

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PROPUESTA DE MEJORA PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA TIENDA KFC 34 MATELLINI - DELOSI S.A. –
DISTRITO DE CHORRILLOS - PROVINCIA DE LIMA”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

OLARTE MONTES, MORELIA MILAGROS

ASESOR

VILCA CÁCERES, MARINA

Villa El Salvador

2021

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de suficiencia profesional a Dios, quien es mi soporte y maestro en todo este camino de la vida.

A mis padres y hermanos por su apoyo constante y motivación en toda mi etapa universitaria para seguir buscando siempre lo mejor y superarme a mí misma.

A mis docentes, quienes me brindaron la formación profesional a lo largo de mis años de estudio universitario ya que sin su ayuda no habría podido realizar mi trabajo de investigación; a todos ellos muchas gracias por cada palabra y consejo.

AGRADECIMIENTO

A mi alma máter, Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur que me acogió durante mi formación profesional y académica.

A mis padres y hermanos por su motivación en este proceso de desarrollo profesional.

A mi asesora, la Dra. Marina Vilca, quien me orientó a lo largo del desarrollo del presente trabajo de investigación.

A mis revisores por el apoyo y sugerencias de mejora en el trabajo de suficiencia.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
LISTADO DE FIGURAS	vi
LISTADO DE TABLAS	vii
RESUMEN	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	2
1.1 Contexto.....	2
1.2 Delimitación Temporal y Espacial del Trabajo	4
1.3 Objetivos	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	5
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	5
2.1.2 Antecedentes Nacionales	6
2.2 Base Teórica.....	8
2.2.1 Administración de Recursos Humanos	8
2.2.1.1 Importancia de la administración de recursos humanos para los gerentes	9
2.2.2 Desempeño Laboral.....	10
2.2.3 Importancia del desempeño laboral	10
2.2.4 Objetivos del desempeño laboral.....	11
2.2.5 La gestión del desempeño	13
2.2.6 Características del desempeño laboral.....	14
2.2.7 Elementos del desempeño laboral.....	15
2.2.8 Evaluación del desempeño laboral	16
2.2.8.1 Porque se evalúa el desempeño	16
2.2.9 Métodos para la evaluación del desempeño.....	18
2.2.9.1 Método de escala	18
2.2.9.2 Método de elección forzada.....	19
2.2.9.3 Método de investigación de campo	20
2.2.9.4 Método de incidentes críticos	21
2.2.10 Beneficios de la evaluación del desempeño	21
2.2.11 La entrevista en la evaluación del desempeño	22
2.2.12 Dimensiones del desempeño laboral	23
2.2.12.1 Capacidad laboral.....	24
2.2.12.2 Desarrollo.....	25

2.2.12.3 Eficacia	26
2.2.13 Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral	28
2.2.13.1 Teoría de las 4 C´s del salario emocional.....	29
2.2.13.2 Factores del salario emocional	30
2.2.13.3 Salario emocional del personal y capacitación	31
2.2.13.4 Salario emocional del personal y clima organizacional	33
2.2.13.5 Salario emocional y desarrollo profesional	34
2.3 Definición de términos.....	35
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL	37
3.1 Descripción de la empresa.....	37
3.2 Determinación y análisis del problema.....	42
3.3 Resultados	46
3.4 Propuesta de mejora aplicada al salario emocional	58
3.4.1 Capacitación al personal.....	60
3.4.1.1 Entrenamiento	61
3.4.1.2 Proceso para el entrenamiento al personal	62
3.4.1.3 Beneficios obtenidos por el entrenamiento al personal	64
3.4.1.4 Programa de capacitación	66
3.4.1.5 Beneficios obtenidos de los programas de capacitación	76
3.4.2 Plan de comunicación efectiva	78
3.4.2.1 Programa y cursos para mejorar la comunicación.....	78
3.4.2.2 Tácticas	81
3.4.2.3 Beneficios obtenidos.....	82
3.4.3 Proceso de desarrollo profesional.....	83
3.4.3.1 Beneficios obtenidos para el desarrollo profesional	89
Conclusiones.....	90
Recomendaciones.....	91
Referencias bibliográficas	92
Anexo	94
Anexo 1 Encuesta Desempeño Laboral	94
Anexo 2 Encuesta aplicada en googleforms	96
Anexo 3 Encuesta de las dimensiones del desempeño laboral	97

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. <i>Objetivos del desempeño laboral</i>	12
Figura 2. <i>Gestión del desempeño</i>	13
Figura 3. <i>Ciclo PDCA</i>	14
Figura 4. <i>Factores que afectan el desempeño del puesto</i>	16
Figura 5. <i>Salario emocional</i>	28
Figura 6. <i>Interconexiones de las remuneraciones emocionales</i>	29
Figura 7. <i>Cursos y entrenamiento al personal</i>	46
Figura 8. <i>Información para actualizar conocimientos</i>	47
Figura 9. <i>Realización de tareas con compañeros de trabajo</i>	48
Figura 10. <i>Realización de tareas asignadas dentro del tiempo establecido</i>	49
Figura 11. <i>Planes adecuados para mejorar habilidades</i>	50
Figura 12. <i>Comunicación efectiva</i>	51
Figura 13. <i>Ambiente de trabajo adecuado</i>	52
Figura 14. <i>Resolución de problemas</i>	53
Figura 15. <i>Trabajo a largo plazo</i>	54
Figura 16. <i>Cumplimiento de metas</i>	55
Figura 17. <i>Puesto de trabajo</i>	56
Figura 18. <i>Realización de funciones dentro del área de trabajo</i>	57
Figura 19. <i>Factores del salario emocional</i>	60
Figura 20. <i>Participación del equipo gerencial en el entrenamiento</i>	61
Figura 21. <i>Procesos del entrenamiento</i>	62
Figura 22. <i>Puesto de trabajo</i>	84
Figura 23. <i>Etapas del proceso de desarrollo</i>	85
Figura 24. <i>Planificación de objetivos</i>	85
Figura 25. <i>Diagrama de flujo proceso de desarrollo profesional</i>	88

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. <i>Dimensiones del desempeño laboral</i>	27
Tabla 2. <i>Curso y entrenamiento al personal</i>	46
Tabla 3. <i>Información para actualizar conocimientos</i>	47
Tabla 4. <i>Realización de tareas con compañeros de trabajo</i>	48
Tabla 5. <i>Realización de tareas asignadas dentro del tiempo establecido</i>	49
Tabla 6. <i>Planes adecuados para mejorar habilidades</i>	50
Tabla 7. <i>Comunicación efectiva</i>	51
Tabla 8. <i>Ambiente de trabajo adecuado</i>	52
Tabla 9. <i>Resolución de problemas</i>	53
Tabla 10. <i>Trabajo a largo plazo</i>	54
Tabla 11. <i>Cumplimiento de metas</i>	55
Tabla 12. <i>Puesto de trabajo</i>	56
Tabla 13. <i>Realización de funciones dentro del área de trabajo</i>	57
Tabla 14. <i>Cuadro de resumen de la propuesta</i>	59
Tabla 15. <i>Proceso de entrenamiento</i>	65
Tabla 16. <i>Cursos dirigidos</i>	66
Tabla 17. <i>Fundamentos generales</i>	68
Tabla 18. <i>Diagrama de Gantt / Fundamentos generales</i>	69
Tabla 19. <i>Funciones del área de servicio</i>	70
Tabla 20. <i>Diagrama de Gantt / Programa área de servicio</i>	71
Tabla 21. <i>Área de producción</i>	72
Tabla 22. <i>Diagrama de Gantt / Programa área de producción</i>	73
Tabla 23. <i>Delivery</i>	74
Tabla 24. <i>Diagrama de Gantt / Programa para Delivery</i>	75
Tabla 25. <i>Comunicación efectiva</i>	79
Tabla 26. <i>Cronograma de los programas y cursos para una mejor comunicación</i>	80

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo general desarrollar una propuesta de mejora para el desempeño laboral de los trabajadores de la tienda KFC 34 Matellini – Delosi S.A., Distrito de Chorrillos – Provincia de Lima, buscando así mejorar los problemas que se presentan dentro del área de trabajo como la falta de entrenamiento y cursos, mejorar la comunicación efectiva y que los trabajadores no se proyectan a trabajar en largo plazo dentro de la tienda. Asimismo, la metodología fue de tipo aplicada – descriptivo, empleando la técnica de la encuesta, la cual fue aplicada a 48 colaboradores. Respecto a las dimensiones del desempeño laboral; en la capacidad laboral se identifica la falta de cursos y entrenamiento al personal; en la dimensión de desenvolvimiento, se identifica que el 45.8% de colaboradores algunas veces perciben una comunicación efectiva entre compañeros y en la dimensión de la eficacia se identifica que el 22.6% de colaboradores se visualiza a trabajar a largo plazo. Finalmente, el trabajo concluye con el desarrollo de una propuesta de mejora para el desempeño laboral de los trabajadores de la tienda KFC 34 Matellini aplicando el salario emocional, para ello se implementó tres factores, los cuales son: capacitación y entrenamiento, comunicación efectiva y ascensos y promociones que nos permitirá mejorar cada necesidad percibida en las siguientes dimensiones: capacidad laboral, desenvolvimiento y eficacia.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional toma como base de estudio el desempeño laboral, para lograr cumplir los objetivos planteados de la tienda KFC34 Matellini – DELOSI S.A entre el periodo de enero a noviembre 2021, se utilizó como herramienta principal de recolección de datos la observación y la realización de encuestas.

En el capítulo I, se presenta los aspectos generales del presente trabajo, donde se explicará el contexto de la empresa, el problema que se está atravesando, así como la delimitación del trabajo. Por otro lado, se muestra los objetivos que tendrá el presente trabajo de acuerdo a la mejora del desempeño laboral.

En el capítulo II, se ha analizado el marco teórico fundamental de desempeño laboral, primero inicia mencionando los antecedentes del trabajo, por consiguiente, se detalla referencias teóricas de desempeño laboral y del salario emocional tema del cual nos centraremos para desarrollar la propuesta de mejora, determinaremos también las definiciones más importantes que se utilizaran en el trabajo.

En el capítulo III, se da desarrollo al trabajo de suficiencia profesional, se detalla el contexto laboral, aspectos metodológicos, explicación del problema y justificación, asimismo se presentará los resultados obtenidos de la encuesta realizada y ejecución de los factores del salario emocional para el desarrollo de la propuesta de mejora del desempeño laboral, se explica los resultados obtenidos que benefician a la tienda.

Finalmente, se presenta las conclusiones de acuerdo a los objetivos planteados.

También, las respectivas recomendaciones del trabajo.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 Contexto

La empresa que es mi objeto de investigación, KFC 34 Matellini se fundó en el año 2012, pertenece a la cadena de comida rápida Kentucky Fried Chicken que cuenta con más de 112 locales a nivel nacional, llegando a Perú en el año 1981. Se dedica a la venta de comida rápida, preparación de pollo frito en todas sus presentaciones. A continuación, se presenta la lista de algunos productos que ofrece:

- Megas regulares (mega familiar, mega full, súper mega), consiste en un balde de piezas de pollo, complementos, ensalada y bebida a elección.
- Combos para 2 (chick´n Share)
- Bix box (bix box classic, titan, full)
- Combos personales
- Sandwiches y tostados
- Pie de manzana
- Pure, ensalada, papas familiares

Se detalla la misión y visión establecidas por la franquicia KFC- Delosi S.A:

Misión:

Crecer cada día más unidos aprendiendo junto a la marca de restaurantes líderes para crear momentos de felicidad alrededor de la mesa.

Visión:

Ser la empresa líder en la comercialización, distribución de productos, la conservación y procesamiento de estos, que ofrece productos y servicios con calidad de punta, que generen valor agregado al cliente y se conviertan en alternativas para el desarrollo económico, social y cultural, de clientes, empleados y accionistas.

La tienda tiene como objetivo principal cubrir la demanda a nivel distrital y poder ofrecer sus productos de calidad, así como generar sus entregas de productos dentro de los tiempos establecidos, logrando mayores transacciones e incrementar sus ventas. Por otro lado, busca resultados extraordinarios aprobando sus visitas inopinadas como Auditorías externas e internas, NSF, Rocc o visitas municipales.

En la actualidad el recurso humano se ha vuelto indispensable para las empresas, debido a que son la base para toda organización, especialmente para KFC que considera a sus colaboradores como el recurso más importante, sin los trabajadores la empresa no podría operar y lograr sus resultados extraordinarios.

Por ello en estos tiempos el enfoque en los colaboradores es mayor, por lo cual brinda las herramientas necesarias y otorga actualización de conocimientos para un mejor desempeño en la empresa misma.

Se observó que la tienda KFC34 Matellini los colaboradores no se encuentran capacitados correctamente, asimismo respecto al clima laboral no se aprecia una adecuada comunicación entre sus compañeros de trabajo y por otro lado el bajo índice de ascensos logrados en el año ocasionando ello que no se proyecten a trabajar a largo plazo dentro de la organización.

Por lo tanto, se busca desarrollar una propuesta de mejora para el desempeño laboral de los colaboradores de la tienda KFC 34 – Matellini, con la finalidad de encontrar y establecer puntos de mejora para el desempeño laboral de los colaboradores obteniendo como resultado mejoras en su rendimiento tanto individual como colectivo.

1.2 Delimitación Temporal y Espacial del Trabajo

Delimitación temporal

El presente trabajo de investigación se desarrolló en un plazo de once meses, comprendidos desde enero a noviembre del 2021.

Delimitación espacial del trabajo

Este trabajo de investigación se desarrolló en la tienda KFC 34 Matellini, ubicado en el distrito de Chorrillos, provincia de Lima.

1.3 Objetivos

Objetivo general:

Desarrollar una propuesta de mejora para el desempeño laboral de los trabajadores de la tienda KFC 34 Matellini – Delosi S.A., Distrito de Chorrillos – Provincia de Lima.

Objetivos específicos:

O.1 Describir la capacidad laboral de los trabajadores de la tienda KFC 34 Matellini – Delosi S.A., Distrito de Chorrillos – Provincia de Lima.

O.2 Describir el desenvolvimiento de los trabajadores de la tienda KFC 34 Matellini – Delosi S.A., Distrito de Chorrillos – Provincia de Lima.

O3. Describir la eficacia laboral de los trabajadores de la tienda KFC 34 Matellini – Delosi S.A., Distrito de Chorrillos – Provincia de Lima.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Santamaría (2020) en su tesis titulada “ Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.”, con el proposito de optar el título de Master en Desarrollo del Talento Humano de la Univeridad Andina Simón Bolívar, Área de Gestión. Tuvo como objetivo determinar si la variable clima organizacional incidió o no en la variable desempeño laboral de la empresa Datapro S.A. La metodología de estudio fue mixto cuantitativo – cualitativo, tuvo un diseño no experimental, transeccional y correlacional. Como conclusión se demuestra que el clima organizacional y sus dimensiones si inciden en el desempeño laboral de la empresa Datapro S.A.

Alvarado & Suarez (2018) en su tesis titulada “Mejora del desempeño laboral del Talento humano de la empresa Transp Enangeal S.A”, con el proposito de optar el título de Master en Ingeniería comercial de la Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas. Su objetivo fue buscar la mejora del rendimiento laboral de sus trabajadores de la empresa Transp Enangeal S.A. Asimismo, la metodología fue deductivo e inductivo, método empírico con instrumento de encuesta y la entrevista. Como conclusión indican que es necesario evaluar y asi proponer mejoras en el clima organizacional y que impacten al desempeño laboral; señalan de esta forma que lo principal sea establecer una adecuada relacion entre los jefes y subordinados.

Clark (2018) en su tesis titulada “Factores que influyen en el Desempeño Laboral de los empleados de servicio de las empresas Hoteleras del Sur de Sonora”, con el propósito de optar el grado de Doctora en Filosofía con especialidad en Administración de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Mexico. Tuvo como objetivo examinar el impacto que tienen los factores como la estabilidad económica, satisfacción laboral, la relación con los superiores, las condiciones

y medio ambiente en el trabajo y los problemas con los compañeros con el desempeño laboral de los empleados. La metodología que uso fue descriptiva con un enfoque cuantitativo usando instrumentos como al encuesta. Se concluyo que mantener una buena relacion con los jefes y una adecuada estabilidad economica generan impactos positivos al desempeño laboral, mientras que se presentan impactos negativos en relacion a la satisfaccion laboral asimismo señala que las condiciones laborales en el area de trabajo y las diferencias entre colaboradores no afectan al desempeño laboral.

Figuroa (2018) en su tesis titulada “Factores que afectan el Desempeño laboral de un grupo de colaboradores entre 20 y 25 años de edad que ascienden a un rango de jefatura por primera vez en su carrera”, con el proposito de obtener la Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional de la Universidad Rafael Landívar , Facultad de humanidades. Su objetivo fue reconocer cuales son los factores que impactan al rendimiento de los trabajadores los cuales han sido promovidos ultimamente a un cargo de jefatura por primera vez en su carrera profesional. La investigación es tipo descriptiva en la cual se estudio a 30 colaboradores con un rango de edad que oscilan entre los 20 – 25 años. Concluyo, que lo que genera un impacto hacia el redimiento de los nuevos jefes es el aprender a lograr una adecuada comunicación entre sus trabajadores y la responsabilidad que implica el nuevo cargo.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Castillo de la Cruz (2020) presento la tesis titulada “Propuesta de mejora del Desempeño laboral para la Gestión de Calidad de la Mype, rubro restaurante, caso: "Coral", San Vicente - Cañete, 2020”, con el proposito de obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas, Tuvo como objetivo proponer una propuesta de mejora del rendimiento laboral para una adecuada gestion de calidad. La metodología fue de enfoque cuantitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental de corte transversal. Concluyo que la propuesta de mejora se

centra en poder mejorar las cualidades propuestas como el perfil de los trabajadores, un adecuado desenvolvimiento, mejoras en la capacidad laboral, por lo cual proponen retroalimentaciones y brindar capacitaciones a sus trabajadores, para lograr cumplir con los objetivos de la empresa.

Cardenas (2018) presento la tesis titulada “Mejora del Desempeño laboral mediante la implementación de la metodología 5S’s en el área de impresión de la empresa Soluciones Gráficas SAC- Huancayo – 2017”, con el proposito de obtener el título de Ingeniero Industrial en la Universidad Continental, Facultad de Ingeniería ,. Tuvo como objetivo determinar la mejora del desempeño laboral mediante la implementación de la metodología 5S’s en el área de impresión de la empresa Soluciones Gráficas SAC, 2017. Asimismo , la metodología fue diseño pre experimental, nivel explicativo y aplicada, se uso el cuestionario para recolección de datos. Se concluyo que la implementación de la metodología 5S’s mejoró significativamente el rendimiento laboral del área de impresión

Montoya (2018) presento la tesis titulada “ Diagnostico del desempeño laboral y propuesta de mejora en las estaciones de servicio Benavides y Pachacutec del grupo Primax, Periodo 2017”, con el proposito de optar el título de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Nacional Tecnologica de Lima Sur, Facultad de Ingeniería y Gestión, Tuvo como objetivo describir la situación del desempeño laboral en las estaciones de servicios Benavides y Pachacútec. La metodología fue de tipo descriptiva – cualitativa, 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. Se concluyo 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.

Medina (2017) presento la tesis titulada “ Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017”, con el proposito de obtener el grado de Maestra en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado,. Tuvo como objetivo

determinar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa, Chimbote 2017. Asimismo, la metodología fue diseño no experimental y utilizó la observación como técnica. En conclusión, se observó un deficiente desempeño laboral en el personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa.

2.2 Base Teórica

2.2.1 Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es una manera de enlazar tanto los recursos humanos con las tareas en el lugar de trabajo. Es un área de estudio nuevo para los administradores que pueden ser aplicadas en distintas empresas, se basa en diferentes pruebas de conocimiento y también tratan los asuntos internos o externos de la empresa (Chiavenato, 2011, p.96).

Según (Mondy, 2010), señala que la ARH es lograr que los trabajadores colaboren con el logro de los objetivos de la empresa. De igual forma se indica que todo gerente o administrador debe saber utilizar sus recursos tanto humanos como físicos ya que el manejar los recursos humanos es un gran desafío.

