

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“DIAGNOSTICO DEL DESEMPEÑO LABORAL Y PROPUESTA DE
MEJORA EN LAS ESTACIONES DE SERVICIO BENAVIDES Y
PACHACUTEC DEL GRUPO PRIMAX, PERIODO 2017”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

MONTOYA LOMBARDI, LILIANA ELIZABETH

**Villa El Salvador
2018**

DEDICATORIA

A Dios por escuchar mis oraciones y darme las fuerzas necesarias para seguir adelante con mi proyecto.

A mi principal motor, mi madre, Elizabeth Lombardi Jauregui que día a día me orientó a ser responsable y perseverante en mis objetivos, así como le dedico a mi padre, Ismael Montoya Rosales que desde el cielo me protege y bendice mi camino.

A mi asesor que me orientó a perfeccionar la calidad de mi investigación.

AGRADECIMIENTO

A mis Docentes por sus enseñanzas académicas y experiencias laborales que me incentivó a ser competitiva en mi área de Recursos Humanos durante mi carrera universitaria.

A mi familia y en especial mi madre Elizabeth Lombardi Jauregui, que me apoyó en todo momento en mi carrera universitaria, motivándome a ser mejor cada día.

A mi asesor Mg. Ronulfo Durand Rojas y el Dr. Régulo Villegas por su apoyo y orientación incondicional para presentar mi proyecto de investigación.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	3
1.2. Justificación del Problema	7
1.3. Delimitación del Proyecto	8
1.3.1. Teórica	8
1.3.2. Temporal	8
1.3.3. Espacial	9
1.4. Formulación del Problema	9
1.4.1. Problema General	9
1.4.2. Problemas específicos	9
1.5. Objetivos	10
1.5.1.1. Objetivo General	10
1.5.1.2. Objetivos Específicos	10
1.6 Esquema de variable, dimensiones e indicadores	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1 Antecedentes de la Investigación	14
2.1.1 Antecedentes Internacionales	14
2.1.2 Antecedentes Nacionales	18
2.2 Bases Teóricas	22
2.2.1 Gestión de la empresa y sus indicadores.	22
2.2.2 Desempeño laboral	25
2.2.3 Evaluación de desempeño	26
2.2.3.1 Objetivos de la evaluación del desempeño	27

2.2.3.2	Importancia de la evaluación del desempeño	28
2.2.3.3	Ventajas de la evaluación del desempeño	28
2.2.3.4	Cualidades a evaluar	30
2.2.3.5	Técnicas para evaluar el desempeño	32
2.2.3.6	El Rol de Recursos Humanos en la evaluación del desempeño	36
2.2.3.7	Administración del desempeño	37
2.2.3.8	Claves para una gestión óptima del rendimiento	39
2.2.3.9	Administración de la entrevista de evaluación	41
2.3	Definición de términos básicos	44
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL OBJETIVO DE TRABAJO DE SUFICIENCIA		47
3.1	Descripción de la empresa	
3.1.1	Historia	47
3.1.2	Actividad de la empresa	47
3.1.3	Objeto de estudio	48
3.1.4	Visión y Misión	48
3.1.5	Valores	49
3.1.6	Organización	49
3.1.7	Organigrama estructural	50
3.1.8	Objetivos y funciones generales	52
3.1.9	Método de evaluación de desempeño del Grupo Primax	53
3.2	Presentación de resultados ordenado según Objetivos de investigación.	55
3.3	Análisis e interpretación de resultados.	76

3.4 Propuesta de mejora en las estaciones de servicio Benavides y Pachacútec	86
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	98
ANEXOS	106

LISTADO DE FIGURAS

Figura N°001	
Resultados de la variable: Desempeño laboral periodo 2017.	56
Figura N°002	
Resultados de la variable: Desempeño laboral mensual 2017.	56
Figura N°003	
Resultados de la Dimensión: Presentación Personal periodo 2017.	58
Figura N° 004	
Resultados de la Dimensión: Presentación Personal mensual 2017.	58
Figura N°005	
Resultados de la Dimensión: Llegada del cliente periodo 2017	60
Figura N°006	
Resultados de la Dimensión: Llegada del cliente mensual 2017	60
Figura N°007	
Resultados de la Dimensión: Atención al cliente periodo 2017	62
Figura N°008	
Resultados de la Dimensión: Atención al cliente mensual 2017	63
Figura N°009 Resultados de la Dimensión: Despacho periodo 2017	65
Figura N°010 Resultados de la Dimensión: Despacho mensual 2017	65
Figura N°011 Resultados de la Dimensión: Servicios periodo 2017	67
Figura N°012 Resultados de la Dimensión: Servicios mensual 2017	67
Figura N°013 Resultados de la Dimensión: PAGO periodo 2017	69
Figura N°014 Resultados de la Dimensión: PAGO mensual 2017	70
Figura N°015 Resultados de la Dimensión: DESPEDIDA periodo 2017	72
Figura N°016 Resultados de la Dimensión: DESPEDIDA mensual 2017	72

Figura N°017 Resultados de la Dimensión: Actitud del playero periodo 2017	74
Figura N°018 Resultados de la Dimensión: Actitud del playero mensual 2017	75
Figura N°019 Representación de la estructura de la Norma Internacional ISO 9001 con el ciclo PHVA.	80

LISTADO DE TABLAS

Tabla N°001: Resultados de la variable: Desempeño laboral mensual y anual 2017.	56
Tabla N° 002 Resultados de la Dimensión: Presentación Personal periodo 2017.	57
Tabla N° 003 Resultados de la Dimensión: Presentación Personal mensual 2017	57
Tabla N° 004 Resultados de la Dimensión: Llegada del cliente mensual y anual 2017.	59
Tabla N° 005 Resultados de la Dimensión: Atención al cliente periodo 2017.	61
Tabla N° 006 Resultados de la Dimensión: Atención al cliente mensual 2017.	62
Tabla N° 007 Resultados de la Dimensión: Despacho periodo 2017.	64
Tabla N° 008 Resultados de la Dimensión: Despacho mensual 2017	64
Tabla N° 009 Resultados de la Dimensión: Servicios mensual y anual 2017	66
Tabla N° 010 Resultados de la Dimensión: Pago anual 2017.	68
Tabla N° 011 Resultados de la Dimensión: “Pago” mensual 2017	69
Tabla N° 012 Resultados de la Dimensión: Despedida mensual y anual 2017	71

Tabla N° 013 Resultados de la Dimensión:

Actitud del playero periodo 2017 73

Tabla N° 014 Resultados de la Dimensión:

Actitud del playero mensual 2017 74

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación toma como base de estudio el desempeño laboral, para lograr cumplir los objetivos planteados de las estaciones de servicio Benavides (EESS propia del Grupo Primax) y Pachacútec (EESS afiliada a la marca Primax) del periodo 2017, se utilizó como herramienta principal de recolección de datos, la observación y las fichas de evaluación de desempeño proporcionado por la Administración propia de cada estación.

En el capítulo I se analizará la realidad problemática de cada estación de servicios, donde se explicará las principales deficiencias y se planteará el problema general y específicos de la investigación; así como la justificación del problema, la esencia de la investigación es conocer el desempeño laboral de los trabajadores de una red propia de Primax en comparación con una red afiliada a la marca Primax, con la finalidad de mejorar el desempeño y de esta manera mantenga sus clientes satisfechos y una excelente imagen de la marca Primax.

El objetivo general de la investigación es describir la situación del desempeño laboral en las estaciones de servicios Benavides y Pachacútec, para lograr este objetivo se recolectó los datos de las fichas de evaluación de desempeño del periodo 2017 como Instrumento documental, el cual se tabuló y generó tablas, figuras estadísticas para obtener los resultados y poder realizar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

En el capítulo II se ha analizado el marco teórico fundamental de desempeño laboral, primero se empezará conceptualizando la variable desempeño laboral y como concepto operacional la evaluación de desempeño, el cual como resumen de mi aporte es un

indicador de medida importante, ya que permite identificar el comportamiento del trabajador con el fin de fortalecerlo para el logro de los objetivos organizacionales.

Los principales temas a teorizar son desempeño laboral; evaluación del desempeño; objetivos de la evaluación del desempeño; Importancia del desempeño laboral; ventajas de la evaluación del desempeño; cualidades a evaluar; técnicas para evaluar el desempeño; el rol de recursos humanos en la evaluación del desempeño; administración del desempeño; claves para una gestión óptima del rendimiento y administración de la entrevista de evaluación. Las teorías son de autores reconocidos de la Administración como Gary Dessler, Martha Alles entre otros.

En el capítulo III se analizará el objetivo del trabajo de suficiencia, donde comienza con la descripción de la empresa Grupo Primax y objeto de estudio. Luego se presenta la descripción de resultados a través de tablas y figuras y la interpretación de resultados, el cual responde a mi objetivo general y específicos. Y para finalizar se presenta las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Dessler, Gary¹(2015). En el capítulo 1, titulado Introducción a la Administración de Recursos Humanos, sostiene que los Gerentes de “personal” solían concentrarse principalmente en actividades administrativas. Sustituían a los supervisores en las tareas de contratación y despidos, dirigían el departamento de nóminas y administraban los planes de prestaciones. Cuando comenzó a desarrollarse la pericia en la aplicación de evaluaciones, el departamento de personal empezó a jugar un papel más amplio en la selección y capacitación de los trabajadores. Cuando surgió la legislación sindical en 1930, se le agregó al área la responsabilidad de “proteger a la empresa en su interacción con los sindicatos”. Luego, en la década de 1960, con el surgimiento de la legislación sobre la igualdad en el empleo, las compañías empezaron a confiar en su departamento de RH para evitar demandas relacionadas con la discriminación.

En la actualidad, las empresas enfrentan nuevos retos, como obtener mayores utilidades de sus operaciones, y esperan que los gerentes de recursos humanos cuenten con la capacidad para enfrentar los nuevos desafíos (p.14).

Las empresas a nivel mundial enfrentan la problemática de contar con personas que carecen de conocimientos para generar servicios y acelerar procesos productivos. Cada día se hace necesario invertir en los empleados, en programas de formación, entrenamiento o capacitación dirigido al perfeccionamiento del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

La empresa de estudio, cuenta con más de 13 años de presencia en el mercado, el Grupo Primax comienza sus operaciones a través de la firma Romero Trading especializándose en la distribución de combustible, vendiendo el primer galón en el año 2005 en Perú. Cuentan con un sistema de evaluación de desempeño llamado Key Business Activity (KBA), traducida al español “Actividad comercial clave”, donde realizan cuatro mediciones durante el mes, el cual consiste en la evaluación de la atención brindada mediante un cliente incógnito, quien evalúa en base al protocolo predefinido con el que se capacita a todo el personal. Según lo conversado con los Administradores de dichas estaciones, el KBA es el único método que aplican para evaluar a su personal operativo de playa.

De acuerdo con lo observado y promedio de las mediciones de la evaluación de desempeño mensual, se identificó la siguiente problemática:

- En la estación Pachacútec, presentan deficiencias en atención al cliente, que consta de 4 preguntas básicas según el protocolo de evaluación, el indicador del “saludo del playero” no cumple con el protocolo “buenos días/tardes/noches, bienvenido a Primax, así como la pregunta “¿desea tanque lleno?”, no lo mencionan por lo que puede ser una causa de equivocación en el despacho de combustible y “ofrecer la promoción vigente”, no lo ofrecen debido a la atención rápida por la presión de cantidad de vehículos en hora punta como en el turno mañana, esto tiene relación con la venta de combustible, por ejemplo por la venta de s/ 20,00 en Diesel, adquiere helado Jet a s/ 1,00 o Frio rico a s/ 2,00.

Presentan deficiencias en la etapa de “despacho”, ya que la mayoría de las veces por atender rápido no cumplen con informar al cliente que apague su motor, esto de no realizarse puede causar daños al vehículo como la contaminación, generando un alto costo para la empresa.

Presentan deficiencias en la etapa de “servicios”, ya que una de las principales ventajas competitivas de Primax es ofrecer otros servicios, por ejemplo, “¿Desea botar algún desperdicio?”, muchas veces el personal por atender rápido no cumple con este paso de atención al cliente, lo cual es importante en la actitud del trabajador, de ser colaborador con el cliente.

Para finalizar, también presentan deficiencias en la etapa de “despedida” y “actitud del playero”, lo cual es un indicador importante ya que demuestra si el trabajador está satisfecho o no con su trabajo. Los demás indicadores que son presentación personal, llegada del cliente y pago también presentan deficiencias, pero es menos recurrente.

- En la estación Benavides, pertenece a la red Coesti, a pesar de pertenecer a la red propia de Primax, se observó deficiencias mínimas en “atención al cliente”, en el indicador ¿Ofreció la promoción vigente? Las promociones que maneja Primax están relacionadas con la compra de combustible, por ese motivo es importante cumplir con este paso ya que genera más ventas de combustibles.

Presentan al igual que la estación Pachacútec, deficiencias en la etapa denominado “despacho”, ya que no cumplen con indicar “apague el motor de su vehículo, y “repetir la orden”, esto de no realizarse puede causar daños al vehículo como la contaminación, generando un alto costo para la empresa. Los demás indicadores; presentación personal, llegada de cliente, servicios, pago , despedida y actitud del playero tienen buenos resultados pero es importante hacer un seguimiento y controlar estos indicadores.

Si el comportamiento laboral persiste de igual forma como se ha venido observando podría causar pérdidas de clientes, disminución de ventas, mala imagen de la marca, contaminación de vehículos generando altos costos para la empresa, así como también el personal al obtener un deficiente desempeño pierde incentivos económicos (vale de consumo) semanal, pudiendo ser una causa de rotación de personal.

Teniendo en cuenta toda la información anterior, y de acuerdo a la realidad observada, es que se plantea como problema conocer la situación del desempeño laboral de la Estación de servicios Pachacútec y Benavides con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de los indicadores que presenten deficiencias.

Con la finalidad de que las estaciones de servicio Primax estudiadas tengan mejores resultados en su desempeño laboral, se debe realizar entrevistas al personal con los resultados (Retroalimentación de personal), como un método constante, encargado por la Administración propia de la estación de manera que se identifique las causas de incumplimiento de los indicadores de evaluación de desempeño y mejorarlas a través de entrevistas y encuestas de opinión a los trabajadores de manera que haya un control y seguimiento de los resultados.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA (INVESTIGACIÓN).

El presente tema plantea realizar un diagnóstico durante el año 2017 sobre el desempeño laboral de los trabajadores de las estaciones de servicios Benavides y Pachacútec del Grupo Primax, con la finalidad de comparar los resultados de evaluación de desempeño de una estación propia denominada “Coesti” y una estación afiliada denominada “Dealers”, explicar las causas de las deficiencias que pueden atravesar dichas estaciones y de esta forma realizar recomendaciones que permita mejorar el desempeño laboral. El enfoque de las estaciones de servicios es lograr satisfacer al cliente, por lo que Primax se enfoca en una evaluación de la atención brindada mediante un cliente incógnito, quien evalúa en base al protocolo predefinido con el que se capacita a todo el personal.

Con la presente investigación se pretende conocer el desempeño laboral de los trabajadores de una red propia de Primax en comparación de una red afiliada a la marca Primax, con la finalidad de mejorar el desempeño y de esta manera mantenga sus clientes satisfechos y una excelente imagen de la marca Primax.

Se ha podido determinar que, a pesar de pertenecer a una Corporación grande como Primax, los indicadores de desempeño en especial el indicador de “atención al cliente” es baja debido a que, según lo observado, por la presión del trabajo, los jóvenes suelen atender al cliente de forma rápida, saltando algunos pasos fundamentales de atención al cliente y otros indicadores.

Por todo lo expuesto anteriormente se requiere profundizar la investigación, a través de un diagnóstico del desempeño laboral que permita formular las recomendaciones pertinentes. Este trabajo podría servir como material de investigación para otras estaciones de servicio a nivel nacional del Grupo Primax.

1.3 DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

1.3.1. Teórica

La presente investigación se enmarca en los libros de Administración de Recursos Humanos de Gary Dessler, Werther, Davis y Guzmán y otros autores de reconocido prestigio; Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias de Martha Alicia, Alles; Administración de operaciones con enfoque en el cliente de Ahoy Christopher K y Desarrollo de Habilidades Directivas de Juan José Huerta Mata y Gerardo Rodríguez Castellanos.

1.3.2 Temporal

El diagnóstico del desempeño laboral se ha realizado en el año 2017 desde enero a diciembre, en el que se ha estudiado las teorías, recopilado los datos, procesado la información e interpretado los resultados, el cual servirán para determinar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

1.3.3 Espacial

Los lugares donde se llevó a cabo la presente investigación son las estaciones de servicio Benavides (Coesti S.A.) y Pachacútec S.A.C. (Dealers) del Grupo Primax, ubicadas en el distrito de Miraflores y San Juan de Miraflores respectivamente en la ciudad de Lima.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.4.1 Problema General.

¿Cuál es la situación del desempeño laboral en las estaciones de servicios Benavides y Pachacútec?

1.4.2 Problemas específicos.

1. ¿Cuál es la situación de la presentación personal en las estaciones de servicios Benavides y Pachacútec?
2. ¿Cuál es la situación de llegada del cliente en las estaciones de servicios Benavides y Pachacútec?
3. ¿Cuál es la situación de atención al cliente en las estaciones de servicios Benavides y Pachacútec?
4. ¿Cuál es la situación del despacho en las estaciones de servicios Benavides y Pachacútec?
5. ¿Cuál es la situación de servicios en las estaciones de servicios Benavides y Pachacútec?
6. ¿Cuál es la situación del pago en las estaciones de servicios Benavides y Pachacútec?

7. ¿Cuál es la situación de la despedida en las estaciones de servicios Benavides y Pachacútec?
8. ¿Cuál es la situación de la actitud del playero en las estaciones de servicios Benavides y Pachacútec?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Describir la situación del desempeño laboral en las estaciones de servicios Benavides y Pachacútec.

1.5.2 Objetivos específicos.

1. Describir la situación de la presentación personal en las estaciones de servicios Benavides y Pachacútec.
2. Describir la situación de la llegada del cliente en las estaciones de servicios Benavides y Pachacútec.
3. Describir la situación de atención al cliente en las estaciones de servicios Benavides y Pachacútec.
4. Describir la situación del despacho en las estaciones de servicios Benavides y Pachacútec.
5. Describir la situación de servicios en las estaciones de servicios Benavides y Pachacútec.
6. Describir la situación de pago en las estaciones de servicios Benavides y Pachacútec.
7. Describir la situación de la despedida en las estaciones de servicios Benavides y Pachacútec.

8. Describir la situación de la actitud del playero en las estaciones de servicios Benavides y Pachacútec.

1.6 ESQUEMA DE VARIABLE, DIMENSIONES E INDICADORES.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	PREGUNTA-ENCUESTA
DESEMPEÑO LABORAL	1. Presentación personal	- Apariencia personal - Uniforme en buen estado - Nombre visible (PIN)	Buena apariencia personal: ¿Cuáles condiciones NO cumplió? Cabello: A: Corto B: Amarrado Uniforme en buen estado. ¿Qué condiciones NO cumple? Botas de seguridad: A: Negras B: Lustradas C: Buen estado Camisa/pantalón/gorra: D: Completo E: Buen estado F: Limpio G: Otras prendas. Nombre visible (Pin blanco/ nombre visible)
	2. Llegada del cliente	- Alerta a la llegada del cliente	Orienta a la posición de carga o indica que será atendido en breve A: El playero estuvo alerta y oriento a la posición de carga. B: El playero estaba en la isla realizando otras labores (no atendiendo otro auto), pero inmediatamente tomó contacto con el cliente. C: El playero estuvo ocupado con otro

			<p>cliente, pero indico que esperara un momento de manera amable.</p> <p>D: El playero no se encontraba en la isla pero, al notar la presencia del cliente, indico que esperara un momento.</p>
3. Atención al cliente.	<p>-Saludo del playero</p> <p>-Preguntó si, ¿desea tanque lleno?</p> <p>-Ofreció la promoción vigente</p> <p>-Pregunto si, ¿va a pagar con efectivo o tarjeta?</p>	<p>Saludo del playero: “Buenos días/tardes/noches, Bienvenido a Primax” (5puntos) Saludó de manera diferente (3puntos) No saludo (0puntos)</p> <p>Preguntó Cuanto desea cargar?</p> <p>Ofreció la promoción vigente?</p> <p>¿Va pagar con Primax Go?</p>	
4. Despacho	<p>-Indicó que apagara el motor del auto.</p> <p>-Indicó que el surtidor marcaba “0”</p> <p>-Repitió el Monto y el Tipo de combustible.</p>	<p>Indicó que apagara el motor del auto.</p> <p>Indicó que el surtidor marcaba ‘0’ (“marcador en cero”)</p> <p>Al momento de iniciar la carga, repitió el monto y el tipo de combustible.</p>	
5. Servicios	-Ofreció Servicios adicionales.	Ofreció servicios adicionales? (“Desea que limpiemos la luna,	

			midamos niveles de aceite o tiene algún desperdicio para botar”)
6. Pago	<ul style="list-style-type: none"> -Ofreció Boleta o Factura. -Solicitó la tarjeta Bonus. -Entregó boleta o factura. 	<p>“¿Desea boleta o factura?”</p> <p>Solicitó la tarjeta bonus.</p> <p>Entregó boleta o factura.</p>	
7. Despedida	-Despedida del playero	Despedida del playero: “Gracias por venir a Primax” (5puntos) Gracias o similar. (3puntos) No se despidió (0puntos)	
8. Actitud del playero	<ul style="list-style-type: none"> -Expresión facial amable -Estableció contacto visual con el cliente. -Trato amable y cálido 	<p>Evaluación de la experiencia de compra:</p> <p>*Expresión facial amable</p> <p>*Estableció contacto visual con el cliente.</p> <p>*Trato amable y cálido</p>	

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

No se ha encontrado trabajos investigativos similares al tema objeto de estudio, pero se encontró investigaciones relacionadas.

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Ramírez Amado, Antonio² (2014). En su tesis “Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la Universidad Linda Vista De la Unión Mexicana de Chiapas”. Universidad de Montemorelos. Facultad de Ciencias Administrativas. México. Tesis para optar el grado de Maestría en Administración. Sostiene como objetivo específico de interés evaluar descriptivamente las variables capacitación y desempeño laboral. Llegando a la siguiente conclusión específica, en relación con la capacitación laboral, los empleados perciben contar con un grado que va entre bueno y excelente. Para la dimensión que tiene que ver con la autopercepción del desempeño laboral, los empleados también se encontraron ubicados entre bueno y excelente. Con

los resultados obtenidos del análisis estadístico a los datos de la muestra se pudo concluir que la edad del empleado y la antigüedad en el puesto no tuvieron una influencia significativa en el desempeño laboral. La capacitación laboral si resulto predictora del desempeño laboral; su influencia fue lineal, positiva y significativa. Esto significa que, a mayor nivel de capacitación, mayor puede ser el nivel desempeño laboral.

Sum Mazariegos, Mónica Ivette³. (2015). En su Tesis “Motivación y Desempeño Laboral, (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1de Quetzaltenango)”. Universidad Rafael Landívar. Facultad de humanidades. Guatemala. Tesis para optar el grado de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional. Formula como objetivo específico de interés establecer el grado del desempeño laboral que posee los colaboradores administrativos de la empresa de la zona 1 de Quetzaltenango. Acerca del cual llega a la siguiente conclusión “Se verificó a través de la escala de Likert, que los colaboradores reciben una felicitación por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo, lo que ayuda a que ellos tengan un desempeño laboral bueno para realizar sus actividades”.

Los resultados obtenidos a través de la escala de Likert se observaron que en la pregunta No. 1 Realizó mis actividades laborales correctamente dentro de mi puesto de trabajo. Los colaboradores manifestaron que el 41% están de acuerdo y el 59% totalmente de acuerdo. Lo que quiere decir que el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango,

realiza sus actividades como deben de ser dentro de su área de trabajo quiere decir que el puesto es el apropiado para cada uno de ellos. Por otra parte, en la pregunta No.2 La evaluación del desempeño ayuda a mejorar mis debilidades laborales, el 44% respondieron que están de acuerdo y el 50% que están totalmente de acuerdo. La evaluación, es una herramienta que ayuda a que los colaboradores fortalezcan las debilidades dentro de su trabajo.

Enríquez Loredo, Patricia del Carmen⁴ (2014). En su tesis “Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la visión en México”. Universidad de Montemorelos. Facultad de Ciencias Administrativas. México. Tesis para optar el grado de Maestría en Administración. Sostiene como objetivo específico de interés determinar el grado de motivación y el nivel de desempeño de los empleados del Instituto de la Visión en México. Llegando a la conclusión, en relación al grado de motivación se pudo observar que los empleados tienen una autopercepción de la motivación que va de muy buena a excelente. Para el nivel de desempeño laboral los empleados se encontraron ubicados entre muy bueno y excelente. Se puede afirmar que entre mayor sea el grado de motivación, mayor o mejor será el desempeño laboral de los empleados.

García A. Rocío⁵ (2011). En su tesis “Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, del Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011”. Universidad de Oriente Venezuela.

Escuela de Ciencias Sociales. Programa de Gerencia de Recursos Humanos. Venezuela. Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos. Sostiene como objetivo específico de interés describir los pasos que se siguen en la aplicación del proceso de evaluación de desempeño al personal administrativo titular de la institución. Llegando a la siguiente conclusión, el proceso de evaluación de desempeño es una actividad en la Institución que se rige por las políticas de evaluación de desempeño que en esta materia sostiene el Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), las cuales brindan según los encuestados, beneficios en cuanto a las mejoras en el rendimiento laboral y es reflejado en la institución. La técnica de evaluación de desempeño que prevalece en el diseño del instrumento de medición es establecida por el MPPE, esta se trata de la escala gráfica, técnica basada en indagar sobre el rendimiento pasado del empleado, asignándole rasgos laborales. A pesar del desconocimiento que poseen los encuestados quienes expresan que se trata de una calificación basada en el comportamiento.

Arratia Beniscelli, Amanda⁶ (2010). En su tesis "Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados". Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Chile. Trabajo de grado para optar el título de Magister en Ciencias Sociales con mención en Sociología de la Modernización. Sostiene como objetivo específico

de interés conocer de qué manera los profesores entienden el desempeño laboral y los factores que influyen en él.

Llegó a la siguiente conclusión, es posible indicar que se desprende de la investigación la necesidad de revisar la Evaluación de Desempeño Docente con el propósito de incorporar aspectos de las condiciones de trabajo en sus criterios de evaluación, y no sólo su desempeño dentro de un aula de clases, debido a la importancia del contexto en el desarrollo de evaluaciones de desempeño docente. Eso implica que las evaluaciones a los profesores deben tener un cambio técnico, pero también político, que permita ligar la evaluación con el proceso de producción de lo evaluado, comprendiendo que una buena evaluación es aquella que no discrimina ni castiga, sino aquella que produce mejoras continuas en el desempeño de los profesionales.

2.1.2. Antecedentes Nacionales.

Altamirano Urbina, Ruth Melissa⁷(2015). En su tesis “Los incentivos laborales y el desempeño de los trabajadores de Seciel Norte S.A.C: 2015”. Universidad Nacional de Trujillo. Facultad de Ciencias Administrativa. Perú. Tesis para optar el título de Licenciada en Administración. Sostiene como objetivo específico de interés determinar el nivel de desempeño de los trabajadores de SECIEL NORTE S.A.C. En conclusión, el nivel de desempeño de los trabajadores con respecto a las habilidades y conocimientos que poseen es de un nivel regular, las actitudes que poseen son buenas y en el cumplimiento de objetivos el nivel es apenas aceptable.

