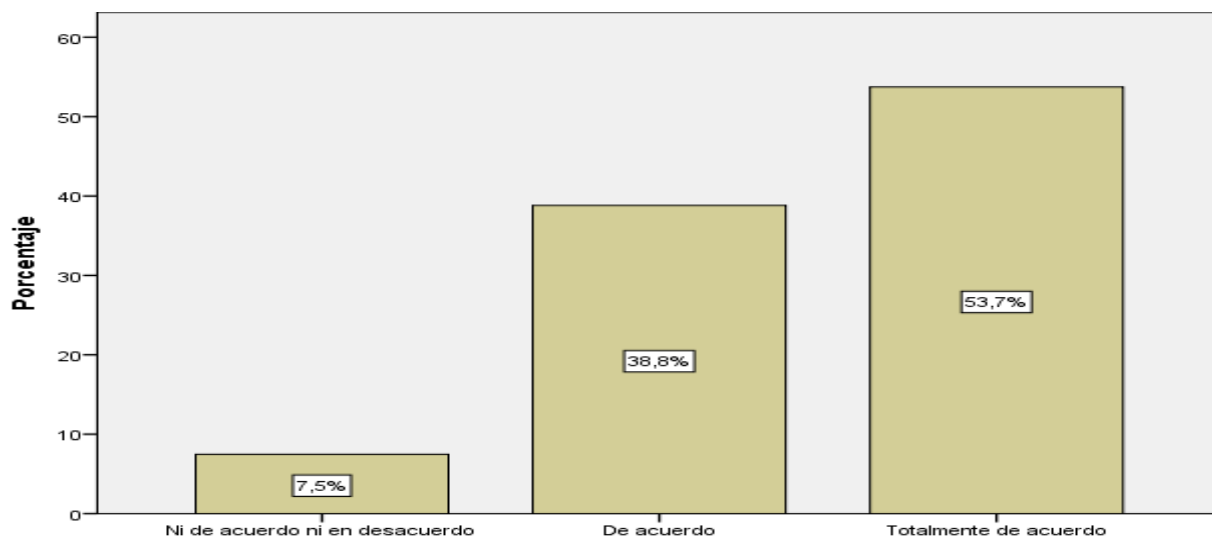
El personal se muestra atento y satisface sus solicitudes en el servicio

Tabla N°37

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	7,5	7,5	7,5
De acuerdo	26	38,8	38,8	46,3
Totalmente de acuerdo	36	53,7	53,7	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Grafico N°37



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

La tabla muestra que el 53,7% de los encuestados afirman que el personal si se muestra atento con ellos y satisface sus necesidades, mientras que un 7,5% no está de acuerdo ni en desacuerdo en ello.

Ítem N°3

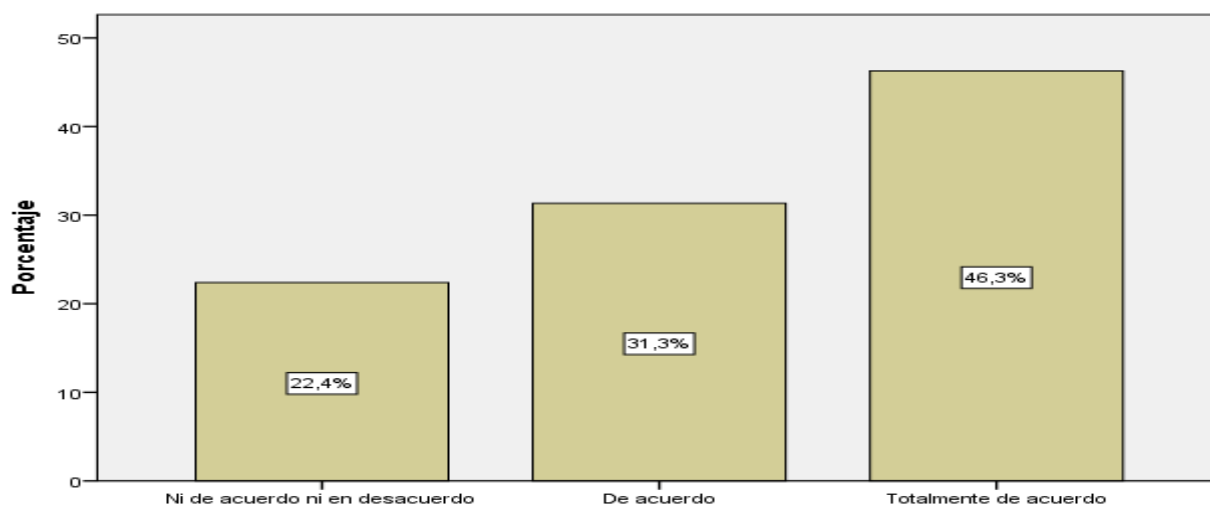
La mesa donde se atiende y el menaje (cubiertos, vasos y platos) se encuentran limpios para su uso

Tabla N°38

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	22,4	22,4	22,4
De acuerdo	21	31,3	31,3	53,7
Totalmente de acuerdo	31	46,3	46,3	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°38



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El gráfico muestra que el 46,3% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que la mesa donde se atiende y el menaje se encuentran limpios para su uso, mientras que el 22,4% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

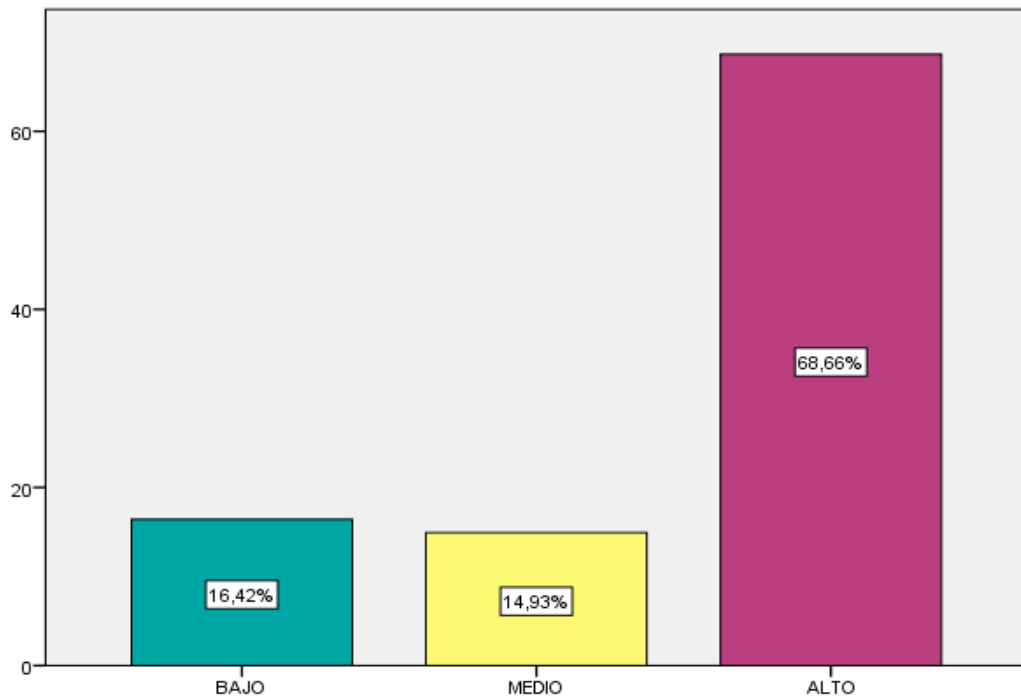
Dimensión N°2: Conocimientos

Tabla N°39

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido BAJO	11	16,4	16,4	16,4
MEDIO	10	14,9	14,9	31,3
ALTO	46	68,7	68,7	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°39



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El gráfico muestra que el 68,66% de los encuestados perciben un nivel alto de conocimientos por parte del personal de servicio, mientras que el 14,93% percibe un nivel medio de conocimientos.

Ítem N°4

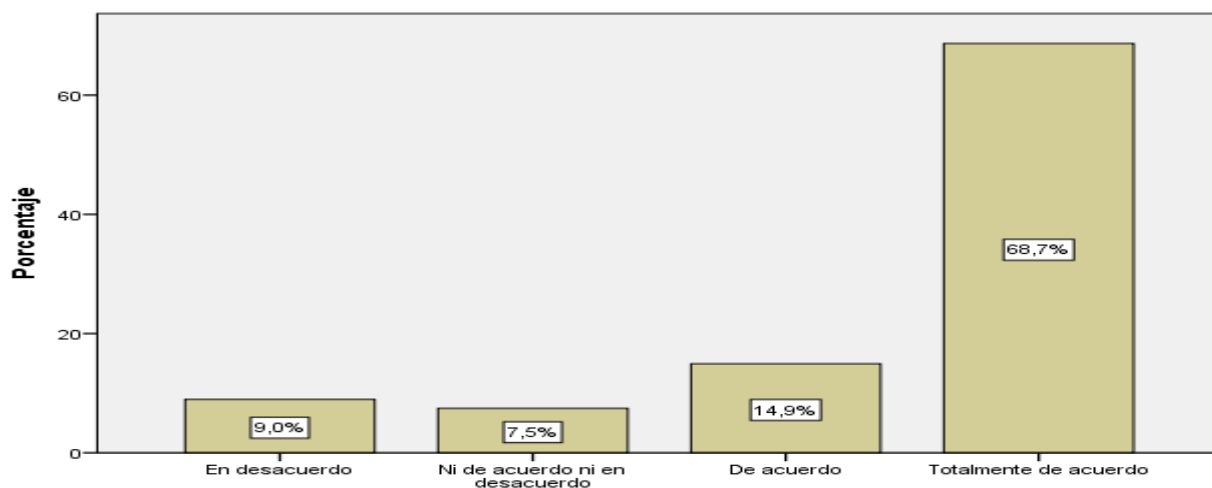
El personal le informa correctamente sobre sobre las características de platos y bebidas expuesta en la carta

Tabla N°40

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	6	9,0	9,0	9,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	7,5	7,5	16,4
De acuerdo	10	14,9	14,9	31,3
Totalmente de acuerdo	46	68,7	68,7	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°40



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El gráfico muestra que el 68,7% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que el personal le da información correcta sobre los productos de carta mientras que el 7,5% no está de acuerdo ni en desacuerdo en que sea una información clara.

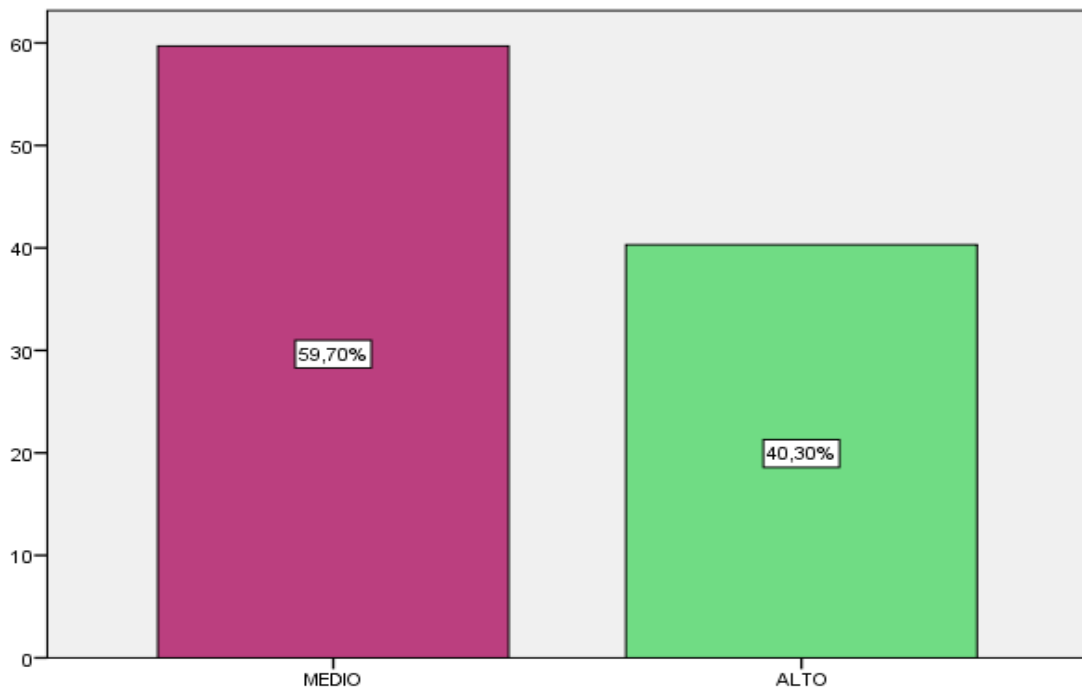
Dimensión N°3: Adaptabilidad

Tabla N°41

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MEDIO	40	59,7	59,7	59,7
	ALTO	27	40,3	40,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°41



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El gráfico muestra que el 59,70% de los encuestados le da un nivel medio de adaptabilidad al personal, mientras que el 40,30% le da un nivel alto de adaptabilidad al personal de servicio.