Temas que se deben analizar para tener conocimiento de los conceptos y técnicas que se necesitan para tratar los asuntos relacionados al personal:

- Realizar análisis de los puestos
- Planear necesidades de personal
- Seleccionar a los candidatos para los puestos
- Orientar y capacitar a los nuevos empleados
- Administrar los sueldos
- Proporcionar incentivos y prestaciones
- Evaluar el desempeño

- Comunicar
- Crear un compromiso en los empleados (Dessler, 2009)

2.2.1.1 Importancia de la administración de recursos humanos para los gerentes

Según Dessler (2009), es importante la administración de recursos humanos ya que nos permite evitar índices de rotación, generar contratos correctos, contratar a las personas correctas en los procesos de selección, posicionar a las personas adecuadas en los puestos requeridos, nos ayuda a una mayor eficacia en las operaciones, respetar las normas (p.3).

Se definen tres razones importantes de la ARH, en primer lugar nos permite tener una ventaja competitiva contra otras empresas, segundo lugar es pieza fundamental en las estrategias que realicen las empresas a nivel organizacional en el cual nos indican que a los trabajadores se les tiene que tratar como parte de la empresa y socios de la organización para generar una diferenciación con otras organizaciones y no solo verlos como un costo y por último el trato que se brinda a sus colaboradores tienen que ser las adecuadas ya que ello impacta a su rendimiento laboral (Robbins & Coulter, 2014)

En la actualidad la ARH es de suma importancia debido al enfoque que se brinda a los recursos humanos en este caso a los colaboradores, señalan que el punto de quiebre de una organización que pueda impedir su crecimiento ya no es el capital o el no tener recursos físicos, consideran el capital humano como cuello de botella de las organizaciones por ello es la importancia de saber elegir y mantener a los trabajadores. Ya sea iniciando desde un adecuado proceso de selección y los tratos correctos dentro de la organización, cumpliendo las normativas interpuestas por el área donde se labora, así como brindando las condiciones adecuadas para su estadía en la organización.

2.2.2 Desempeño Laboral

El rendimiento o desempeño laboral “es uno de los constructos que mayor atención ha recibido por parte de los estudiosos del comportamiento organizacional. Posiblemente, su popularidad se deba a que la competitividad y la productividad de las organizaciones se encuentran íntimamente ligadas al desempeño individual de sus miembros” (Gabini, 2018, p.255). Asimismo indican que es la realización de tareas que realizan los colaboradores, empresas y equipos en busca de alcanzar los objetivos de la empresa así como de resultados extraordinarios (Chiavenato, 2017, p.206).

El desempeño o rendimiento laboral es como la persona se va a comportar en el cargo que ocupa, es una unión de coste beneficio ya que otros se pueden basar y mejorar su rendimiento cuando las recompensas son mayores (Chiavenato, 2017).

Es lo que el colaborador busca conseguir en base a los objetivos que se proponga, en base a las estrategias, una adecuada capacidad, competencias y cualidades que tiene el colaborador ayuda a que logre un desempeño adecuado dentro de su área de trabajo que como resultado la misma organización se ve beneficiado debido a que si el trabajador mejora su desempeño ejecutan mejores sus tareas dentro de la empresa.

2.2.3 Importancia del desempeño laboral

Según Robbins & Judge (2013) indica que antes las empresas solo evaluaban la manera en que los colaboradores realizaban las tareas asignadas y se enfocaban solo en lo que solicitaba su puesto o función que realizaban, sin embargo se identificó tres tipos de comportamientos que engloban el rendimiento laboral:

a) Desempeño en la tarea:

Como su mismo nombre indica se enfoca en las tareas, analiza el rendimiento dentro de la organización, autores como Campbell clasifica el desempeño de la tarea en dos , tanto específicas y no específicas. Según

Borman & Motowidlo indica que se relaciona con la empresa, es decir en relación al proceso de cambio de los recursos en bienes provistos para un cambio económico (Gabini,2018).

b) Civismo:

Dirigido al ámbito psicológico de cada colaborador, es decir el apoyo y soporte recibido por sus compañeros.

Asimismo indican que son comportamientos de soporte que van a favorecer a la empresa a pesar que ello no sea recompensado, ayuda al crecimiento de la empresa. En los cuales se centra al apoyo que se realiza como equipo, en los trabajos de los compañeros, cumplir las reglas establecidas, seguir los procedimientos y procesos establecidos por la empresa (Gabini, 2018).

c) Falta de productividad:

Se relaciona colaborador – empresa, el mal ambiente generado entre ambos, son comportamientos que perjudican a la empresa.

Lo definen como las conductas antisociales que se realiza dentro del área laboral, el incumplimiento de las normas y generación de un mal clima laboral. Tenemos colaboradores que generan negatividad incluso buscan introducir ello a sus compañeros de trabajo (Gabini, 2018).

2.2.4 Objetivos del desempeño laboral

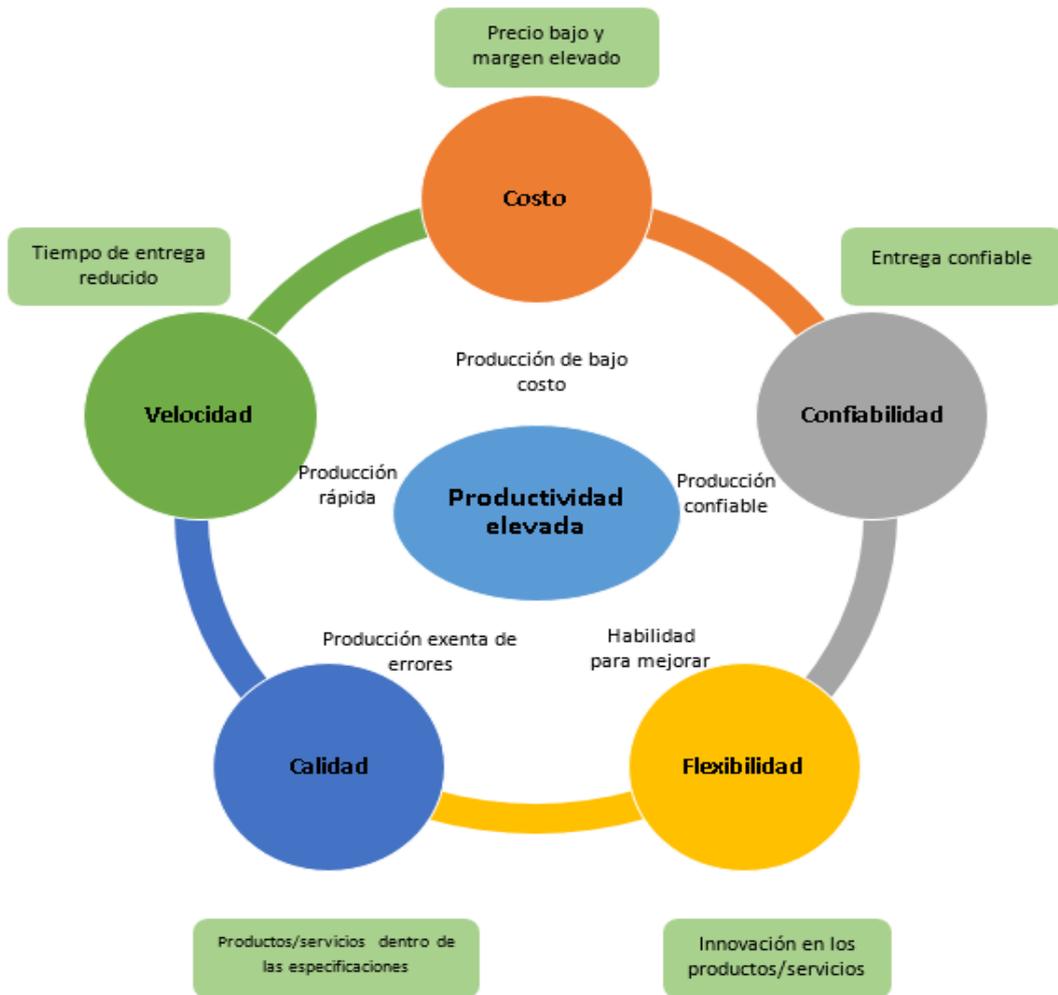
El rendimiento laboral ayuda a tomar decisiones como de crecimiento profesional, traslados o ceses. De esta forma su evaluación nos permite identificar si algún colaborador necesita refuerzo en capacitaciones y desarrollo, ya que permite identificar las habilidades y competencias que poseen los colaboradores (Robbins & Judge, 2013, p. 555).

Según Chiavenato (2017). Los objetivos del desempeño abarcan desde los niveles organizacionales hasta el nivel técnico. Por ende establece que los objetivos nos van a ayudar a mejorar lo siguiente: la calidad, mejora en los tiempos de realizar las tareas, trabajo más eficaz y mejora en la innovación de servicios (p. 207).

Por lo tanto los objetivos del desempeño ayudan a mejorar los siguientes aspectos: calidad, velocidad, confiabilidad, flexibilidad y costo.

Figura 1

Objetivos del desempeño laboral



Nota. Objetivos del desempeño laboral: Efectos internos y externos de los cinco objetivos del desempeño. Tomado de Administración de Recursos Humanos, por Idalberto Chiavenato, 2017, p. 208.

2.2.5 La gestión del desempeño

La gestión del desempeño se centra en los procesos administrativos como la planeación, organización, dirección y control de toda la empresa para que garantice el logro de los objetivos y entregar trabajos eficientes. De igual manera todo colaborador debe ir mejorando de manera progresiva su rendimiento. Por lo cual el encargado o líder no solo se encarga de la observación del cumplimiento de funciones si no debe intervenir para que los colaboradores aprendan más, tengan claro sus metas y objetivos, que tengan conocimiento de las cosas que deben mejorar y puedan alcanzar un mejor desarrollo en su rendimiento (Chiavenato, 2017).

Figura 2

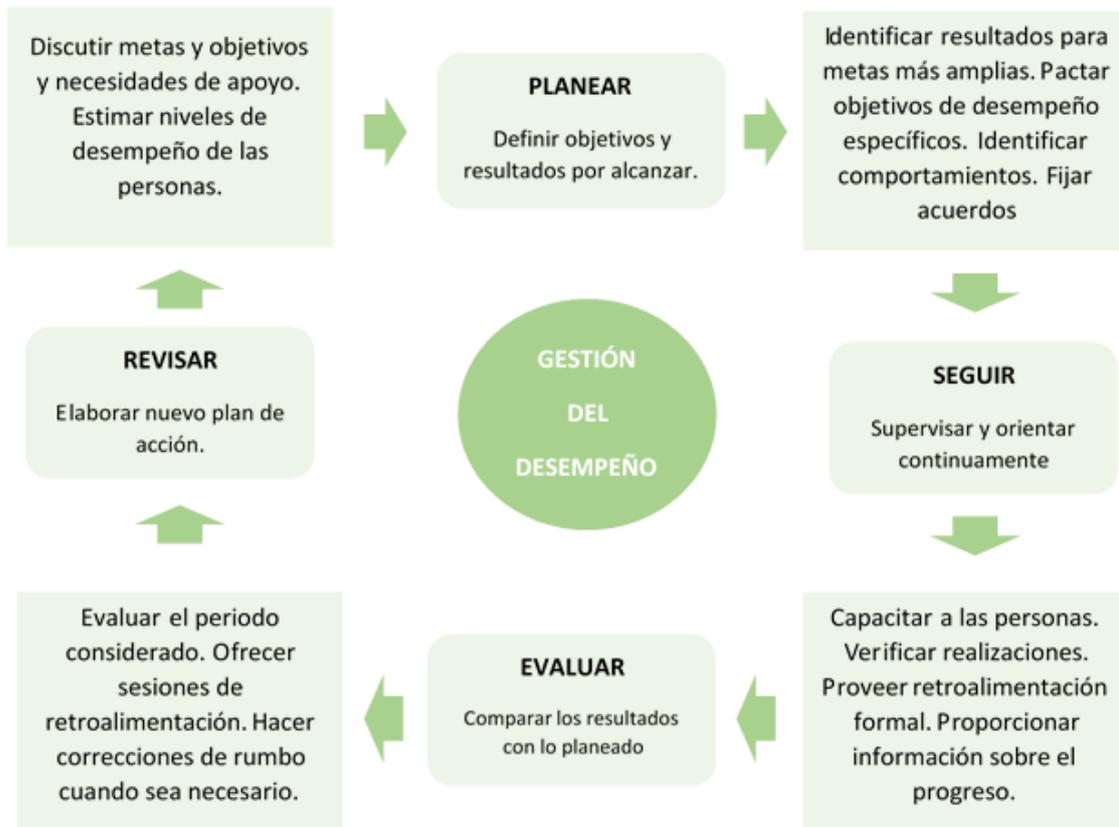
Gestión del desempeño



Nota. El proceso de gestión del desempeño. Tomado de Administración de Recursos Humanos, por Idalberto Chiavenato, 2017, p. 209.

Figura 3

Ciclo PDCA



Nota. Ciclo PDCA aplicado a la gestación del desempeño. Tomado de Administración de Recursos Humanos, por Idalberto Chiavenato, 2017, p. 209.

2.2.6 Características del desempeño laboral

Según Calcina (2013) señala que las características del rendimiento laboral se centran en los conocimientos, habilidades y capacidades. Por lo cual se presentan una lista de características del desempeño laboral mencionadas por diversos autores:

a) Adaptabilidad:

Se refiere a la capacidad de ser eficaz en nuestras funciones pese a las diversas áreas que se puedan asignar o responsabilidades.

b) Comunicación

Es expresar nuestras ideas y forma de pensar de una manera efectiva que puede ser individual o colectivo.

c) Iniciativa

Es dar el primer paso para realizar las funciones o tareas, participar activamente en los sucesos de logro de objetivos en la organización.

d) Conocimientos

Se refiere al logro alcanzado en sus conocimientos tanto teoricos como practicos relacionados a su trabajo.

e) Trabajo en equipo

Es la capacidad de poder trabajar con un grupo de personas, para juntos poder lograr tareas asignadas o alcanzar las metas propuestas por la empresa.

f) Desarrollo de talentos

Es las cualidades que se tiene para poder ayudar a otros a sobresalir o descubrir sus habilidades y conocimientos que posee de una manera eficaz.

2.2.7 Elementos del desempeño laboral

Los elementos del desempeño laboral son cruciales para la empresa, con el fin que logre sus metas establecidas, se detallan las siguientes:

El desempeño grupal: Es lograr metas en conjunto. Estableciendo el trabajo en equipo. Se basa en ciertos puntos: proceso de trabajo, insumos y calidad del bien.

El desempeño individual: Es el logro de metas establecidas a nivel personal para la mejora en la organización.

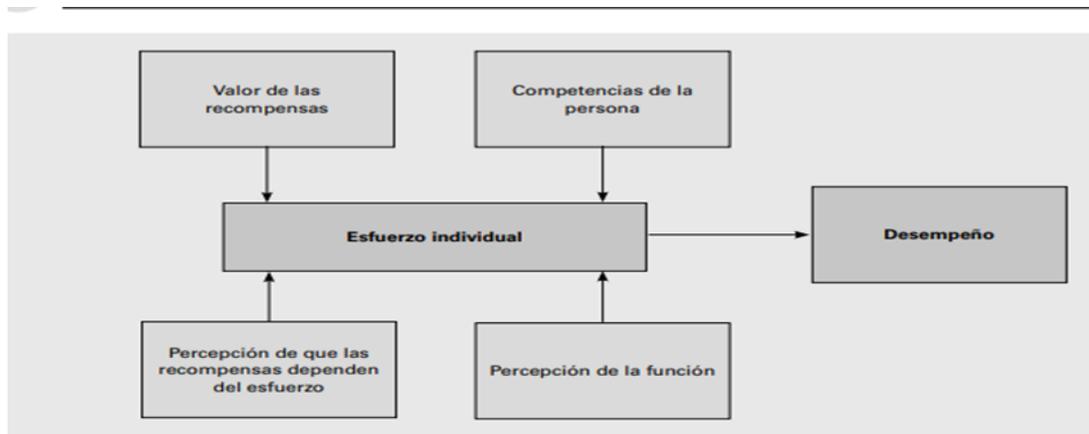
2.2.8 Evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño como indica Chiavenato (2017) es “una apreciación sistemática del desempeño de las personas y su potencial de desarrollo futuro” (pág. 206).

Por otro lado indican que es un sistema donde se supervisa y realiza exámenes de las tareas que ejercen los colaboradores, se sabe que la ED es indispensable y pieza fundamental para mejorar la administración de desempeño. Es una forma de evaluar a cada colaborador y permitirnos conocer si existen falencias dentro de la organización o la necesidad de implementar capacitaciones o mejorar el área de trabajo, así como nos permite identificar si tenemos a las personas correctas en el puesto adecuado (Mondy, 2010,p.23).

Figura 4

Factores que afectan el desempeño del puesto



Nota. Factores del desempeño del puesto. Tomado de Administración de Recursos Humanos, por Idalberto Chiavenato, 2017.

2.2.8.1 Porque se evalúa el desempeño

Se evalúa el desempeño debido a que todo trabajador debe conocer como se encuentra su rendimiento y como esta realizando su trabajo, de esa forma validar si necesita retroalimentación para mejor en ciertos aspectos.

Por consiguiente Dessler (2009) detalla algunas razones por la cual es necesario la evaluación del desempeño:

- a) Decisiones de pago o ascensos.
- b) Proceso de administración del desempeño, busca enlazar las metas estratégicas en objetivos específicos para los empleados en base la evaluación periódica del desempeño.
- c) Se identifica las falencias que pueda tener el colaborador para poder ejecutar un plan adecuado de capacitación.
- d) Se ofrecen oportunidades de carrera en base a sus fortalezas y debilidades (p.340).

Por otro lado Chiavenato (2009) nos brinda otras razones por la cual debemos conocer el rendimiento de los colaboradores:

- a) Recompensas: permite definir y tener una base para generar los aumentos de sueldos, bonificaciones o ceses de los colaboradores.
- b) Retroalimentación: permite conocer las capacidades, actitudes y competencias de cada colaborador.
- c) Desarrollo: permite conocer cuáles son sus capacidades más fuertes y cuales debe mejorar para aplicarlo en el área laboral.
- d) Relaciones: ayuda a conocer las opiniones de cada colaborador con respecto a otra. Para analizar si hay puntos de mejora.
- e) Potencial del desarrollo: permite conocer la capacidad del colaborador, analizar si cumple con los requisitos para mejorar y ofrecer puestos nuevos, ascensos y crecimiento en otras áreas.
- f) Asesoría: ayuda a los líderes verificar si sus colaboradores necesitan algún tipo de guía para su mejora en las actividades laborales.

2.2.9 Métodos para la evaluación del desempeño

Los métodos de evaluación del desempeño son un medio para el logro de resultados extraordinarios, cada organización es libre de elegir el método más adecuado para su empresa de acuerdo a la estrategia que implementen.

A continuación, se enumeran los métodos principales:

2.2.9.1 Método de escala

Es uno de los métodos más usados por las organizaciones debido a lo práctico que es aplicarlo, consiste en numerar una serie de características las cuales tendrán una clasificación en rango de valores, de esta forma para evaluar al empleado se va a obtener la nota más alta. Se puede medir distintos aspectos del desempeño laboral en la cual tenemos “dimensiones genéricas, como comunicaciones, trabajo en equipo; obligaciones del puesto y evaluaciones basadas en las competencias” (Dessler, 2009). El método de escala grafica genera la medición del desempeño de los colaboradores con ítem ya establecidos. De igual modo, indican que “algunas organizaciones emplean el método de evaluación de escalas gráficas para atribuir puntos con objeto de cuantificar los resultados de modo que facilite las comparaciones de empleados” (Chiavenato, 2011, p. 208).

Chiavenato (2017) señala que el metodo de escalas gráficas se clasifica por dos lados entre el desempeño no satisfactorio hasta el desempeño excelente , por lo cual esta conformado por tres aspectos:

- **Escalas gráficas continuas:** se caracteriza por solo centrarse en dos puntos en lo cual tiene un minimo o un maximo.
- **Escalas gráficas semicontinuas:** se caracteriza porque dentro de sus dos puntos extremos se encuentran dos mas para generar una mayor recaudación de información con respecto a la evaluación.
- **Escalas gráficas discontinuas:** se caracteriza por ser escalas ya definidos en el cual cada punto ya se encuentra descrito y la persona a

cargo tendra que elegir uno de ellos que se acople a lo que busquen obtener (p. 215-216).

2.2.9.2 Método de elección forzada

Es un método que consiste en elegir dos ítems de cuatro, por ello indican que es elección forzada ya que el evaluador solo puede elegir dos ítems que se acerque a la persona evaluada.