Pérez Garay, Juan Carlos y Verástegui Valeriano, Álvaro Alexis⁸. (2013). En su tesis “Propuesta motivacional para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – Caso Avícola Vera E.I.R.L. – 2012”. Universidad Autónoma del Perú. Facultad de Ciencias de Gestión. Perú. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Sostiene como objetivo específico de interés Diagnosticar el nivel de motivación y desempeño laboral de los colaboradores de una MYPE de Lima Sur- 2012. El cual llegó a la conclusión de diagnosticar el nivel de desempeño laboral y la motivación en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur - 2012, de acuerdo con los resultados obtenidos en cada dimensión analizada; en ese sentido se halló con respecto a la variable motivación que el 28% se encuentra en el nivel malo, el 50% en el nivel regular y el 21.4% en el nivel bueno. Con respecto a la variable desempeño laboral que el 21.4% se encuentra en el nivel malo, el 57.1% en el nivel regular, y el 21.4% en el nivel bueno.

Espinoza Ramírez, Marco Antonio y Guevara Aguilar, Santos Wálder⁹ (2013). En su tesis “Diseño y aplicación de un programa basado en el uso de las TICs y su influencia en el desempeño laboral de los Docentes de la Institución Educativa 80034 “María del Socorro” del distrito de Huanchaco, 2012”. Universidad César Vallejo. Escuela de Postgrado. Facultad de educación. Trujillo-Perú. Para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Administración de la Educación. Formulan como objetivo específico de interés Identificar el desempeño laboral de los docentes, según

dimensiones establecidas, antes de aplicar el programa basado en el uso de las TICs en la Institución Educativa 80034 “María del Socorro” del distrito de Huanchaco, 2012. Llegando a la conclusión que el desempeño laboral de los docentes, según dimensiones establecidas, antes de aplicar el programa basado en el uso de las TICs en la Institución Educativa 80034 “María del Socorro” del distrito de Huanchaco, muestra que dicho desempeño docente varía entre 49% y 54%, registrándose el mejor desempeño en la dimensión desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente con el 54%, seguida de la participación en la gestión de la Institución Educativa articulada a la comunidad con el 53%. En general la aplicación del programa basado en el uso de las TICs influye en un 39% en la mejora del desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa “María del Socorro”.

Tamay Ravillet, Jack Robinson¹⁰ (2017). En su tesis “La gestión administrativa y su Influencia en el desempeño laboral del Personal administrativo en la Universidad Católica “Los Ángeles de Chiclayo”, Chiclayo 2015”. Universidad Señor de Sipán. Facultad de Ciencias Empresariales. Escuela académico profesional de Administración. Pimentel – Perú. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Sostiene como objetivo específico de interés describir la gestión administrativa y el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Católica Los Ángeles de Chiclayo, Chiclayo. Llegando a la conclusión de que la gestión administrativa influye de manera negativa en el desempeño laboral del personal administrativo

en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chiclayo. Existe desmotivación de los trabajadores administrativos para desempeñarse en sus labores, las funciones a desempeñar no son cumplidas en forma eficiente perjudicando de esta manera al estudiante, razón de ser de las instituciones educativas. El perfil de la mayoría no es el apropiado para el desempeño laboral encargado no existe la adecuada selección y reclutamiento de personal, tampoco la adecuada evaluación.

Morales Delgado, Carlos Eduardo y Mundaca Pérez, Cristhian Martin¹¹ (2015). En su tesis “La influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad distrital de Tumbán”. Universidad Señor de Sipán. Facultad de Ciencias Empresariales. Escuela de Administración. Pimentel- Perú. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Sostiene como objetivo principal de interés determinar la influencia del talento humano en el desempeño laboral. Para esto se realizó una investigación Correlacional – cuantitativa, la cual nos permitió utilizar técnicas de recolección de datos como la encuesta, que se realizó a un grupo de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tumbán, esta se realizó a un grupo de 64 trabajadores, los cuales fueron escogidos de acuerdo al grado de antigüedad en la organización. Según esta encuesta realizada se pudo llegar a la conclusión de que no se está llevando a cabo una buena gestión del talento humano y que esto influenciaba negativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Tumbán.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Gestión de la empresa y sus indicadores.

Definición¹²:

La gestión de empresa consiste en asumir la responsabilidad de conducir la empresa (dentro de un marco de reglas, procedimientos, aspectos legales y éticos) hacia objetivos concretos y en tiempos específicos, planificando las actividades que se consideren necesarias, organizando los recursos disponibles, dirigiendo a las personas y controlando que lo planificado se vaya cumpliendo o adaptando a las realidades del mercado o contexto.

Otras definiciones ¹³:

En su obra *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Idalberto Chiavenato define la gestión empresarial como “el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos.”

En el mismo sentido se pronuncian Julio García del Junco, Francisca Martín Jiménez y Rafael Perriñez Cristóbal, en su trabajo *Administración y Dirección*, en el que conciben la gestión empresarial como “el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización».

Por su parte, Reinaldo O. Da Silva, define la administración empresarial como «un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización». En esta línea también se extiende el concepto de gestión empresarial aportado por Stephen P. Robbins y Mary Coulter, quienes la entienden como “la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas».

Por último, para Harold Koontz y Heinz Weihrich, la administración o gestión empresarial es «el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos».

Indicadores de gestión¹⁴:

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados. En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión.

- **Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.
- **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.
- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.
- **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.
- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un

proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

2.2.2 Desempeño laboral.

Según Dessler, Gary¹⁵ (2015). En el capítulo 1, titulado Introducción a la Administración de Recursos Humanos, sostuvo que las empresas esperan que sus gerentes de recursos humanos les ayuden a dirigir sus esfuerzos por mejorar el desempeño, y los gerentes de recursos humanos lo reconocen. Encuestas realizadas con profesionales de RH revelan que los principales desafíos que enfrentan los gerentes de recursos humanos son la competencia por obtener participación de mercado, la competencia en precios y el control de éstos, las regulaciones gubernamentales, y la necesidad de incrementar las ventas y la productividad. El gerente de recursos humanos actual se encuentra en una posición ventajosa para mejorar el desempeño y la rentabilidad de la empresa y, utiliza tres palancas fundamentales para lograrlo. La primera es *la palanca del departamento de RH*. El gerente se asegura de que la función de administración de recursos humanos entregue sus servicios de forma eficiente. Por ejemplo, esto podría incluir la subcontratación de proveedores externos más rentables para ciertas actividades de RH como administrar las prestaciones, controlar la plantilla laboral en la función de RH, y utilizar tecnología como los portales y la preselección automática de trabajadores en línea para prestar los servicios de forma más rentable. La segunda es *la palanca de los costos de la fuerza laboral*. Por ejemplo, el gerente de recursos humanos tiene un papel preponderante al aconsejar a la alta gerencia sobre

los niveles de personal de la compañía, y al establecer y controlar las políticas de remuneración, prestaciones e incentivos de la organización. La tercera es la palanca de resultados estratégicos, donde el gerente de RH pone en práctica las políticas y prácticas que desarrollan empleados con las competencias y habilidades necesarias para que la empresa alcance sus metas estratégicas. Por ejemplo, las nuevas políticas laborales de Yahoo le ayudaron a incrementar su innovación y competitividad; en tanto que el nuevo software del banco permitió que sus representantes de servicio al cliente mejoraran su desempeño, gracias a la capacitación de recursos humanos y a las prácticas de remuneración nuevas. (p.15)

- **Definición:**

El desempeño laboral¹⁶ es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

En resumen, el desempeño laboral es un indicador de medida importante, ya que permite identificar el comportamiento del trabajador con el fin de fortalecerlo para el logro de los objetivos organizacionales.

2.2.3. Evaluación de desempeño.

Son muchos los autores que definen el concepto de evaluación de desempeño, a continuación, presentamos varios conceptos.

Según Dessler, Gary (2015)¹⁷. La evaluación de desempeño consiste en evaluar el desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a sus estándares de desempeño.

Según Mazabel Galarza, Cesar (2015)¹⁸. Es el proceso para evaluar y cuantificar las cualidades y habilidades del colaborador, con el fin de elaborar planes de mejora constante. A través de la mejora del desempeño mejoraremos directamente las operaciones que realizamos para obtener una mayor productividad y rentabilidad.

Según Werther, Davis y Guzman (2014)¹⁹. Es el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado, es decir su contribución total a la organización.

Según Cuesta, Armando (2015)²⁰. La evaluación del desempeño, o evaluación de rendimiento, o evaluación de la actuación, o performance appraisal, o evaluación del desempeño por competencias laborales, es el proceso o actividad clave de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización.

En resumen, la evaluación del desempeño es el proceso de medir las actuaciones de cada persona y compararlo con los estándares definidos de desempeño para evaluar cuanto contribuye a la organización.

2.2.3.1 Objetivos de la evaluación del desempeño.

Según Mazabel C.²¹ (2015) sostuvo los siguientes objetivos de evaluación del desempeño.

- Comunicar a todos los colaboradores sus fortalezas y debilidades.
- Reconocer a los colaboradores con mejor desempeño.
- Ser equitativos al momento de promocionar a las personas.
- Detectar el grado de adecuación de la persona al puesto.
- Conocer los temas de capacitación necesarios.

2.2.3.2 Importancia de la evaluación de desempeño.

Según Mazabel C.²² (2015) sostuvo que la importancia de este proceso radica en la detección de necesidades de capacitación y desarrollo, determinando las habilidades y reforzando las actitudes o conocimientos que el puesto necesite, para que el personal conozca el marco de su desempeño y se desarrolle con calidad y responsabilidad. (p.177)

2.2.3.3 Ventajas de la evaluación del desempeño.

Según Werther, Davis y Guzmán²³ (2014) sostuvo las siguientes ventajas:

- Mejora el desempeño: Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- Políticas de compensación: Las evaluaciones de desempeño ayudan a los ejecutivos a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales, y a cuantos ascenderán. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el

mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.

- Decisiones de ubicación: Por lo general, las promociones, transferencias y despidos se basan en el desempeño anterior o en el previsto. Con frecuencia, las promociones implican un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de recapacitar al empleado. Por su parte, un desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, planes de capital humano, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de capital humano. Si se confía en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

- Errores en el diseño del puesto: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificarlos.
- Desafíos externos: En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de capital humano pueda prestar ayuda.

2.2.3.4 Cualidades a evaluar.

Según Huerta y Rodríguez²⁴ (2014), sostiene que existe una serie de cualidades, identificadas como rasgos o características, que deben tenerse en consideración al evaluar la conducta laboral de una persona; desde luego, estos rasgos son los que se manifiestan en el área de trabajo, por lo que varían en su contexto según los requerimientos de cada organización. De ahí la necesidad de que cada organización diseñe su propio programa, realizando ajustes o adaptaciones.

Las siguientes son algunas de las cualidades generales que se deben considerar en la integración del programa de evaluación.

- **Calidad de trabajo:** Se refiere al grado de perfección, rapidez, exactitud y cuidado en el desempeño de un trabajo, y a la forma de presentar reportes o informes. Su estimación obedece a la necesidad de saber hasta qué punto puede confiarse en el trabajo de un individuo, y si requiere o no supervisión.

- **Rendimiento:** Es el volumen de trabajo ejecutado en comparación con normas establecidas de rendimiento; esto incluye puntualidad en la entrega de informes, trabajos designados, etc.
- **Conocimiento y experiencia:** Por una parte, se refiere a la experiencia con la que cuenta el individuo para aplicar los conocimientos teóricos y técnicos en una tarea asignada y, por otra, se refiere a la experiencia que sirve para realizar trabajos de rutina o para emplear criterios, recursos y soluciones a los problemas que se le presentan en el desarrollo de dichos trabajos.
- **Iniciativas y cooperación:** Esto incluye la actitud del empleado frente a su trabajo, la habilidad de sugerir mejoras y actuar constructivamente sin necesidad de ser supervisado de manera constante, y el espíritu de cooperación con compañeros y supervisores.
- **Comportamiento y actitud:** Es la postura hacia las reglas y políticas establecidas, relacionadas con asistencia, puntualidad, diligencia, dedicación, etc.
- **Relaciones con terceros:** Es el comportamiento ante clientes, compañeros y superiores que contribuye a crear un ambiente satisfactorio de trabajo; también incluye el tacto y la madurez en la comunicación.

El número de rasgos que deben evaluarse dependerá, naturalmente, de la complejidad del trabajo. Sin embargo, los resultados que se

obtienen de la evaluación de pocas cualidades no difieren significativamente de los que se obtienen cuando se consideran muchas. El número más frecuente es entre 7 y 8, pero cualquiera dentro del rango de entre 5 y 15 es aceptable. (p.171)

2.2.3.5. Técnicas para evaluar el desempeño.

Según Dessler²⁵ (2015) sostiene que muchas empresas (o la mayoría) aun utilizan herramientas tradicionales para evaluar el desempeño como las que se describen a continuación.

- **Método de la escala gráfica de puntuación:** Es el método más sencillo y popular para evaluar el desempeño. La escala grafica de puntuación lista varias dimensiones laborales (como “comunicación” o “trabajo en equipo”) y una gama de valores de desempeño (desde “por debajo de las expectativas” hasta “modelo esperado”, o desde “insatisfactorio” hasta “sobresaliente”) para cada una de ellas. El supervisor califica a cada subalterno circulando o marcando la puntuación que mejor describe su desempeño para cada característica, así como los totales de calificación. Los empleadores, pueden diseñar la escala gráfica de puntuación para evaluar dimensiones, competencias o metas laborales.
- **Método de clasificación alterna:** Clasificar a los empleados desde el mejor hasta el peor con respecto a una característica en particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta ordenarlos a todos.

- **Método de comparación por pares:** Clasificar a los empleados haciendo una gráfica de todos los pares posibles con respecto a cada característica, indicando cual de ambos es el mejor del par.
- **Método de la distribución forzada:** Es similar a clasificar utilizando una curva, es decir, se establecen porcentajes predeterminados de trabajadores calificados para diversas categorías de desempeño.
- **Método del incidente crítico:** Llevar un registro de ejemplos de conductas laborales del empleado, ya sean buenas o indeseables para, después, revisarlas con el trabajador en fechas establecidas.
- **Escalas de estimación basadas en conductas:** Método de evaluación que busca combinar los beneficios de la narración de incidentes críticos y las puntuaciones cuantificadas, anclando una escala cuantificada con ejemplos narrativos específicos de un desempeño bueno y de uno deficiente.

Según Dessler (2015)²⁶ sostiene que, en la actualidad muchos empleadores utilizan lo siguiente:

- **Administración por objetivos:** Se refiere a un programa para toda la organización, con la finalidad de establecer metas y evaluarlas. La APO requiere que el gerente establezca metas específicas mensurables- relevantes para la organización- con cada empleado y que, después, discuta en forma periódica su avance hacia el logro de las mismas. Los pasos son los siguientes:

1. Establecer las metas de la organización. Elaborar un plan para toda la organización para el siguiente año y fijar las metas.
2. Establecer metas para los departamentos. Los jefes de departamento y sus superiores determinan conjuntamente metas para sus departamentos.
3. Analizar las metas para los departamentos. Los jefes de departamento examinan las metas departamentales con sus subalternos y les solicitan que elaboren metas individuales. Deben plantearse la siguiente pregunta, “¿Cómo puede contribuir cada trabajador para que el departamento alcance sus metas?”.
4. Definir los resultados esperados (establecer metas individuales). Los jefes de departamento y sus subalternos fijan objetivos para el desempeño individual a corto plazo.
5. Revisiones del desempeño. Después de un periodo, los jefes de departamento comparan el desempeño real de cada trabajador con el desempeño esperado.
6. Dar retroalimentación. Los jefes de departamento organizan reuniones periódicas para revisar el desempeño con sus subalternos, y hacen planes para rectificar o continuar con el desempeño de estos últimos.

- **Evaluación del desempeño por computadora y por internet:** Las compañías utilizan cada vez más sistemas de evaluación por computadora o por internet. Con estos sistemas, los gerentes mantienen notas en la computadora acerca de los subalternos durante el año para, luego combinarlas con las puntuaciones que los trabajadores recibieron en varias características de desempeño. Después, los programas generan informes escritos para apoyar cada parte de la evaluación. Gran parte de este tipo de evaluaciones combinan varios métodos, por lo general, escalas gráficas basadas en incidentes críticos.

Supervisión electrónica del desempeño. (SED)

Los sistemas de supervisión electrónica del desempeño (SED) utilizan tecnología de redes de computadoras para permitir que los gerentes vigilen las computadoras de sus subalternos. Con ellos, los gerentes supervisan la rapidez, la precisión y el tiempo que dedican a las actividades en línea.

La SED suele aumentar la productividad, aunque parece que también incrementa el estrés del personal. Sin embargo, un investigador concluyó que “la supervisión electrónica del desempeño (SED) representa el futuro de la retroalimentación del desempeño, en situaciones donde los supervisores pueden monitorear electrónicamente la cantidad y calidad de trabajo que un empleado

produce, así como contar con indicadores objetivos del desempeño de los trabajadores de forma inmediata y visible”.

2.2.3.6 El Rol de Recursos Humanos en la Evaluación de desempeño.

Según Alles²⁷ (2015) sostuvo: En muchas organizaciones, tanto Recursos Humanos como las otras áreas piensan que las evaluaciones de desempeño son herramientas que otorgan un cierto poder, ya que permiten tomar decisiones sobre el futuro de las personas. Esto es, desde ya, un grave error. Si bien Recursos Humanos tiene un papel preponderante en estos temas, lo ejerce desde un lugar muy diferente:

- Es un asesor (*staff*) que tiene una tarea técnica a su cargo.
- Diseña la herramienta o contrata al consultor que lo hace y conduce la relación con este consultor proveedor.
- Ayuda a su implementación y cumplimiento, con su función de entrenamiento de los futuros evaluadores.
- Vela por la objetividad del sistema.
- Administra la herramienta.

Las evaluaciones de desempeño tienen relación con las carreras de las personas, ya que uno de los derivados de estas evaluaciones son las acciones de promoción y desarrollo de los evaluados. Como vimos en el punto anterior. Recursos Humanos es un asesor o *staff* que ayuda al cumplimiento de las políticas de la organización e implementa los resultados de las evaluaciones, las decisiones de promoción, etc. y vela por la objetividad del sistema.

- Los evaluados y sus respectivos jefes tienen un rol activo en el desarrollo de carreras.
- Para cada uno de los evaluados surgen planes de acción que pueden implicar tareas de capacitación, entrenamiento, transferencias, promociones etc.

2.2.3.7. Administración del desempeño.

Según Dessler²⁸ (2015), sostuvo en teoría, la evaluación de desempeño es necesaria, pero en la práctica no siempre resulta sencilla. Sin el establecimiento de metas, la “evaluación” es un formulario de un proveedor de artículos para oficina y la retroalimentación anual (si acaso existe) suele ser tortuosa debido a que ambos participantes abandonan la empresa antes de que reciban cualquier instrucción. Esto va en contra del sentido común. Los empleados deberían conocer las metas; la retroalimentación del desempeño tiene que ser útil; y de haber algún problema, habrá que tomar medidas de inmediato y no es seis meses o un año después.

Este desajuste entre lo que las evaluaciones deberían ser y lo que en realidad son dio origen a la administración del desempeño. La administración del desempeño consiste en definir, medir, motivar y desarrollar- de manera continua- el desempeño dirigido a metas de los trabajadores. Esto implica asegurarse de que las metas del empleado estén vinculadas con las metas estratégicas y operativas de la compañía; brindar a los subalternos retroalimentación oportuna acerca

de su desempeño; suministrarles los recursos y la capacitación que necesiten para realizar sus labores y tareas; recompensar un buen desempeño; y verificar de manera continua su rendimiento.

Con un maíz más fino, podemos resumir los seis elementos básicos de la administración del desempeño de la siguiente manera.

- Compartir la dirección: Implica comunicar las metas de la organización a toda la empresa y, después, traducirlas en metas factibles en los niveles departamental, de equipo e individual.
- La coincidencia de metas: Significa contar con un proceso que permita a los gerentes y a los empleados observar la relación entre sus metas, y las metas del departamento y la organización.
- La supervisión continua del desempeño: Conlleva al uso de sistemas computarizados que midan el progreso y, luego, envíen informes por correo electrónico, basados en el progreso del individuo hacia el logro de sus metas de desempeño.
- La retroalimentación continua: Incluye el informe en persona y por computadora en relación con el progreso hacia el logro de las metas.
- La instrucción y el apoyo del desarrollo: Tienen que ser parte integral del proceso de retroalimentación.
- El reconocimiento y la remuneración: Mantienen el desempeño del trabajador dirigido hacia las metas.

2.2.3.8. Claves para una gestión óptima del rendimiento²⁹

- **Comunicación estratégica:** Una buena comunicación, tanto interna como externa, es un elemento totalmente indispensable para que la empresa alcance unos óptimos estándares de calidad y sea más productiva. La falta de transmisión efectiva de información entre departamentos y empleados trae consigo no sólo que se cometan más errores, sino que estos se perpetúen y la resolución de los problemas no llegue nunca o lo haga a destiempo.

Para conseguir una óptima comunicación es preciso definir una estrategia e implementar diversos planes de actuación con acciones concretas encaminadas a:

- Mejorar el clima laboral.
 - Coordinar adecuadamente el trabajo interno de la empresa. Todo empleado debe conocer perfectamente cuáles son sus funciones o tareas específicas y los procedimientos a seguir.
 - Definir y comunicar claramente los objetivos de la empresa e involucrar a todos los trabajadores.
 - Mejorar la imagen de la empresa a nivel externo,
 - Generar buena reputación a través de una excelente atención al cliente.
- **Motivación:** Un conjunto de empleados satisfechos en su lugar de trabajo, que se sientan valorados y reconocidos es, sin lugar a dudas, la mejor garantía para asegurar el óptimo funcionamiento de la empresa y

la consecución de los objetivos planteados. Algunos caminos para mejorar la satisfacción de los trabajadores son:

- Programas de conciliación entre la vida familiar y personal con jornadas intensivas, reducciones de jornadas o flexibilidad horaria.
- Organización de viajes, actividades de ocio y otros eventos corporativos para mejorar el clima laboral y favorecer los lazos de fidelización e identificación con la empresa.
- Facilitar la desconexión. Organizar unos horarios más racionales o cómodos y estipular un tiempo de descanso donde los empleados puedan esparcirse, conversar tranquilamente mientras se toman un refresco, un agua fresca o un café y hasta jugar un rato al ping pong o darse un masaje, son experiencias que ya han sido ejecutadas con éxito por algunas compañías.
- **Trabajo por objetivos:** Es una buena técnica para motivar a los empleados, pues su consecución hará que se sientan satisfechos. Deben ser objetivos viables, medibles y que planteen un desafío. Cuanto mejor entiendan nuestros trabajadores qué es lo que se espera de ellos, mejor desempeñarán sus labores. Aunque también es necesario que sepan lo que pueden esperar a cambio de la organización.
- **Formación:** El desarrollo profesional constante de los trabajadores hará que se sientan motivados. Fomentar los cursos de formación en la

empresa, o fuera de ella, es beneficioso tanto para el empleador como para el empleado que:

- Se sentirá orgulloso de los logros conseguidos.
 - Mejorará su autoestima.
 - Aumentará su nivel de satisfacción laboral.
 - Podrá incluso optar a una promoción.
- **Participación:** hacer partícipe al empleado en la toma de decisiones conseguirá que éste haga suyo el producto final.
 - **Reconocimiento:** de entre todas las recomendaciones, la más importante para promover un buen desempeño laboral, es el reconocimiento del trabajo por parte del superior. Al reconocer que se está haciendo un buen trabajo o mostrar satisfacción por lo logrado, el empleado se siente valorado, útil y ve su autoestima reforzada.

2.2.3.9. Administración de la entrevista de evaluación.

Según Dessler³⁰ (2015) sostuvo:

La evaluación periódica tradicional generalmente termina con una **entrevista de evaluación**, donde el gerente y el subalterno revisan las calificaciones, y hacen planes tanto para remediar las deficiencias como para reforzar las fortalezas. Este tipo de entrevistas son incómodas. A pocas personas les gusta recibir (o dar) retroalimentación negativa. Por lo tanto, es esencial que se cuente con una preparación adecuada y que se implemente de manera eficaz. Los supervisores se enfrentan a

cuatro tipos de situaciones de evaluación, cada una con sus propios objetivos.

- La entrevista más sencilla es cuando el resultado es satisfactorio y el trabajador merece un ascenso. Aquí el objetivo consiste en discutir los planes de carrera del empleado y en crear planes de desarrollo específicos.
- La entrevista de satisfactorio- no merece un ascenso es para los trabajadores cuyo desempeño resulta suficiente, pero que no logran ascender. El objetivo es mantener un desempeño satisfactorio. Por lo general, la mejor opción consiste en encontrar incentivos que sean importantes para el trabajador y que sean suficientes para mantener un desempeño satisfactorio; por ejemplo, tiempo libre adicional, un pequeño bono o mayor reconocimiento.
- Cuando el desempeño de la persona es insatisfactorio pero corregible, el objetivo de la entrevista es establecer un plan de acción o de desarrollo, con la finalidad de corregir el desempeño inadecuado.
- Por último, la entrevista para un trabajador con un desempeño insatisfactorio y una situación incorregible suele ser especialmente tensa. A menudo es preferible decidir un despido.

2.2.3.9. 1 Cómo realizar la entrevista de evaluación:

Las entrevistas adecuadas inician antes de su realización.

Con anticipación revise la descripción del puesto del individuo,

compare el desempeño con los estándares y analice sus evaluaciones previas. Avise al empleado por lo menos con una semana de anticipación, para que revise su trabajo. Establezca un horario para la entrevista.

Algunos lineamientos útiles son los siguientes:

- ***Hable en términos de datos laborales objetivos:***

Utilice ejemplos como las ausencias, los retardos y la productividad.

- ***No tome la entrevista como algo personal:***

No diga frases como: “Usted es demasiado lento para preparar esos informes”. En cambio, trate de comparar el desempeño del trabajador con un estándar. (“Estos informes tienen que completarse en 10 días”.) De igual manera, no compare el desempeño del trabajador entrevistado con el de otros (“Él es más rápido que usted”).

- ***Anime a la persona para que hable:***

Deténgase y escuche lo que la persona dice; formule preguntas abiertas como: “¿Qué cree que podamos hacer para mejorar la situación?”. Utilice frases como “Continúe”. Parafrasee el último comentario del entrevistado en forma de pregunta; por ejemplo: “¿Cree que no puede terminar el trabajo?”.

- **No ande con rodeos:** Cerciórese de que, al terminar la entrevista, el trabajador sepa específicamente qué hace bien y qué hace mal, y asegúrese de que haya un acuerdo sobre la manera en la que mejorará la situación y que se desarrolle un plan de acción con objetivos y fechas.

El hecho de que los subalternos queden satisfechos con su entrevista de evaluación dependerá de varias cuestiones; por ejemplo: que no se sientan amenazados, que tengan la oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos, que puedan influir en el curso de la entrevista, y que el supervisor muestre una actitud constructiva y de colaboración (p.248).