Ítem N°5

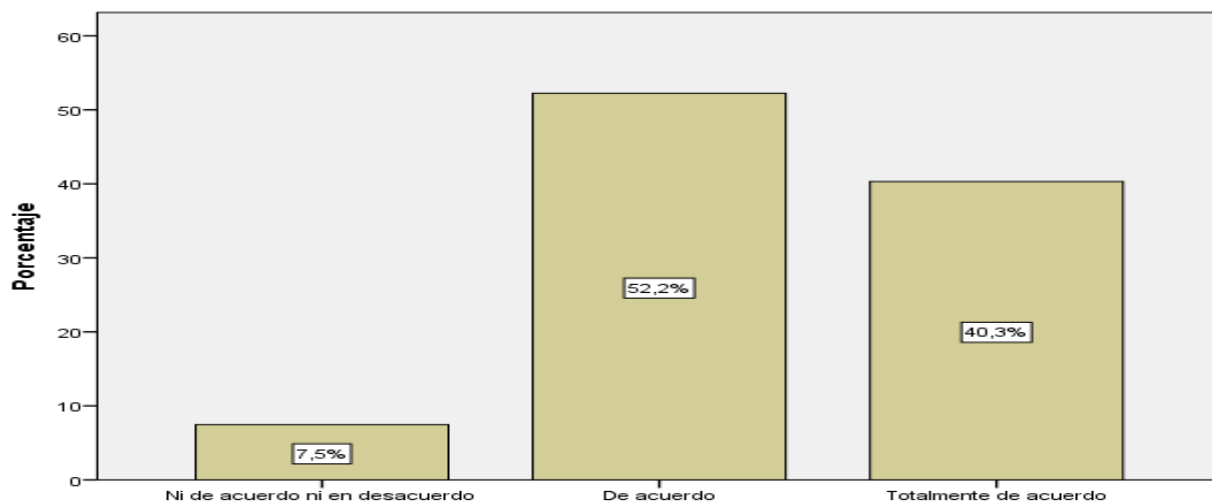
El personal mantiene una buena actitud ante un reclamo suyo

Tabla N°42

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	7,5	7,5	7,5
De acuerdo	35	52,2	52,2	59,7
Totalmente de acuerdo	27	40,3	40,3	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°42



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

La tabla muestra que el 52,2% de los encuestados está de acuerdo en que el personal mantiene una buena actitud antes sus reclamos mientras que el 7,5% no está de acuerdo ni en desacuerdo en que se mantenga la buena actitud del personal.

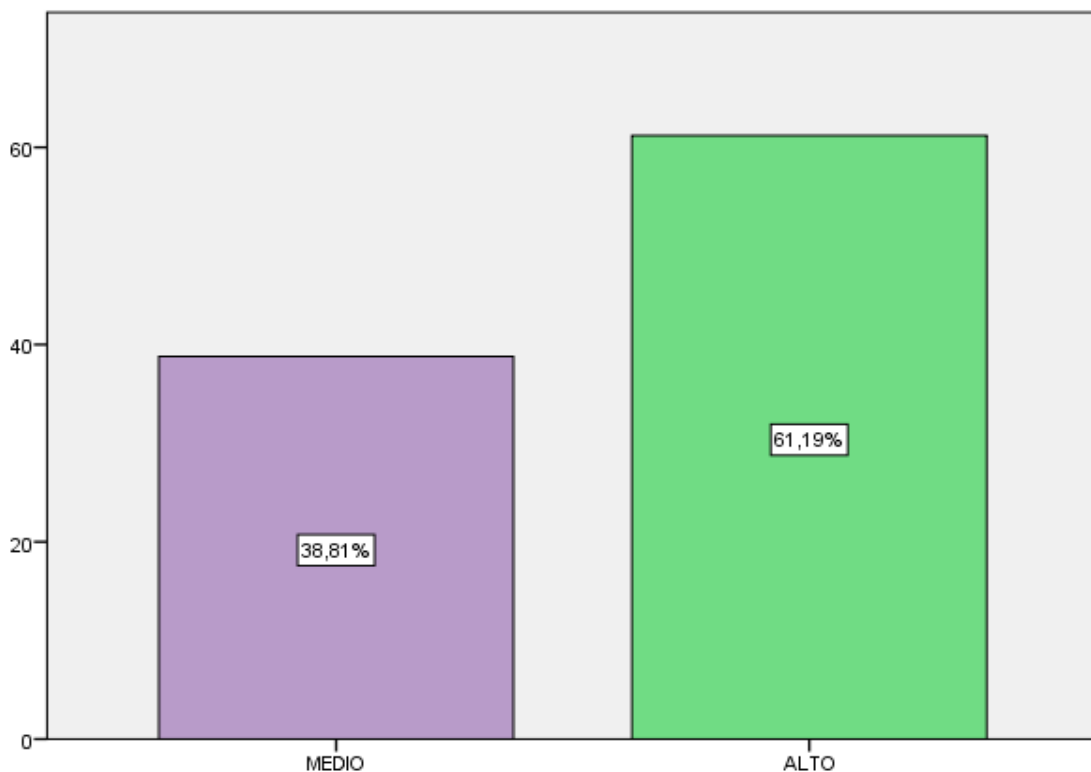
Dimensión N°4: Disciplina

Tabla N°43

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MEDIO	26	38,8	38,8	38,8
	ALTO	41	61,2	61,2	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Grafico N°43



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El grafico muestra que el 61,19% de los encuestados perciben un alto nivel de disciplina, mientras que el 38,81% percibe un nivel medio de disciplina por parte del personal de servicio.

Ítem N°6

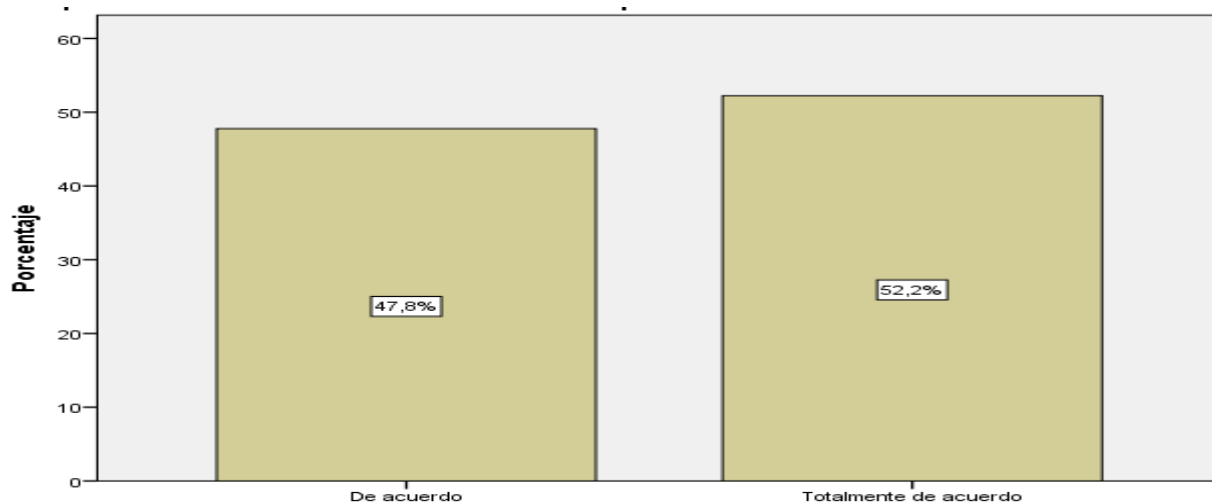
El personal mantiene una conducta respetuosa con usted en todo momento

Tabla N°44

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	32	47,8	47,8	47,8
Totalmente de acuerdo	35	52,2	52,2	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Grafico N°44



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El grafico muestra que el 52,2% de los encuestados están totalmente de acuerdo afirmando que el personal si mantiene una conducta respetuosa con ellos, mientras que el 47,8% está de acuerdo con la misma afirmación.

Ítem N°7

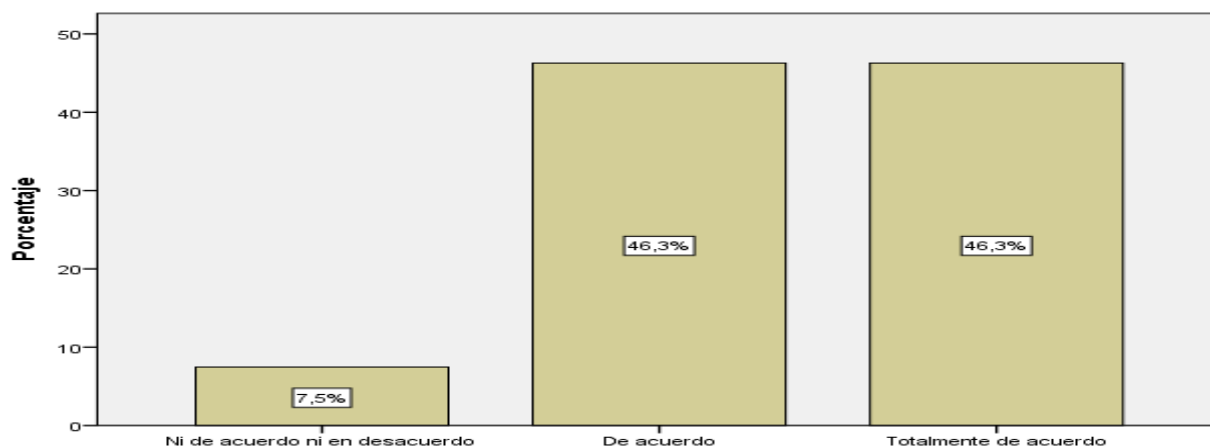
Percibe un lenguaje apropiado entre el personal de servicio mientras se encuentra en el restaurante

Tabla N°45

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	7,5	7,5	7,5
De acuerdo	31	46,3	46,3	53,7
Totalmente de acuerdo	31	46,3	46,3	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°45



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

En el gráfico se aprecia dos porcentajes del mismo valor de acuerdo y totalmente de acuerdo con 46,3% en que los consumidores perciben un lenguaje apropiado entre el personal de servicio, mientras que el 7,5% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

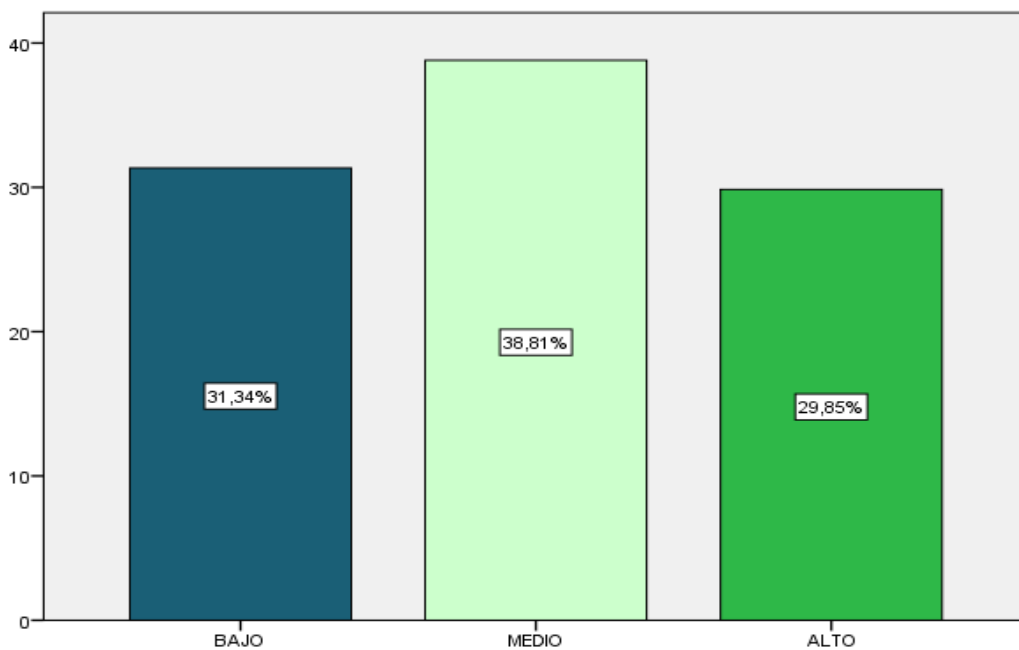
Dimensión N°5: Trabajo en equipo

Tabla N°46

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	21	31,3	31,3	31,3
	MEDIO	26	38,8	38,8	70,1
	ALTO	20	29,9	29,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°46



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El gráfico muestra que el 38,81% de los encuestados creen que el personal tiene un nivel medio de trabajo en equipo, mientras que el 29,85% piensan que el personal de servicio tiene un nivel alto de trabajo en equipo.