Según (Chiavenato,2017) el método de elección forzada se puede analizar de dos puntos distintos:

- a) El primer compuesto por dos frases negativas y dos positivas en la cual la persona que realiza la evaluación va a marcar el ítem que más describe al evaluado y el que menos se aplique al rendimiento del evaluado.
- b) El segundo consiste en plantear y proponer cuatro ítems positivos en el cual el evaluador elegirá solo dos que describan al evaluado (p. 219).

Ventajas y desventajas

Se presentan algunas ventajas establecidas por Chiavenato (2019), las cuales son:

- a) Los resultados obtenidos a través del método representan una mayor confiabilidad y son objetivas.
- b) El empleo del método es práctico y no es necesario una previa preparación para realizarlo (p. 219).

Las desventajas que indican Chiavenato (2019), establece lo siguiente:

- a) Para realizar los ítems establecidos necesita una evaluación rigurosa.
- b) Se centra en clasificar y obtener resultados en tres aspectos: lo bueno, medios y malo.

- c) No genera una información general a la persona que genera la evaluación sobre los resultados obtenidos (p. 220).

2.2.9.3 Método de investigación de campo

Es un método más amplio y estructurado ya que el gerente o supervisor va a recibir asesoría de una persona capacitada en evaluación de desempeño para de esta forma identificar los motivos o causas del desempeño de cada empleado, así como de planear su mejora y desarrollo (Chiavenato, 2011).

Asimismo, se establece una serie de ventajas y desventajas con respecto al método de investigación de campo:

Ventaja:

- a) El encargado puede observar el perfil adecuado que se requiere para el puesto por lo cual ya tiene un conocimiento claro de lo que se tiene que evaluar y buscar.
- b) Se puede generar un análisis profundo de los colaboradores para tener conocimiento sobre el estado actual de cada colaborador.
- c) Se considera uno de los métodos más específicos y profundos de evaluación.

Desventajas:

- a) Los gastos de aplicación son altos debido a que requiere de un especialista.
- b) Proceso tardío debido a que analiza de manera personal a cada colaborador (Chiavenato, 2017, p. 222).

2.2.9.4 Método de incidentes críticos

Consiste en brindar un seguimiento a los colaboradores de su conducta con un periodo mínimo de seis meses, es momento en el cual tanto el encargado de realizar el seguimiento se reúne con el colaborador para conversar sobre su rendimiento, empleando los percances como ejemplos (Dessler, 2009). Por otro lado, según Chiavenato (2011) mediante el método de incidentes críticos nos permite identificar las conductas tanto negativas como positivas.

Por lo cual es una técnica que va a permitir al encargado poder identificar los aspectos tanto negativos y positivos del evaluado (Chiavenato, 2017, p. 222).

2.2.10 Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando se genera la planeación del proceso de evaluación se obtiene beneficios tanto para el gerente, la organización y la comunidad (Chiavenato I. , 2011).

A continuación, se presenta una lista de beneficios establecidos:

Beneficios para el gerente

- a) Proporciona medida para lograr mejoras en el desempeño de los colaboradores.
- b) Permite la comunicación con los colaboradores para indicarles que la evaluación de desempeño les permite identificar como va su rendimiento.

Beneficios para la persona:

- a) Permite identificar al trabajador los puntos que evalúan la empresa.
- b) Permite tener un conocimiento claro de lo que su encargado busca, así como identificar sus fortalezas y debilidades.
- c) Permite la mejora de su desempeño en base a cursos, capacitaciones o los puntos en que debería mejorar.

d) Tener una autoevaluación de cómo se va desempeño en su organización en base a los resultados obtenidos.

Beneficios para la organización

- a) Permite conocer el potencial de sus colaboradores.
- b) Conocer que colaboradores necesitan mayor capacitación o validar si tiene a las personas adecuadas en sus puestos de trabajo.
- c) En base a la evaluación analizar si tienen el potencial correcto para generar ascensos (Chiavenato, 2017, p. 215).

2.2.11 La entrevista en la evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2017) sostuvo lo siguiente:

Brindar los resultados de la evaluación del desempeño a los colaboradores es lo más apropiado ya que ello permite que los evaluados tengan conocimiento de su feedback o de puntos que tendrían que mejorar.

Por ello se establece algunos propósitos de la evaluación del desempeño:

- 1.- Proporcionar a los colaboradores las condiciones adecuadas para la mejora en su trabajo señalado.
- 2.- Brindar a la persona evaluada el feedback correcto concerniente a sus resultados, brindarle los puntos de vista como encargado.
- 3.- Establecer que hacer para mejorar y como lo van hacer a la par, tanto jefe como colaborador.
- 4.- Gestionar asesorías correctas con un énfasis mayor en lo que respecta capacitaciones de mejora.

Así pues la persona que genera la evaluación tiene que enfocarse en lograr mejoras de desarrollo con las personas que realizo las evaluaciones y direccionar su desempeño en relación a lo que solicita la empresa. Por lo cual el evaluador debe considerar lo siguiente:

1.- Toda persona, colaborador o evaluado maneja tanto sus objetivos personales por lo cual tiene que respetarse ellos y a su vez alinearlo al de la organización.

2.- El rendimiento se debe evaluar en lo que realice el colaborador en su puesto de trabajo.

2.2.12 Dimensiones del desempeño laboral

En la actualidad los estudios sobre las dimensiones del Desempeño Laboral han ido evolucionando en base a propuestas de diversos autores que iban proponiendo diversas dimensiones para el desempeño laboral y su respectivo análisis. De acuerdo al área de trabajo que necesita ser analizado ya sea a una ocupación específica o un área específico.

Según Murphy, indica que las dimensiones del desempeño laboral se clasifican en cuatro dimensiones: a) desempeño de la tarea, se centra en el trabajo; b) desempeño interpersonal, relacionado con sus colegas en el área laboral; c) conductas enfocadas en la inactividad laboral; d) comportamiento destructivo (Gabini,2018, p.30).

Asimismo según Campbell et al. (1990) indico que existen ocho dimensiones : a) competencia de la tarea ;b) competencias no específicas de la tarea; c) comunicación oral y escrita; d) demostración de esfuerzo; e) conservación de la disciplina personal; f) accesibilidad de trabajo en grupo; g) supervisión y h) Gerencia y Administración (Gabini,2018, p.31). Según Borman y Motowildo indican que las dimensiones mencionadas se pueden clasificar en dos tanto en desempeño de la tarea como desempeño en el contexto (Gabini, 2018).

Por otro lado tenemos al desempeño de la tarea relacionado directamente a las funciones laborales del área de trabajo mientras que el de contexto son las relaciones que se establece con el entorno es decir con los compañeros de trabajo, el trabajar en equipo, ofrecer apoyo, cumplir las normas propuestas.

De igual manera Koopmans señala que el desempeño laboral se basa en tres dimensiones en los cuales tenemos : desempeño en la tarea, desempeño en el contexto y comportamientos contraproducentes (como se citó en Gabini,2018, p. 34).

Según Robbins y Judge (2013) indica que el desempeño laboral se clasifica en cuatro dimensiones: capacidad laboral, desenvolvimiento, eficacia y perfil del trabajador.

A continuación se realizara la definición y explicación de las dimensiones que se considera para el presente trabajo de investigación.

2.2.12.1 Capacidad laboral

Se centra en las habilidades que tienen las personas para realizar los trabajos asignados de forma correcta en base a sus conocimientos, aprendizaje acumulado e inteligencia.

a) Puesto de trabajo

Es el lugar donde se ejerce las funciones y donde proporcionan todos los recursos suficientes para lograr las metas esperadas.

De igual modo Gomez (2008) establece un análisis del puesto de trabajo donde se debe considerar lo siguiente:

- Una tarea que es lo primordial del trabajo
- Una obligación conformado por mas de dos tareas que engloban una actividad primordial en realizar un trabajo.
- Una responsabilidad conformado por mas de dos obligaciones que son la razon de ser del trabajo.

b) Formación y actualización de conocimientos

El desarrollo personal puede adaptar acciones eficaces como estrategias que nos permitan obtener los resultados esperados,

dependiendo de la capacidad o habilidad de esta persona y la explotación de los recursos humanos por parte de la organización. Por lo cual se puede considerar los siguientes aspectos: Al trabajo actual y los futuros, grupos y organización, tiempo esperado y preparación a futuras demandas laborales.

c) Trabajo en equipo

Consiste en trabajar en conjunto para el logro de metas propuestos, cuando los trabajadores trabajan en grupo y enfocados en una idea es cuando se consolida un equipo. Ahí es donde el equipo conformado y unido lleva a cabo sus tareas; cada meta lograda se celebra y recompensa para fortalecer y mejorar su desempeño (Chiavenato, 2017).

d) Eficiencia

La eficiencia es usar los recursos brindados de manera correcta, asimismo es la relación tanto costo – beneficio.

Se enfoca en la mejor forma de poder realizar las cosas, resolver problemas, cumplir las tareas y obligaciones, capacitar a los colaboradores y mantener los equipos en optimas condiciones (Chiavenato, 2017).

2.2.12.2 Desarrollo

Ayuda a las personas a mejorar y crecer sus habilidades y destrezas para mantener una comunicación abierta y directa, que permite generar un bienestar social, cuya finalidad es lograr que las personas se desarrollen para que lleguen a ser líderes.

a) Habilidades individuales

El progreso de generación de habilidades, capacidades y destrezas se encuentran en relación con el rendimiento que el puesto solicita o bien de los que solicitara mas adelante. Es una formación dirigida hacia el logro del cumplimiento de las tareas (Chiavenato, 2017).

b) Comunicación efectiva

Es la capacidad de saber entender y prestar atención a las personas que nos rodean, mantener una comunicación adecuada.

Y la habilidad para comunicarnos con respeto a los demás y nuestros derechos.

c) Bienestar en el centro de trabajo

Es el buen ambiente y trato que se percibe dentro de la organización.

2.2.12.3 Eficacia

Se centra en hacer las tareas de manera correcta, lograr que la empresa alcance sus objetivos propuestos. Ser eficaz ayuda a medir el desempeño de manera individual de cada colaborador.

Por otro lado se mide la eficacia en base a los objetivos que logre alcanzar la empresa, se centra en el logro de resultados, poder realizar las tareas de forma adecuada, el empleo de sus recursos sea lo mínimo, brindar eficacia a los colaboradores (Chiavenato, 2017, p.21).

a) Apreciación del trabajo

Es la observación que tienen los colaboradores entorno al área de trabajo donde están laborando, asimismo ello puede ayudar de manera significativa a la empresa para conocer las áreas o puntos en las cuales debe mejorar.

b) Metas logradas

Es aquello que se espera alcanzar, puede ser en un determinado tiempo ya sea a corto o largo plazo. Se logra teniendo un enfoque y compromiso para hacer las tareas propuestas.

c) Trabajo eficaz

d) Conocimiento del puesto de trabajo

Es tener conocimiento de las funciones a realizar dentro del area de trabajo, teniendo a detalle lo qu el trabajo requiere. Asimismo estableciendo de manera clara lo que se quiere lograr y lograrlo dentro de un tiempo especifico de forma eficaz.

Tabla 1

Dimensiones del desempeño laboral

<i>DIMENSIONES</i>	<i>INDICADORES</i>
<i>Capacidad Laboral</i>	Puesto de trabajo
	Formación y actualización de conocimientos
	Trabajo en equipo
	Eficiencia
<i>Desenvolvimiento</i>	Habilidades individuales
	Comunicación efectiva
	Bienestar en el centro de trabajo
<i>Eficacia</i>	Apreciación del trabajo
	Metas logradas
	Trabajo eficaz
	Conocimiento del puesto de trabajo

Nota. Elaboración propia

2.2.13 Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral

El salario emocional es toda aquella retribución no monetaria brindada que tiene como finalidad el bienestar del trabajador para así mejorar su rendimiento laboral y su productividad, dando como resultado menos salidas de personal (Espinoza & Toscano, 2020,p.78). También señalan una serie de definiciones en base a la recopilación de información:

Figura 5

Salario emocional

AUTORES	VARIABLE	RESULTADOS
Buqueras & Cagigas (2017) Restrepo (2014)	Flexibilidad laboral	El otorgar flexibilidad laboral mejora la motivación, concentración y rendimiento del empleado.
Rocco (2009) Nicolás (2011) Martín (2017) Augusto <i>et al.</i> (2018)	Satisfacción laboral	Un empleado satisfecho tiende a mejorar en ámbitos como: productividad, creatividad, eficiencia, además el sentido de pertenencia con la organización y el compromiso hacia sus funciones y responsabilidades se verá incrementado de manera positiva, reflejando un impacto positivo interna y externamente a la compañía.
Augusto <i>et al.</i> (2018) Restrepo (2014) Puyal (2006)	Salario emocional	El uso correcto del salario emocional catapulta a la empresa como un lugar bueno para trabajar, el empleado lo valora debido al reconocimiento, la retroalimentación y desarrollo profesional percibido, además, es un instrumento facilitador para la conciliación

Nota. Salario emocional, diversos conceptos. Tomado de Salario Emocional: Una mejora alternativa para el rendimiento laboral, por Espinoza & Toscano, 2020, p.76.

Se denomina salario debido a que persigue la identificación y contraprestación y emocional porque busca satisfacer necesidades intrínsecos y trascendentes (Gay, 2016).

El salario emocional es de suma importancia para poder lograr mejoras en la empresa permitiendo que los trabajadores logren identificarse y tengan un mayor compromiso con esta misma; de igual manera aumente la motivación

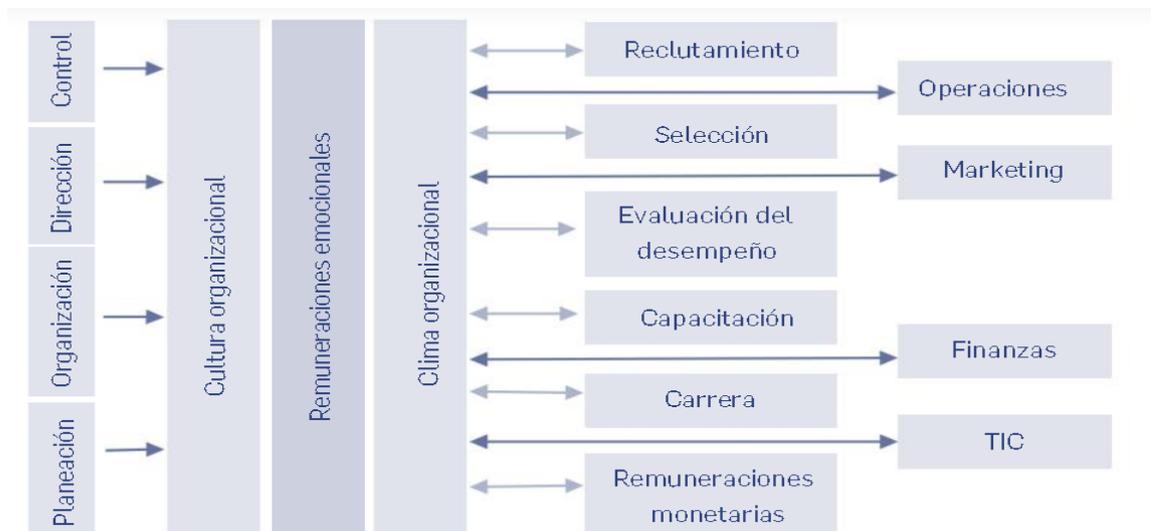
para que se puedan desarrollar de forma mas productiva, por lo tanto, el empleo del salario emocional nos genera lo siguiente:

- Mayor desempeño de los trabajadores.
- Genera una mayor productividad.
- Mayor identificación con la empresa.

Tenemos tambien que según Louffat (2019) señala, que el salario emocional puede estar constituido por tres variables las cuales son : proceso administrativo, procesos especializado de personal y las áreas empresariales.

Figura 6

Interconexiones de las remuneraciones emocionales



Nota. Interconexiones de las remuneraciones emocionales con el proceso administrativo, los procesos especializados de personal y las áreas administrativas. Tomado de Remuneraciones emocionales, por Louffat, E., 2019.

2.2.13.1 Teoría de las 4 C's del salario emocional

Según Gay (2016) el salario emocional se centra en cuatros aspectos fundamentales que ayuda a la mejora de la organización:

- Condiciones adecuadas para la realización del trabajo.

- Ambiente de trabajo adecuado
- Trabajo en equipo y buena relación con sus compañeros.
- Equilibrio adecuado entre el trabajo – familia.

2.2.13.2 Factores del salario emocional

En lo que respecta a factores del salario emocional, se presentan dos autores que señalan lo siguiente:

Según García (2012)

- Capacitación: Programas de capacitaciones tanto de manera interna como externa, asimismo capacitación con los superiores.
- Oportunidad de ascenso y promoción: Todo trabajador busca su crecimiento tanto personal como profesional por ello la organización debe permitir ello así como los retos profesionales.
- Conciliación entre lo personal, laboral, beneficios personales y familiares.
- Ambiente laboral adecuado, reconocer los logros de los trabajadores.
- Motivación y conectividad, es algo indispensable que los jefes tienen que enfocarse. Debido a que un trabajador no motivado podría generar baja eficiencia en las actividades laborales.

Por otro lado, según Bonilla (2014) indica lo siguiente:

- Ayuda a las oportunidades de desarrollo, capacitación, plan de carrera y coaching.
- Equilibrio de vida, horarios flexibles, beneficios para la salud, integración entre familias.
- Bienestar psicológico, generar reconocimiento a los trabajadores, retos profesionales.

- Entorno laboral, contar con un clima adecuado, sentido de compañerismo y equipo.

2.2.13.3 Salario emocional del personal y capacitación

La capacitación es un proceso en la cual los colaboradores van a obtener conocimientos, poder lograr mejorar sus habilidades y competencias en base a los objetivos propuestos. Es decir, en base a la capacitación los colaboradores serán capaces de incrementar aún más sus conocimientos, la organización brinda y genera capacitaciones como un medio adecuado de inversión para sus colaboradores y así mejorar el desempeño laboral (Chiavenato, 2017, p.331).

La capacitación tiene diversos enfoques de estudio y va a depender si requieren refuerzo en lo práctico o en lo teórico, por ejemplo, si se trata de generar mayores conocimientos esto requiere de clases, charlas, conferencias, debates. Si requiere refuerzo en lo práctico pueden presentar talleres, simulaciones del puesto. Así mismo es indispensable definir si las capacitaciones brindadas para la mejora de nuestro personal se van a realizar con personas externas o serán realizados con el mismo personal de la organización (Louffat, 2019, p.9).

Por lo cual se debe tener en cuenta que al tener personal externo requiere costos de inversión ya que el personal externo es mayor si se habla de costos debido a las capacitaciones específicas que recibieron.

De esta forma para lograr capacitar al personal se puede emplear como indica líneas arriba un programa de capacitación enfocada en los cursos que el personal requiera para su mejora así como brindarle un entrenamiento adecuado para su preparación práctica de las funciones que el colaborador pueda ejecutar en su área de trabajo.

2.2.13.3.1 Entrenamiento

El entrenamiento ayuda a mejorar al desarrollo de las personas tanto al que entrena como al que es entrenado. Permite desarrollar talentos, hacer crecer los potenciales y las competencias del entrenado. El

entrenador es el encargado de guiar, aconsejar y capacitar permitiendo de esta forma que el entrenado pueda desarrollar sus habilidades y perfeccionar lo aprendido anteriormente asimismo mejorar su desempeño laboral (Chiavenato, 2017, p.343).

En la actualidad se presentan varios motivos por el cual se necesita un entrenamiento adecuado:

- Existe la necesidad de desarrollar el capital humano ya que ello solo se amplía por medio del aprendizaje, antes de que una organización busque desarrollar primero debe centrarse en el entrenamiento de sus trabajadores.
- Hoy en día los niveles de jerarquía en las organizaciones son de tipo horizontal por lo cual los jefes y superiores tienen que estar entrenados para poder lidiar con su personal (Chiavenato, 2017, p.343).

2.2.13.3.2 Programa de capacitación

Las organizaciones para mejorar el desempeño de sus colaboradores suelen implementar programas de capacitaciones, estos programas se ejecutan cuando se detecta alguna falencia o necesidad por parte de la organización, al desarrollar un programa de capacitación adecuado se ayuda a la mejora de los colaboradores y por ende su mejora en el desempeño dentro de su área de trabajo.

