



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Gastronomía y Gestión de Restaurantes

“NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
COLABORADORES DE LA CADENA DE RESTAURANTES
– POLLERÍAS “GRANJA CHICKEN” EN TRUJILLO, 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Gastronomía y Gestión de Restaurantes

Autor:

Cristhian Alberto Moreno Navarro

Asesor:

Dra. Blanca Nathalie Dávila Estrada

Trujillo - Perú

2020

DEDICATORIA

A mi madre, por su constante apoyo, soporte y amor incondicional.

A mi padre, por brindarme los medios necesario y apoyo para llegar hasta aquí.

A mi hermano, porque su admiración me motiva a continuar adelante.

A todos mis amigos que me apoyaron emocionalmente para la culminación de esta tesis.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme dado la oportunidad de llegar hasta aquí.

A mi asesora Dra. Gaby, por haber sido el pilar fundamental para la realización de mi tesis.

A mi asesora Dra. Blanca, por facilitarme los conocimientos sobre el Capital Humano.

A la UPN, por brindarme los métodos para llegar a la culminación de mi carrera.

A Mariafé, por brindarme los contactos de “Granja Chicken”.

Al personal de “Granja Chicken”, por el apoyo y carisma para realizar la investigación.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE FIGURAS	6
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	21
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	25
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	38
REFERENCIAS.....	44
ANEXOS	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Nivel de Desempeño Laboral – Competencias Generales</i>	31
Tabla 2: <i>Nivel de Desempeño Laboral – Competencias Específicas por Área (Atención al cliente)</i>	31

Tabla 3: <i>Nivel de Desempeño Laboral – Competencias Específicas por Área (Cocina)</i>	31
Tabla 4: <i>Nivel de Desempeño Laboral General – Área Atención al Cliente</i>	32
Tabla 5: <i>Nivel de Desempeño Laboral General – Área Cocina</i>	32
Tabla 6: <i>Nivel de Desempeño Laboral General en los Establecimientos – Área Atención al Cliente</i>	33
Tabla 7: <i>Nivel de Desempeño Laboral General en los Establecimientos – Área Cocina</i>	33
Tabla 8: <i>Nivel de Desempeño Laboral General por Establecimiento</i>	34
Tabla 9: <i>Estadísticos descriptivos</i>	36
Tabla 10: <i>Nivel de Desempeño Laboral General</i>	37

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Resultados de la validez (De constructo y de contenido) y confiabilidad del instrumento “Evaluación de Desempeño por Competencias”.....	26
<i>Figura 2:</i> Gráfico donde se presenta la cantidad y porcentaje de trabajadores evaluados y su distribución por establecimiento de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken”.....	29
<i>Figura 3:</i> Gráfico donde se presenta el género de los trabajadores evaluados de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken”.....	30
<i>Figura 4:</i> Gráfico de barras donde se presenta la distribución de Puestos/Cargos de los colaboradores de la cadena de Restaurante – Pollería “Granja Chicken”.....	30
<i>Figura 5:</i> Gráfico comparativo entre el Puntaje Promedio obtenido y el Puntaje Promedio Máximo por Competencias.....	35
<i>Figura 6:</i> Gráfico de barras donde se presenta el porcentaje de Desempeño laboral de acuerdo con los calificativos.....	37

RESUMEN

El desempeño laboral en el rubro gastronómico debe ser evaluado de manera metódica para garantizar un excelente servicio. El objetivo de esta investigación fue determinar el nivel de desempeño laboral basado en competencias de los colaboradores de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken” en Trujillo, 2019.

El tipo de investigación fue no experimental, aplicada, transversal y cuantitativa. Se diseñó una escala de Likert; la cual tuvo un coeficiente V. Aiken: 0.97 y un Alfa de Cronbach de 0.82. Las competencias evaluadas fueron: Competencias generales (4 ítems) y Competencias específicas (11 ítems), en las Áreas de Atención al cliente y Cocina. Fueron 21 colaboradores evaluados de las 3 sedes de la cadena de Restaurantes-Pollería. Los datos fueron analizados con el programa SPSS Versión 25, considerando los resultados en objetivos específicos. Se obtuvo un calificativo de “Bueno” y “Muy Bueno” para las áreas de cocina y atención respectivamente. En cuanto a las dimensiones, ambas obtuvieron un calificativo de “Muy Bueno”. Los calificativos obtenidos por cada sede fueron: “Muy Bueno” y “Bueno”.

Se concluyó que el Desempeño Laboral de los colaboradores de la cadena de Restaurantes – Pollerías fue “Muy Bueno”. Se sugiere la utilización del instrumento diseñado en diferentes negocios del rubro gastronómico y la aplicación de una evaluación 360° para futuras investigaciones.

Palabras clave: Desempeño, Competencias, Evaluación de Desempeño, Restaurantes, Capital Humano.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Actualmente no se lleva a cabo un seguimiento del desempeño laboral en base a competencias, mediante el subsistema de Gestión del Talento Humano de Evaluación de Desempeño en los establecimientos de alimentos y bebidas en nuestra ciudad. Esto se debe a que las evaluaciones actuales solamente están enfocadas en procesos basados en el conocimiento empírico y/o experiencia de los trabajadores, dejando de lado la evaluación de competencias, o las empresas del rubro no cuentan con un manual estándar para las competencias requeridas para su personal que labora con ellos. Éstas deberían contar con la estructura idónea que se adecuen a las exigencias del mercado actual para ofrecer un servicio de calidad al cliente, así como también buenas preparaciones culinarias.

Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015) indicó que existe actualmente las Normas Internacionales del Trabajo que fueron adoptadas por esta misma institución conformada por la agrupación de convenios y recomendaciones que está relacionado directamente con los principios, así como también los derechos básicos en los trabajos. También señalan que la finalidad del documento emitido es la de servir de guía a las empresas (principalmente empresas de Centroamérica) que buscan estar al día con las leyes laborales e incluso buscan obtener un mejor desempeño en sus prácticas laborales.

López, Ros-Garrido y Fluixá (2018) señalaron la importancia de realizar evaluaciones del desempeño como método de seguimiento por parte de las empresas de Inserción Laboral en España. Las empresas de este tipo son las encargadas de integrar al mundo laboral a personas en situación de desventaja social o exclusión. Aparte de esto, las empresas de este rubro están obligadas por la Ley 31/2015 a realizar un seguimiento de sus clientes con evaluaciones constantes dentro de las empresas con la expectativa de mejorar su desempeño laboral en base a las competencias requeridas por las organizaciones en las que están trabajando.

El Congreso de la República del Perú (2010), realiza, mediante la Ley N.º 29498 “Ley de Promoción a la Inversión en Capital Humano”, un gran avance en cuanto a la implementación de estrategias en gestión de capital humano. A pesar de la generalidad de esta ley (que está enfocada en empresas a nivel general), hace hincapié en el subproceso de Formación del Personal mediante la implementación de capacitaciones. Sin embargo, aún queda mucho trabajo que realizar con la finalidad que Perú se encuentre al corriente de las últimas tendencias relacionadas al Capital Humano.

La Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (2010), en el marco legal, nos presenta el Decreto Supremo N.º 009-2010-PCM, el cual promueve la realización de capacitaciones y evaluaciones de desempeño dentro de las entidades públicas que se encuentren comprendidas dentro del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. Dicho reglamento brinda ciertas pautas al momento de realizar evaluaciones de desempeño dentro de empresas y da potestad a la Autoridad Nacional de Servicio Civil – SERVIR como ente supervisor de la correcta realización de capacitaciones y evaluaciones de desempeño dentro de las entidades públicas.

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2016) señaló que la mencionada organización del Estado Peruano brinda, a disposición de las empresas y/o trabajadores independientes, una evaluación en competencias laborales realizada por expertos en diversos sectores específicos como: actividades de alojamiento y servicios de comida, salud humana y asistencia social, industrias manufactureras, comercio, construcción, entre otras. Dichas evaluaciones se ofrecen para realizarse en Centros de Certificación de Competencias Laborales (centros autorizados por el MTPE) o también brindan la opción de realizarse en los centros de labores de los postulantes. Los pasos para realizar la evaluación de desempeño son:

Orientación previas, Recojo de información, Resultado final, Orientación sobre resultados y Reporte General.

Velásquez-Durán (2017) en un estudio realizado en México, propuso una alternativa de bajo costo y eficiente llamada el E-training (entrenamiento basado en el uso de herramientas tecnológicas) como método para aumentar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de las áreas administrativas de empresas privadas mexicanas. Dicha alternativa se enfocó en las etapas de formación, instrucción y capacitación. También se incentiva a las empresas de alimentos y bebidas a utilizar el E-training cómo método para aumentar el nivel de desempeño laboral en los diversos niveles jerárquicos de las empresas debido a que su bajo costo y efectividad en los colaboradores.

Oajaca (2013) sugirió en una investigación realizada en Quetzaltenango, Guatemala que, con la aplicación de un plan de evaluación de desempeño, se obtiene una gran probabilidad de mejora en el servicio dentro de los hoteles de tres estrellas en la ciudad de Quetzaltenango para beneficio de estas mismas.

Sandoval y Pernalet (2017), en un estudio realizado en Venezuela, utilizaron la evaluación de desempeño como instrumento para medir su avance en la implementación de un sistema de Gestión de Capital Humano en donde se analizaron las competencias existentes en colaboradores. Según su investigación, dicha evaluación debe ser de carácter objetivo, pertinente, confiable, de manera que brinde claridad al proceso.

Castaño (2013), en su trabajo de investigación, propuso un modelo de gestión administrativa en un restaurante en Cali, Colombia. Este modelo, abarca las etapas de Organización, Dirección, Motivación y Control. Dentro de la etapa de Control, la evaluación de desempeño cumple la función de herramienta, en donde se da una

valoración del desempeño laboral de acuerdo con la frecuencia de realización de ciertas actividades estándares en base a las funciones del puesto dentro del restaurante.

Duque, Solarte y Ayala (2017) utilizaron, en su investigación realizada en Colombia, una evaluación de la inteligencia emocional con la finalidad de determinar su influencia en las competencias laborales. Para esto, se utilizó una evaluación de desempeño laboral basado en competencias mediante un cuestionario con una escala de competencias de Alles (2015). El resultado de dicho estudio relacionó las variables de Inteligencia emocional con Competencias laborales y da pie a futuras investigaciones en donde se realice la medición de competencias mediante instrumentos basados en los de Alles.

Cruz y Martínez (2016) relacionaron, en su investigación realizada en Ecuador, la evaluación de desempeño con el subsistema de análisis y descripción de los puestos, el cual debe incluir los requisitos de conocimientos, habilidades y actitudes (competencias), que debe tener cada puesto dentro de la empresa; para así determinar el método de evaluación idóneo de acuerdo con el perfil de competencias y puesto que se desee evaluar dentro de las organizaciones. También destacaron que es necesaria su aplicación en todas las empresas de acuerdo con los objetivos de éstas. Por otro lado, se indicó las fases de la evaluación de desempeño, las cuales son: definición de objetivos, diseño, implantación y control y evaluación. Finalmente, se contó con la aplicación de una encuesta que constó de dos partes: la recolección de datos generales y la comparación con las competencias del sector turístico.

Carrión y Cuba (2014) afirmaron mediante su investigación en Lima, Perú que debe realizarse una continua mejora de los colaboradores dentro de la organización, para lo cual se usa la evaluación de desempeño. Por otro lado, establecieron métodos aplicados para la recolección de datos de la evaluación de desempeño mediante

encuestas con el área administrativa y entrevistas a los jefes inmediatos de los colaboradores.

Aguirre, Dionisio y Sáenz (2015) señalaron mediante su investigación hecha en Lima, Perú que la evaluación de desempeño es una herramienta que debe ser aprovechada por las empresas para hallar las oportunidades de mejora de las diferentes áreas, así como también permite una mejor comunicación mediante el feedback entre empleador-empleado. En dicho estudio, se tuvo en cuenta las competencias requeridas por la organización, así como también los objetivos de la empresa.

Montoya (2016) explicó mediante su investigación en Lima, Perú que la evaluación de desempeño es la base de las organizaciones al momento de realizar planes de acción dentro de las empresas debido a que les permite conocer la situación actual de sus colaboradores en función a su perfil de puestos diseñados anteriormente como base. Por otro lado, afirma que el beneficio no es únicamente de la organización, sino que también es de ayudar al colaborador debido a que el colaborador conoce el estado de su trabajo y le permite ser reconocido en caso tenga un desempeño óptimo dentro de la empresa.

Cáceres, Morales y Terry (2018), en su trabajo de investigación en Lima - Perú presentaron un plan estratégico de una empresa familiar. Dentro de este plan, destaca el estudio de Capital Humano que se realiza mediante diversos instrumentos, entre ellos, una matriz de evaluación de desempeño a los nuevos colaboradores dentro de la empresa, basado en las siguientes competencias: Autoorganización, Comunicación, Iniciativa/Productividad, Trabajo de Equipo, Gestión por Resultados. Dicha Matriz es presentada por competencia y, dentro de ella, se encuentran determinados comportamientos que darán lugar a las calificaciones, A, B, C o D de cada uno de los colaboradores dentro de la empresa.

Mino (2014) señaló a través de la investigación realizada en el restaurante parrillas Marakos 490 en Lambayeque, Perú, la problemática de falta de compromiso dentro del restaurante investigado mediante la aplicación de una evaluación de desempeño a los colaboradores de la organización, el cual permite realizar un plan de acción con la finalidad que exista una mejora continua dentro de la organización.

Arias y Briceño (2017) evaluaron el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Sedacaj S.A. en la ciudad de Cajamarca, en donde evaluaron los siguientes indicadores: desempeño de tarea, civismo y productividad. En base a esto, se obtuvieron resultados positivos de alto de desempeño laboral de la empresa; sin embargo, en dicho estudio, los autores realizan las recomendaciones de realizar planes de acción en los indicadores evaluados para tener una mejora continua dentro de la empresa.

Velásquez y Guevara (2017) llegaron a la conclusión, en su estudio realizado en Cajamarca, que la implementación de un sistema de gestión del capital humano por competencias (entre ellos se encuentra la evaluación de desempeño como referente) está directamente realizado con el aumento en el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pío X Ltda. Cajamarca. Presentaron resultados después de la implementación de dicho sistema en donde se ve claramente el aumento de los indicadores de: Capacidades/Habilidades (0.32%), Comportamientos (0.20%) y Metas y Resultados (0.45%) Sánchez (2014) sugirió en su investigación realizada en Trujillo, Perú la realización de capacitaciones como método para mejorar la satisfacción de cliente en restaurantes de Trujillo, para esto se realizó una evaluación de desempeño desde el punto de vista de los comensales para obtener el diagnóstico directo del área de atención al cliente. Por otro lado, se sugiere la realización de evaluaciones de desempeño hecha por el área administrativa y jefes

directos de los colaboradores para obtener un diagnóstico integral del desempeño laboral de los colaboradores en sus respectivos puestos.

Marrufo y Rengifo (2018) realizaron un estudio en Trujillo en donde se proporcionó una encuesta al gerente de la empresa constructora para evaluar el desempeño de sus colaboradores. Dentro de este cuestionario, se tomaron ítems relacionados directamente con las competencias laborales: Planificación y organización, Orientación al logro de metas, Iniciativa y Toma de decisiones. Pese a ser una investigación correlacional, sirve en esta investigación porque nos presenta un modelo de cuestionario para determinar el nivel de desempeño laboral basado en competencias utilizando la escala de Likert.

Chiavenato (2009) definió desempeño laboral como el conjunto de acciones o actividades que realizamos dentro de una organización y están directamente relacionadas con el cargo que tenemos dentro de la empresa. También nos informa sobre la importancia de realizar un seguimiento a esta variable debido a que nos permite conocer la situación actual de la empresa y determinar si va orientada al cumplimiento de objetivos y metas. El instrumento necesario para la realización de este seguimiento es la Evaluación de Desempeño que se constituye como uno de los subprocesos del Sistema de Gestión de Capital Humano.