Ítem N°8

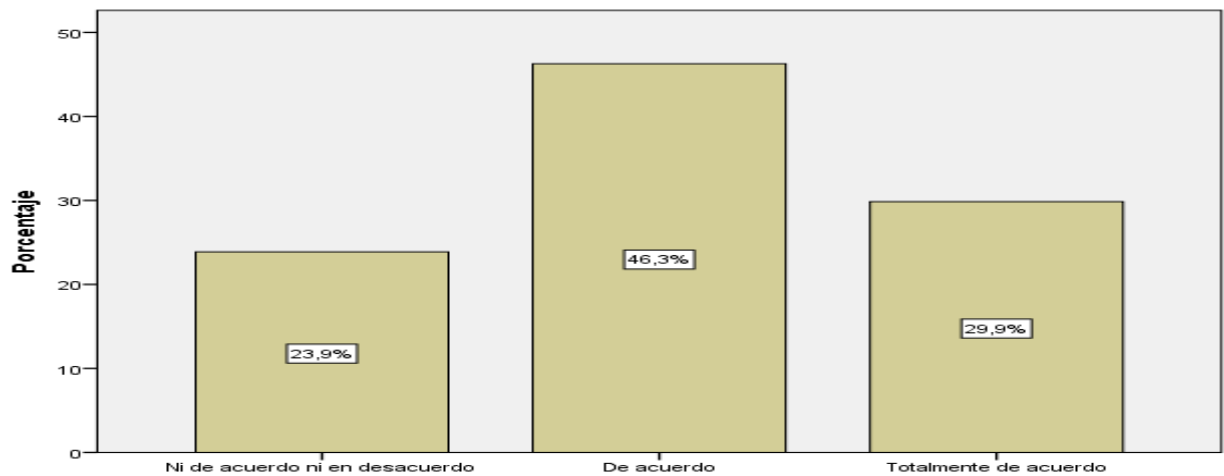
Percibe el trabajo en equipo en la ejecución de su servicio en mesa

Tabla N°47

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	23,9	23,9	23,9
De acuerdo	31	46,3	46,3	70,1
Totalmente de acuerdo	20	29,9	29,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Grafico N°47



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

La tala muestra que el 46,3% están de acuerdo en que perciben el trabajo en equipo en la ejecución de su servicio mientras que el 23,9% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Ítem N°9

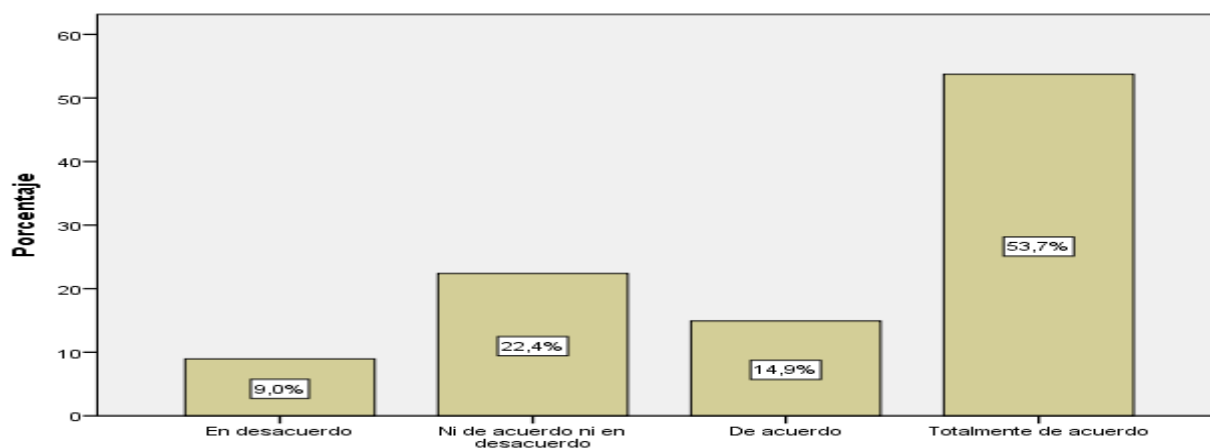
El personal logra resolver problemas que se presenten en su atención,
como errores en platos o cobros erróneos

Tabla N°48

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
V En desacuerdo	6	9,0	9,0	9,0
á Ni de acuerdo ni en	15	22,4	22,4	31,3
li desacuerdo				
d De acuerdo	10	14,9	14,9	46,3
o Totalmente de acuerdo	36	53,7	53,7	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°48



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

En el gráfico se muestra que el 53,7% percibe que el personal logra resolver problemas en su servicio mientras que el 9% no está de acuerdo dándole un valor negativo a su desempeño resolviendo problemas en el servicio.

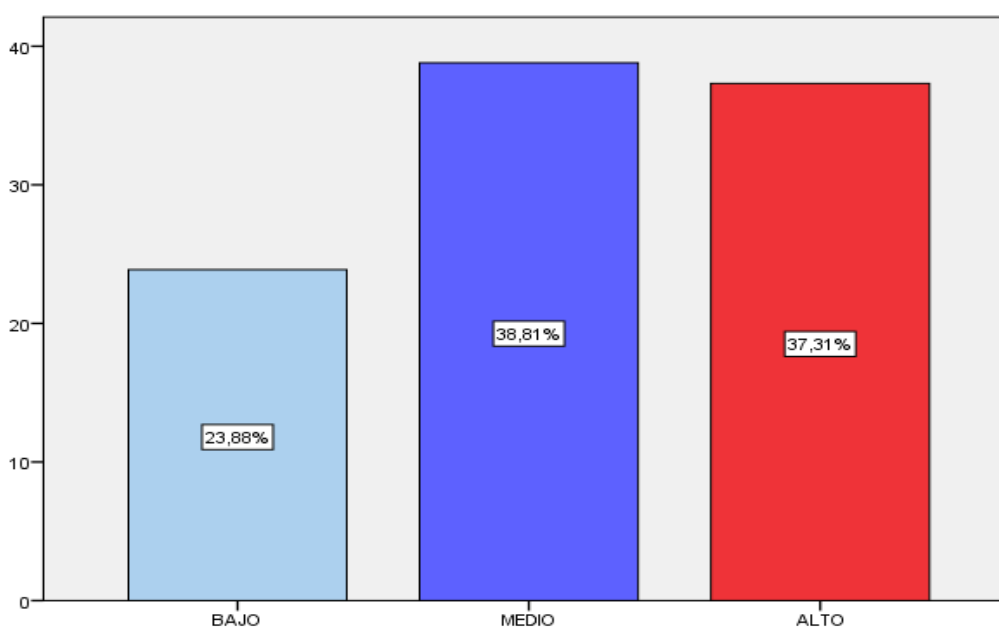
Dimensión N°6: Gestión y administración del trabajo

Tabla N°49

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	16	23,9	23,9	23,9
	MEDIO	26	38,8	38,8	62,7
	ALTO	25	37,3	37,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Grafico N°49



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

El gráfico muestra que el 38,81% de los encuestados percibe un nivel medio de gestión y administración del trabajo por parte del personal de servicio, mientras que el 23,88% percibe un nivel bajo de gestión del trabajo por parte de los trabajadores.

Ítem N°10

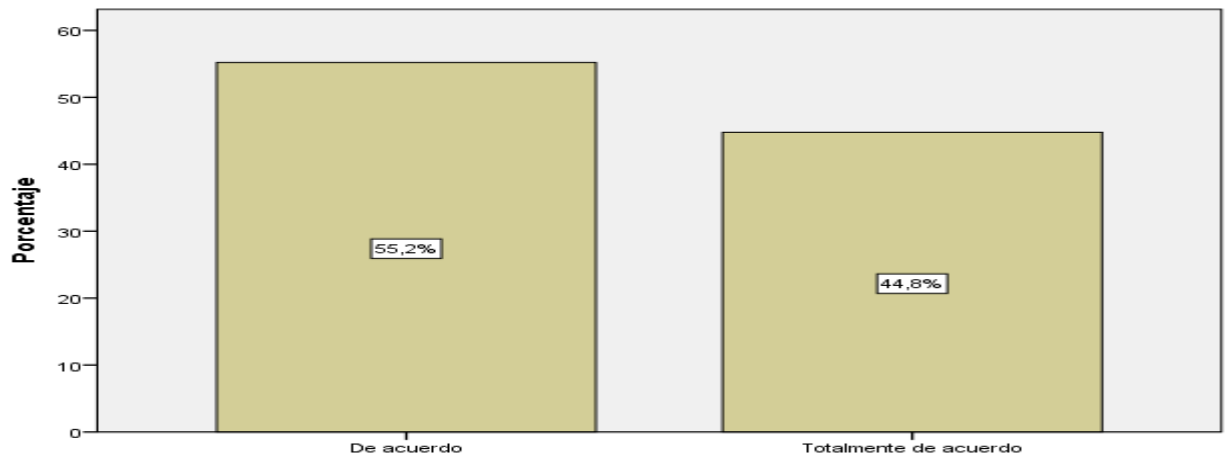
El personal le recibe como un invitado de la casa dándole la bienvenida y se despide dándole las gracias por su visita

Tabla N°50

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	37	55,2	55,2	55,2
Totalmente de acuerdo	30	44,8	44,8	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Grafico N°50



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

En el grafico se muestra que el 55,2% están totalmente de acuerdo en que el personal los recibe como invitado de la casa y el 44,8% están de acuerdo en que el personal usa el protocolo de servicio.

Ítem N°11

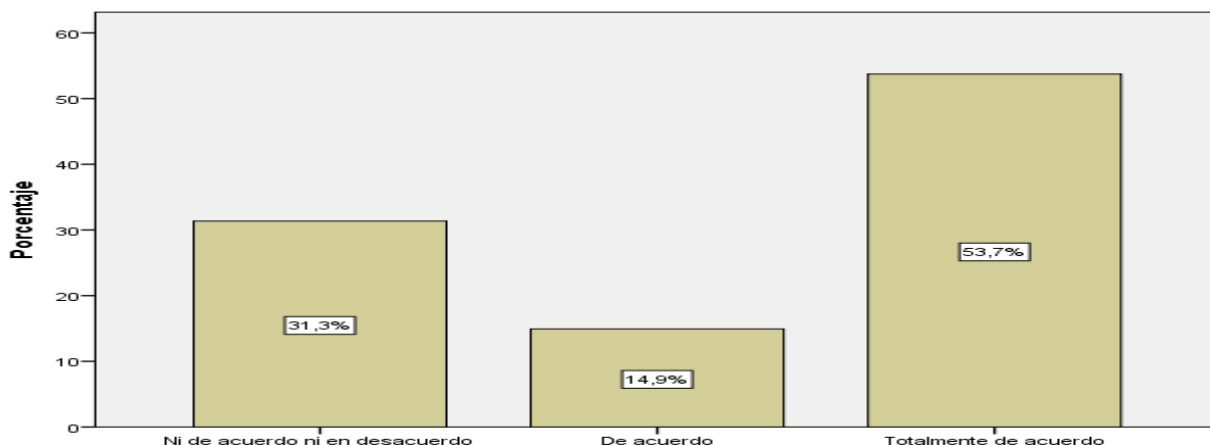
Sus pedidos llegan a su mesa en el tiempo estipulado por el mesero

Tabla N°51

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	31,3	31,3	31,3
De acuerdo	10	14,9	14,9	46,3
Totalmente de acuerdo	36	53,7	53,7	100,0
Total	67	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia, 2017

Gráfico N°51



Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación:

La tabla muestra que el 53,7% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que sus pedidos llegan a mesa oportunamente mientras que el 14,9% está de acuerdo en que sus pedidos llegan a tiempo a mesa.