Por lo tanto, un programa de capacitación es una herramienta adecuada para el logro de resultados positivos. Al ejecutar un programa de capacitación se ayuda a mejorar las necesidades que tienen la organización y asimismo la de los colaboradores.

Según Chiavenato (2017, p. 333) indica que en un programa de capacitación se tiene que tener en cuenta lo siguiente: quienes serán las personas a capacitar, en que temas se necesita la capacitación correspondiente, fecha o periodo de la capacitación, objetivo de la capacitación y quien o quienes serán los responsables de brindar dicha capacitación.

2.2.13.4 Salario emocional del personal y clima organizacional

Según Louffat (2019) señala que: “El clima organizacional es el termómetro que mide la temperatura laboral. Es decir, monitorea el nivel de satisfacción de los trabajadores en relación con una serie de variables que la empresa le ofrece” (p. 6).

Por ello indican que para realizar la medición del clima organizacional de los colaboradores en la empresa se puede dar a través de cuestionarios considerando diversos puntos y enfoques como la planeación organizacional, el liderazgo de los encargados y también podría incluir lo que respecta la cantidad remunerativa que perciben (Louffat, 2019).

Así mismo para obtener un adecuado clima organizacional en las empresas es indispensable tener una comunicación adecuada entre colaboradores y jefe – trabajador debido a que ello ayuda a mantener un clima adecuado y logro de trabajo en equipo.

Comunicación:

Todas las personas buscan mantener contacto con su alrededor y compartir información ello se logra gracias a la comunicación. Definido como un medio para intercambiar ideas, información o contar sucesos. La comunicación permite que las personas intercambien conocimiento y emociones. Toda empresa no podría operar si no existe comunicación en su área laboral, ya que ello permite unir información y compartir todo tipo de conocimiento (Chiavenato, 2017, p.50)

Procesos para retener a las personas:

Según Chiavenato (2009) consiste en generar un adecuado ambiente laboral, clima laboral y una comunicación efectiva entre compañeros.

2.2.13.5 Salario emocional y desarrollo profesional

El desarrollo profesional es punto clave para la mejora del desempeño de los colaboradores, ya que al generar desarrollo dentro de la organización motivan a los colaboradores que se comprometan con la empresa y trabajen por lograr los mismos resultados tanto a corto como largo plazo todo con el fin que buscan desarrollarse dentro de ella (Louffat,2019).

Del mismo modo Louffat (2019) indica que enfocarse y ayudar al colaborador a su crecimiento profesional es una forma de generar una retención e identificación del colaborador con la organización así como en la mejora de su remuneración emocional permitiendo ello ayudar al colaborador que asimismo beneficia a su familia (p.11).

2.3 Definición de términos

Capacitación: Es el proceso para obtener conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes.

Cliente: Es la persona que genera valor en una empresa, el éxito de la organización depende de captar a los clientes y mantenerlos, son la razón de ser de la organización.

Clima organizacional: Es la expresión personal de la apreciación que tienen los colaboradores hacia la organización y que coopera al desarrollo del mismo.

Comunicación efectiva: Es saber escuchar y entender el todo sobre la información y datos que se reciben, entendernos para ser entendidos.

Compromiso al trabajo: El grado en el cual un individuo se siente identificado con su trabajo, coopera de manera activa y considera que su desempeño es valioso.

Conducta: Es lo que hacemos, decimos y pensamos e indica en base a una acción.

Desarrollo organizacional: Se centra en las mejoras para el desempeño organizacional, mejora las habilidades, conocimiento y efectividad individual de una organización.

Desempeño: Es un conjunto tanto de características o rendimiento de una persona, equipo u organización. Asimismo, el desempeño puede ser bajo, medio, alto o excepcional.

Eficacia: Capacidad de alcanzar un resultado a través de una acción ya definida.

Entrevista: Es la reunión de dos a más personas para recopilación de datos la mayoría de veces, carácter profesional.

Evaluación de desempeño: Es aquel instrumento que nos va a permitir medir el desempeño de los colaboradores, así como supervisarlos, dirigirlos y contribuye para la identificación de talentos.

Ges: Encuesta de satisfacción del cliente, donde evaluara desde la atención brindada hasta la calidad del producto.

Iniciativa: Es tener una actitud proactiva para poder realizar las cosas, en base a la creatividad, confianza, responsabilidad y sentido crítico.

Ocurrencias: Son las incidencias generadas en el área de delivery al presentarse: empaque incorrecto, orden fuera de tiempo, calidad del producto, prioridad de orden.

Part time: Trabajadores que laboran a tiempo parcial

Full time: Colaboradores de tiempo completo, realizan jornada de 8 horas de trabajo.

Priorización del trabajo: Es dar prioridad a las tareas asignadas en base al orden de importancia.

Recursos Humanos: Es un área perteneciente a las ciencias de la administración que fue cambiante en los años, también se le conoce como Capital Humano, Gestión del talento o Talento Humano. Estudia a las personas dentro de la organización.

Restaurante: Es un establecimiento público en donde generan la venta de comidas y bebidas para el consumo de los clientes a cambio de ello reciben una compensación monetaria.

Salario: Es retribución monetaria que se percibe por la realización de alguna tarea en específico.

Salario emocional: Retribución no monetaria que se brinda por los trabajos ejercidos.

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL

Para el Trabajo de Suficiencia Profesional se tiene que señalar que se realizó en el distrito de Chorrillos en una franquicia que tiene como denominación Kentucky Fried Chicken, específicamente en la sede de KFC 34 Matellini por ello se procedió a realizar un diagnóstico teniendo en cuenta la capacidad laboral, desenvolvimiento y eficacia.

3.1 Descripción de la empresa

Kentucky Fried Chicken, más conocido por sus siglas KFC, es una franquicia de restaurantes de comida rápida especializada en pollo frito, que pertenece al grupo Yum! Brands. Cuenta con más de 18 000 restaurantes en 120 países, llega al Perú en el año 1981.

La tienda KFC 34 – Matellini ubicado en Chorrillos tiene 9 años de creación. Compuesto por 51 colaboradores entre Gerencia, producción, servicio y delivery.

Valores

1. Familia
2. Devoción por el trabajo.
3. Pasión por el cliente.
4. Excelencia
5. Trabajo en equipo.
6. Integridad moral.

Momentos de la verdad frente a la atención con los clientes

- Es un momento dentro de una experiencia total positiva o negativa.
- Es cualquier momento en el que un cliente se pone en contacto con algún aspecto de la tienda.
- Todos los momentos de la verdad pueden ser personalizados:

1. Saludando
2. Tomando la orden
3. Entregando la orden
4. Cerrando y agradeciendo

Misión:

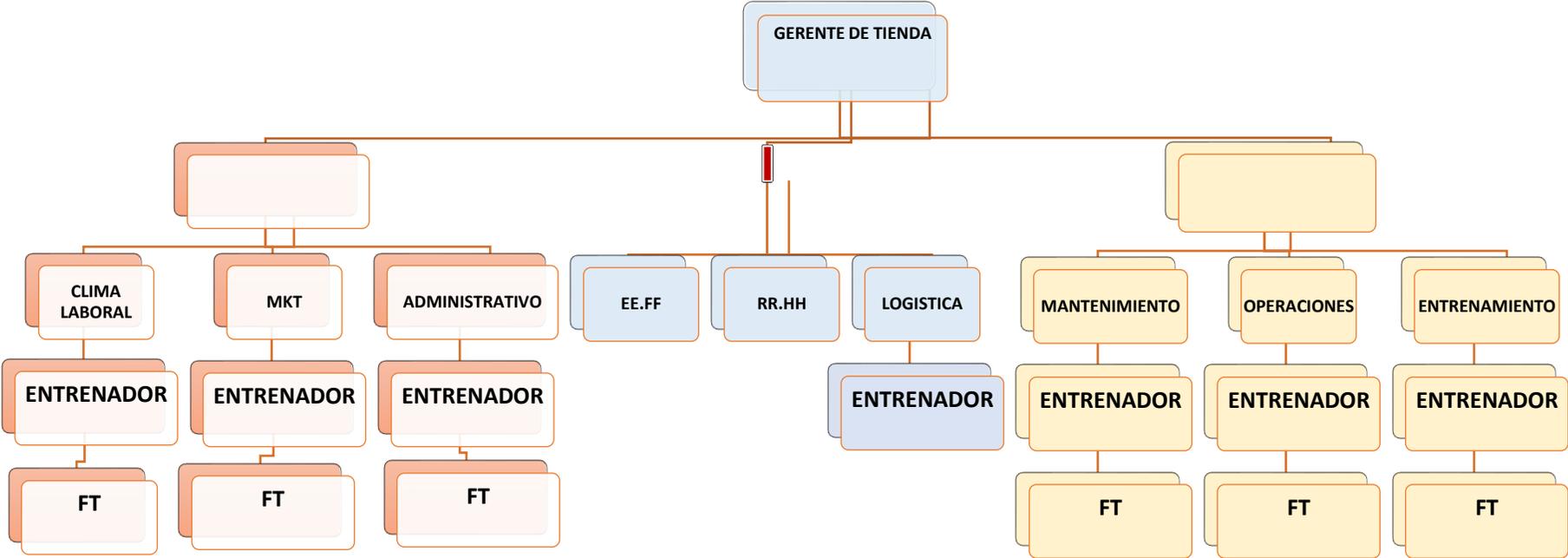
Crecer cada día más unidos aprendiendo junto a la marca de restaurantes líderes para crear momentos de felicidad alrededor de la mesa.

Visión:

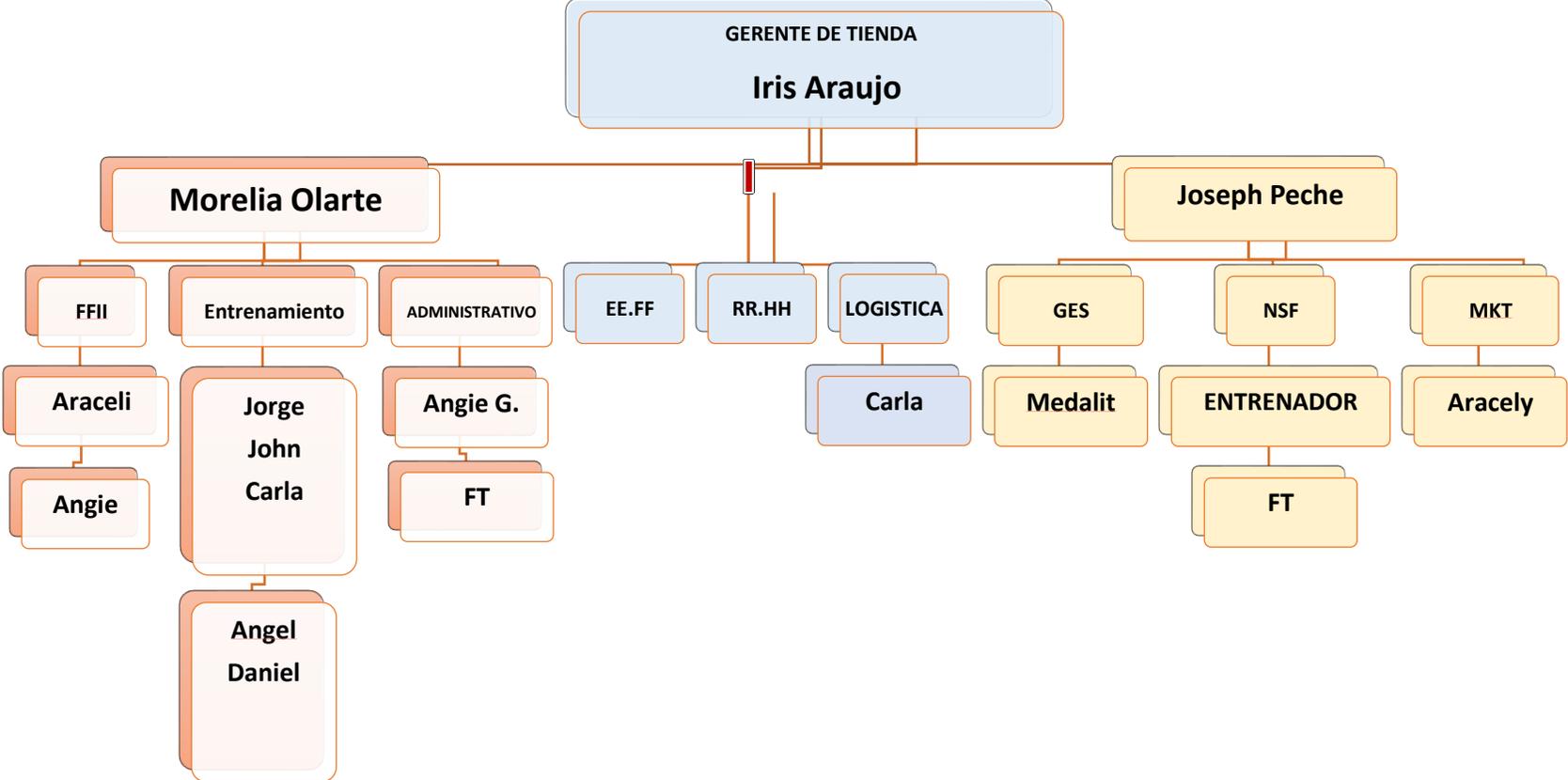
Ser la empresa líder en la comercialización, distribución de productos, la conservación y procesamiento de estos, que ofrece productos y servicios con calidad de punta, que generen valor agregado al cliente y se conviertan en alternativas para el desarrollo económico, social y cultural, de clientes, empleados y accionistas.

ESTRUCTURA INTERNA

ORGANIGRAMA DE TIENDA



ORGANIGRAMA DE TIENDA KFC 34 MATELLINI



Aspectos metodológicos

a) Tipo y nivel de investigación

- I. Tipo de investigación: Aplicada, porque estudia el comportamiento del fenómeno social para poderlo controlar
- II. Nivel de investigación: Descriptivo, porque:
 - a) Reúne los resultados de la observación en una exposición relacionada de los rasgos del fenómeno que estudia
 - b) Convierte los sucesos validados en datos que se pueden medir y comparar
 - c) Presenta los hechos tal como suceden y transforman datos, hechos y eventos que caracterizan la realidad que se observo

b) Población y muestra

ÁREA DE KFC 34	COLABORADORES
GERENCIAL	3
SERVICIO	20
PRODUCCIÓN	8
DELIVERY	20
TOTAL	51

Para el presente proyecto de investigación la población es de 51 colaboradores, de la cual se ha determinado conveniente realizar la encuesta a 48 colaboradores sin considerar al equipo gerencial.

c) Técnicas, Instrumentos y fuentes de Recolección de datos

I. Técnicas:

- a) Encuesta: La información obtenida luego de realizar el cuestionario donde figuran una lista de preguntas dirigidas a cada colaborador.
- b) Observación: Los datos se recogen de manera directa del objeto de investigación.

II. Instrumentos de recolección de datos:

Cuestionario: En el caso del presente trabajo de suficiencia profesional se diseñó un cuestionario dirigido a todos los colaboradores clasificando por dimensión el desempeño laboral conformado por un total de 12 preguntas.

III. Fuentes de recolección de datos:

a) Fuente primaria: El gerente, asistentes de tienda y colaboradores brindaron la información correspondiente para las problemáticas planteadas.

b) Fuente secundaria: Libros, tesis nacionales e internacionales.

3.2 Determinación y análisis del problema

KFC 34 – Matellini es una tienda dedicada a la venta de pollo frito ubicado en el distrito de Chorrillos. Está conformado por 51 colaboradores.

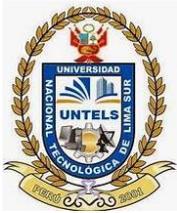
Se observó que en la tienda KFC 34 Matellini se necesita mejorar el desempeño laboral, no se están planificando de manera correcta las tareas a realizar ello se debe por la falta de capacitación a los colaboradores nuevos y una mejora en el reentrenamiento a los que tienen mayor tiempo en la tienda; asimismo no se percibe una comunicación fluida entre compañeros de trabajo debido a que son distintas áreas y debido a que el 50% de colaboradores tienen menos de medio año en la tienda. Por otro lado, los colaboradores con más tiempo en la tienda no están logrando los ascensos correspondientes permaneciendo un tiempo prolongado en el mismo puesto de trabajo.

De lo anteriormente mencionada se deduce la falta de capacitación y entrenamiento, mejorar la comunicación entre los compañeros y el desarrollo profesional de los colaboradores para así evitar las salidas a corto plazo dentro de la organización.

Se realizará una encuesta enfocada en las tres dimensiones que se consideran en la elaboración del trabajo de suficiencia: Capacidad laboral, Desarrollo y Eficacia para generar el diagnóstico correspondiente.

Contribuyendo ello a desarrollar nuestra propuesta de mejora para el desempeño laboral de la tienda KFC 34 – Matellini.

A continuación, se registra la encuesta realizada a los colaboradores, por consiguiente, se muestra los resultados obtenidos en cada ítem el cual permitirá obtener el diagnóstico para la elaboración de la propuesta de mejora.



Encuesta

Este trabajo de suficiencia profesional tiene como propósito Desarrollar una propuesta de mejora para el desempeño laboral de los trabajadores de la tienda KFC 34 Matellini – Delosi S.A., Distrito de Chorrillos – Provincia de Lima.

Por lo cual se aplicó este cuestionario que tiene como finalidad obtener y recopilar información de la tienda KFC 34 Matellini para determinar las necesidades de mejora del desempeño laboral; por ello la información que Ud., registre en este cuestionario es de suma importancia para desarrollar la propuesta de mejora.

La información brindada será exclusivamente para el trabajo de suficiencia.

Instrucciones:

- Marque con un (X) la alternativa que considere correcta.
- Calificación:

1	NUNCA
2	CASI NUNCA
3	ALGUNAS VECES

4	CASI SIEMPRE
5	SIEMPRE

Nombre y apellido:

Sexo: F () M ()

DNI:

Desempeño laboral

ÍTEM	Enunciados	1	2	3	4	5
	Capacidad laboral					
1	En mi tienda realizan suficientes cursos y entrenamiento al personal					
2	En mi tienda brindan información para actualizar los conocimientos de mis funciones					
3	Puedo realizar las tareas asignadas con mis compañeros					
4	Termino mis tareas asignadas dentro de tiempo establecido					
	Desenvolvimiento					
5	En mi tienda cuentan con planes adecuados para mejorar mis habilidades					
6	En mi tienda se mantiene una comunicación efectiva entre compañeros					
7	En mi tienda existe un ambiente agradable para trabajar mejor					
8	Soy ingenioso para resolver problemas					
	Eficacia					
9	Se proyecta seguir trabajando a largo plazo en KFC					
10	Cumplo con las metas del restaurantes demostrando iniciativa en la realización de actividades en el tiempo indicado					
11	Se anticipa a las necesidades y problemas futuros en su puesto de trabajo					
12	Realizo todas las funciones dentro de mi área de trabajo					

Se agradece su participación en la encuesta realizada.

3.3 Resultados

Ítem 1:

Tabla 2

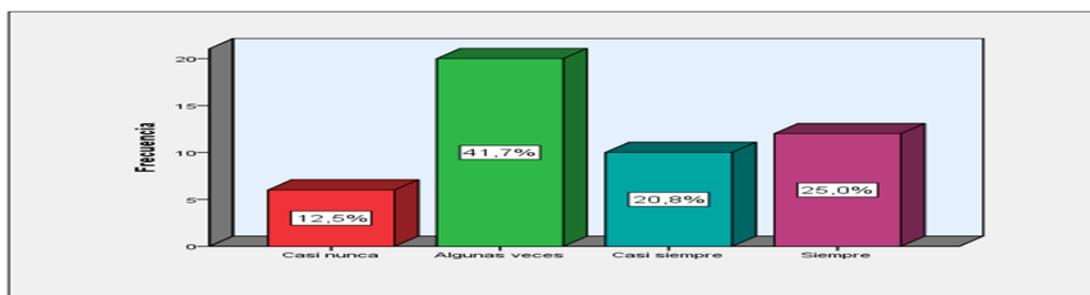
Curso y entrenamiento al personal

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi nunca	6	12,5%
	Algunas veces	20	41,7%
	Casi siempre	10	20,8%
	Siempre	12	25,0%
	Total	48	100,0%

Nota. Elaboración propia

Figura 7

Cursos y entrenamiento al personal



Nota. Elaboración propia

Interpretación:

En relación a la pregunta “En mi tienda realizan suficientes cursos y entrenamiento al personal” realizada a 48 encuestados, el 41.7% respondió que algunas veces y el 12.5% que casi nunca por lo cual se identifica que más del 50% de colaboradores requieren entrenamiento y cursos para desempeñar mejor sus tareas. En lo cual se debe establecer y enfocar en

brindar capacitaciones adecuadas de igual forma tener un plan de procesos y pasos de entrenamiento para así tener colaboradores mejor entrenados y capacitados que puedan desarrollar un adecuado desempeño laboral.

