

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS  
AMÉRICAS**

**ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

**Estructura Administrativa que aplica los restaurantes  
Denny's en Costa Rica al primer trimestre del 2017**

**ELABORADO POR  
Rebeca Vargas Valverde**

**SAN JOSÉ, MARZO 2017**

## Contenido

TRIBUNAL EXAMINADOR.....	2
DECLARACIÓN JURADA.....	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
DEDICATORIA.....	5
CALIFICACIÓN DEL TUTOR.....	6
RESUMEN EJECUTIVO .....	14
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	16
Planteamiento del Problema de la Investigación.....	16
Objetivos de la Investigación .....	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos .....	17
Justificación de la Investigación.....	18
Antecedentes de la Investigación .....	20
Proyecciones de la Investigación.....	23
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA.....	25
Administración .....	25
Eficiencia y eficacia .....	25
Proceso Administrativo .....	26
Planear.....	26
Organizar.....	27
Dirigir.....	27
Integrar al personal.....	28
Controlar.....	28
Organización.....	29
Principios básicos de la organización .....	29

Equilibrio de la autoridad y responsabilidad .....	32
Estructura Organizacional .....	33
Organigrama .....	34
Clases de organigrama .....	34
Tipos de Estructura Organizacional .....	37
Organizaciones Informales.....	37
Organizaciones formales .....	38
Organización Lineal .....	38
Organización Funcional .....	39
Organización Línea-Staff .....	39
Comités .....	40
Puestos de Trabajo.....	40
Análisis de los puestos de trabajo. ....	40
Diseño de puesto. ....	41
Descripción de puesto. ....	41
Recursos Humanos .....	42
Administración de recursos humanos. ....	42
Evaluación del desempeño.....	43
Manuales de Políticas y Procedimientos.....	44
Referente Institucional.....	44
Historia Restaurantes Denny´s.....	44
Misión .....	47
Visión.....	47
Valores .....	47
Organigrama: .....	47

Servicios que ofrece.....	48
Responsabilidad social empresarial.....	49
Ambiental.....	49
Manejo de residuos de alimentos.....	49
Manejo del aceite quemado .....	49
Cartón y plástico .....	49
Químicos.....	50
Social. ....	50
Económico. ....	50
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	51
Enfoque de la Investigación .....	51
Método de la Investigación .....	51
Muestra de la Investigación.....	52
Unidades de Análisis de la Investigación .....	53
Gestión actual .....	53
Proceso de evaluación del desempeño.....	54
Variables por considerar .....	54
Instrumentos Utilizados en la Investigación.....	54
Cuestionario.....	54
Entrevista .....	55
Proceso para la Recolección de Datos.....	56
Método de Análisis de la investigación.....	56
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	58
Unidad de Análisis 1: Gestión actual .....	59
Categoría 1: Estructura Administrativa definida. ....	61

	10
Categoría 2: Objetivos Claros.....	62
Categoría 3: Asignación de responsabilidades .....	63
Categoría 4: Liderazgo.....	64
Categoría 5: Planificación.....	66
Categoría 6: Organización .....	67
Categoría 7: Comunicación asertiva .....	68
Categoría 8: Dirección .....	69
Categoría 9: Apoyo.....	70
Categoría 10: Recursos .....	71
Categoría 11: Información .....	73
Categoría 12: Control.....	74
Categoría 13: Representación de la Franquicia .....	75
Categoría 14: Tareas Complementarias.....	76
Unidad de Análisis 2: Procesos de evaluación del desempeño .....	78
Categoría 1: Evaluación del desempeño.....	79
Categoría 2: Criterios de Evaluación. ....	80
Categoría 3: Frecuencia de la evaluación. ....	81
Categoría 4: Retroalimentación. ....	83
Categoría 5: Fundamento Operativo.....	84
Categoría 6: Proceso de Inducción .....	84
Categoría 7: Capacitación.....	86
Unidad de Análisis 3: Variables por considerar .....	87
Categoría 1: Venta Sugestiva.....	88
Categoría 2: Desempeño Operativo.....	90
Categoría 3: Servicio al cliente.....	91

	11
Categoría 4: Manejo de Quejas.....	93
Categoría 5: Motivación .....	94
Categoría 6: Trabajo en equipo.....	97
Categoría 7: Inventarios.....	98
Categoría 8: Sectorización.....	99
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>100</b>
Conclusiones de la investigación.....	100
Recomendaciones .....	105
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>108</b>
Para la Estructura Administrativa que aplica los Restaurantes Denny´s en Costa Rica al primer Trimestre del 2017.....	108
Objetivos.....	108
Objetivo General.....	108
Acciones concretas de solución.....	108
Variables a considerar.....	108
Proceso de servicio al cliente.....	109
Venta Sugestiva.....	2
Capacitaciones.....	5
Cronograma para la implementación de las estrategias .....	1
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>1</b>
<b>APÉNDICE 1 .....</b>	<b>2</b>
Cuestionario de la investigación .....	2
<b>APÉNDICE 2 .....</b>	<b>1</b>
Seguimiento del ciclo de servicio y respaldo para evaluaciones de desempeño. ....	1
<b>APÉNDICE 3 .....</b>	<b>1</b>

Concurso .....	1
Alcázame... Si puedes .....	1
APÉNDICE 4 .....	3
Tabla de puntaje concurso alcázame si puedes.....	3
APÉNDICE 5 .....	1

## Tablas

Tabla 1 Unidades y Categorías de Análisis.....	63
--	----

### Figuras

Figura 1. Organigrama vertical.....	37
Figura 2. Organigrama horizontal.....	38
Figura 3. Organigrama mixto.....	38
Figura 4. Organigrama circular.....	39
Figura 5. Organigrama bloque.....	40
Figura 6. Ubicación Restaurante Denny's Pinares.....	50
Figura 8. Organigrama Denny's Pinares.....	52

## RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos cinco años, Costa Rica ha experimentado un enorme crecimiento de la oferta gastronómica, así como una mayor exigencia por parte de los clientes, quienes buscan más valor por su dinero, mejor servicio el cual les genere una experiencia única no sólo en el nivel de los alimentos servidos, sino, también emocional, derivándose de esto una mayor competitividad en este sector de los restaurantes, al surgir una necesidad de renovación y actualización constante, en busca de estar alineados con las nuevas tendencias.

El objetivo principal de la presente investigación fue examinar la estructura administrativa que aplica los Restaurantes Denny's en Costa Rica al primer trimestre del 2017, con el fin de proponer estrategias para implementar un modelo de desarrollo y motivación en el área de venta sugestiva para los saloneros del Restaurante Denny's Pinares, razón por la cual se les realizó entrevistas a los saloneros, cajeros y gerentes, con el fin de identificar las variables necesarias para desarrollar el modelo de la propuesta.

Por otro lado, en el marco referencial, se abarcan conceptos y sirven de base teórica para examinar dicha estructura, tales como funciones de la administración, los principios de la organización, tipos de estructuras organizacionales y su importancia, organigrama, esto con el fin de respaldar la importancia de todos estos elementos para lograr una adecuada estructura organizacional.

El enfoque utilizado en esta investigación es cualitativo, con una metodología de tipo descriptivo, las fuentes utilizadas son básicamente primarias y secundarias. El análisis de resultados destaca la información obtenida tras la aplicación de una entrevista a los colaboradores de la empresa restaurante Denny's Pinares los cuales se muestran en las respectivas unidades y categorías de análisis.

Con respecto a las entrevistas realizadas a los colaboradores sobre la estructura administrativa, se determinó principalmente, que las variables que más requerían reforzarse eran: el proceso de servicio al cliente, la venta sugestiva de los saloneros para incrementar el consumo

por cliente, la productividad o desempeño de cada uno de los saloneiros, la aplicación de las evaluaciones del desempeño y las capacitaciones requeridas de una manera más frecuente.

De acuerdo con estos resultados obtenidos, se recomienda al Restaurante Denny's implementar programas de motivación y capacitación para el personal, mediciones periódicas de los índices de productividad alcanzados por cada colaborador de una manera consistente y además aplicar las evaluaciones del desempeño con mayor frecuencia.

Finalmente, y de acuerdo con los objetivos, referente al modelo de desarrollo y motivación en el área de venta sugestiva para los saloneiros, se elabora la propuesta, de cual se proponen una serie de estrategias direccionadas a la mejora de la venta sugestiva del personal.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **Planteamiento del Problema de la Investigación**

En la actualidad, los restaurantes están en un entorno cambiante, y estos cambios se dan, sin contemplar el tamaño, la cantidad de clientes atendidos, la ubicación o cantidad de personal con que cuenten los restaurantes, se debe tomar en cuenta que perennemente los mismos, se ven en la necesidad de afrontar diversas situaciones, ya sea favorables o adversas, pero se puede deducir que el éxito de este tipo de empresas dependerá en gran medida, de la capacidad que cada una posea, para alinear sus estrategias a los objetivos que deseen lograr de acuerdo con lo que les presente el entorno.

De acuerdo a reportaje del periódico el financiero Quirós (2013) afirma en su artículo titulado “ 500 restaurantes se construyeron en menos de 4 años en Costa Rica” , podemos relacionar con este tema que Costa Rica ha mostrado un importante incremento en la oferta gastronómica, al ofrecer a los clientes gran variedad de propuestas con alto valor y muy competitivas, a lo que los restaurantes en general no están ajenos, ya que están conscientes que para lograr su sostenibilidad y continuar creciendo, necesitan gestionar la organización de una manera integral, donde se consideren diferentes variables importantes para que su operación sea exitosa, de ahí que la Estructura Administrativa debe de estar bien definida.

El éxito de estos restaurantes, no sólo dependerá de los estándares brindados por la franquicia, o los lineamientos de los entes reguladores del país, sino también de las estrategias de administración interna, del tipo de liderazgo, de los procedimientos establecidos, de las medidas de control implementadas y puestas en marcha, así como del compromiso de su personal, el cual se verá influenciado a su vez por cada uno de los puntos anteriormente descritos.

Cuando la estructura administrativa se encuentra bien delimitada, logra brindar a la Gerencia y a su personal un norte claro, con objetivos y estrategias definidas que les permitan ofrecer a los clientes un servicio extraordinario, consistente y con la salubridad de los alimentos que se requiere en este campo, así se pueden obtener los distintos beneficios que buscan las empresas para crecer constantemente.

La Franquicia de Restaurantes Denny's en Costa Rica ha crecido en el país de una manera controlada, sin embargo, no así ha sido el comportamiento de la competencia que ha crecido en los últimos años de una manera desproporcional, principalmente en el Gran Área Metropolitana., lo cual afecta de manera importante los resultados de los restaurantes en relación con periodos anteriores.

Estos competidores han establecido distintas estrategias y han adquirido mayor experiencia en los diferentes campos administrativos financieros y mercadológicos, por lo cual existe una necesidad imperante en la Franquicia de Denny's de reforzar sus sistemas, en busca de ser líder y mantener la lealtad de sus clientes.

Una inadecuada estructura administrativa, contribuiría a un bajo desempeño, a una indiscutible afectación de la calidad y probablemente afectaría las métricas de gastos, ingresos o incluso inversiones, una vez descrito todo lo anterior se hace necesario establecer la pregunta a la que se quiere dar respuesta en la presente investigación, la cual queda definida de la siguiente manera:

¿Cómo es la Estructura Administrativa que aplica los Restaurantes Denny's en Costa Rica al primer trimestre del 2017?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo general**

Examinar la Estructura Administrativa que aplica los Restaurantes Denny's en Costa Rica al primer trimestre del 2017.

### **Objetivos específicos**

- ✓ Describir la gestión actual de la estructura administrativa, relacionada con el desempeño operativo de cada salonero en relación con las ventas.

- ✓ Identificar el proceso de evaluación del desempeño de los saloneros, con el fin de medir la efectividad del mismo en el rendimiento de cada uno.
- ✓ Establecer las variables por considerar en un modelo de desarrollo y motivación en el área de venta sugestiva para los saloneros del Restaurante Denny's Pinares.

### **Justificación de la Investigación**

Según entrevista realizada a la Directora de Denny's Costa Rica (2017), menciona que “en el ámbito de los restaurantes para esta época tan competitiva del siglo XXI, es indispensable el crecimiento, sin embargo, una de las áreas que más preocupa en la actualidad a la mayoría de los restaurantes; es el resultado de las ventas; obtenido por parte del personal que se encuentra de cara al cliente, quienes pueden en ocasiones perder la oportunidad de lograr ventas incrementales, por diferentes situaciones, como son falta de conocimiento de los productos a la venta, falta de compromiso o motivación, timidez o falta de conocimiento de las herramientas de venta sugestiva”

Para lograr crecer en esta área, la correcta delimitación de la estructura administrativa marcará la diferencia en cualquier restaurante, donde se debe tener claro cuál es su estructura organizacional, sus políticas y procedimientos, así como bien definidas las funciones del personal que la integran, los recursos con los que deberá trabajar, además de establecer los objetivos y estrategias administrativas que garanticen el éxito del restaurante y que además generen un retorno de inversión esperado.