3.3 Resultados de entrevista a los supervisores

Variable	Dimensión	Pregunta
Desempeño laboral	Destrezas en tareas	<p>1. ¿Cree que el personal de servicio ejecuta sus labores evitando errores?</p> <p>Se trabaja de forma correcta evitando errores pero en el día a día pueden pasar imprevistos que se pueden controlar.</p> <p>2. ¿El personal logra llegar a las ventas estimadas por la empresa?</p> <p>Las metas que se les pone mensualmente a lo largo del año se han llegado en un 75% hay un margen de error pero se debe a factores externos, por ejemplo la macroeconomía, las huelgas que hemos tenido hoy en día como la del sUTep que hace que el movimiento baje. En general los chicos siempre están con la ventas de estimados, lo más difícil son los factores externos, los factores internos son para nosotros una oportunidad de mejora.</p> <p>3. ¿El equipo de trabajo mantiene siempre la orientación hacia el cliente?</p> <p>Es lo se intenta día a día, siempre el personal está atento y al pendiente de las necesidades de sus clientes, y sobre todo el trato siempre es como invitado de la casa, en todo momento lo practicamos, cuando el restaurante está lleno se pueden obviar ciertos pasos pero se mantiene la orientación hacia el cliente.</p> <p>4. ¿Percibe usted que el personal realiza sus labores usando las buenas practicas?</p> <p>Si hablamos de manipulación en alimentos se podría decir que si, se trabaja de esa forma, pero en el día a día hay pequeños errores que no lo nota el comensal o cliente pero los supervisores si, y tratamos siempre de corregirlo.</p> <p>5. ¿Percibe usted que se realizan las labores de manera ordenada?</p> <p>Por la misma unidad de negocio que somos un restaurante la forma ordenada la tratamos de mantener siempre pero cuando hay movimiento o el conocido rash es que se pierde un poco el orden por el mismo movimiento, empezamos a trabajar tres o cuatro veces más rápido de lo normal.</p>
		<p>6. ¿Cuál es su percepción sobre el nivel de conocimiento que tiene el personal sobre la carta?</p> <p>Creo que podríamos mejorar, los chicos conocen la carta en su mayoría, teniendo en cuenta que se tienen 2 cartas</p>

	Conocimientos	<p>uno de almuerzo y otro de noche y te podría decir que algunos conocen la carta en más amplitud que otros ya que algunos tienen poco tiempo laborando en la empresa.</p> <p>7. ¿El personal conoce los procedimientos que se deben seguir en el servicio?</p> <p>Creo que si lo conocen, se trata de reforzar siempre en las reuniones preapertura pero considero que tampoco es un trabajo muy difícil hay 2 premisas que se trabaja, dar la bienvenida al cliente y tratarlo como invitado de la casa.</p>
	Adaptabilidad	<p>8. ¿Qué opina sobre la capacidad que tiene el trabajador para adaptarse a otros puestos?</p> <p>El personal puede rendir cualquier puesto lo importante es llevarles el mensaje y que sepan porque lo vamos a mover a ese puesto para que rindan de la mejor forma.</p> <p>9. ¿Qué opina de la capacidad que tiene el personal para aprender y desarrollar talentos?</p> <p>En el equipo hay muchos talentos y eso se basa en que pueden desempeñarse de la mejor forma incluso en otras áreas, muchos desarrollan destrezas aprendiendo del otro para ponerse a la altura de los demás y mejorar siempre.</p>
	Disciplina	<p>10. ¿El personal se muestra respetuoso con sus compañeros, jefes y otras áreas de la empresa?</p> <p>Siempre habrán puntos para corregir, no somos un cuartel militar, somos un restaurante así que siempre se le dice al personal cual es la forma de comportarse y siempre tenemos un lazo más amical, creo que se podría mejorar en la forma de transmitir las cosas pero siempre con respeto.</p> <p>11. ¿Qué opinión tiene sobre el cumplimiento de las horas laborales por parte de los trabajadores?</p> <p>Sería bueno que trabajen unas horas menos ya que se aprovecharía al 100% ese tiempo con un mejor desempeño, existen horas muertas después del servicio en donde el trabajador podría aprovecharlo para estar mejor motivado. Sobre la puntualidad aún hay que mejorar ya que siempre hay ciertos problemas que los</p>

		trabajadores tienen que les provoca una tardanza o una falta, sin embargo es importante siempre justificarlo por lo formal.
	Trabajo en equipo	<p>12. ¿Cómo describiría el trabajo en equipo en los trabajadores?</p> <p>Hay aspectos que deben mejorar, en el caso de los meseros por ganar una buena propina prefieren atender solos a sus mesas sin embargo cuando el restaurante está lleno necesitan a sus corredores de apoyo, hay momentos en los que se percibe el trabajo en equipo pero hay que mejorar la comunicación entre meseros y corredores para tener mejor coordinación en el servicio.</p> <p>13. ¿Se logra resolver problemas en equipo?</p> <p>Definitivamente se resuelven problemas en equipo, sin embargo siempre habrá alguien que le cueste más que a otro sobrellevar ciertas situaciones y por ello existe el compañerismo en el equipo en ocasiones se ayudan mutuamente cubriéndose en cada puesto para lograr sacar adelante el servicio.</p>
	Gestión del trabajo	<p>14. ¿Cree que el personal usa racionalmente los recursos que están a su disposición?</p> <p>Creo que el 80% tiene presente que hay que cuidar las cosas y sobretodo porque son su propia herramienta de trabajo y hay otro 20% que no lo entiende y estamos fallando.</p> <p>15. ¿El personal de servicio planifica actividades para evitar o reducir las dificultades en servicio?</p> <p>En ese aspecto el personal se esfuerza bastante y los capitanes retroalimentan a su equipo siempre para poder sobrellevar reservas difíciles o clientes muy complicados.</p> <p>16. ¿El personal respeta y ejecuta el protocolo de servicio estipulado por la empresa?</p> <p>En gran parte si lo hacen, sin embargo cuando el movimiento aumenta en el servicio se obvian algunas premisas pero se trata de mantener la estructura del servicio.</p> <p>17. ¿Qué piensa acerca del control de tiempos en procesos por parte de los trabajadores?</p> <p>Se puede mejorar el tiempo que el mesero le toma la orden al cliente; en su mayoría solo les toma 30 segundos en tomar el pedido pero si se aumenta a 2 minutos y se aplica técnicas efectivas de ventas estoy</p>

		<p>seguro que eso beneficiaría mucho al mesero y a la empresa ya que aumentaría el volumen de ventas. Es un tema que lo estamos discutiendo entre los supervisores y que debemos de aplicarlo. Por otro lado el personal de servicio trata de informar los tiempos de espera de sus pedidos, siempre lo hacen, pero entra en juego otras áreas como cocina y barra que en ocasiones se saturan de pedidos y se llegan a retrasar generando molestias entre los clientes.</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2017

IV. DISCUSIÓN

El trabajo de investigación tuvo como finalidad determinar el nivel de desempeño laboral del personal de servicio del restaurante Estadio Fútbol Club del Cercado de Lima, 2017; para ello se optó por trabajar con tres poblaciones; los consumidores, los supervisores de área y el propio personal de servicio para realizar una evaluación de 360 grados. Teniendo la presente investigación un enfoque mixto, se aplicó dos encuestas dirigidas a los consumidores tanto como al personal de servicio y se aplicó una entrevista a los supervisores de área. Con respecto a las dimensiones utilizadas, cabe decir que los autores que figuran en la presente tesis mencionaban elementos, factores y algunos modelos de desempeño que en ocasiones coincidían entre sí; por ello se optó por armar un propio esquema en base a estos autores y formar dimensiones e indicadores que sean lo más completo posible siguiendo el método científico. Con respecto a las muestras utilizadas cabe decir que hubo ciertas limitaciones en cuanto a los consumidores, ya que la población estuvo representada por 7000 personas y se realizó un reajuste cambiando el margen de error al 10% y el nivel de confianza al 90% para obtener 67 como muestra; ya que por ser un restaurante el lugar donde se recolecto los datos, la gerencia del local sugirió reducir el número de personas a los que se debió encuestar para no generar incomodidad a los clientes. Por ello se puede decir que la muestra en cuanto a los consumidores no fue tan representativa para determinar el desempeño del personal de servicio; sin embargo se ejecutó las acciones siguiendo las condiciones y protocolos de la empresa donde se realizó la investigación de campo. Respecto a los instrumentos de evaluación cuantitativos, se realizó el juicio de expertos siendo evaluado cada instrumento por tres docentes especialistas en el tema dándole una validez optima a los instrumentos, así mismo se aplicó el análisis del coeficiente de alfa de Cronbach dándole 0,874 al cuestionario dirigido a los trabajadores y 0,813 al instrumento dirigido a los clientes, por lo tanto estando ambos cercanos a 1 se puede decir que los instrumentos cuantitativos tienen una alta consistencia y fiabilidad. Asimismo el instrumento cualitativo dirigido a los supervisores de área fue evaluado por 2 expertos en el tema dándole una valoración de aplicabilidad de 75% y

97.5% respectivamente. Respecto a la recolección de datos, por parte de los consumidores se puede decir que posiblemente no hayan sido muy objetivos a la hora de responder las preguntas ya que las encuestas se ejecutaron en el momento de servicio en el restaurante, por ello algunos consumidores respondieron los cuestionarios de manera rápida y otros les incomodaba responder las preguntas a pesar que se redujo el número de ítems para esa muestra a 11. Por otro lado, la encuesta dirigida a los trabajadores se realizó en el momento que estaban desocupados antes y después de su hora de trabajo y se tomaron más tiempo en responder los cuestionarios conformado por 26 ítems, sin embargo por ser autoevaluación es posible que algunos trabajadores no hayan sido tan objetivos y se hayan dado valoraciones altas en algunos aspectos. Por ello también se optó por realizar la entrevista a los supervisores de área cuya participación fue esencial para obtener opiniones más objetivas y contrastar los resultados que se obtuvieron con los instrumentos cuantitativos. Los resultados obtenidos de las 2 muestras cuantitativas indicaron que se percibe un nivel medio de desempeño, coincidiendo la percepción del personal de servicio (47,62%) con la percepción de los consumidores (38,81%), también según los resultados de las guías de entrevista, los supervisores mencionaron que el personal hace bien su trabajo pero siempre hay imprevistos que se dan en el día a día y se busca solucionar, corregir y mejorar; por lo tanto se puede generalizar que el personal de servicio efectivamente tiene un nivel medio en su desempeño global. (Véase en las preguntas N°1, 4, 5, 6, 11, 13, 14 y 17 – Resultados de entrevista a los supervisores).

Salas (2010) señala que el desempeño laboral es el comportamiento de los colaboradores en el ámbito profesional, también afirma que un buen desempeño está ligado a una buena calidad de servicio y es necesario evaluar diversas competencias de cada trabajador y también las circunstancias en las que se da la ejecución de sus labores. Respecto al método para evaluar el desempeño el que se usó en la investigación fue la evaluación de 360 grados que Chiavenato (2007) indica que esta evaluación tiene un contexto general que envuelve a cada persona, se realiza tomando en cuenta a todos los elementos que interactúan con el evaluado como los

supervisores, colegas, subordinados, clientes y todas las personas que giran entorno al evaluado con un alcance de 360°.