Ítem 2

Tabla 3

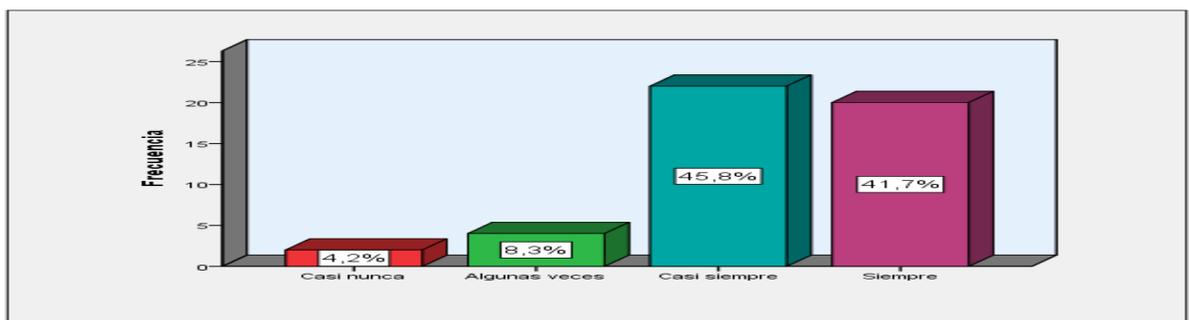
Información para actualizar conocimientos

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi nunca	2	4,2%
	Algunas veces	4	8,3%
	Casi siempre	22	45,8%
	Siempre	20	41,7%
	Total	48	100,0%

Nota. Elaboración propia

Figura 8

Información para actualizar conocimientos



Nota. Elaboración propia

Interpretación:

Según el gráfico anterior la mayoría de colaboradores están de acuerdo en que la tienda KFC 34 Matellini brinda información para actualizar sus conocimientos.

Ítem 3

Tabla 4

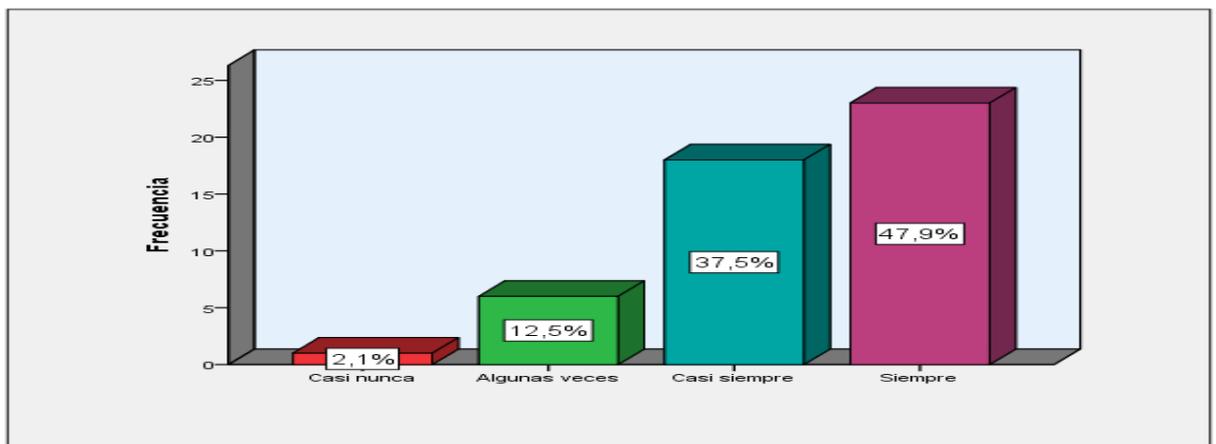
Realización de tareas con compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi nunca	1	2,1%
	Algunas veces	6	12,5%
	Casi siempre	18	37,5%
	Siempre	23	47,9%
	Total	48	100,0%

Nota. Elaboración propia

Figura 9

Realización de tareas con compañeros de trabajo



Nota. Elaboración propia

Interpretación:

Respecto a la pregunta “Puedo realizar las tareas asignadas con mis compañeros” la mayoría de los colaboradores indican que si pueden ejecutar las tareas con sus compañeros, siendo solo el 2.1% que indican que casi nunca realizan las tareas con sus compañeros de trabajo.

Ítem 4

Tabla 5

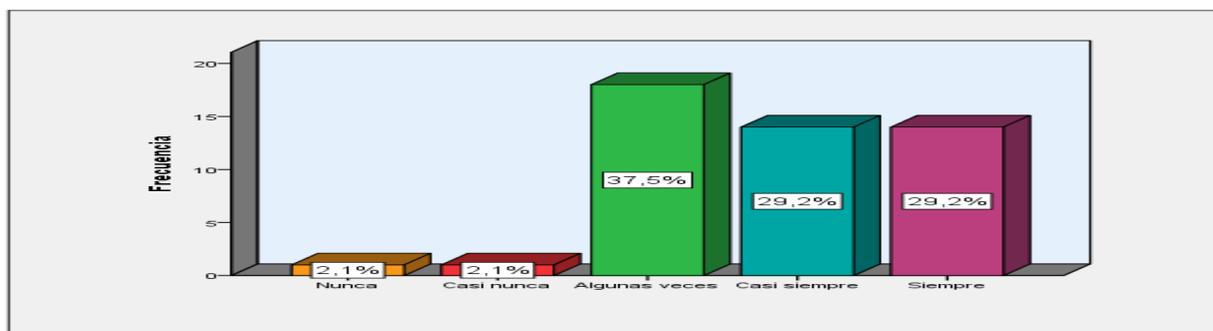
Realización de tareas asignadas dentro del tiempo establecido

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	1	2,1%
	Casi nunca	1	2,1%
	Algunas veces	18	37,5%
	Casi siempre	14	29,2%
	Siempre	14	29,2%
	Total	48	100,0%

Nota. Elaboración propia

Figura 10

Realización de tareas asignadas dentro del tiempo establecido



Nota. Elaboración propia

Interpretación:

En relación a la pregunta “Termino mis tareas asignadas dentro de tiempo establecido” del 100% de encuestados el 37.5% indican que solo algunas veces pueden culminar sus tareas dentro de lo proyectado, el 2.1% indican que nunca y casi nunca. Se puede identificar que no todos pueden culminar sus tareas en la hora prevista ello puede ser una baja capacitación (entrenamiento para realizar sus funciones).

Ítem 5

Tabla 6

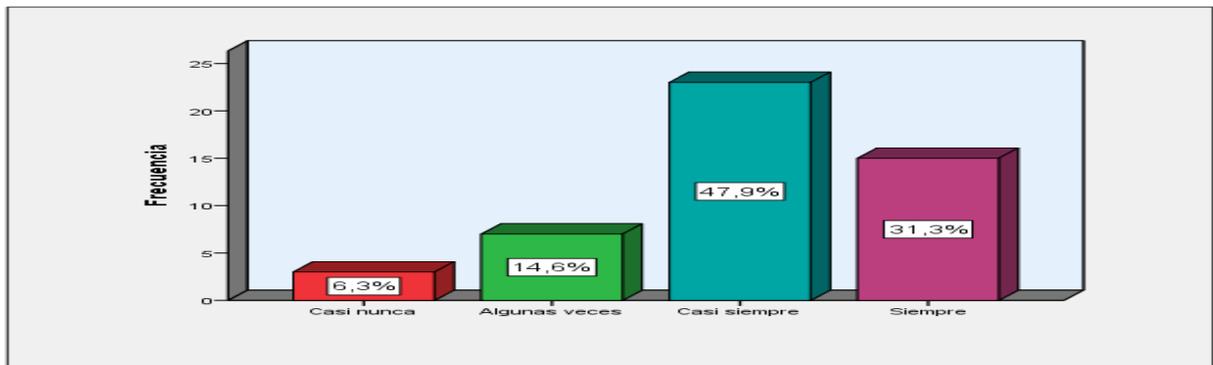
Planes adecuados para mejorar habilidades

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi nunca	3	6,3%
	Algunas veces	7	14,6%
	Casi siempre	23	47,9%
	Siempre	15	31,3%
	Total	48	100,0%

Nota. Elaboración propia

Figura 11

Planes adecuados para mejorar habilidades



Nota. Elaboración propia

Interpretación:

De la pregunta: “En mi tienda cuentan con planes adecuados para mejorar mis habilidades”, la mayoría está de acuerdo en que KFC 34 Matellini tiene planes adecuados para que pueda mejorar sus habilidades, de las respuestas indicadas podemos deducir que hay un interés de la compañía en brindar planes adecuados para el desarrollo de sus habilidades sin embargo sin un correcto entrenamiento ello podría verse perjudicado.

Ítem 6

Tabla 7

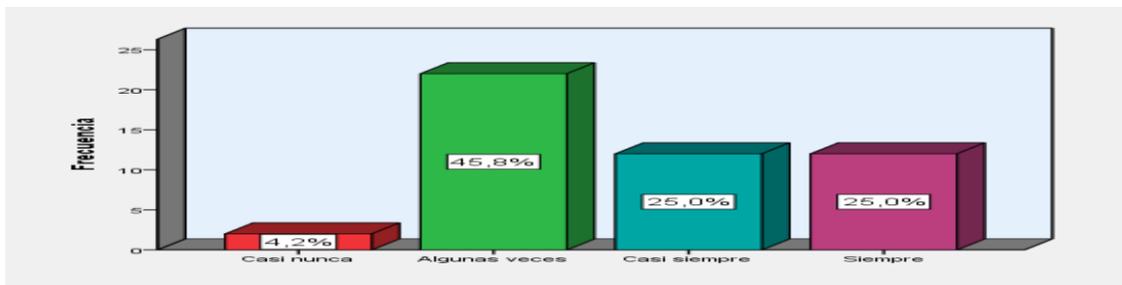
Comunicación efectiva

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi nunca	2	4,2%
	Algunas veces	22	45,8%
	Casi siempre	12	25,0%
	Siempre	12	25,0%
Total		48	100,0%

Nota. Elaboración propia

Figura 12

Comunicación efectiva



Nota. Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la pregunta “En mi tienda se mantiene una comunicación efectiva entre compañeros” el 45.8% indica que solo algunas veces y el 4.2% que casi nunca, lo que da a entender que no todos los colaboradores manejan una buena relación con sus compañeros ello puede ser a que no existe momentos de integración entre los colaboradores antiguos con los nuevos debido a que casi el 50% representan colaboradores con menos de seis de permanencia en la tienda o puede ser a las discrepancias que pueden presentar en turno.

Ítem 7

Tabla 8

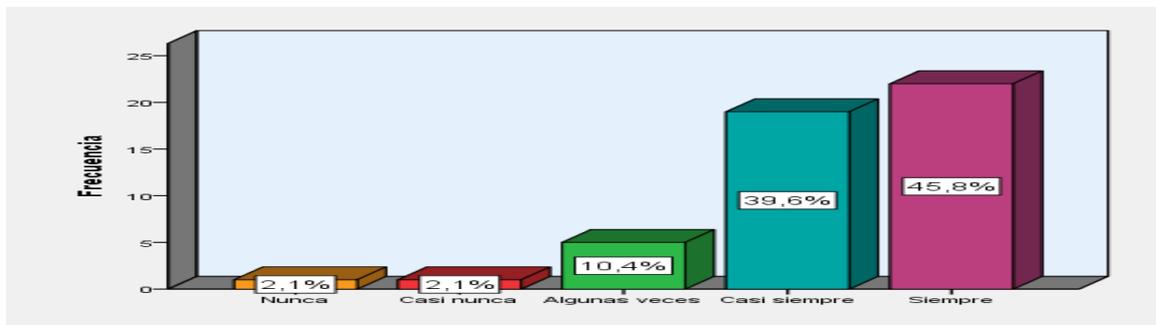
Ambiente de trabajo adecuado

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	1	2,1%
	Casi nunca	1	2,1%
	Algunas veces	5	10,4%
	Casi siempre	19	39,6%
	Siempre	22	45,8%
	Total	48	100,0%

Nota. Elaboración propia

Figura 13

Ambiente de trabajo adecuado



Nota. Elaboración propia

Interpretación:

En relación a la pregunta: “En mi tienda existe un ambiente agradable para trabajar mejor” la mayoría de colaboradores indican que KFC 34 Matellini es una tienda con un buen ambiente laboral para que puedan trabajar y desempeñar sus funciones pero ello debe seguir mejorando debido a que tenemos un 2.1% que indican que nunca y casi nunca mientras que el 10.4%

que algunas veces ello permite identificar que hay mejoras aun por realizar para llegar al 100% de colaboradores satisfechos.

Ítem 8

Tabla 9

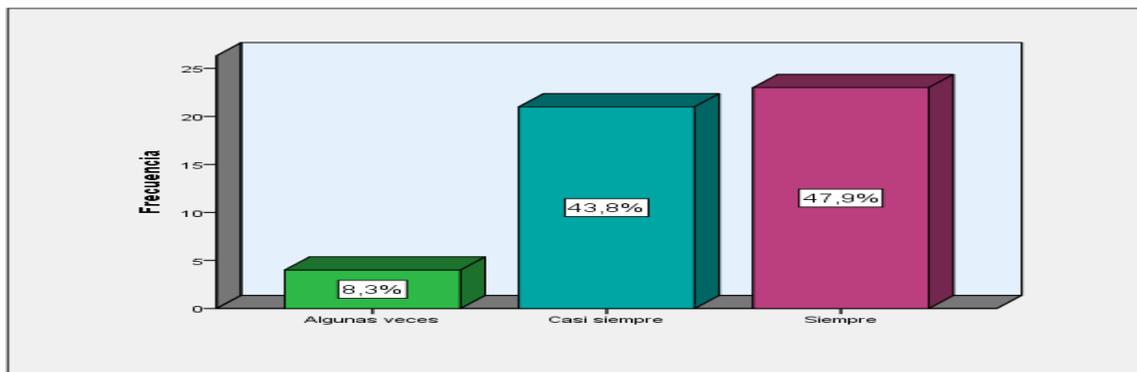
Resolución de problemas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Algunas veces	4	8,3%
	Casi siempre	21	43,8%
	Siempre	23	47,9%
	Total	48	100,0%

Nota. Elaboración propia

Figura 14

Resolución de problemas



Nota. Elaboración propia

Interpretación:

Respecto al ser creativos en resolver problemas la mayoría de los colaboradores tienen la capacidad de poder resolver conflictos o inconvenientes que puedan suscitarse con la atención al cliente.

Ítem 9

Tabla 10

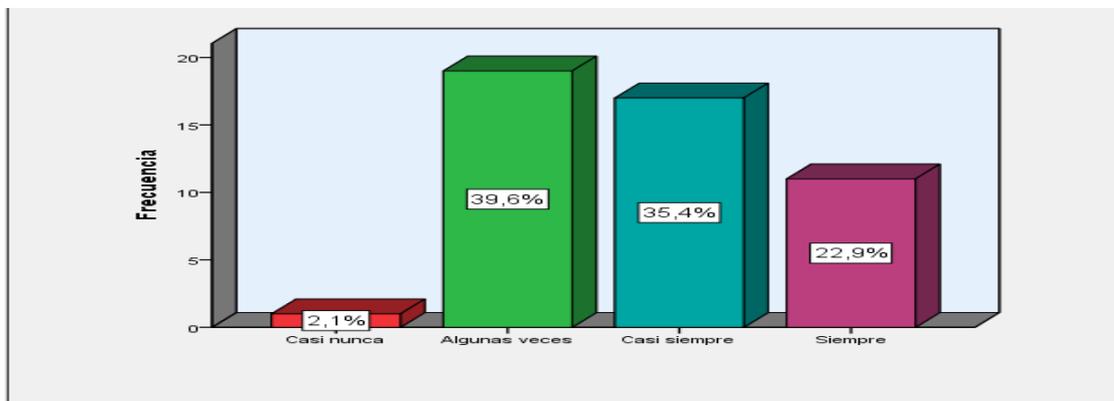
Trabajo a largo plazo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Casi nunca	1	2,1%
	Algunas veces	19	39,6%
	Casi siempre	17	35,4%
	Siempre	11	22,9%
	Total	48	100,0%

Nota. Elaboración propia

Figura 15

Trabajo a largo plazo



Nota. Elaboración propia

Interpretación:

Respecto a la pregunta de proyectarse a trabajar a largo plazo en KFC tenemos diversas respuestas siendo con mayor porcentaje el algunas veces, es decir que tenemos aún colaboradores que no se sienten satisfechos al 100% en seguir trabajando en la tienda, ello puede ser por las oportunidades de ascensos y desarrollo profesional que se les brinde capaz tienen otras oportunidades de trabajo o mejores ofertas laborales. Debido a que un

colaborador inicia como part time y para ser full time tiene que esperar a que se abra una vacante y el que es full time esperar a que el entrenador ascienda. Por lo cual debemos ejercer planes de mejora para llevar un flujo constante de desarrollo profesional y así poder generar más ascensos.

Ítem 10

Tabla 11

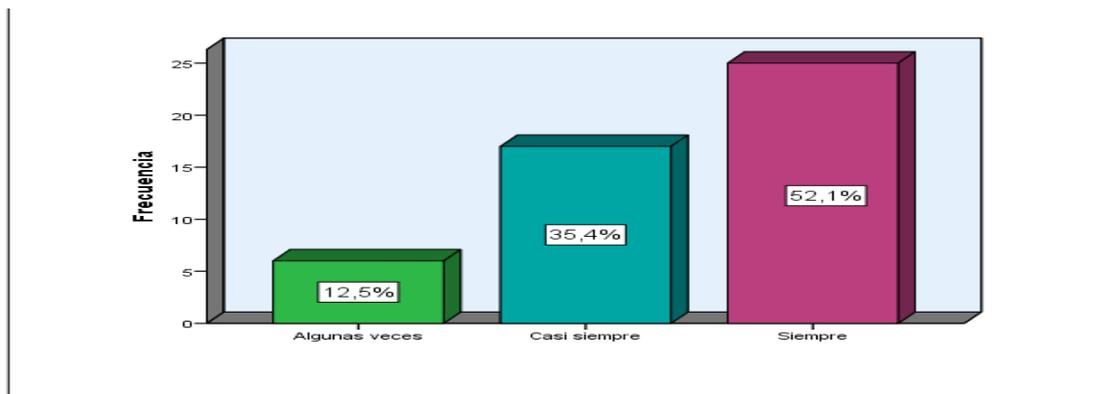
Cumplimiento de metas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Algunas veces	6	12,5%
	Casi siempre	17	35,4%
	Siempre	25	52,1%
Total		48	100,0%

Nota. Elaboración propia

Figura 16

Cumplimiento de metas



Nota. Elaboración propia

Interpretación:

En relación al cumplimiento de metas, la mayoría de los colaboradores tienen la capacidad y predisposición para cumplir con las metas propuestas en su área de trabajo.

Ítem 11

Tabla 12

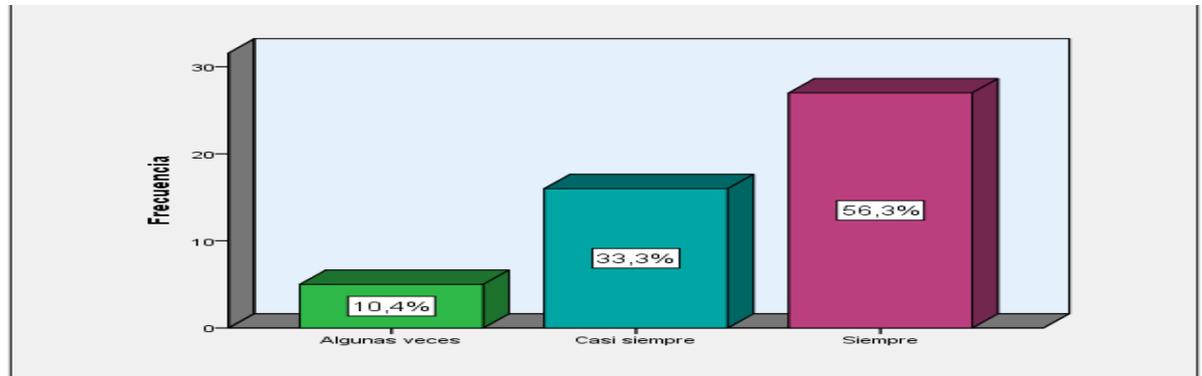
Puesto de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Algunas veces	5	10,4%
	Casi siempre	16	33,3%
	Siempre	27	56,3%
Total		48	100,0%

Nota. Elaboración propia

Figura 17

Puesto de trabajo



Nota. Elaboración propia

Interpretación:

Respecto a la pregunta "Se anticipa a las necesidades y problemas futuros en su puesto de trabajo" tenemos que más del 50% **siempre** se anticipa a las necesidades y problemas en su puesto de trabajo, pero aún tenemos un 10.4% que solo algunas veces puede identificar ello, puede ser porque no tienen los conocimientos claros de sus funciones.