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Acción correctiva:** Busca mantener el desempeño dentro de los estándares establecidos.
- **Actitud:** Comportamiento adoptado frente a las situaciones o estilo personal de llevar las ideas a la práctica.
- **Administración por objetivos:** es un proceso centrado en los resultados y las metas por alcanzar, se concentra en los fines y no en los medios.
- **Atención al cliente³¹:** Es aquel servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes para comunicarse directamente con ellos.

- Cliente³²: Es una persona o grupo que compra bienes, productos o servicios y con quien una organización tiene una relación.
- Control: Es una función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño, para garantizar que se consigan los objetivos organizacionales.
- Desempeño: Manera como se ejecuta determinada actividad.
- Despacho de combustible: Es abastecer combustible al vehículo del cliente.
- Despedida³³: Es una palabra, expresión, gesto o cualquier otro acto que una persona dirige a alguien cuando se despiden, como muestra de atención, cortesía o afecto.
- Efecto de halo: Según Dessler (2015). Es la influencia que tiene la impresión general del evaluador sobre las puntuaciones de cualidades específicas del evaluado.
- Eficacia: Grado de consecución de objetivos organizacionales por una persona
- Eficiencia: Grado de alcance de objetivos individuales por una persona.
- Entrevista: Reunión de dos o más personas para tratar algún asunto, generalmente profesional.
- Estación de servicios: Es una instalación dedicada a la venta al público (al por menor) de carburantes y combustibles petrolíferos a granel por medio de surtidores, a cambio de un precio.
- Evaluación del desempeño: Etapa del proceso de control que mide el desempeño y registra la actuación.
- Incentivo: Estimulo externo que induce a una persona a realizar o esforzarse para conseguir algo. Puede recibir el nombre de recompensa.

- Llegada del cliente: Se producen cuando llegan clientes demandando un servicio, esperando se les atiendan inmediatamente y partiendo cuando ya han sido servidos.
- Marca: Según Lamb, Hair y McDaniel, una marca "es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de estos elementos que identifican los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia"
- Pago³⁴: Es el importe del valor del bien o servicio que se hace efectivo en el momento de la entrega del mismo.
- Presentación personal³⁵: La presentación (presencia, imagen, estética) personal es el aspecto con el que se muestra una persona. A partir de ese aspecto el resto de la gente la juzgará, incluso inconscientemente.
- Retroalimentación: Mecanismo que proporciona información relativa al desempeño pasado o presente, capaz de influir en las actividades futuras o en los objetivos del sistema.
- Resultado: Producto final de cierta actividad.
- Servicios: Son un conjunto de acciones las cuales son realizadas para servir a alguien, algo o alguna causa. Los servicios son funciones ejercidas por las personas hacia otras personas con la finalidad de que estas cumplan con la satisfacción de recibirlos.
- Staff: Denominación de los órganos encargados de funciones de asesoría, recomendación y consultoría interna.
- Valor: El valor de lo que percibe un cliente comparado con el trabajo de valor agregado y el carente de valor agregado.

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL OBJETIVO DE TRABAJO DE SUFICIENCIA

3.1 Descripción de la empresa.

3.1.1 Historia: Grupo Primax.

Con más de 13 años de presencia en el mercado, el Grupo Primax comienza sus operaciones a través de la firma Romero Trading especializándose en la distribución de combustible, vendiendo el primer galón en el año 2000. Desde entonces, hemos forjado una historia de crecimiento constante: en el año 2004 adquirimos los activos de la marca Shell y, en el año 2005, nació la marca Primax en Perú.

3.1.2 Actividad de la empresa:

Grupo Primax tiene como actividad principal la comercialización de combustibles, lubricantes y Gas licuado de petróleo (GLP) a través de estaciones de servicio (EESS) y abastecimiento a la industria en general. ¡Además, cuenta con un novedoso concepto de tiendas de conveniencia que opera bajo la marca Listo!

Entre las EESS en las que comercializa el combustible se encuentran:

- ✓ Coesti: Operadora de EESS de la Red Primax en Perú.
- ✓ Dealers: EESS que llevan la bandera Primax.

- ✓ White Pumpers: EESS independientes que no llevan la marca Primax.

3.1.3 Objeto de estudio:

Para esta investigación se eligió una estación Coesti y una estación Dealers (ambas representan la marca Primax), las cuales detallo a continuación:

- ✓ Estación de servicios Benavides (Coesti S.A.), ubicada en el Cruce de Av. Benavides y Av. República de Panamá 6190 en el distrito de Miraflores.

RUC: 20127765279

Tipo de empresa: Coesti Sociedad Anónima.

Actividad económica: Principal - CIIU 50506 - Venta al por menor combustibles.

Secundaria 1 - CIIU 52593 - Otros tipos de venta por menor.

Tipo de contrato: Contrato indefinido.

- ✓ Estación de servicios Pachacútec (Dealers) ubicada en Av. Defensores de Lima Cruce con Torres Paz s/n en el distrito de San Juan de Miraflores.

RUC: 20507458999

Tipo de empresa: Sociedad Anónima Cerrada.

Actividad económica: Principal - CIIU 50506 - Venta al por menor combustibles.

Secundaria 1 - CIIU 51414 - Vta. Al por mayor de combustibles.

Tipo de contrato: Contrato indefinido.

3.1.4 Visión y Misión

3.1.4.1 Visión

Ser líderes en Latinoamérica por la calidad de nuestros productos y la excelencia en nuestros servicios, enfocándonos en la creación de valor para todos.

3.1.4.2 Misión

Proveer calidad y excelencia para facilitar la vida de todos.

3.1.5 Valores

- ✓ Respeto: Actuar con integridad y tolerancia en todas nuestras relaciones
- ✓ Espíritu de servicio: Actitud de servicio a los demás.
- ✓ Transparencia: Hacer siempre lo correcto con claridad, honestidad y decir la verdad.
- ✓ Trabajo en equipo: Participar y aportar para lograr un objetivo común, de forma comprometida y divertida.
- ✓ Innovación: Estar siempre un paso adelante con ideas únicas que generen valor.
- ✓ Energía y pasión: Siempre hacer las cosas con “ganas”, de manera positiva.

3.1.6 Organización

a. De dirección

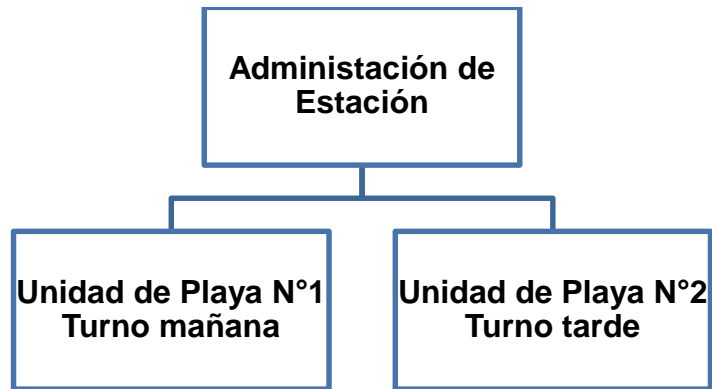
Administración de Estación

b. De lineal

Unidad de playa

3.1.7 Organigrama Estructural:

a. Estación de servicios Benavides Coesti S.A.



Fuente: Elaboración Propia

Descripción:

El órgano definido como Administración de Estación, representa la administración del grifo, aquí está conformado por el personal administrativo.

Unidad de Playa N°1, representa la parte operativa del turno mañana encargado por el jefe de playa quien supervisa al personal y/o coordina con el administrador de la Estación, aquí está conformado por todo el personal del turno mañana.

Unidad de Playa N°2, representa la parte operativa en el turno tarde encargado por el jefe de playa quien supervisa al personal y/o coordina con el administrador de la Estación, aquí está conformado por todo el personal del turno tarde y noche

Información del personal:

- 21 personas- Vendedores de Playa
- 2 Jefes de Playa (1 turno mañana y 1 turno tarde)

Subtotal = 23 Playeros y Jefes de playa.

- 15 personas – Vendedor Minimercado
- 2 Jefes de Minimercado (1 turno mañana y 1 turno tarde)

- 1 Varista
- 3 Lavadores
- 2 Lubricantes
- 2 Administrativos (1 Administrador y 1 Asistente administrativo)

Total de personal = 48 personas actualmente al 30 de enero de 2018.

b. Estación de servicios Pachacútec SAC



Fuente: Elaboración propia.

Descripción:

El órgano definido como Administración de Estación, representa la administración del grifo, aquí está conformado por el personal administrativo.

Unidad de Playa N°1, representa la parte operativa del turno mañana encargado por el jefe de playa quien supervisa al personal y/o coordina con el administrador de la Estación, aquí está conformado por todo el personal del turno mañana.

Unidad de Playa N°2, representa la parte operativa en el turno tarde encargado por el jefe de playa quien supervisa al personal y/o coordina con el administrador de la Estación, aquí está conformado por todo el personal del turno tarde.

Unidad de Playa N°3, representa la parte operativa en el turno noche encargado por el jefe de playa quien supervisa al personal y/o coordina con el administrador de la Estación, aquí está conformado por todo el personal del turno noche.

Información de personal:

- 1er Turno = 12 personas incluido el Jefe de Playa
- 2do Turno = 14 personas incluido el Jefe de Playa y el de vacaciones.
- 3er Turno = 10 personas incluido el Jefe de Playa

Sub total = 36 personas Playeros y Jefes de Playa

- Asistente administrativo = 1 persona.
- Administrador de la estación = 1 persona

Total de personal = 38 personas actualmente al 20 de enero del 2018.

3.1.8 Objetivos y funciones generales

a. Objetivo: Crear valor para todos brindando productos y servicios de excelencia con valores agregados en el sector hidrocarburos.

b. Funciones generales:

b.1 De la Administración de la estación (Jefatura).

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades técnicas y administrativas de la Estación.

Controlar la operatividad de la EESS mediante la revisión diaria de los equipos, asistencia del personal en el turno correspondiente y que cuenten con las herramientas necesarias para trabajar.

Informar la ejecución de las actividades según procedimientos establecidos.

b.2 De la unidad de Playa (Órgano de Línea).

Programar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar las actividades técnicas y administrativas de la Unidad.

Abastecimiento total de isla para el óptimo funcionamiento de esta (tinta, impresora, rollo de papel, celular, hojas de cierre, ligas, bolsas, etc.). Supervisar el correcto cambio de turno (contómetros, aceites, limpieza).

Informar la ejecución de las actividades según procedimientos establecidos.

3.1.9 Método de evaluación de desempeño del Grupo Primax.

El sistema de evaluación de desempeño del Grupo Primax llamado Key Business Activity (KBA), traducida al español “Actividad comercial clave”, realizan 4 mediciones durante el mes, el cual consiste en la evaluación de la atención brindada mediante un cliente incógnito, quien evalúa en base al protocolo predefinido con el que se capacita a todo el personal, tanto Dealers como Coesti.

El formato técnico titulado “Evaluación de desempeño” cuenta con las siguientes dimensiones e indicadores de evaluación y escala de calificación correspondiente según el protocolo:

Etapas	Sub-etapas	Calificación ESPERADA
1 Presentación Personal	Buena APARIENCIA personal	8
	¿Cuáles condiciones NO cumplió? (0 puntos: no cumple una)	
	Cabello : A: Corto B: Amarrado	
	Rostro : C: Aseado D: Afeitado E: Maquillaje suave F: Aretes que no cuelgan Manos : G: Limpias H: Uñas recortadas I: Sin esmalte	
1 Presentación Personal	UNIFORME en buen estado	8
	¿Qué condiciones NO cumple? (5 puntos: no cumple una; 0 puntos: no cumple dos o más)	
	Botas de seguridad : A: Negras B: Lustradas C: Buen estado	
	Camisa/pantalón/gorra: D: Completo E: En buen estado F: Limpio G: Otras prendas	
	NOMBRE visible (pin blanco/nombre visible)	2
2 Llegada del Cliente	Personal de atención ALERTA A LA LLEGADA DEL CLIENTE. Orienta a la posición de carga o indica que será atendido en breve	5
	A.- El playero estuvo alerta y orientó a la posición de carga.	
	B.- El playero estaba en la isla realizando otras labores (no atendiendo otro auto), pero inmediatamente tomó contacto con el cliente.	
	C.- El playero estuvo ocupado con otro cliente pero indicó que esperara un momento de manera amable.	
	D.- El playero no se encontraba en la isla pero, al notar la presencia del cliente, indicó que esperara un momento.	
	CANTIDAD de autos en la isla:	
3 Atención al Cliente	SALUDO del playero:	5
	"Buenos días/tardes/noches, bienvenido a PRIMAX" (5 puntos)	
	Saludó de manera diferente (3 puntos)	
	No saludó (0 puntos)	
	Preguntó CUÁNTO desea cargar?	1
	Ofreció la PROMOCIÓN vigente?	4
¿Va a pagar con PRIMAX GO ?	5	
4 Despacho	Indicó que apagara el MOTOR del auto.	1
	Indicó que el surtidor marcaba '0' (" marcador en cero ")	5
	Al momento de iniciar la carga, repitió el MONTO y el TIPO de combustible	5
5 Servicios	Ofreció servicios adicionales? ("Desea que limpiemos la LUNA , midamos NIVELES DE ACEITE o tiene algún DESPERDICIO para botar")	7
	Marcar con una X: Lunas Niveles Desperdicios	
6 Pago	Ofreció BOLETA o FACTURA ("¿Desea boleta o factura?")	2
	Solicitó la TARJETA BONUS	2
	ENTREGÓ boleta o factura.	5
7 Despedida	DESPEDIDA del playero:	5
	"Gracias por venir a PRIMAX" (5 puntos)	
	Gracias o similar (3 puntos)	
	No se despidió (0 puntos)	
8 Actitud del playero	Evaluación de la EXPERIENCIA DE COMPRA	
	Expresión facial AMABLE	10
	Estableció CONTACTO VISUAL con el Cliente	10
	Trato AMABLE y CALIDO	10

La suma de la calificación total es de 100 puntos que equivale a la excelencia en servicio que Primax tiene como misión.

3.2 Presentación de resultados ordenado según objetivos de investigación.

Los resultados de la evaluación del desempeño se obtuvieron a través de Informes de gestión proporcionados por la Administración propia de cada estación de servicios. Son cuatro mediciones, de las cuales se ha obtenido el promedio mensual y anual tanto de la estación Benavides como la estación Pachacútec. Los resultados se evaluaron en general, así como de sus dimensiones respectivas.

Son en total 4 mediciones por doce meses del año 2017, obteniéndose un total de 48 mediciones por cada estación, de ello se realizará las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

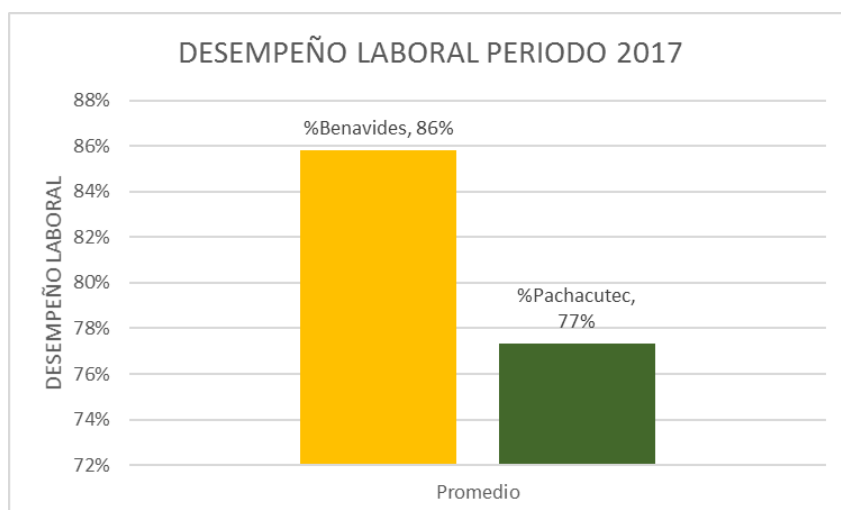
Tabla N°001: Resultados de la variable:

Desempeño laboral mensual y anual 2017.

EESS	PUNTAJE		PORCENTAJE	
	Benavides	Pachacutec	%Benavides	%Pachacutec
Promedio	86	77	86%	77%
Enero	86	77	86%	77%
Febrero	84	73	84%	73%
Marzo	78	78	78%	78%
Abril	81	81	81%	81%
Mayo	89	85	89%	85%
Junio	80	76	80%	76%
Julio	83	79	83%	79%
Agosto	92	69	92%	69%
Septiembre	87	79	87%	79%
Octubre	87	80	87%	80%
Noviembre	85	80	85%	80%
Diciembre	99	72	99%	72%

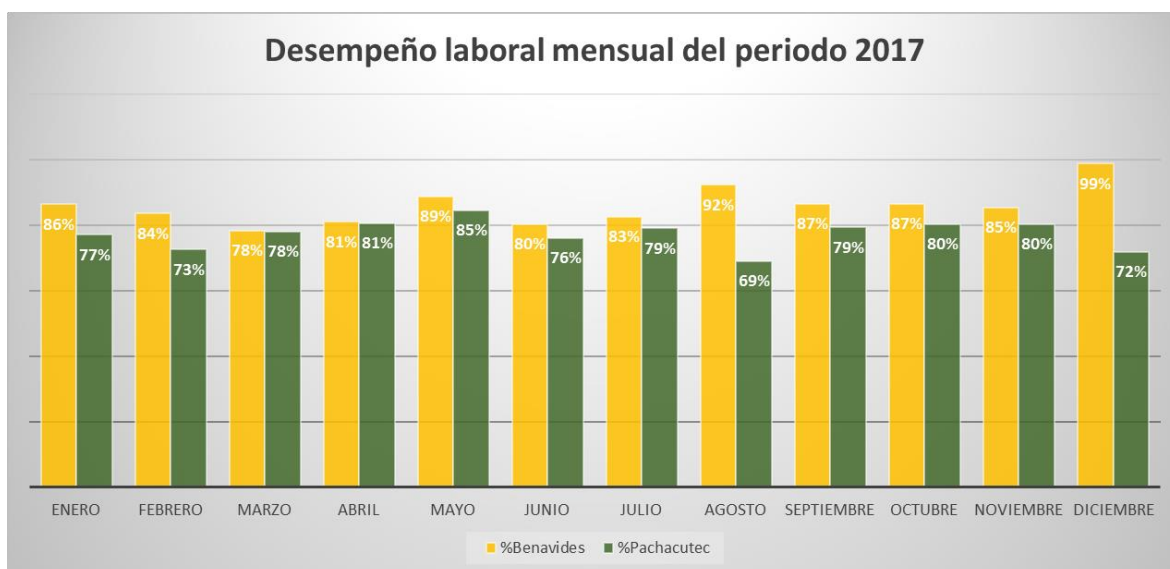
Fuente: Elaboración propia

Figura N°001 Resultados de la variable: Desempeño laboral periodo 2017.



Fuente: Elaboración propia.

Figura N°002 Resultados de la variable: Desempeño laboral mensual 2017.



Fuente: Elaboración propia

Descripción:

Del análisis de la Tabla N°001 y el Figura N°001 y 002 se percibe lo siguiente: La calificación del desempeño laboral de los trabajadores de las estaciones, objeto de investigación, se encuentra que la estación Benavides obtiene un 86%

(promedio anual) de efectividad y la estación Pachacútec obtiene un 77% (promedio anual) de efectividad, en donde se demuestra que la estación Benavides supera en 9% a la estación Pachacútec. Además, se observa que durante mes a mes Benavides se encontraba superior o igual, como por ejemplo durante el mes de diciembre Benavides obtiene un promedio de 99% y Pachacútec obtiene un promedio de 72%, superando claramente en 27% a Pachacútec.

Tabla N° 002 Resultados de la Dimensión: Presentación personal periodo 2017.

	PRESENTACION PERSONAL(Q)		PRESENTACION PERSONAL(%)	
	Benavides	Pachacutec	Benavides	Pachacutec
PROMEDIO	17.85	17.85	99%	99%
Apariencia	8.00	8.00	100%	100%
Uniforme	7.94	7.94	99%	99%
Nombre visible	1.92	1.92	96%	96%

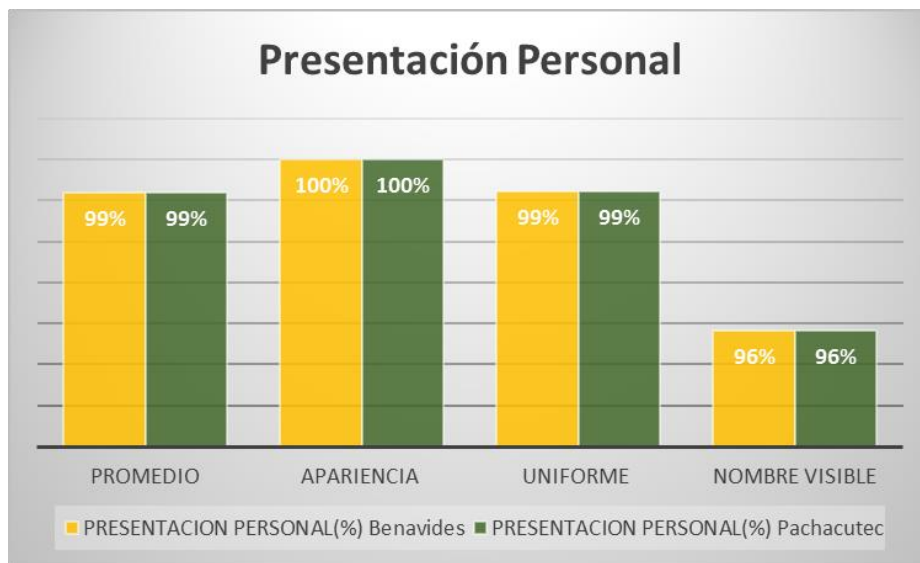
Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 003 Resultados de la Dimensión: Presentación personal mensual 2017.

	ESTACION BENAVIDES					ESTACION PACHACUTEC				
	Indicadores			Dimensión		Indicadores			Dimensión	
	Apariencia	Uniforme	Nombre visible	Presentación personal(Q)	%	Apariencia	Uniforme	Nombre visible	Presentación personal(Q)	%
Enero	8	8	1	17	94%	8	7.25	1.5	16.75	93%
Febrero	8	8	2	18	100%	8	8	2	18.00	100%
Marzo	8	8	2	18	100%	8	8	2	18.00	100%
Abril	8	8	2	18	100%	8	8	2	18.00	100%
Mayo	8	8	2	18	100%	8	8	1.5	17.50	97%
Junio	8	8	2	18	100%	8	8	2	18.00	100%
Julio	8	7.25	2	17.25	96%	8	8	2	18.00	100%
Agosto	8	8	2	18	100%	8	8	2	18.00	100%
Septiembre	8	8	2	18	100%	8	8	2	18.00	100%
Octubre	8	8	2	18	100%	8	8	2	18.00	100%
Noviembre	8	8	2	18	100%	8	8	2	18.00	100%
Diciembre	8	8	2	18	100%	8	8	2	18.00	100%
Promedio	8.00	7.94	1.92	17.85	99%	8	7.94	1.92	17.85	99%

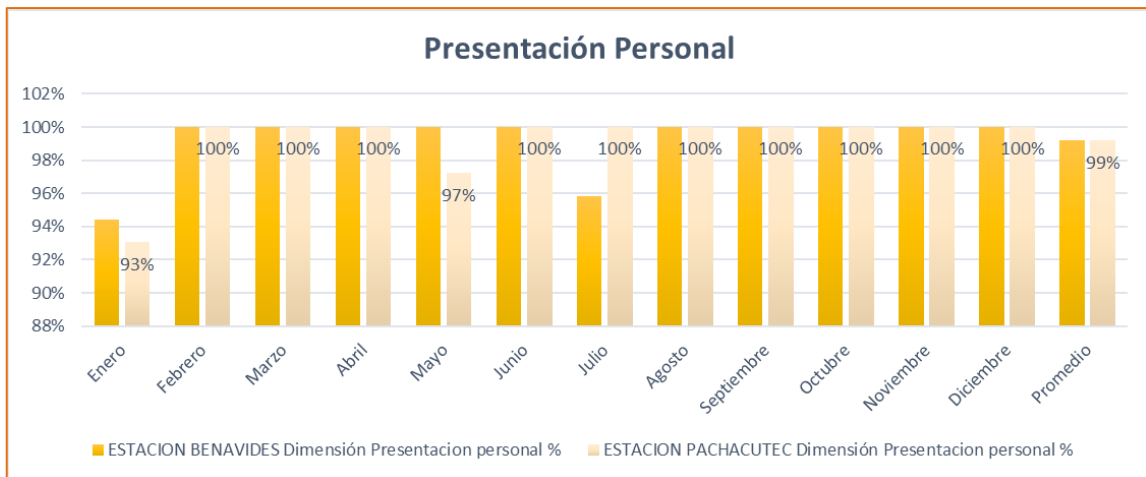
Fuente: Elaboración propia

Figura N°003 Resultados de la Dimensión: Presentación personal periodo 2017.



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 004 Resultados de la Dimensión: Presentación personal mensual 2017.



Fuente: Elaboración propia

Descripción:

Del análisis del Tabla N°002 y 003; y la Figura N°003 y 004 se percibe lo siguiente: La calificación de la dimensión “presentación personal” de los trabajadores de las estaciones, objeto de investigación, se encuentra que la

estación Benavides obtiene un 99% (promedio anual) de efectividad y la estación Pachacútec obtiene un 99% (promedio anual) de efectividad, en donde se demuestra que ambas estaciones tienen el mismo porcentaje de efectividad. Además, se observa que en el mes de enero la estación Benavides obtiene un 94% y la estación Pachacútec un 93%; así como, durante el mes de julio Pachacútec obtiene 100% y Benavides obtiene 96%. En el indicador “apariciencia personal”, se observa que ambas estaciones cumplen con un 100%, en el indicador “uniforme” se observa que ambas estaciones de servicio cumplen con el 99% de eficiencia. Y en el indicador “nombre visible”, se observa que ambas estaciones cumplen con el 96% de eficiencia.

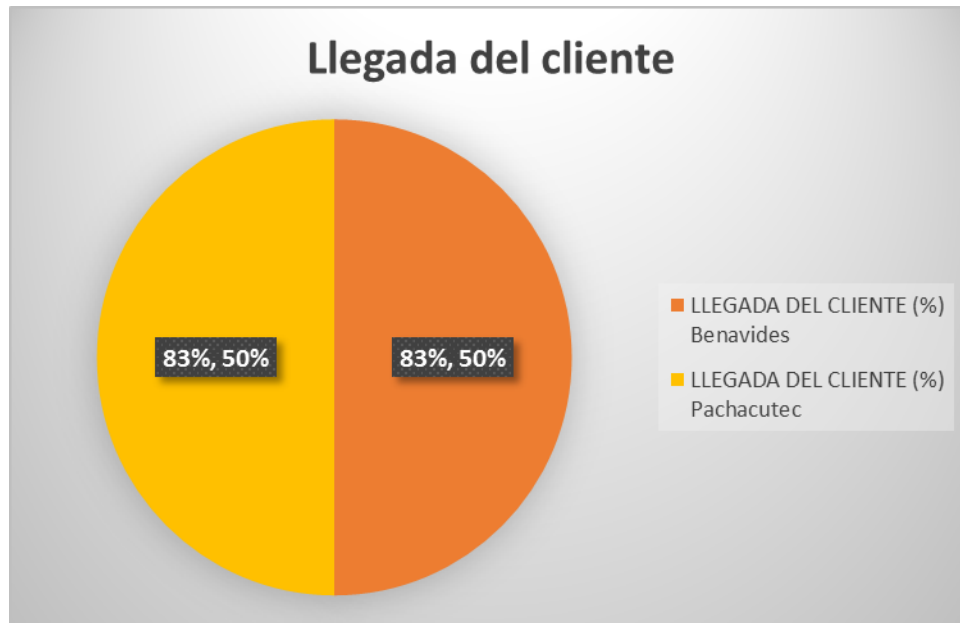
Tabla N° 004 Resultados de la Dimensión:

Llegada del cliente mensual y anual 2017.