Alles (2009) afirmó que Gestión del Talento humano es el área empresarial, cuya finalidad es encontrar el punto en donde la relación de la empresa con los colaboradores sea la de ganar-ganar. Para ello, señaló que se deben implementar determinados subsistemas de Capital Humano. Dichas fases son: Análisis y descripción de puestos; Atracción, selección e incorporación de personas; Desarrollo y planes de sucesión; Formación; Evaluación de desempeño; Remuneraciones y beneficios. Sobre el subsistema de análisis y descripción de puestos, se señala que está formado por una resumida y detallada descripción de cada uno de los puestos que

conforman la empresa, para así asegurar que no haya repetición de funciones; así como tampoco, dejar funciones en el aire sin ser asignadas. Acerca de selección de personal, el nuevo concepto que se tiene implica que exista un beneficio tanto para la empresa contratadora como para el nuevo trabajador. Por otro lado, sobre de desarrollo y planes de sucesión se afirma la importancia de contar con un plan de desarrollo de personas dentro de las organizaciones basándose principalmente en las evaluaciones de desempeño. Con respecto a formación, consiste en educar y/o instruir a una persona con la finalidad de pulir sus facultades intelectuales mediante la explicación de definiciones, ejercicios, ejemplos, entre otros. Por otra parte, la evaluación de desempeño constituye una herramienta para gerenciar, dirigir y supervisar a los colaboradores de las empresas; tiene como principales objetivos el desarrollo profesional y personal de los empleados, la mejora continua de la empresa y la utilización máxima y adecuada del capital humano. Para poder realizar una evaluación de desempeño, se debe considerar las siguientes etapas: definición de puesto, evaluar el desempeño de acuerdo con el perfil de puesto obtenido en el primer subsistema de gestión de capital humano, y finalmente se debe brindar la retroalimentación al colaborador para que así se puedan tomar decisiones o los planes de mejora correspondientes. Finalmente, se afirma que el subsistema de Remuneraciones tiene como objetivo realizar el pago equitativo dentro de la empresa, manteniendo así su competitividad en función al mercado laboral.

Hernández y Santamaría (2018) informaron que el término “competencia” cuenta con diversas definiciones, en modo resumido hace referencia al conjunto de conocimientos, características, habilidades, conductas, aptitudes y cualidades innatas en cada persona que están directamente relacionada con su desempeño en algún cargo o puesto específico asignado dentro de una organización, la cual busca su máximo desarrollo en beneficio de la empresa.

Alles (2018) brindó información detallada sobre los diferentes instrumentos para medir el desempeño laboral. Propone principalmente 3 evaluaciones enfocadas al desempeño laboral por competencias: tradicional, evaluación 180° y evaluación 360°. En el primer caso, se realiza la evaluación básica en base a la relación jefe-empleado o supervisor-supervisado. En cuanto a la evaluación de 180°, es una manera de tener una visión un poco más amplia con respecto a la anterior propuesta; en este caso, la evaluación es de carácter intermedia y realizada tanto por el jefe/supervisor, sus pares y (opcionalmente) por los clientes. Finalmente, tenemos la evaluación de 360°, la cual es realizada por todo el entorno del colaborador evaluado (jefes, pares y subordinados), se considera el modelo más avanzado en el tema de evaluaciones de desempeño por competencias; sin embargo, este tipo de evaluación es realizada en su mayoría por grandes compañías multinacionales y requiere un especial compromiso dentro de las empresas para realizar una mejora continua, así como también la madurez necesaria de los colaboradores para llevarla de una manera eficiente. En base a la literatura recopilada, se puede afirmar que existe una división de opiniones sobre la situación actual del desempeño laboral. Por un lado, se afirma que actualmente se viene implementando un sistema de evaluaciones de desempeño de manera satisfactoria y con resultados positivos y negativos en las empresas para un mejor control de personal. En cambio, también se afirma que las empresas se encuentran desactualizadas en la aplicación de evaluaciones de desempeño a sus colaboradores. Debido a esto, es que se realiza esta investigación para así poder conocer la situación actual de las empresas con respecto al desempeño laboral de sus colaboradores.

Con respecto a la producción del pollo a la brasa, El Ministerio de Agricultura del Perú (2010), mediante la Resolución Ministerial N. ° 0441-2010-AG declaró el tercer domingo de julio de cada año como “El día del Pollo a la Brasa”. Esto se debe al gran impacto que ha tenido esta preparación culinaria en la vida de los peruanos

pese a ser un plato relativamente nuevo (vino a ser parte de la gastronomía peruana aproximadamente en 1950), así como también ha tenido una gran contribución en la alimentación nacional y mundial, diversidad cultural y tecnologías que la rodean.

Solis y Almonacid (2013) indicaron en su investigación realizada en Lima - Perú la preferencia del mercado peruano sobre la preparación culinaria “Pollo a la brasa” al momento de elegir el tipo de restaurante a donde van a consumir sus alimentos para analizar la prefactibilidad para la implementación de una cadena de restaurantes de pollo a la brasa en Lima - Perú. Los autores señalan que, dentro del boom gastronómico que se viene dando en Perú, el pollo a la brasa ha sido el principal representante debido a su sabor. De acuerdo con sus estadísticas de investigación, el 56% de los peruanos tienen preferencia sobre los Restaurantes - Pollerías al momento de escoger el tipo de restaurantes al que van a asistir. Dicha información se complementa con los datos de facturación anual: \$570 millones anuales y un aproximadamente se consumen 65 millones de pollos a la brasa en todo el país al año. Esto trae como consecuencia que los restaurantes – pollerías se conviertan en una parte fundamental del rubro gastronómico peruano. Dentro de la idea de negocio del restaurante – pollería, los autores establecieron las siguientes etapas a realizar por los colaboradores del área de cocina para la elaboración del pollo a la brasa: recepción, lavado, acondicionamiento, macerado, horneado y servido; en el caso de las papas fritas, las etapas son: recepción, almacenado, lavado y cortado, cocción y servido; y finalmente en el caso de las verduras, se tuvo las siguientes etapas: recepción, lavado y cortado, clasificado y servido. A diferencia del área de cocina, el área de atención al cliente estuvo diseñada en base a un flujograma en donde predominaba la interacción directa con el cliente para brindar un servicio de calidad dentro de su permanencia en el restaurante – pollería. La mayoría de las empresas registradas están constituidas

como Mypes y mediana empresas, lo cual hace que sea reducido el número de personal en el establecimiento por las características de éstas.

Martell y Méndez (2019) resaltaron, dentro de su investigación realizada a los clientes de un restaurante de pollo a la brasa en Trujillo - Perú, el impacto positivo de la calidad de servicio en el área de atención al cliente para lograr la positiva lealtad de los comensales debido a que la mencionada área representa la cara del negocio frente a sus clientes. Para lograr este análisis, se realizó una evaluación de las siguientes dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Esto lleva a determinar que es necesario tener la necesidad de contar con un personal de calidad en el área de servicio para lograr la fidelización de cliente con el restaurante – pollería.

Cruz y Quesquen (2019) presentaron un análisis a detalle de los costos en la cadena de Restaurantes – Pollerías “La Taberna” en la ciudad de Trujillo - Perú. Dentro de este análisis, se muestran datos acerca del consumo mensual de los clientes al restaurante por la preparación culinaria “Pollo a la Brasa”, la cual arroja una cantidad aproximada de 513 pollos enteros, los cuales están valorizados en un ingreso de S/ 36,020. Estas cantidades son importantes porque nos da un panorama general acerca del consumo mensual de una cadena de Restaurantes – Pollerías reconocidas como es “La Taberna”. En base al gran impacto presentado por el rubro de Restaurantes – Pollerías, se determinó por escoger una empresa que esté relacionada a este sector gastronómico peruano.

Con el contexto presentado anteriormente se busca determinar el nivel de desempeño laboral basado en competencias de los colaboradores de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken” en Trujillo, 2019.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es el nivel de desempeño laboral basado en competencias de los colaboradores de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken” en Trujillo, 2019?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar el nivel de desempeño laboral basado en competencias de los colaboradores de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken” en Trujillo, 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diseñar una herramienta para medir el nivel de desempeño laboral basado en "Evaluación de desempeño por competencias".
- Analizar los datos obtenidos de la aplicación de la evaluación de desempeño laboral basado en competencias generales y competencias específicas en la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken” en Trujillo.
- Analizar los datos obtenidos de la aplicación de la evaluación de desempeño laboral en las áreas de atención al cliente y cocina de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken” en Trujillo.
- Analizar los datos obtenidos de la aplicación de la evaluación de desempeño laboral en los 3 establecimientos de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken” en Trujillo.
- Analizar los datos obtenidos de la aplicación de la evaluación de desempeño laboral basado en el puntaje promedio obtenido por competencia de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken” en Trujillo.

1.4. Hipótesis

El nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken” es “Bueno”.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) existen tres niveles de investigación de acuerdo con su naturaleza: cuantitativo, cualitativo y mixto. En este caso, el nivel de investigación según su naturaleza es Cuantitativo. Por otra parte, el nivel de investigación según su finalidad es Aplicado debido a que no solamente se basa en información teórica, sino que también lleva la aplicación de la teoría para determinar resultados.

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) existen diversos tipos de investigación en cuanto al diseño de ésta. La presente investigación es de tipo No Experimental debido a que no se manipula la variable de estudio, Transversal (se desarrolla en un período específico de tiempo) y Descriptiva porque se brinda detalles (características - descripción) en base a la variable.

En esta investigación, se trabaja con la variable de “Desempeño laboral”, no hubo manipulación de variable y se tomaron los datos en un tiempo único.

X₁

Finalmente, se presenta el diseño de investigación: descriptivo simple

M → O

Donde:

M = Muestra

O = Observación de la muestra

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

2.2.1. Población - muestra

21 colaboradores entre las edades de 18 a 45 años, de sexo masculino y femenino, de las área de atención al cliente y cocina de los 3 establecimientos de la Cadena de Restaurantes de Pollerías "Granjas Chicken".

2.2.2. Criterios de selección

2.2.3.1. Criterios de inclusión

- Restaurante de tipo de giro de negocio Restaurante – Pollería.
- Colaboradores del área de Atención al Cliente y Cocina.

2.2.3.2. Criterios de exclusión

- Colaboradores del área administrativa.
- Colaboradores que no estuvieron el día de la evaluación.
- Tiempo de servicio menor a 1 mes.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

2.3.1 Técnicas de recolección de datos

- Encuesta, la cual es definida por Ortiz (2015) como la técnica de investigación basada en el estudio cuantitativo de las declaraciones (observación indirecta del hecho) de una muestra representativa de la población objeto de estudio, también señala que la información se recoge de manera estandarizada y estructurada.

2.3.2 Instrumento de recolección de datos

- Se utilizó como base una Escala Likert “Evaluación de Desempeño Laboral” de Alles (2015) fusionándolo con las principales competencias que se enfocan en el rubro de restaurantes – pollerías. Dicha evaluación se subdividió en las dimensiones: Competencias Generales y Competencias Específicas por área. La validez de contenido se realizó a través de la

valoración de 3 expertos, estos datos fueron analizados con el coeficiente V Aiken, el cuál arrojó 0.97. La confiabilidad se obtuvo a través del coeficiente α de Cronbach. Se realizó una prueba piloto en 17 personas.

2.3.3 Análisis de Datos

El estudio fue de tipo descriptivo simple, en el cual se recopila, organiza, resume y presenta la información con la finalidad informativa, utilizando diversos instrumentos para un mejor procesamiento de datos y tenga una mejor comprensión para el lector. Para tal efecto, se utilizó:

- Tablas: en donde se presentan tanto la frecuencias, porcentajes y porcentajes acumulados para un mayor análisis de datos.
- Gráficos estadísticos: se presentan con la finalidad de hacer dinámica la presentación de resultados para su posterior análisis.
- Estadísticos descriptivos: se presentan con la finalidad de hallar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del área de atención al cliente y cocina de la cadena de restaurantes-pollerías “Granja Chicken”.

2.4. Procedimiento

2.4.1. Diseño del Instrumento

- Se realizó la investigación de fuentes bibliográficas para el marco teórico.
- En base a las fuentes bibliográficas, se realizó la construcción del instrumento de recolección de datos “Evaluación de Desempeño por Competencias - Base”
- Se realizó la validación del instrumento en base a la opinión de 3 expertos (V. Aiken).
- Se realizó la validez de confiabilidad, mediante la aplicación de una prueba piloto a los jefes directos de diversos Restaurantes – Pollerías ajenos a los establecimientos evaluados.

En base a la opinión de los expertos, se procedió a dividir el instrumento de acuerdo con las áreas de los establecimientos, dejando así dos evaluaciones: una

dirigida al personal del área de atención al cliente y la segunda dirigida al personal del área de cocina.

2.4.2. Registro de Información

- Se realizó una coordinación previa con Gerente General de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken” para realizar una evaluación de desempeño laboral basada en competencias a los colaboradores del área de Atención al cliente y Cocina.
- Se preparó la carta de presentación dirigida al Gerente General de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken”.
- Se inició con la presentación y explicación de la evaluación a cada uno de los Administradores de los establecimientos de la cadena de Restaurantes - Pollerías.
- Se realizó la recolección de datos con el instrumento, en conjunto con los administradores de cada uno de los establecimientos de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken”.
- Se realizó la toma de datos generales de los colaboradores de las áreas de Atención al Cliente y Cocina de los establecimientos “Granja Chicken”.

2.4.3. Análisis de Datos

- Se procedió a realizar la estadística descriptiva en base a la recopilación de información.
- Se obtuvo una calificación en base a los siguientes criterios: Por dimensión (Competencias Generales, Competencias Específicas por Área de Atención al cliente y Competencias Específicas por Área de Cocina), por área, por establecimiento y calificación general de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken”.
- Se realizó la comparación en base a los antecedentes obtenidos para contrastar resultados con otras investigaciones de este tipo.
- Se redactó la discusión, conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Diseño del Instrumento

Para el diseño del instrumento, se seleccionó las siguientes dimensiones, con sus respectivas competencias y cada una con su significado adaptado al contexto de restaurantes – pollerías:

- Competencias Generales: Compromiso, Ética-Integridad, Respeto y Responsabilidad personal
- Competencias Específicas por Área: Calidad y mejora continua, Capacidad de planificación y organización, Colaboración, Comunicación eficaz, Conocimientos técnicos (área de cocina), Dinamismo-Energía, Gestión de logro por objetivos, Orientación a los resultados con calidad, Orientación al cliente interno y externo, Tolerancia a la presión del trabajo y Trabajo en equipo

Una vez diseñado el instrumento, se procedió a determinar su validez y confiabilidad. La validez de contenido se obtuvo a través de la evaluación de 3 expertos, obteniéndose a su vez un coeficiente V. Aiken de 0.97. La validez de constructo se aseguró verificando que todas las dimensiones del instrumento sean consideradas en la toma de datos.

Se obtuvo una confiabilidad de 0.82 para Alfa de Cronbach, lo cual es una confiabilidad “Muy Alta” del instrumento.

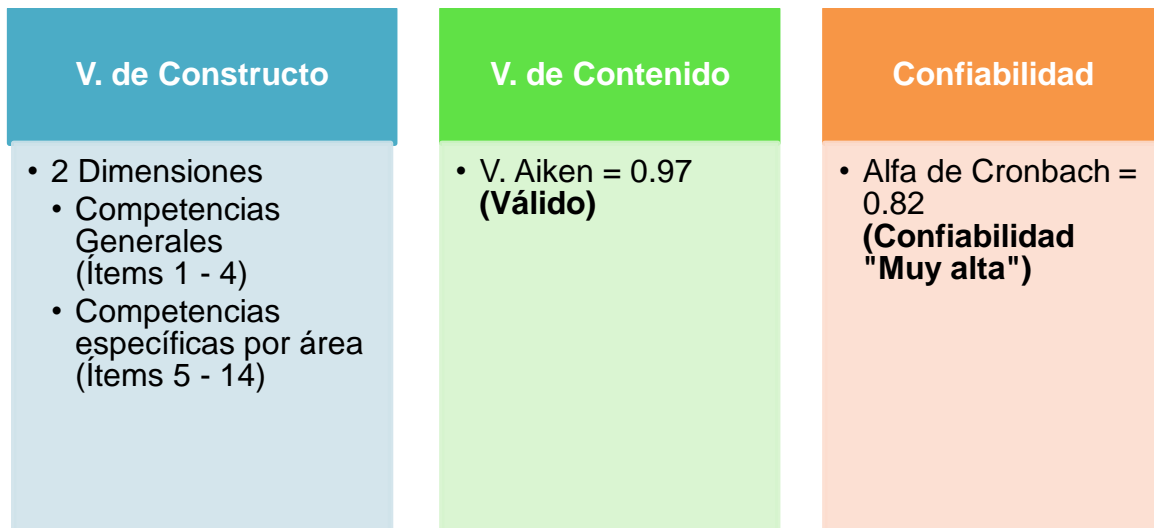


Figura 1: Resultados de la validez (De constructo y de contenido) y confiabilidad del instrumento “Evaluación de Desempeño por Competencias”.

En base a las validaciones realizadas, se procedió a realizar mejoras en el instrumento de acuerdo con las recomendaciones brindadas, dejando las competencias presentadas anteriormente con los siguientes conceptos:

- Competencias Generales
 - Compromiso: Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Implica el conocimiento de la misión y visión, así como también el cumplimiento de normas y valores del Restaurante – Pollería.
 - Ética – Integridad: Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales, para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.
 - Respeto: Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales. Implica la construcción de buenas relaciones laborales entre los miembros de la empresa.