Actualmente Denny's brinda servicio de alimentación en tres establecimientos ubicados en Curridabat, San José y Alajuela, cuentan con una estructura administrativa, en busca de brindar un extraordinario servicio las 24 horas del día; pero es preciso mencionar que se quiere analizar si existe una consistencia en la aplicación del procedimiento de venta sugestiva, su desarrollo, implementación y medición, que en el final determinará el desempeño operativo de cada salonerero.

Por lo tanto, esta investigación es pertinente; ya que se busca identificar si existe una baja de productividad en ventas sugestivas de años anteriores y el actual, al medir el esfuerzo individual de cada colaborador, los tiquetes promedios; para así determinar si un esfuerzo en este

campo, beneficiará a los saloneros por obtener mayores ingresos al incrementar sus ventas, al igual determinará si favorecerá a la empresa, para resolver así cualquier variable que pueda afectar la productividad general si fuera el caso, como es la falta de interés, bajo rendimiento e índices inconsistentes en relación con la venta incremental de cada salonerio en cada uno de los Restaurantes Denny's Costa Rica.

Con este trabajo se tiene como meta analizar e idear posibles mejoras en la gestión administrativa y estructura organizacional de los Restaurantes Denny's en Costa Rica, donde se logre establecer la división del trabajo, la cual especifique las funciones que cada uno de los Gerentes y que el personal de salón y cajas debe realizar, en busca de alcanzar las metas establecidas por la empresa para el año 2017.

En la industria de alimentos y bebidas es indispensable el trabajo en equipo, así como el desarrollo de las personas en busca de una especialización del trabajo que realizan, para lograr esto se requiere de una organización con filosofía sólida y de una excelente dirección que guíe a todo el personal hacia los objetivos y metas de la organización, lo cual en Denny's está delegado en los Gerentes y en los entrenadores estrella de cada área.

Dentro de los establecimientos de alimentos y bebidas generalmente el área administrativa es la responsable de los controles administrativos y financieros, en algunos restaurantes esta función se realiza por parte de personal externo, pero en los Restaurantes Denny's es realizada por el mismo Gerente General y administradores de turno; donde existe una inconsistencia en el seguimiento y la aplicación de los procedimientos.

Con los resultados de esta investigación, se espera conocer el comportamiento actual del equipo de ventas directas en los restaurantes, las posibles necesidades o vacíos, al obtener así insumos para el desarrollo de la propuesta. Es importante que Denny's brinde al personal de gerencia, lineamientos claros y consistentes en los tres restaurantes para el seguimiento de las metas establecidas para el personal y que se transmitan de manera clara y precisa a los departamentos.

## **Antecedentes de la Investigación**

Los restaurantes tienen su historia desde la edad antigua, donde se puede recordar cuando las iglesias y los monasterios tenían por costumbre albergar a los viajeros y alimentarlos por lo cual pedían a cambio una donación. Los comerciantes al ver que podían aprovechar esta situación comenzaron en esa época a crear establecimientos especializados en la venta de comidas y bebidas.

También durante ese tiempo, en Egipto se crearon las posadas, ofreciendo habitaciones y comida a los viajeros que se detenían con sus caravanas.

A principio de la época moderna en el año 1658, se introdujeron los carruajes en Inglaterra, al impulsar aún más las posadas y las tabernas y no fue sino hasta el año 1765 que por primera vez se utilizó el término restaurante, el cual es de origen francés, al designarle este nombre a un establecimiento en el que se servía comida y bebidas, sin lugar a dudas este nuevo esquema de servicio de alimentos fue un éxito y muchos más restaurantes abrieron y fue con los colonizadores como llegaron al continente americano.

Entre 1880 y 1890, se establecieron las primeras cadenas de restaurantes y fue en busca de complacer la gran demanda que surgió de los restaurantes, y con la necesidad de crear escuelas que desarrollaran profesionales para las distintas áreas de los restaurantes, desde personal subalterno como salneros, cocineros, hasta chefs y gerentes.

Los restaurantes se agrupan así en la industria de la hospitalidad, la cual se remonta al año 40d.c; la hospitalidad ha cambiado drásticamente como respuesta a influencias, como las guerras, las crisis económicas entre otros; ahora con la facilidad que se da con los viajes, el siglo XX trae aún más cambios y avances en la industria de alimentos y bebidas, al notarse que las comidas informales se hicieron populares y se da un importante crecimiento de franquicias Ihop, TGI Friday's y Chilis que vienen a predominar en el mercado gastronómico en el nivel internacional.

Restaurantes Denny's inicia sus servicios en Costa Rica hace 17 años, con el Restaurante Denny's Irazú ubicado en la Uruca contiguo al Hotel Best Western Irazú, el segundo restaurante

es inaugurado en Alajuela en la Plaza Airport Boulevard y el tercero se abre en Curridabat en el centro Comercial Momentun Pinares.

De acuerdo a artículo de octubre del Periódico la Nación (1999) Denny's fue una de las primeras franquicias que incursionaron en el país, además se cuenta por parte de sus locales con ubicación estratégica al estar ubicados contiguo a hoteles de alta ocupación con clientela extranjera que gustan de este tipo de restaurantes, Denny's siempre había mantenido una estabilidad y desarrollo económico muy interesante, lo cual había generado en el personal un conformismo y falta de interés en la mejora de su desempeño operativo.

Para cuando se da la crisis económica de Estados Unidos, se genera un impacto en el turismo internacional, por ende, la ocupación de los hoteles que están ubicados contiguo a los restaurantes, así como en la ocupación de estos, la apertura de un tercer restaurante y en un lugar donde no cuenta con alianzas estratégicas con hoteles, viene a generar la necesidad de mejora en el desempeño de los recursos de la empresa.

Otro punto importante es que la franquicia en Estados Unidos cambia de presidente y se comienza a dar una reestructuración y aumenta el nivel de exigencia, el cual se ve reflejado en cada visita o inspección que realiza la franquicia a Costa Rica, donde pide cada vez mejores resultados en el desempeño de los índices de ventas de los salones.

Todo esto pone a Denny's en una requerida renovación de estrategias, obligándolos a innovar y crear nuevas formas para desarrollar a su personal y lograr que la estructura administrativa sea acorde con las nuevas metas y retos que el mercado le impone.

A nivel internacional se encuentra el siguiente estudio, que tiene relación con el problema de investigación.

En primer lugar se hace referencia al estudio de Jhon Mario Osorio Trujillo y William Eduardo Pedraza (2010), realizada en la Universidad Tecnológica de Pereira, para obtener el grado de Licenciatura, cuyo estudio consiste en la "Identificación de Estilos Gerenciales

Administrativos aplicados y necesidades de formación derivadas para el sector servicios, subsector restaurantes en el área metropolitana centro- occidente”, lo que los autores buscaban era identificar los diferentes estilos gerenciales, al lograr con los datos obtenidos desarrollar una propuesta de recuperación y fortalecimiento de las unidades de negocio, donde se demostró la importancia de incluir nuevas tecnologías y mejorar la comunicación en cada uno de los diferentes estilos de liderazgo.

Se consulta además la tesis del autor Óscar Agüelles Guerrero (2007) de la Universidad Autónoma de México, para optar por el grado de Maestro en Ingeniería, cuyo estudio consiste en “Proponer una metodología para diagnóstico y diseño de una estructura organizacional que permita fortalecer la eficiencia de una organización”, este autor buscaba cómo brindar una propuesta que ayudara a diagnosticar y diseñar las estructuras organizacionales; resumiendo qué es y cómo se debe diseñar esa estructura, al educar con las funciones y principios básicos de las organizaciones, se concluye que la metodología propuesta permite que el diseño de la actual estructura organizacional se haga de una manera eficiente, además de implicar a todos los que han participado en forma activa para aprovechar lo más que se puede sus conocimientos.

Así mismo se hace referencia al estudio nacional, realizado por Nancy Vanessa Salazar Vásquez (2016) realizada en la Universidad Internacional de las Américas, para obtener el título de Licenciatura de Administración con énfasis en Gerencia con el tema “Estructura Organizacional de la Empresa STIA Comercializadora S.A”, donde se busca de analizar la estructura organizacional de la empresa, al examinar en cada uno de los departamentos, aspectos como funciones, procesos y cadena de mando, para valorar si la empresa cuenta con una adecuada estructura organizacional de esta empresa, logrando evidenciar las áreas que se requería mejorar y brindar las recomendaciones pertinentes.

Otra tesis consultada de referencia nacional, es la tesis de la Universidad Internacional de las Américas, cuyo autor es Wálter Zárate Campos (2006), para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia, el tema desarrollado se refiere al “Análisis del Modelo de Gestión Administrativa de la Sede Central de la Cruz Roja Costarricense”, en este estudio, el autor determinó como el objetivo central, desarrollarle a esta

sede un análisis sobre el modelo de gestión actual, para comprender si hay algún impacto en los objetivos estratégicos establecidos, además determinar si existe una buena interpretación por parte del recurso humano que interviene en ese modelo. Como conclusión se determina que es necesaria una propuesta que desarrolle y brinde la solución a los problemas encontrados como: desconocimiento del modelo de gestión, falta de procedimientos y políticas entre otros, al facilitar a la empresa la búsqueda de soluciones a los problemas.

La tercera referencia nacional consultada es el estudio realizado por Jesús Obando Aguilera (2013), para optar por el grado de Bachiller en Administración de Negocios del Instituto Tecnológico de Costa Rica, donde desarrolla el tema “Propuesta de estructura organizacional y manual de descripción y análisis de puestos para la Corporación Gasolineras del Norte S.A.” que tiene como objetivo describir la situación actual de la empresa en cuanto a su estructura organizacional para luego proponer una reestructuración basada en funciones que permitan el desarrollo de un manual de descripción y análisis de puestos, con el fin de contribuir con el mejoramiento de la competitividad de la empresa, se concluye en este estudio; que la empresa tiene definidos claramente los departamentos y funciones, sin embargo no lo tienen claro los colaboradores por lo que las recomendaciones van enfocadas a solucionar este punto.

### **Proyecciones de la Investigación**

Se busca describir la gestión actual de la estructura administrativa, relacionada con el desempeño operativo de cada salonerio en relación con las ventas, con el propósito de determinar el apoyo que brindan en la productividad de cada uno; al determinar así si se requiere capacitación o brindar mayores herramientas para el desarrollo de las funciones de manera efectiva de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo del área de ventas del restaurante.

Al realizar esta investigación, se espera identificar las áreas de mejora con que cuenta la estructura administrativa de los restaurantes al considerar que es una operación 24 horas, se puede aplicar las encuestas o realizar el análisis de la estructura, a cualquier hora y día de la semana, en los tres turnos de trabajo ya definidos por la empresa; al contar con el apoyo de la Dirección de Denny’s y ser una necesidad real de la compañía, será muy interesante el desarrollo de este proyecto ya que el comportamiento de ventas en cada jornada de trabajo son muy

diferentes al considerar el tipo de clientela que puede visitar cada turno, los estados emocionales o anímicos del personal, así como la experiencia de cada uno en las ventas directas al cliente.

Se busca analizar la calidad de la evaluación del desempeño de los saloneros, con el fin de medir la efectividad de la misma en el rendimiento de cada uno, para lograr este objetivo se requerirá el análisis estadístico de las ventas de cada uno de los saloneros, lo cual dependerá de la apertura que tenga la gerencia del Restaurante Denny's Pinares en Momentun Curridabat; así como la herramienta y frecuencia de evaluación que se aplica actualmente, para determinar de qué manera lo está recibiendo el personal y así saber si se requiere un cambio en este sistema.

Adicional se busca identificar las variables de desarrollo y motivación en el área de venta sugestiva que requiere cualquier restaurante como son las herramientas de apoyo en la gestión del personal, el manejo de los inventarios, el trabajo en equipo, servicio al cliente, manejo de quejas, habilidades de venta sugestiva, productividad del personal, entre otras, con miras a que se implemente un plan de desarrollo en este punto para los saloneros del Restaurante Denny's Pinares; siempre que se determine que el mismo es necesario; lo cual a futuro se podrá trasladar a los otros dos restaurantes; para esto la propuesta deberá de ser respaldada con las metas que la empresa se proponga alcanzar con cada uno de sus saloneros la cuales se obtendrán del plan anual establecido por el gerente general y los resultados obtenidos en este periodo fiscal que inició en octubre 2016 al mes en curso de la presente investigación.