Así mismo, los antecedentes de la presente investigación la mayoría relacionan el desempeño laboral con el clima organizacional, la motivación y uno con la satisfacción laboral como en el caso de la investigación de Zavaleta (2014), cuyo trabajo fue “Nivel de desempeño en los trabajadores y satisfacción laboral en la entidad financiera AMA en Pacasmayo” cuyo objetivo fue determinar el nivel de desempeño y la satisfacción laboral en la entidad financiera AMA donde se concluyó que el nivel de desempeño de los colaboradores es regular debido a que tienen poca iniciativa, creatividad y conocimientos de las operaciones que deben ejecutar y esto se debió a una serie de factores que tienen que ver con la satisfacción laboral como el factor motivacional, el factor humano, la retribución económica y las condiciones físicas del lugar de trabajo así mismo se determinó una relación directa relevante entre el desempeño laboral y la satisfacción del trabajador. Otros antecedentes relacionan el desempeño laboral con la motivación como el caso de la investigación de Sum (2015) en su tesis “Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango” cuyo objetivo fue establecer la influencia que tiene la variable motivación en la variable desempeño laboral del personal administrativo a través de los medios de diagnóstico motivacional y la evaluación del desempeño. En la investigación se concluyó que hay una influencia directa entre la motivación laboral y el desempeño, el resultado de la evaluación del desempeño fue positivo y es el producto de la motivación laboral que se les da a los colaboradores.

Determinar el nivel de destrezas en tareas del personal de servicio

Respecto a la dimensión “destrezas en tareas”, de los resultados obtenidos de las encuestas y de las guías de entrevistas, el personal de servicio recibió una valoración alta por parte de los clientes coincidiendo con la percepción de los mismos trabajadores ya que evitan los errores en el servicio, mantienen la orientación hacia el cliente y logran llegar a los estimados de venta propuestas por la empresa, sin embargo los supervisores también

indican que en ocasiones de obvian ciertos pasos a la hora de realizar las buenas prácticas de manipulación de alimentos cuando hay demasiado movimiento en el restaurante haciendo que el personal trabaje más rápido de lo normal perdiendo también el orden en el trabajo. (Véase en la pregunta N°1, 2, 3, 4, 5 de los resultados de la guía de entrevista).

Determinar el nivel de conocimientos del personal de servicio

Respecto a esta dimensión, el personal de servicio recibió una valoración de nivel alto tanto en la encuesta a los consumidores como a los mismos trabajadores es decir que conocen las características de los platos que están en la carta y los procedimientos que se deben llevar a cabo para determinadas tareas, sin embargo por parte de los supervisores de área indican que hay trabajadores que conocen la carta en más amplitud que otros ya que algunos son trabajadores nuevos en la empresa y conlleva un tiempo de aprendizaje acerca de los productos que ofrece la empresa y actualizarse en los nuevos procesos que se viene manejando en la empresa para la ejecución de tareas (Véase en la pregunta N°6 de los resultados de la entrevista a los supervisores).

En base al marco teórico Flores (2008, citado en Camarena,2013) indica que es el nivel que logra el trabajador tanto en conocimientos técnicos tanto en su área de trabajo como en otras áreas similares que se conectan con su área de trabajo, la capacidad de mantenerse actualizado de los avances y nuevas tendencias en su área de experiencia.

Determinar el nivel de adaptabilidad del personal de servicio

Respecto a la adaptabilidad, en esta dimensión se obtuvieron valoraciones distintas ya que por parte del personal de servicio se obtuvo un nivel alto de adaptabilidad, mientras que por parte de los consumidores se obtuvo un nivel medio de adaptabilidad ya que el personal tiene una debilidad a la hora de afrontar ciertos reclamos de los clientes. Sin embargo en la entrevista a los supervisores indican que el personal se adapta adecuadamente cuando se le mueve a un puesto diferente al suyo para que logre desarrollar más

talentos y sea más competitivo en la organización (Véase en la pregunta N°8 y 9 de los resultados de la entrevista a supervisores).

En base al marco teórico Flores (2008, citado en Camarena, 2013) se refiere a mantener la efectividad en diferentes entornos o situaciones en diferentes áreas con distintas responsabilidades y personas en su equipo de trabajo.

Determinar el nivel de disciplina del personal de servicio

Respecto a esta dimensión, hay una valoración alta al nivel de disciplina del personal de servicio coincidiendo los resultados de las encuestas a los trabajadores y los consumidores tomando como indicadores al respeto entre compañeros, jefes y clientes así como también al uso adecuado del lenguaje apropiado, cuidado de los bienes de la empresa y el cumplimiento del horario de trabajo. Por otro lado, los supervisores afirman que el personal en su mayoría respetan los horarios de trabajo pero siempre hay punto a corregir como las faltas injustificadas, también señalan que el mismo clima que se ve en el restaurante hace que sea un ambiente amical entre todos, no existe jefes diciendo lo que tienen que hacer, existe responsabilidades que cada uno ya conoce y ejecuta. (Véase en la pregunta N°11 y 10 de los resultados de guía de entrevista).

En base al marco teórico Campbell, McCloy, Oppler y Sager (1993) afirman que esta dimensión se basa en las normas y reglamentos internos de trabajo de cada empresa, se debe establecer los parámetros a estudiar y deben ser los más relevantes.

Determinar el nivel de trabajo en equipo del personal de servicio

Respecto al trabajo en equipo, los resultados de las encuestas a los consumidores y trabajadores coinciden dando una valoración de nivel medio a la capacidad que tiene el personal para trabajar en forma conjunta. Por otro lado los supervisores indican que el personal trabaja en equipo en ocasiones manteniendo su estructura de trabajo y ante dificultades se ayudan mutuamente. (Véase las preguntas N°12 y 13 de los resultados de la guía de entrevista).

En base al marco teórico Flores (2008, citado en Camarena, 2013) define el trabajo en equipo como la capacidad de desarrollar las labores en equipos de trabajo para alcanzar objetivos organizacionales provocando un ambiente armónico entre los trabajadores.

Determinar el nivel de gestión y administración del trabajo que tiene el personal de servicio

Respecto a esta dimensión, según los resultados de la encuesta a los consumidores, el personal de servicio tiene un nivel medio de gestión y administración del trabajo ya que el 38,81% de los clientes encuestados no están muy satisfechos con los tiempos de espera ya que hay oportunidades en las que los pedidos demoran lo cual según la entrevista a los supervisores indican que ellos se debe cuando cocina o barra se saturan de pedidos ya que esas áreas cuidan demasiado la calidad de los productos y trabajan con una receta estandarizada por la empresa, también indican que se tiene que mejorar algunos aspectos como el uso adecuado de los recursos y no malgastarlos, indican también que el 80% de los trabajadores son conscientes del cuidado que deben tener y otro 20% no lo tiene claro y deben mejorar. Otro aspecto a mejorar son los tiempos que el mesero le dedica a tomar la orden a un comensal ya que actualmente lo hacen en 30 segundos cuando son mesas de 2 o 4 personas sin embargo si aumenta el tiempo de comanda a 2 minutos podrían ofrecer más productos para que luego no tenga que pasar a sistema los nuevos pedidos y los platos y bebidas lleguen a la mesa todo junto brindando así una atención más oportuna y una mejor venta. También los jefes afirman que siempre planifican actividades en las reuniones preapertura cuando son reservas grandes de hasta 50 personas y en su mayoría el servicio se logra realizar de manera correcta (Véase las preguntas N°14,15,16 y 17 de los resultados de entrevista a supervisores).

En base al marco teórico Campbell, McCloy, Oppler y Sager (1993) afirman que la gestión y administración del trabajo se basa en el ahorro de los recursos, la planificación de tareas y el control de tiempos que se tiene de los procesos en determinadas tareas.

V. CONCLUSIONES

1. La presente investigación se dedicó a determinar el nivel de desempeño laboral que tiene el personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club del Cercado de Lima, por lo tanto, se determinó que su desempeño es de nivel medio debido a los resultados obtenidos, coincidiendo en las evaluaciones por parte de los consumidores y el mismo personal de servicio, además los supervisores de área a lo largo de las entrevistas mencionaron aspectos que se tienen que mejorar.
2. El personal de servicio tiene un nivel alto de destrezas en tareas, así lo indican los indicadores de concentración, esfuerzo en conseguir metas y la orientación hacia el cliente, también por parte de los supervisores que indican que el personal de servicio logra llegar a los estimados de ventas mensuales.
3. El personal de servicio tiene un alto nivel de conocimientos acerca de los procesos que deben llevar a cabo en distintas tareas y los productos que ofrece la empresa, brindándole seguridad al consumidor en la compra de platos y bebidas de la carta.
4. El personal de servicio tiene un nivel alto de adaptabilidad ya que se logra adaptar al movimiento vertical y horizontal así como también logra desarrollar talentos en distintos puestos para repotenciar su desempeño.
5. El personal de servicio tiene un nivel medio en cuanto a la disciplina ya que mantiene el respeto con los compañeros, jefes y clientes pero inciden en tardanzas y faltas injustificadas.
6. El personal de servicio tiene un nivel medio de trabajo en equipo ya que algunas veces logran trabajar conjuntamente para lograr objetivos y dificultades cuando hay mucho movimiento en el servicio pero algunos trabajadores prefieren atender de manera personalizada a sus comensales y falla en la comunicación constante con sus compañeros de apoyo.
7. El personal de servicio logra gestionar y administrar su trabajo de manera regular, planifica sus tareas para evitar dificultades sin embargo no controla adecuadamente los tiempos en procesos para dar una atención oportuna a los comensales tal como lo indica los supervisores de área y la encuesta a los clientes.

VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda realizar un estudio de los factores que están influyendo en el desempeño de nivel medio que presenta el personal de servicio, realizando entrevistas con cada uno de ellos; luego de conocer los factores que están provocando dicho desempeño se le puede asignar programas de coaching para el desarrollo en cada puesto que ocupa el área de servicio para repotenciar sus debilidades y convertirlas en fortalezas.
2. Para que se continúe con el alto desempeño reflejado en esta dimensión se recomienda que se contribuya con un incentivo al personal de servicio que no solo favorezca a los meseros sino también a los demás puestos del área ya que son elementos de apoyo que hacen que se logren las metas de los estimados de venta mensuales, con ello se lograría motivar al trabajador y sentirá que su trabajo es importante y valorado dentro de la organización.
3. Se recomienda que el 23,8% de los trabajadores que presentan debilidades sobre el conocimiento acerca de los productos que ofrece la empresa sean movilizado periódicamente a un área en donde logre aprender mejor los productos como por ejemplo al puesto de corredores de cocina que se encargan de llevar los platos a mesa y conocen por completo las características de cada uno ya que hacen un buen uso de la memoria. Asimismo a los trabajadores nuevos en la empresa darles las facilidades necesarias como una copia completa de la carta para que puedan tener tiempo de estudiarla y ver opciones de cómo vender dichos platos y bebidas para generar ventas.
4. La empresa RINCSA debería adaptar a su personal de servicio ante contextos difíciles haciendo simulaciones con clientes complicados para que aprendan a manejar la situación de forma profesional y no llegar al punto que el cliente llene el libro de reclamaciones por una mala respuesta ante un reclamo suyo, todo ello con la ayuda de un coach que logre plantear un procedimiento genérico que todo el personal pueda controlar y ejecutar.