- Responsabilidad personal: Capacidad para mantener el balance entre la vida personal y profesional, asegurando un alto desempeño que contribuya a cumplir con la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Competencias Específicas
 - Calidad y Mejora continua: Capacidad para optimizar los recursos disponibles – personas y materiales– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada del área de atención al cliente/cocina del Restaurante – Pollería.
 - Capacidad de Planificación y Organización: Capacidad para determinar eficazmente las metas, cumpliendo con las etapas, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos dentro del área de atención al cliente/cocina del Restaurante - Pollería.
 - Colaboración: Capacidad para brindar apoyo a los otros dentro del restaurante (pares, superiores y colaboradores de su área o de otra), demostrando empatía con las necesidades y/o requerimientos de estos.
 - Comunicación Eficaz: Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y manteniendo un nivel de comunicación horizontal (igualdad de comunicación).
 - Conocimientos técnicos (área de cocina): Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas en el rubro de Restaurantes - Pollerías que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.
 - Dinamismo – Energía: Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de

trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional.

- Gestión de logro por objetivos: Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, planificar, diseñar, analizar información, evaluar riesgos e integrar las actividades, con el fin de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones del Restaurante - Pollería.
- Orientación a los resultados con calidad: Capacidad para establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente, orientando los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados dentro del área de cocina cumpliendo con los estándares de calidad del área de atención al cliente/cocina del Restaurante - Pollería.
- Orientación al cliente interno y externo (área de atención al cliente): Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos. Implica una vocación permanente de servicio, comprendiendo adecuadamente sus demandas y buscando la satisfacción del cliente.
- Tolerancia a la presión del trabajo: Capacidad de mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas dentro del área de atención al cliente/cocina del Restaurante - Pollería.
- Trabajo en equipo: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras personas y/o áreas del Restaurante – Pollería con el propósito de alcanzar, en conjunto, un objetivo en común, dejando de lado los intereses personales; generando y manteniendo un buen clima laboral.

3.2. Análisis de Datos

Después de haber presentado la metodología con la que se trabajó la presente investigación, se obtuvieron resultados de la aplicación del instrumento de evaluación de desempeño laboral.

A continuación, se presentan los datos generales de los colaboradores y de los establecimientos de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken” obtenidos del Inventario de Personal (Ver Anexo 18).

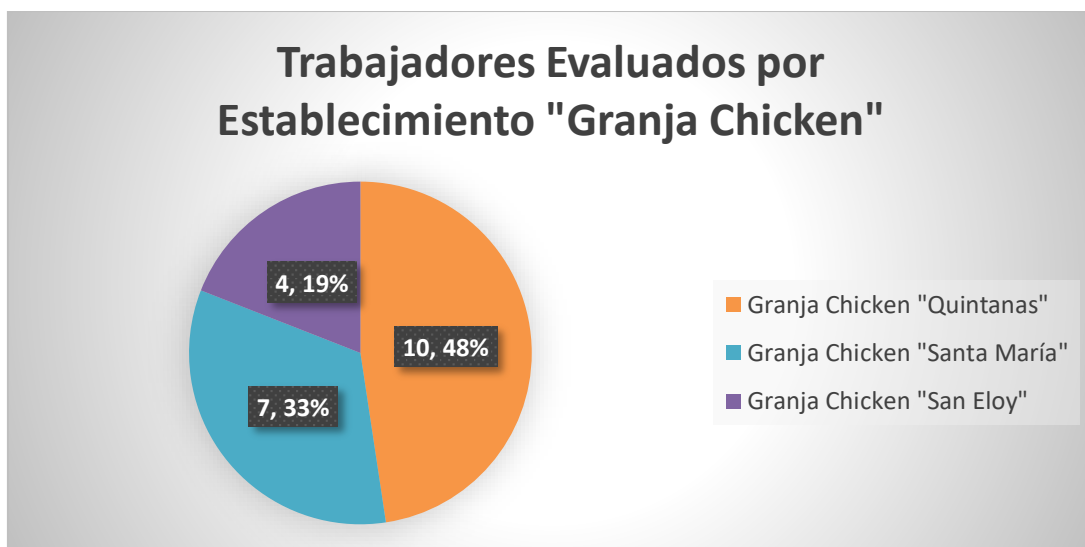


Figura 2: Gráfico donde se presenta la cantidad y porcentaje de trabajadores evaluados y su distribución por establecimiento de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken”. Se puede apreciar que el mayor número de colaboradores con un porcentaje de 48% se encuentra en el establecimiento de la urbanización Las Quintanas donde se encuentra la mayor producción y venta dentro de la cadena de Restaurantes – Pollerías; seguido a éste, la mayor cantidad se encuentra en el establecimiento Granja Chicken “Santa María” con un porcentaje de 33% de trabajadores evaluados y, finalmente, el establecimiento con menor cantidad de trabajadores evaluados es el establecimiento Granja Chicken “San Eloy” con un porcentaje de 19%.

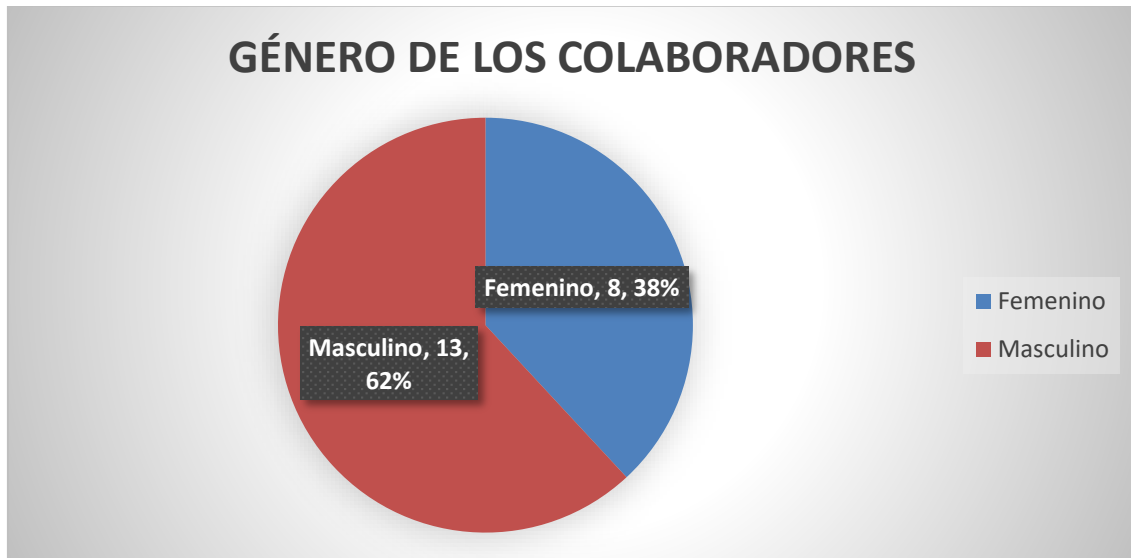


Figura 3: Gráfico donde se presenta el género de los trabajadores evaluados de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken”. Se puede apreciar que el mayor número de colaboradores son de género masculino con un porcentaje de 62% seguido del género femenino con un 38% de colaboradores evaluados.

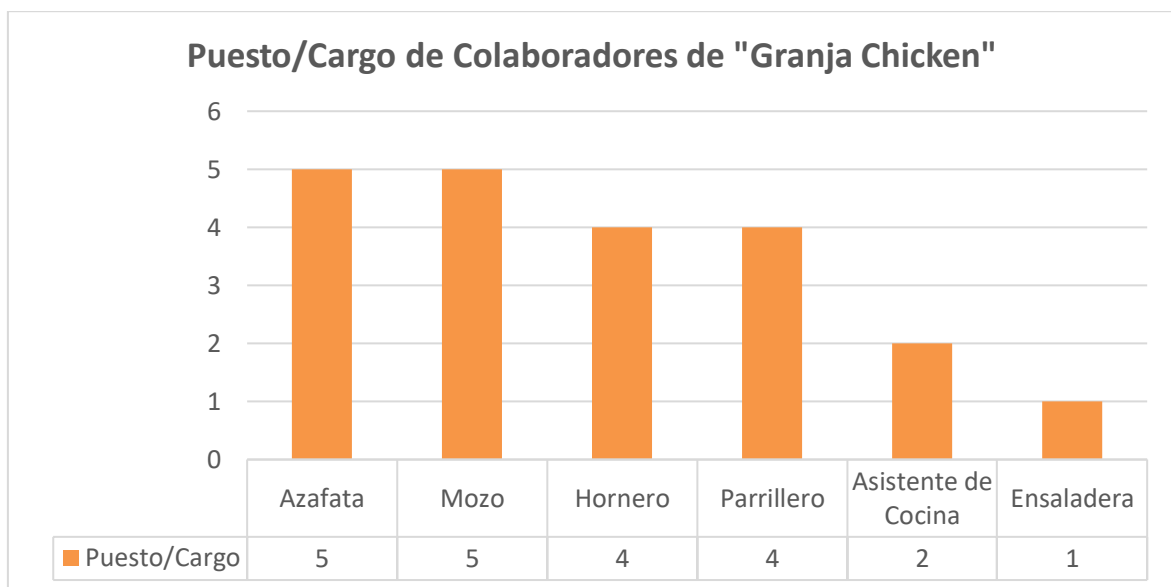


Figura 4: Gráfico de barras donde se presenta la distribución de Puestos/Cargos de los colaboradores de la cadena de Restaurante – Pollería “Granja Chicken”.

Una vez presentado los datos generales de los colaboradores y de la empresa, se procede a presentar los resultados en base de la aplicación del instrumento de recolección de datos “Evaluación de Desempeño Laboral” aplicados en las áreas de Atención al Cliente y Cocina en los establecimientos de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken”.

3.2.1. Evaluación de competencias generales

Tabla 1

Nivel de Desempeño Laboral – Competencias Generales

Nivel de Desempeño	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Muy Bueno	16	76.2	76.2	76.2
Bueno	5	23.8	23.8	100.0
TOTAL	21	100.0	100.0	

Fuente: Datos procesados en programa estadístico SPSS Versión 25

Se describe los resultados obtenidos en base a la dimensión de Competencias Generales que se aplicaron a todos los colaboradores de los 3 establecimientos, donde cabe destacar que se obtuvo una mayoría del 76.20% de evaluados que obtuvieron la calificación de “Muy Bueno” por una notoria diferencia en comparación con la calificación de “Bueno” que fue obtenida por un 23.80% de los evaluados.

3.2.2. Evaluación de competencias específicas

Tabla 2

Nivel de Desempeño Laboral – Competencias Específicas por Área (Atención al cliente)

Nivel de Desempeño	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Muy Bueno	9	90.0	90.0	90.0
Bueno	1	10.0	10.0	100.0
TOTAL	10	100.0	100.0	

Fuente: Datos procesados en programa estadístico SPSS Versión 25

Se describe los resultados obtenidos en base a la dimensión de Competencias Específicas por Área (Atención al Cliente), donde el 90% de los evaluados obtuvo una la calificación de “Muy Bueno”, presentándose un 10% de evaluados con la calificación de “Bueno”.

Tabla 3

Nivel de Desempeño Laboral – Competencias Específicas por Área (Cocina)

Nivel de Desempeño	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Muy Bueno	5	45.5	45.5	45.5
Bueno	6	54.5	54.5	100.0
TOTAL	11	100.0	100.0	

Fuente: Datos procesados en programa estadístico SPSS Versión 25

Se aprecia un número casi igual de colaboradores de dicha área que se encuentran en los niveles de desempeño “Muy Bueno” con un 45.50% de los evaluados y un 54.50% de los evaluados obtuvieron la calificación de “Bueno” donde este último obtuvo el mayor porcentaje.

3.2.3. Evaluación de competencias por área

Tabla 4

Nivel de Desempeño Laboral General – Área Atención al Cliente

Nivel de Desempeño	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Muy Bueno	8	80.0	80.0	80.0
Bueno	2	20.0	20.0	100.0
TOTAL	10	100.0	100.0	

Fuente: Datos procesados en programa estadístico SPSS Versión 25

Se aprecia un calificativo de “Muy Bueno” con un 80% de los colaboradores en el área de atención al cliente frente a un 20% de colaboradores que obtuvieron el calificativo de “Bueno”.

Tabla 5

Nivel de Desempeño Laboral General – Área Cocina

Nivel de Desempeño	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Muy Bueno	5	45.5	45.5	45.5
Bueno	6	54.5	54.5	100.0
TOTAL	11	100.0	100.0	

Fuente: Datos procesados en programa estadístico SPSS Versión 25

La presente tabla brinda los resultados obtenidos en base a las dos dimensiones de la variable de investigación en el área de Cocina, en donde, a diferencia del área anterior evaluada, el nivel destacado de los colaboradores es de calificación “Bueno” con un 54.50% de los evaluados, superando a la calificación de “Muy Bueno” que obtuvo un 45.50% de evaluados.

3.2.4. Evaluación de competencias por área

Tabla 6

Nivel de Desempeño Laboral General en los Establecimientos – Área Atención al Cliente

Nivel de Desempeño	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Muy Bueno	2	66.7	66.7	66.7
Bueno	1	33.3	33.3	100.0
TOTAL	3	100.0	100.0	

Fuente: Datos procesados en programa estadístico SPSS Versión 25

La presente tabla muestra la calificación del Desempeño Laboral General obtenida por los establecimientos de “Granja Chicken” con respecto al Área de Atención al Cliente, en donde se presenta la calificación de “Muy Bueno” en un 66.70% de establecimientos evaluados frente a un calificativo de “Bueno” con un 33.30% de establecimientos evaluados.

Tabla 7

Nivel de Desempeño Laboral General en los Establecimientos – Área Cocina

Nivel de Desempeño	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje válido (%)	Porcentaje Acumulado (%)
Muy Bueno	1	33.3	33.3	33.3
Bueno	2	66.7	66.7	100.0
TOTAL	3	100.0	100.0	

Fuente: Datos procesados en programa estadístico SPSS Versión 25

La presente tabla muestra la calificación del Desempeño Laboral General obtenida por los establecimientos de “Granja Chicken” con respecto al Área de Cocina, en donde se presenta, al contrario de las calificaciones obtenidas en el área de Atención al Cliente, la

calificación de “Bueno” en un 66.70% de establecimientos evaluados frente a un calificativo de “Muy Bueno” con un 33.30% de establecimientos evaluados.

3.2.5. Evaluación de competencias por cada uno de los establecimientos

Tabla 8

Nivel de Desempeño Laboral General por Establecimiento

Nombre de establecimiento	Puntuación	Nivel de Desempeño	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Granja Chicken “Las Quintanas”	3.2	“Muy Bueno”	33.3	33.3
Granja Chicken “Santa María”	3.1	“Muy Bueno”	33.3	66.7
Granja Chicken “San Eloy”	2.6	“Bueno”	33.3	100.0

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que solo uno de los 3 establecimientos (Granja Chicken “San Eloy”) obtuvo una calificación de “Bueno” con un 33.30% de establecimientos evaluados, superado por los otros dos establecimientos (Granja Chicken “Las Quintanas” y Granja Chicken “Santa María”) que obtuvieron la calificación de “Muy Bueno” en un 66.70% de establecimientos evaluados.