## **CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA**

### **Administración**

Al ser la ciencia que engloba dentro de sus funciones, la gestión del recurso humano y el diseño organizacional, es necesario describirla para obtener una visión más general, donde según Benavides (2014) “la administración es el proceso para alcanzar metas organizacionales, trabajando con y por medio de personas y empleando otros recursos organizacionales”. (p.24)

De igual manera se puede dar la definición según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) quienes definen “la administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”. (p.4)

El proceso de la administración es una de las actividades humanas más importantes, basada en el establecimiento de las tareas a los colaboradores en busca de alcanzar metas, estos procesos se hacen más fáciles si existen procedimientos y lineamientos establecidos, para lo cual los gerentes en las empresas se encargan de planear, organizar, integrar al personal, dirigir y controlar, todo por medio de un orden ya establecido que va de la mano con los objetivos de la organización.

Para una empresa como Denny’s es muy importante conceptualizar las tareas administrativas, dado que el éxito de los resultados va de la mano con las definiciones claras de los puestos y procedimientos, estos resultados se lograrán si los procedimientos son administrados de manera eficaz y eficiente, términos que se definen a continuación.

### **Eficiencia y eficacia**

Tanto la eficacia como la eficiencia son conceptos que resultan ser de mucha importancia para el desarrollo de cualquier labor, los cuales aplicados en el contexto de las empresas se convierten en herramientas fundamentales para el cumplimiento de los objetivos.

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996) “la eficacia es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, mientras que la eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización” (p.9).

Basados en estas definiciones, se determina claramente que, en un restaurante, es de vital importancia velar porque se cumpla tanto la eficacia como la eficiencia en cualquier departamento, función o proceso, ya que esto ayudará de una mejor manera a alcanzar los objetivos planteados y así lograr los resultados finales esperados.

### **Proceso Administrativo**

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Al hablar de administración, se refiere a un proceso, ya que los administradores, sean cuales sean sus aptitudes o habilidades, deben desempeñar ciertas actividades que se relacionan entre sí, con el propósito de alcanzar las metas de la organización, es así como debe ser el proceso administrativo en un restaurante, al considerar que deben estar definidos todos los procedimientos, de manera que sus colaboradores tengan una clara y definida línea por seguir con objetivos detallados y funciones claras, lo cual asegurará no sólo la consistencia en los platillos servidos; sino también en la calidad de los productos que se preparen.

El Proceso administrativo involucra varias actividades y según Stoner et al. (1996) “el proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de planificación, organización, dirección y control” (p.25)

#### **Planear.**

Según Koontz et al. (2012) planear es “elegir misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo que se requiere es decidir, es decir elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas”. (p.30).

Para poder planificar, los administradores deben pensar con antelación en sus metas y acciones, de ahí que el primer paso de la planeación consiste en elegir las metas de la organización, esto es fundamental ya que permite idear objetivos e ideas importantes para el

crecimiento de la empresa, donde se toman decisiones para el futuro, cuáles recursos usar, qué estrategia se definirá, siempre en busca de alcanzar las metas establecidas.

Un restaurante sin una planificación previa a su operación, es un claro fracaso, ya que la preparación de los alimentos, la definición de la cantidad de comensales según el día o la época, la determinación de los inventarios, la cantidad de personal requerido, entre muchas otras variables, son y deben ser determinadas con una previa planificación, lo cual sin lugar a dudas garantizará un exitoso cumplimiento del servicio.

### **Organizar.**

Todo restaurante debe tener una organización bien definida, además de tener determinados los roles de cada colaborador, ya que si no es así; es poco probable que se alcancen las metas y objetivos planteados. Si los roles están bien establecidos, cada colaborador tendrá claro hasta dónde debe llegar y a quién acudir en caso de que así lo requiera, al mantener un orden en la empresa que hará que sean más eficaces y eficientes en sus labores.

Según Koontz et al. (2012) organizar es “el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñan en una organización, es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas que asignen” (p.30).

### **Dirigir.**

Según Koontz et al. (2012) dirigir es “influir en las personas para que contribuyan en las metas organizacionales y de grupos” (p.30).

Esta función implica mandar y motivar a los empleados para que realicen las tareas y es sumamente importante en cualquier tipo de restaurante, ya que los colaboradores requieren saber hacia dónde ir, qué metas alcanzar, cuáles objetivos cumplir, los líderes deben dirigir, siempre manteniendo un orden para que los colaboradores sigan el camino establecido por la empresa,

siempre estableciendo metas claras, al retroalimentar y corregir al personal cuando así se requiera.

### **Integrar al personal.**

Según Koontz et al. (2012) integrar al personal “requiere cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional” (p.31).

En un restaurante este proceso no sólo consiste en que se contrate las personas para cubrir los puestos, sino también la integración y dirección para que el personal se adapte de manera rápida a los puestos de trabajo, al considerar importantes aspectos como la correcta comunicación, capacitación, salarios justos, asignación de recursos y definición de funciones de puestos claras, al estar bien integrados, es seguro que los saloneros, cajeros o gerentes trabajarán en equipo, existirá un ambiente de colaboración, el cual de manera inmediata beneficia a los comensales ya que mejora la atención y el servicio brindados.

### **Controlar.**

Toda función realizada en un restaurante, requiere que el gerente o persona a cargo, se encuentre seguro que los miembros de la organización realizan las funciones siempre en busca de alcanzar las metas establecidas, y para esto debe controlar, lo cual es una medición y corrección, que ayuda a alinear a tiempo a los individuos o procesos que no están acorde con las metas o procedimientos establecidos; además permite valorar si el trabajo se está realizando de la manera correcta, estas correcciones a manera individual, permiten brindarle seguridad a los colaboradores en la ejecución de sus trabajos, ya que en caso de encontrar vacíos, se corrigen de inmediato ya sea al capacitar o brindar los recursos necesarios.

Si se realizan los correctos pasos para el control, en un restaurante se minimizarán grandemente las quejas de los clientes, ya que en la marcha de la operación se estarán identificando las fallas e inconvenientes, al corregir y satisfacer a los clientes.

Este proceso de control no solo supervisa, sino que define estándares por seguir, mide los resultados y los compara con las normas establecidas para al final tomar las medidas requeridas, en caso de que se detecten desviaciones es por esto que la definición según Koontz et al. (2012), es la siguiente “medir, corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes” (p.31).

## **Organización**

Según Koontz et al. (2012) la organización “es un grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado. En organizaciones lucrativas dicho valor agregado se traduce en utilidades, en organizaciones no lucrativas, como las caritativas puede ser la satisfacción de las necesidades” (p.4).

Según Benavides (2014) la organización “es un sistema económico integrado por personas, empleados, sistemas, funciones, oficinas e instalaciones constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas, costumbres propias y tiene un objetivo específico.” (p.35).

Los restaurantes cuentan con una organización integrada por diferentes puestos como son saloneros, cajeros, misceláneos, cocineros, gerentes, los cuales deben tener un puesto y funciones definidas, de manera que tengan una clara dirección sobre lo que deben hacer y hasta dónde pueden llegar en el desarrollo de sus funciones, además es de suma importancia que desde el principio se determinen las políticas y los valores y así lograr una cultura organizacional basada en los mismos.

### **Principios básicos de la organización**

El diseño de una estructura organizacional debe contemplar los siguientes principios:

### ***Unidad de Objetivo.***

Según Benavides (2014) la unidad de objetivo en una estructura de organización “es efectiva si cada uno de los elementos ayuda a que los esfuerzos individuales contribuyan a lograr los objetivos de la empresa” (p.138).

Si los restaurantes le asignan a cada uno de los colaboradores de las diferentes áreas una meta por alcanzar, la cual surge de los objetivos principales, estarán seguros que se lograrán de una manera más certera estos objetivos.

### ***Eficiencia.***

Según Benavides (2014) una organización “es eficiente si está estructurada de tal forma que los objetivos de la empresa se obtienen con un mínimo de costo o de consecuencias imprevistas. El número de cargos, empleados, etc. debe ser el estrictamente necesario” (p.138).

Si un restaurante cuenta con una eficiencia operativa, se lograrán grandes resultados como son: minimizar los costos, reducir los gastos y se aumentan las utilidades, si la organización se esfuerza por ser eficiente mejoran los resultados.

### ***Especialización.***

Según Benavides (2014) “cuanto más se divide el trabajo, mayor eficiencia, precisión y destreza se obtiene.” (p.138).

La especialización se refiere a asignar tareas y actividades a los colaboradores con un conocimiento técnico, lo cual hará que las tareas se realicen de una manera más rápida, la empresa debe capacitar y reforzar las habilidades y conocimientos de los colaboradores y con base en esos conocimientos y su especialización así asignar las funciones.

En los restaurantes las personas que cocinan tienen una especialización diferente a la persona que está de cara al cliente, quien cuenta con habilidades de ventas y por supuesto de calidad en servicio, de igual manera es muy diferente el perfil buscado para un cajero que para un misceláneo, ya que en algunos casos los cajeros requieren especialización en manejo de dinero, algo no requerido en un misceláneo. En sí la especialización en los restaurantes es tan importante como en cualquier otro tipo de organización, por lo que se le debe dar atención a este punto.

### ***Unidad de mando.***

Según Benavides (2014) “cada trabajador debe recibir órdenes de manera preferente de un solo superior.” (p.138).

Al tener una jerarquía definida, los trabajadores se sienten apoyados por el soporte que le brinden sus superiores, esto hace que los lineamientos estén bien definidos y en una sola línea de trabajo.

Si en los restaurantes no se tuviera definido quienes son los encargados de dar las directrices, sería un caos operativo, lo cual no es así al contar con una unidad de mando, que le brinda guía, seguridad y lo más importante dirección a cada uno de los colaboradores de las diferentes áreas.

### ***Modelo de Motivación:***

Según Stoner et al. (1996) “cada teoría de la motivación pretende describir qué son los humanos y que pueden llegar a ser. Por consiguiente, se suele decir que el contenido de una teoría de motivación radica en su concepción particular de las personas. El contenido de una teoría de motivación nos sirve para entender el mundo del desempeño dinámico en el cual operan las organizaciones, describiendo a los gerentes y los empleados que participan en las organizaciones todos los días. Como las teorías de la motivación tratan del desarrollo de las personas, el contenido de una teoría de la motivación también sirve a los gerentes y a los empleados para manejar la dinámica de la vida de las organizaciones” (p.487).

### ***Ventas.***

Según Kotler y Armstrong (2012) “ventas personales son una de las profesiones más antiguas del mundo y son la presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la compañía, con la finalidad de vender y establecer relaciones con el cliente” (p.464).

### ***Delegación.***

Según Benavides (2014) “delegar en el proceso mediante el cual una persona concede o transfiere autoridad, exige responsabilidad y crea compromiso en los empleados” (p.138).

Una sola persona no es capaz de realizar todas las funciones de una empresa, de ahí la importancia de delegar, al asignar tareas a otros colaboradores, pero manteniendo el control y la responsabilidad.

Todo restaurante debe delegar las múltiples tareas en cada una de las personas con las que cuenta, como lo es en la cocina, donde no es la misma persona que ensambla las hamburguesas, la que cocinará las papas, dado que de esta manera se minimizan los tiempos de servicio, y se asegura que los alimentos salgan a tiempo y con la calidad requerida.

### **Equilibrio de la autoridad y responsabilidad**

Según Benavides (2014) “debe precisarse el grado de autoridad que le corresponde a cada puesto y establecerse al mismo tiempo la responsabilidad para desempeñarlo” (p.138).

Se debe dar la potestad a los colaboradores a tomar decisiones, y tener un poco de flexibilidad al momento de trabajar de manera que puedan desempeñar sus funciones sin dificultades o atrasos que en el final afectan la eficiencia.

Este tema es de vital importancia en los restaurantes, ya que requiere que cada persona tenga un grado de autoridad para solucionar las múltiples situaciones que se presentan en el día a día, sin tener que esperar por alguien más que les solucione, ya que, de esta manera según la situación, le brinda al cliente un grado de satisfacción mayor y le da seguridad del servicio recibido.