5. En cuanto a la disciplina se recomienda informar sobre las consecuencias que tiene el incumplimiento del horario de trabajo que es un papel clave del desempeño y parte importante de un acuerdo de contrato entre la empresa y el trabajador, de no corregir estas faltas se podría resolver en el despido del colaborador por parte de la empresa. Por otro lado se debe fortalecer el sistema de selección de personal para que pasen por una observación continua al iniciar en la empresa para ver sus incidencias de tardanzas y faltas y saber si en un individuo comprometido con su trabajo y si le conviene o no a la empresa contar con sus servicios.
6. Para mejorar el trabajo en equipo se recomienda fijar objetivos que involucren a todo el personal de servicio, identificar líderes dentro del equipo que construyan confianza en lograr objetivos en común no solo de ventas, sino en nivel de ejecución alcanzado que puede ser evaluado de forma periódica, impulsar la comunicación entre el equipo con juegos didácticos que necesiten el esfuerzo de cada elemento del grupo.
7. Se recomienda fijar tiempos de atención al consumidor y especificar los tiempos de espera por producto que llega a mesa, aumentar el tiempo de tomar el pedido de los comensales para que se reduzca el tiempo de comanda en el sistema para que cocina y barra puedan trabajar adecuadamente los pedidos y que la atención sea oportuna.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ajello, A. (2003). La motivación para aprender. En C. Pontecorvo (coord.), *Manual de psicología de la educación*. (pp. 251-271). España: Popular.
- Álvarez, P. (2017, 29 de Junio). Martín Berasategui: “ocho estrellas se consiguen creyendo en el equipo”. *Cinco Días*. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/11/24/sentidos/1480017376_655445.html
- Anderson, J. (1987). Skill acquisition: compilation of weak-method problem solutions. *Psychological review*, 94, 192-210.
- Aquino, J., Vola, R. Arecco, M. & Aquino, G. (2004). *Recursos Humanos*. (3ª ed.). Buenos Aires: Ediciones Machi.
- Araujo, M., & Guerra, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *Cicag*, 4(2). Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/534/1288>
- Batista, M. (2014, 28 de enero). Uso del lenguaje en el entorno laboral. *Listín Diario*. Recuperado de <http://www.listindiario.com/la-vida/2014/1/27/308481/Uso-del-lenguaje-en-el-entorno-laboral>
- Best, J. (2002). *Psicología cognoscitiva*. Distrito federal, México: Thomson
- Bohlander, G., Sherman, A. & Snel, S. (2003). *Administración de recursos humanos*. (12ª ed.) España: Thomson
- Caldeiro, G., & Vizcarra, M. (2005). *El trabajo cooperativo en el aula*. México: Thomson
- Calderón, F. (2014, 25 de agosto). Jornada de trabajo y horario de trabajo. *Gerencie.com*. Recuperado de <https://www.gerencie.com/jornada-de-trabajo-y-horario-de-trabajo.html>
- Camarena, M. (2013). *Liderazgo del profesional de enfermería y su influencia en el desempeño laboral en los servicios de emergencia de hospitales públicos de Lima*. Recuperado de

https://www.academia.edu/7326192/UNIVERSIDAD_PERUANA_CAYE_TANO_HEREDIA?auto=download

- Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S. & Sager, C. (1993). *A theory of performance*. (1ra ed.). San Francisco: Jossey-Bass
- Candel, M. (2012). *Las competencias laborales como predictores de desempeño en una empresa del sector del juego*. Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/84063/TMJCR.pdf>
- Castelmonte SAC. (s.f). *La gestión de la calidad y su contribución estratégica. Perú*. Recuperado de <http://centrocastelmonte.com/buenas-practicas-de-manufactura-peru-bpm.html>
- Chaux, R. (2014). *Competencias*. México: Wix. Recuperado de <https://ramonchaux.wixsite.com/competencias/conocimiento-de-producto>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Recuperado de <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Administraci%C3%B3n%20de%20RH-IDALBERTO%20CHIAVENATO.pdf>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. (1ª ed.). México: McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. (8ª ed.). Mexico: McGraw-Hill
- Concentración. (2017). en: Word Reference, 1st ed. [online] España: Marco Baroni & Eros Zanchetta, párr.4. Recuperado de <http://www.wordreference.com/definicion/concentraci%C3%B3n> [Accessed 28 Jun. 2017].
- De Cenzo, D. & Robbins, S. (2005). *Administración de recursos humanos* (1ª ed.). Mexico: Limusa Wiley
- De Jesús, E. (2015, 24 de junio). *Importancia de la optimización de recursos en la empresa*. Ensayo. Recuperado de

<https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-optimizacion-de-recursos-en-la-empresa-ensayo/>

Dessler, G. (2001). *Administración del personal*. (8ª ed.). Mexico: Pearson Prentice Hall.

Escamilla, M. (s.f). Diseño no experimental. Sistema de universidad virtual, aplicación básica de los métodos científicos. México. Recuperado de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf

Facundo, L. (s.f). Teorías contemporáneas del aprendizaje. Recuperado de <https://coscomantauni.files.wordpress.com/2011/09/teorias-del-aprendizaje.pdf>

Falla, S. (2009, 27 de julio). Comunicación constante con tu equipo de trabajo, jefes o empleados. Maestros del web. Recuperado de <http://www.maestrosdelweb.com/comunicacion-constante-con-tu-equipo-de-trabajo-jefes-o-empleados/>

Frías, J. & Veliz, J. (2013). La adaptabilidad a los cambios imprevistos del entorno y la creación de capacidades para el autocontrol en la empresa. *CyTA*, 12(1). Recuperado de <http://www.cyta.com.ar/ta1201/v12n1a2.htm>

GestioPolis. (2001, 13 de febrero). ¿Qué es protocolo y para qué sirve en la empresa?. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-protocolo-y-para-que-sirve-en-la-empresa/>

Gonzales, S. (2016, 6 de junio). El respeto en el trabajo. [Mensaje de un blog]. Recuperado de <http://merca-publicidad.com/el-respeto-en-el-trabajo/>

Gonzales, Z. (2012). Actitudes que favorecen el trabajo en equipo. [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://paraeducar.wordpress.com/2012/11/02/actitudes-que-favorecen-el-trabajo-en-equipo/>

Gordon, H. (1989). *Teorías del aprendizaje*. México D.F: Trillas

- Guerreo, L., Alarcón, R. & Collazos, C. (s.f). Indicadores de cooperación en el trabajo grupal. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/d4fc/385ce4ab7898fceece8d4075753d023e27c7.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México: Mc Graw – Hill.
- Huaruco, G. (2014, 28 de agosto). Central Restaurante: "Hemos llegado a tener un trabajador para cada comensal". *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/central-hemos-llegado-tener-trabajador-cada-comensal-2106849>
- Ixtepan, I. (2013, Julio 22). Teoría de Skinner, Maslow y McGregor en equipos de alto rendimiento. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-skinner-maslow-y-mc-gregor-en-equipos-de-alto-rendimiento/>
- Kluwer, W. (2017). Horario de trabajo. [En línea] Recuperado de http://www.guiasjuridicas.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAEAMtMSbF1jTAAAUMjC2MztlUouLM_DxblwMDCwNzAwuQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoAgwrIOTUAAAA=WKE
- Malena, E. (2012). Watson y el conductismo. *Laguia*. Recuperado de <http://psicologia.laguia2000.com/psicologia-cognitiva/watson-y-el-conductismo>
- Martínez, M. (2012). Impulsos psicológicos de todo tipo. [Mensaje de un blog]. Recuperado de <https://staticmau.wordpress.com/2012/11/19/impulsos-psicologicos-de-todo-tipo/>
- McCloy, R., Campbell, & Cudeck, R. (1994). A confirmatoring test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 493-505.
- Medina, I. (2016, 14 de octubre). Ignacio Medina y su crítica al restaurante Central. *Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/noticias/ignacio-medina-critica-restaurant-central-399435>

- Mino, E. (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque*. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/108/1/TL_Mino_Perez_Edgaro_Mauricio.pdf
- Monsalve, J. (2015). La discreción [Diapositivas]. Prezi. Recuperado de <https://prezi.com/qya7k72bshed/la-discrecion/>
- Naranjo, J. (2011, 6 de abril). El respeto como valor. [Mensaje de un blog]. Recuperado de <http://www.repetoerlaynesmoran.blogspot.pe/2011/04/el-respeto-como-valor-autor-erlaynes.html>
- Organización Iberoamericana de Seguridad Social. (s.f). ¿Por qué es importante el orden y la limpieza en el lugar de trabajo?. España. Recuperado de http://www.oiss.org/estrategia/IMG/pdf/Orden_y_limpieza.pdf
- Ormrod, J. (2005). *Aprendizaje humano*. (4ª ed.). España: Pearson education
- Pizzo, M. (2012, 6 de abril). La gestión de los tiempos del servicio. Estrategias para hacerlo a favor del cliente. Portal Calidad. Recuperado de http://www.portalcalidad.com/articulos/105-la_gestion_tiempos_del_servicio_estrategias_hacerlo_favor_del_cliente
- Rincón Cerveceros S.A. (2016). Reglamento interno de trabajo. Perú
- Robbins, S. (2004), *Comportamiento organizacional*. (10mo ed.). México: Prentice Hall.
- Roma, K. (2014). Administración [Diapositivas]. México: Universidad de Ixtlahuaca Uicui. Recuperado de <https://es.slideshare.net/KarenRoma02/slideshare-2-35267364>
- Salas P. & Ramón S. (2010). Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. *Educación Médica Superior*, 24(3), 387-417. Recuperado en 10 de mayo de 2017, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412010000300011&lng=es&tlng=es.

- Santrok, J. (2002). *Psicología de la educación*. Mexico: McGrawHill
- Serra, LI. (2014). El conocimiento del producto, clave para generar confianza en el cliente. España: Con tu negocio. <https://www.contunegocio.es/marketing/el-conocimiento-del-producto-clave-para-generar-confianza-en-el-cliente/>
- Snell, S. & Bohlander, G. (2014). *Administración de recursos humanos*. (16ª ed.). México: Cengage Learning.
- Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral, estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango*. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Talero, M. (2013). ¿Para qué sirve la Descripción de Puestos de Trabajo?. España: GBS Recursos Humanos. <http://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/para-que-sirve-la-descripcion-de-puestos-de-trabajo/>
- Televisa. (2015). *Valores: Esfuerzo*. México. Recuperado de <https://fundaciontelevisa.org/valores/valores/esfuerzo>
- Trejos, A. (2010, 23 de noviembre). La custodia de los bienes de la empresa. Central América. Recuperado de http://www.centralamericadata.com/es/article/home/La_custodia_de_los_bienes_de_la_empresa
- Universidad Cesar Vallejo. (2003). *Gestión de recursos humanos*. Perú
- Universidad de Antioquia & Parque de la vida. (2015). *Un espacio limpio y ordenado = calidad en el trabajo*. Colombia. Recuperado de <http://parquedelavida.co/index.php/campanas/item/425-un-espacio-limpio-y-ordenado-calidad-en-el-trabajo>.
- Universidad de Cádiz. (2017). *Plataforma para la formación, cualificación y certificación de las competencias profesionales: Orientación al cliente*. España. Recuperado de

http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=146:orientacion-al-cliente&catid=55:competencias

Universidad Estatal a Distancia. (2016). Institución benemericana de la educación y la cultura. Costa Rica: Uned. Recuperado de <http://www.uned.ac.cr/acontecer/hablemos-de-rrpp/1334-planificacion-en-la-organizacion-de-actividades>

Uria, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas cía. Ltda. De la ciudad de Ambato*. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1376/1/296%20Ing.pdf>

Valdes, C. (2013). Psicología de la atención y de la concentración [Diapositivas]. El Salvador: Universidad Francisco Gavidia. Recuperado de <https://es.slideshare.net/CDJVALDES/atencion-y-concentracion-21781791>

Vicente, M. (2013). *Psicología online: Explicando la dinámica de la conducta*. España. Recuperado de <http://www.psicologia-online.com/pir/aproximacion-de-metas-de-motivacion-personalidad.html>

Wigodski, J. (2010). Metodología de la investigación. Recuperado de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.pe/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

Work Meter. (2014,18 de Agosto). Planificar y organizar de forma efectiva. [Mensaje de un blog]. Recuperado de <http://es.workmeter.com/blog/bid/350774/Planificar-y-organizar-de-forma-efectiva>

Zavaleta, L. (2014). *Nivel de desempeño de los trabajadores y satisfacción laboral en la entidad financiera AMA en Pacasmayo*. Recuperado de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2061/zavaletacha_calla_lady.pdf?sequence=1&isAllowed=

VIII. ANEXOS

Anexo N°1

Instrumento de investigación dirigido a los trabajadores



CUESTIONARIO SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE SERVICIO EN EL RESTAURANTE ESTADIO FUTBOL CLUB EN EL CERCADO DE LIMA 2017

Buenos días/tardes, esperamos su colaboración, respondiendo con sinceridad el presente cuestionario. Es anónimo.

El presente tiene como objetivo determinar el nivel de desempeño laboral que tiene el personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club del Cercado de Lima 2017.

Instrucciones:

Marcar con un (x) la alternativa que Ud. Crea conveniente. Se le recomienda responder con la mayor sinceridad posible.