3.2.6. Resultados de evaluación de competencias promedio

En base a los resultados de la evaluación de desempeño, se procedió a realizar un gráfico comparativo entre el puntaje promedio por competencia obtenido y el puntaje promedio máximo de los 21 colaboradores de la cadena de restaurantes – pollerías “Granja Chicken”, obteniendo los siguientes resultados:

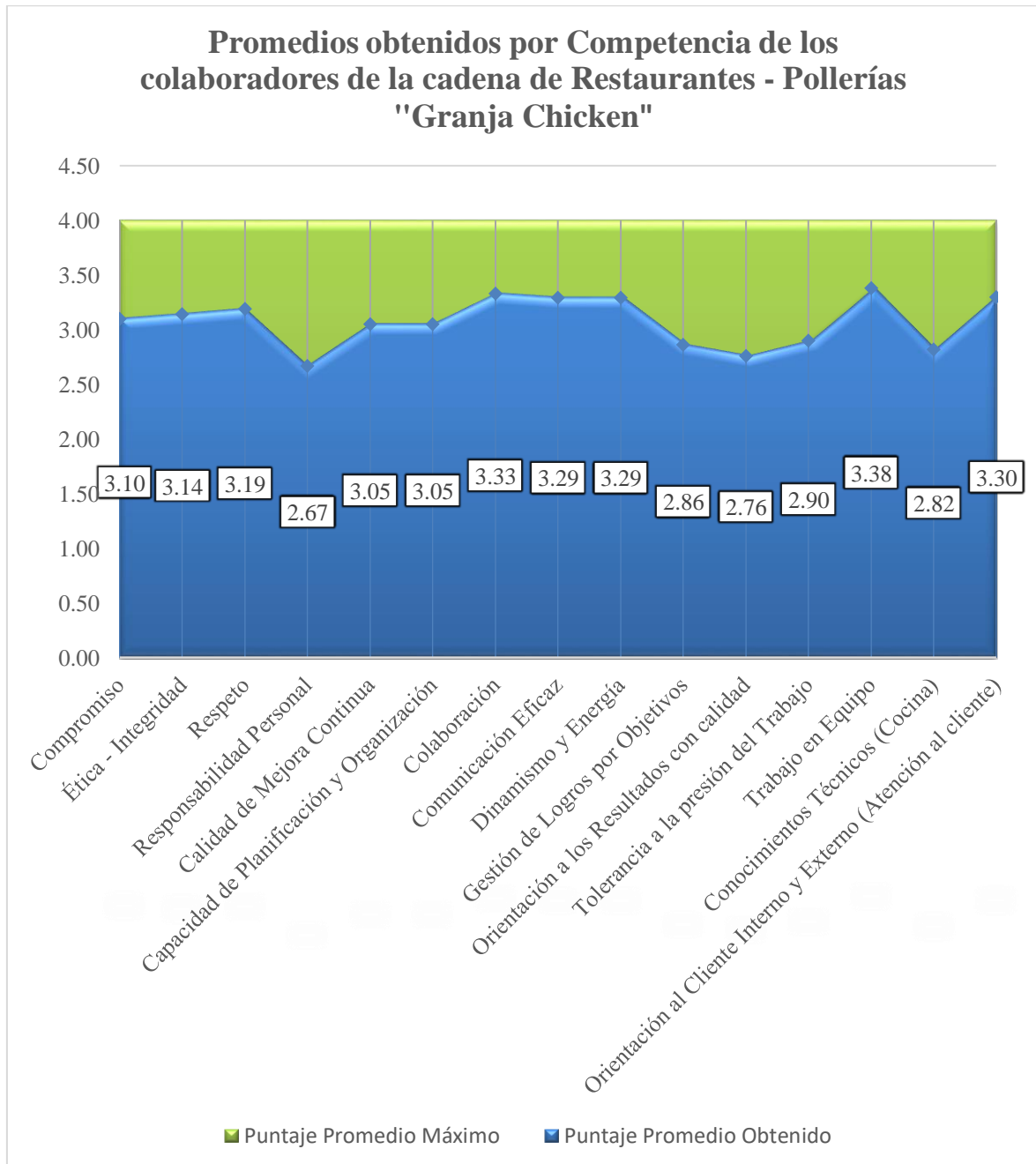


Figura 5: Gráfico comparativo entre el Puntaje Promedio obtenido y el Puntaje Promedio Máximo por Competencias

En el presente gráfico, se aprecia que ninguna de las competencias llegó a cumplir el puntaje máximo; sin embargo, cabe resaltar que la competencia “Trabajo en Equipo” fue la competencia que obtuvo el más alto puntaje dentro de las demás. Por otro lado, se tiene a la competencia con más bajo puntaje a la competencia de “Responsabilidad Personal”. Finalmente, entre la comparación de competencias entre área, se observó que la competencia “Orientación al cliente interno y externo” superó con un puntaje de 3.30 a la competencia del área de cocina “Conocimientos técnicos” que obtuvo un puntaje de 2.82.

3.2.7. Estadísticos descriptivos y resultado final

Tabla 9

Estadísticos descriptivos

Promedio general		
N	Válido	21
	Perdidos	0
Media		3.07
Mediana		3.21
Moda		3.36
Desv.		0.437
Rango		1.57
Mínimo		2.21
Máximo		3.79

Ç

Fuente: Datos procesados en programa estadístico SPSS Versión 25

Se observa el promedio de los valores obtenidos de todos los colaboradores participantes, obteniéndose un promedio de 3.07; lo cual indica que se encuentran en el nivel “Muy bueno”.

Tabla 10

Nivel de Desempeño Laboral General

Nivel de Desempeño	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Bueno	13	61.9
Bueno	8	38.1
TOTAL	21	100.0

Fuente: Datos procesados en programa estadístico SPSS Versión 25

Se muestra la distribución de los resultados generales de los colaboradores de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken” en donde predomina la calificación “Muy Bueno”.

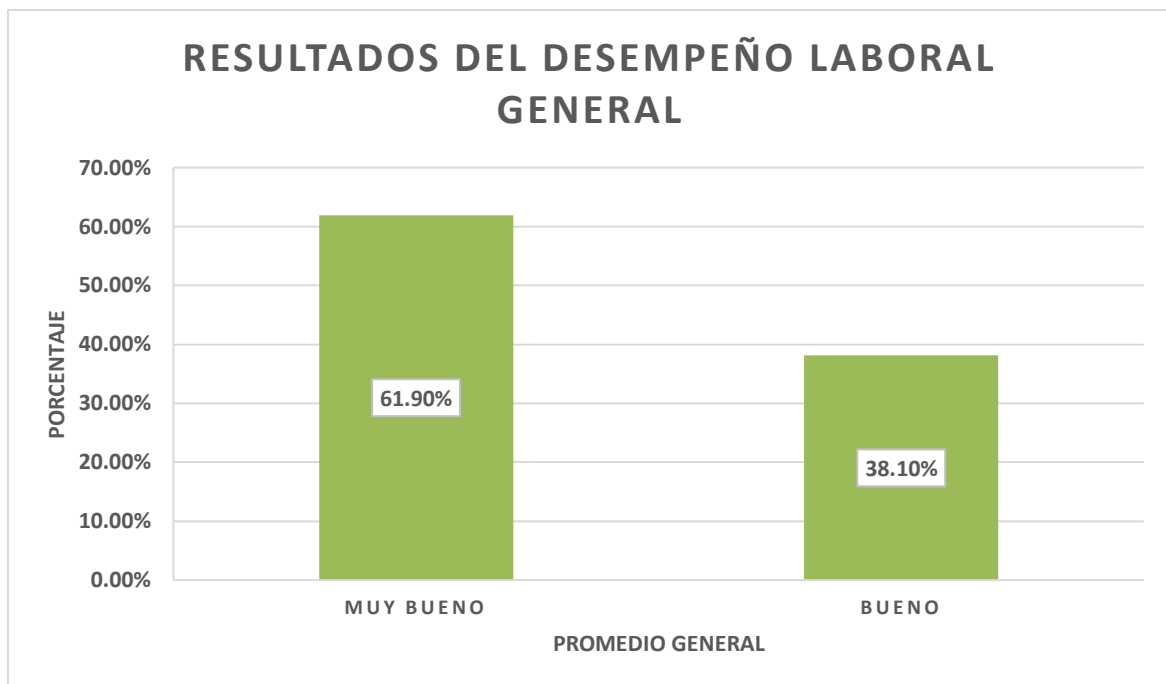


Figura 6: Gráfico de barras donde se presenta el porcentaje de Desempeño laboral de acuerdo con los calificativos.

Luego de realizar el análisis de los datos, se obtuvo que el nivel de desempeño laboral general de los colaboradores de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken” es “Muy Bueno” con un 61.90% de colaboradores evaluados frente a un calificativo de “Bueno” con un 38.10% de colaboradores evaluados.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

El presente estudio tuvo como objetivo: Determinar el nivel de desempeño laboral basado en competencias de los colaboradores de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken” en Trujillo.

Dentro del contexto de los procesos de restaurantes – pollerías podemos observar que, según Solis y Almonacid (2013), se presentan procesos más complejos en el área de cocina que requieren un cierto nivel de conocimientos técnicos. Esto se da de otra manera en el área de atención al cliente, el cual tiene una necesidad de la habilidad de orientación al cliente.

En base a la literatura, se presenta un contexto en donde no se evalúa el desempeño laboral de una forma concienzuda, así nos lo explican Oajaca (2013) y Cáceres et al (2018). Dicha evaluación pertenece a un subproceso de Gestión de Capital Humano, el cual tiene una importancia muy grande dentro de los procesos organizacionales de una empresa según afirman Sandoval y Pernalet (2017), Castaño (2013), Duque et al (2017), Carrión y Cuba (2014), Aguirre et al (2015), Montoya (2016), Sánchez (2014). Asimismo, dentro de la literatura científica, se pudo apreciar resultados positivos en la aplicación de una evaluación de desempeño laboral en colaboradores de diversas empresas, tal como evidencian Velásquez-Durán (2017), Cruz y Martínez (2016), Arias y Briceño (2017), Velásquez y Guevara (2017) y Marrufo y Rengifo (2018), en este último estudio, el desempeño laboral fue de tipo “Regular”. Por otro lado, también se obtuvo resultados negativos en el desempeño laboral de algunas empresas, así lo evidencian Mino (2014), en donde el bajo desempeño laboral estaba ligado directamente al clima organizacional dentro de la empresa.

Dentro de los objetivos específicos, un aspecto importante fue el diseño del instrumento de recolección de datos llamado “Evaluación de Desempeño Laboral basado en

competencias” usando el formato de Alles (2018), el cual fue adaptado a una escala de Likert para su posterior uso. En cuanto al contenido de la evaluación, fue a través de un análisis exhaustivo del “Diccionario de Competencias La Trilogía” de Alles (2009) en donde se analizó cada una de las competencias presentadas, así como también sus dimensiones para poder escoger las que más se adaptaban con el rubro de Restaurantes – Pollerías y así poder diseñar una evaluación de desempeño “base” (Ver Anexo 4). Dicha evaluación tenía las siguientes dimensiones: Competencias Generales y Competencias Específicas por Área. Una vez escogidas ciertas competencias se realizó la validez de contenido por medio de la opinión de 3 expertos, utilizando el coeficiente V. Aiken, el cual obtuvo un coeficiente de 0.97 que resultaba en un nivel válido para la evaluación del instrumento por su contenido (Ver Anexos 5 - 8), así como también se tomó en cuenta la evaluación de confiabilidad usando el coeficiente de Alfa de Cronbach mediante la aplicación de una prueba piloto a 17 personas directamente relacionados al rubro de Restaurantes – Pollerías (Ver Anexo 9), obteniendo así un nivel de confiabilidad de 0.82 el cual indica que el instrumento de evaluación tiene una confiabilidad “Muy Alta”. De todas estas evaluaciones hechas, se tomaron en cuenta las recomendaciones del caso (entre ellas la separación de evaluaciones de desempeño según las áreas a evaluar: Atención al cliente y Cocina). Finalmente, en base a todo este proceso de revisión de literatura científica y diseño se logró obtener la “Evaluación de Desempeño Laboral basado en competencias” dirigida al rubro de Restaurantes – Pollerías y de dos tipos diseñadas específicamente para las áreas de Atención al cliente y Cocina (Ver Anexos 10 – 11). Con el presente modelo de evaluación, se espera dejar apoyo una herramienta o instrumento para futuras investigaciones en el rubro o similares.

Después de haber realizado esta etapa, se llega al análisis de resultados, en donde se analizan las dimensiones de Competencias Generales y Competencias Específicas por Área, así como también los resultados de las áreas de Atención al Cliente y Cocina; y, finalmente, por Establecimiento.

En esta parte de la investigación, nuestro trabajo difiere de los autores Arias y Briceño (2017) debido a que, en dicha investigación, las dimensiones planteadas fueron: Desempeño de tarea, civismo y productividad. En cuanto a las dimensiones presentadas, se obtuvo un índice basado en la escala de Likert de 3.02 en Competencias Generales y un índice de 3.10 en Competencias Específicas por Área. Ambos índices, corresponden a la calificación de “Muy Bueno” (Ver Anexo 19). En cambio, en el desempeño laboral por áreas (Ver Anexos 20 – 21) se obtuvieron resultados diferentes: por un lado, se obtuvo un índice de 3.24 en Atención al Cliente (calificación “Muy Bueno”); y por el otro lado, se obtuvo un índice de 2.92 en Cocina (calificación “Bueno”).

En base a los resultados obtenidos, se considera que el Desempeño Laboral de los colaboradores de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken” fue “Muy Bueno” dentro de la escala propuesta por Alles (2018) con un porcentaje de 76.87% o un índice de 3.07 (Ver Anexo 19) en la escala de Likert (valores del 0 al 4). En comparación en el estudio realizado por Minos (2014) señaló que el restaurante analizado mediante su evaluación de desempeño obtuvo una calificación de “Bueno”, se nota una gran mejora en este tema en el sector gastronómico. Por otro lado, se tiene a Sánchez (2014) quien trabajó en el área de restauración y obtuvo un nivel de desempeño laboral semejante al presente estudio: “Muy bueno”, se puede ver una evolución y mejora con el tiempo en las empresas de este rubro con respecto al desempeño laboral de sus colaboradores. Un resultado más actualizado es el obtenido por Arias y Briceño (2017) quienes obtuvieron un porcentaje de desempeño laboral de 75.45% equivalente a “Muy Bueno”. El resultado obtenido también es un buen indicador de la perspectiva que los administradores de cada establecimiento tienen de sus colaboradores.

Con respecto a la hipótesis realizada, los resultados indican que la hipótesis planteada no corresponde a la calificación obtenida en la mencionada cadena de restaurantes – pollerías, el resultado demuestra que el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de

la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken” es “Muy bueno”, lo cual desmiente la hipótesis en donde indica que el nivel de desempeño laboral es simplemente “Bueno”. Esto indica que la investigación superó las expectativas con respecto a la calificación a obtener y la situación de los restaurantes de este rubro en Trujillo.

Dentro del proceso de investigación, se apreció de forma empírica y mediante palabras de los administradores el buen clima organizacional que se tiene dentro de la empresa, según Montoya (2016) el desarrollo de un buen clima organizacional dentro de una empresa favorece el desarrollo de competencias a favor de esta para alcanzar los objetivos organizacionales y desarrollo del colaborador; en cambio, según Mino (2014), un mal clima organizacional impide el desarrollo tanto de la empresa como de sus colaboradores. La influencia de este factor sobre el desempeño laboral es dejada para futuras investigaciones como precedente. Otra punto que se pudo obtener mediante información brindada es que el restaurante no cuenta con un sistema de Gestión del Talento Humano implementado, esto es similar a la situación que señalan algunos autores como Oajaca (2013) y Cáceres et al (2018) que afirman que en las empresas evaluadas no realizan evaluaciones de desempeño a sus colaboradores; sin embargo, en el presente estudio, a pesar de no contar con un sistema de Gestión de Talento Humano (GTH) la situación del desempeño laboral en la cadena de Restaurantes – Pollerías fue favorable debido a, según cuentan cada uno de los gerentes de tienda, se tiene un buen clima laboral dentro de cada uno de los establecimientos, lo cual influiría directamente en el desempeño de los colaboradores al momento de realizar sus actividades.

La presente investigación permitió conocer la situación actual del Desempeño laboral dentro de los Restaurantes – Pollerías de la ciudad de Trujillo; así como también, sirvió de preámbulo para conocer el Desempeño Laboral en establecimientos de restauración de una manera integral. Actualmente, nos encontramos en una era en donde se está cambiando los métodos de evaluación de desempeño en donde no solamente se tiene en cuenta las

observaciones por parte del administrador, sino también de los jefes directos, pares e (incluso) subordinados. Dicho método de evaluación es llamado “Evaluación 360°” el cual toma un mayor tiempo de aplicación y una mayor cantidad de personas involucradas como evaluadores (Alles, 2018).

Dentro de esta investigación, se tuvo como limitante la falta de investigaciones como base donde no se observan evaluaciones de desempeño basado en competencias, sino en otros aspectos como funciones, responsabilidad, entre otros. Además, también se observó la ausencia de desarrollo de perfiles de puesto por parte de la empresa para desarrollar ítems de evaluación que se amolden de una mejor manera los puestos. Por otro lado, otra limitación fue la simplicidad del tipo de evaluación escogida (evaluación tradicional) que no nos permite obtener un resultado más completo sobre el desempeño laboral, a diferencia de la aplicación de una evaluación 360°. Se escogió la evaluación tradicional debido al corto tiempo con el que se contaba para realizar la prueba y por la poca disponibilidad del personal administrativo para la realización de una prueba concienzuda a sus colaboradores.

4.2 Conclusiones

- El nivel de Desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken” fue “Muy Bueno” con un porcentaje de 76.87%.
- Se diseñó una herramienta para medir el desempeño laboral basado en competencias con un coeficiente de validez V. Aiken de 0.97 y un Alfa de Cronbach de 0.82.
- Las Competencias Generales y Competencias Específicas por Área obtuvieron ambas un calificativo de “Muy Bueno” con los porcentajes de 75.60% y 76.87% respectivamente.
- Los calificativos que se obtuvieron de la aplicación de la evaluación de desempeño laboral en la sede Las Quintanas fue “Muy Bueno con un 80.54%; en la sede Santa María fue “Muy Bueno” con un 77.81%; y en la sede San Eloy fue “Bueno” con un 66.07%.
- El área de Atención al cliente obtuvo un calificativo de “Muy Bueno” con un 81.07% frente al área de Cocina que obtuvo un calificativo de “Bueno” con un 73.05%.
- La competencia “Trabajo en equipo” obtuvo el puntaje promedio más alto con 3.38 de 4.00; mientras que, por el contrario, la competencia “Responsabilidad personal” obtuvo el puntaje promedio más bajo con 2.67 de 4.00.