## **Estructura Organizacional**

La estructura organizacional o estructura administrativa tiene como objetivo relacionar a los individuos entre sí y brindar una comunicación formal que es necesaria en todas las organizaciones, este proceso prepara a los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de la organización, y en los restaurantes existe toda una serie de estructuras posibles.

Según Stoner et al. (1996) los gerentes deben dar cuatro pasos básicos cuando empiezan a organizar en una estructura administrativa:

- ✓ Dividir la carga de trabajo en tareas que pueden ser ejecutadas, esto de forma lógica y cómoda, por personas o grupos, esto se conoce como la división el trabajo.
- ✓ Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
- ✓ Especificar quién depende de quién en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
- ✓ Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación. (p.345).

Según Stoner et al. (1996) la estructura organizacional es “la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización” (p.345).

Restaurante Denny’s está conformado de la siguiente manera:

Presidente Denny’s

Directora de Denny’s Costa Rica

Gerentes Generales en cada uno de los tres restaurantes.

Equipo de Gerencia

Colaboradores Operativos:

- ✓ Salón

- ✓ Cajas
- ✓ Cocina
- ✓ Asistentes de Servicio.

## **Organigrama**

Es un instrumento para realizar análisis estructurales, el organigrama define la forma en la que se divide el trabajo, al agrupar de manera lógica las actividades laborales en departamentos, en el caso del Restaurante Denny's Pinares; cuenta con un organigrama vertical, estructurado de arriba hacia abajo, encabezado por la persona de mayor jerarquía en la empresa; responsable de las operaciones.

Según Benavides (2014) el organigrama “es la representación gráfica de la forma en que se organiza la empresa, es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que componen una empresa en términos concretos y accesibles” (p.144).

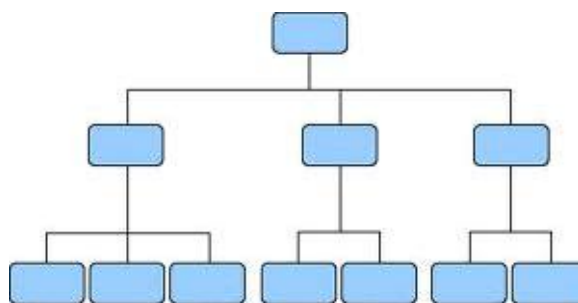
### **Clases de organigrama**

#### *Vertical.*

Según Ponce (2005) “En los organigramas verticales cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad” (p.228).

Este es el tipo de organigrama más común en el nivel de los restaurantes, donde se cuenta con un Gerente, supervisores, saloneros, cocineros, misceláneos y cajeros.

Figura N°1 Organigrama Vertical

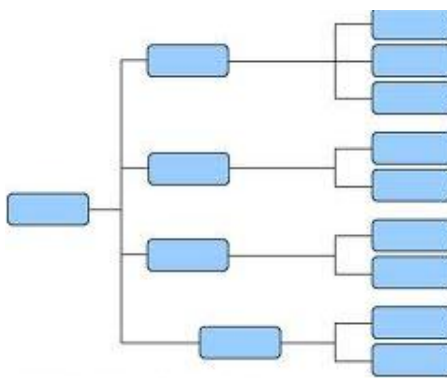


Fuente: Ponce (2005) (p.228).

### ***Horizontal.***

Se forman de izquierda a derecha, la persona de mayor jerarquía se encuentra en la parte izquierda y los demás niveles hacia la derecha.

Figura N°2 Organigrama Horizontal

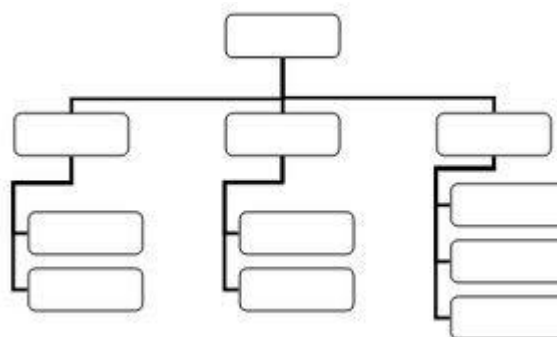


Fuente: Ponce (2005) (p.228).

### ***Mixto.***

Este organigrama mezcla tanto el organigrama horizontal como el vertical. Es mayormente utilizado para empresas que tienen un gran número de divisiones en la base organizacional.

Figura N°3 Organigrama Mixto



Fuente: <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/25-tipos-de-organigramas/>

### ***Circular.***

La persona o unidad de mayor jerarquía se encuentra en el centro y también está formado por círculos y cada uno representa el nivel jerárquico; equivalente a mayor jerarquía quienes se encuentran de adentro hacia afuera.

Figura N°4 Organigrama Circular

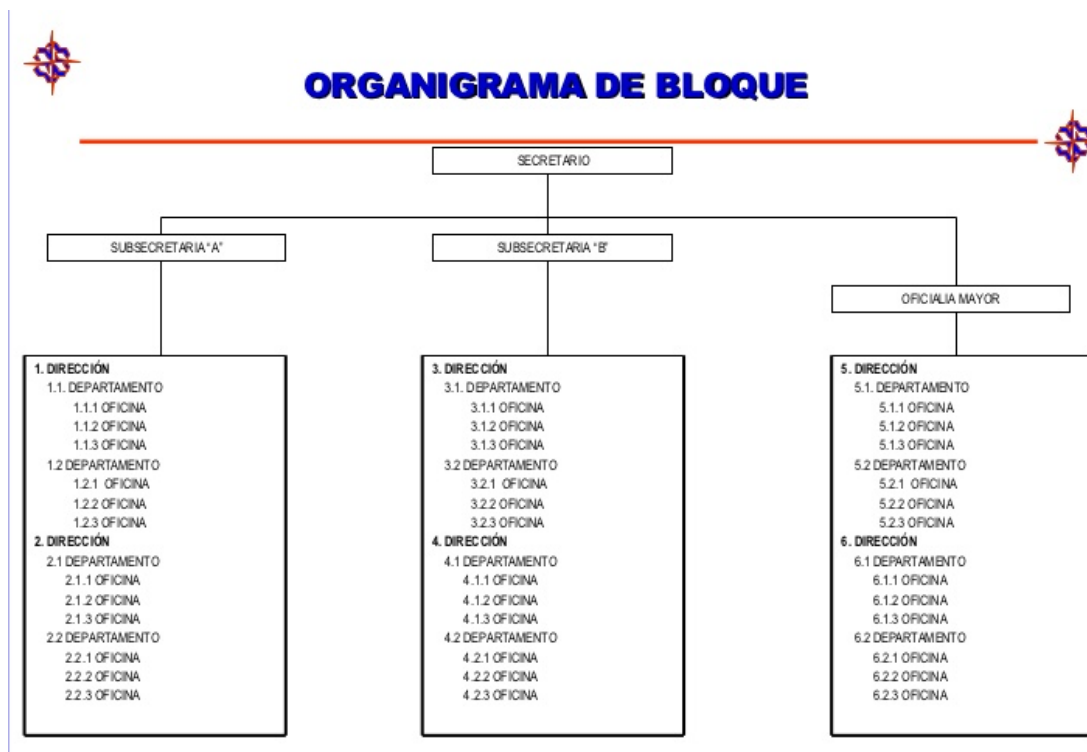


Fuente: <https://www.slideshare.net/juanluisperdomogonzalez/plantilla-manualorganigrama-vertical-horizontal-circular>

### ***Bloque.***

Son una variante de los verticales y tienen la particularidad que integran un mayor número de unidades en espacios más reducidos.

Figura N°5 Organigrama de Bloque



Fuente: <https://www.google.com/tiposdeorganigramas>

Es importante realizar los organigramas en los restaurantes, ya que estos reflejan la organización en la actualidad, además ayudan a comunicar al personal la estructura, orienta sobre las relaciones de trabajo y líneas de autoridad, a su vez el colaborador identifica fácilmente sus tareas, es importante considerar que antes de implementar cualquier tipo de organigrama es indispensable conocer bien la empresa e identificar cuál de los tipos de organigramas se adapta mejor.

## Tipos de Estructura Organizacional

### Organizaciones Informales

Según Hitt, Black y Porter (2006) este tipo de organizaciones “consiste en medios no oficiales, pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización” (p.237).

Estas organizaciones son las que no tienen una distribución de actividades, responsabilidades y autoridad de una forma explícitamente definida, si es conocida por los que en ellas trabajan, pero no se encuentra documentada; este tipo de organizaciones por lo general se comportan de una manera muy cambiante, siempre dependiendo del entorno.

No es recomendable en un restaurante contar con una organización de este tipo, ya que la distribución de funciones es fundamental para el éxito en el servicio y alcance de las metas propuestas, adicional que en un restaurante se debe tener claro qué áreas son cubiertas por cada persona, cuáles son las funciones, y además quién las supervisará, lo cual no cuenta en este tipo de organización.

### **Organizaciones formales**

Según Hitt et al. (2006) este tipo de organizaciones “se caracterizan por tener estructuras y sistemas oficiales y definidas para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo” (p.234).

La organización formal pretende indicar lo que hace cada uno, con quién se comunica y de quién es subordinado, este tipo de organizaciones distribuye entre sus miembros las diferentes tareas, responsabilidades y autoridad de una manera explícita; al facilitar el logro de las metas de la organización ya que delega el trabajo de manera clara y definida a cada individuo, facilitando la coordinación de las actividades, al contar con un orden establecido. Las organizaciones formales pueden a su vez tener uno o más de los siguientes tipos de organización.

En definitiva, para un restaurante este tipo de organización le ayuda a cumplir con orden y lograr un desempeño individual y global eficiente y eficaz.

### **Organización Lineal**

La organización lineal según Ponce (2005) significa “que la autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo” (p.221)

Se pueden mencionar dentro de las ventajas de este tipo de organización, la estructura simple y fácil de comprender, está nítidamente delimitada, y es una organización muy clara en relación con las responsabilidades, es de fácil implementación y cuenta con una estabilidad que permite que la organización funcione con tranquilidad. Este tipo de organizaciones se recomiendan por lo general para pequeñas empresas por su fácil manejo y por la economía que puede proporcionar.

Algunos restaurantes, al depender de su tamaño, pueden utilizar este tipo de estructura, son los más pequeños, lo que más podrían adecuarse a esta.

### **Organización Funcional**

La organización funcional según Stoner et.al (1996) es “una forma de departamentalización en la que todo el mundo se dedica a una actividad funcional” (p.316).

La organización funcional identifica y asigna las responsabilidades, siempre de acuerdo con las funciones necesarias para la supervivencia de la empresa, permite que se afronten problemas semejantes, brindan apoyo social, reducen la duplicidad de funciones; este tipo de organización representa una forma organizacional fácilmente de comprender para los que conforman la compañía.

### **Organización Línea-Staff**

En esta organización según Boland y Carro (2007) “la organización lineal es la forma estructural más sencilla. Consisten en establecer líneas de autoridad directa desde la cabeza ejecutiva de la organización hacia las distintas jerarquías inferiores” (p.73)

Este tipo de organización, es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de estos dos tipos de organización y reducir sus desventajas, en esta existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo o completo.

## **Comités**

Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otras funciones técnicas, otros estudian problemas y otros solo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.

Este tipo de organizaciones tienen varias desventajas, entre ellas la toma de decisiones se torna lenta, una vez constituido un comité es difícil disolverlo y en ocasiones los gerentes no asumen sus responsabilidades, este tipo de organización corresponde a un grupo de personas específicamente designadas para realizar un trabajo administrativo.

Este tipo de organización no es recomendable para un restaurante que cuenta con una operación muy rápida que requiere de respuestas inmediatas y con responsabilidades claramente definidas.

## **Puestos de Trabajo**

### **Análisis de los puestos de trabajo.**

La estructura organizacional tiene como objetivo relacionar a los individuos entre sí y brindar una comunicación formal que es necesaria en todas las organizaciones.

Según Chiavenato (2011) “el concepto de puestos de trabajo se basa en las nociones de tarea, obligación y función” (p.171).

- ✓ Tarea es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto, por lo general es la labor que se atribuye a puestos simples o repetitivos (por hora o de empleados)
- ✓ Obligación es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados

- ✓ Función equivale al conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiteradas por el ocupante de un puesto.

### **Diseño de puesto.**

Según Chiavenato (2011) “diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- ✓ El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto)
- ✓ Como efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo)
- ✓ A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir relación con su jefatura
- ✓ A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad) es decir, la relación con subordinados” (p.172)

Para diseñar un puesto se debe considerar que se requiere invertir mucho esfuerzo y tiempo, ya que demanda de mucho análisis y búsqueda de información, todo para formar unos documentos que sincronizarán la persona con su puesto y su nivel de productividad en la compañía.