Ítem 12

Tabla 13

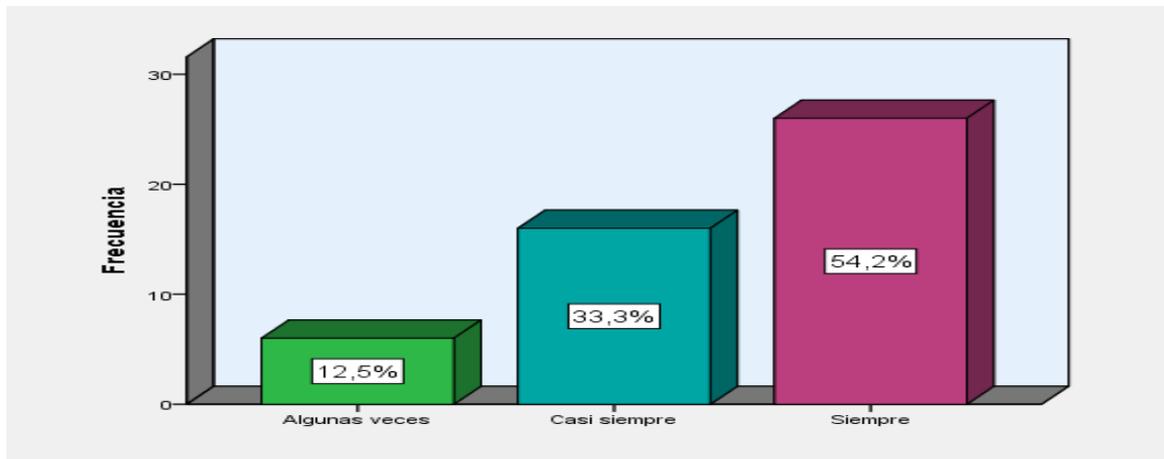
Realización de funciones dentro del área de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Algunas veces	6	12,5%
	Casi siempre	16	33,3%
	Siempre	26	54,2%
	Total	48	100,0%

Nota. Elaboración propia

Figura 18

Realización de funciones dentro del área de trabajo



Nota. Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la pregunta “Realizo todas las funciones dentro de mi área de trabajo” más del 50% de los colaboradores pueden culminar sus tareas dentro del área laboral pero aún hay mejoras que realizar pese a que no todos pueden cumplir ello puede ser debido a que les quedan tareas pendientes o que no pueden realizarlo por falta de conocimiento en esa área.

3.4 Propuesta de mejora aplicada al salario emocional

Luego de obtener información de las encuestas realizadas al personal de la tienda KFC 34 Matellini y diagnosticar cuales son las debilidades de la misma, se busca desarrollar una propuesta para la mejora del desempeño laboral basándonos en el salario emocional como el enfatizarnos en capacitaciones, mejorar la comunicación y desarrollo profesional.

Justificación de la propuesta de mejora

Se decidió implementar el salario emocional como propuesta de mejora para el desempeño laboral de la tienda KFC 34 Matellini, debido a que hoy en día la permanencia en la empresa de los colaboradores no solo se enfoca en un tema de retribución monetaria si no que los colaboradores buscan algo más de sus organizaciones, en este caso sentirse cómodos y que la empresa puedan brindarle mejores oportunidades tanto de desarrollo profesional, de igual modo un clima laboral adecuado.

En el presente trabajo de suficiencia se detectó que en la tienda existen tres problemáticas de mejora, las cuales son: capacitación y cursos de entrenamiento, comunicación efectiva y que los colaboradores no se ven trabajando a largo plazo en la tienda.

De esta forma se identificó y según detalla el marco teórico que existen factores del salario emocional que pueden hacer revertir y lograr mejoras en los problemas identificados.

Asimismo, los factores identificados fueron: Capacitación al personal, comunicación adecuada entre los compañeros, de igual forma ofrecer ascensos y promociones para el colaborador. Estos tres factores ayudarían a revertir ello, generando un desempeño laboral positivo dentro de la tienda.

Propuesta

Tabla 14

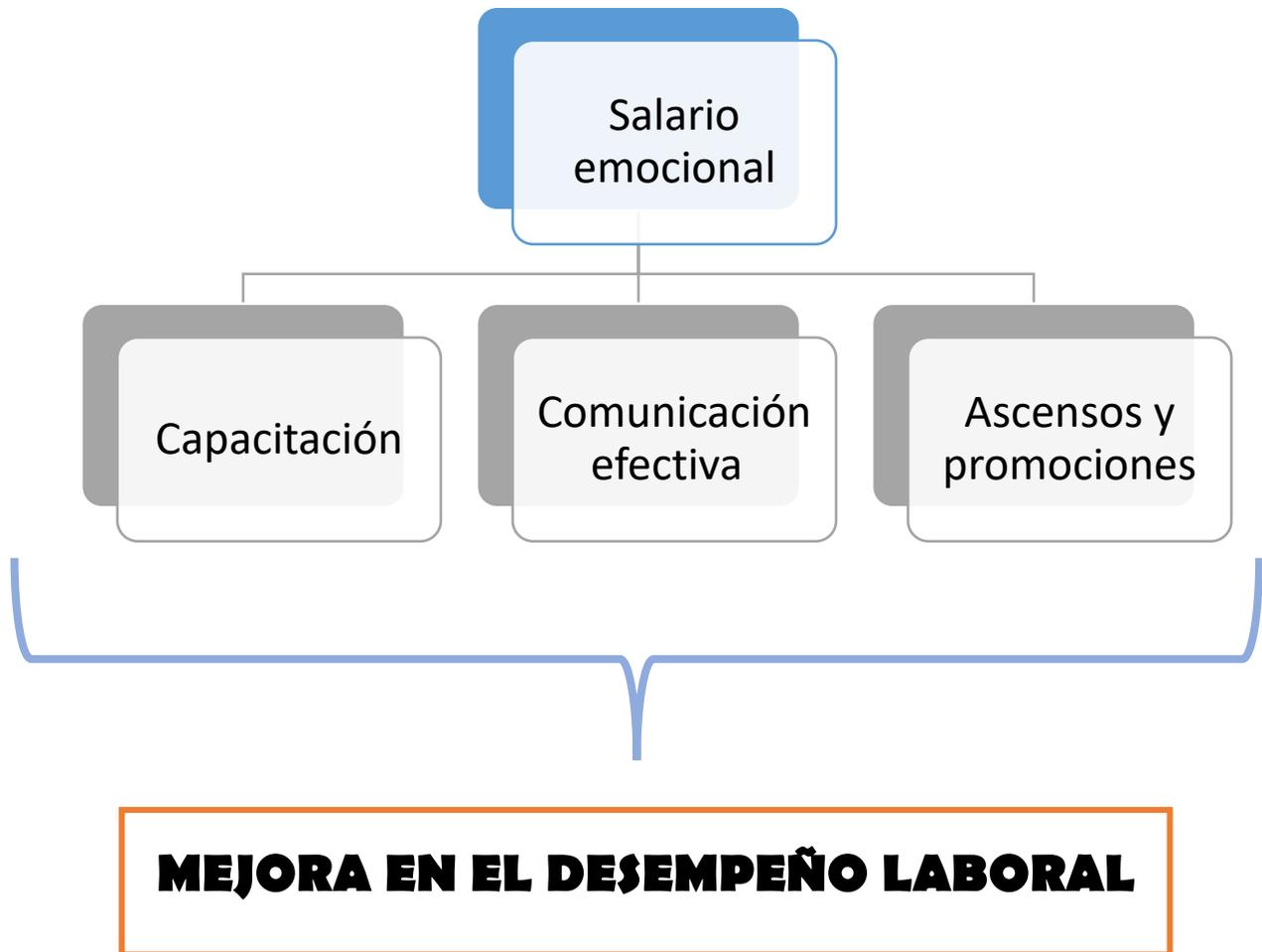
Cuadro de resumen de la propuesta

<i>DIMENSIÓN</i>	<i>DIAGNOSTICO</i>	<i>ESTRATEGIAS</i>	<i>ACCIONES</i>
CAPACIDAD LABORAL	Se identifica la falta de cursos y entrenamiento al personal	Realizar capacitación al personal	Entrenamiento
			Establecimiento de pasos a seguir para un entrenamiento adecuado
			Cursos de las funciones a realizar
			Seguimiento periódico de los cursos asignados
DESENVOLVIMIENTO	Se identifica que el 45.8% de colaboradores algunas veces perciben una comunicación efectiva entre sus compañeros	Mejorar la comunicación entre los compañeros de trabajo	Integración entre compañeros mediante reuniones zoom
			Talleres (comunicación y liderazgo) por parte del equipo gerencial
			Foros de consulta y participación del colaborador
EFICACIA	Se identifica que el 22.6% de colaboradores se visualiza a trabajar a largo plazo en la tienda KFC 34 Matellini	Oportunidad de ascenso y promoción (Desarrollo profesional)	Establecimiento de objetivos por colaborador
			Feedback de sus oportunidades de mejora
			Establecimiento de un proceso para guiar a los colaboradores al logro de su ascenso

Nota. Elaboración propia

Figura 19

Factores del salario emocional



Nota. Elaboración propia

3.4.1 Capacitación al personal

Se propone brindar capacitación al personal, establecimiento de cursos y una mejora en el entrenamiento tanto a los nuevos como a los colaboradores con más tiempo en la tienda.

Se establece lo siguiente:

- Entrenamiento
- Establecimiento de pasos a seguir para un entrenamiento adecuado

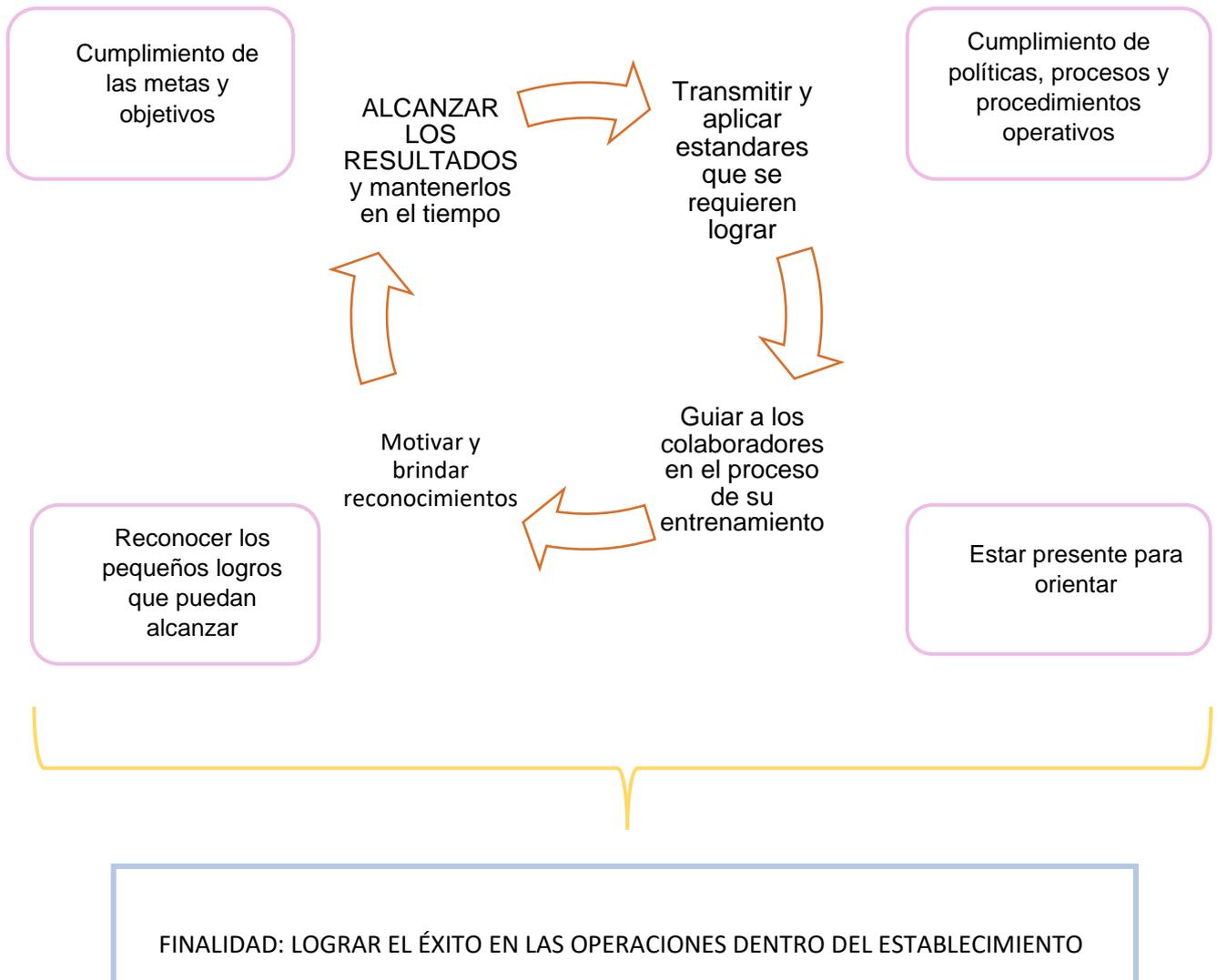
- Cursos de acuerdo a las funciones que el colaborador va a ejercer dentro del establecimiento.
- Brindar un seguimiento periódico de los cursos que se les asigne

3.4.1.1 Entrenamiento

Un buen entrenamiento es la base que prepara a todos los colaboradores para que puedan alcanzar su mejor nivel por lo cual el equipo gerencial se tiene que encargar que todo el equipo reciba un adecuado entrenamiento para poder lograr el éxito en las operaciones: mejora en las ventas, evaluaciones, auditorias o visitas municipales.

Figura 20

Participación del equipo gerencial en el entrenamiento



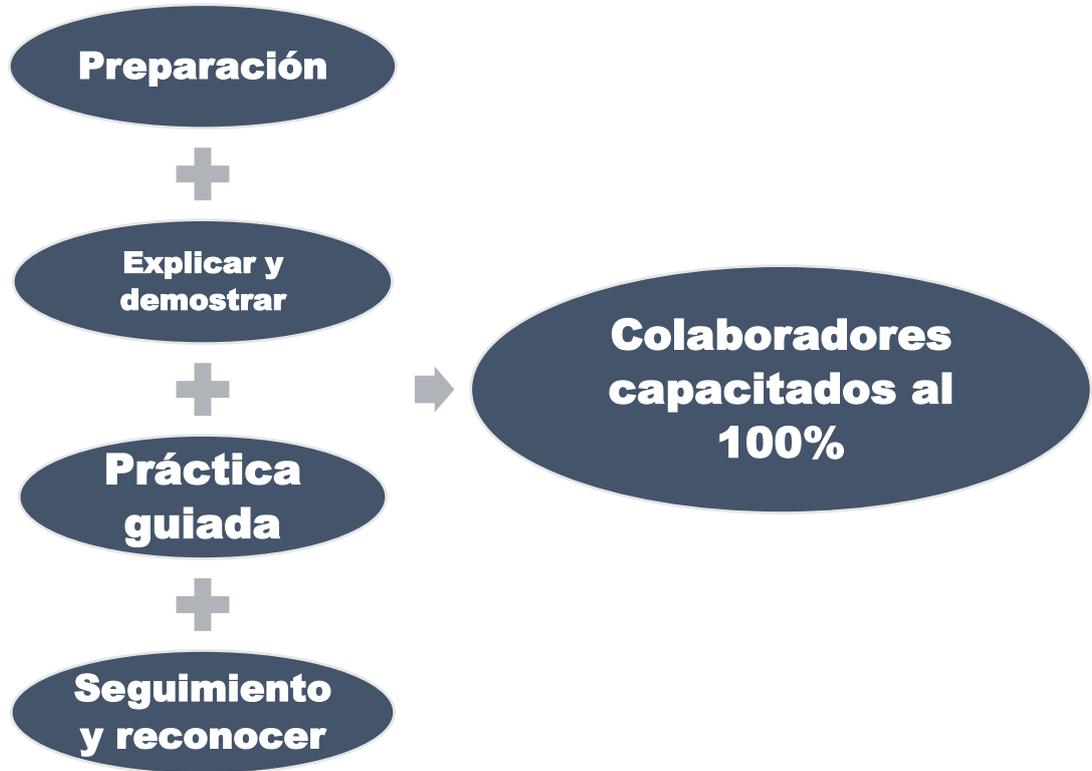
Nota. Elaboración propia

3.4.1.2 Proceso para el entrenamiento al personal

Proceso del sistema de entrenamiento que consiste en cuatro etapas:

Figura 21

Procesos del entrenamiento



Nota. Elaboración propia

Etapa 1: Preparación al colaborador

- Revisar que se cuente con todas las herramientas para entrenar al colaborador.
- Gerente de tienda debe asignar al entrenador correcto para entrenar al colaborador.
- Se debe generar un adecuado clima de confianza entre el colaborador, entrenador y gerente.

Etapa 2: Explicar y demostrar las funciones

En esta etapa se explicará todas las funciones que deberá realizar, como debe hacerlas y conocerá los procedimientos a realizar.

- Brindar una explicación a profundidad de todos los procesos.
- Realizar demostración de cada función a explicar, ya sea como atender al cliente, proceso de caja, proceso de empaque, proceso de cocinado, proceso de entrega de órdenes.
- Realizar preguntas abiertas al colaborador para identificar si está captando lo que se le está enseñando.
- Enseñar y mostrar cada herramienta que se utiliza en las funciones ejecutadas.

Etapa 3: Práctica guiada

En esta etapa el colaborador realizará todas las funciones que se le explico, pero será supervisado por el entrenador que a su vez es supervisado por el gerente.

- Verificar que realice las funciones en base a los procedimientos correctos.
- Generar retroalimentación si se visualiza errores al momento de realizar las funciones.

Etapa 4: Seguimiento y reconocer

En esta etapa el colaborador realizara de manera personal las funciones de sus tareas y en el cual el gerente será participe de visualizar como lo realiza.

- Ocupa posición en su puesto asignado.
- Reconocer los logros

3.4.1.3 Beneficios obtenidos por el entrenamiento al personal

Se realizó un proceso de entrenamiento y reentrenamiento para los colaboradores de la tienda KFC 34 Matellini, consistió en cuatro etapas de entrenamiento y con un tiempo de un mes como se puede visualizar en el cronograma.

En este proceso el equipo gerencial se encuentra involucrado desde el inicio del entrenamiento para dar un seguimiento correcto y brindar la ayuda correspondiente.

Por ello se logró reforzar los conocimientos prácticos de los colaboradores para un mejor desempeño de sus funciones, generando ello colaboradores más empoderados y con capacidad para ejecutar sus tareas al 100%.

Este proceso ayuda a un mejor desarrollo de los trabajadores y que asimismo sientan que la empresa se interesa en desarrollar a sus colaboradores.

Reforzar los temas de entrenamiento permite que obtengan conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda.

Cronograma de los procesos para un entrenamiento y reentrenamiento a los colaboradores, clasificado en cuatro etapas, el cual se realizará en el mes de noviembre. Considerando cada etapa con tiempo de duración de una semana.

Tabla 15

Proceso de entrenamiento

		NOVIEMBRE																											
ACTIVIDAD	NOMBRE	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
A	Preparación	■																											
B	Explicar y demostrar								■																				
C	Práctica guiada															■													
D	Seguimiento y elogio															■													

Nota. Elaboración propia

3.4.1.4 Programa de capacitación

Diseñar un programa de capacitación para los colaboradores en base a los temas y funciones a realizar dentro del area laboral tanto para delivery, servicio y producción.