EESS	BENAVIDES			PACHACUTEC		
	Indicador	Dimension		Indicador	Dimension	
	Alerta a la llegada del cliente	Llegada del cliente(Q)	%	Alerta a la llegada del cliente	Llegada del cliente (Q)	%
PROMEDIO PERIODO 2017	4	4	83%	4	4	83%
ENERO	5	5	100%	2.5	2.5	50%
FEBRERO	5	5	100%	5	5	100%
MARZO	3.75	3.75	75%	5	5	100%
ABRIL	3.75	3.75	75%	5	5	100%
MAYO	4.5	4.5	90%	3.5	3.5	70%
JUNIO	4	4	80%	4	4	80%
JULIO	2.5	2.5	50%	4.5	4.5	90%
AGOSTO	5	5	100%	3.25	3.25	65%
SETIEMBRE	2.5	2.5	50%	4.5	4.5	90%
OCTUBRE	3.75	3.75	75%	2.5	2.5	50%
NOVIEMBRE	5	5	100%	5	5	100%
DICIEMBRE	5	5	100%	5	5	100%

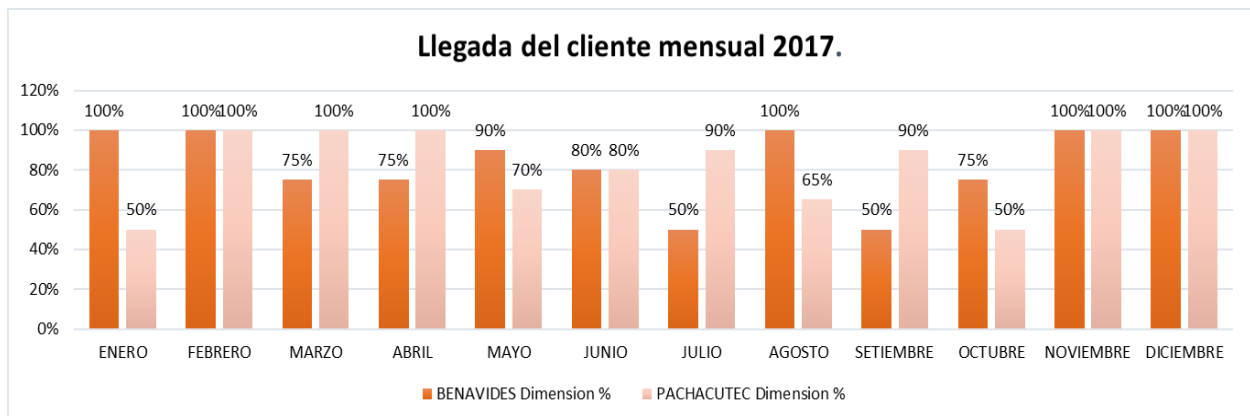
Fuente: Elaboración propia

Figura N°005 Resultados de la Dimensión: Llegada del cliente periodo 2017



Fuente: Elaboración propia

Figura N°006 Resultados de la Dimensión: Llegada del cliente mensual 2017



Fuente: Elaboración propia

Descripción:

Del análisis del Tabla N°004; y la Figura N°005 y 006 se percibe lo siguiente: La calificación de la dimensión "llegada del cliente" de los trabajadores de las

estaciones, objeto de investigación, se encuentra que la estación Benavides obtiene un 83,5% (promedio anual) de efectividad y la estación Pachacútec obtiene un 83,5% (promedio anual) de efectividad, en donde se demuestra que ambas estaciones tienen el mismo porcentaje de efectividad. Además, se observa que en el mes de enero la estación Benavides obtiene un 100% y la estación Pachacútec un 50%; así como, durante el mes de julio la estación Pachacútec obtiene 90% y la estación Benavides obtiene 50%. En general, se observa que esta dimensión es variable los porcentajes de mes a mes. Para finalizar, se observa que ambas estaciones cumplen con el mismo porcentaje 83,5% de efectividad en el único indicador llamado “alerta a la llegada del cliente”.

Tabla N° 005 Resultados de la Dimensión:

Atención al cliente periodo 2017.

EES	ATENCIÓN AL CLIENTE (Q)		ATENCIÓN AL CLIENTE (%)	
	Benavides	Pachacutec	Benavides	Pachacutec
PROMEDIO	9	7	59%	50%
Saludo	4.08	3	82%	65%
¿Cuánto desea cargar?	0.69	1	69%	65%
Ofrecio Promocion Vigente	1.58	1	40%	16%
Va pagar con efectivo o tarjeta	2.50	2	50%	94%

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 006 Resultados de la Dimensión:

Atención al cliente mensual 2017.

MESES	ESTACION BENAVIDES						ESTACION PACHACUTEC					
	Indicadores				Dimension		Indicadores				Dimension	
	Saludo	¿Cuánto desea cargar?	Ofrecio Promocion vigente	Va pagar con efectivo o tarjeta.	Atencion al cliente (Q)	%	Saludo	¿Cuánto desea cargar?	Ofrecio Promocion vigente	Va pagar con efectivo o tarjeta.	Atencion al cliente	%
ENERO	3.5	0.75	2	3.75	10	67%	3.5	0.75	0	1	5.25	40%
FEBRERO	4	1	2	2.5	9.5	63%	4	0.75	0	1.5	6.25	48%
MARZO	3.5	1	0	0	4.5	30%	4	1	0	1	6	46%
ABRIL	4	0.75	0	0	4.75	32%	2.75	0.5	0	1	4.25	33%
MAYO	4.5	0.75	2	2.5	9.75	65%	3	1	3.75	2	9.75	75%
JUNIO	3.25	0.5	2	3.75	9.5	63%	3.5	0.75	0	1	5.25	40%
JULIO	4.5	0.75	2	2.5	9.75	65%	2.75	0.5	1	2.5	6.75	52%
AGOSTO	5	0.5	2	3.75	11.25	75%	3.5	0.5	1	1.25	6.25	48%
SETIEMBRE	4	0	1	2.5	7.5	50%	3	0	0	5	8	62%
OCTUBRE	3.75	0.75	1	3.75	9.25	62%	3	0.5	1	2.5	7	54%
NOVIEMBRE	4	0.5	1	1.25	6.75	45%	3.5	1	1	1.25	6.75	52%
DICIEMBRE	5	1	4	3.75	13.75	92%	2.25	0.5	2	2.5	7.25	56%
PROMEDIO	4	1	2	3	9	59%	3	1	1	2	7	50%

Fuente: Elaboración propia

Figura N°007 Resultados de la Dimensión: Atención al cliente periodo 2017



Fuente: Elaboración propia

Figura N°008 Resultados de la Dimensión: Atención al cliente mensual 2017



Fuente: Elaboración propia

Descripción:

Del análisis del Tabla N°005 y 006; y la Figura N°007 y 008 se percibe lo siguiente: La calificación de la dimensión “atención al cliente” de los trabajadores de las estaciones, objeto de investigación, se encuentra que la estación Benavides obtiene un 59% (promedio anual) de efectividad y la estación Pachacútec obtiene un 50% (promedio anual) de efectividad, en donde se demuestra que la estación Benavides supera en 9% a la estación Pachacútec. Además, se observa que en el mes de diciembre la estación Benavides obtiene un 92% y la estación Pachacútec un 56%; así como, durante el mes de marzo la estación Pachacútec obtiene 46% (promedio regular) y la estación Benavides obtiene 30%. En general, se observa que esta dimensión es variable los porcentajes de mes a mes. Para finalizar; en el Indicador “saludo”, se observa que la estación Benavides cumple con el 82% de efectividad y la estación Pachacútec cumple con el 65%, en el Indicador “¿Cuánto

desea cargar?”, se observa que la estación Benavides cumple con el 69% de efectividad y la estación Pachacútec cumple con el 65%, en el Indicador “ofreció promoción vigente”, se observa que la estación Benavides cumple con el 40% de efectividad y la estación Pachacútec cumple con el 16%, y por último, en el Indicador “va pagar con efectivo o tarjeta”, se observa que la estación Benavides cumple con el 50% de efectividad y la estación Pachacútec cumple con el 94%.

Tabla N° 007 Resultados de la Dimensión: Despacho periodo 2017.

EESS	DESPACHO (Q)		DESPACHO (%)	
	Benavides	Pachacutec	Benavides	Pachacutec
PROMEDIO	9.98	8.90	91%	81%
Indico que apagara el motor del auto	0.81	0.56	81%	56%
Indico que el surtidor marcaba "0"	4.58	4.06	92%	81%
Repitió el Monto y el Tipo de combustible	4.58	4.27	92%	85%

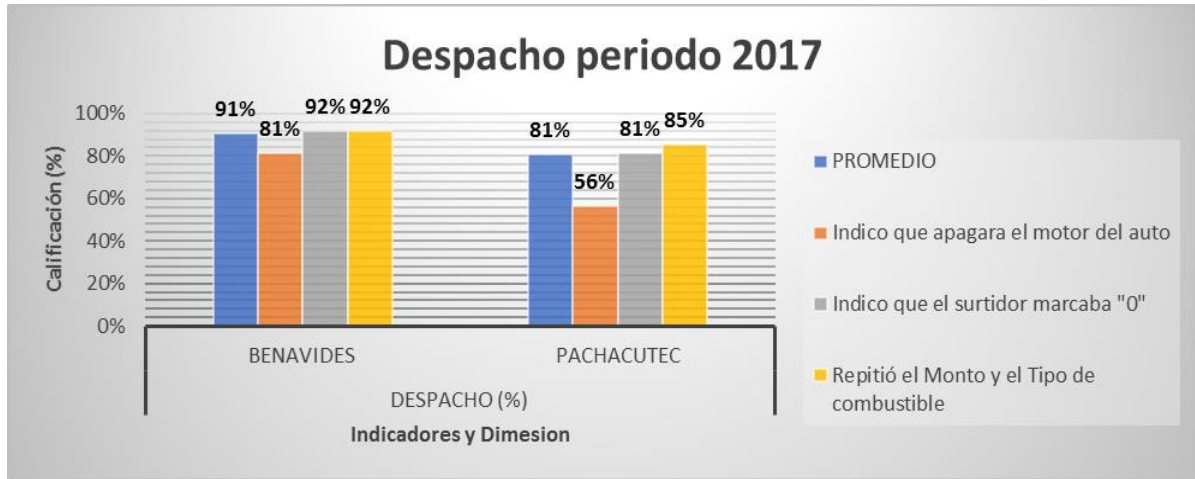
Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 008 Resultados de la Dimensión: Despacho mensual 2017

MESES	ESTACIÓN BENAVIDES					ESTACIÓN PACHACÚTEC				
	Indicadores			Dimensión		Indicadores			Dimensión	
	Indico que apagara el motor del auto	Indico que el surtidor marcaba "0"	Repitió el Monto y el Tipo de combustible	Despacho (Q)	%	Indico que apagara el motor del auto	Indico que el surtidor marcaba "0"	Repitió el Monto y el Tipo de combustible	Despacho (Q)	%
ENERO	0.75	2.5	5	8.25	75%	1	3.75	5	9.75	89%
FEBRERO	0.75	2.5	5	8.25	75%	0.5	1.25	1.25	3	27%
MARZO	0.75	5	1.25	7	64%	0.75	5	2.5	8.25	75%
ABRIL	1	5	5	11	100%	0.25	5	5	10.25	93%
MAYO	0.5	5	5	10.5	95%	0.5	5	5	10.5	95%
JUNIO	0.75	5	5	10.75	98%	0.5	5	5	10.5	95%
JULIO	0.75	5	5	10.75	98%	0.5	3.75	5	9.25	84%
AGOSTO	1	5	5	11	100%	0.25	3.75	2.5	6.5	59%
SETIEMBRE	1	5	3.75	9.75	89%	0.25	5	5	10.25	93%
OCTUBRE	0.75	5	5	10.75	98%	1	5	5	11	100%
NOVIEMBRE	0.75	5	5	10.75	98%	0.75	5	5	10.75	98%
DICIEMBRE	1	5	5	11	100%	0.5	1.25	5	6.75	61%
PROMEDIO	0.81	4.58	4.58	9.98	91%	0.56	4.06	4.27	8.90	81%

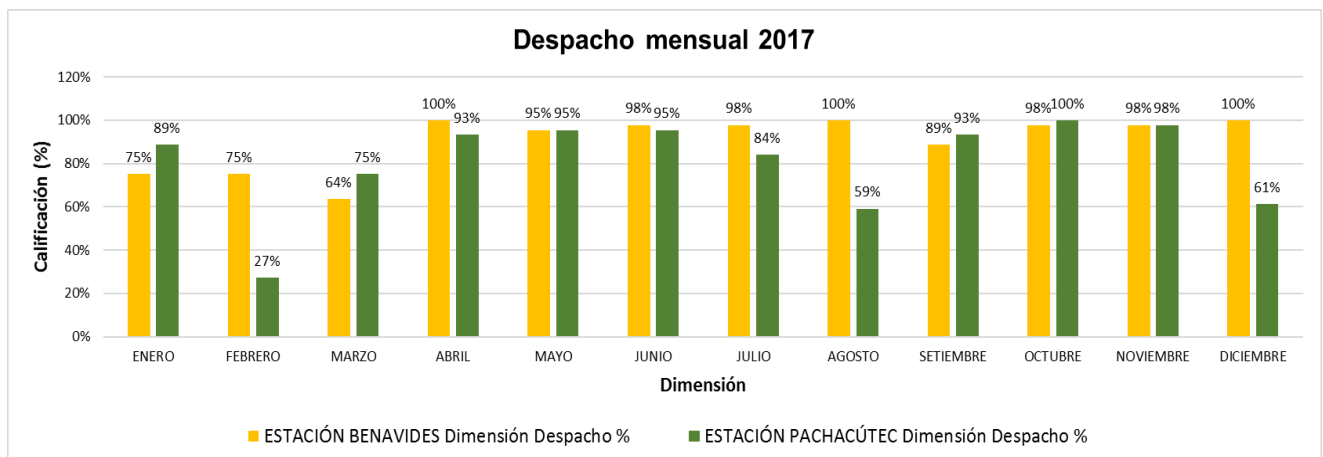
Fuente: Elaboración propia

Figura N°009 Resultados de la Dimensión: Despacho periodo 2017



Fuente: Elaboración propia

Figura N°010 Resultados de la Dimensión: Despacho mensual 2017



Fuente: Elaboración propia

Descripción:

Del análisis del Tabla N°007 y 008; y la Figura N°009 y 010 se percibe lo siguiente: La calificación de la dimensión “despacho” de los trabajadores de las estaciones, objeto de investigación, se encuentra que la estación Benavides obtiene un 91% (promedio anual) de efectividad y la estación Pachacútec obtiene un 81% (promedio anual) de efectividad, en donde se demuestra que la estación

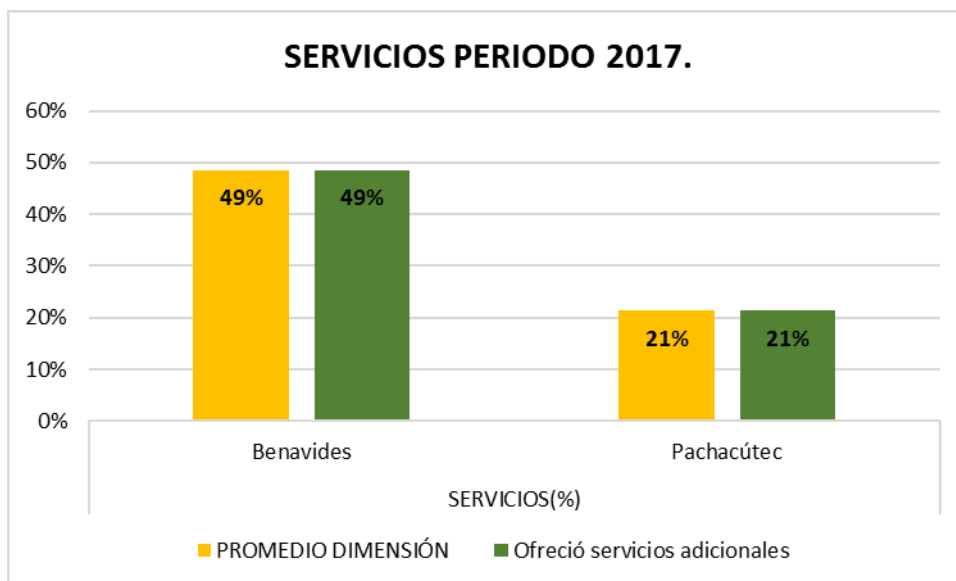
Benavides supera en 10% a la estación Pachacútec. Además, se observa que en el mes de diciembre la estación Benavides obtiene un 100% y la estación Pachacútec un 61%; así como, durante el mes de febrero la estación Benavides obtiene 75% y la estación Pachacútec obtiene 27% (promedio regular). En general, se observa que esta dimensión es variable los porcentajes de mes a mes. Para finalizar; en el indicador “Indicó que apagara motor del auto”, se observa que la estación Benavides cumple con el 81% de efectividad y la estación Pachacútec cumple con el 56%, en el indicador “Indico que el surtidor marcaba 0”, se observa que la estación Benavides cumple con el 92% de efectividad y la estación Pachacútec cumple con el 81% y por último, en el Indicador “repitió el monto y el tipo de combustible”, se observa que la estación Benavides cumple con el 92% de efectividad y la estación Pachacútec cumple con el 85%.

Tabla N° 009 Resultados de la Dimensión: Servicios mensual y anual 2017

EESS	BENAVIDES			PACHACUTEC		
	Indicador	Dimensión		Indicador	Dimensión	
	Ofreció servicios adicionales	SERVICIOS (Q)	%	Ofreció servicios adicionales	SERVICIOS (Q)	%
PROMEDIO ANUAL	3.40	3.40	49%	1.71	1.71	21%
ENERO	5.75	5.75	82%	4	4	50%
FEBRERO	1.75	1.75	25%	0	0	0%
MARZO	3.5	3.5	50%	2	2	25%
ABRIL	0	0	0%	0	0	0%
MAYO	3.5	3.5	50%	2	2	25%
JUNIO	1.75	1.75	25%	2	2	25%
JULIO	1.75	1.75	25%	0	0	0%
AGOSTO	3.5	3.5	50%	3.5	3.5	44%
SETIEMBRE	5.25	5.25	75%	1.75	1.75	22%
OCTUBRE	5.25	5.25	75%	1.75	1.75	22%
NOVIEMBRE	1.75	1.75	25%	1.75	1.75	22%
DICIEMBRE	7	7	100%	1.75	1.75	22%

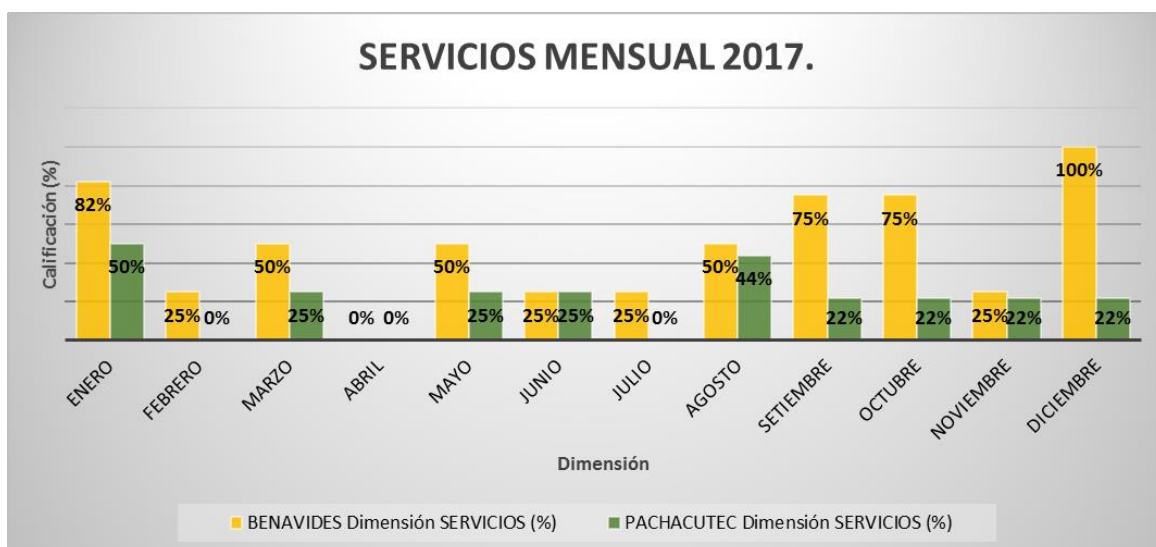
Fuente: Elaboración propia

Figura N°011 Resultados de la Dimensión: Servicios periodo 2017



Fuente: Elaboración propia

Figura N°012 Resultados de la Dimensión: Servicios mensual 2017



Fuente: Elaboración propia

Descripción:

Del análisis del Tabla N°009; y la Figura N°011 y 012 se percibe lo siguiente: La calificación de la dimensión “servicios” de los trabajadores de las estaciones, objeto de investigación, se encuentra que la estación Benavides obtiene un 49% (promedio anual) de efectividad y la estación Pachacútec obtiene un 21% (promedio anual) de efectividad, en donde se demuestra que la estación Benavides supera en 28% a la estación Pachacútec. Además, se observa que en el mes de abril ambas estaciones sacaron una calificación de 0% (calificación negativa); así como, durante el mes de diciembre la estación Benavides obtuvo 100% y la estación Pachacútec obtuvo 22%. En general, se observa que esta dimensión es variable los porcentajes de mes a mes. Para finalizar, se observa que en el Indicador (único) “ofreció servicios adicionales”, la estación Benavides obtuvo 49% de efectividad, mientras que la estación Pachacútec obtuvo 21% (calificación baja).

Tabla N° 010 Resultados de la Dimensión: Pago anual 2017.

EESS	PAGO (Q)		PAGO (%)	
	Benavides	Pachacútec	Benavides	Pachacútec
PROMEDIO	8.5	7.38	94%	74%
Ofreció boleta o factura	2	1.83	100%	92%
Solicitó la Tarjeta Bonus	1.5	0.96	75%	32%
Entregó boleta o factura	5	4.58	100%	92%

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 011 Resultados de la Dimensión: “Pago” mensual 2017

EES	ESTACIÓN BENAVIDES					ESTACIÓN PACHACÚTEC				
	Indicadores			Dimensión		Indicadores			Dimensión	
	Ofreció boleta o factura	Solicitó la Tarjeta Bonus	Entregó boleta o factura	Pago (Q)	%	Ofreció boleta o factura	Solicitó la Tarjeta Bonus	Entregó boleta o factura	Pago (Q)	%
ENERO	2	0.5	5	7.5	83%	2	0.75	5	7.75	78%
FEBRERO	2	1	5	8	89%	2	0.75	3.75	6.5	65%
MARZO	2	1	5	8	89%	1	0	5	6	60%
ABRIL	2	1.5	5	8.5	94%	2	3	5	10	100%
MAYO	2	1.5	5	8.5	94%	2	0.75	5	7.75	78%
JUNIO	2	1.5	5	8.5	94%	2	0.75	2.5	5.25	53%
JULIO	2	2	5	9	100%	2	2	5	9	90%
AGOSTO	2	2	5	9	100%	2	2	5	9	90%
SEPTIEMBRE	2	2	5	9	100%	1.5	1	3.75	6.25	63%
OCTUBRE	2	1.5	5	8.5	94%	1.5	0.5	5	7	70%
NOVIEMBRE	2	1.5	5	8.5	94%	2	0	5	7	70%
DICIEMBRE	2	2	5	9	100%	2	0	5	7	70%
PROMEDIO	2	1.5	5	8.5	94%	1.83	0.96	4.58	7.38	74%

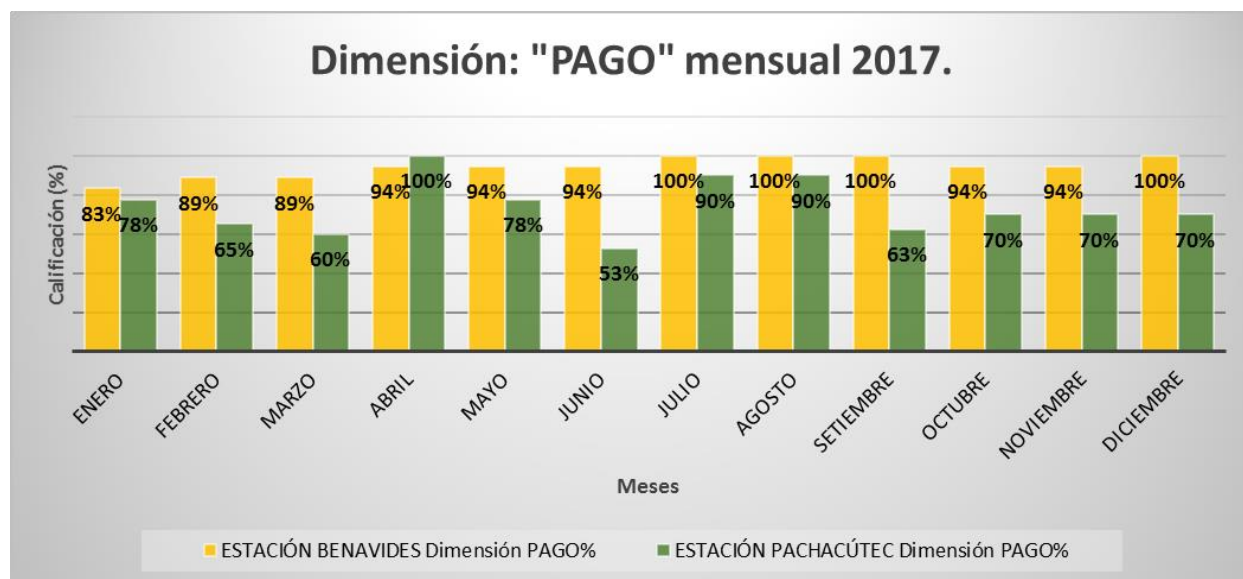
Fuente: Elaboración propia

Figura N°013 Resultados de la Dimensión: Pago periodo 2017



Fuente: Elaboración propia

Figura N°014 Resultados de la Dimensión: Pago mensual 2017



Fuente: Elaboración propia

Descripción:

Del análisis del Tabla N°010 y 011; y la Figura N°013 y 014 se percibe lo siguiente: La calificación de la dimensión “pago” de los trabajadores de las estaciones, objeto de investigación, se encuentra que la estación Benavides obtiene un 94% (promedio anual) de efectividad y la estación Pachacútec obtiene un 74% (promedio anual) de efectividad, en donde se demuestra que la estación Benavides supera en 20% a la estación Pachacútec. Además, se observa que en el mes de diciembre la estación Benavides obtiene un 100% y la estación Pachacútec un 70%; así como, durante el mes de junio la estación Benavides obtiene 94% y la estación Pachacútec obtiene 53% (promedio regular). En general, se observa que esta dimensión es variable los porcentajes de mes a mes. Para finalizar; en el indicador “ofreció boleta o factura”, se observa que la estación Benavides cumple con el 100% de efectividad y la estación Pachacútec cumple con

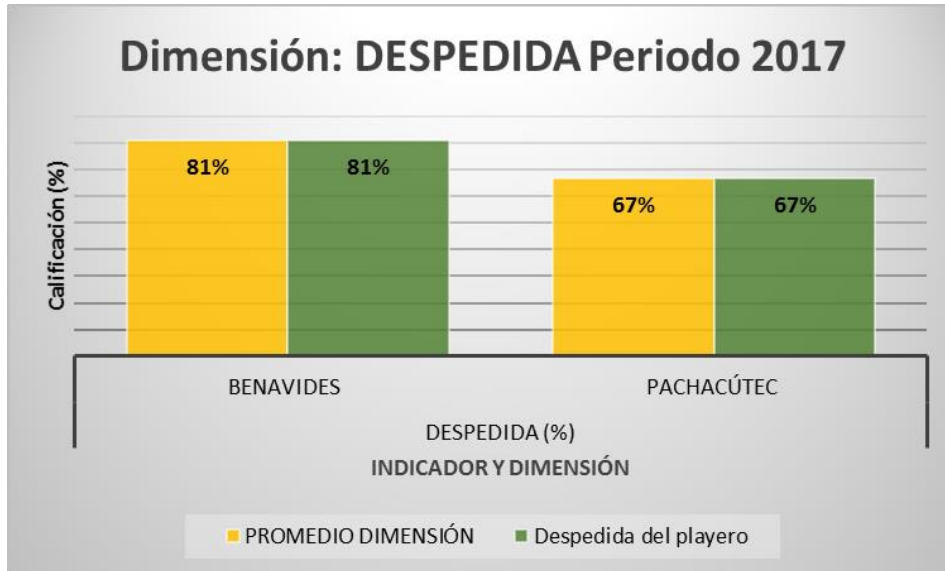
el 92%, en el indicador “solicitó la tarjeta Bonus”, se observa que la estación Benavides cumple con el 75% de efectividad y la estación Pachacútec cumple con el 32% (calificación baja) y por último, en el indicador “entregó boleta o factura”, se observa que la estación Benavides cumple con el 100% de efectividad y la estación Pachacútec cumple con el 92%.