Dimensión 1: Destrezas en tareas

N°	Pregunta	Alternativa				
		Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Se mantiene concentrado en la ejecución de sus labores evitando errores	Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
2	Se preocupa por vender los nuevos productos que ofrece la empresa	Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
3	Mantiene el interés en satisfacer al cliente y sus necesidades en todo momento	Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
4	Se esfuerza en llegar a los estimados de ventas mensuales	Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
5	Realiza su trabajo con buenas prácticas en manipulación de alimentos y menaje	Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre

6	Realiza su trabajo de forma ordenada	Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
---	--------------------------------------	-------	-------------	---------	--------------	---------

Dimensión 2: Conocimientos

7	Conoce todos los platos y sus características expuestas en la carta	Nada	Poco	Regular	Mucho	Totalmente
8	Conoce las labores específicas de su puesto de trabajo	Nada	Poco	Regular	Mucho	Totalmente
9	Conoce los procedimientos con los que debe realizar sus labores	Nada	Poco	Regular	Mucho	Totalmente

Dimensión 3: Adaptabilidad

10	Puede realizar otras actividades diferentes a las de su puesto específico	Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
11	Se adapta fácilmente a los cambios dentro de la organización	Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
12	Desarrolla destrezas a partir de la observación e imitación de labores de sus compañeros	Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre

Dimensión 4: Disciplina

13	Mantiene una conducta respetuosa con sus compañeros, jefes y clientes	Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
14	Guarda la discreción en la emisión de información confidencial de la empresa	Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
15	Cuida los bienes materiales de la empresa que están a su disposición	Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
16	Cumple los horarios de trabajo evitando tardanzas y ausencias	Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
17	Se comunica con los compañeros, jefes y otras áreas de la empresa de manera correcta y clara	Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre

Dimensión 5: Trabajo en equipo

18	Aplica estrategias en equipo para lograr los objetivos planteados por la empresa	Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
19	Coopera con el equipo ante dificultades y actividades que necesitan su apoyo	Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
20	Mantiene una comunicación constante con su equipo	Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
21	Soluciona problemas en forma conjunta usando las destrezas personales y de sus compañeros de equipo	Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
22	Mantiene una actitud positiva con el equipo para lograr objetivos	Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre

Dimensión 6: Gestión y administración

23	Usa los recursos de la empresa óptimamente	Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
24	Planifica actividades con anticipación para evitar dificultades en el servicio	Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
25	Sigue el protocolo de servicio que exige la organización	Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre
26	Controla los tiempos en los procesos de servicio y otras labores evitando el incumplimiento e insatisfacción del cliente	Nunca	Raras veces	A veces	Casi siempre	Siempre

Anexo N°2

Instrumento de investigación dirigido a los consumidores



CUESTIONARIO SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE SERVICIO EN EL RESTAURANTE ESTADIO FUTBOL CLUB EN EL CERCADO DE LIMA 2017

Buenos días/tardes, esperamos su colaboración, respondiendo con sinceridad el presente cuestionario. Es anónimo.

El presente tiene como objetivo determinar el nivel de desempeño laboral que tiene el personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club del Cercado de Lima 2017.

Instrucciones:

Marcar con un (x) la alternativa que Ud. Crea conveniente. Se le recomienda responder con la mayor sinceridad posible.

Dimensión 1: Destrezas en tareas

N°	Pregunta	Alternativa				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	
1	Llegan sus pedidos tal y como se lo solicitó al personal de servicio	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2	El personal se muestra atento y satisface sus solicitudes en el servicio	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
3	La mesa donde se atiende y el menaje (cubiertos, vasos y platos) se encuentran limpios para su uso	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Dimensión 2: Conocimientos

4	El personal le informa correctamente sobre las características de platos y bebidas expuesta en la carta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
---	---	--------------------------	---------------	--------------------------------	------------	-----------------------

Dimensión 3: Adaptabilidad

5	El personal mantiene una buena actitud ante un reclamo suyo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
---	---	--------------------------	---------------	--------------------------------	------------	-----------------------

Dimensión 4: Disciplina

6	El personal mantiene una conducta respetuosa con usted en todo momento.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
7	Percibe un lenguaje apropiado entre el personal de servicio mientras se encuentra en el restaurante	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Dimensión 5: Trabajo en equipo

8	Percibe el trabajo en equipo en la ejecución de su servicio en mesa	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
9	El personal logra resolver problemas que se presenten en su atención, como errores en platos o cobros erróneos, etc	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Dimensión 6: Gestión y administración

10	El personal le recibe como un invitado de la casa dándole la bienvenida y se despide dándole las gracias por su visita	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
----	--	--------------------------	---------------	--------------------------------	------------	-----------------------

11	Sus pedidos llegan a su mesa en el tiempo estipulado por el mesero	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
----	--	--------------------------	---------------	--------------------------------	------------	-----------------------

Anexo N°3

Instrumento de investigación dirigido a los jefes de área



GUIA DE ENTREVISTA

Lugar de nacimiento del entrevistado: Lima

Centro de labores del entrevistado: Rincón Cerveceros S.A

Cargo del entrevistado: Supervisor

Sexo del entrevistado: Masculino

Hora de entrevista:

Lugar de entrevista: Restaurante Estadio Fútbol Club

I. SOBRE DESTREZAS EN TAREAS:

1. ¿Cree que el personal de servicio ejecuta sus labores evitando errores? ¿Por qué?
2. ¿Qué opina sobre el personal de servicio y las ventas que logran generar?
3. ¿El equipo de trabajo mantiene siempre la orientación hacia el cliente? ¿Por qué?
4. ¿Percibe usted que el personal realiza sus labores usando las buenas prácticas?
5. ¿Percibe usted que se realizan las labores de manera ordenada?

II. SOBRE CONOCIMIENTOS:

6. ¿Cuál es su percepción sobre el nivel de conocimiento que tiene el personal sobre la carta?
7. ¿El personal conoce los procedimientos que se deben seguir en el servicio?

III. SOBRE ADAPTABILIDAD:

8. ¿Qué opina sobre la capacidad que tiene el trabajador para adaptarse a otros puestos?
9. ¿Qué opina de la capacidad que tiene el personal para aprender y desarrollar talentos?

IV. SOBRE DISCIPLINA:

10. ¿El personal se muestra respetuoso con sus compañeros, jefes y otras áreas de la empresa?
11. ¿Cree que el personal cuida los bienes de la empresa?
12. ¿Qué opinión tiene sobre el cumplimiento de las horas laborales por parte de los trabajadores?

V. SOBRE TRABAJO EN EQUIPO

13. ¿Cómo describiría el trabajo en equipo en los trabajadores?

VI. SOBRE GESTION Y ADMINISTRACION DEL TRABAJO

14. ¿Cree que el personal usa racionalmente los recursos que están a su disposición? ¿Cómo se da cuenta de ello?
15. ¿El personal de servicio planifica actividades para evitar o reducir las dificultades en servicio? ¿Cómo lo hacen?
16. ¿El personal respeta y ejecuta el protocolo de servicio estipulado por la empresa? ¿Por qué?
17. ¿Qué piensa acerca del control de tiempos en procesos por parte de los trabajadores?

GUIA DE OBSERVACION

DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE SERVICIO DEL RESTAURANTE ESTADIO FUTBOL CLUB DEL CERCADO DE LIMA, 2017

Investigador: Roger Anthony Christopher Villalobos Mego

Lugar de observación: Restaurante Estadio Futbol Club

Horario de la observación: 11:40 am y 2:00 pm

DIMENSION: Destrezas en tareas
INDICADOR: Orientación a la venta
Durante la investigación de campo se pudo observar que los meseros sugieren platos y bebidas de acuerdo al gusto del cliente preguntándoles si prefieren platos con pollo, carne o pescado y seguido de ello les sugieren lo platos que les podrían interesar a los comensales. Algunos meseros sugieren de entradas platos que tiene mayor margen de ganancia para la empresa asimismo con las bebidas.
INDICADOR: Orientación al cliente
Se pudo observar que el personal está al pendiente de las necesidades de los comensales asimismo se muestra atento con ellos preguntándoles si se les ofrece algo más o si todo está conforme.
INDICADOR: Uso de buenas practicas
Se pudo observar que el personal usa guantes quirúrgicos y tapa boca al manipular alimentos, también usan la malla para el cabello al ingresar a la zona de cocina o bar.
INDICADOR: Orden de trabajo
Las zonas de las estaciones se encontraban ordenadas y limpias en la apertura, sin embargo cuando la demanda aumento, por el mismo rash se empezó a notar el desorden en las estaciones de ajíes y pan las cuales se ordenaban periódicamente siendo delegadas por el supervisor de turno.
DIMENSION: Conocimientos
INDICADOR: Conocimiento de productos
Se pudo observar que los meseros manejan muy bien la información de la carta ya que explican detalladamente a los comensales cada plato sugerido, sin embargo, algunos corredores de salón cuando se acercan a mesa y el cliente le

pregunta sobre diversos platos le dicen que llaman al mesero para que los atiendan en sus dudas.
DIMENSION: Disciplina
INDICADOR: Respeto
En la investigación de campo se pudo notar el respeto entre los compañeros, también hay lasos amicales entre el personal y los jefes.
INDICADOR: Cuidado de los bienes de la empresa
Se pudo observar que el personal mantiene en buen estado el mobiliario como mesas y sillas asimismo se realizan cheks list de menaje en la apertura. También cuidan los equipos electrónicos como computadoras, tablets, hornos microondas, televisores y teléfonos
DIMENSION: Trabajo en equipo
INDICADOR: Actitud cooperativa
En la observación de las 2:00 pm se notó que el restaurante estaba al 70% de culpabilidad y en las mesas de mayor cantidad de comensales (30 pax) se observó que los corredores, y otros meseros se apoyaban para ejecutar el servicio en equipo.
INDICADOR: Soluciona problemas
En la investigación de campo se observó que los meseros al tener reclamos de los clientes por un plato mal hecho o que no era del agrado del comensal se lo informaba al corredor para que devuelva el plato a cocina para su corrección.
DIMENSION: Gestión y administración del trabajo
INDICADOR: Planifica actividades
En la observación de las 11:40 am el personal de servicio planificaba estrategias y actividades para ejecutar el servicio en reservas grandes con la ayuda también del supervisor de turno. Se delegan funciones extras y se coordina la comunicación entre los meseros y corredores de cocina que informan la disponibilidad de platos del día.
INDICADOR: Inclinación al protocolo
Se observó que el personal de servicio sigue el protocolo de servicio que exige la empresa le dan la bienvenida al cliente y en cada solicitud el mesero le

responde con la frase “con mucho gusto” y al ejecutar el servicio responde con la frase “que lo disfrute”.

INDICADOR: Controla tiempos de procesos

Durante la investigación de campo se observó que el personal brinda el conocimiento del tiempo de espera de los pedidos para que el cliente no se incomode, sin embargo los tiempos de tomar la orden a un comensal es muy breve de 30 segundos. Por otro lado por parte de las anfitrionas también informan del tiempo de espera para ocupar una mesa cuando el restaurante está al 100% siempre comunicándose con los supervisores y tomando nota las mesas que están disponibles por área y número de sillas.

Fuente: elaboración propia, 2017

Anexo N°4

MATRIZ DE CONSISTENCIA

DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE SERVICIO DEL RESTAURANTE ESTADIO FUTBOL CLUB EN EL CERCADO DE LIMA 2017

RESPONSABLE: VILLALOBOS MEGO, ROGER ANTHONY CHRISTOPHER

Identificación del Problema		Objetivos		OPERACIONALIZACIÓN				
				Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición	Diseño Metodológico
General		General		DESEMPEÑO LABORAL	Destrezas en tareas	concentración	Likert	Población: 42 trabajadores 7000 comensales 4 supervisores Muestra: 42 trabajadores 67 comensales 4 supervisores Tipo de investigación: Básica Nivel de investigación: Descriptivo
¿Cuál es el nivel de desempeño laboral del personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017?		Determinar el nivel de desempeño laboral del personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017				Orientación a la venta		
						Orientación al cliente		
						Esfuerzo en conseguir metas		
						Uso de buenas practicas		
						Orden de trabajo		
Específicos		Específicos			Conocimientos	Conoce los productos		
1. ¿Cuál es el nivel de destrezas en tareas del personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017?		1. Determinar el nivel de destrezas en tareas del personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017?				Conoce labores de puesto		
						Conoce procedimientos		
						Movilidad vertical y horizontal del trabajador		
2. ¿Cuál es el nivel de conocimientos del personal de servicio del restaurante		2. Determinar el nivel de conocimientos del personal de servicio del restaurante						

Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017?	Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017?			Apertura mental a los cambios		Diseño: No experimental –transversal-descriptivo 1. Técnicas de obtención de datos 2 Encuestas 1 entrevista 2. Instrumento para obtener datos Cuestionario=escala Likert Guia de entrevista 3. Técnica para el procesamiento de datos Programa estadístico SPSS versión 22
				Desarrollo de talentos		
3. ¿Cuál es el nivel de adaptabilidad del personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017?	3. Determinar el nivel de adaptabilidad del personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017?		Disciplina	Respeto		
				Discreción		
				Cuidado de los bienes de la empresa		
				Cumplimiento del horario de trabajo		
				Uso adecuado del lenguaje		
4. ¿Cuál es el nivel de disciplina del personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017?	4. Determinar el nivel de disciplina del personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017?		Trabajo en equipo	Aplica estrategias		
				Actitud cooperativa		
				Comunicación constante		
				Soluciona problemas		
				Actitud positiva con el equipo		
5. ¿Cuál es el nivel de trabajo en equipo del personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017?	5. Determinar el nivel de trabajo en equipo del personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017		Gestión y administración	Uso racional de recursos		
				Planifica actividades		
				Inclinación al protocolo		
				Controla tiempos de procesos		
6. ¿Cuál es el nivel de gestión y administración del trabajo en el personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017?	6. Determinar el nivel de gestión y administración del trabajo en el personal de servicio del restaurante Estadio Futbol Club, Cercado de Lima, 2017					

Fuente: elaboración propia

Anexo N°5

Validación de expertos



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EN TURISMO Y HOTELERÍA

TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Lima, 20 de Junio del 2017

Apellido y nombres del experto: Huamani Palizo Frank

DNI: 41523590

Teléfono: 999418209

Título/grados: Magister

Cargo e institución en que labora: Docente de la UCV

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con "x" en las columnas de SÍ o NO.