Nombre del programa: “Reforzando nuestros procesos”

Objetivo general:

- Identificar los procesos correctos para un mejor desempeño en nuestra area de trabajo.
- Conocer teoricamente todas las funciones que requiere su area de trabajo.
- Reforzar los conocimientos practicos con cursos teoricos para un adecuado desempeño.

Contenido temático:

Se clasifica en tres areas por lo cual se estableceran diversos temas referido a cada area en especifico, asi mismo existe un tema que sera dirigido a todos los colaboradores en conjunto:

Tabla 16

Cursos dirigidos

DIRIGIDO	TEMA
TODOS LOS COLABORADORES	FUNDAMENTOS GENERALES
COLABORADORES DEL ÁREA DE SERVICIO	FUNCIONES DEL ÁREA DE SERVICIO
COLABORADORES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN	CONOCIENDO NUESTRO PACKER CONOCIENDO NUESTRAS FUNCIONES DE COCINA
DRIVERS	DELIVERY

Nota. Elaboración propia

Dirigido a:

Todos los colaboradores de la tienda KFC 34 Matellini, clasificado en tres areas: servicio, producción y delivery.

Responsable

Equipo gerencial y Master Trainer

Cursos:

A) Fundamentos generales

Objetivo

Dar a conocer y reforzar a los trabajadores los principios de KFC, conocer la misión, visión y procedimientos generales de la tienda.

Metodología

Se realizara via zoom el curso correspondiente, se compartira diapositivas que serán muy interactivas, se permitira la participación de los colaboradores mediante el transcurso del curso

Tabla 17

Fundamentos generales

SESIONES	TEMAS	
Fundamentos generales	Bienvenido a KFC	* Historia, cultura, misión, visión y valores de KFC
	Introducción a los estándares	* Enfoque en la herramienta ROCC que nos permitirá evaluar y mantener nuestros estándares de la marca, estándares de seguridad de alimentos y de local. * Conocer los procesos correspondientes para mantener la calidad de nuestros productos
	Cuidando nuestros estándares de alimentos	* Proceso correcto de lavado de manos * Temperaturas seguras de nuestros alimentos * Almacenamiento y manipulación * Limpieza correcta de nuestro restaurante * Control de plagas
	Como mejorar la experiencia de los clientes	* Nuestros valores de servicio * Las expectativas del cliente * Encuesta sobre la experiencia de nuestros clientes

Nota. Elaboración propia

Tabla 18

Diagrama de Gantt / Fundamentos generales

Nombre de la tarea	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Asignado	Estado	18.10.2021	19.10.2021	20.10.2021	21.10.2021	22.10.2021	23.10.2021	24.10.2021	25.10.2021
Fundamentos generales	18.10.2021	25.10.2021	Iris Araujo	Terminado								
Bienvenido a KFC	18.10.2021	19.10.2021	Iris Araujo	Terminado								
Introducción a los estándares	20.10.2021	21.10.2021	Iris Araujo	Terminado								
Cuidando nuestros estandares de alimentos	22.10.2021	23.10.2021	Iris Araujo	Terminado								
Como mejorar la experiencia de los clientes	24.10.2021	25.10.2021	Iris Araujo	Terminado								

Nota. Elaboración propia

Tabla 20

Diagrama de Gantt / Programa área de servicio

Nombre de la tarea	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Asignado	Estado	25.10.2021	26.10.2021	27.10.2021	28.10.2021	29.10.2021	30.10.2021	31.10.2021	01.11.2021
Servicio	26.10.2021	31.10.2021	Morelia Olarte	Terminado		■	■	■	■	■	■	
Capacitación de servicio	26.10.2021	26.10.2021	Morelia Olarte	Terminado		■						
Seguridad e Higiene	27.10.2021	27.10.2021	Morelia Olarte	Terminado			■					
Nuestros momentos de la verdad	28.10.2021	28.10.2021	Morelia Olarte	Terminado				■				
Servicio al cliente	29.10.2021	29.10.2021	Morelia Olarte	Terminado					■			
Recuperando a nuestros clientes	30.10.2021	30.10.2021	Morelia Olarte	Terminado						■		
Conociendo nuestro menu	31.10.2021	31.10.2021	Morelia Olarte	Terminado							■	

Nota. Elaboración propia

C) Funciones del área de producción

Objetivo

Dar a conocer y reforzar a los trabajadores del área de producción los procedimientos correspondientes de sus áreas de trabajo para un mejor desarrollo y así obtener resultados extraordinarios.

Metodología

Se realizara via zoom el curso correspondiente, se compartira diapositivas que serán muy interactivas, se permitira la participación de los colaboradores mediante el transcurso del curso

Tabla 21

Área de producción

SESIONES	TEMAS
Conociendo nuestro packer	Capacitación de nuestro packer
Logro:	Seguridad e higiene
	Conociendo el menú
El participante podrá conocer los procesos correspondientes a su área de packer asimismo reforzar los adecuados procedimientos para lograr una preparación correcta de sus productos	Proceso correcto de preparar nuestro sándwich
	Preparando nuestros twister
	Postres
Conociendo nuestras funciones de cocina	Capacitación de la cocina
Logro:	Seguridad e Higiene
	Descongelación
El participante podrá conocer todos los procesos correspondientes al área de cocina y las funciones a realizar.	Proceso de marinado
	Empanizado correcto
	Proceso de cocinado
	Conociendo nuestras freidoras

Nota. Elaboración propia

Tabla 22

Diagrama de Gantt / Programa área de producción

Nombre de la tarea	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Asignado	Estado	31.10.2021	01.11.2021	02.11.2021	03.11.2021	04.11.2021	05.11.2021	06.11.2021	07.11.2021	08.11.2021	09.11.2021	10.11.2021	11.11.2021	12.11.2021	13.11.2021	14.11.2021	15.11.2021	16.11.2021	17.11.2021	18.11.2021	19.11.2021	20.11.2021	21.11.2021	
Conociendo nuestro packer	01.11.2021	08.11.2021	John Mayta	Terminado		■	■	■	■	■	■	■	■														
Capacitación de nuestro packer	01.11.2021	01.11.2021	John Mayta	Terminado		■																					
Seguridad e higiene	02.11.2021	02.11.2021	John Mayta	Terminado			■																				
Conociendo el menú	03.11.2021	03.11.2021	John Mayta	Terminado				■																			
Proceso correcto de preparar nuestros sandwich	04.11.2021	05.11.2021	John Mayta	Terminado					■	■																	
Preparando nuestros twister	06.11.2021	07.11.2021	John Mayta	Terminado							■	■															
Postres	08.11.2021	08.11.2021	John Mayta	Terminado									■														
Conociendo nuestras funciones de cocina	09.11.2021	21.11.2021	Joseph Peche	Terminado										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Capacitación de la cocina	09.11.2021	10.11.2021	Joseph Peche	Terminado										■	■												
Seguridad e Higiene	11.11.2021	12.11.2021	Joseph Peche	Terminado												■	■										
Descongelación	13.11.2021	14.11.2021	Joseph Peche	Terminado													■	■									
Proceso de marinado	15.11.2021	16.11.2021	Joseph Peche	Terminado														■	■								
Empanizado correcto	17.11.2021	18.11.2021	Joseph Peche	Terminado															■	■							
Proceso de cocinado	19.11.2021	20.11.2021	Joseph Peche	Terminado																	■	■					
Conociendo nuestras freidoras	21.11.2021	21.11.2021	Joseph Peche	Terminado																						■	

Nota. Elaboración propia

D) Delivery

Objetivo

Reforzar con los participantes cuáles son sus funciones específicas dentro del puesto de trabajo para poder ejercer de forma satisfactoria sus funciones laborales.

Metodología

Se realizará vía zoom el curso correspondiente, se compartirá diapositivas que serán muy interactivas, se permitirá la participación de los colaboradores mediante el transcurso del curso.

Tabla 23

Delivery

SESIONES	TEMAS
Delivery	Servicio a domicilio
	Entrega de los pedidos
	Empaque de pedidos
	Correcto proceso de entrega

* Conociendo a nuestros consumidores

* Proceso hasta llegar al cliente

* Rapidez del servicio

Este módulo proporcionará una introducción a las funciones y responsabilidades clave en un restaurante de KFC que realiza entregas.

* Configurar el área de empaque

* Condimentos pre-empacados para pedidos pequeños y grandes

* Empacando la comida

* Empacado y sellado

* Consejos para empacar

* Hospitalidad del motorizado

* Seguridad del driver

Nota. Elaboración propia

Tabla 24

Diagrama de Gantt / Programa para Delivery

Nombre de la tarea	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Asignado	Estado	22.11.2021	23.11.2021	24.11.2021	25.11.2021	26.11.2021	27.11.2021	28.11.2021	29.11.2021	30.11.2021
Delivery	22.11.2021	30.11.2021	Morelia Olarte	Terminado									
Servicio a domicilio	22.11.2021	23.11.2021	Iris Araujo	Terminado									
Entrega de los pedidos	24.11.2021	25.11.2021	Joseph Peche	Terminado									
Empaque de pedidos	26.11.2021	27.11.2021	Morelia Olarte	Terminado									
Correcto proceso de entrega	28.11.2021	30.11.2021	Iris Araujo	Terminado									

Nota. Elaboración propia

3.4.1.5 Beneficios obtenidos de los programas de capacitación

Uno de los puntos al realizar las encuestas a los colaboradores de la tienda KFC 34 Matellini fue que no les brindaban cursos y entrenamiento adecuado.

Por lo cual se realizó un plan de capacitación que consistió en reforzar los conocimientos teóricos en las tres áreas correspondientes:

- Delivery
- Servicio
- Producción

Se inició estableciendo una capacitación general para todos los colaboradores donde se le brindo cursos sobre la historia de KFC, normas, visión, misión y valores; puntos que todos deberían saber para tener el mismo enfoque y conocer lo que busca la empresa y que buscan lograr como tienda.

Luego de ello se logró establecer capacitaciones de los temas principales clasificado por áreas con la participación del equipo gerencial y Master Trainer quienes fueron los responsables de brindar las capacitaciones correspondientes en cada área específica.

De igual manera se pudo reforzar y generar conocimientos enriquecedores a los colaboradores, incluso había temas que no tenían conocimiento y en las capacitaciones fueron aprendidas

La capacitación termina con efectos favorables para el trabajador, los participantes han aprendido en poco tiempo nuevas herramientas de trato al cliente y de coordinación entre áreas para mejorar el Servicio, seguir obteniendo resultados extraordinarios en las evaluaciones tanto de Auditoria o ROCC.

Asimismo, se pudo transmitir nuevos saberes, lograr el desarrollo de nuevas destrezas y tener conocimiento de los equipos a usar en tienda para la prevención de accidentes laborales.

Todo ello se logró utilizando las plataformas virtuales como el zoom para la interacción con los colaboradores donde también participaron y se escucharon sus opiniones.

Se logró que los colaboradores se sientan empoderados con los conocimientos de sus funciones y tengan la capacidad de ejercerlos de la mejor manera, asimismo se sienten satisfechos con lo aprendido y reconocen la mejora realizada.

3.4.2 Plan de comunicación efectiva

El plan de comunicación efectiva es una estrategia para lograr una adecuada comunicación entre compañeros debido a que al realizar las encuestas a los colaboradores se identifica que no perciben una comunicación efectiva entre compañeros por lo cual se opta por generar estrategias que ayuden a revertir esta problemática. Se busca que los colaboradores puedan tener un mayor compañerismo entre ellos, conociendo cuales son las necesidades y las expectativas de cada colaborador, generando de esta forma una mejor comunicación y un ambiente de trabajo adecuado.

Asimismo, se refuerza que debido a la nueva coyuntura que nos encontramos los procesos de comunicación ahora son de forma digital debido a que no se puede generar aglomeraciones masivas. Por lo cual se busca adaptar a entornos digitales.

Recomendaciones:

- Realizar reuniones vía zoom
- Presentación de todo el equipo para que se puedan conocer
- Reconocimientos entre compañeros a través de reuniones mensuales vía zoom.
- Ejecutar tareas dentro del área de trabajo en grupos menor a 3 colaboradores.
- Buzón de sugerencias online
- Videoconferencias
- Encuestas.

3.4.2.1 Programa y cursos para mejorar la comunicación

Se realizará durante un mes los diferentes cursos para lograr una mejora en el clima laboral por ende una mejora en la comunicación.

Por lo cual lo primero a realizar es que todos los colaboradores se presenten el primer día generando de esta forma una integración entre compañeros.

Objetivo

Reforzar con los participantes conocimientos con respecto al trabajo en equipo, liderazgo y una comunicación adecuada que sean aplicados a la práctica en su área laboral. Del mismo modo se busca la interacción entre compañeros.

Metodología

Se realizará vía zoom el curso correspondiente, se compartirá diapositivas que serán muy interactivas, se permitirá la participación de los colaboradores mediante el transcurso del curso.

Tabla 25

Comunicación efectiva

SESIÓN	TEMAS
Comunicación efectiva Logro: El participante podrá conocer a las personas con quien labora. Aprender sobre un liderazgo adecuado y aprender a trabajar en equipo.	Conociendo al equipo * Equipo gerencial realizara un zoom con todos los colaboradores
	Presentación de cada colaborador * Cada colaborador se presentará e indicará información para conocerlos
	Capacitación de liderazgo * Los colaboradores recibieran una capacitación de un liderazgo adecuado que beneficie al equipo
	Como lograr una adecuada comunicación * Curso sobre los diferentes tipos de comunicación
	Como trabajar en equipo * Se brindarán pautas concernientes a un correcto trabajo en equipo y apoyo.
Habilidades blandas * Capacitación sobre el tema de habilidades blandas	

Nota. Elaboración propia

Comunicación efectiva

Tabla 26

Cronograma de los programas y cursos para una mejor comunicación

		MES SEPTIEMBRE																											
ACTIVIDAD	NOMBRE	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
A	Conociendo al equipo																												
B	Presentación de cada colaborador																												
C	Capacitación de liderazgo																												
D	Como lograr una adecuada comunicación																												
E	Como trabajar en equipo																												
F	Habilidades blandas																												

Nota. Elaboración propia

3.4.2.2 Tácticas

Comunicación

- * Equipo gerencial y colaborador deben conocer las estrategias a implementar, informando sobre el diagnóstico detectado a través de las encuestas.
- * Brindar la información de los resultados de tienda o sucesos por medio de los grupos: WhatsApp, telegram.
- * Desarrollo de capacitaciones, incluir temas sobre los objetivos de la empresa y tener un espacio para integrar a los equipos.
- * Destacar la importancia de las funciones que realizan cada colaborador, su aporte y colaboración.
- * De manera mensual se brindará un premio al colaborador del mes que será elegido por el equipo gerencial.
- * En los foros de consulta los colaboradores podrán expresar su opinión respecto a su trabajo, compañeros y funciones.
- * Actividades de integración para una mejor relación laboral

3.4.2.3 Beneficios obtenidos

Luego del diagnóstico identificado en el ámbito de clima laboral concerniente a la comunicación entre compañeros se identificó que algunos colaboradores no percibían una comunicación efectiva todo ello debido a que el 50% de colaboradores son ingresos con menor a seis meses en la tienda, razón por la cual no se conocen del todo y más aún debido al estado de emergencia que estamos presentando en la actualidad por lo cual se tienen que regir a ciertos protocolos. Se estableció una serie de programas a realizar vía zoom donde se logró la interacción entre compañeros de manera virtual y el conocer a todo el equipo que está conformado la tienda KFC 34 Matellini. Por lo cual para mejorar la comunicación entre compañeros se realizó cursos en base al liderazgo y habilidades de los colaboradores.

Se logró conocer lo que necesitan los colaboradores y cuáles son las diferencias por la cual no percibían una adecuada comunicación ello gracias a que el equipo gerencial estableció un foro de consultas donde cada uno podía establecer sus preguntas o sugerencias de mejora.

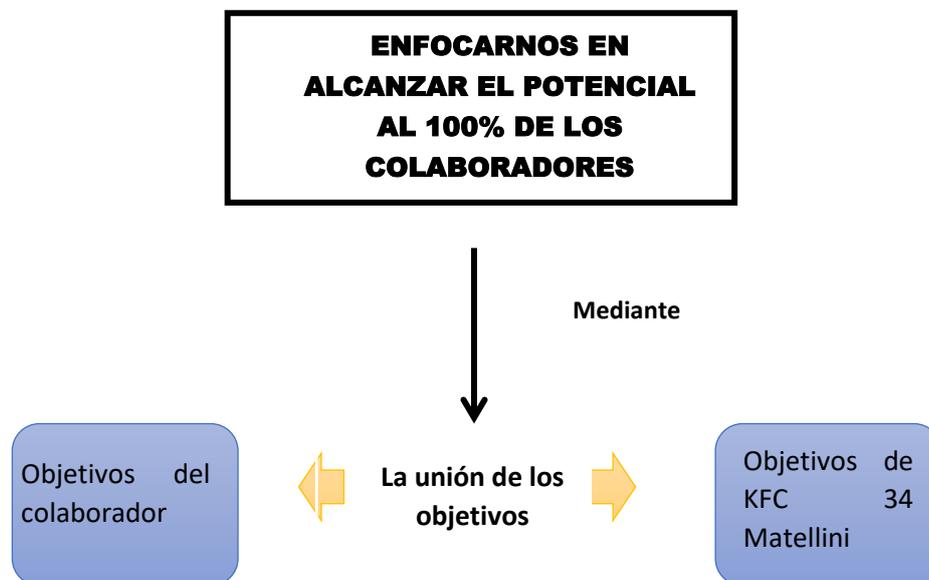
Así mismo de manera mensual el equipo gerencial elegía y premiaba al colaborador del mes en base a sus logros y como manejaba el ambiente laboral, motivando así a los demás que puedan realizar lo mismo.

De esta forma se logró un adecuado clima laboral dentro de la tienda percibida por los mismos colaboradores y comunicación más fluida entre compañeros.

3.4.3 Proceso de desarrollo profesional

Se realiza un proceso para el logro de los ascensos y promociones ya que brindar oportunidades de crecimiento a los colaboradores es fundamental. Un negocio que se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores no solo logra satisfacción y motivación, sino que también logra obtener y generar personas capacitadas y preparadas para alcanzar los objetivos y metas en sus organizaciones. Al generar oportunidades de crecimiento es necesario considerar a los colaboradores que muestren un desempeño adecuado y que cumplan con los requisitos que solicita el puesto por ello se genera los procesos de desarrollo profesional para el logro de dicho objetivo.

Centrándonos en los puntos que permitan un mejor desarrollo y logro de ascenso en las diversas áreas, asimismo ayudando al crecimiento tanto organizacional como personal teniendo como resultado una mejora en el desempeño laboral dentro del área de trabajo.

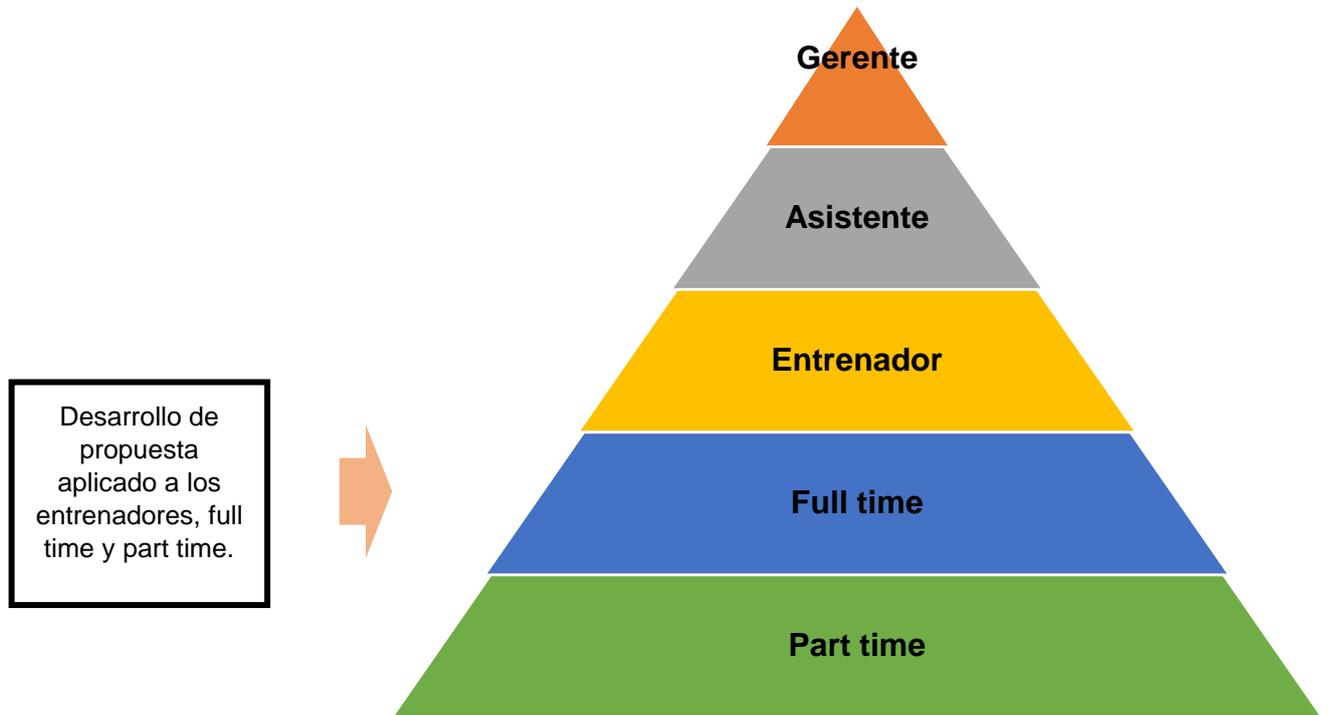


Se generara una serie de etapas que van a permitir al colaborador mejorar su desarrollo de la mano con sus gerentes y tener claro los objetivos que busca alcanzar dentro de la organización así como conocer lo que debe mejorar para pasar los procesos de manera satisfactoria logrando los ascensos correspondientes.