Tabla N° 012 Resultados de la Dimensión: Despedida mensual y anual 2017

EESS	BENAVIDES			PACHACUTEC		
	Indicador	Dimensión		Indicador	Dimensión	
	Despedida del playero	DESPEDIDA (Q)	%	Despedida del playero	DESPEDIDA (Q)	%
PROMEDIO	4.04	4.04	81%	3.33	3.33	67%
ENERO	3.25	3.25	65%	4	4	80%
FEBRERO	3.5	3.5	70%	3.75	3.75	75%
MARZO	3.5	3.5	70%	2.75	2.75	55%
ABRIL	5	5	100%	3	3	60%
MAYO	4	4	80%	3.5	3.5	70%
JUNIO	2.75	2.75	55%	3.5	3.5	70%
JULIO	4	4	80%	3	3	60%
AGOSTO	4.5	4.5	90%	3.5	3.5	70%
SETIEMBRE	4.5	4.5	90%	3	3	60%
OCTUBRE	4	4	80%	3	3	60%
NOVIEMBRE	4.5	4.5	90%	3.5	3.5	70%
DICIEMBRE	5	5	100%	3.5	3.5	70%

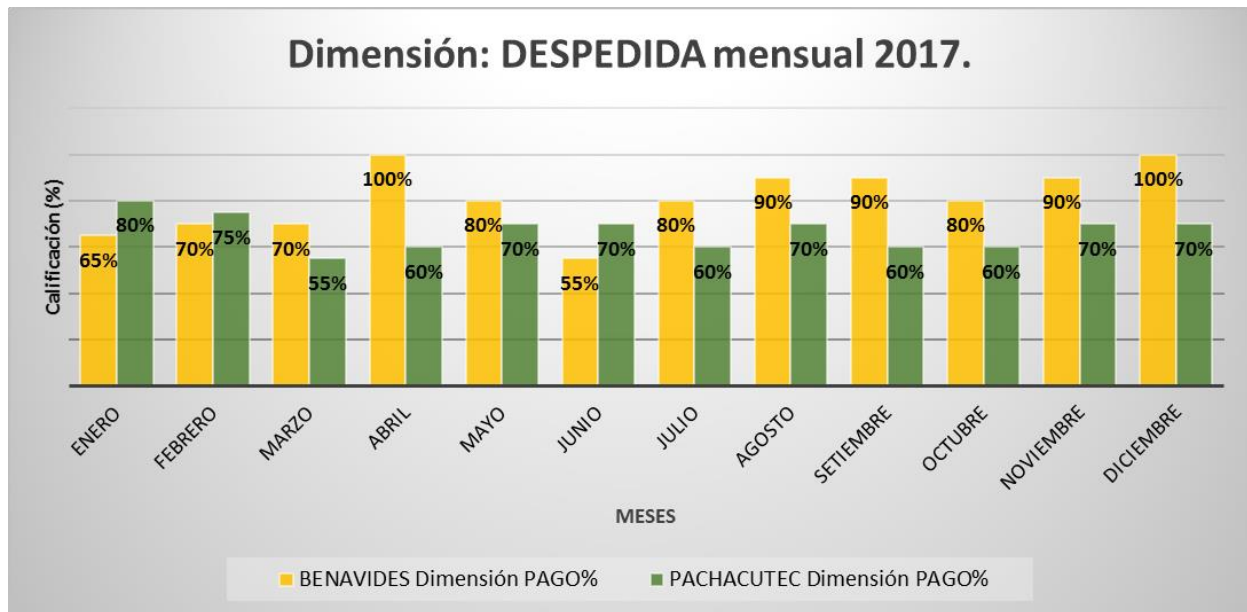
Fuente: Elaboración propia

Figura N°015 Resultados de la Dimensión: Despedida periodo 2017



Fuente: Elaboración propia

Figura N°016 Resultados de la Dimensión: Despedida mensual 2017



Fuente: Elaboración propia

Descripción:

Del análisis del Tabla N°012; y la Figura N°015 y 016 se percibe lo siguiente: La calificación de la dimensión “despedida” de los trabajadores de las estaciones,

objeto de investigación, se encuentra que la estación Benavides obtiene un 81% (promedio anual) de efectividad y la estación Pachacútec obtiene un 67% (promedio anual) de efectividad, en donde se demuestra que la estación Benavides supera en 14% a la estación Pachacútec. Además, se observa que en el mes de abril la estación Benavides obtuvo 100% mientras que la estación Pachacútec obtuvo 60% (calificación regular); así como, durante el mes de diciembre la estación Benavides obtuvo 100% y la estación Pachacútec obtuvo 70%. En general, se observa que esta dimensión es variable los porcentajes de mes a mes. Para finalizar, se observa que en el indicador (único) “despedida del playero”, la estación Benavides obtuvo 81% de efectividad, mientras que la estación Pachacútec obtuvo 67%.

Tabla N° 013 Resultados de la Dimensión: Actitud del playero periodo 2017

EESS	ACTITUD DEL PLAYERO (Q)		ACTITUD DEL PLAYERO (%)	
	Benavides	Pachacútec	Benavides	Pachacútec
PROMEDIO DIMENSIÓN	29.17	27.29	97%	91%
Expresión facial amable	10	8.33	100%	83%
Contacto visual con el cliente	9.58	9.17	96%	92%
Trato amable y cálido	9.58	9.79	96%	98%

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 014 Resultados de la Dimensión: Actitud del playero mensual 2017

EESS	ESTACIÓN BENAVIDES					ESTACIÓN PACHACÚTEC				
	Indicadores			Dimensión		Indicadores			Dimensión	
	Expresión amable	Contacto visual con el cliente	Trato amable y cálido	Actitud del playero (Q)	%	Expresión amable	Contacto visual con el cliente	Trato amable y cálido	Actitud del playero (Q)	%
ENERO	10	10	10	30	100%	7.5	10	10	27.5	92%
FEBRERO	10	10	10	30	100%	10	10	10	30	100%
MARZO	10	10	10	30	100%	10	10	10	30	100%
ABRIL	10	10	10	30	100%	10	10	10	30	100%
MAYO	10	10	10	30	100%	10	10	10	30	100%
JUNIO	10	5	10	25	83%	7.5	7.5	10	25	83%
JULIO	10	10	7.5	27.5	92%	10	7.5	10	27.5	92%
AGOSTO	10	10	10	30	100%	5	7.5	7.5	20	67%
SETIEMBRE	10	10	10	30	100%	7.5	10	10	27.5	92%
OCTUBRE	10	10	7.5	27.5	92%	10	10	10	30	100%
NOVIEMBRE	10	10	10	30	100%	10	7.5	10	27.5	92%
DICIEMBRE	10	10	10	30	100%	2.5	10	10	22.5	75%
PROMEDIO	10	9.58	9.58	29.17	97%	8.33	9.17	9.79	27.29	91%

Fuente: Elaboración propia

Figura N°017 Resultados de la Dimensión: Actitud del playero periodo 2017



Fuente: Elaboración propia

Figura N°018 Resultados de la Dimensión: Actitud del playero mensual 2017



Fuente: Elaboración propia

Descripción:

Del análisis del Tabla N°013 y 014; y la Figura N°017 y 018 se percibe lo siguiente: La calificación de la dimensión “actitud del playero” de los trabajadores de las estaciones, objeto de investigación, se encuentra que la estación Benavides obtiene un 97% (promedio anual) de efectividad y la estación Pachacútec obtiene un 91% (promedio anual) de efectividad, en donde se demuestra que la estación Benavides supera en 6% a la estación Pachacútec. Además, se observa que en el mes de diciembre la estación Benavides obtiene un 100% y la estación Pachacútec un 75%; así como, durante el mes de junio ambas estaciones obtuvieron una calificación de 83%. En general, se observa que esta dimensión que los porcentajes no son tan variables mes a mes. Para finalizar; en el indicador “expresión facial amable”, se observa que la estación Benavides cumple con el 100% de efectividad y la estación Pachacútec cumple con el 83%, en el Indicador “contacto visual con el cliente”, se observa que la estación Benavides cumple con

el 96% de efectividad y la estación Pachacútec cumple con el 92% y por último, en el indicador “trato amable y cálido”, se observa que la estación Benavides cumple con el 96% de efectividad y la estación Pachacútec cumple con el 98%.

3.3 Análisis e interpretación de resultados.

Fundamento Teórico

- Según Dessler, Gary (2015). La evaluación de desempeño consiste en evaluar el desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a sus estándares de desempeño.
- Técnicas para evaluar el desempeño según Dessler (2015):
Escalas de estimación basadas en conductas: Método de evaluación que busca combinar los beneficios de la narración de incidentes críticos y las puntuaciones cuantificadas, anclando una escala cuantificada con ejemplos narrativos específicos de un desempeño bueno y de uno deficiente.
- Según Huertas y Rodríguez (2014) sostuvo: “Las siguientes son algunas de las cualidades generales que se deben considerar en la integración del programa de evaluación”:
 - Calidad de trabajo.
 - Rendimiento.
 - Conocimiento y experiencia.
 - Iniciativa y cooperación.
 - Comportamiento y actitud.
 - Relaciones con terceros.

“El número de rasgos que deben evaluarse dependerá, naturalmente, de la complejidad del trabajo. Sin embargo, los resultados que se obtienen de la evaluación de pocas cualidades no difieren significativamente de los que se obtienen cuando se consideran muchas. El número más frecuente es entre 7 y 8, pero cualquiera dentro del rango de entre 5 y 15 es aceptable”.

Fundamento Normativo y su implicancia.

Como marca líder en el sector, Primax tiene como meta ofrecer gratas experiencias de compra a sus miles de clientes que atienden a diario. En 2014, la red de estaciones de servicio continúa reforzándose en todo el país con la inauguración y afiliación de nuevas instalaciones, llegando a contar con más de 500 estaciones en ciudades y carreteras.

La implicancia en este trabajo es que como parte de la gestión de Corporación Primax ha implementado el sistema de calidad en base a la norma ISO 9001, el cual les impulsa a aumentar la satisfacción de sus clientes. Primax implementa como primer paso para crear la cultura de la calidad en ayudar a cada trabajador a elevar su nivel de calidad personal y compenetración con la organización. El Administrador sabe que el mejor método para aumentar la autoestima y la motivación de su gente es fomentar la comunicación, la formación continua, el reconocimiento y ambiente de trabajo creativo. Si no se cumplen estas premisas, la persona no puede dar lo mejor de sí mismo.

“La Norma ISO 9001³⁶, Esta Norma Internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000. Las descripciones incluyen una declaración de cada principio, una base racional de por qué el principio es

importante para la organización, algunos ejemplos de los beneficios asociados con el principio y ejemplos de acciones típicas para mejorar el desempeño de la organización cuando se aplique el principio.

Los principios de la gestión de la calidad son:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Compromiso de las personas
- Enfoque a procesos
- Mejora
- Toma de decisiones basada en la evidencia
- Gestión de las relaciones.

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente.

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

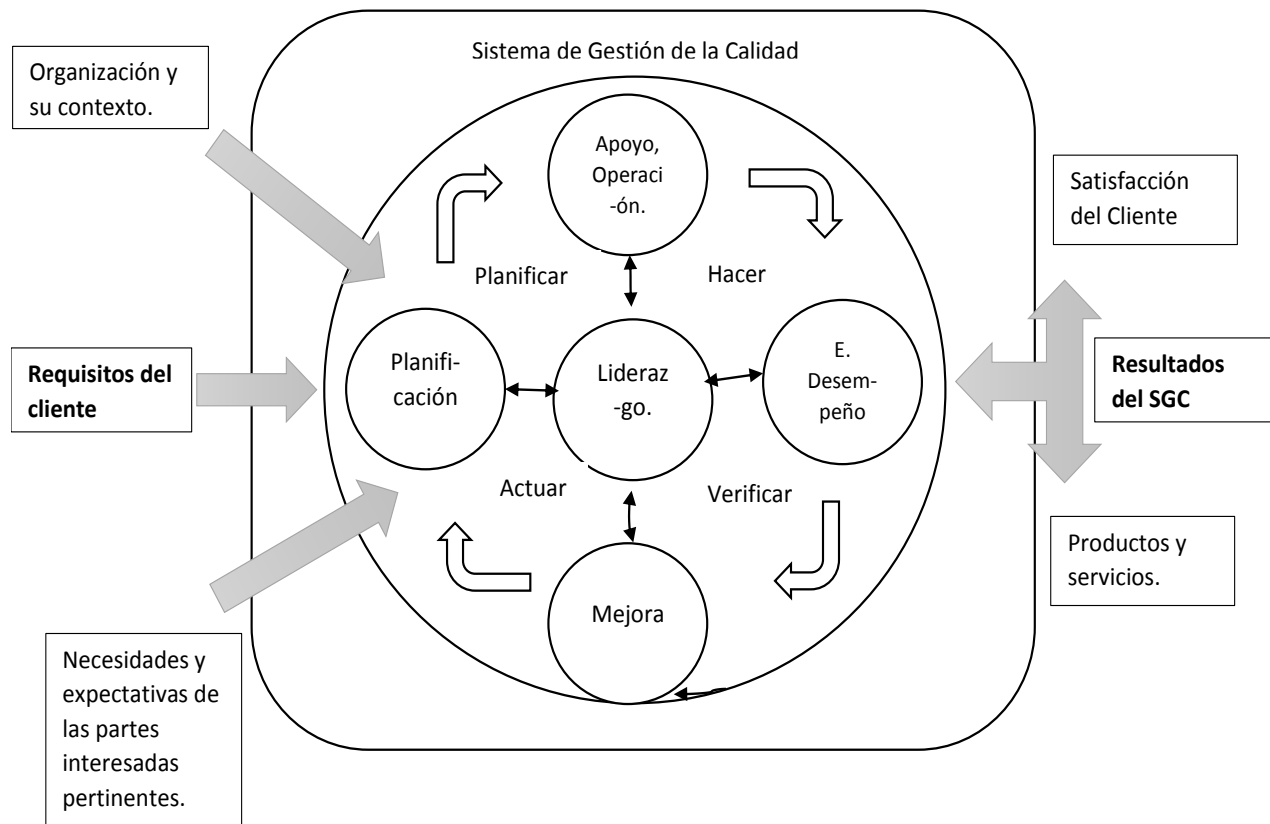
- a) La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos.
- b) La consideración de los procesos en términos de valor agregado.
- c) El logro del desempeño eficaz del proceso.
- d) La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo.

El ciclo PHVA puede describirse brevemente como sigue:

- Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
- Hacer: implementar lo planificado;
- Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
- Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

Figura N°019 Representación de la estructura de la Norma Internacional ISO 9001 con el ciclo PHVA.



Fuente: Norma internacional ISO 9001:2015 (traducción oficial) Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, como traducción oficial en español avalada por el Grupo de Trabajo Spanish Translation Task Force (STTF)

La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

- a) Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
- c) Determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos;
- d) Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;
- e) Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;
- f) Abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado;
- g) Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;
- h) Mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

En la medida en que sea necesario, la organización debe:

- a) Mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;
- b) Conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.

Esta Norma Internacional ISO 9000³⁷ describe los conceptos y los principios fundamentales de la gestión de la calidad que son universalmente aplicables a:

- Las organizaciones que buscan el éxito sostenido por medio de la implementación de un sistema de gestión de la calidad;
- Los clientes que buscan la confianza en la capacidad de una organización para proporcionar regularmente productos y servicios conformes a sus requisitos;

- Las organizaciones que buscan la confianza en su cadena de suministro en que sus requisitos para los productos y servicios se cumplirán;
- Las organizaciones y las partes interesadas que buscan mejorar la comunicación mediante el entendimiento común del vocabulario utilizado en la gestión de la calidad;
- Las organizaciones que realizan evaluaciones de la conformidad frente a los requisitos de la Norma ISO 9001;
- Los proveedores de formación, evaluación o asesoramiento en gestión de la calidad;
- Quienes desarrollan normas relacionadas.

El sistema de gestión de calidad se aplica en su “Esquema KBA” para tener un mejor resultado y se alcance la calidad de servicio que Primax tiene como meta.

Esquema KBA:

Actividad orientada a capacitar y monitorear el servicio brindado en las estaciones de servicio (EESS), a fin de generar mayor valor a sus clientes.

Este proceso está compuesto por las siguientes fases:

- Capacitación y monitoreo del personal de atención: Mediante visitas periódicas se evalúa de manera individual a todo el personal que atienden las EESS. Esto es complementado con capacitaciones grupales y encuentros nacionales de los administradores de estaciones de la red, quienes comparten sus mejores prácticas.
- Evaluación a cargo de un cliente misterioso: Consiste en la evaluación de la atención brindada mediante un cliente incógnito, quien evalúa en base al

protocolo predefinido con el que se capacita a todo el personal mensualmente y al cierre del año se premia a la mejor estación de acuerdo a un ranking de puntaje.

- Premiación al personal y estaciones con los mejores resultados: Como reconocimiento al buen desempeño, se entrega semanalmente incentivos a las personas que obtuvieron 100% en sus evaluaciones de cliente misterioso y mensualmente, se premia a todo el equipo de la estación con el mejor puntaje.

Fundamento Empírico.

Se halló en los resultados que la estación Benavides obtuvo un promedio anual de 86%, lo cual es un resultado positivo en el KBA; mientras que la estación Pachacútec obtuvo un promedio anual de 77%, lo cual es un resultado regular y que necesita mejorar.

De acuerdo a los resultados por dimensión, se observa lo siguiente:

- Atención al cliente, es una dimensión que obtuvo calificación regular, ya que los trabajadores de la estación Benavides obtuvieron un 59% (promedio anual) de efectividad y la estación Pachacútec un 50% (promedio anual) de efectividad, en donde se demuestra que la estación Benavides supera en 9% a la estación Pachacútec. El indicador “ofreció promoción vigente”, se observa que la estación Benavides cumple con el 40% y la estación Pachacútec cumple con el 16%, lo cual es una medición baja que debe mejorarse. En general se percibe una escala regular que debe mejorar y hacer seguimiento.
- Despacho, es una dimensión que obtuvo calificación buena pero que requiere mejorar sus indicadores ya que son importantes, la estación Benavides obtuvo

un 91% (promedio anual) y la estación Pachacútec obtuvo un 81%, en donde se demuestra que la estación Benavides supera en 10% a la estación Pachacútec. El indicador de mayor atención es: “Indicó que apagara motor del auto”, se observa que la estación Benavides cumple con el 81% de efectividad y la estación Pachacútec cumple con el 56%, esto es una deficiencia que debe mejorarse para evitar que se produzca una contaminación vehicular.

- Servicios, es una dimensión que obtuvo una calificación baja, ya que los trabajadores de la estación Benavides obtuvieron un 49% (promedio anual) y la estación Pachacútec obtuvo un 21% (promedio anual), en donde se demuestra que la estación Benavides supera en 28% a la estación Pachacútec. En general, ambas estaciones deben mejorar esta dimensión ya que se encuentran en una escala baja y debe tomarse las medidas correctivas.

Del análisis comparativo de los fundamentos teóricos, normativos y empíricos se infiere lo siguiente:

Consolidado todas las teorías sostengo que la evaluación del desempeño es el proceso de medir y registrar las actuaciones de cada persona y compararlo con los estándares definidos de desempeño para evaluar cuanto contribuye a la organización. En el caso del Grupo Primax cuenta con sus estándares establecidos de evaluación de desempeño, según lo percibido efectivamente la estación Benavides obtuvo un resultado positivo, pero no cumple la excelencia de servicio que tiene Primax como meta.

Las dimensiones que resultaron con deficiencias son; atención al cliente, ya que según los hallazgos los resultados fueron regulares, esto quiere decir que los

trabajadores no ofrecen promociones vigentes, esto es preocupante ya que está relacionado con la venta de combustible, así como no realizan la pregunta básica ¿Cuánto desea cargar?; la dimensión despacho obtuvo un resultado positivo, a pesar que el indicador “Indicó que apagara motor del auto” obtuvo una calificación buena, la meta es que el trabajador perfeccione este indicador para evitar accidentes, ya que es importante que el vehículo se encuentre con el motor apagado para evitar posibles contaminaciones y/o incendios entre otros accidentes. La dimensión “servicios”, obtuvo un resultado regular; esto quiere decir, que los trabajadores no cumplen con ofrecer al cliente otros servicios como “desea botar algún desperdicio” (servicio fundamental de cumplir según el protocolo de Primax). De manera que los trabajadores no le toman la debida importancia a esta dimensión.

Según las normativas, las estaciones afiliadas también deben cumplir las 8 etapas de evaluación de desempeño, en el caso de la estación Pachacútec, obtuvo un promedio regular de evaluación de desempeño, lo cual no cumple con los estándares establecidos de Primax que es lograr la excelencia en el servicio.

Las dimensiones que resultaron con deficiencias son; atención al cliente, ya que los resultados fueron regulares y sobre todo en el indicador “ofreció promoción vigente”, sus resultados fueron la calificación más baja, es decir los trabajadores no ofrecen casi nada de promociones, esto es preocupante y de mucha observación, en el indicador “¿Cuánto desea cargar?”, obtuvo una calificación regular, lo cual significa que los trabajadores por la atención rápida esperan que el cliente les mencione cuanto desean cargar y esto el trabajador no lo confirma, pudiendo ser un problema a la hora de Despacho. También presentan deficiencias en la

dimensión “despacho”, a pesar de obtener un resultado positivo, en el indicador “Indicó que apagara motor del auto” obtuvo una calificación regular, lo cual significa que los trabajadores no indican que el cliente apague su motor, en realidad para evitar accidentes es importante que el vehículo se encuentre con el motor apagado para evitar posibles contaminaciones y/o incendios, entre otros accidentes. La dimensión servicios obtuvo una de las calificaciones más bajas, esto quiere decir que los trabajadores no cumplen con ofrecer al cliente otros servicios como “Desea botar algún desperdicio” (servicio fundamental de cumplir según el protocolo de Primax) de manera que los trabajadores no le toman la debida importancia a esta dimensión.

Como efecto de esta investigación se encontró además que la estación Benavides supera en promedio los resultados de evaluación de desempeño a la estación Pachacútec, demostrando que la estación propia de Primax tiene mejor rendimiento que la estación afiliada a la marca Primax.

3.4 Propuesta de mejora en las estaciones de servicio Benavides y Pachacútec.

Considerando que según la teoría “La administración del desempeño consiste en definir, medir, motivar y desarrollar de manera continua el desempeño dirigido a metas de los trabajadores”

OBJETIVO:

Brindar reconocimiento a los mejores trabajadores de las estaciones de servicios Benavides y Pachacútec a través de metas establecidas por cumplimiento de la calificación excelente en KBA.

FINALIDAD:

Mejorar el desempeño laboral a través de incentivos o reconocimientos que permita brindar un mejor servicio de calidad a los clientes de las estaciones de servicio Benavides y Pachacútec.

BENEFICIOS:

Para la empresa:

1. Se valora objetivamente el esfuerzo y los resultados obtenidos por todos los miembros de la empresa.
2. Proporcionar en los empleados motivación real, la cual ayudara a producir importantes ganancias para la fuerza de trabajo y la empresa.
3. Retener a los mejores trabajadores.

Para los trabajadores:

1. Mejorar las relaciones con la empresa y con los compañeros de trabajo.
2. La satisfacción del trabajador aumenta considerablemente ya que sus ganancias serian mayores.

ESTRATEGIA:

Las metas de resultado de evaluación de desempeño según calificación.

Calificación de Evaluación	Nivel
[90 a 100]	Excelente
[80 a 90]	Bueno
[50 a 80]	Regular
[0 a 50]	Malo

Brindar un reconocimiento simbólico y económico al empleado que haya obtenido la calificación de 100 puntos, alcanzando el nivel de excelencia que establece Grupo Primax en sus objetivos.

ACCIONES:

- En el caso el trabajador sea tipo nivel “Excelente”, merece como incentivo un reconocimiento simbólico (Medalla) y económico de s/ 150 soles y participar en el programa de Ascenso (Línea de carrera), el cual se debe crear planes de desarrollo específico.
- En el caso el trabajador sea tipo nivel “Bueno”, merece como incentivo, tiempo libre adicional, un pequeño bono de s/.100 soles o mayor reconocimiento como empleado del mes.
- En el caso el trabajador sea tipo nivel “Regular”, es decir la persona es insatisfactorio pero corregible, el objetivo de la entrevista es establecer un plan de acción o de desarrollo, con la finalidad de corregir el desempeño inadecuado.
- En el caso el trabajador sea tipo nivel “Malo”, la entrevista para un trabajador con un desempeño insatisfactorio y una situación incorregible suele ser especialmente tensa. Se recomienda el “despido” luego de haber llamado la atención con Amonestaciones escritas.

INDICADORES PARA MEDIR EL ÉXITO DEL RECONOCIMIENTO.

- Aumento de ventas, y por ende de utilidades, esto indica que el personal está trabajando, brindando un servicio de calidad y que todos persiguen un mismo objetivo común.
- Disminución del ausentismo de los empleados a la empresa, si los empleados disminuyen en cierto grado el ausentismo esto implica que dicho reconocimiento está dando resultados óptimos.