REFERENCIAS

- Aguirre, M., Dionisio, C., & Sáenz, K. (2016) *Propuesta de guía metodológica para el cambio organizacional: caso Educa Ancón* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Disponible en: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7082>
- Alles, M (2009) *Diccionario de Competencias: La Trilogía Tomo I*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009) *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2015) *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias* (Tercera edición). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2018) *Desempeño por competencias: evaluación de 360°* (Tercera edición). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Arias, O., Briceño, S. (2017) *El nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la E.P.S Sedacaj S.A en la ciudad de Cajamarca en el año 2017* (tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11537/12691>
- Cáceres, E., Morales, J., & Terry, E. (2018) *Diagnóstico y formulación estratégica para una empresa del sector manufactura: Tecama S.A.C.* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Disponible en: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/12530>
- Carrión, L., & Cuba, M. (2014) *Proceso de conversión del conocimiento basado en el modelo de la espiral del conocimiento: análisis descriptivo de la empresa “Pesquera*

- A” (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
Disponibile en: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5933>
- Castaño, M. (2013) *Modelo de Gestión Administrativa para el Restaurante Charly Granada en la ciudad de Cali* (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Occidente, Colombia. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10614/4839>
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Congreso de la República de Perú (2010) *Ley de Promoción a la Inversión en Capital Humano* (Ley N.º 29498). Disponible en: <https://docs.peru.justia.com/federales/leyes/29498-jan-16-2010.pdf>
- Cruz K., & Quesquen, M. (2019). *Análisis de los costos del servicio y la determinación de la rentabilidad por plato en el restaurante “La Taberna”, Trujillo, enero 2018* (tesis pregrado). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11537/23256>
- Cruz, M., & Martínez, J. (2016) Las competencias y la evaluación del desempeño del recurso humano en el sector turístico. El caso de Ambato-Ecuador. *Revista Eniac Pesquisa*, 5(2), 111 – 128. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5767780>
- Duque Ceballos, J. L., Solarte, M., & Ayala, A. H. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: Un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 250-260. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.005>
- Hernández, V. & Santamaría, N. (2018). Modelo de gestión de talento humano por competencias de la ONG para la discapacidad fundación Cuesta Holguín. *Revista científica Ecociencia*, 5(4). Disponible en: <https://search.proquest.com/docview/2101295196?accountid=36937>

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, T. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Disponible en: <https://search.proquest.com/legacydocview/EBC/5485814?accountid=36937>
- López, M. A., Ros-Garrido, A., & Fluixá, F. M. (2018). Profesionales de apoyo a la inserción: Formación y acompañamiento en empresas de inserción. *CIRIEC - España*, (94), 155-183. Doi: <http://dx.doi.org/10.7203/CIRIEC-E.94.12698>
- Marruffo, N., Rengifo, S. (2018) *Relación de la compensación financiera y el desempeño laboral de los colaboradores de la constructora San Judas Tadeo S.A.C. año 2016* (tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11537/13163>
- Martell, Y., & Méndez, D. (2019). *Relación entre la calidad del servicio y la lealtad de los clientes de un restaurante de pollo a la brasa en la ciudad de Trujillo, 2018* (Tesis pregrado). Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11537/14873>
- Ministerio de Agricultura del Perú (2010) *Declaran el tercer domingo de julio de cada año como “El día del Pollo a la Brasa”* (Resolución Ministerial N.º 0441-2010-AG). Disponible en: <https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/rm04412010-ag.pdf>
- Ministerio de Trabajo del Perú (2016) *Evaluación de Competencias Laborales*. Disponible en: <https://www.trabajo.gob.pe/mostrarContenido.php?id=921&tip=9>
- Mino, E. (2014) *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrilla Marakos 490 del departamento de Lambayeque* (tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Lambayeque, Perú. Disponible en: <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/108>

- Montoya, D. (2016) *Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: caso PTS Perú 2015* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Disponible en: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7490>
- Oajaca, J. (2013) *Evaluación de desempeño como factor de calidad en el servicio de los hoteles de tres estrellas de la ciudad de Quetzaltenango* (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Oajaca-Jose.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo (2015) *Guía empresarial: Mida y mejore su desempeño laboral*. Disponible en: https://www.ilo.org/sanjose/publicaciones/WCMS_363209/lang--es/index.htm?shared_from=shr-tls
- Ortiz, G. (2015). La Encuesta-Definición, diseño y operacionalización. *Técnicas de Investigación Cuantitativas y Cualitativas*.
- Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (2010) *Aprueban el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025 sobre Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público* (Decreto Supremo 009-2010-PCM). Disponible en: http://www2.pcm.gob.pe/Transparencia/Resol_ministeriales/2010/DS-009-2010-PCM.pdf
- Sánchez, M. (2014) *Capacitación en habilidades de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio brindado en “el Restaurant Mar Picante” de la ciudad de Trujillo* (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Disponible en: <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/351>
- Sandoval, F. J., & Pernaletе, D. C. (2017). Marco ontológico para la gestión de perfiles de cargos basada en competencias laborales (ontological framework for the

management of job profiles based on labor competencies). *Gecontec*, 5(1), 17-41.

Disponible en: <https://search.proquest.com/docview/1910253170?accountid=36937>

Solis, G., & Almonacid, O. (2013) *Estudio de pre factibilidad para la implementación de una cadena de restaurantes de pollo a la brasa en tres zonas geográficas de Lima Metropolitana y Callao enfocada en los niveles socioeconómicos C y D* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Disponible en: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1737>

Hernández, V. & Santamaría, N. V. (2018). Modelo de gestión de talento humano por competencias de la ONG para la discapacidad fundación Cuesta Holguín. *Revista científica Ecociencia*, 5(4). Disponible en: <https://search.proquest.com/docview/2101295196?accountid=36937>

Velásquez, J., Guevara, G. (2018) *Diseño e implementación de un modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias para mejorar el Desempeño Laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pio X Ltda. Cajamarca 2017* (tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11537/13344>

Velásquez-Durán, A. (2017). eTraining: Aprendizaje colaborativo y desempeño laboral. *Education in the Knowledge Society*, 18(4), 53-73. Doi: <http://dx.doi.org/10.14201/eks20171845373>

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de Consistencia

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES
<p>¿Cuál es el nivel de desempeño laboral basado en competencias de los colaboradores de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken” en Trujillo, 2019?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar el nivel de desempeño laboral basado en competencias de los colaboradores de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken” en Trujillo, 2019.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una herramienta para medir el nivel de desempeño laboral basado en "Evaluación de desempeño por competencias". • Analizar los datos obtenidos de la aplicación de la evaluación de desempeño laboral basado en competencias generales y competencias específicas en la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken” en Trujillo. • Analizar los datos obtenidos de la aplicación de la evaluación de desempeño laboral en las áreas de atención al cliente y cocina de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken” en Trujillo. • Analizar los datos obtenidos de la aplicación de la evaluación de desempeño laboral en los 3 establecimientos de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken” en Trujillo. • Analizar los datos obtenidos de la aplicación de la evaluación de desempeño laboral basado en el puntaje promedio obtenido por competencia de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken” en Trujillo. 	<p>El nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la cadena de Restaurantes – Pollerías “Granja Chicken” es “Bueno”</p>	<p>Variable:</p> <p>Desempeño laboral</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Competencias Generales</p> <p>Competencias Específicas por Área</p>

ANEXO 2: Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Desempeño Laboral	Chiavenato (2009) define a desempeño laboral como el conjunto de acciones o actividades que realizamos dentro de una organización y están directamente relacionadas con el cargo que tenemos dentro de la empresa y orientada al cumplimiento de objetivos y metas. El instrumento necesario para la realización de este seguimiento es la Evaluación de Desempeño.	El Desempeño laboral se medirá mediante el instrumento de “Evaluación de Desempeño Tradicional por competencias” el cual utilizará una escala de Likert con la siguiente valoración: 4 -> Excelente 3 – 3.99 -> Muy Bueno 2 – 2.99 -> Bueno 1 – 1.99 -> Deficiente 0 – 0.99 -> Muy Deficiente	Competencias Generales	Compromiso
				Ética - Integridad
				Respeto
				Responsabilidad personal
			Competencias Específicas por Área	Calidad y mejora continua
				Capacidad de planificación y organización
				Colaboración
				Comunicación eficaz
				Conocimientos técnicos
				Dinamismo – Energía
				Gestión y logro de objetivos
				Orientación a los resultados con calidad
				Orientación al cliente interno y externo
				Tolerancia a la presión del trabajo
Trabajo en equipo				

ANEXO 3: Carta de Presentación



Trujillo, 07 de Mayo del 2019

CARTA N° 0060- UPN-FAC. NEG/2019-1

Señor(a):
GERSON RIVELINO GONZALES PORRAS
GERENTE GRANJA CHICKEN TRUJILLO SAC
Presente.-

Reciba nuestro más cordial saludo, a nombre de la **Universidad Privada del Norte**, miembro de la red internacional de universidades **Laureate International Universities**

El motivo de la presente es presentarle a Cristhian Alberto Moreno Navarro, con código de estudiante N°00112903, de la carrera de Gastronomía y Gestión de Restaurantes, de nuestra universidad, quien se encuentra elaborando un trabajo de investigación referente a: “Nivel de desempeño laboral en cadenas de Restaurantes- Pollerías en Trujillo”

En tal sentido, solicito a usted brinde las facilidades del caso para que el bachiller en mención pueda realizar con éxito dicho trabajo.

Agradeciendo por anticipado la atención que brinde a la presente, me suscribo de usted.

Atentamente,



Mónica Zegarra Alva
Coordinador de Adm. Servicios Turísticos y
Gastronomía Gestión de Restaurantes
Universidad Privada del Norte

ANEXO 4: Evaluación de Desempeño Laboral basado en Competencias “Base”

Evaluación de Desempeño

Instrucciones: Completar los datos de la empresa, así como también indicar los datos personales del colaborador a evaluar.

Datos del establecimiento

Empresa: _____

Razón Social: _____

RUC: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Datos personales (Evaluado)

Nombre: _____

Puesto o Cargo: _____

Fecha: _____

Firma: _____

A continuación, se presenta la evaluación de desempeño basado en competencias en donde usted como jefe directo, calificará el desempeño de su colaborador de acuerdo con comportamientos estándares en el rubro de Restaurantes – Pollerías en base a la siguiente escala numérica de los grados:

- Grado A: 100% -> Excelente
- Grado B: 75% -> Muy Bueno
- Grado C: 50% -> Bueno
- Grado D: 25% -> Deficiente
- No Desarrollado: 0% -> Muy Deficiente

COMPETENCIAS	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	No Desarrollado
COMPETENCIAS GENERALES					
Compromiso Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Implica el cumplimiento de los valores de la organización.					
Ética Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.					
Integridad Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.					
Respeto Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales. Implica la construcción de buenas relaciones laborales.					
Responsabilidad personal Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.					
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA					
Calidad y Mejora continua Capacidad para optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización.					
Capacidad de Planificación y Organización Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea y/o área, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.					
Colaboración Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.					
Comunicación Eficaz Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.					
Conocimientos Técnicos					

Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas en el rubro de Restaurantes - Pollerías que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.					
Dinamismo – Energía Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional.					
Gestión de logro por objetivos Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, planificar, diseñar, analizar información, evaluar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones del Restaurante - Pollería.					
Orientación a los resultados con calidad Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.					
Tolerancia a la presión del trabajo Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.					
Trabajo en equipo Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.					

Evaluador: _____

Puesto o Cargo: _____

Firma: _____

ANEXO N.º 5: Validez basada en Contenido – Experto N.º 1

VALIDEZ BASADA EN CONTENIDO

Estimado(a) especialista:

Reciba mi cordial saludo. El presente instrumento tiene como finalidad medir el Desempeño Laboral. En este sentido le solicito pueda evaluar las siguientes dimensiones e ítems, tomando en cuenta tres criterios: Relevancia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación contribuirá en la identificación de posibles fallas en el instrumento.

Nombre completo	ALFREDO ALEGRÍA ALEGRÍA
Años de experiencia profesional	44 años
Grado académico	Doctor en Educación
Especialidad	Educación

I. Breve descripción del constructo:

Chiavenato (2009) define a desempeño laboral como el conjunto de acciones o actividades que realizamos dentro de una organización y están directamente relacionadas con el cargo que tenemos dentro de la empresa y orientada al cumplimiento de objetivos y metas. El instrumento necesario para la realización de este seguimiento es la Evaluación de Desempeño.

El Desempeño laboral se medirá mediante el instrumento de “Evaluación de Desempeño Tradicional por competencias” el cual utilizará una escala de Likert con los siguientes rangos de porcentajes:

- 100% -> Excelente
- 75% - 99% -> Muy Bueno
- 50% - 74% -> Bueno
- 25% - 49% -> Deficiente
- 0 %- 24% -> Muy Deficiente

Las dimensiones e ítems del siguiente instrumento son:

- Competencias cardinales: Compromiso, Ética, Integridad, Respeto y Responsabilidad personal
- Competencias específicas por área: Calidad y mejora continua, Capacidad de planificación y organización, Colaboración, Comunicación eficaz, Conocimientos técnicos, Dinamismo – Energía, Gestión y logro de objetivos, Orientación a los resultados con calidad, Tolerancia a la presión del trabajo, Trabajo en equipo.

Todos los ítems presentados son definidos por Martha Alles (2015), se tomó dichas definiciones de las competencias presentadas y se adaptó para el mejor entendimiento de los gerentes de los Restaurantes – Pollerías de Víctor Larco Herrera

II. Criterios de calificación;

- a) **Relevancia:** El ítem es esencial o importante y por lo tanto debe ser incluido para evaluar la(s) variables(s). El puntaje que se asignará es el siguiente:

Nada relevante	Poco relevante	Relevante	Totalmente relevante
0	1	2	3

- b) **Coherencia:** El ítem guarda relación con la dimensión que se está midiendo. El puntaje que se asignará es el siguiente:

No es coherente	Poco coherente	Coherente	Totalmente coherente
0	1	2	3

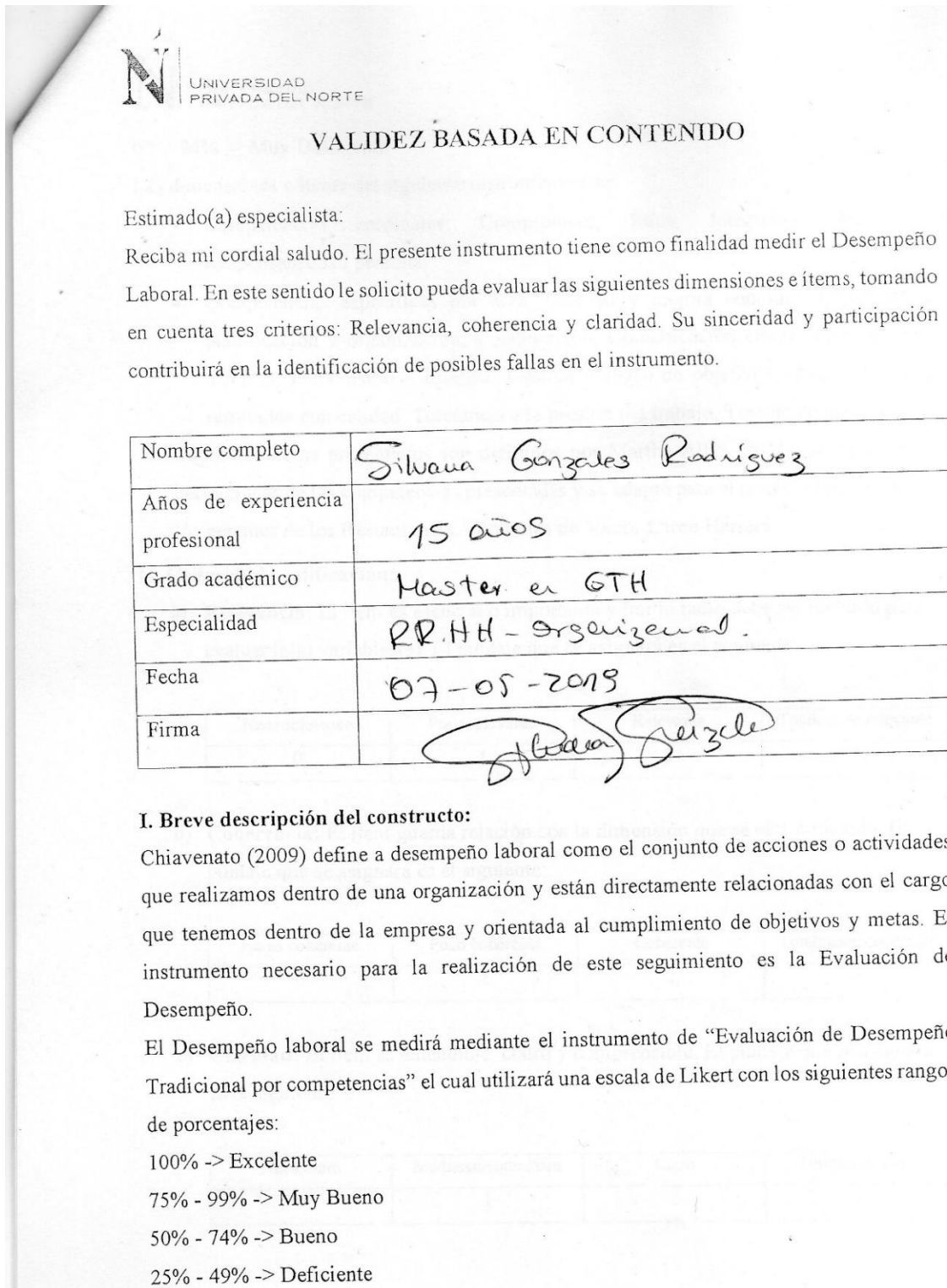
- c) **Claridad:** El ítem es entendible, claro y comprensible. El puntaje que se asignará es el siguiente:

Nada claro	Medianamente claro	Claro	Totalmente claro
0	1	2	3

N°	Item	Relevancia			Coherencia			Claridad			Sugerencias			
		Puntaje	0	1	2	3	Puntaje	0	1	2		3		
Desempeño laboral Chiavenato (2009) define a desempeño laboral como el conjunto de acciones o actividades que realizamos dentro de una organización y están directamente relacionadas con el cargo que tenemos dentro de la empresa y orientada al cumplimiento de objetivos y metas. El instrumento necesario para la realización de este seguimiento es la Evaluación de Desempeño.														
Competencias cardinales														
1	Compromiso Capacidad para sentir como propios los objetivos de la empresa y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Implica el cumplimiento de los valores del Restaurante - Pollería.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	Ética Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas del Restaurante – Pollería.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Integridad Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres, las prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y conexión entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y verdadero.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
4	Respeto Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales. Implica construir y tener buenas relaciones laborales.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	Responsabilidad personal Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos de su restaurante – pollería y un adecuado ambiente laboral.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
Competencias específicas por área														
1	Calidad y Mejora continua Capacidad para optimizar los recursos disponibles –personas y materiales– y agregar valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos del Restaurante - Pollería.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	Capacidad de Planificación y Organización Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea y/o área, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos dentro del Restaurante - Pollería.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Colaboración Capacidad para brindar apoyo a los otros dentro del Restaurante – Pollería (pares, superiores y colaboradores en general), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

4	Comunicación Eficaz Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos del Restaurante - Pollería, y para mantener canales de comunicación abiertos que abarquen los diferentes niveles de la empresa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	1	2	3
5	Conocimientos Técnicos Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas en el rubro de Restaurantes - Pollerías y Gastronomía que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propias.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	1	2	3
6	Dinamismo – Energía Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con diferentes personas, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su rendimiento laboral o su juicio profesional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	1	2	3
7	Gestión de logro por objetivos Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas y equipos, delegar, planificar, analizar información, evaluar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones del Restaurante - Pollería.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	1	2	3
8	Orientación a los resultados con calidad Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias del Restaurante - Pollería. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	1	2	3
9	Orientación al cliente interno y externo Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	1	2	3
10	Tolerancia a la presión del trabajo Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño en situaciones exigentes y cambiantes, con personas diversas que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	1	2	3
11	Trabajo en equipo Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas del Restaurante - Pollería con el propósito de alcanzar, en conjunto, las metas de la empresa, dejar de lado los intereses personales para convertirlos en objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	1	2	3

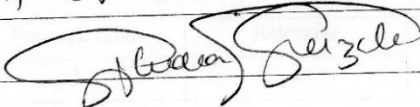
ANEXO 6: Validez basada en Contenido – Experto N.º 2



VALIDEZ BASADA EN CONTENIDO

Estimado(a) especialista:

Reciba mi cordial saludo. El presente instrumento tiene como finalidad medir el Desempeño Laboral. En este sentido le solicito pueda evaluar las siguientes dimensiones e ítems, tomando en cuenta tres criterios: Relevancia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación contribuirá en la identificación de posibles fallas en el instrumento.

Nombre completo	Silvana Gonzalez Rodriguez
Años de experiencia profesional	15 años
Grado académico	Master en GTH
Especialidad	RR.HH - Organizacional.
Fecha	07-05-2019
Firma	

I. Breve descripción del constructo:

Chiavenato (2009) define a desempeño laboral como el conjunto de acciones o actividades que realizamos dentro de una organización y están directamente relacionadas con el cargo que tenemos dentro de la empresa y orientada al cumplimiento de objetivos y metas. El instrumento necesario para la realización de este seguimiento es la Evaluación de Desempeño.

El Desempeño laboral se medirá mediante el instrumento de “Evaluación de Desempeño Tradicional por competencias” el cual utilizará una escala de Likert con los siguientes rangos de porcentajes:

- 100% -> Excelente
- 75% - 99% -> Muy Bueno
- 50% - 74% -> Bueno
- 25% - 49% -> Deficiente

0 %- 24% -> Muy Deficiente

Las dimensiones e ítems del siguiente instrumento son:

- Competencias cardinales: Compromiso, Ética, Integridad, Respeto y Responsabilidad personal
- Competencias específicas por área: Calidad y mejora continua, Capacidad de planificación y organización, Colaboración, Comunicación eficaz, Conocimientos técnicos, Dinamismo – Energía, Gestión y logro de objetivos, Orientación a los resultados con calidad, Tolerancia a la presión del trabajo, Trabajo en equipo.

Todos los ítems presentados son definidos por Martha Alles (2015), se tomó dichas definiciones de las competencias presentadas y se adaptó para el mejor entendimiento de los gerentes de los Restaurantes – Pollerías de Víctor Larco Herrera

II. Criterios de calificación;

- a) **Relevancia:** El ítem es esencial o importante y por lo tanto debe ser incluido para evaluar la(s) variables(s). El puntaje que se asignará es el siguiente:

Nada relevante	Poco relevante	Relevante	Totalmente relevante
0	1	2	3

- b) **Coherencia:** El ítem guarda relación con la dimensión que se está midiendo. El puntaje que se asignará es el siguiente:

No es coherente	Poco coherente	Coherente	Totalmente coherente
0	1	2	3

- c) **Claridad:** El ítem es entendible, claro y comprensible. El puntaje que se asignará es el siguiente:

Nada claro	Medianamente claro	Claro	Totalmente claro
0	1	2	3

Chiavenato (2009) define a desempeño laboral como el conjunto de acciones o actividades que realizamos dentro de una organización y están directamente relacionadas con el cargo que tenemos dentro de la empresa y orientada al cumplimiento de objetivos y metas. El instrumento necesario para la realización de este seguimiento es la Evaluación de Desempeño.		Puntaje			Puntaje			Puntaje			
N°	Item	0	1	2	0	1	2	0	1	2	
Competencias cardinales											
1	Compromiso Capacidad para sentir como propios los objetivos de la empresa y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Implica el cumplimiento de los valores del Restaurante - Pollería.	0	1	2	0	1	2	0	1	2	
2	Ética Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas del Restaurante - Pollería.	0	1	2	0	1	2	0	1	2	
3	Integridad Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres, las prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y conexión entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y verdadero.	0	1	2	0	1	2	0	1	2	
4	Respeto Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales. Implica construir y tener buenas relaciones laborales.	0	1	2	0	1	2	0	1	2	
5	Responsabilidad personal Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos de su restaurante - pollería y un adecuado ambiente laboral.	0	1	2	0	1	2	0	1	2	
Competencias específicas por área											
1	Calidad y Mejora continua Capacidad para optimizar los recursos disponibles –personas y materiales– y agregar valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos del Restaurante - Pollería.	0	1	2	0	1	2	0	1	2	
2	Capacidad de Planificación y Organización Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea y/o área, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos dentro del Restaurante - Pollería.	0	1	2	0	1	2	0	1	2	
3	Colaboración Capacidad para brindar apoyo a los otros dentro del Restaurante - Pollería (padres, superiores y colaboradores en general), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.	0	1	2	0	1	2	0	1	2	

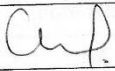
1	Comunicación Eficaz Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos del Restaurante - Pollería, y para mantener canales de comunicación abiertos que abarquen los diferentes niveles de la empresa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
5	Conocimientos Técnicos Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas en el rubro de Restaurantes - Pollerías y Gastronomía que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propias.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
3	Dinamismo – Energía Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con diferentes personas, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su rendimiento laboral o su juicio profesional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
7	Gestión de logro por objetivos Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas y equipos, delegar, planificar, analizar información, evaluar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones del Restaurante - Pollería.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
3	Orientación a los resultados con calidad Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias del Restaurante - Pollería. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
9	Orientación al cliente interno y externo Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/h presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
10	Tolerancia a la presión del trabajo Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño en situaciones exigentes y cambiantes, con personas diversas que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
11	Trabajo en equipo Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas del Restaurante - Pollería con el propósito de alcanzar, en	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3

ANEXO 7: Validez basada en Contenido – Experto N.º 3

VALIDEZ BASADA EN CONTENIDO

Estimado(a) especialista:

Reciba mi cordial saludo. El presente instrumento tiene como finalidad medir el Desempeño Laboral. En este sentido le solicito pueda evaluar las siguientes dimensiones e ítems, tomando en cuenta tres criterios: Relevancia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación contribuirá en la identificación de posibles fallas en el instrumento.

Nombre completo	Cynthia Rodriguez Uza
Años de experiencia profesional	10 años
Grado académico	Magister
Especialidad	Dirección y Gestión del Talento Humano
Fecha	07-05-19
Firma	

I. Breve descripción del constructo:

Chiavenato (2009) define a desempeño laboral como el conjunto de acciones o actividades que realizamos dentro de una organización y están directamente relacionadas con el cargo que tenemos dentro de la empresa y orientada al cumplimiento de objetivos y metas. El instrumento necesario para la realización de este seguimiento es la Evaluación de Desempeño.

El Desempeño laboral se medirá mediante el instrumento de “Evaluación de Desempeño Tradicional por competencias” el cual utilizará una escala de Likert con los siguientes rangos de porcentajes:

- 100% -> Excelente
- 75% - 99% -> Muy Bueno
- 50% - 74% -> Bueno
- 25% - 49% -> Deficiente

0 %- 24% -> Muy Deficiente

Las dimensiones e ítems del siguiente instrumento son:

- Competencias cardinales: Compromiso, Ética, Integridad, Respeto y Responsabilidad personal
- Competencias específicas por área: Calidad y mejora continua, Capacidad de planificación y organización, Colaboración, Comunicación eficaz, Conocimientos técnicos, Dinamismo – Energía, Gestión y logro de objetivos, Orientación a los resultados con calidad, Tolerancia a la presión del trabajo, Trabajo en equipo.

Todos los ítems presentados son definidos por Martha Alles (2015), se tomó dichas definiciones de las competencias presentadas y se adaptó para el mejor entendimiento de los gerentes de los Restaurantes – Pollerías de Víctor Larco Herrera

II. Criterios de calificación;

- a) **Relevancia:** El ítem es esencial o importante y por lo tanto debe ser incluido para evaluar la(s) variables(s). El puntaje que se asignará es el siguiente:

Nada relevante	Poco relevante	Relevante	Totalmente relevante
0	1	2	3

- b) **Coherencia:** El ítem guarda relación con la dimensión que se está midiendo. El puntaje que se asignará es el siguiente:

No es coherente	Poco coherente	Coherente	Totalmente coherente
0	1	2	3

- c) **Claridad:** El ítem es entendible, claro y comprensible. El puntaje que se asignará es el siguiente:

Nada claro	Medianamente claro	Claro	Totalmente claro
0	1	2	3

N°	Item	Relevancia			Coherencia			Claridad			Sugerencias			
		0	1	2	3	0	1	2	3	0		1	2	3
Desempeño laboral Chiavenato (2009) define a desempeño laboral como el conjunto de acciones o actividades que realizamos dentro de una organización y están directamente relacionadas con el cargo que tenemos dentro de la empresa y orientada al cumplimiento de objetivos y metas. El instrumento necesario para la realización de este seguimiento es la Evaluación de Desempeño.														
Competencias cardinales														
1	Compromiso Capacidad para sentir como propios los objetivos de la empresa y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Implica el cumplimiento de los valores del Restaurante - Pollería.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	Ética Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas del Restaurante - Pollería.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	Implica el cumplimiento de Normas y valores, conocimiento de visión y misión.
3	Integridad Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres, las prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y conexión entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y verdadero.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	Ética e integridad las puedes fusionar, porque es como actúa las personas.
4	Respeto Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales. Implica construir y tener buenas relaciones laborales entre los miembros de la empresa.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
5	Responsabilidad personal Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos de su restaurante - pollería y un adecuado ambiente laboral.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
Competencias específicas por área														
1	Calidad y Mejora continua Capacidad para optimizar los recursos disponibles -personas y materiales- y agregar valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos del Restaurante - Pollería.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
2	Capacidad de Planificación y Organización Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea y/o área, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos dentro del Restaurante - Pollería.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
3	Colaboración	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	

N°	Ítem	Puntaje			Puntaje			Puntaje						
		0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
Competencias cardinales														
1	Compromiso Capacidad para sentir como propios los objetivos de la empresa y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Implica el cumplimiento de los valores del Restaurante - Pollería.			X		X		X				X		
2	Ética Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas del Restaurante - Pollería.	0	1	2	X	3	0	1	2	3	0	1	2	3
3	Integridad Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres, las prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y conexión entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y verdadero.	0	1	2	3	X	0	1	2	3	0	1	2	3
4	Respeto Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales. Implica construir y tener buenas relaciones laborales.	0	1	2	3	X	0	1	2	3	0	1	2	3
5	Responsabilidad personal Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos de su restaurante – pollería y un adecuado ambiente laboral.	0	1	2	3	X	0	1	2	3	0	1	2	3
Competencias específicas por área														
1	Calidad y Mejora continua Capacidad para optimizar los recursos disponibles –personas y materiales– y agregar valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos del Restaurante - Pollería.	0	1	2	3	X	0	1	2	3	0	1	2	3
2	Capacidad de Planificación y Organización Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea y/o área, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos dentro del Restaurante - Pollería.	0	1	2	3	X	0	1	2	3	0	1	2	3
3	Colaboración Capacidad para brindar apoyo a los otros dentro del Restaurante – Pollería (pares, superiores y colaboradores en general), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.	0	1	2	3	X	0	1	2	3	0	1	2	3

Entre los miembros de la empresa.