En restaurantes los puestos deben estar claramente diseñados, para que cuando ingrese un nuevo colaborador, se le pueda capacitar de acuerdo con las funciones previamente asignadas a su puesto, y no que ingrese sin dirección, lo cual afectará su desempeño y servicio en general.

### **Descripción de puesto.**

Según Chiavenato (2011) la descripción de puesto es “un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización, la descripción de puestos representa la descripción

detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante) la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), métodos para el cumplimiento de sus responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (porqué lo hace)” (p.190)

Una clara descripción de puesto dentro de todo restaurante, le permite al colaborador que se desarrolle mejor dentro de la compañía y que desempeñe de una manera más eficiente sus funciones.

## **Recursos Humanos**

Administración de recursos humanos.

Según Stoner et.al (1996) la administración de los recursos humanos es “la función administrativa encargada de reclutar, colocar, capacitar y desarrollar a los miembros de la organización” (p.412)

Este proceso de administración de los recursos humanos es integrado por varias actividades de suma importancia para las organizaciones ya que desde la planificación garantiza que se cuente con el personal que se necesita por medio del reclutamiento luego pasando al proceso de selección de los candidatos con las características requeridas para cada puesto, para luego incorporarlos a la organización. A partir de haber ingresado a la empresa a los nuevos candidatos, la administración de recursos humanos se encargará de capacitar y desarrollar a esos nuevos miembros de la empresa, medir el desempeño de cada uno de ellos por medio de las evaluaciones de desempeño, que brindarán datos en relación con la persona y su cumplimiento de tareas bajo los parámetros de la compañía.

Para un restaurante es vital contar con el departamento de recursos humanos, quienes brinden el apoyo no solo para la selección de los perfiles que ocuparán los puestos de trabajo, también es requerido para el apoyo en relación con el cumplimiento de las funciones de cada colaborador, aplicación de las evaluaciones de desempeño de la mano con el crecimiento del personal y además para reforzar el tema motivacional, indispensable en estos momentos donde se han incorporado generaciones que requieren una motivación constante.

### **Evaluación del desempeño.**

Según Stoner et al. (1996) la “evaluación del desempeño compara el desempeño laboral de la persona con los parámetros o los objetivos establecidos para el puesto de dicha persona” (p.413)

La evaluación del desempeño de los colaboradores es uno de los aspectos más controversiales en las empresas, se tiene claramente definidos que son importantes, sin embargo, no siempre a quienes se aplica quedan satisfechos con los resultados. Sin embargo, las personas siempre esperan que se les haga saber cómo están realizando sus funciones.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases: Chiavenato (2011)

- ✓ Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización
- ✓ Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.
- ✓ Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos. (p.206).

Contando un restaurante con una herramienta de evaluación del desempeño le permitirá determinar si los colaboradores están cumpliendo con los procesos, procedimientos y además le permitirá retomar la capacitación en caso necesario y a tiempo, la evaluación del desempeño en los restaurantes y en la mayoría de las organizaciones es una herramienta que corrige y brinda crecimiento a las personas que conforman la empresa, es para algunos una herramienta motivacional.

El proceso de evaluación de desempeño es para las empresas una forma de verificar las competencias individuales de los trabajadores en sus puestos de trabajo. Mediante la orientación por procesos, se pueden resolver en forma ágil los trabajosos planes de evaluación que una, dos o tres veces se tienen que realizar en el ejercicio.

### **Manuales de Políticas y Procedimientos**

Según Benavides (2014) las políticas y procedimientos son “un medio de control formalizado que sirve para guiar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de los empleados” (p.309)

La importancia de los manuales es que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de la organización.

Para el presente estudio, en el cual se considera la industria gastronómica, se debe tomar en cuenta que este tema es sumamente importante, porque un colaborador sin guía, definitivamente hará las cosas a su manera, al afectar la consistencia y comunicación dentro del restaurante. Si se tienen establecidos los manuales y procedimientos, estos se podrán utilizar como una herramienta de capacitación, con cada persona que llegue nueva, instruyéndole y guiándole, para el alcance de los objetivos planteados.

### **Referente Institucional**

#### Historia Restaurantes Denny's

De acuerdo a los datos obtenidos de la página electrónica de Denny's Internacional a continuación se detallará la Historia de los Restaurantes Denny's desde sus inicios en Estados Unidos hasta las aperturas realizadas en Costa Rica

La cadena de restaurantes que se conoce como restaurantes Denny's inició en Lakewood, California en 1953 con un sueño y una tienda de donas llamada Donas Danny's. El dueño, Harold Butler, empezó su negocio con un compromiso sólido: “Nosotros vamos a servir la mejor taza de café; hacer las mejores donas; dar el mejor servicio; tener todo impecable; ofrecer el mejor valor; y estar abiertos las 24 horas del día.

A finales del primer año, Donas Danny's había logrado ingresos de US\$120,000 ¡no precisamente menudo en 1953! Estos ingresos llevaron al desarrollo de más tiendas de Donas Danny's. A pesar de que los clientes estaban contentos, querían

sándwiches y otros platillos que fueran tan buenos como el café y las donas; y el menú creció. En 1954, Donas Danny's se convirtió en Cafés Danny's.

Los clientes no eran los únicos interesados en los Cafés Danny's. Otros empresarios reconocieron el potencial de la joven cadena y buscaron ser parte de su crecimiento a través de franquicias. Con un programa de franquicias ambicioso, la cadena de cafeterías creció rápidamente.

En 1959, Danny's cambió su nombre por Denny's para evitar confusiones con otra pequeña cadena del sur de California llamada "Café Dan's." Las donas se dejaron de lado y el menú creció para incluir más sándwiches y otros platillos.

En 1966, Denny's hizo su oferta pública inicial en las bolsas de valores americana y de la Costa Pacífica. En sus inicios, Denny's concentró su expansión alrededor de autopistas y salidas de carreteras importantes, mientras los hambrientos viajeros se familiarizaban cada vez más con el nombre de Denny's. Seguidamente, Denny's se lanzó a capturar el mercado residencial.

En 1967, Denny's se convirtió en una compañía internacional al abrir su primer restaurante en Acapulco, México. El espíritu de expansión que luego caracterizaría el crecimiento de Denny's de los años 60 había iniciado.

En 1968, con un total proyectado de 192 restaurantes en operación para finales del año, Restaurantes Denny's se unió a la cadena Restaurantes Sandy's, adquirió Restaurantes Pioneer y abrió su primer Tienda de Tartas Mother Butler. Denny's estaba en su momento y preparado para expandirse hacia el este de los Estados Unidos.

Para asegurar la satisfacción total de todos sus clientes, el servicio personalizado se convirtió en una prioridad. Los comensales fueron recibidos personalmente y el servicio se enfocó en sus necesidades individuales. Reconociendo las necesidades de los clientes, Denny's fue la primera cadena grande de Estados Unidos en ofrecer secciones de no-fumado en todos sus restaurantes. Asimismo, Denny's introdujo platos especiales para niños y adultos mayores en su menú. En 1977, Denny's introdujo el Original Grand Slam Breakfast®, desayuno que hoy día continúa siendo uno de los platos más vendidos del menú.

Toda esta atención especial al cliente se pagó. En 1981, Denny's abrió su restaurante número 1000. Durante los 80s, la compañía abrió más restaurantes en ciudades principales, mientras que el sistema de franquiciados continuaba en expansión.

Hoy, Denny's es la más grande cadena estadounidense de restaurantes familiares de servicio completo con aproximadamente 1,700 restaurantes en Estados Unidos, Canadá, Costa Rica, Guam, México, Nueva Zelanda y Puerto Rico. Todos sirviendo a sus clientes con el mismo énfasis de hace 50 años, comida de calidad, buen valor y servicio amigable en un ambiente placentero. Recuperado de (<https://www.dennys.com/es/company/about/>)

En Costa Rica Grupo Marta tiene la concesión de la franquicia Denny's. Así, abrieron el primer "diner" de la cadena en 1999, el Denny's Irazú. La aceptación por parte de la clientela

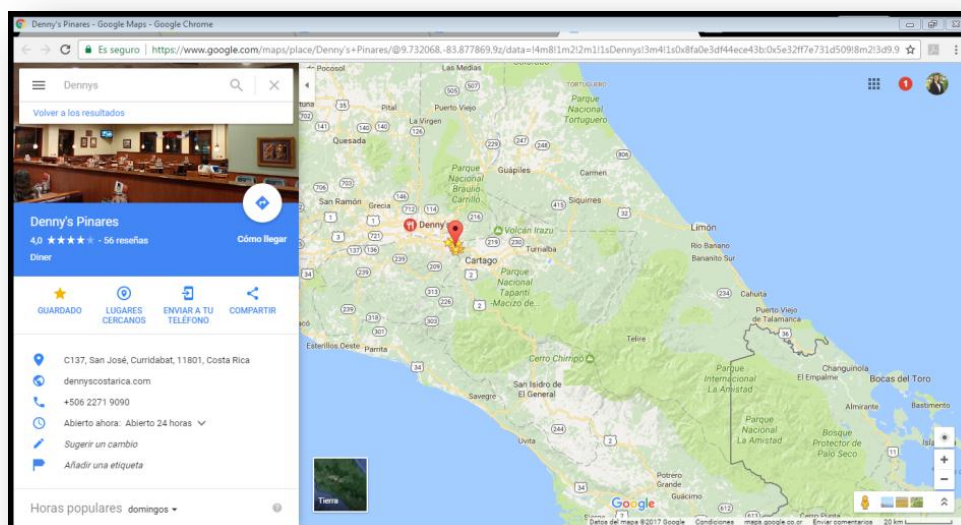
costarricense fue muy positiva y permitió hacer inversiones adicionales frente al Aeropuerto Juan Santamaría y en Momentum Pinares.

Estos “diners” ofrecen un ambiente casual y un menú variado servido las 24 horas al día, todos los días del año. Denny’s es conocido por sus desayunos servidos a toda hora, incluyendo desde el popular Original Grand Slam Breakfast® hasta el increíble Moons Over my Hammy®. El menú de Denny’s también incluye una variedad de platillos especiales, opciones con pollo, carne, pescado y mariscos, hamburguesas, ensaladas y postres.

Esta son las fechas de la historia de Denny’s en Costa Rica

- ✓ 1999 Apertura Denny’s Irazú
- ✓ 2003 Apertura Denny’s Aeropuerto
- ✓ 2007 Lanzamiento del Denny’s Fan Club
- ✓ 2011 Apertura Denny’s Pinares
- ✓ 2015 Lanzamiento Denny’s Teens

Figura N°7 Ubicación Restaurante Denny’s Pinares



<https://www.google.es/maps>

## Misión

“Nos distinguimos por servir alimentos de excelente calidad, bajo estrictas normas de higiene, en un ambiente agradable, por un equipo humano comprometido en brindar un servicio extraordinario y lograr un alto rendimiento operativo”

## Visión

“Ser la cadena de restaurantes casuales de servicio completo, favorita en el mercado nacional, con crecimiento y solidez, a través de brindar alimentos de alta calidad, estricta higiene, un ambiente agradable, un servicio extraordinario y un equipo humano excelente”

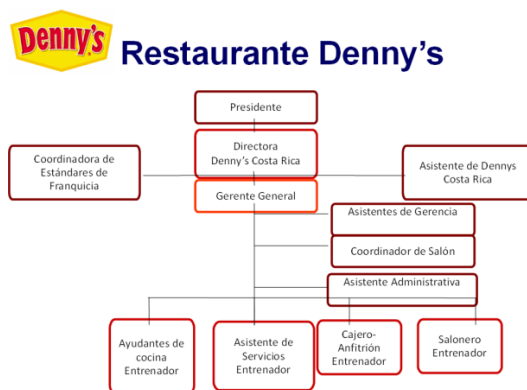
## Valores

Dar lo Mejor de Nosotros: “Nuestra pasión por dar lo mejor de nosotros se refleja en todo lo que hacemos. Nos esforzamos, tendemos una mano, brindamos ayuda y buscamos las maneras en las que podemos brindar hospitalidad y servicios que son fundamentales para nuestro negocio”

- ✓ Una actitud positiva de “Podemos hacerlo: “Como nuestra empresa está fundada en un principio de atención las 24 horas, hemos desarrollado el entusiasmo para trabajar sin parar. Nos recuperamos cuando tenemos dificultades, constantemente buscamos la forma de decir que “sí”, y estamos orgullosos de formar parte del equipo maratonista en restaurantes familiares”
- ✓ Apreciar a los demás: “Nuestra diversidad forma parte de quienes somos. Reconocemos el valor de diferentes enfoques, pensamientos, perspectivas y personas. Compartimos similitudes en nuestros esfuerzos combinados para alcanzar nuestras metas, pero somos diferentes de manera única y es precisamente allí, dónde radica nuestra fuerza”

## Organigrama:

Figura N°8 Organigrama Restaurante Denny's Pinares



Fuente: Gerencia Restaurante Denny's Pinares.