PRESUPUESTO

INCENTIVO INDIVIDUAL			
	DETALLE	COSTO	COSTO TOTAL
PAGO POR MÉRITO NIVEL DE EXCELENCIA	Aportación económica		
	Trimestre 1	S/ 150,00	
	Trimestre 2	S/ 150,00	
	Trimestre 3	S/ 150,00	
	Trimestre 4	S/ 150,00	= S/ 600,00
	Compra de Medalla		
	Trimestre 1	s/ 10,00	
	Trimestre 2	s/ 10,00	
Trimestre 3	s/ 10,00		
Trimestre 4	s/ 10,00	=s/ 40,00	
PAGO POR MÉRITO NIVEL BUENO	Aportación económica		
	Trimestre 1	S/ 100,00	
	Trimestre 2	S/ 100,00	
	Trimestre 3	S/ 100,00	
	Trimestre 4	S/ 100,00	= s/ 400,00
			= s/ 1040,00

METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO

La metodología para dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño se alineará a las políticas del KBA de evaluación del desempeño cuyos responsables serán los Administradores de cada Estación, mediante un instrumento práctico y fácil de utilizar con el fin de mejorar los resultados posteriores de la evaluación de cada empleado, proponiendo acciones de mejoras en las cuales el evaluado muestra deficiencia, así como reconocer a través de los resultados de evaluación con un incentivo individual.

El instrumento es de manera descriptiva-cualitativa el cual menciona los factores de desempeño, donde se describirán los aspectos de bajo rendimiento de los empleados, seguido se describirán acciones de mejoras por parte del evaluador y se planteara el plazo de ejecución en el que se espera obtener resultados de mejora. (Ir al Anexo5).

CONCLUSIONES

1. En relación al objetivo general se concluye que, en el área de Recursos Humanos, una de sus principales funciones es la evaluación de desempeño, lo cual es fundamental ya que permite medir y fortalecer el desempeño de los trabajadores, según la investigación el Grupo Primax mide el desempeño tanto a las estaciones propias como las estaciones afiliadas a través de una ficha titulada “Evaluación de desempeño” el cual con un mismo protocolo definido de atención al cliente, mide 8 etapas (dimensiones) colocando la calificación correspondiente a través de un cliente incógnito. En este caso el objeto de investigación fue la estación Benavides (Coesti S.A: EESS propia de Primax) y la estación Pachacútec (Dealers: EESS afiliada a la marca Primax), donde se obtuvo y procesó los resultados a través de la herramienta Excel, lo cual se describe a continuación: Los resultados de evaluación de desempeño de la estación Benavides fue de 86% (promedio “bueno”) y de la estación Pachacútec fue de 77%(promedio “regular”), en donde se concluye que la estación propia de Primax supera en 9% anual a una estación afiliada a la marca Primax. No obstante, las cifras en su conjunto son positivas, pero se percibe deficiencias en el proceso de evaluación de desempeño que debe corregirse para efectos de elevar el rendimiento y brindar un mejor servicio al cliente.

2. En relación al primer objetivo específico se concluye que la “presentación personal”, se obtuvieron resultados positivos, donde se encuentra que ambas estaciones de servicio Benavides y Pachacútec cumplen con el 99% (promedio anual), siendo un resultado positivo en la evaluación. Este indicador es de suma importancia porque

permite mantener una excelente imagen de la marca Primax, de manera que es un resultado positivo para el Grupo Primax.

3. En relación al segundo objetivo específico se concluye que la dimensión “llegada del cliente” es una etapa importante de evaluar ya que refleja la atención que tiene el trabajador frente a la llegada del cliente, los resultados de las estaciones Benavides como Pachacútec obtuvieron 83% (promedio anual) de efectividad, siendo un resultado positivo pero que necesita mejorar, debido a que en ciertas oportunidades los trabajadores no están atentos a la llegada del cliente, generando una posible causa de pérdida de clientes o mala atención.

4. En relación al tercer objetivo específico se concluye que la dimensión “atención al cliente” los resultados fueron regulares, reflejando que los trabajadores no cumplen con efectividad sus funciones de atención al cliente, los resultados de la estación Benavides fueron un 59% (promedio anual) de efectividad y la estación Pachacútec un 50% (promedio anual) de efectividad, en donde se demuestra que la estación Benavides supera en 9% a la estación Pachacútec, esto se debe a la presión de los trabajadores por atender rápido lo cual debe ser objeto de observación. El indicador “ofreció promoción vigente” es el más bajo que no cumplen los trabajadores, ya que se observa que la estación Benavides cumple con el 40% y la estación Pachacútec cumple con el 16%, lo cual es una medición baja que debe mejorarse.

5. En relación al cuarto objetivo específico se concluye que la dimensión “despacho” se obtuvo una calificación buena, ya que los trabajadores de la estación Benavides obtuvieron 91% (promedio anual) de efectividad y la estación Pachacútec un 81% (promedio anual) de efectividad; sin embargo, en el indicador “indicó que apagara el

motor del auto” resultaron con niveles regulares, en el caso de la estación Benavides obtuvo un 81% (calificación buena) y la estación Pachacútec obtuvo 56% (calificación regular), este indicador es importante que lo cumplan ya que puede evitar posibles contaminaciones, accidentes o incendios.

6. En relación al quinto objetivo específico se concluye que la dimensión “servicios” se obtuvo una calificación baja, ya que los trabajadores de la estación Benavides obtuvieron un 49% (promedio regular) y la estación Pachacútec obtuvo un 21% (promedio bajo), en donde se demuestra que la estación Benavides supera en 28% a la estación Pachacútec. En general, ambas estaciones deben mejorar esta dimensión ya que se encuentran en una escala baja y debe tomarse las medidas correctivas, la etapa de servicios es de gran importancia porque es el valor agregado del Grupo Primax.

7. En relación al sexto objetivo específico se concluye que la dimensión “pago” se obtuvo una calificación buena, ya que los trabajadores de la estación Benavides obtuvieron un 94% (promedio bueno) y la estación Pachacútec obtuvo un 74% (promedio regular) de efectividad en donde se demuestra que la estación Benavides supera en 20% a la estación Pachacútec. En el indicador “solicitó la tarjeta Bonus”, se observa que la estación Benavides cumple con el 75% de efectividad y la estación Pachacútec cumple con el 32% (calificación baja). Lo cual se requiere mejorar en ambas estaciones para lograr un servicio de excelencia que es la principal meta del Grupo Primax.

8. En relación al séptimo objetivo específico se concluye que la dimensión “despedida” se encuentra que la estación Benavides obtiene un 81% (promedio

anual) de efectividad y la estación Pachacútec obtiene un 67% (promedio anual) de efectividad, en donde se demuestra que la estación Benavides supera en 14% a la estación Pachacútec. No obstante, es importante mejorar esta dimensión de manera que se demuestre la excelencia de servicio de Primax.

9. En relación al octavo objetivo específico se concluye que la dimensión “actitud del playero” se encuentra que la estación Benavides obtiene un 97% (promedio anual) de efectividad y la estación Pachacútec obtiene un 91% (promedio anual) de efectividad, en donde se demuestra que la estación Benavides supera en 6% a la estación Pachacútec. Según la teoría la actitud es fundamental en el comportamiento del trabajador por lo que se debe fortalecer aún más esta dimensión.

RECOMENDACIONES

1. Para mejorar el desempeño laboral en general de los trabajadores de ambas estaciones, se debe realizar la retroalimentación respectiva a través de entrevistas de desempeño (Reuniones de personal), por parte de la Administración propia de la estación y brindar reconocimiento al personal por su buen desempeño. Además, se debe evaluar a los trabajadores un día a la semana de manera sorpresiva a través de un check list en el patio de maniobras y hacer seguimiento de su comportamiento sobre todo en las dimensiones como atención al cliente, despacho y servicios a través de tabulación de datos y cuadros estadísticos. Esto va a permitir aumentar la eficiencia en la atención al cliente, siendo más competitivos, así como, generar mayor satisfacción al cliente, además el trabajador va obtener mayor beneficio ya que obtendrá reconocimientos por su buen desempeño laboral.

2. Para mejorar la presentación personal, que es la imagen de la empresa, el jefe de playa antes de iniciar el turno, 15 minutos antes, debe verificar que el trabajador tenga el uniforme completo y el Pin visible, en el caso no lo tenga, mandar a comprar y hacerle descuento al trabajador. Esto es importante, ya que permite tener un mayor control de la presentación personal del trabajador que implica el uniforme completo, en buen estado y el Pin visible con el nombre del trabajador para una mayor identificación con el cliente y de esta manera genere mayor confianza en la atención con el cliente.

3. La segunda dimensión "llegada del cliente" se recomienda supervisar la posición del vendedor de playa durante el turno, cada media hora que el trabajador se encuentre en su posición según el número de isla o máquina correspondiente. Esta

recomendación es útil, ya que ayuda al trabajador a estar atentos en la llegada del cliente y así mejorar su desempeño laboral generando confianza y seguridad a la hora de la atención al cliente.

4. La tercera dimensión “atención al cliente” se recomienda plantear metas de venta de promoción, hacerle seguimiento en un cuadro de las ventas diarias de promociones por trabajador y premiar al primer puesto en ventas de promociones, con la finalidad de reforzar el indicador más bajo de atención al cliente según las conclusiones mencionadas. Esto va a permitir una mayor eficiencia como empresa en la atención al cliente, ya que serán reconocidos por los demás Primax que pertenecen al grupo.

5. Para mejorar la etapa de despacho se recomienda que el administrador o asistente con su vehículo haga practicar al trabajador los indicadores de la dimensión despacho y evaluarlo constantemente al trabajador que tenga menor puntaje en esta dimensión. Esto es con la finalidad de mejorar el indicador de Despacho y así los resultados de evaluación de desempeño sean positivos para el trabajador y de esta manera como estación de servicio mejore su atención al cliente.

6. Para mejorar la etapa de servicios se recomienda realizar un control por trabajador de los resultados en tablas y cuadros estadísticas de manera que se realice un seguimiento con la finalidad de identificar al trabajador con menor puntaje y evaluarlo constantemente. Esto con la finalidad de mejorar otros servicios que Primax ofrece ya que los clientes son la prioridad en ofrecerles los mejores servicios para generar mayor satisfacción al cliente.

7. Para mejorar la dimensión de “pago”, se recomienda realizar un seguimiento en el patio de maniobras observando al trabajador como cobra al cliente para verificar el cumplimiento efectivo. Esto es con la finalidad de evitar posibles errores en el pago y así no genere faltantes de caja a los trabajadores.

8. Para mejorar la dimensión de “despedida”, se recomienda realizar una dinámica, de manera que entre compañeros conozcan su cordialidad y actitud en el trabajo a través de casos en grupos. Esto permite una mejor atención al cliente generando confianza y buena disposición en atender cordialmente a los clientes.

9. Para mejorar la dimensión de “actitud del playero” se recomienda realizar reuniones de charlas motivacionales a través de casos prácticos contratando una persona especializada en temas laborales. Esto va a permitir un mejor desempeño del trabajador, generar mas resultados en las ventas de combustible y así Primax sea reconocido a nivel nacional.

BIBLIOGRAFÍA

TEORIAS BÁSICAS

- Dessler, Gary. (2015). *Administración de recursos humanos*. (14ªEd.). Pearson Educación. México.
- Mazabel, César (2015). *Indicadores de Recursos Humanos y su resultado económico en la empresa*. (1era ed.). Centro de Investigaciones de Recursos Humanos S.A.C. Perú.
- Cuesta Santos, Armando (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (1era ed.). Editorial Macro.
- Huerta M. Juan José y Rodríguez C. Gerardo (2014). *Desarrollo de habilidades directivas* (2da ed.). Pearson Educación, México.
- Alles, Martha Alicia. (2015) *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. - 3 a ed. -Granica.
- Werther, Davis y Guzmán. (2014). *Administración de Recursos Humanos* (7tima ed.). Mc Graw Hill Educación.
- Ahoy Christopher K. (2010) *Administración de operaciones con enfoque en el cliente*. (1era. ed.). MCGRAW-HILL.
- Hortigüela Valdeande, Ángeles. (2009). *Análisis y gestión de los instrumentos de cobro y pago*. Paraninfo.

REFERENCIAS AL FINAL DE ARCHIVO

-
- ¹ Dessler, Gary. (2015). *Administración de recursos humanos. (14ªEd.)*. Pearson Educación. México. p.14
 - ² Ramírez Amado, Antonio (2014). “Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la Universidad Linda Vista De la Unión Mexicana de Chiapas”. Universidad de Montemorelos. Facultad de Ciencias Administrativas. México. Tesis para optar el grado de Maestría en Administración.
 - ³ Sum Mazariegos, Mónica Ivette (2015). "Motivación y Desempeño Laboral, (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)". Universidad Rafael Landívar. Facultad de humanidades. Guatemala. Tesis para optar el grado de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional.
 - ⁴ Enríquez Loredo, Patricia del Carmen (2014). “Motivación y desempeño laboral de los empleados del Instituto de la visión en México”. Universidad de Montemorelos. Facultad de Ciencias Administrativas. México. Tesis para optar el grado de Maestría en Administración
 - ⁵ García A. Rocío (2011). “Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, del Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011”.Universidad de Oriente Venezuela. Escuela de Ciencias Sociales. Programa de Gerencia de Recursos Humanos. Venezuela. Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos.
 - ⁶ Arratia Beniscelli, Amanda (2010). “Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados”. Universidad

de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Chile. Trabajo de grado para optar el título de Magister en Ciencias Sociales con mención en Sociología de la Modernización.

- ⁷ Altamirano Urbina, Ruth Melissa. (2015). “Los incentivos laborales y el desempeño de los trabajadores de Siciel Norte S.A.C: 2015”. Universidad Nacional de Trujillo. Facultad de Ciencias Administrativa. Perú. Tesis para optar el título de Licenciada en Administración.
- ⁸ Pérez Garay, Juan Carlos y Verastegui Valeriano, Álvaro Alexis. (2013). En su tesis “Propuesta motivacional para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – Caso Avícola Vera E.I.R.L. – 2012”. Universidad Autónoma del Perú. Facultad de Ciencias de Gestión. Perú. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración.
- ⁹ Espinoza Ramírez, Marco Antonio y Guevara Aguilar, Santos Wálder (2013). “Diseño y aplicación de un programa basado en el uso de las TICs y su influencia en el desempeño laboral de los Docentes de la Institución Educativa 80034 “María del Socorro” del distrito de Huanchaco, 2012”. Universidad César Vallejo. Escuela de Postgrado. Facultad de educación. Perú-Trujillo. Para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Administración de la Educación.
- ¹⁰ Tamay Ravillet, Jack Robinson (2017). “La gestión administrativa y su Influencia en el desempeño laboral del Personal administrativo en la Universidad Católica “Los Ángeles de Chimbote”, Chiclayo 2015”. Universidad Señor de Sipán. Facultad de Ciencias Empresariales. Escuela académico profesional de

Administración. Pimentel – Perú. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración

- ¹¹ Morales Delgado, Carlos Eduardo y Mundaca Pérez, Cristhian Martin (2015). En su tesis “La influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad distrital de Tumán”. Universidad Señor de Sipán. Facultad de Ciencias Empresariales. Escuela de Administración. Pimentel-Perú. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración.
- ¹² Que es la gestión de una empresa. URL disponible en:
<http://www.gestiondeempresas.com/notas/que-es-gestion-de-empresas.html> ,
visitada el 12 de marzo de 2018.
- ¹³Otras definiciones de Gestión empresarial. Recuperado de
<http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/que-es-gestion-empresarial-y-cuales-son-sus-funciones>, visitada el 12 de marzo de 2018.
- ¹⁴ Camejo Joanna. Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?
Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>, visitada el 12 de marzo de 2018.
- ¹⁵ Dessler, Gary. (2015). *Administración de recursos humanos. (14ªEd.)*. Pearson Educación. México. p.15
- ¹⁶Definición de desempeño laboral. URL disponible en:
https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral , visitada el 12 de marzo de 2018.
- ¹⁷ Dessler, Gary. (2015). *Administración de recursos humanos. (14ªEd.)*. Pearson Educación. México. p.226

-
- ¹⁸ Mazabel, César (2015). *Indicadores de Recursos Humanos y su resultado económico en la empresa*. (1era ed.). Perú. p.177
 - ¹⁹ Werther, Davis y Guzmán (2014). *Administración de Recursos Humanos* (7tima ed.). Mc Graw Hill Educación.p.216
 - ²⁰ Cuesta Santos, Armando (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (1era ed.). Editorial Macro.p.352
 - ²¹ Mazabel, César (2015). *Indicadores de Recursos Humanos y su resultado económico en la empresa*. (1era ed.). Perú. p.177
 - ²² Mazabel, César (2015). *Indicadores de Recursos Humanos y su resultado económico en la empresa*. (1era ed.). Perú. p.177
 - ²³ Werther, Davis y Guzmán (2014). *Administración de Recursos Humanos* (7tima ed.). Mc Graw Hill Educación.p.216
 - ²⁴ Huerta M. Juan José y Rodríguez C. Gerardo (2014). *Desarrollo de habilidades directivas* (2da ed.). Pearson Educación, México. p.171
 - ²⁵ Dessler, Gary. (2015). *Administración de recursos humanos*. (14ªEd.). Pearson Educación. México. p.232
 - ²⁶ Dessler, Gary. (2015). *Administración de recursos humanos*. (14ªEd.). Pearson Educación. México. p.240 y 242.
 - ²⁷ Alles, Martha Alicia. (2015) *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. - 3 a ed. -Granica. p.340
 - ²⁸ Dessler, Gary. (2015). *Administración de recursos humanos*. (14ªEd.). Pearson Educación. México. p.227

-
- ²⁹ Claves para una gestión óptima del rendimiento. URL disponible en: <https://retos-directivos.eae.es/las-6-claves-para-una-gestion-optima-del-rendimiento/> ,visitada el 12 de marzo del 2018.
 - ³⁰ Dessler, Gary. (2015). *Administración de recursos humanos*. (14ªEd.). Pearson Educación. México. p.247 y 248
 - ³¹ ¿Qué es atención al cliente? URL disponible en: <https://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php> , visitada el 12 de marzo de 2018.
 - ³² Ahoy Christopher K. (2010). *Administración de operaciones con enfoque en el cliente*. (1era. ed.). McGRAW-HILL.
 - ³³ ¿Qué es la Despedida? URL disponible en: <https://www.protocolo.org/miscelaneo/videos/como-despedirse-de-forma-correcta.html> ,visitada el 8 de marzo de 2018.
 - ³⁴ Hortigüela Valdeande, Ángeles. (2009). *Análisis y gestión de los instrumentos de cobro y pago*. Paraninfo.
 - ³⁵ ¿Qué es Presentación personal? URL disponible en: http://www.definiciones-de.com/Definicion/de/presentacion_personal.php , visitada el 8 de marzo de 2018.
 - ³⁶ Norma internacional ISO 9001. Quinta edición. URL disponible en: <https://www.bps.gub.uy/bps/file/13060/1/normativa-internacional-iso-9001.2015.pdf> ,visitada el 12 de marzo de 2018.

-
- ³⁷ Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario URL disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es> , visitada el 12 de marzo de 2018.

WEBGRAFÍA

- Reporte de Sostenibilidad Primax 2014. URL disponible en: <http://www.primax.com.pe/nuestra-empresa/> , visitada el 01 de marzo de 2018.
- Que es la gestión de una empresa. URL disponible en: <http://www.gestiondeempresas.com/notas/que-es-gestion-de-empresas.html> , visitada el 12 de marzo de 2018.
- Otras definiciones de Gestión empresarial. Recuperado de <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/que-es-gestion-empresarial-y-cuales-son-sus-funciones> , visitada el 12 de marzo de 2018.
- Camejo Joanna. Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos? Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/> , visitada el 12 de marzo de 2018.
- Definición de desempeño laboral. URL disponible en: https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral , visitada el 12 de marzo de 2018.
- Claves para una gestión óptima del rendimiento. URL disponible en: <https://retos-directivos.eae.es/las-6-claves-para-una-gestion-optima-del-rendimiento/> , visitada el 12 de marzo del 2018.

-
- Atención al cliente. URL disponible en:
<https://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php> ,visitada el 12 de marzo de 2018.
 - Despedida. URL disponible en:
<https://www.protocolo.org/miscelaneo/videos/como-despedirse-de-forma-correcta.html> ,visitada el 8 de marzo de 2018.
 - Presentación personal. URL disponible en:
http://www.definiciones-de.com/Definicion/de/presentacion_personal.php ,
visitada el 8 de marzo de 2018.
 - Norma internacional ISO 9001. Quinta edición. URL disponible en:
<https://www.bps.gub.uy/bps/file/13060/1/normativa-internacional-iso-9001.2015.pdf> ,visitada el 12 de marzo de 2018.
 - Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario URL disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es> , visitada el 12 de marzo de 2018

ANEXO N°1

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
DESEMPEÑO LABORAL	Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.	Según Mazabel Galarza, Cesar (2015). Es el proceso para evaluar y cuantificar las cualidades y habilidades del colaborador, con el fin de elaborar planes de mejora constante. A través de la mejora del desempeño mejoraremos directamente las operaciones que realizamos para obtener una mayor productividad y rentabilidad.	1. Presentación personal 2. Llegada del cliente 3. Atención al cliente 4. Despacho	<ul style="list-style-type: none"> - Apariencia personal - Uniforme en buen estado - Nombre visible(PIN) - Alerta a la llegada del cliente - Saludo del playero - Preguntó si, ¿desea tanque lleno? - Ofreció la promoción vigente - Pregunto si, ¿va a pagar con efectivo o tarjeta? 	Cardinal

			<p>5. Servicios</p> <p>6. Pago</p> <p>7. Despedida</p> <p>8. Actitud del playero</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indicó que apagara el motor del auto. - Indicó que el surtidor marcaba "0" - Repitió el Monto y el Tipo de combustible. - Ofreció Servicios adicionales. - Ofreció Boleta o Factura. - Solicitó la tarjeta Bonus. - Entregó boleta o factura. - Despedida del playero - Expresión facial amable - Estableció contacto visual con el cliente. - Trato amable y cálido 	
--	--	--	--	--	--

ANEXO N° 2

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO LABORAL Y PROPUESTA DE MEJORA EN LAS ESTACIONES DE SERVICIO BENAVIDES Y PACHACÚTEC DEL GRUPO PRIMAX, PERIODO 2017”

Problema de investigación	Objetivos de la investigación	Variable y dimensiones	Indicadores	Metodología y diseño de la investigación	Instrumento y procedimiento
<p>Problema principal ¿Cuál es la situación del desempeño laboral en las Estaciones de Servicios Benavides y Pachacútec?</p> <p>Problemas específicos • ¿Cuál es la situación de la Presentación personal en las Estaciones de Servicios Benavides y Pachacútec?</p>	<p>Objetivo principal Describir la situación del desempeño laboral en las Estaciones de Servicios Benavides y Pachacútec.</p> <p>Objetivos específicos • Describir la situación de la Presentación personal en las Estaciones de Servicios Benavides y Pachacútec.</p>	<p>Desempeño laboral:</p> <p>1. Presentación personal: Es el aspecto (imagen) con el que se muestra una persona.</p> <p>2. Llegada del cliente: Se producen cuando llegan clientes demandando un servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apariencia personal: Es la imagen física de una persona. - Uniforme en buen estado: Es la vestimenta limpia - Nombre visible (PIN): Es la identificación del empleado. - Alerta a la llegada del cliente: Significa estar en atención a la llegada del cliente. 	<p>Investigación. La investigación será tipo cualitativa ya que se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones.</p> <p>Nivel El nivel de investigación será descriptivo, ya que se pretende comprender, describir, registrar, analizar e interpretar la naturaleza actual y la composición o</p>	<p>Se aplicará en la investigación la Observación y como instrumento el Análisis documental a partir de los Informes de Gestión brindados por la Administración de cada Estación de Servicios.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la situación de la Llegada del Cliente en las Estaciones de Servicios Benavides y Pachacútec? • ¿Cuál es la situación de Atención al cliente en las Estaciones de Servicios Benavides y Pachacútec? • ¿Cuál es la situación del Despacho en las Estaciones de Servicios Benavides y Pachacútec? • ¿Cuál es la situación de Servicios en las Estaciones de Servicios Benavides y Pachacútec? 	<ul style="list-style-type: none"> • Describir la situación de la Llegada del Cliente en las Estaciones de Servicios Benavides y Pachacútec. • Describir la situación de Atención al cliente en las Estaciones de Servicios Benavides y Pachacútec. • Describir la situación del Despacho en las Estaciones de Servicios Benavides y Pachacútec. • Describir la situación de Servicios en las Estaciones de Servicios Benavides y Pachacútec. 	<p>3. Atención al cliente: Es aquel servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes para comunicarse directamente con ellos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Saludo del playero: Es un gesto de cortesía hacia el cliente. - Preguntó si, ¿desea tanque lleno?: Significa consultar al cliente si desea su tanque de combustible lleno. - Ofreció la promoción vigente: Es promover el producto que se encuentra en vigencia. - Pregunto si, ¿va a pagar con efectivo o tarjeta?: Significa consultar al cliente si va a cancelar su consumo con dinero en efectivo o crédito. 	<p>procesos de los fenómenos del problema planteado.</p> <p>Diseño Diseño Comparativo: M₁ → O₁ M₂ → O₂ Donde: M₁ M_n: son las muestras O₁ O_n: son las observaciones</p>	
---	---	---	--	---	--

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la situación del Pago en las Estaciones de Servicios Benavides y Pachacútec? • ¿Cuál es la situación de la Despedida en las Estaciones de Servicios Benavides y Pachacútec? • ¿Cuál es la situación de la Actitud del playero en las Estaciones de Servicios Benavides y Pachacútec? 	<p>Benavides y Pachacútec.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir la situación de Pago en las Estaciones de Servicios Benavides y Pachacútec. • Describir la situación de la Despedida en las Estaciones de Servicios Benavides y Pachacútec. • Describir la situación de la Actitud del playero en las Estaciones de Servicios Benavides y Pachacútec. 	<p>4. Despacho: Es abastecer combustible al vehículo del cliente.</p> <p>5. Servicios: Son funciones ejercidas por las personas hacia otras personas con la finalidad de que estas cumplan con</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indicó que apagara el motor del auto: Significa que el cliente debe apagar su vehículo. - Indicó que el surtidor marcaba "0": Es que la maquina este marcando cero antes de empezar a abastecer. - Repitió el monto y el tipo de combustible. Significa volver a indicar la cantidad y tipo de combustible. - Ofreció Servicios adicionales: Se refiere ofrecer otro servicio como si desea votar otros desperdicios. 		
---	--	--	--	--	--

		<p>la satisfacción de recibirlos.</p> <p>6. Pago: Es el importe del valor del bien o servicio que se hace efectivo en el momento de la entrega del mismo.</p> <p>7. Despedida: Es una palabra, expresión, que una persona dirige a alguien cuando se despiden, como</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ofreció Boleta o Factura. Es indicarle al cliente si desea el comprobante de boleta o factura. - Solicitó la tarjeta Bonus. Es una tarjeta que acumula puntos por el consumo realizado. - Entrego boleta o factura: Significa darle al cliente el comprobante. - Despedida del playero: Significa cuando el trabajador se despide del cliente en una forma cordial. 		
--	--	---	--	--	--

		<p>muestra de atención, cortesía o afecto.</p> <p>8. Actitud del playero: Es el comportamiento adoptado frente a las situaciones de llevar las ideas a la práctica por parte del trabajador</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Expresión facial amable: Es la expresión de amabilidad que debe reflejarse en la atención. - Estableció contacto visual con el cliente: Significa atender al cliente manteniendo contacto visual. - Trato amable y cálido: Significa atender al cliente de manera atenta y cordial. 		
--	--	---	---	--	--

EVALUACION DE DESEMPEÑO		RESULTADO
SAN JUAN PACHACÚTEC		66

DEFICIENTE
Debes mejorar!!!