	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
4 Comunicación Eficaz Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos del Restaurante - Pollería, y para mantener canales de comunicación abiertos que abarquen los diferentes niveles de la empresa.				X				X								X
5 Conocimientos Técnicos Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas en el rubro de Restaurantes - Pollerías y Gastronomía que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propias.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
6 Dinamismo – Energía Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con diferentes personas, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su rendimiento laboral o su juicio profesional.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
7 Gestión de logro por objetivos Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas y equipos, delegar, planificar, analizar información, evaluar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones del Restaurante - Pollería.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
8 Orientación a los resultados con calidad Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias del Restaurante - Pollería. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
9 Orientación al cliente interno y externo Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
10 Tolerancia a la presión del trabajo Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño en situaciones exigentes y cambiantes, con personas diversas que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3
11 Trabajo en equipo Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas del Restaurante - Pollería con el propósito de alcanzar, en conjunto, las metas de la empresa, dejar de lado los intereses personales para convertirlos en objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3

• en la busca de la satisfacción

ANEXO 8: Validez de Contenido V. Aiken

Min	0
Max	3
K(jueces)	3

		Juez 1	Juez 2	Juez 3	Promedio	DE	V Aiken	Interpretación de validez	
COMPETENCIAS GENERALES	Ítem 1 - Compromiso	Relevancia	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO
		Coherencia	3	3	2	2.67	0.58	0.89	VÁLIDO
		Claridad	3	3	2	2.67	0.58	0.89	VÁLIDO
	Ítem 2 - Ética	Relevancia	3	3	2	2.67	0.58	0.89	VÁLIDO
		Coherencia	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO
		Claridad	3	3	2	2.67	0.58	0.89	VÁLIDO
	Ítem 3 - Integridad	Relevancia	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO
		Coherencia	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO
		Claridad	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO
	Ítem 4 – Respeto	Relevancia	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO
		Coherencia	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO
		Claridad	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO
	Ítem 5 - Responsabilidad personal	Relevancia	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO
		Coherencia	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO
		Claridad	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA	Ítem 1 - Calidad y Mejora Continua	Relevancia	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO
		Coherencia	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO
		Claridad	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO
	Ítem 2 - Capacidad de Planificación y Organización	Relevancia	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO
		Coherencia	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO
		Claridad	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO
	Ítem 3 - Colaboración	Relevancia	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO
		Coherencia	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO
		Claridad	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO
	Ítem 4 - Comunicación Eficaz	Relevancia	2	3	3	2.67	0.58	0.89	VÁLIDO
		Coherencia	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO
		Claridad	2	3	3	2.67	0.58	0.89	VÁLIDO
	Relevancia	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO	
	Coherencia	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO	

Ítem 5 - Conocimientos Técnicos	Claridad	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO	
	Ítem 6 - Dinamismo – Energía	Relevancia	2	3	3	2.67	0.58	0.89	VÁLIDO
		Coherencia	2	3	3	2.67	0.58	0.89	VÁLIDO
Ítem 7 - Gestión de Logro por Objetivos	Claridad	2	3	3	2.67	0.58	0.89	VÁLIDO	
	Ítem 8 - Orientación a los Resultados con Calidad	Relevancia	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO
		Coherencia	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO
Ítem 9 - Orientación al cliente interno y externo	Claridad	3	3	2	2.67	0.58	0.89	VÁLIDO	
	Ítem 10 - Tolerancia a la presión del trabajo	Relevancia	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO
		Coherencia	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO
Ítem 11- Trabajo en Equipo	Claridad	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO	
	Ítem 11- Trabajo en Equipo	Relevancia	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO
		Coherencia	3	3	3	3.00	0.00	1.00	VÁLIDO
PROMEDIO							0.97	VÁLIDO	

ANEXO 9: Nivel de Confiabilidad Alfa de Cronbach

N° personas	ITEMS																SUMA
	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	
1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	26
2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	28
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	31
4	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	26
5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	31
6	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	28
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32
8	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	19
9	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	29
10	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	27
11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32
12	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	30
13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32
15	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	30
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	30
17	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	26
Vi	0.19	0.15	0.22	0.15	0.15	0.15	0.11	0.15	0.11	0.06	0.15	0.15	0.19	0.15	0.26	0.22	Vt
Correlación de Pearson	0.64	0.54	0.71	0.49	0.73	0.63	0.14	0.73	0.59	0.75	0.58	0.35	0.39	0.01	0.55	0.55	

K: Número total de ítems	16
ΣVi: Varianza total	2.60
Vt Varianza total	11.19
Sección 1 de Fórmula	1.067
Sección 2 de Fórmula	0.767
Valor absoluto de Sec.2	0.767
α (alfa Cronbach)	0.82

ANEXO 10: Instrumento de Recolección de Datos - Área de Atención al Cliente

Evaluación de Desempeño - Área de Atención al Cliente

Introducción: La presente evaluación es para determinar el nivel de desempeño de sus colaboradores como jefe directo. Permite canalizar las observaciones realizadas por usted en un documento como evidencia del desempeño de sus colaboradores. Dicha evaluación tiene como ítems a las competencias que son comportamientos que muestran los colaboradores. La selección de los siguientes comportamientos para el **área de atención al cliente** se ha escogido basándose en la opinión de expertos en el tema.

Instrucciones: Completar los datos de la empresa, así como también indicar los datos personales del colaborador a evaluar.

Datos del establecimiento

Empresa: _____

Razón Social: _____

RUC: _____

Dirección Fiscal: _____

Dirección (Sede): _____

Teléfono: _____

Datos personales (Evaluado)

Nombre: _____

Puesto o Cargo: _____

Fecha: _____

Firma: _____

A continuación, se presenta la evaluación de desempeño basado en competencias en donde usted como jefe directo, calificará el desempeño de sus colaboradores del área de cocina de acuerdo con comportamientos estándares en el rubro de Restaurantes – Pollerías en base a la siguiente escala numérica de los grados:

- 100% de cumplimiento -> Excelente (4)
- 75% de cumplimiento -> Muy Bueno (3)
- 50% de cumplimiento -> Bueno (2)
- 25% de cumplimiento -> Deficiente (1)
- 0% de cumplimiento -> Muy Deficiente (0)

COMPETENCIAS	Excelente (4)	Muy Bueno (3)	Bueno (2)	Deficiente (1)	Muy Deficiente (0)	OBSERVACIONES
COMPETENCIAS GENERALES						
Compromiso Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Implica el conocimiento de la misión y visión, así como también el cumplimiento de normas y valores del Restaurante – Pollería.						
Ética – Integridad Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales, para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.						
Respeto Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales. Implica la construcción de buenas relaciones laborales entre los miembros de la empresa.						
Responsabilidad personal Capacidad para mantener el balance entre la vida personal y profesional, asegurando un alto desempeño que contribuya a cumplir con la misión, visión y objetivos de la empresa.						
TOTAL						
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA						
Calidad y Mejora continua Capacidad para optimizar los recursos disponibles –personas y materiales– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada del área de atención al cliente del Restaurante – Pollería.						
Capacidad de Planificación y Organización Capacidad para determinar eficazmente las metas, cumpliendo con las etapas, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos dentro del área de atención al cliente del Restaurante - Pollería.						
Colaboración Capacidad para brindar apoyo a los otros dentro del restaurante (pares, superiores y colaboradores de su área o de otra), demostrando empatía con las necesidades y/o requerimientos de estos.						
Comunicación Eficaz						

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y manteniendo un nivel de comunicación horizontal (igualdad de comunicación).						
Dinamismo – Energía Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional.						
Gestión de logro por objetivos Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, planificar, diseñar, analizar información, evaluar riesgos e integrar las actividades, con el fin de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones del Restaurante - Pollería.						
Orientación a los resultados con calidad Capacidad para establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente, orientando los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados dentro del área de cocina cumpliendo con los estándares de calidad del área de atención al cliente del Restaurante - Pollería.						
Orientación al cliente interno y externo Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos. Implica una vocación permanente de servicio, comprendiendo adecuadamente sus demandas y buscando la satisfacción del cliente.						
Tolerancia a la presión del trabajo Capacidad de mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas dentro del área de atención al cliente del Restaurante - Pollería.						
Trabajo en equipo Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras personas y/o áreas del Restaurante – Pollería con el propósito de alcanzar, en conjunto, un objetivo en común, dejando de lado los intereses personales; generando y manteniendo un buen clima laboral.						
TOTAL						

Evaluador: _____

Puesto o Cargo: _____

Firma: _____

ANEXO 11: Instrumento de Recolección de Datos - Área de Cocina

Evaluación de Desempeño - Área de Cocina

Introducción: La presente evaluación es para determinar el nivel de desempeño de sus colaboradores como jefe directo. Permite canalizar las observaciones realizadas por usted en un documento como evidencia del desempeño de sus colaboradores. Dicha evaluación tiene como ítems a las competencias que son comportamientos que muestran los colaboradores. La selección de los siguientes comportamientos para el **área de cocina** se ha escogido basándose en la opinión de expertos en el tema.

Instrucciones: Completar los datos de la empresa, así como también indicar los datos personales del colaborador a evaluar.

Datos del establecimiento

Empresa: _____

Razón Social: _____

RUC: _____

Dirección Fiscal: _____

Dirección (Sede): _____

Teléfono: _____

Datos personales (Evaluado)

Nombre: _____

Puesto o Cargo: _____

Fecha: _____ Firma: _____

A continuación, se presenta la evaluación de desempeño basado en competencias en donde usted como jefe directo, calificará el desempeño de sus colaboradores del área de cocina de acuerdo con comportamientos estándares en el rubro de Restaurantes – Pollerías en base a la siguiente escala numérica de los grados:

- 100% de cumplimiento -> Excelente (4)
- 75% de cumplimiento -> Muy Bueno (3)
- 50% de cumplimiento -> Bueno (2)
- 25% de cumplimiento -> Deficiente (1)
- 0% de cumplimiento -> Muy Deficiente (0)

COMPETENCIAS	Excelente (4)	Muy Bueno (3)	Bueno (2)	Deficiente (1)	Muy Deficiente (0)	OBSERVACIONES
COMPETENCIAS GENERALES						
Compromiso Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Implica el conocimiento de la misión y visión, así como también el cumplimiento de normas y valores del Restaurante – Pollería.						
Ética – Integridad Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales, para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.						
Respeto Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales. Implica la construcción de buenas relaciones laborales entre los miembros de la empresa.						
Responsabilidad personal Capacidad para mantener el balance entre la vida personal y profesional, asegurando un alto desempeño que contribuya a cumplir con la misión, visión y objetivos de la empresa.						
TOTAL						
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA						
Calidad y Mejora continua Capacidad para optimizar los recursos disponibles –personas y materiales– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada del área de cocina del Restaurante – Pollería-.						
Capacidad de Planificación y Organización Capacidad para determinar eficazmente las metas, cumpliendo con las etapas, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos dentro del área de cocina del Restaurante - Pollería.						
Colaboración						

Capacidad para brindar apoyo a los otros dentro del restaurante (pares, superiores y colaboradores de su área o de otra), demostrando empatía con las necesidades y/o requerimientos de estos.						
Comunicación Eficaz Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y manteniendo un nivel de comunicación horizontal (igualdad de comunicación).						
Conocimientos Técnicos Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas en el rubro de Restaurantes - Pollerías que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.						
Dinamismo – Energía Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional.						
Gestión de logro por objetivos Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, planificar, diseñar, analizar información, evaluar riesgos e integrar las actividades, con el fin de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones del Restaurante - Pollería.						
Orientación a los resultados con calidad Capacidad para establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente, orientando los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados dentro del área de cocina cumpliendo con los estándares de calidad del área de cocina del Restaurante - Pollería.						
Tolerancia a la presión del trabajo Capacidad de mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas dentro del área de cocina del Restaurante - Pollería.						
Trabajo en equipo Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras personas y/o áreas del Restaurante – Pollería con el propósito de alcanzar, en conjunto, un objetivo en común, dejando de lado los intereses personales; generando y manteniendo un buen clima laboral.						
TOTAL						

Evaluator: _____

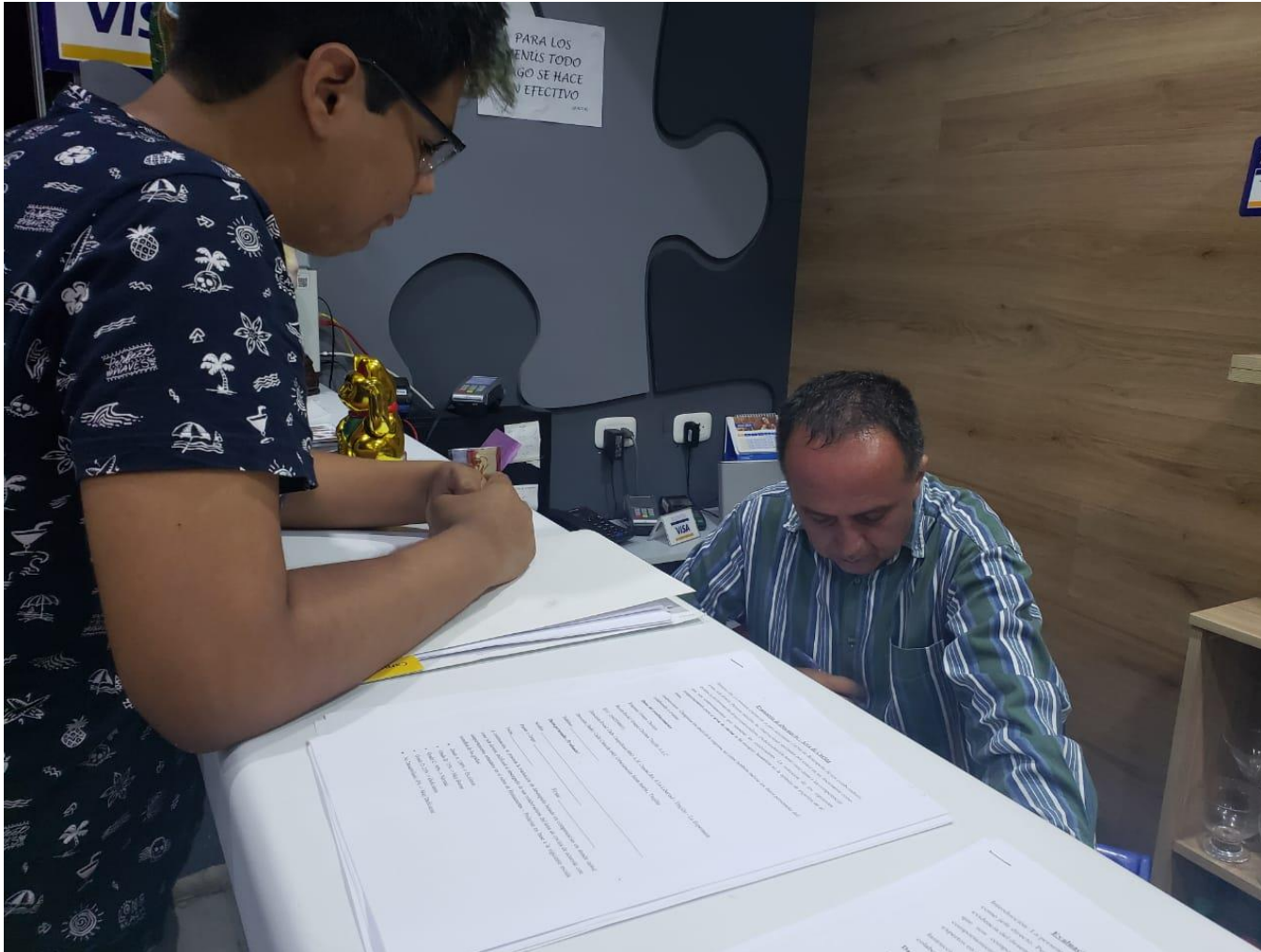
Puesto o Cargo: _____

Firma: _____

ANEXO 12: Foto de explicación del Instrumento de “Evaluación de Desempeño” a Administradora del establecimiento “Granja Chicken” –
Sede Quintanas



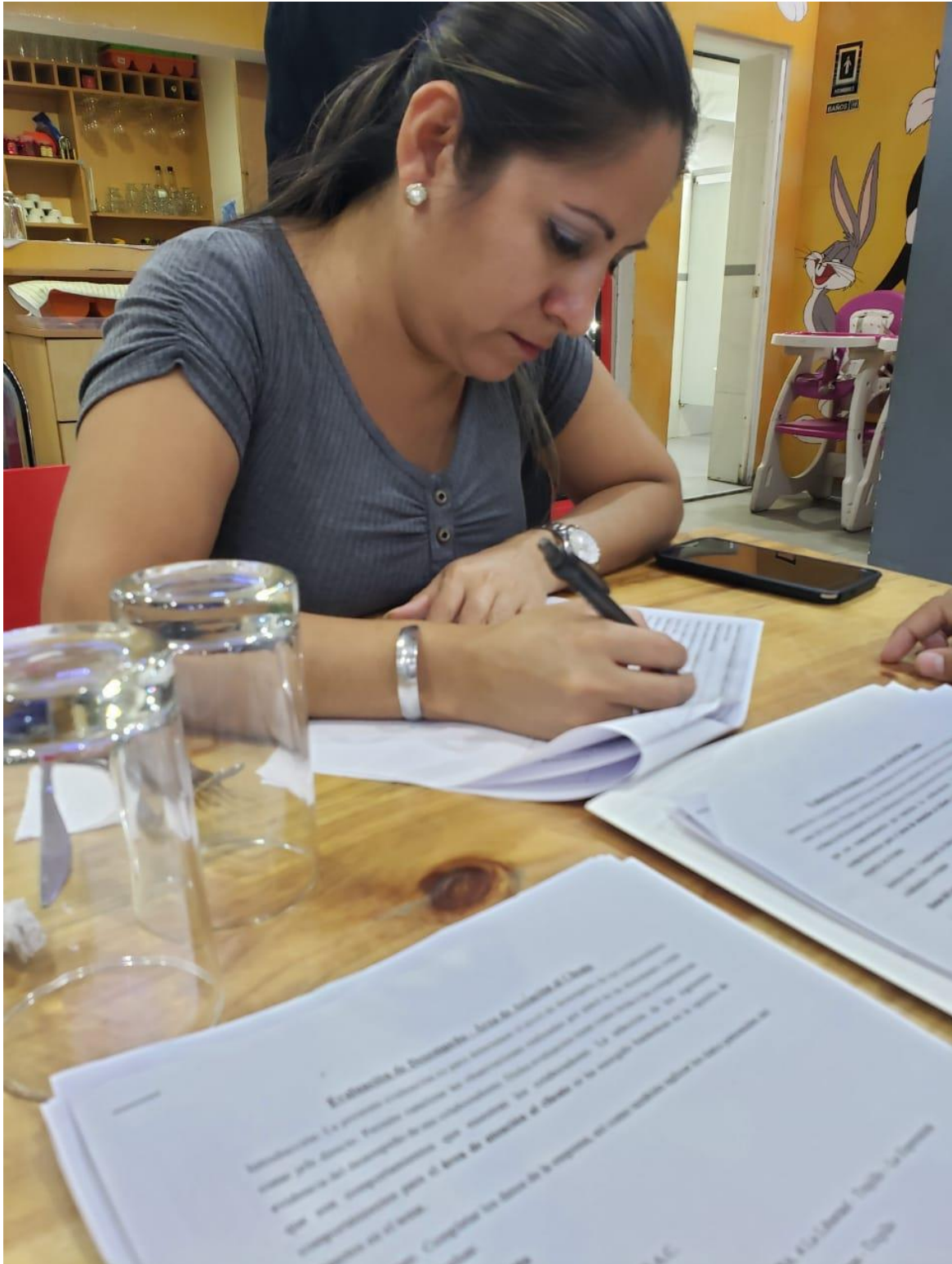
ANEXO 13: Foto de explicación del Instrumento de “Evaluación de Desempeño” a Administrador del Establecimiento “Granja Chicken” – Sede Santa María