Por consiguiente, se detalla la línea de carrera que se tiene que realizar en la tienda KFC 34 Matellini y como es la secuencia de los puestos:

Figura 22

Puesto de trabajo



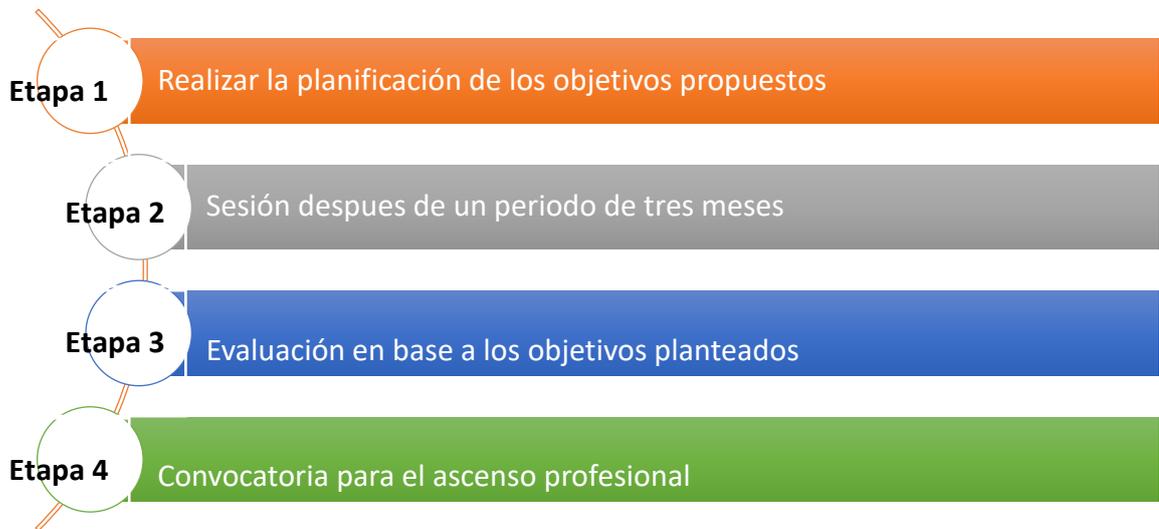
Nota. Elaboración propia

En la propuesta a desarrollar no se considera al equipo gerencial en este caso el gerente y los asistentes debido a que al llegar a este puesto puedes ser designado a otra tienda.

Por lo cual se va a establecer cuatro etapas para lograr el desarrollo de los colaboradores que tendrá una duración de seis meses y así dar un seguimiento:

Figura 23

Etapas del proceso de desarrollo



Nota. Elaboración propia

Etapa 1: Realizar la planificación de los objetivos propuestos

En esta etapa los colaboradores junto con sus jefes directos deberán planificar los objetivos que el colaborador busca alcanzar para su mejora tanto individual como las aportes que realizara en su área de trabajo.

Asimismo, el colaborador tendrá conocimiento del feedback brindado por parte del equipo gerencial

Figura 24

Planificación de objetivos



Nota. Elaboración propia

Etapa 2: Sesión después de un periodo de tres meses

Después de tres meses tanto el jefe directo como el colaborador examinarán los logros obtenidos en base a sus objetivos propuestos y lo que el colaborador busca lograr.

- Se analizará sus logros en ese periodo de tres meses.
- Preparación del colaborador para su examen de conocimientos teóricos.
- Se revisará que mejoras realizó dentro de su área de trabajo.

El gerente de tienda brindará luego de todo lo revisado un feedback al colaborador.

Etapa 3: Evaluación en base a los objetivos planteados.

Luego de realizada la sesión de tres meses, el colaborador seguirá el proceso de cumplimiento de sus objetivos teniendo conocimiento de los puntos a mejorar gracias al feedback brindado.

El gerente de tienda realizará la evaluación a cada colaborador que está en este proceso al quinto mes.

- Se brindará examen de conocimiento de acuerdo a cada área específica en caso sea para el ascenso de part time a full y full a entrenadores.
- En el proceso de asistentes de tienda, los entrenadores tendrán que brindar un examen demostrando conocer las tres áreas que tiene la tienda: servicio, producción y delivery.
- El gerente de tienda analizará las mejoras que el colaborador realizó y los aportes brindados en su área de trabajo.
- En el área de servicio se examinará los resultados de: Ges (encuesta de satisfacción), servicio de atención al cliente y procesos correctos de entrega de órdenes.
- En el área de producción; mejoras en su área, cuidado de los utensilios, máquinas limpias, procesos correctos de cocina y packer.
- En el área de delivery; el nivel de ocurrencias generadas por día, semana y mes. Se dará seguimiento de las mejoras realizadas desde el inicio del proceso.

Etapa 4: Convocatoria para el ascenso profesional

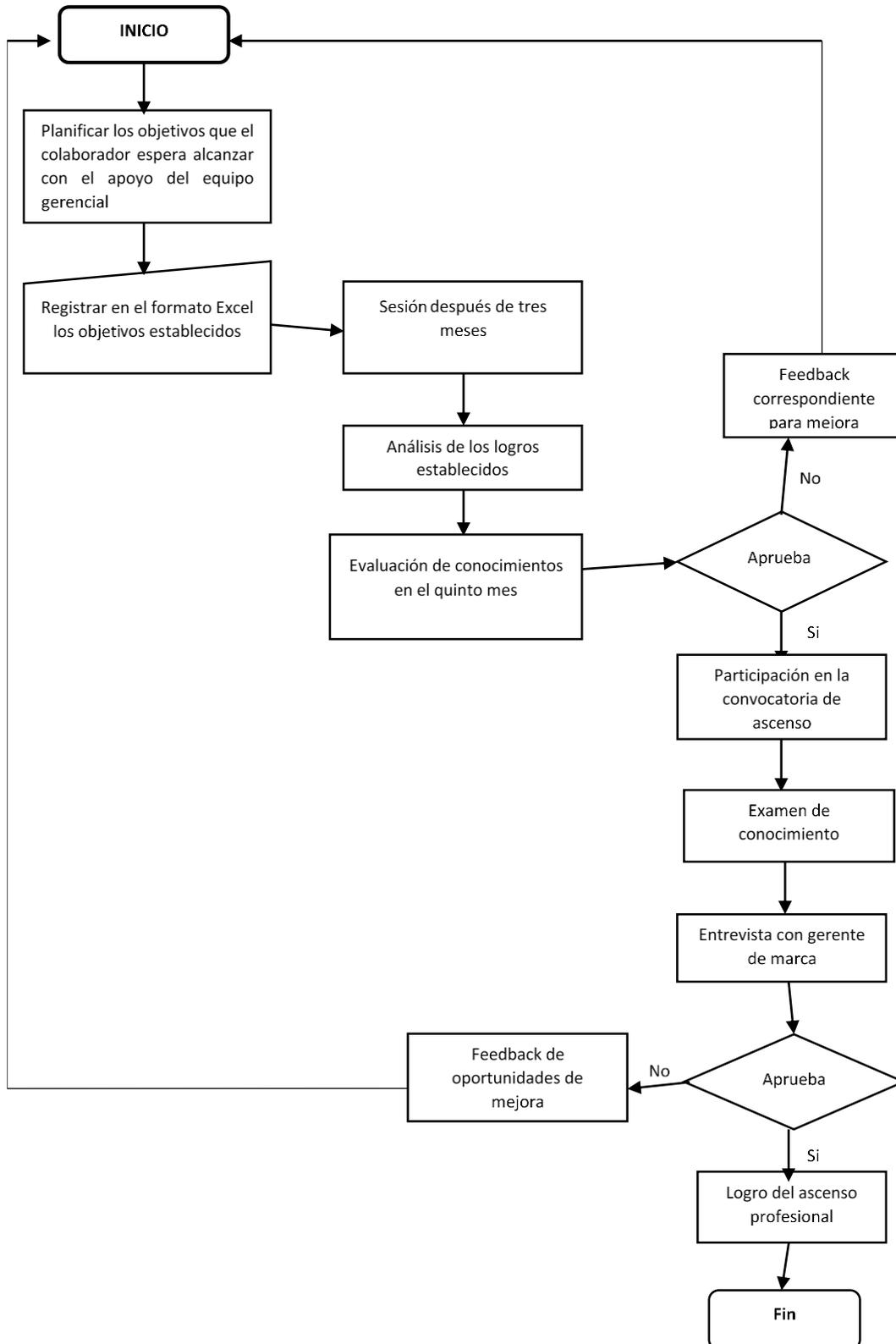
El equipo gerencial dialogará luego de los 6 meses transcurridos todas las mejoras obtenidas por los colaboradores y en base a los exámenes realizados decidirá a que colaboradores envía para el proceso de desarrollo profesional.

Se tomará lo siguiente:

- El colaborador haya demostrado tener conocimientos teóricos y prácticos de su área de trabajo.
- El área al cual pertenece debe haber obtenido mejores resultados.
- La capacidad de desenvolvimiento del colaborador frente a sus compañeros.
- La comunicación que el colaborador maneje con sus compañeros.
- El liderazgo que el colaborador genera.

Figura 25

Diagrama de flujo proceso de desarrollo profesional



Nota. Elaboración propia

3.4.3.1 Beneficios obtenidos para el desarrollo profesional

Luego del establecimiento del proceso a seguir para los ascensos y promociones el equipo gerencial es el encargado de enviar a la convocatoria a los colaboradores ya preparados.

Al generar un proceso para lograr ascensos se visualizó a los colaboradores más comprometidos con su trabajo y que asimismo ejecutaban cambios de mejora junto con sus compañeros y enfocados en lograr mejores resultados, debido a que percibían el interés y apoyo de parte de su equipo gerencial hacia ellos. De igual manera se logra la retención de talentos, del mismo modo que los demás colaboradores también quieran realizar la línea de carrera en KFC.

Se ejecuta el proceso de desarrollo en periodo a corto plazo con una duración de seis meses ya que ahí es donde la marca realiza sus convocatorias y oportunidades de ascenso para sus colaboradores. Por lo cual el equipo gerencial logra preparar al colaborador en ese tiempo, si el colaborador al ir a la convocatoria no lograr obtener el ascenso permite que tanto él y el equipo gerencial en un corto plazo conozcan cuales con son sus oportunidades de mejora para que en la próxima convocatoria ya logre obtener el ascenso correspondiente.

Conclusiones

- Se desarrolló una propuesta de mejora para el desempeño laboral de los trabajadores de la tienda KFC 34 Matellini aplicando el salario emocional, para ello se implementó tres factores, los cuales son: capacitación y entrenamiento, comunicación efectiva y ascensos y promociones que nos permitirá mejorar cada necesidad percibida en las siguientes dimensiones: capacidad laboral, desenvolvimiento y eficacia.
- En relación a la dimensión de la capacidad laboral se identificó la falta de cursos y entrenamiento al personal, así mismo que la tienda si brinda información de actualización de conocimiento y los colaboradores pueden realizar las tareas con sus compañeros de trabajo.
- En relación a la dimensión del desenvolvimiento se identificó que el 45.8% de colaboradores algunas veces perciben una comunicación efectiva entre sus compañeros, por otra parte, la tienda tiene un ambiente de trabajo adecuado para laborar.
- En relación a la dimensión de la eficacia laboral se identificó que el 22.6% de colaboradores se visualiza a trabajar a largo plazo en KFC, de igual forma la mayoría de colaboradores cumplen con las metas propuestas y culminan su trabajo en el tiempo establecido.

Recomendaciones

- Se recomienda al equipo gerencial el seguimiento de la propuesta de mejora para el desempeño laboral de los colaboradores con la aplicación de los factores del salario emocional las cuales son: capacitación y entrenamiento, mejora en la comunicación entre compañeros y los ascensos y promociones para poder mejorar las necesidades identificadas en cada dimensión del desempeño laboral establecido, así mismo la ejecución del salario emocional para próximas necesidades que puedan surgir en la tienda.
- Con respecto a la dimensión de la capacidad laboral se recomienda al equipo gerencial un seguimiento a los entrenamientos de los nuevos colaboradores de igual forma brindar un reentrenamiento a los colaboradores que ya laboran en la tienda y el establecimiento periódico de programas de capacitación en las tres áreas tanto servicio, producción y delivery.
- Con respecto a la dimensión de desenvolvimiento se recomienda al equipo gerencial el seguimiento del clima laboral en relación a la comunicación efectiva entre compañeros con el establecimiento de programas de comunicación, integración del equipo, seguimiento al foro de consultas en la cual se brindara recomendaciones y sugerencias por parte del colaborador y brindar tácticas que permitan una mejor relación entre sus compañeros de trabajo.
- Con respecto a la dimensión de eficacia se recomienda al equipo gerencial el seguimiento y preparación continua a sus colaboradores para los ascensos y promociones de igual forma continuar con el proceso establecido de desarrollo profesional para que en un periodo de corto plazo el colaborador pueda obtener el ascenso correspondiente generando ello la retención de talentos y que aumente el porcentaje de colaboradores que tomaron la decisión de permanecer en KFC.

Referencias bibliográficas

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología industrial/organizacional*. México: Cengage Learning.
- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alvarado Piloza, A. J., & Suarez Perero, K. (2018). *Mejora del desempeño laboral del Talento humano de la empresa Transp Enangeal S.A.*
- Bonilla, A. (2014). *Retención del cliente interno, Salario emocional Industria creativa*. Bogotá Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA.
- Calcina Calcina, Y. (2013). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la facultad de ciencia sociales de la universidad nacional del Altiplano facultad de ciencias de la educación universidad andina nestor caceres velasquez - Perú 2012 . *Scielo*, 22 - 29.
- Cardenas Rudas, A. I. (2018). *Mejora del Desempeño laboral mediante la implementación de la metodología 5S's en el área de impresión de la empresa Soluciones Gráficas SAC- Huancayo - 2017*. Huancayo.
- Castillo de la Cruz, J. L. (2020). *Propuesta de mejora del Desempeño Laboral para la Gestión de Calidad de la Mype, rubro restaurante, caso: "Coral", San Vicente - Cañete, 2020*. Cañete.
- Chiavenato. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena Edición ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (Décima edición ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Clark Mendívil, Y. (2018). *Factores que influyen en el Desempeño Laboral de los empleados de servicio de las empresas Hoteleras del Sur Sonora*. Mexico.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Espinoza Saldívar, A., & Toscano Moctezuma, J. (enero - junio de 2020). Salario emocional: Una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRua, Vol. 12 Núm. 20*, 72 - 89.

- Figuroa Gomez, C. E. (2018). *Factores que afectan el Desempeño laboral de un grupo de colaboradores entre 20 y 25 años de edad que ascienden a un rango de jefatura por primera vez en su carrera*. Guatemala de la Asunción.
- Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral*. Buenos Aires: Teseo.
- García, V. (2012). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Gay, F. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *Riesgos laborales N° 33*. Obtenido de <http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf>
- Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- Haro, M. (2014). *LA ROTACIÓN DEL PERSONAL Y SU RELACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE LTDA. AGENCIA AMBATO*. Ambato.
- Louffat, E. (2019). *Remuneraciones Emocional*. Ciudad de México: Cengage Learning Editores.
- Medina Cevalco, S. E. (2017). *Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017*. Chimbote.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Montoya Lombardi, L. E. (2018). *Diagnostico del desempeño laboral y propuesta de mejora en las estaciones de servicio Benavides y Pachacutec del grupo Primax, periodo 2017*. Lima.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda edición ed.). México: Pearson.
- Santamaría Robles, J. G. (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A.* Quito.

Anexo

Anexo 1: Encuesta Desempeño Laboral

Instrucciones:

- Marque con un (X) la alternativa que considere correcta.
- Calificación:

1	NUNCA
2	CASI NUNCA
3	ALGUNAS VECES

4	CASI SIEMPRE
5	SIEMPRE

Nombre y apellido:

DNI:.....

Sexo: F () M ()

Desempeño laboral

Enunciados	1	2	3	4	5
Capacidad laboral					
En mi tienda realizan suficientes cursos y entrenamiento al personal					
En mi tienda brindan información para actualizar los conocimientos de mis funciones					
Puedo realizar las tareas asignadas con mis compañeros					
Termino mis tareas asignadas dentro de tiempo establecido					
Desenvolvimiento					
En mi tienda cuentan con planes adecuados para mejorar mis habilidades					
En mi tienda se mantiene una comunicación efectiva entre compañeros					
En mi tienda existe un ambiente agradable para trabajar mejor					
Soy ingenioso para resolver problemas					

	Eficacia					
	Se proyecta seguir trabajando a largo plazo en KFC					
	Cumplo con las metas del restaurantes demostrando iniciativa en la realización de actividades en el tiempo indicado					
	Se anticipa a las necesidades y problemas futuros en su puesto de trabajo					
	Realizo todas las funciones dentro de mi área de trabajo					

Se agradece su participación en la encuesta realizada.

Anexo 2: Encuesta aplicada en googleforms

Sección 1 de 2

"PROPUESTA DE MEJORA PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA TIENDA KFC 34 MATELLINI - DE LOSI S.A. - DISTRITO DE CHORRILLOS - PROVINCIA DE LIMA"

Este trabajo de suficiencia profesional tiene como propósito desarrollar una propuesta de mejora para el desempeño laboral de los trabajadores de la tienda KFC 34 Matellini - De Losi S.A., Distrito de Chorrillos - Provincia de Lima.
Por lo cual se aplicó este cuestionario que tiene como finalidad obtener y recopilar información de la tienda para determinar las necesidades de mejora del desempeño laboral por ello la información que Ud., registre en este cuestionario es de suma importancia para desarrollar la propuesta de mejora.
La información brindada será exclusivamente para el trabajo de suficiencia.

Nombre *
Texto de respuesta corta

Apellido *
Texto de respuesta corta

DN *
Texto de respuesta corta

Sexo *

F

M

Anexo3: Encuesta de las dimensiones del desempeño laboral

Sección 2 de 2

Desempeño laboral

Seleccionar del 1 al 5 donde:
1= Nunca
2= Casi nunca
3= Algunas veces
4= Casi siempre
5= Siempre
Si está realizando la encuesta con su celular, deslice la pantalla para visualizar toda la escala del 1 al 5 o gire su pantalla de manera horizontal.

Capacidad laboral *

	1	2	3	4	5
En mi tienda r...	<input type="radio"/>				
En mi tienda b...	<input type="radio"/>				
Puedo realizar...	<input type="radio"/>				
Termino mis t...	<input type="radio"/>				

Desenvolvimiento *

	1	2	3	4	5
En mi tienda c...	<input type="radio"/>				
En mi tienda s...	<input type="radio"/>				
En mi tienda e...	<input type="radio"/>				
Soy ingenioso ...	<input type="radio"/>				

Eficacia *

	1	2	3	4	5
Se proyecta s...	<input type="radio"/>				
Cumplo con la...	<input type="radio"/>				
Se anticipa a l...	<input type="radio"/>				
Realizo todas l...	<input type="radio"/>				