### Servicios que ofrece

Restaurante Denny's es un "diner" "que es un lugar casual, un lugar donde "venís como sos" para disfrutar de una buena comida, con un precio razonable, a cualquier hora del día. Lo que los hace verdaderamente únicos, es su atractivo universal. Los "dineros" son amigables e inclusivos; un lugar donde todos son bienvenidos. No importa dónde o cuándo, en los "dineros" vas a estar seguro de ver gente de todos los caminos de la vida. Gente que busca más que una comida. Es gente que busca un momento para relajarse y disfrutar de una buena y satisfactoria comida, a su propio ritmo. Comida fabulosa, servicio fabuloso, gente fabulosa... ¡Una y otra vez! Denny's ¡Tu "diner", tu lugar!" Recuperado de : <http://www.dennyscostarica.com/nuestra-historia/>

Denny's ofrece bebidas, desayunos, almuerzos, cenas, aperitivos y postres las 24 horas del día, además de que cuenta con un menú especial para adultos mayores, menú de niños y un menú ejecutivo para los que gustan de algo especial en su hora de almuerzo. Adicional a esto Denny's ofrece promociones para los "Teens" y cuenta con una tarjeta de cliente frecuente, la cual ofrece gran variedad de promociones en todas las épocas del año.

## **Responsabilidad social empresarial**

Según entrevista realizada a la Directora de Denny's Costa Rica, la responsabilidad social empresarial en Restaurante Denny's se basa en tres pilares: El ambiental, social y el económico.  
Fuente: Gerencia Restaurante Denny's Pinares.

### Ambiental

Denny's se preocupa por manejar responsablemente todos los desechos que se generan en la operación diaria, para lo cual tienen procesos establecidos en el manejo de los residuos de alimentos, grasas, plásticos y otros, los cuales han sido implementados desde los inicios de Denny's en Costa Rica y hoy se mantienen, respaldados con documentos y archivos fotográficos.

### Manejo de residuos de alimentos

Los residuos de los alimentos que se deben desechar producidos por lo que dejan los clientes o por lo que se genera de desechos en los procesos de producción, son seleccionados en unos utensilios aparte de la basura, y un proveedor externo los recoge durante la semana, para ser utilizados como alimento de ganado bovino. Estos proveedores cuentan con certificaciones para realizar este tipo de recolección, las cuales son emitidas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

### Manejo del aceite quemado

Este aceite es retirado por un proveedor que lo utiliza para convertirlo en combustible para vehículos diésel, siendo este diésel utilizado en la misma empresa para los vehículos de transporte de clientes de la misma corporación, como son las busetas de transporte de turistas de los hoteles que conforman el grupo que administra los restaurantes.

### Cartón y plástico

El cartón y el plástico son seleccionados para que se recicle, los mismos son retirados por un reciclador autorizado, esto hace que se minimice al máximo el desecho de basura y por el

contrario se busca ayudar al evitar desechos innecesarios que contaminen nuestro ambiente; todo el personal es capacitado desde el día uno en el tema del reciclaje.

#### Químicos.

Los químicos utilizados por Restaurante Denny's son productos biodegradables los cuales se pueden descomponer bajo condiciones ambientales naturales, al garantizar así la no contaminación de las aguas residuales emitidas por el restaurante, no causando problemas ambientales.

Esto es respaldado por lecturas mensuales de las aguas residuales elaboradas por un laboratorio aprobado por el Ministerio de Salud, quienes emiten el reporte con las medidas correctivas si existieran y dan seguimiento de que las mismas se cumplan.

#### Social.

La responsabilidad social de Denny's trabaja en dos campos: el interno y el externo. En relación al interno busca brindar a sus colaboradores un lugar adecuado para el desempeño de sus funciones en un buen ambiente de trabajo, además de buscar la calidad de vida de los mismos, por medio de capacitaciones, Asociación Solidarista, médico de empresa, posibilidades de crecimiento interno ascenso de puestos.

En cuanto a lo externo, mantienen una alianza con Hábitat para la Humanidad, para lo cual no sólo colaboran con recursos económicos, sino también aportan horas laborales y los colaboradores brindan mano de obra para la construcción de viviendas dignas a personas en riesgo social; así como donaciones de alimentos a diferentes entidades que así lo requieran como albergues, escuelas, entre otros.

#### Económico.

El objetivo económico de Restaurante Denny's es mejorar cada año su rentabilidad, en busca de satisfacer los intereses de los accionistas, al lograr las metas de ventas establecidas y también la de administración de los recursos de manera eficiente.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **Enfoque de la Investigación**

El enfoque de esta investigación es cualitativo, ya que se utilizará la técnica de entrevistas específicamente en el Restaurante Denny's Pinares, al realizar un análisis en el campo donde se desempeñan los saloneros y gerentes; tratando de identificar realidades del sistema y la estructura administrativa, en busca de conocer los procedimientos, procesos y parámetros establecidos en el tema de investigación, para así descubrir la mayor cantidad de cualidades, para lograr con mayor entendimiento las funciones gerenciales y el desempeño actual de los saloneros del Restaurante Denny's Pinares y así poder obtener una perspectiva de la realidad actual que ayudará a generar las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

Para el desarrollo de este proyecto se mantendrá siempre la teoría de referencia, y en el caso del enfoque cualitativo se puede referir la teoría según Hernández, Fernández y Baptista (2014) donde indican que el enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p.7)

Se puede determinar que este estudio es cualitativo porque está explorando con profundidad, los fenómenos propios de la estructura administrativa del restaurante, al realizarse en el ambiente natural de la operación, en un proceso donde se analizan múltiples realidades de los saloneros, y no necesariamente se cumple una secuencia lineal; permitiendo; que se obtenga una amplitud de información con una gran riqueza interpretativa, que se podrá obtener de preguntas que se realizarán, antes durante y después de la recolección y el análisis de los datos, basados en parte de la literatura y al no ser el estudio cualitativo secuencial, se puede en cualquier momento regresar a ella o continuar sin ella.

### **Método de la Investigación**

La presente investigación es de enfoque cualitativo; el cual según Hernández et al. (2014) “utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar

nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p.7) además es paradigma naturalista humanista con abordaje de teoría fundamentada pero de igual manera con características etnográficas, dado que se interactúa con los entrevistados de un modo natural y no intrusivo; siguiendo el modelo de una conversación normal, al estudiar a las personas cualitativamente para llegar a conocerlas de manera individual, al interpretar lo que ellas sienten en sus luchas cotidianas de trabajo en busca de alcanzar las metas empresariales que asigna a cada uno Denny’s Pinares.

En relación con Denny’s se logrará por medio de este tipo de investigación tener un contacto directo con cada uno de los entrevistados, al recibir de cada salonero y personal de gerencia que se entrevistará, sus comentarios de la realidad vivida en el día a día de la operación, que enriquecerá el proceso para poder llegar a sacar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Siendo esta investigación de teoría fundamentada se refuerza con la definición que se brinda por parte de Hernández et al. (2014) donde indica que “su propósito es desarrollar teoría basada en datos empíricos y se aplica a áreas específicas” (p.472)

Según Hernández et al. (2014) los diseños etnográficos “investigan grupos o comunidades que comparten una cultura: el investigador selecciona el lugar, detecta a los participantes, de ese modo recolecta o analiza los datos. Asimismo, proveen de un “retrato” de los eventos cotidianos” (p.485)

### **Muestra de la Investigación**

La población objeto de estudio en la presente investigación es finita y está compuesta por 21 colaboradores, que son los gerentes de turno, cajeros y saloneros que laboran actualmente en el Restaurante Denny’s Pinares ubicado en el centro comercial Momentum Pinares en Curridabat, esto porque los gerentes son los que dirigen y evalúan las metas diarias por alcanzar en relación con las ventas, son los que responden ante la Gerencia General con el alcance o no de los presupuestos y los saloneros y cajeros porque son los que tienen pleno conocimiento de la implementación de los procedimientos actuales de la compañía.

Según Hernández et al. (2014) una población es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174)

### **Unidades de Análisis de la Investigación**

Al considerar que las unidades de análisis son los elementos en los que recae la obtención de la información y los cuales deben ser establecidos con propiedad, se han determinado los siguientes en la presente investigación.

#### **Gestión actual**

Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa, es el correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización.

Esta unidad de análisis define claramente por medio de los datos obtenidos de la empresa, el detalle de la gestión de procesos con que cuenta el restaurante, al mostrar cómo es la gestión actual de su estructura administrativa y de qué manera influye en el desempeño actual de ventas de los saloneiros que ahí laboran, al definir si estas funciones desempeñadas por ellos, están alineadas con las necesidades de los clientes y los objetivos de la empresa, que permite una mejor medición; que brindará la información que se utilizará para determinar si se requieren cambios, que le puedan brindarles las herramientas, que le ayuden a incrementar la eficacia, productividad, reducir costos y minimizar errores y riesgos, por lo tanto se optimizarán los resultados.

La gestión actual determinará si la estructura administrativa, se encuentra bien detallada, documentada y con procedimientos claros y establecidos, para así determinar los posibles aspectos que estén incidiendo en la efectividad; ya sea positiva o negativamente y de esta manera determinar si se requiere realizar cambios para la mejora del restaurante o reforzar los puntos existentes.

## Proceso de evaluación del desempeño

Este es un proceso sistemático y periódico que valora el grado de eficacia con el que los saloneros llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

Con esta unidad de análisis se logrará determinar la efectividad que está teniendo actualmente esta herramienta en el desempeño del personal y la asertividad de la misma, buscando una mejora que se pueda implementar y logre cambios positivos en el trabajo de ventas del personal.

## VARIABLES POR CONSIDERAR

Variable es una palabra que representa aquello que varía o está sujeto a cambios. Se trata de algo que se caracteriza por ser inestable, inconstante y mudable, en otras palabras, una variable es un símbolo que permite identificar a un elemento no especificado dentro de un determinado grupo

Este es un proceso planificado y estructurado que buscará cambiar actitudes y conductas internas de la estructura organizacional del Restaurante en busca de adaptarse a los nuevos desafíos que surgen en el área gastronómica, de la mano de un plan motivacional que permitirá que cada salonerero cumpla las metas de una manera animada

Entre estas variables se pueden considerar; el desempeño operativo de los colaboradores y la manera de aumentar su productividad, el servicio al cliente que es una labor que varía con las exigencias del mercado, el manejo que se le dé a las quejas de los clientes y la motivación que se le brinda al personal en el día a día.

## **Instrumentos Utilizados en la Investigación**

### Cuestionario

Según (Chasteauneuf, 2009) citado por Hernández et al. (2014) “el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir” (p.217)

Después de verificar esta definición se puede agregar que el cuestionario debe tener el proceso claro desde un principio para con esto lograr un aporte importante en la investigación que ayude a lograr cada objetivo planteado.

Se ha determinado que en esta investigación, se utilizará el instrumento del cuestionario con preguntas abiertas, el cual por medio de la entrevista personal, se aplicará a los gerentes de turno y a los salonereros que laboran en el restaurante Denny's Pinares, esto permitirá recolectar los datos de interés por medio de un conjunto de preguntas que se aplicarán a cada entrevistado, en busca de tener un panorama más claro sobre los aspectos positivos y negativos de la estructura administrativa de este restaurante.

Según Hernández et al. (2014) las preguntas abiertas: “no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría es infinito, y puede variar de población en población”. (p.220)

## Entrevista

La entrevista será personal, aplicada a los gerentes, cajeros y salonereros del restaurante, cara a cara con los entrevistados, donde el entrevistador tendrá la libertad de introducir preguntas adicionales para reforzar conceptos u obtener mayor información. Se aplicará en el restaurante Denny's Pinares en los tres turnos de trabajo, en días de bajo movimiento y con el permiso de la gerencia se sacará de la operación a cada entrevistado por los minutos que se requiera, el investigador aplicará la entrevista y será quien tome notas de las respuestas para lo cual se contará con el material de apoyo como es el cuestionario, hojas para notas, lápiz y grabadora.