	ITEM	APRECIA		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de recolección de datos está formulado con lenguaje apropiado y comprensible?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos guarda relación con el título de la investigación?	X		
3	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con la(s) variable(s) de estudio?	X		
5	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se desprenden con cada uno de los indicadores?	X		
6	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se sostienen en antecedentes relacionados con el tema y en un marco teórico?	X		
7	¿el diseño del instrumento de recolección de datos facilitará el análisis y el procesamiento de los datos?	X		
8	¿El instrumento de recolección de datos tiene una presentación ordenada?	X		
9	¿El instrumento guarda relación con el avance de la ciencia, la tecnología y la sociedad?	X		

SUGERENCIAS: _____



FIRMA DEL EXPERTO

TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

 Lima, 20 de junio del 2017

 Apellido y nombres del experto: Tovar Zaccarias Carlos

 DNI: 10132218

 Teléfono: 997050909

 Título/grados: Magister en Administración

 Cargo e institución en que labora: UCV. Docente

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con "x" en las columnas de SÍ o NO.

	ITEM	APRECIA		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de recolección de datos está formulado con lenguaje apropiado y comprensible?	X		<i>algunas precisiones</i>
2	¿El instrumento de recolección de datos guarda relación con el título de la investigación?	X		
3	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con la(s) variable(s) de estudio?	X		
5	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se desprenden con cada uno de los indicadores?	X		
6	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se sostienen en antecedentes relacionados con el tema y en un marco teórico?	X		
7	¿el diseño del instrumento de recolección de datos facilitará el análisis y el procesamiento de los datos?	X		
8	¿El instrumento de recolección de datos tiene una presentación ordenada?	X		
9	¿El instrumento guarda relación con el avance de la ciencia, la tecnología y la sociedad?	X		

 SUGERENCIAS: redacte mejor objetivos.

 FIRMA DEL EXPERTO

TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

 Lima, 20 de Junio del 2017

 Apellido y nombres del experto: Valdez Roca Maura

 DNI: 42302979

Teléfono: _____

 Título/grados: Magister

 Cargo e institución en que labora: Docente

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con "x" en las columnas de SÍ o NO.

	ITEM	APRECIA		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de recolección de datos está formulado con lenguaje apropiado y comprensible?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
2	¿El instrumento de recolección de datos guarda relación con el título de la investigación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
3	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
4	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con la(s) variable(s) de estudio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
5	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se desprenden con cada uno de los indicadores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
6	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se sostienen en antecedentes relacionados con el tema y en un marco teórico?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
7	¿el diseño del instrumento de recolección de datos facilitará el análisis y el procesamiento de los datos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
8	¿El instrumento de recolección de datos tiene una presentación ordenada?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
9	¿El instrumento guarda relación con el avance de la ciencia, la tecnología y la sociedad?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

 SUGERENCIAS: Mejorar el indicadores de productividad

 FIRMA DEL EXPERTO

TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

 Lima, 18 de Setiembre del 2017

 Apellido y nombres del experto: Jorge Miranda Robert

 DNI: 42312523

 Teléfono: 947995565

 Título/grados: Mg. en Administración

 Cargo e institución en que labora: UCV - Lima Norte

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con "x" en las columnas de SÍ o NO.

	ITEM	APRECIA		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de recolección de datos está formulado con lenguaje apropiado y comprensible?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	¿El instrumento de recolección de datos guarda relación con el título de la investigación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con la(s) variable(s) de estudio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se desprenden con cada uno de los indicadores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se sostienen en antecedentes relacionados con el tema y en un marco teórico?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	¿el diseño del instrumento de recolección de datos facilitará el análisis y el procesamiento de los datos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	¿El instrumento de recolección de datos tiene una presentación ordenada?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9	¿El instrumento guarda relación con el avance de la ciencia, la tecnología y la sociedad?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

SUGERENCIAS: _____


 FIRMA DEL EXPERTO

TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

 Lima, 18 de Setiembre del 2017

 Apellido y nombres del experto: Huamán Palca Frank David

 DNI: 41523590

 Teléfono: 999418209

 Título/grados: Magíster

 Cargo e institución en que labora: UCV

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con "x" en las columnas de SÍ o NO.

	ITEM	APRECIA		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de recolección de datos está formulado con lenguaje apropiado y comprensible?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos guarda relación con el título de la investigación?	X		
3	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con la(s) variable(s) de estudio?	X		
5	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se desprenden con cada uno de los indicadores?	X		
6	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se sostienen en antecedentes relacionados con el tema y en un marco teórico?	X		
7	¿el diseño del instrumento de recolección de datos facilitará el análisis y el procesamiento de los datos?	X		
8	¿El instrumento de recolección de datos tiene una presentación ordenada?	X		
9	¿El instrumento guarda relación con el avance de la ciencia, la tecnología y la sociedad?	X		

SUGERENCIAS: _____


 FIRMA DEL EXPERTO

TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

 Lima, 20 de junio del 2017

 Apellido y nombres del experto: Tovar Zacarias Carlos

 DNI: 10132 218

 Teléfono: 997 050909

 Título/grados: Magister en Administración

 Cargo e institución en que labora: UCV. Docente

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con "x" en las columnas de SÍ o NO.

	ITEM	APRECIA		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de recolección de datos está formulado con lenguaje apropiado y comprensible?	X		<i>algunas precisiones</i>
2	¿El instrumento de recolección de datos guarda relación con el título de la investigación?	X		
3	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con la(s) variable(s) de estudio?	X		
5	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se desprenden con cada uno de los indicadores?	X		
6	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se sostienen en antecedentes relacionados con el tema y en un marco teórico?	X		
7	¿el diseño del instrumento de recolección de datos facilitará el análisis y el procesamiento de los datos?	X		
8	¿El instrumento de recolección de datos tiene una presentación ordenada?	X		
9	¿El instrumento guarda relación con el avance de la ciencia, la tecnología y la sociedad?	X		

 SUGERENCIAS: redacte mejor objetivos.


FIRMA DEL EXPERTO

TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

 Lima, 18 de Setiembre del 2017

 Apellido y nombres del experto: Huamani Paliza Frank David

 DNI: 41523590 Teléfono: 999418209

 Título/grados: Magister

 Cargo e institución en que labora: UCV

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con "x" en cada una de las celdas.

ITEM	INACEPTABLE					ACEPTABLE					OBSERVACIONES	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90		100
1										X		
2											X	
3										X		
4											X	
5											X	
6											X	
7											X	
8											X	

 Promedio de valoración: 97.5 %


FIRMA DEL EXPERTO

TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

 Lima, 18 de Setiembre del 2017

 Apellido y nombres del experto: Jaya Miranda Robert

 DNI: 42312523 Teléfono: 947995565

 Título/grados: Mg. en Administración

 Cargo e institución en que labora: UCV Lima Norte

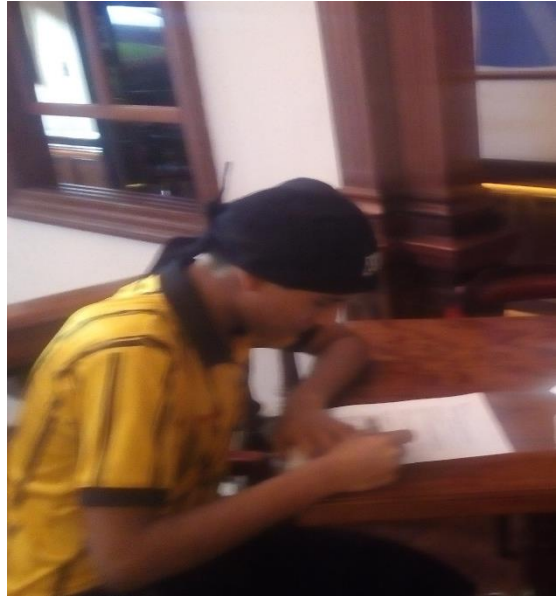
Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con "x" en cada una de las celdas.

ITEM	INACEPTABLE					ACEPTABLE					OBSERVACIONES			
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90		100		
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														

 Promedio de valoración: 75%


FIRMA DEL EXPERTO

Anexo N°6
Evidencias



Anexo N°7

TURNTIN

The screenshot displays the Turnitin Feedback Studio interface. At the top, a red banner indicates a similarity score of 15%. Below this, a list of sources is shown with their respective similarity percentages. The document text is visible in the main area, including the title and author information.

Resumen de coincidencias

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

15 %

Coincidencias

Rank	Source	Percentage
1	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	2 %
2	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	1 %
3	es.slideshare.net Fuente de Internet	1 %
4	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	1 %
5	fondosdigitales.us.es Fuente de Internet	1 %
6	cd.dgb.uanl.mx Fuente de Internet	1 %

DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE SERVICIO DEL RESTAURANTE ESTADIO FUTBOL CLUB DEL CERCAO DE LIMA

FACULTAD DE CIENCIAS EN INGENIERIA

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN EN TURISMO Y HOTELERÍA

“DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE SERVICIO DEL RESTAURANTE ESTADIO FUTBOL CLUB DEL CERCAO DE LIMA, 2017”

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN TURISMO Y HOTELERIA

AUTOR

VILLALOBOS MEGO ROGER ANTHONY CHRISTOPHER

ASFOR

Página: 1 de 145 Número de palabras: 23139

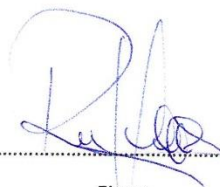
Anexo N°8

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo, ROBERT ALEXANDER JARA MIRANDA, docente de la Facultad CIENCIAS EMPRESARIALES y Escuela Profesional ADMINISTRACIÓN EN TURISMO Y HOTELERÍA de la Universidad César Vallejo – Filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada “DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE SERVICIO DEL RESTAURANTE ESTADIO FUTBOL CLUB DEL CERCADO DE LIMA 2017”, del estudiante VILLALOBOS MEGO, ROGER ANTHONY CHRISTOPHER, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Los Olivos 23 de julio del 2018



Firma

Mg. Robert Jara Miranda

DNI: 10139218

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

Anexo N°10



FORMATO DE SOLICITUD

Solicita: *Visto bueno para*
la publicación de tesis

Yo, *Rojas Anthony Christopher Villalobos Maga* con
DNI: *76289762* y domicilio en *Av. Resolución 475 1ra Zona Calleque - Comas*
con código de matrícula N° *6700250920* De la Escuela Profesional de
Administración en Turismo y Hotelería recorro a su honorable despacho para solicitarle lo
siguiente:

Solicito el visto bueno para la publicación de mi
tesis en línea

Agradeceré se atienda mi petición.

Lima, *03* de *Setiembre* de 2018.



[Handwritten Signature]
(Firma del solicitante)