Etapas	Sub-etapas	Calificación ESPERADA	Calificación OBTENIDA		
1 Presentación Personal	Buena APARIENCIA personal ¿Cuáles condiciones NO cumplió? (0 puntos: no cumple ninguna condición) Cabello : 2 puntos (cumple con el indicador) Rostro : 3 puntos (cumple con el indicador); 2 puntos (cumple con 1 aspecto) Manos : 3 puntos (cumple con el indicador); 2 puntos (cumple con 2 aspectos); 1 punto (cumple con 1 aspecto)	8	8		
	Cabello : A: Corto (M) B: Amarrado (F) 2 Rostro : C: Aseado (M) D: Afeitado (M) E: Maquillaje suave (F) F: Aretes que no cuelgan (F) 3 Manos : G: Limpias H: Uñas recortadas I: Sin esmalte 3				
	UNIFORME en buen estado ¿Qué condiciones NO cumple? (5 puntos: no cumple una; 0 puntos: no cumple dos o más) Botas de seguridad : A: Negras B: Lustradas C: Buen estado Camisa/pantalón/gorra: D: Completo E: En buen estado F: Limpio G: Otras prendas			8	8
	NOMBRE visible (pin blanco/nombre visible)	2	2		
2 Llegada del Cliente	Personal de atención ALERTA A LA LLEGADA DEL CLIENTE. Orienta a la posición de carga o indica que será atendido en breve	5	5		
	A.- El playero estuvo alerta y orientó a la posición de carga. X B.- El playero estaba en la isla realizando otras labores (no atendiendo otro auto), pero inmediatamente tomó contacto con el cliente. C.- El playero estuvo ocupado con otro cliente pero indicó que esperara un momento de manera amable. D.- El playero no se encontraba en la isla pero, al notar la presencia del cliente, indicó que esperara un momento.				
3 Atención al Cliente	SALUDO del playero: "Buenos días/tardes/noches, bienvenido a PRIMAX " (5 puntos) Saludó de manera diferente (3 puntos) No saludó (0 puntos)	5	3		
	Preguntó Desea tanqué lleno?	1	0		
	Ofreció la PROMOCIÓN vigente?	4	0		
	Preguntó: Va a pagar con PRIMAX GO? (exclusivo para estaciones PRIMAX GO) / EFFECTIVO o con TARJETA ?	5	0		
4 Despacho	Indicó que apagara el MOTOR del auto.	1	0		
	Indicó que el surtidor marcaba "0" (" marcador en cero ")	5	5		
	Al momento de iniciar la carga, repitió el MONTO y el TIPO de combustible	5	5		
5 Servicios	Ofreció servicios adicionales? ("Desea que limpiemos la LUNA , midamos NIVELES DE ACEITE o tiene algún DESPERDICIO para botar")	7	0		
	Marcar con una X: Lunas Niveles Desperdicios				
6 Pago	Ofreció BOLETA o FACTURA ("¿Desea boleta o factura?")	2	2		
	Solicitó la TARJETA BONUS	2	0		
	ENTREGÓ boleta o factura.	5	5		
7 Despedida	DESPEDIDA del playero: "Gracias por venir a PRIMAX " (5 puntos) Gracias o similar (3 puntos) No se despidió (0 puntos)	5	3		
8 Actitud del playero	Evaluación de la EXPERIENCIA DE COMPRA Expresión facial AMABLE	10	0		
	Estableció CONTACTO VISUAL con el Cliente	10	10		
	Trato AMABLE y CALIDO	10	10		
Nombre del playero: KARLA		Fecha: 02 diciembre 2017	Turno: 2		
Forma de pago: A					
a) Descripción del playero en caso no tenga pin: (Indicar número de isla)					
b) El playero vestía zapatillas de color:					
c) Promoción ofrecida: NINGUNA					
d) Promoción exhibida en la isla: NINGUNA					
e) Comentarios sobre la atención:					
Imagen de la estación:		Muy Buena:	Buena: X	Regular:	Mala:
Comentario:					
Evaluación general:		Muy Buena:	Buena:	Regular: X	Mala:
Comentario:					



**EVALUACION DE DESEMPEÑO
SAN JUAN PACHACÚTEC**

ESTACIÓN DE SERVICIO:

RESULTADO

76

**DEFICIENTE
Debes mejorar!!!**

Etapas	Sub-etapas	Calificación ESPERADA	Calificación OBTENIDA		
1 Presentación Personal	Buena APARIENCIA personal ¿Cuáles condiciones NO cumplió? (0 puntos: no cumple ninguna condición) Cabello : 2 puntos (cumple con el indicador) Rostro : 3 puntos (cumple con el indicador); 2 puntos (cumple con 1 aspecto) Manos : 3 puntos (cumple con el indicador); 2 puntos (cumple con 2 aspectos); 1 punto (cumple con 1 aspecto)	8	8		
	Cabello : A: Corto (M) B: Amarrado (F) 2 Rostro : C: Aseado (M) D: Afeitado (M) E: Maquillaje suave (F) F: Aretes que no cuelgan (F) 3 Manos : G: Limpias H: Uñas recortadas I: Sin esmalte 3				
	UNIFORME en buen estado ¿Qué condiciones NO cumple? (5 puntos: no cumple una; 0 puntos: no cumple dos o más) Botas de seguridad : A: Negras B: Lustradas C: Buen estado Camisa/pantalón/gorra: D: Completo E: En buen estado F: Limpio G: Otras prendas			8	8
	NOMBRE visible (pin blanco/nombre visible)	2	2		
2 Llegada del Cliente	Personal de atención ALERTA A LA LLEGADA DEL CLIENTE. Orienta a la posición de carga o indica que será atendido en breve	5	5		
	A.- El playero estuvo alerta y orientó a la posición de carga. X B.- El playero estaba en la isla realizando otras labores (no atendiendo otro auto), pero inmediatamente tomó contacto con el cliente. C.- El playero estuvo ocupado con otro cliente pero indicó que esperara un momento de manera amable. D.- El playero no se encontraba en la isla pero, al notar la presencia del cliente, indicó que esperara un momento.				
3 Atención al Cliente	SALUDO del playero: "Buenos días/tardes/noches, bienvenido a PRIMAX " (5 puntos) Saludó de manera diferente (3 puntos) No saludó (0 puntos)	5	0		
	Preguntó Desea tanqué lleno?	1	1		
	Ofreció la PROMOCIÓN vigente?	4	4		
	Preguntó: Va a pagar con PRIMAX GO? (exclusivo para estaciones PRIMAX GO) / EFFECTIVO o con TARJETA ?	5	5		
4 Despacho	Indicó que apagara el MOTOR del auto.	1	1		
	Indicó que el surtidor marcaba '0' (" marcador en cero ")	5	0		
	Al momento de iniciar la carga, repitió el MONTO y el TIPO de combustible	5	5		
5 Servicios	Ofreció servicios adicionales? ("Desea que limpiemos la LUNA , midamos NIVELES DE ACEITE o tiene algún DESPERDICIO para botar")	7	7		
	Marcar con una X: Lunas Niveles Desperdicios				
6 Pago	Ofreció BOLETA o FACTURA ("¿Desea boleta o factura?")	2	2		
	Solicitó la TARJETA BONUS	2	0		
	ENTREGÓ boleta o factura.	5	5		
7 Despedida	DESPEDIDA del playero: "Gracias por venir a PRIMAX " (5 puntos) Gracias o similar (3 puntos) No se despidió (0 puntos)	5	3		
8 Actitud del playero	Evaluación de la EXPERIENCIA DE COMPRA Expresión facial AMABLE	10	0		
	Estableció CONTACTO VISUAL con el Cliente	10	10		
	Trato AMABLE y CALIDO	10	10		
Nombre del playero: VERONICA		Fecha: 12 diciembre 2017	Turno: 1		
Forma de pago: A					
a) Descripción del playero en caso no tenga pin: (Indicar número de isla) b) El playero vestía zapatillas de color: c) Promoción ofrecida: PULL + GALLETA d) Promoción exhibida en la isla: NINGUNA e) Comentarios sobre la atención:					
Imagen de la estación:		Muy Buena:	Buena: X	Regular:	Mala:
Comentario:					
Evaluación general:		Muy Buena:	Buena:	Regular: X	Mala:
Comentario:					



**EVALUACION DE DESEMPEÑO
SAN JUAN PACHACÚTEC**

ESTACIÓN DE SERVICIO:

RESULTADO

84

**DEFICIENTE
Debes mejorar!!!**

Etapas	Sub-etapas	Calificación ESPERADA	Calificación OBTENIDA
1 Presentación Personal	Buena APARIENCIA personal ¿Cuáles condiciones NO cumplió? (0 puntos: no cumple ninguna condición) Cabello : 2 puntos (cumple con el indicador) Rostro : 3 puntos (cumple con el indicador); 2 puntos (cumple con 1 aspecto) Manos : 3 puntos (cumple con el indicador); 2 puntos (cumple con 2 aspectos); 1 punto (cumple con 1 aspecto)	8	8
	Cabello : A: Corto (M) B: Amarrado (F) 2 Rostro : C: Aseado (M) D: Afeitado (M) E: Maquillaje suave (F) F: Aretes que no cuelgan (F) 3 Manos : G: Limpias H: Uñas recortadas I: Sin esmalte 3		
	UNIFORME en buen estado ¿Qué condiciones NO cumple? (5 puntos: no cumple una; 0 puntos: no cumple dos o más) Botas de seguridad : A: Negras B: Lustradas C: Buen estado Camisa/pantalón/gorra: D: Completo E: En buen estado F: Limpio G: Otras prendas		
	NOMBRE visible (pin blanco/nombre visible)	2	2
2 Llegada del Cliente	Personal de atención ALERTA A LA LLEGADA DEL CLIENTE. Orienta a la posición de carga o indica que será atendido en breve	5	5
	A.- El playero estuvo alerta y orientó a la posición de carga. X B.- El playero estaba en la isla realizando otras labores (no atendiendo otro auto), pero inmediatamente tomó contacto con el cliente. C.- El playero estuvo ocupado con otro cliente pero indicó que esperara un momento de manera amable. D.- El playero no se encontraba en la isla pero, al notar la presencia del cliente, indicó que esperara un momento.		
3 Atención al Cliente	SALUDO del playero: "Buenos días/tardes/noches, bienvenido a PRIMAX " (5 puntos) Saludó de manera diferente (3 puntos) No saludó (0 puntos)	5	3
	Preguntó Desea tanqué lleno?	1	1
	Ofreció la PROMOCIÓN vigente?	4	4
	Preguntó: Va a pagar con PRIMAX GO? (exclusivo para estaciones PRIMAX GO) / EFFECTIVO o con TARJETA ?	5	5
4 Despacho	Indicó que apagara el MOTOR del auto.	1	1
	Indicó que el surtidor marcaba '0' (" marcador en cero ")	5	0
	Al momento de iniciar la carga, repitió el MONTO y el TIPO de combustible	5	5
5 Servicios	Ofreció servicios adicionales? ("Desea que limpiemos la LUNA , midamos NIVELES DE ACEITE o tiene algún DESPERDICIO para botar")	7	0
	Marcar con una X: Lunas Niveles Desperdicios		
6 Pago	Ofreció BOLETA o FACTURA ("¿Desea boleta o factura?")	2	2
	Solicitó la TARJETA BONUS	2	0
	ENTREGÓ boleta o factura.	5	5
7 Despedida	DESPEDIDA del playero: "Gracias por venir a PRIMAX " (5 puntos) Gracias o similar (3 puntos) No se despidió (0 puntos)	5	5
8 Actitud del playero	Evaluación de la EXPERIENCIA DE COMPRA Expresión facial AMABLE	10	10
	Estableció CONTACTO VISUAL con el Cliente	10	10
	Trato AMABLE y CALIDO	10	10
Nombre del playero: EDGAR		Fecha: 19 diciembre 2017	Turno : 1
Forma de pago: B			
a) Descripción del playero en caso no tenga pin: (Indicar número de isla)			
b) El playero vestía zapatillas de color:			
c) Promoción ofrecida: NINGUNA			
d) Promoción exhibida en la isla: NINGUNA			
e) Comentarios sobre la atención:			
Comentario:	Imagen de la estación: Muy Buena: Buena: X Regular: Mala:		
	Evaluación general: Muy Buena: Buena: X Regular: Mala:		



**EVALUACION DE DESEMPEÑO
SAN JUAN PACHACÚTEC**

ESTACIÓN DE SERVICIO:

RESULTADO

61

**DEFICIENTE
Debes mejorar!!!**

Etapas	Sub-etapas	Calificación ESPERADA	Calificación OBTENIDA		
1 Presentación Personal	Buena APARIENCIA personal ¿Cuáles condiciones NO cumplió? (0 puntos: no cumple ninguna condición) Cabello : 2 puntos (cumple con el indicador) Rostro : 3 puntos (cumple con el indicador); 2 puntos (cumple con 1 aspecto) Manos : 3 puntos (cumple con el indicador); 2 puntos (cumple con 2 aspectos); 1 punto (cumple con 1 aspecto)	8	8		
	Cabello : A: Corto (M) B: Amarrado (F) 2 Rostro : C: Aseado (M) D: Afeitado (M) E: Maquillaje suave (F) F: Aretes que no cuelgan (F) 3 Manos : G: Limpias H: Uñas recortadas I: Sin esmalte 3				
	UNIFORME en buen estado ¿Qué condiciones NO cumple? (5 puntos: no cumple una; 0 puntos: no cumple dos o más) Botas de seguridad : A: Negras B: Lustradas C: Buen estado Camisa/pantalón/gorra: D: Completo E: En buen estado F: Limpio G: Otras prendas			8	8
	NOMBRE visible (pin blanco/nombre visible)	2	2		
2 Llegada del Cliente	Personal de atención ALERTA A LA LLEGADA DEL CLIENTE. Orienta a la posición de carga o indica que será atendido en breve	5	5		
	A.- El playero estuvo alerta y orientó a la posición de carga. <input checked="" type="checkbox"/> B.- El playero estaba en la isla realizando otras labores (no atendiendo otro auto), pero inmediatamente tomó contacto con el cliente. C.- El playero estuvo ocupado con otro cliente pero indicó que esperara un momento de manera amable. D.- El playero no se encontraba en la isla pero, al notar la presencia del cliente, indicó que esperara un momento.				
3 Atención al Cliente	SALUDO del playero: "Buenos días/tardes/noches, bienvenido a PRIMAX " (5 puntos) Saludó de manera diferente (3 puntos) No saludó (0 puntos)	5	3		
	Preguntó Desea tanqué lleno?	1	0		
	Ofreció la PROMOCIÓN vigente?	4	0		
	Preguntó: Va a pagar con PRIMAX GO? (exclusivo para estaciones PRIMAX GO) / EFFECTIVO o con TARJETA ?	5	0		
4 Despacho	Indicó que apagara el MOTOR del auto.	1	0		
	Indicó que el surtidor marcaba '0' (" marcador en cero ")	5	0		
	Al momento de iniciar la carga, repitió el MONTO y el TIPO de combustible	5	5		
5 Servicios	Ofreció servicios adicionales? ("Desea que limpiemos la LUNA , midamos NIVELES DE ACEITE o tiene algún DESPERDICIO para botar")	7	0		
	Marcar con una X: Lunas Niveles Desperdicios				
6 Pago	Ofreció BOLETA o FACTURA ("¿Desea boleta o factura?")	2	2		
	Solicitó la TARJETA BONUS	2	0		
	ENTREGÓ boleta o factura.	5	5		
7 Despedida	DESPEDIDA del playero: "Gracias por venir a PRIMAX " (5 puntos) Gracias o similar (3 puntos) No se despidió (0 puntos)	5	3		
8 Actitud del playero	Evaluación de la EXPERIENCIA DE COMPRA Expresión facial AMABLE	10	0		
	Estableció CONTACTO VISUAL con el Cliente	10	10		
	Trato AMABLE y CALIDO	10	10		
Nombre del playero: KARLA		Fecha: 26 diciembre 2017	Turno : 2		
Forma de pago: A					
a) Descripción del playero en caso no tenga pin: (Indicar número de isla)					
b) El playero vestía zapatillas de color:					
c) Promoción ofrecida: NINGUNA					
d) Promoción exhibida en la isla: NINGUNA					
e) Comentarios sobre la atención:					
Imagen de la estación:		Muy Buena:	Buena: X	Regular:	Mala:
Comentario:					
Evaluación general:		Muy Buena:	Buena:	Regular: X	Mala:
Comentario:					



**EVALUACION DE DESEMPEÑO
BENAVIDES**

ESTACIÓN DE SERVICIO:

RESULTADO

100

FELICITACIONES
Sigue adelante!!!

Etapas	Sub-etapas	Calificación ESPERADA	Calificación OBTENIDA																					
1 Presentación Personal	Buena APARIENCIA personal ¿Cuáles condiciones NO cumplió? (0 puntos: no cumple ninguna condición) Cabello : 2 puntos (cumple con el indicador) Rostro : 3 puntos (cumple con el indicador); 2 puntos (cumple con 1 aspecto) Manos : 3 puntos (cumple con el indicador); 2 puntos (cumple con 2 aspectos); 1 punto (cumple con 1 aspecto)	8	8																					
	<table border="1"> <tr> <td>Cabello :</td> <td>A: Corto (M)</td> <td>B: Amarrado (F)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td align="center">2</td> </tr> <tr> <td>Rostro :</td> <td>C: Aseado (M)</td> <td>D: Afeitado (M)</td> <td>E: Maquillaje suave (F)</td> <td>F: Aretes que no cuelgan (F)</td> <td></td> <td align="center">3</td> </tr> <tr> <td>Manos :</td> <td>G: Limpias</td> <td>H: Uñas recortadas</td> <td>I: Sin esmalte</td> <td></td> <td></td> <td align="center">3</td> </tr> </table>	Cabello :	A: Corto (M)	B: Amarrado (F)				2	Rostro :	C: Aseado (M)	D: Afeitado (M)	E: Maquillaje suave (F)	F: Aretes que no cuelgan (F)		3	Manos :	G: Limpias	H: Uñas recortadas	I: Sin esmalte			3		
	Cabello :	A: Corto (M)	B: Amarrado (F)				2																	
Rostro :	C: Aseado (M)	D: Afeitado (M)	E: Maquillaje suave (F)	F: Aretes que no cuelgan (F)		3																		
Manos :	G: Limpias	H: Uñas recortadas	I: Sin esmalte			3																		
UNIFORME en buen estado ¿Qué condiciones NO cumple? (5 puntos: no cumple una; 0 puntos: no cumple dos o más) Botas de seguridad : A: Negras B: Lustradas C: Buen estado Camisa/pantalón/gorra: D: Completo E: En buen estado F: Limpio G: Otras prendas	8	8																						
	NOMBRE visible (pin blanco/nombre visible)	2	2																					
2 Llegada del Cliente	Personal de atención ALERTA A LA LLEGADA DEL CLIENTE. Orienta a la posición de carga o indica que será atendido en breve	5	5																					
	<table border="1"> <tr> <td>A.- El playero estuvo alerta y orientó a la posición de carga.</td> <td align="center">X</td> </tr> <tr> <td>B.- El playero estaba en la isla realizando otras labores (no atendiendo otro auto), pero inmediatamente tomó contacto con el cliente.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>C.- El playero estuvo ocupado con otro cliente pero indicó que esperara un momento de manera amable.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>D.- El playero no se encontraba en la isla pero, al notar la presencia del cliente, indicó que esperara un momento.</td> <td></td> </tr> </table> CANTIDAD de autos en la isla: 0			A.- El playero estuvo alerta y orientó a la posición de carga.	X	B.- El playero estaba en la isla realizando otras labores (no atendiendo otro auto), pero inmediatamente tomó contacto con el cliente.		C.- El playero estuvo ocupado con otro cliente pero indicó que esperara un momento de manera amable.		D.- El playero no se encontraba en la isla pero, al notar la presencia del cliente, indicó que esperara un momento.														
A.- El playero estuvo alerta y orientó a la posición de carga.	X																							
B.- El playero estaba en la isla realizando otras labores (no atendiendo otro auto), pero inmediatamente tomó contacto con el cliente.																								
C.- El playero estuvo ocupado con otro cliente pero indicó que esperara un momento de manera amable.																								
D.- El playero no se encontraba en la isla pero, al notar la presencia del cliente, indicó que esperara un momento.																								
3 Atención al Cliente	SALUDO del playero: "Buenos días/tardes/noches, bienvenido a PRIMAX " (5 puntos) Saludó de manera diferente (3 puntos) No saludó (0 puntos)	5	5																					
	Preguntó Desea tanqué lleno?	1	1																					
	Ofreció la PROMOCIÓN vigente?	4	4																					
	Preguntó: Va a pagar con PRIMAX GO? (exclusivo para estaciones PRIMAX GO) / EFFECTIVO o con TARJETA ?	5	5																					
4 Despacho	Indicó que apagara el MOTOR del auto.	1	1																					
	Indicó que el surtidor marcaba '0' (" marcador en cero ")	5	5																					
	Al momento de iniciar la carga, repitió el MONTO y el TIPO de combustible	5	5																					
5 Servicios	Ofreció servicios adicionales? ("Desea que limpiemos la LUNA , midamos NIVELES DE ACEITE o tiene algún DESPERDICIO para botar")	7	7																					
	Marcar con una X: Lunas X Niveles Desperdicios X																							
6 Pago	Ofreció BOLETA o FACTURA ("¿Desea boleta o factura?")	2	2																					
	Solicitó la TARJETA BONUS	2	2																					
	ENTREGÓ boleta o factura.	5	5																					
7 Despedida	DESPEDIDA del playero: "Gracias por venir a PRIMAX " (5 puntos) Gracias o similar (3 puntos) No se despidió (0 puntos)	5	5																					
8 Actitud del playero	Evaluación de la EXPERIENCIA DE COMPRA																							
	Expresión facial AMABLE	10	10																					
	Estableció CONTACTO VISUAL con el Cliente	10	10																					
	Trato AMABLE y CALIDO	10	10																					
Nombre del playero: NICOLAS		Fecha: 01 diciembre 2017	Turno : 2																					
Forma de pago: B																								
a) Descripción del playero en caso no tenga pin: (Indicar número de isla) b) El playero vestía zapatillas de color: c) Promoción ofrecida: PANETÓN d) Promoción exhibida en la isla: PANETÓN e) Comentarios sobre la atención:																								
Imagen de la estación:		Muy Buena: X	Buena: Regular: Mala:																					
Comentario:																								
Evaluación general:		Muy Buena: X	Buena: Regular: Mala:																					
Comentario:																								

EVALUACION DE DESEMPEÑO
RESULTADO
ESTACIÓN DE SERVICIO:
BENAVIDES
95
FELICITACIONES
Sigue adelante!!!

Etapas	Sub-etapas	Calificación ESPERADA	Calificación OBTENIDA																					
1 Presentación Personal	Buena APARIENCIA personal ¿Cuáles condiciones NO cumplió? (0 puntos: no cumple ninguna condición) Cabello : 2 puntos (cumple con el indicador) Rostro : 3 puntos (cumple con el indicador); 2 puntos (cumple con 1 aspecto) Manos : 3 puntos (cumple con el indicador); 2 puntos (cumple con 2 aspectos); 1 punto (cumple con 1 aspecto)	8	8																					
	<table border="1"> <tr> <td>Cabello :</td> <td>A: Corto (M)</td> <td>B: Amarrado (F)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Rostro :</td> <td>C: Aseado (M)</td> <td>D: Afeitado (M)</td> <td>E: Maquillaje suave (F)</td> <td>F: Aretes que no cuelgan (F)</td> <td></td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Manos :</td> <td>G: Limpias</td> <td>H: Uñas recortadas</td> <td>I: Sin esmalte</td> <td></td> <td></td> <td>3</td> </tr> </table>			Cabello :	A: Corto (M)	B: Amarrado (F)				2	Rostro :	C: Aseado (M)	D: Afeitado (M)	E: Maquillaje suave (F)	F: Aretes que no cuelgan (F)		3	Manos :	G: Limpias	H: Uñas recortadas	I: Sin esmalte			3
	Cabello :			A: Corto (M)	B: Amarrado (F)				2															
Rostro :	C: Aseado (M)	D: Afeitado (M)	E: Maquillaje suave (F)	F: Aretes que no cuelgan (F)		3																		
Manos :	G: Limpias	H: Uñas recortadas	I: Sin esmalte			3																		
UNIFORME en buen estado ¿Qué condiciones NO cumple? (5 puntos: no cumple una; 0 puntos: no cumple dos o más) Botas de seguridad : A: Negras B: Lustradas C: Buen estado Camisa/pantalón/gorra: D: Completo E: En buen estado F: Limpio G: Otras prendas	8	8																						
	NOMBRE visible (pin blanco/nombre visible)	2	2																					
2 Llegada del Cliente	Personal de atención ALERTA A LA LLEGADA DEL CLIENTE. Orienta a la posición de carga o indica que será atendido en breve	5	5																					
	<table border="1"> <tr> <td>A.- El playero estuvo alerta y orientó a la posición de carga.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>B.- El playero estaba en la isla realizando otras labores (no atendiendo otro auto), pero inmediatamente tomó contacto con el cliente.</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>C.- El playero estuvo ocupado con otro cliente pero indicó que esperara un momento de manera amable.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>D.- El playero no se encontraba en la isla pero, al notar la presencia del cliente, indicó que esperara un momento.</td> <td></td> </tr> </table> CANTIDAD de autos en la isla: 0			A.- El playero estuvo alerta y orientó a la posición de carga.		B.- El playero estaba en la isla realizando otras labores (no atendiendo otro auto), pero inmediatamente tomó contacto con el cliente.	X	C.- El playero estuvo ocupado con otro cliente pero indicó que esperara un momento de manera amable.		D.- El playero no se encontraba en la isla pero, al notar la presencia del cliente, indicó que esperara un momento.														
A.- El playero estuvo alerta y orientó a la posición de carga.																								
B.- El playero estaba en la isla realizando otras labores (no atendiendo otro auto), pero inmediatamente tomó contacto con el cliente.	X																							
C.- El playero estuvo ocupado con otro cliente pero indicó que esperara un momento de manera amable.																								
D.- El playero no se encontraba en la isla pero, al notar la presencia del cliente, indicó que esperara un momento.																								
3 Atención al Cliente	SALUDO del playero: "Buenos días/tardes/noches, bienvenido a PRIMAX " (5 puntos) Saludó de manera diferente (3 puntos) No saludó (0 puntos)	5	5																					
	Preguntó Desea tanqué lleno?	1	1																					
	Ofreció la PROMOCIÓN vigente?	4	4																					
	Preguntó: Va a pagar con PRIMAX GO? (exclusivo para estaciones PRIMAX GO) / EFFECTIVO o con TARJETA ?	5	0																					
4 Despacho	Indicó que apagara el MOTOR del auto.	1	1																					
	Indicó que el surtidor marcaba '0' (" marcador en cero ")	5	5																					
	Al momento de iniciar la carga, repitió el MONTO y el TIPO de combustible	5	5																					
5 Servicios	Ofreció servicios adicionales? ("Desea que limpiemos la LUNA , midamos NIVELES DE ACEITE o tiene algún DESPERDICIO para botar")	7	7																					
	Marcar con una X: <table border="1"> <tr> <td>Lunas</td> <td>Niveles</td> <td>Desperdicios</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> </table>			Lunas	Niveles	Desperdicios			X															
Lunas	Niveles	Desperdicios																						
		X																						
6 Pago	Ofreció BOLETA o FACTURA ("¿Desea boleta o factura?")	2	2																					
	Solicitó la TARJETA BONUS	2	2																					
	ENTREGÓ boleta o factura.	5	5																					
7 Despedida	DESPEDIDA del playero: "Gracias por venir a PRIMAX " (5 puntos) Gracias o similar (3 puntos) No se despidió (0 puntos)	5	5																					
8 Actitud del playero	Evaluación de la EXPERIENCIA DE COMPRA Expresión facial AMABLE	10	10																					
	Estableció CONTACTO VISUAL con el Cliente	10	10																					
	Trato AMABLE y CALIDO	10	10																					
Nombre del playero: EVELYN		Fecha: 12 diciembre 2017	Turno: 2																					
Forma de pago: B																								
a) Descripción del playero en caso no tenga pin: (Indicar número de isla)																								
b) El playero vestía zapatillas de color:																								
c) Promoción ofrecida: PANETÓN / SORTEO BMW																								
d) Promoción exhibida en la isla: PANETÓN																								
e) Comentarios sobre la atención:																								
Comentario:	Imagen de la estación:	Muy Buena: X	Buena:	Regular:	Mala:																			
Comentario:	Evaluación general:	Muy Buena: X	Buena:	Regular:	Mala:																			



**EVALUACION DE DESEMPEÑO
BENAVIDES**

ESTACIÓN DE SERVICIO:

RESULTADO

100

FELICITACIONES
Sigue adelante!!!