Según Hernández, et.al (2014) la entrevista cualitativa se define como “una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistado)” (p.403)

### **Proceso para la Recolección de Datos**

El proceso de recolección de datos inicia con las fuentes secundarias utilizadas en esta investigación como son libros, informes, procedimientos escritos y reportes del sistema del restaurante Denny's Pinares, así como algunas otras tesis de referencia; con el fin de poder complementar la investigación realizada.

La recolección de datos primarios; será directamente de los gerentes de turno y de los salonereros para lo cual se coordinarán citas previas para elaborar la entrevista y obtener la información necesaria de primera mano de parte de los entrevistados para conocer la estructura administrativa tal cual se maneja actualmente.

Esto es muy importante porque se obtendrá la información de las personas que cuentan con la mayor experiencia en relación con el tema de investigación, es un proceso muy enriquecedor.

### **Método de Análisis de la investigación**

Para analizar la información recolectada se utilizará el método de categorías de análisis, que permite interpretar la situación de la estructura organizacional actual del Restaurante, y de su población de estudio, al considerar la información e interacción de los sujetos entre sí en busca de identificar realidades operacionales, conocer los procesos y la estructura actual, y así comprender mejor el entorno ayudando al investigador a obtener contenido que le pueda ser útil para los objetivos perseguidos.

Una vez realizada la recolección de datos, por medio de la entrevista como instrumento en esta investigación, se analizará e interpretará los resultados para su presentación; al iniciar con las categorías obtenidas de cada unidad de análisis estudiada, las cuales tienen relación directa con los objetivos específicos de esta investigación.

La investigación es descriptiva exploratoria, ya que sirve para preparar el terreno antecediendo a investigaciones con alcances descriptivos.

Posteriormente, se describirá y analizará cada una de esas categorías de análisis y luego se realiza la interpretación de ellas para darle respuesta a la investigación.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas con la muestra de investigación. El capítulo está organizado de la siguiente manera: primero se presenta una tabla que gráfica las categorías que emergieron por cada unidad de análisis explorada. Las unidades que se exploraron corresponden a los contenidos de los tres primeros objetivos específicos de la presente investigación.

Una segunda parte se encarga de describir y analizar cada categoría de análisis. Este análisis se hace confrontando lo expresado por las fuentes de información con la teoría que le da el sustento científico al presente estudio. Una vez descritas y analizadas cada una de las categorías se realiza un apartado de interpretación. Este apartado consiste en interrelacionar las categorías para darle respuesta al problema de investigación.

Tabla 1: Unidades y Categorías de Análisis

Unidad	Categorías
Gestión Actual	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura administrativa definida</li> <li>2. Objetivos claros</li> <li>3. Asignación de responsabilidades</li> <li>4. Liderazgo</li> <li>5. Planificación</li> <li>6. Organización</li> <li>7. Comunicación asertiva</li> <li>8. Dirección</li> <li>9. Apoyo</li> <li>10. Recursos</li> <li>11. Información</li> <li>12. Control</li> <li>13. Representación de la franquicia.</li> </ol>

	14. Tareas complementarias
Procesos de evaluación del desempeño	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación del desempeño</li> <li>2. Criterios de evaluación</li> <li>3. Frecuencia de la evaluación</li> <li>4. Retroalimentación</li> <li>5. Fundamento operativo</li> <li>6. Proceso de inducción</li> <li>7. Capacitación</li> </ol>
Variables por considerar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Venta sugestiva</li> <li>2. Desempeño operativo</li> <li>3. Servicio al cliente</li> <li>4. Manejo de quejas</li> <li>5. Motivación</li> <li>6. Trabajo en equipo</li> <li>7. Inventarios</li> <li>8. Sectorización</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia con información de la presente investigación.

### **Unidad de Análisis 1: Gestión actual**

Esta primera unidad hace referencia en relación con la estructura actual de la empresa Restaurante Denny's Pinares, cómo están desarrollados los procedimientos, distribución de funciones y asignación de tareas, además se analiza el liderazgo actual, así como el desempeño de los colaboradores en relación con las metas u objetivos. Para analizar esta unidad se define teóricamente el siguiente concepto.

Según Hitt, Black y Porter (2006) la estructura organizacional se define como “la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina” (p.230)

La estructura organizacional, se puede comprender como una disposición de funciones, en la cual cada colaborador ocupa un papel específico, con funciones definidas, que se establecen en un sistema de documentos; que serán desarrollados por los colaboradores en busca de lograr un trabajo conjunto de manera exitosa; si la estructura organizacional no es clara o no dirige a los colaboradores hacia las metas, los resultados serán pobres o el proceso se volverá ineficiente, de ahí la importancia de que se cuente con una estructura muy definida y con parámetros claros.

Esta gestión actual se puede definir como análisis, recolección y organización de datos suministrados por la empresa, tanto pasados, presentes y futuros que permitan conocer plenamente la problemática o ventaja en que se encuentra el restaurante, datos que se obtienen de las preguntas realizadas a cada uno de los salonereros, cajeros y gerentes actuales.

Al ser esta unidad tan amplia operacionalmente, se derivan 14 categorías de análisis:

- 1) Estructura administrativa definida
- 2) Objetivos claros
- 3) Asignación de responsabilidades
- 4) Liderazgo
- 5) Planificación
- 6) Organización
- 7) Comunicación asertiva
- 8) Dirección
- 9) Apoyo
- 10) Recursos
- 11) Información
- 12) Control
- 13) Representación de la franquicia.
- 14) Tareas complementarias

A continuación, cada categoría será descrita con las frases expresadas por los colaboradores, de esta manera serán ejemplificadas. El análisis se realiza confrontando, a la luz de la teoría, dichas expresiones.

Categoría 1: Estructura Administrativa definida.

### **Descripción**

Según lo indicado en las entrevistas, por los colaboradores del Restaurante Denny's Pinares del área de salón, cajas y gerencia, se conforma esta categoría; la cual hace referencia al conocimiento que tienen los colaboradores sobre la existencia o no, de una estructura administrativa clara, con procesos y políticas bien definidas. Adicional sobre los factores que les pueden estar influenciando bien o mal de esta estructura para el correcto desempeño de sus funciones. Lo anterior se evidencia en las siguientes frases:

- ✓ “Si la conozco, pero no sé en qué consiste” (Entrevistado No.1)
- ✓ “Si la conozco y está muy bien definida por los gerentes y la dirección” (Entrevistado No.2)
- ✓ “Si está bien definida pero no siempre los objetivos están claros para todos los gerentes por igual” (Entrevistado No.3)
- ✓ “Si existe, pero hay vacíos en la comunicación, la cual no siempre llega a todos y a tiempo” (Entrevistado No.4)
- ✓ “Si existe, pero en la práctica en ocasiones se pierden elementos importantes que se deben considerar en la operación” (Entrevistado No.9)
- ✓ “Si la conozco, pero no sé en qué consiste” (Entrevistado No.10)
- ✓ “No tengo claro lo que es la estructura administrativa” (Entrevistado No.17)

### **Análisis**

Una empresa es un conjunto de relaciones, donde muchas personas se encuentran bajo la dirección de los gerentes, que persiguen metas comunes. Estas metas son producto de muchos procesos, los cuales son el resultado de una planificación, donde se dividen y coordinan las actividades con cada uno de los miembros, es de suma importancia la comunicación clara y la

consistencia en la marcha de dicha estructura. De lo anterior, se evidencia que los colaboradores conocen que existe una estructura administrativa claramente definida, sin embargo, identifican una falta de comunicación e inconsistencia en algunos procesos, lo cual hace que se obstaculice el desempeño de sus funciones.

Según Stoner et al. (1996) “la estructura organizacional es “la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización” (p.345)

Con base en lo anterior, se puede determinar que Restaurante Denny’s Pinares, sí cuenta con una estructura administrativa, la cual se identifica por parte del personal como un área bien estructurada, con procesos y procedimientos claramente definidos por los colaboradores, sin embargo, es necesario revisar la comunicación y la consistencia, para que toda la información sea trasladada a tiempo y además garantizar una mejor productividad por parte de todos los departamentos.

## Categoría 2: Objetivos Claros

### **Descripción.**

El contar con los objetivos claramente definidos, es uno de los elementos más importantes en cualquier compañía, de manera que se cuente con una dirección clara por seguir y todos los colaboradores tengan un rumbo definido, al determinar en esta categoría que los colaboradores no consideran que tengan los objetivos bien definidos, tal como lo anotan a continuación:

- ✓ “Si está bien definida, pero no siempre los objetivos están claros para todos los gerentes por igual” (Entrevistado No.3)
- ✓ “Sí, pero hay vacíos en la comunicación, la cual no siempre llega a todos por igual” (Entrevistado No.4)
- ✓ “Sí, pero deberían prestar más atención a la comunicación, porque no todo es informado a tiempo a todos” (Entrevistado No.14)

## **Análisis.**

Se evidencia que, si la empresa no realiza un buen proceso de comunicación al personal de los objetivos y metas, se creará un ambiente de desmotivación y falta de compromiso por la falta de información y guía. Esta categoría resalta la carencia de una comunicación a tiempo en las diferentes áreas y colaboradores.

Según Stoner et al. (1996) una administración por objetivos “es una serie de procedimientos formales que establece y revisa el avance logrado hacia las metas que comparten gerentes y subordinados” (p.327)

Cuando una empresa tiene los objetivos claramente definidos, ayuda a que los esfuerzos se dirijan hacia una misma dirección, sirve de guía para determinar la estrategia por seguir en busca de alcanzar las metas, genera coordinación y control, al brindar una seguridad a los colaboradores y aumentar el compromiso y la motivación.

### Categoría 3: Asignación de responsabilidades

#### **Descripción.**

En la categoría tres los colaboradores perciben que las responsabilidades no están bien delimitadas y esto perjudica a la hora de realizar sus funciones, ya que consideran que los gerentes no tienen claras las tareas por realizar, lo cual les resta apoyo en la operación y les crea un sentimiento de inseguridad, según lo expresan en las entrevistas.

- ✓ “Si, pero deberían definir claramente las responsabilidades de los gerentes” (Entrevistado No.4)
- ✓ “Si existe, solo que no está bien determinado las responsabilidades de limpieza” (Entrevistado No.15)

## **Análisis.**

Es de vital importancia contar por escrito cuáles son las responsabilidades de cada uno en sus puestos, para esto no sólo deben estar por escrito, sino también contar con medios de control para verificar que se cumplan conforme cada responsable, esta categoría evidencia que no existe una equidad o consistencia en la asignación de las responsabilidades, aunque por escrito si se encuentran, no así en la práctica.

Según Stoner et al. (1996) la división del trabajo consiste en “descomponer una tarea compleja en sus componentes de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general” (p.347)

Es importante considerar que una sola persona no cuenta con la capacidad física ni emocional para realizar todas las operaciones de un restaurante, aun y cuando esa persona se especialice en todas las áreas, de ahí que es necesario delimitar responsabilidades definidas para cada colaborador, las cuales por la simplificación hacen que se puedan aprender y realizar de una manera más rápida, al fomentar la especialización, pues cada persona se convierte en experto de cada tarea asignada, sin embargo se debe velar porque todos cumplan consistentemente con lo que se les asigna, en busca de no causar desmotivación.

Categoría 4: Liderazgo

## **Descripción.**

En la categoría cuatro los colaboradores comentan que hay un área de mejora en relación con el liderazgo ya que no perciben siempre una persona con poder, no se les involucra en la toma de decisiones, por lo tanto, no se sienten influenciados para apoyar a los líderes actuales, Lo anterior se evidencia en las siguientes frases:

- ✓ “Para lograr una adecuada estructura administrativa se requiere liderazgo, planificación y organización” (Entrevistado No.1)

- ✓ “Para lograr una exitosa estructura se debe contar organización y liderazgo”  
(Entrevistado No.3)

### **Análisis.**

El liderazgo desempeña un papel de alta importancia para el éxito o fracaso en una organización, un buen líder se garantizará por medio de la influencia que sus colaboradores cambien de actitud o conducta y le sigan hacia el alcance de las metas de la organización. La presente categoría rescata la falta de liderazgo en el restaurante.

De acuerdo a Stoner et al. (1996) el liderazgo como “el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo” (p.514)

En el caso de las corporaciones, el liderazgo es requerido en las personas que están a cargo de la operación como son los gerentes, directores o aquellos que tienen un nivel jerárquico alto, para que el liderazgo sea exitoso, se debe contemplar que los directivos y jefaturas influyan positivamente en los empleados y además que posean las siguientes habilidades:

- ✓ Tener una visión y perspectiva clara de la dirección de los esfuerzos.
- ✓ Diseñen y defiendan estrategias y estilos de dirección
- ✓ Ejercen influencia en el personal
- ✓ Interactúen como guía, defensor, apoyo y colega
- ✓ Den recompensas por cumplimiento para motivar.