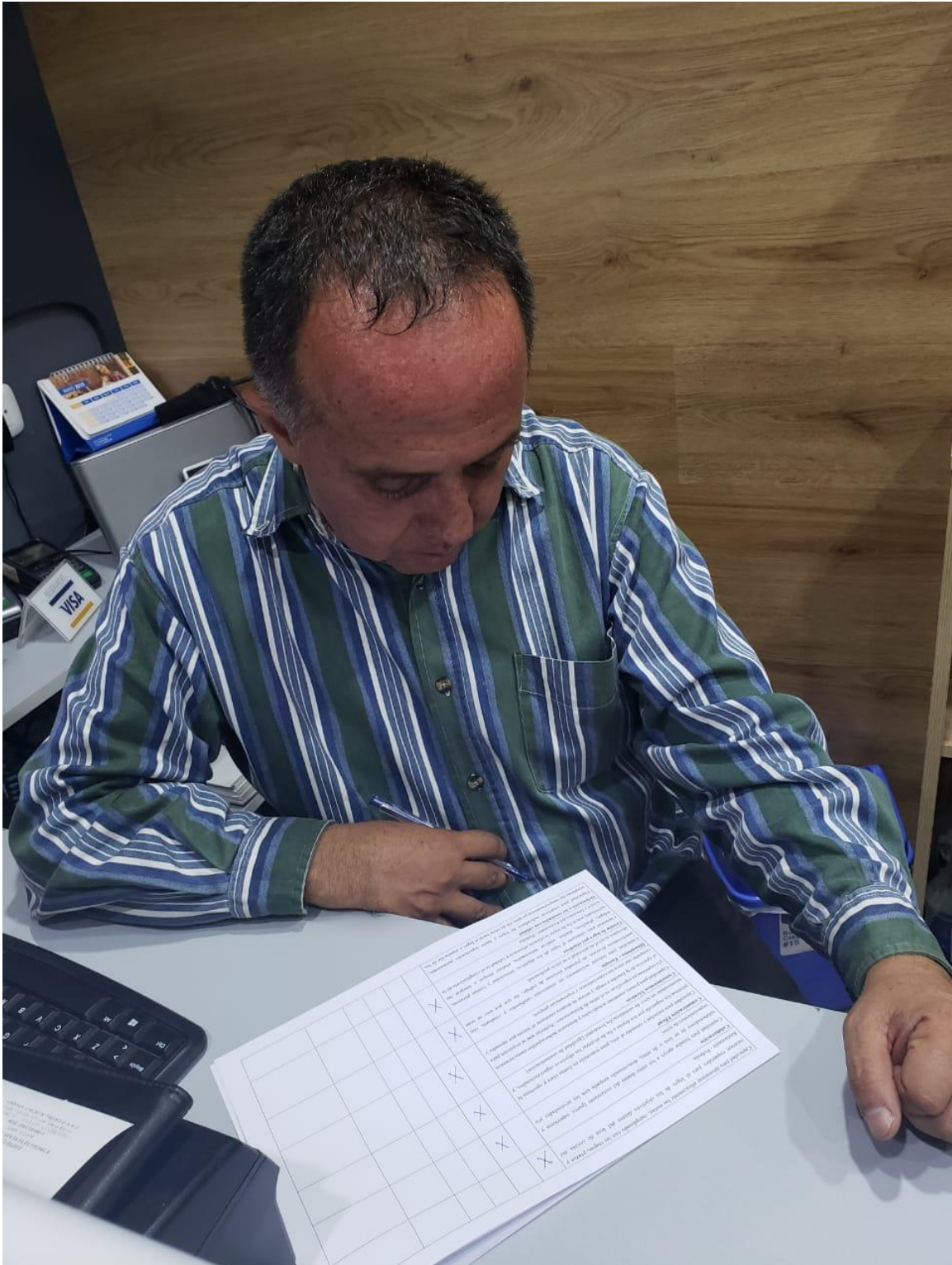
ANEXO 14: Foto de explicación del Instrumento de “Evaluación De Desmpño” a Administrador del Establecimiento “Granja Chicken” – Sede San Eloy



ANEXO 15: Foto de la Administradora realizando el desarrollo de “Evaluación de Desempeño” a los colaboradores de “Granja Chicken” – Sede Quintanas



ANEXO 16: Foto del Administrador realizando el desarrollo de “Evaluación de Desempeño” a los colaboradores de “Granja Chicken” – Sede Santa María



ANEXO 17: Foto del Administrador realizando el desarrollo de “Evaluación de Desempeño” a los colaboradores de “Granja Chicken” – Sede San Eloy



ANEXO 18: Inventario del Personal en la Empresa “Granja Chicken”

INVENTARIO DEL PERSONAL

Empresa: Granja Chicken

Dirección:

- Av. Salvador Lara #761 Urb. Quintanas - Trujillo
- Calle Cahuide #401 Urb. Santa María - Trujillo
- Calle Las Lúcumas Mz B lote 1 Urb. San Eloy - Trujillo

Áreas trabajadas: Atención al cliente y Cocina

Establecimiento	Área	Nombre y Apellido	Sexo	Edad	Puesto o Cargo
“Granja Chicken”- Las Quintanas	Atención al cliente	Aleuznev Sánchez	Femenino	25	Azafata
		Daniela Artígaz	Femenino	28	Azafata
		Gabriela Vigor	Femenino	20	Azafata
		Irvín Lázaro	Masculino	20	Mozo
		Mariafé Gonzales	Femenino	18	Azafata
	Cocina	César Cueva	Masculino	44	Hornero
		Dessiré Gonzáles	Femenino	44	Asistente de Cocina
		Jonathan Calderón	Masculino	25	Hornero
		Luis Briceño	Masculino	46	Parrillero
		Nisei Malqui	Femenino	28	Ensaladera
“Granja Chicken” – Santa María	Atención al cliente	Eduardo Puerta	Masculino	25	Mozo
		Ingrid Jiménez	Femenino	24	Azafata
		Jonaildo Varga	Masculino	21	Mozo
	Cocina	Alberto Ríos	Masculino	27	Parrillero
		Eduardo Chilcho	Masculino	25	Parrillero
		Felicita Quico	Femenino	29	Asistente de Cocina
		Isidoro Rojas	Masculino	30	Hornero
“Granja Chicken” – San Eloy	Atención al cliente	Gabriel Gómez	Masculino	21	Mozo
		Jorge Nicholls	Masculino	20	Mozo
	Cocina	José Solano	Masculino	25	Hornero
		Kevin Narváez	Masculino	24	Parrillero

Gerente General: Gerson Rivelino Gonzales Porras

ANEXO 19: Tabla de Resultados General

Evaluado	Competencias Generales				Competencias Específicas por Área													ESCALA				
					Competencias Específicas por Área (Atención al cliente y Cocina)													Competencia Específica por Área de Atención al Cliente	Competencia Específica por Área de Cocina	0 a 0.99	MUY DEFICIENTE	
	Compromiso	Ética - Integridad	Respeto	Responsabilidad Personal	PROMEDIO DE COMPETENCIAS GENERALES	NIVEL SEGÚN NUEVA ESCALA POR CADA COLABORADOR	Calidad de Mejora Continua	Capacidad de Planificación y Organización	Colaboración	Comunicación Eficaz	Dinamismo y Energía	Gestión de Logros por Objetivos	Orientación a los Resultados con calidad	Tolerancia a la presión del Trabajo	Trabajo en Equipo	Conocimientos Técnicos (Cocina)	Orientación al Cliente Interno y Externo (Atención al cliente)	PROMEDIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL SEGÚN NUEVA ESCALA POR CADA COLABORADOR	PROMEDIO POR CADA COLABORADOR	NIVEL SEGÚN NUEVA ESCALA POR CADA COLABORADOR	PROMEDIO POR ESTABLECIMIENTO
1	3	3	2	2	2.50	BUENO	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2.50	BUENO	2.50	BUENO	3.22	MUY BUENO
2	3	3	3	3	3.00	MUY BUENO	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3.50	MUY BUENO	3.36	MUY BUENO		
3	3	3	3	3	3.00	MUY BUENO	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3.50	MUY BUENO	3.36	MUY BUENO		
4	3	3	3	3	3.00	MUY BUENO	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3.30	MUY BUENO	3.21	MUY BUENO		
5	3	3	3	3	3.00	MUY BUENO	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2.90	BUENO	2.93	BUENO		
6	3	3	4	3	3.25	MUY BUENO	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3.30	MUY BUENO	3.29	MUY BUENO		
7	3	3	3	3	3.00	MUY BUENO	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3.30	MUY BUENO	3.21	MUY BUENO		
8	3	3	3	3	3.00	MUY BUENO	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3.30	MUY BUENO	3.21	MUY BUENO		
9	3	3	4	3	3.25	MUY BUENO	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3.40	MUY BUENO	3.36	MUY BUENO		
10	4	4	4	3	3.75	MUY BUENO	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3.80	MUY BUENO	3.79	MUY BUENO		
11	2	2	3	1	2.00	BUENO	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	2.30	BUENO	2.21	BUENO	3.11	MUY BUENO
12	3	4	4	2	3.25	MUY BUENO	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3.40	MUY BUENO	3.36	MUY BUENO		
13	4	4	4	2	3.50	MUY BUENO	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3.70	MUY BUENO	3.64	MUY BUENO		
14	3	3	3	2	2.75	BUENO	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2.70	BUENO	2.71	BUENO		
15	3	3	3	2	2.75	BUENO	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3.00	MUY BUENO	2.93	BUENO		
16	4	4	4	3	3.75	MUY BUENO	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3.30	MUY BUENO	3.43	MUY BUENO		
17	4	4	3	3	3.50	MUY BUENO	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3.50	MUY BUENO	3.50	MUY BUENO		
18	3	3	3	3	3.00	MUY BUENO	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2.40	BUENO	2.57	BUENO	2.64	BUENO
19	2	2	2	3	2.25	BUENO	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2.30	BUENO	2.29	BUENO		
20	3	3	3	3	3.00	MUY BUENO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	MUY BUENO	3.00	MUY BUENO		
21	3	3	3	3	3.00	MUY BUENO	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2.60	BUENO	2.71	BUENO		
	3.10	3.14	3.19	2.67	3.02		3.05	3.05	3.33	3.29	3.29	2.86	2.76	2.90	3.38	2.82	3.10		3.07	MUY BUENO		
	MUY BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO	BUENO	MUY BUENO		MUY BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	MUY BUENO	BUENO	MUY BUENO			PROMEDIO GENERAL		
ÁREAS																						
Cocina																						
Atención al cliente																						

ANEXO 20: Tabla de Resultados del Área de Atención al Cliente

Evaluado	Competencias Generales					Competencias Específicas por Área												PROMEDIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL SEGÚN NUEVA ESCALA POR CADA COLABORADOR	PROMEDIO POR CADA COLABORADOR	NIVEL SEGÚN NUEVA ESCALA POR CADA COLABORADOR	PROMEDIO POR ESTABLECIMIENTO	NIVEL SEGÚN NUEVA ESCALA POR CADA ESTABLECIMIENTO
						Competencias Específicas por Área (Atención al cliente y Cocina)																	
	Compromiso	Ética - Integridad	Respeto	Responsabilidad Personal	PROMEDIO DE COMPETENCIAS GENERALES	NIVEL SEGÚN NUEVA ESCALA POR CADA COLABORADOR	Calidad de Mejora Continua	Capacidad de Planificación y Organización	Colaboración	Comunicación Eficaz	Dinamismo y Energía	Gestión de Logros por Objetivos	Orientación a los Resultados con calidad	Tolerancia a la presión del Trabajo	Trabajo en Equipo	Orientación al Cliente Interno y Externo							
6	3	3	4	3	3.25	MUY BUENO	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3.30	MUY BUENO	3.29	MUY BUENO	3.37	MUY BUENO	
7	3	3	3	3	3.00	MUY BUENO	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3.30	MUY BUENO	3.21	MUY BUENO			
8	3	3	3	3	3.00	MUY BUENO	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3.30	MUY BUENO	3.21	MUY BUENO			
9	3	3	4	3	3.25	MUY BUENO	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3.40	MUY BUENO	3.36	MUY BUENO			
10	4	4	4	3	3.75	MUY BUENO	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3.80	MUY BUENO	3.79	MUY BUENO	3.29	MUY BUENO	
15	3	3	3	2	2.75	BUENO	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3.00	MUY BUENO	2.93	BUENO			
16	4	4	4	3	3.75	MUY BUENO	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3.30	MUY BUENO	3.43	MUY BUENO			
17	4	4	3	3	3.50	MUY BUENO	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3.50	MUY BUENO	3.50	MUY BUENO			
20	3	3	3	3	3.00	MUY BUENO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	MUY BUENO	3.00	MUY BUENO	2.86	BUENO	
21	3	3	3	3	3.00	MUY BUENO	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2.60	BUENO	2.71	BUENO			
	3.30	3.30	3.40	2.90	3.23		3.10	3.00	3.50	3.40	3.40	3.10	2.90	3.10	3.70	3.30	3.25		3.24				
	MUY BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO	BUENO	MUY BUENO		MUY BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO	BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO		MUY BUENO				

0 a 0.99	MUY DEFICIENTE
1 a 1.99	DEFICIENTE
2 a 2.99	BUENO
3 a 3.99	MUY BUENO
4	EXCELENTE

ÁREAS	
	Cocina
	Atención al cliente

ANEXO 21: Tabla de Resultados del Área de Cocina

Evaluado	Competencias Generales					Competencias Específicas por Área												PROMEDIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	NIVEL SEGÚN NUEVA ESCALA POR CADA COLABORADOR	PROMEDIO POR CADA COLABORADOR	NIVEL SEGÚN NUEVA ESCALA POR CADA COLABORADOR	PROMEDIO POR ESTABLECIMIENTO	NIVEL SEGÚN NUEVA ESCALA POR CADA ESTABLECIMIENTO
						Competencias Específicas por Área (Atención al cliente y Cocina)																	
	Compromiso	Ética - Integridad	Respeto	Responsabilidad Personal	PROMEDIO DE COMPETENCIAS GENERALES	NIVEL SEGÚN NUEVA ESCALA POR CADA COLABORADOR	Calidad de Mejora Continua	Capacidad de Planificación y Organización	Colaboración	Comunicación Eficaz	Dinamismo y Energía	Gestión de Logros por Objetivos	Orientación a los Resultados con calidad	Tolerancia a la presión del Trabajo	Trabajo en Equipo	Conocimientos Técnicos (Cocina)							
1	3	3	2	2	2.50	BUENO	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2.50	BUENO	2.50	BUENO	3.07	MUY BUENO	
2	3	3	3	3	3.00	MUY BUENO	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3.50	MUY BUENO	3.36	MUY BUENO			
3	3	3	3	3	3.00	MUY BUENO	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3.50	MUY BUENO	3.36	MUY BUENO			
4	3	3	3	3	3.00	MUY BUENO	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3.30	MUY BUENO	3.21	MUY BUENO			
5	3	3	3	3	3.00	MUY BUENO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2.90	BUENO	2.93	BUENO			
11	2	2	3	1	2.00	BUENO	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	2.30	BUENO	2.21	BUENO	2.98	BUENO	
12	3	4	4	2	3.25	MUY BUENO	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3.40	MUY BUENO	3.36	MUY BUENO			
13	4	4	4	2	3.50	MUY BUENO	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3.70	MUY BUENO	3.64	MUY BUENO			
14	3	3	3	2	2.75	BUENO	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2.70	BUENO	2.71	BUENO			
18	3	3	3	3	3.00	MUY BUENO	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2.40	BUENO	2.57	BUENO			
19	2	2	2	3	2.25	BUENO	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2.30	BUENO	2.29	BUENO	2.43	BUENO	
	2.91	3.00	3.00	2.45	2.88	BUENO	3.00	3.09	3.18	3.18	3.18	2.64	2.64	2.73	3.09	2.82	3.00	2.92	BUENO				
	BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO	BUENO	BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO	MUY BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	MUY BUENO	BUENO	MUY BUENO	PROMEDIO GENERAL					

0 a 0.99	MUY DEFICIENTE
1 a 1.99	DEFICIENTE
2 a 2.99	BUENO
3 a 3.99	MUY BUENO
4	EXCELENTE

ÁREAS	
	Cocina
	Atención al cliente