Etapas	Sub-etapas	Calificación ESPERADA	Calificación OBTENIDA
1 Presentación Personal	Buena APARIENCIA personal ¿Cuáles condiciones NO cumplió? (0 puntos: no cumple ninguna condición) Cabello : 2 puntos (cumple con el indicador) Rostro : 3 puntos (cumple con el indicador); 2 puntos (cumple con 1 aspecto) Manos : 3 puntos (cumple con el indicador); 2 puntos (cumple con 2 aspectos); 1 punto (cumple con 1 aspecto)	8	8
	Cabello : A: Corto (M) B: Amarrado (F) 2 Rostro : C: Aseado (M) D: Afeitado (M) E: Maquillaje suave (F) F: Aretes que no cuelgan (F) 3 Manos : G: Limpias H: Uñas recortadas I: Sin esmalte 3		
	UNIFORME en buen estado ¿Qué condiciones NO cumple? (5 puntos: no cumple una; 0 puntos: no cumple dos o más) Botas de seguridad : A: Negras B: Lustradas C: Buen estado Camisa/pantalón/gorra: D: Completo E: En buen estado F: Limpio G: Otras prendas		
	NOMBRE visible (pin blanco/nombre visible)	2	2
2 Llegada del Cliente	Personal de atención ALERTA A LA LLEGADA DEL CLIENTE. Orienta a la posición de carga o indica que será atendido en breve	5	5
	A.- El playero estuvo alerta y orientó a la posición de carga. X B.- El playero estaba en la isla realizando otras labores (no atendiendo otro auto), pero inmediatamente tomó contacto con el cliente. C.- El playero estuvo ocupado con otro cliente pero indicó que esperara un momento de manera amable. D.- El playero no se encontraba en la isla pero, al notar la presencia del cliente, indicó que esperara un momento. CANTIDAD de autos en la isla: 0		
3 Atención al Cliente	SALUDO del playero: "Buenos días/tardes/noches, bienvenido a PRIMAX " (5 puntos) Saludó de manera diferente (3 puntos) No saludó (0 puntos)	5	5
	Preguntó Desea tanqué lleno?	1	1
	Ofreció la PROMOCIÓN vigente?	4	4
	Preguntó: Va a pagar con PRIMAX GO? (exclusivo para estaciones PRIMAX GO) / EFFECTIVO o con TARJETA ?	5	5
4 Despacho	Indicó que apagara el MOTOR del auto.	1	1
	Indicó que el surtidor marcaba '0' (" marcador en cero ")	5	5
	Al momento de iniciar la carga, repitió el MONTO y el TIPO de combustible	5	5
5 Servicios	Ofreció servicios adicionales? ("Desea que limpiemos la LUNA , midamos NIVELES DE ACEITE o tiene algún DESPERDICIO para botar")	7	7
	Marcar con una X: Lunas Niveles X Desperdicios X		
6 Pago	Ofreció BOLETA o FACTURA ("¿Desea boleta o factura?")	2	2
	Solicitó la TARJETA BONUS	2	2
	ENTREGÓ boleta o factura.	5	5
7 Despedida	DESPEDIDA del playero: "Gracias por venir a PRIMAX " (5 puntos) Gracias o similar (3 puntos) No se despidió (0 puntos)	5	5
8 Actitud del playero	Evaluación de la EXPERIENCIA DE COMPRA Expresión facial AMABLE	10	10
	Estableció CONTACTO VISUAL con el Cliente	10	10
	Trato AMABLE y CALIDO	10	10
Nombre del playero: MAJU		Fecha: 17 diciembre 2017	Turno : 2
Forma de pago: A			
a) Descripción del playero en caso no tenga pin: (Indicar número de isla) b) El playero vestía zapatillas de color: c) Promoción ofrecida: PANETÓN d) Promoción exhibida en la isla: PANETÓN e) Comentarios sobre la atención: LA BOLETA LA ENTREGÓ SU COMPAÑERO NICOLAS			
Imagen de la estación:		Muy Buena: X	Buena: Regular: Mala:
Comentario:			
Evaluación general:		Muy Buena: X	Buena: Regular: Mala:
Comentario:			



**EVALUACION DE DESEMPEÑO
BENAVIDES**

ESTACIÓN DE SERVICIO:

RESULTADO

100

FELICITACIONES
Sigue adelante!!!

Etapas	Sub-etapas	Calificación ESPERADA	Calificación OBTENIDA
1 Presentación Personal	Buena APARIENCIA personal ¿Cuáles condiciones NO cumplió? (0 puntos: no cumple ninguna condición) Cabello : 2 puntos (cumple con el indicador) Rostro : 3 puntos (cumple con el indicador); 2 puntos (cumple con 1 aspecto) Manos : 3 puntos (cumple con el indicador); 2 puntos (cumple con 2 aspectos); 1 punto (cumple con 1 aspecto)	8	8
	Cabello : A: Corto (M) B: Amarrado (F) 2 Rostro : C: Aseado (M) D: Afeitado (M) E: Maquillaje suave (F) F: Aretes que no cuelgan (F) 3 Manos : G: Limpias H: Uñas recortadas I: Sin esmalte 3		
	UNIFORME en buen estado ¿Qué condiciones NO cumple? (5 puntos: no cumple una; 0 puntos: no cumple dos o más) Botas de seguridad : A: Negras B: Lustradas C: Buen estado Camisa/pantalón/gorra: D: Completo E: En buen estado F: Limpio G: Otras prendas		
	NOMBRE visible (pin blanco/nombre visible)	2	2
2 Llegada del Cliente	Personal de atención ALERTA A LA LLEGADA DEL CLIENTE. Orienta a la posición de carga o indica que será atendido en breve	5	5
	A.- El playero estuvo alerta y orientó a la posición de carga. B.- El playero estaba en la isla realizando otras labores (no atendiendo otro auto), pero inmediatamente tomó contacto con el cliente. C.- El playero estuvo ocupado con otro cliente pero indicó que esperara un momento de manera amable. X D.- El playero no se encontraba en la isla pero, al notar la presencia del cliente, indicó que esperara un momento.		
3 Atención al Cliente	SALUDO del playero: "Buenos días/tardes/noches, bienvenido a PRIMAX " (5 puntos) Saludó de manera diferente (3 puntos) No saludó (0 puntos)	5	5
	Preguntó Desea tanqué lleno?	1	1
	Ofreció la PROMOCIÓN vigente?	4	4
	Preguntó: Va a pagar con PRIMAX GO? (exclusivo para estaciones PRIMAX GO) / EFFECTIVO o con TARJETA ?	5	5
4 Despacho	Indicó que apagara el MOTOR del auto.	1	1
	Indicó que el surtidor marcaba '0' (" marcador en cero ")	5	5
	Al momento de iniciar la carga, repitió el MONTO y el TIPO de combustible	5	5
5 Servicios	Ofreció servicios adicionales? ("Desea que limpiemos la LUNA , midamos NIVELES DE ACEITE o tiene algún DESPERDICIO para botar")	7	7
	Marcar con una X: Lunas X Niveles Desperdicios X		
6 Pago	Ofreció BOLETA o FACTURA ("¿Desea boleta o factura?")	2	2
	Solicitó la TARJETA BONUS	2	2
	ENTREGÓ boleta o factura.	5	5
7 Despedida	DESPEDIDA del playero: "Gracias por venir a PRIMAX " (5 puntos) Gracias o similar (3 puntos) No se despidió (0 puntos)	5	5
8 Actitud del playero	Evaluación de la EXPERIENCIA DE COMPRA Expresión facial AMABLE	10	10
	Estableció CONTACTO VISUAL con el Cliente	10	10
	Trato AMABLE y CALIDO	10	10
Nombre del playero: ERNESTO		Fecha: 22 diciembre 2017	Turno: 2
Forma de pago: A			
a) Descripción del playero en caso no tenga pin: (Indicar número de isla) b) El playero vestía zapatillas de color: c) Promoción ofrecida: NINGUNA d) Promoción exhibida en la isla: NINGUNA e) Comentarios sobre la atención: PLAYERO ATIENDE DE MANERA MUY AMABLE			
Imagen de la estación: Muy Buena: X Buena: Regular: Mala:			
Comentario:			
Evaluación general: Muy Buena: Buena: X Regular: Mala:			
Comentario:			

ANEXO 4.



Ilustración 1 ADMINISTRADORA DE LA ESTACIÓN BENAVIDES. MARIA RUBIO G.



Ilustración 2 ESTACIÓN DE SERVICIOS BENAVIDES- COESTI SA.



Ilustración 3 DIALOGO CON JEFE DE PLAYA JANET DE LA EESS BENAVIDES.



Ilustración 4 ADMINISTRADORA DE LA ESTACION PACHACÚTEC FLOR AQUISE HUACANI.



Ilustración 5 ESTACIÓN DE SERVICIOS PACHACÚTEC SAC

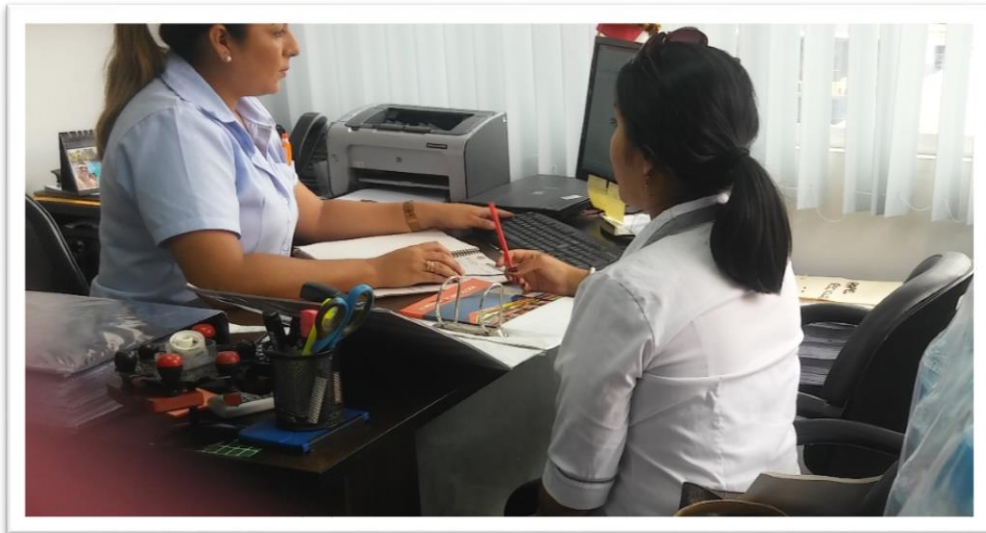


Ilustración 6 DIALOGO CON LA ASISTENTA ADMINISTRATIVA DE BENAVIDES KATHERINE MEDINA FEIJO

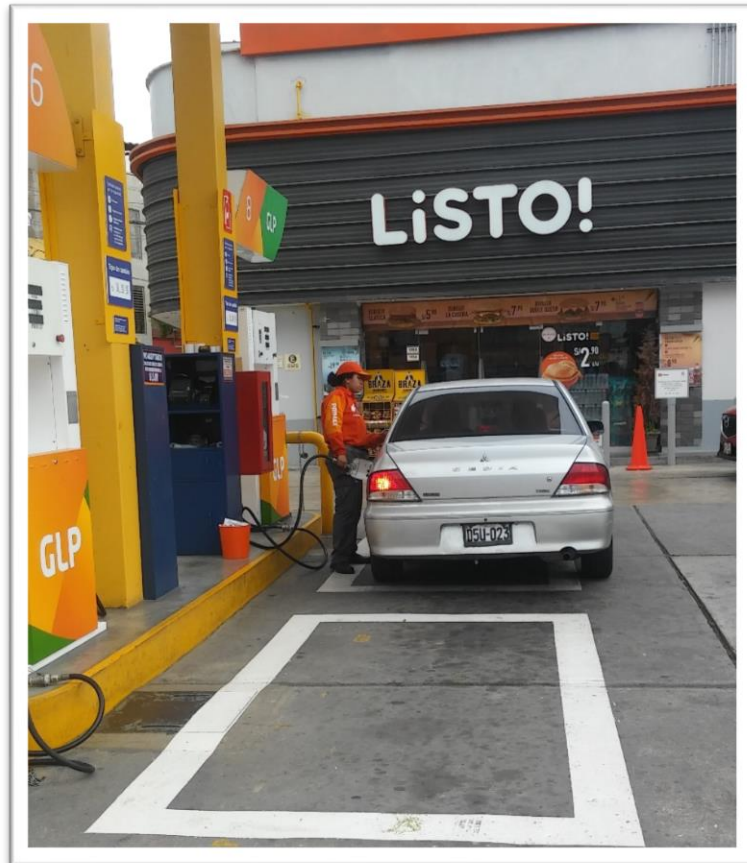


Ilustración 7 OBSERVACION DE LOS PASOS DE ATENCION AL CLIENTE DEL KBA QUE EVALUA PRIMAX EN LA EE.SS. BENAVIDES

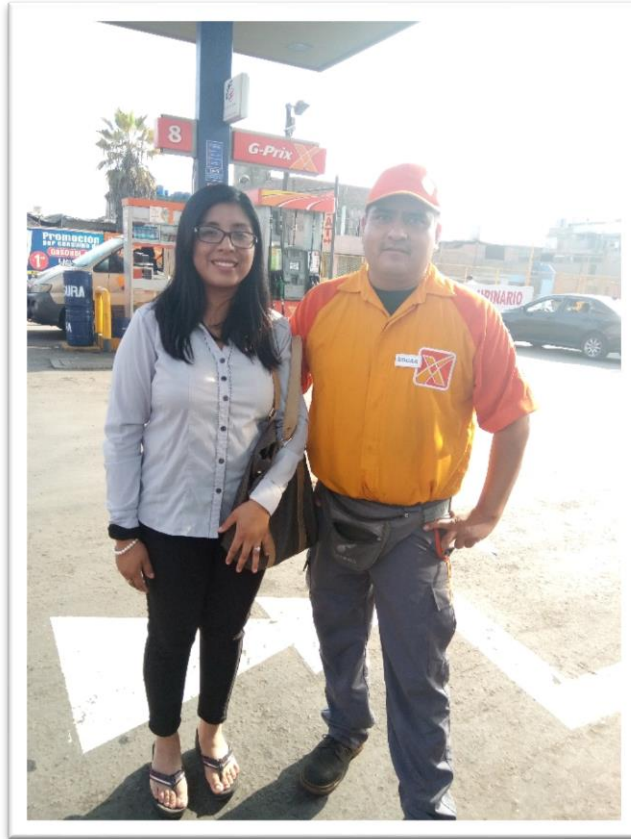


Ilustración 8 DIALOGO CON EL JEFE DE PLAYA EDGAR SAYCO RODRIGUEZ DE LA EE.SS. PACHACUTEC

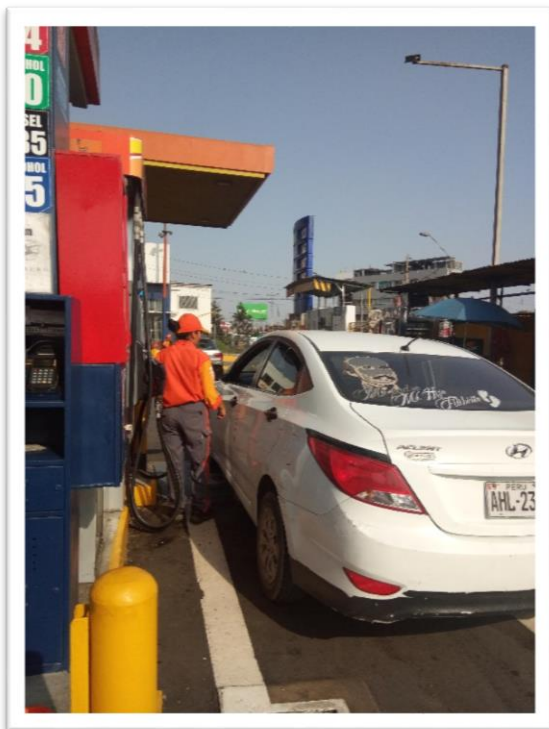


Ilustración 9 OBSERVACION DE LOS PASOS DE KBA: LLEGADA DEL CLIENTE Y ATENCION AL CLIENTE- EE.SS. PACHACUTEC

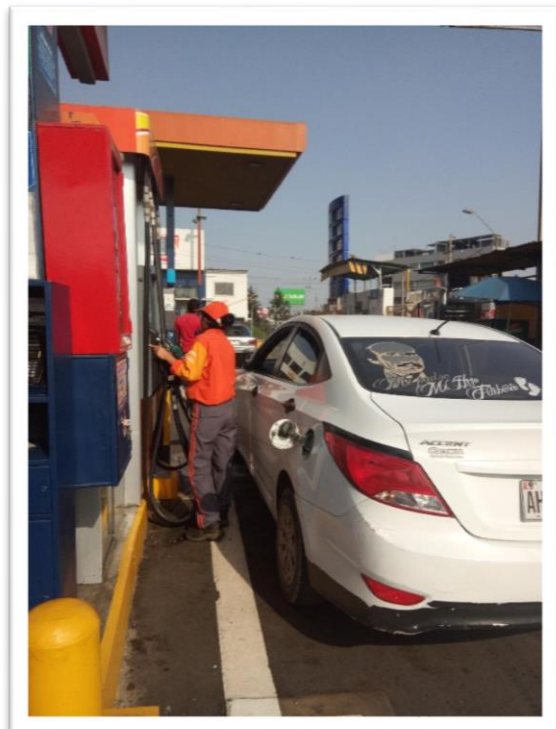


Ilustración 10 MARCACION DE LA ORDEN EN LA MAQUINA Y CONSULTA SI VA A CANCELAR CON EFECTIVO O TARJETA (PAGO) EE.SS. PACHACUTEC

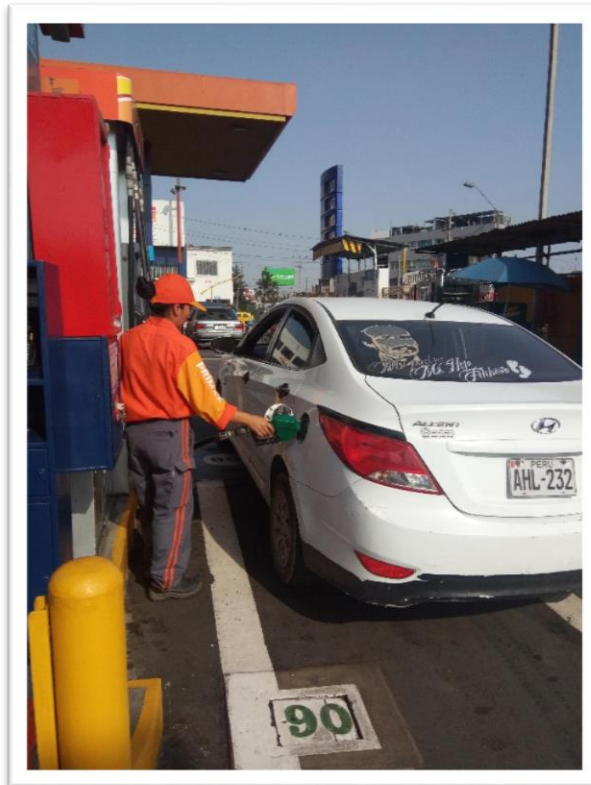


Ilustración 11 DESPACHO Y LUEGO OFRECIO OTRO SERVICIO SI DESEA BOTAR ALGUN DESPEDICIO – EE.SS. PACHACUTEC

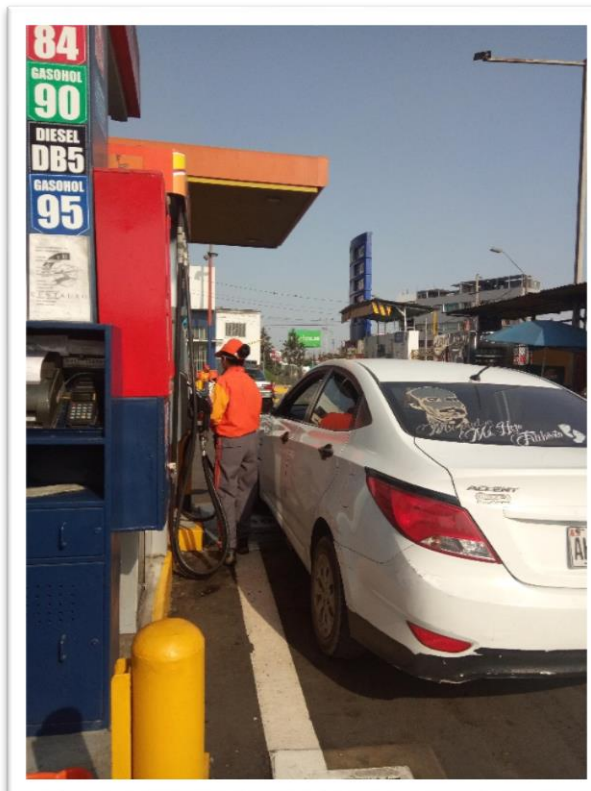


Ilustración 12 DESPEDIDA Y ENTREGA DE COMPROBANTE DE PAGO- EE.SS. PACHACUTEC

ANEXO 5.

INSTRUCTIVO

Para utilizar el formato del plan de seguimiento de mejora, es necesario seguir los siguientes pasos:

A. Datos generales: Debe llenar cada casilla con la información general que se le solicita. No debe omitir ningún dato.

B. Criterio de evaluación final: Marcará con una X la casilla del resultado obtenido en la evaluación del desempeño y que es objeto del proceso de seguimiento de mejora.

C. Descripción: De acuerdo a los aspectos evaluados con anterioridad, deberá indicar en las casillas correspondientes cuales fueron las características en las que el empleado presenta mayor carencia. Aquellos aspectos que merecen acciones correctivas.

D. Acciones de mejora (propuestas): escriba las actividades que usted planteará como acción de mejora a las debilidades encontradas en la persona evaluada.

E. Plazo de ejecución: Marcará con una X en la casilla correspondiente de acuerdo al plazo que usted determine que será necesario para poder evidenciar un resultado de mejora, por cada propuesta planteada.

F. Indicador del cumplimiento alcanzado: En este indicador deberá marcar con una X en la casilla correspondiente cual fue el nivel de cumplimiento obtenido durante el plan de mejora.

G. Objetivos planteados: Describa brevemente el objetivo que se pretende lograr con las acciones de mejora planteadas para subsanar la debilidad.

H. Observaciones y/o comentarios: Presente comentarios u observaciones que considere necesarios.

Instrumento para el seguimiento de la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de las EE.SS Benavides y Pachacútec - PRIMAX

A. DATOS GENERALES				
* Estacion de servicio:				
* Nombre y Apellido del evaluado:				
* Cargo del evaluado:				
* Fecha:				
* Evaluador:				
* Cargo del evaluador:				
B. CRITERIO DE EVALUACION FINAL				
Excelente	Bueno		Regular	Malo
C. DESCRIPCIÓN				
Debilidades detectadas (aspectos que necesiten acciones correctivas en el trabajador)				
1. Presentación personal				
2. Llegada del cliente				
3. Atención al cliente				
4. Despacho				
5. Servicios				
6. Pago				
7. Despedida				
8. Actitud del playero				
D. ACCIONES DE MEJORA		E. PLAZO DE EJECUCIÓN		
		Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
F. INDICADOR DEL CUMPLIMIENTO ALCANZADO				
SATISFACTORIO		ACEPTABLE		NECESITA MEJORAR
G. OBJETIVOS PLANTEADOS				
H. OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS				
Firma evaluador:		Firma del evaluado:		
Nombre:		Nombre:		
Cargo:		Cargo:		
Sello:				

ANEXO 6

CUADRO COMPARATIVO.

SITUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL	RESULTADOS PROYECTADOS
<p>En las estaciones de servicio de Benavides y Pachacutec presentan deficiencias en los siguientes indicadores:</p> <p>El indicador de atención al cliente, despacho y servicios presentan menor puntaje ya que no cumplen con los pasos de atención al cliente como el saludo, realizar la pregunta si desea tanque lleno?, y ofrecer otros servicios como si desea votar algún desperdicio?, así como despedida, los colaboradores tienen puntaje regular en la evaluación de desempeño que es evaluado a través de un cliente incognito de la misma empresa para medir los resultados, lo cual los colaboradores obtienen puntajes regulares. Creando una posible mala imagen para nuestros clientes externos el cual puede generar una disminución de las ventas diarias de combustible.</p>	<p>Gracias a la implementación de un Instrumento de control de evaluación de desempeño, junto con la buena retroalimentación del administrador de cada estación de servicios, se proyectó a obtener el puntaje 100 que significar Excelencia en la evaluación del desempeño, el cual será recompensado con un incentivo económico y por parte del Administrador de la estación un reconocimiento al esfuerzo de alcanzar la excelencia en la atención al cliente que son el principal recurso humano para que sea conocido y prestigiosa la marca Primax.</p> <p>Así mismo, se generaría un aumento de ventas, y por ende de utilidades, esto indica que el personal está trabajando, brindando un servicio de calidad y que todos persiguen un mismo objetivo común.</p> <p>Disminución del ausentismo de los empleados a la empresa, esto implica que dicho reconocimiento está dando resultados óptimos.</p>

DIAGRAMA DE PROCESO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO BENAVIDES Y PACHACUTEC.