Todo esto mencionado, es necesario en un líder; ya que caso contrario la falta de liderazgo causará falta de unión, desconfianza y falta de compromiso por parte del personal, temas indispensables de contar en la operación de un restaurante, dado que los salones están de cara al cliente y reflejarían de inmediato estas carencias

## Categoría 5: Planificación

### **Descripción.**

En esta categoría cinco es identificable por parte del personal su descontento con el proceso de planificación llevado a cabo en el restaurante, lo cual les afecta de manera directa en el desempeño de sus funciones, evidenciándose en las siguientes frases:

- ✓ “Contar con una planificación anticipada de acuerdo con el histórico para atender los días de alto movimiento” (Entrevistado 3)
- ✓ “Aumentar las veces que nos reúnen para trasladar la información de una manera más clara y así poder prepararnos antes de que inicie el turno de trabajo” (Entrevistado No.10)
- ✓ “Que nos asignen metas todos los días en relación con las ventas que se requieren lograr” (Entrevistado No.16)

### **Análisis.**

La presente categoría resalta la falta de planificación en algunas situaciones específicas del restaurante, por lo cual piden que exista una planificación con antelación a las metas o acciones propuestas. Con una planificación de los objetivos, se logrará de una manera ordenada y a tiempo la comunicación y el accionar para las diferentes situaciones que lo ameritan en la marcha de un restaurante.

Según Stoner et al. (1996) “la planificación es el proceso de establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas” (p.11)

Si se logra planificar a tiempo, al identificar lo que es necesario mejorar, se alcanzarán mejores resultados; ya que con anticipación se estará listo para alcanzar las metas. La planificación promueve el trabajo en equipo y el espíritu de cooperación, ya que cuando se hace

el plan y se realizan las reuniones de comunicación, todo el personal sabrá cuáles son sus responsabilidades y cómo ellos contribuyen con ese aporte al éxito de otras áreas, al garantizar un alcance exitoso de las metas.

Los planes implican que los líderes piensen con antelación sus acciones, y que no se basen en corazonadas, que se preparen con estadísticas o datos históricos que les guiarán en la toma de decisiones, además los planes les darán una línea por seguir en relación con los recursos requeridos, que los colaboradores cumplan con las funciones asignadas y permite que el avance hacia los objetivos se realice de una manera controlada, de tal forma que cuando algo no sea satisfactorio, poder tomar acciones o medidas correctivas.

#### Categoría 6: Organización

##### **Descripción.**

En la categoría seis según lo indicado por los colaboradores, en una estructura administrativa la organización es un proceso requerido en los restaurantes, el cual se requiere reforzar y mantener en el tiempo, tal como lo mencionan en las siguientes frases:

- ✓ “Liderazgo, planificación y organización es lo que se requiere para una adecuada estructura administrativa” (Entrevistado No.1)
- ✓ “Para lograr una adecuada estructura administrativa es necesario contar con gerentes capacitados, una adecuada organización y clara definición de tareas” (Entrevistado No.2)
- ✓ “Para lograr una exitosa estructura se debe contar organización y liderazgo” (Entrevistado No.3)

##### **Análisis.**

La organización es cuando se cumple un proceso ordenado en busca de distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los colaboradores de una empresa, de aquí la importancia

de abordar este tema, ya que los colaboradores evidencian una necesidad de organización, en busca de no ver afectadas sus funciones diarias.

Stoner et al. (1996) definen organización como el “proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas” (p.12)

Con base en lo expuesto es que se justifica que se refuerce en Denny’s el tema de la organización, el cual es un reto para cualquier administrador ya que el organizar implica darles forma a las relaciones, convirtiéndolas en estructuras organizacionales que conducen a los colaboradores hacia un futuro en la organización.

Todo gerente debe considerar lo que está ocurriendo y lo que probablemente pasará en el futuro, definir las metas, establecer su plan estratégico y determinar la capacidad con que cuenta su empresa para poner en práctica esos planes; todo esto es parte de la organización, la cual es permanente y no debe dejarse de realizar ya que son bases fundamentales en la administración.

Categoría 7: Comunicación asertiva

### **Descripción.**

Los entrevistados en esta categoría siete, explican que no existe comunicación asertiva entre los diferentes departamentos, lo que ocasiona errores en las operaciones o desgaste de tiempo tratando de comprender la información que se desea transmitir. Lo anterior se evidencia en las siguientes frases:

- ✓ “Se requiere una clara comunicación de las metas y de manera asertiva.”  
(Entrevistado No.7)
- ✓ “Algunas personas no se comunican de manera asertiva, lo cual provoca enojo o confusiones entre los colaboradores” (Entrevistado No.8)
- ✓ “Compromiso, actitud, buena comunicación” (Entrevistado No.9)

**Análisis.**

Es importante comunicarse de manera asertiva en cada operación, esto para buscar soluciones en el menor tiempo posible y crear confianza entre las personas. Los colaboradores evidencian que en muchas de las ocasiones se denota una falta de asertividad y consideran que es necesario mejorarlo

Según Michael et al. (2006) “el corazón de la comunicación es el proceso de transferir información, significado y comprensión, del emisor al receptor” (p.481)

Es importante que en la organización la comunicación sea de manera asertiva, dado que se creará un vínculo de confianza entre los superiores, compañeros y gente a su cargo; además se logrará una resolución de conflictos de una manera más rápida, respetuosa, responsable y madura, cada trabajador es capaz de expresar sus opiniones al entender que tienen los mismos derechos de comunicación que los demás compañeros.

La comunicación asertiva evita conflictos de trabajo ya que trasmite una buena energía y libertad para expresar conocimientos y opiniones con respeto, al utilizar este tipo de comunicación se pueden transmitir buenas ideas entre los colaboradores creando un ambiente agradable.

**Categoría 8: Dirección****Descripción.**

Los entrevistados en esta categoría ocho, comentan que requieren de una adecuada dirección por parte de los líderes, más en los días de alta ocupación o cuando el restaurante tiene momentos de dificultad o descoordinación. Lo anterior se evidencia en las siguientes frases:

- ✓ “Se requiere involucramiento del gerente en la operación, dirección y apoyo por parte de las personas a cargo del restaurante” (Entrevistado No.5)

- ✓ “Una persona que nos guíe y dirija hacia dónde ir cuando las cosas están difíciles” (Entrevistado No.15)

### **Análisis.**

Esta función es importante en la administración para influir y orientar a los colaboradores a que contribuyan con el cumplimiento de las metas organizacionales. Dirigir es el acto de guiar con determinado orden, extraer lo importante para la toma de decisiones, determinar metas y procesos para que cada colaborador siga la línea que su líder o compañía le ha trazado

Dirigir es según Koontz et al. (2012) “influir en las personas para que contribuyan a las meta organizacional y de grupo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar” (p.31)

Si en los restaurantes se realiza una excelente planificación, pero no se dirige exitosamente al personal, será muy difícil que se cumplan las metas; ya que cada colaborador requiere que le den instrucciones claras, que se le retroalimente o re direccionen en el cumplimiento de sus funciones para así encausar cada vez que exista error o desvío de los objetivos primordiales de la empresa.

Categoría 9: Apoyo

### **Descripción.**

En esta categoría nueve se manifiestan por parte de los colaboradores la falta de apoyo de las jerarquías de la empresa, incluso de los compañeros de línea, y no cuentan con alguien a quien acudir rápidamente en los casos necesarios. Lo anterior se evidencia en las siguientes frases:

- ✓ “Involucramiento del gerente en la operación, dirección y apoyo por parte de las personas a cargo del restaurante” (Entrevistado No.5)

- ✓ “Apoyo por parte de la gerencia para con los clientes, un mayor involucramiento y trabajo en equipo como compromiso de todos, ya que la calidad varía por la falta de apoyo” (Entrevistado No.13)

### **Análisis.**

Todos, los trabajadores proporcionan lealtad y esfuerzo a cambio de aspectos tanto tangibles (salarios y prestaciones) como intangibles (autoestima, reconocimiento, respeto y apoyo), es que los colaboradores que perciben que la organización se preocupa por su bienestar, desarrollan actitudes de apego, sienten afecto y la necesidad y obligación de corresponder a dichas atenciones recibidas por parte de la empresa, a esforzarse para alcanzar metas organizacionales, así como permanecer como miembros de la organización, al garantizar una menor rotación de personal.

La percepción de apoyo organizacional se refiere a la creencia general de los empleados de que la organización los valora por sus contribuciones y ve por su bienestar. Factores que generan esta percepción son:

- ✓ Satisfacción en el trabajo.
- ✓ Apoyo de los supervisores.
- ✓ Condiciones de trabajo.
- ✓ Recompensas organizacionales.

Al analizar lo anterior, esta categoría toma una importante relevancia para el restaurante Denny's Pinares, por lo que se debe garantizar, el buscar un equilibrio operativo para mejorar, en relación con el apoyo que se brinda entre compañeros y principalmente el que brinda la gerencia hacia su personal.

Categoría 10: Recursos

### **Descripción.**

En esta categoría diez se determina por parte de los colaboradores la necesidad de abastecimiento de los recursos requeridos para desempeñar eficientemente sus funciones. Lo anterior se evidencia en las siguientes frases:

- ✓ “La distribución de las áreas de los saloneros y que nos deben brindar los recursos para desempeñar nuestras funciones” (Entrevistado No.1)
- ✓ “El abastecimiento a tiempo de los utensilios para el uso de la operación principalmente cubiertos” (Entrevistado No.13)

### **Análisis.**

En la actividad cotidiana de los restaurantes, se pueden distinguir distintos tipos de recursos. Los recursos materiales que son aquellos bienes tangibles que permiten ofrecer los productos o servicios que brinda la empresa. Entre ellos se pueden mencionar:

- ✓ Materias primas
- ✓ Instalaciones
- ✓ Maquinaria
- ✓ Equipo
- ✓ Utensilios

Según Charles y Gareth (1996) “los recursos se refieren a los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales de la compañía” (p.114)

Los recursos brindados son parte de los medios por los cuales en la vida cotidiana del restaurante los saloneros pueden conseguir aquello que se les ha propuesto o asignado, sin embargo, la optimización de los recursos es considerado de vital importancia para lograr una mayor eficacia y la eficiencia al buscar los objetivos.

La asignación de los recursos debe ser de manera inmediata al surgir la necesidad operativa, ya que de ello dependerá el desempeño y el servicio brindado a los clientes, pero

siempre cuidando la cantidad de recursos utilizados o brindados, para evitar gastos innecesarios, para esto se deben establecer prioridades, metas, plazos y recursos necesarios para cumplirlas y de esa forma será más fácil detectar si el número de recursos que están siendo utilizados es el suficiente y necesario o se está utilizando de más o de menos.

## Categoría 11: Información

### **Descripción.**

En esta categoría once, se manifiesta por parte de los colaboradores la necesidad de recibir la información clara y a tiempo. Lo anterior se evidencia en las siguientes frases:

- ✓ “Aumentar las veces que nos reúnen para trasladar la información de manera más clara” (Entrevistado No.1)
- ✓ “Falta una mejor comunicación entre el equipo de trabajo al cambio de turno, eso afecta a los clientes” (Entrevistado No.2)
- ✓ “Deberían hacer más reuniones con el personal para mejorar la comunicación” (Entrevistado No.11)

### **Análisis.**

Dentro de cualquier organización la información fluye día con día, y cada actividad genera más información que puede apoyar las distintas tareas que se llevan a cabo para su buen funcionamiento. En todos los departamentos de todas las organizaciones se genera información, como lo son en los departamentos de recursos humanos, cocina, salón, limpieza, cajas y todos los departamentos más que se imaginen.

Según Stoner et al. (1996) la información se refiere a “datos que han sido organizados o analizados de alguna manera lógica” (p.672)

Para una empresa sus recursos más importantes suelen ser el capital, la materia prima, el trabajo, sus empleados, entre otras cosas; de igual manera la información debe ser un recurso de suma importancia para todas las empresas. Así como se tiene gran cuidado por los demás recursos, también la información requiere de atención y cuidados. No se puede pensar en crecer si no se cuenta con un manejo de primer nivel de toda la información que fluye dentro de la empresa.

Categoría 12: Control

### **Descripción.**

En esta categoría doce, se manifiesta por parte de los colaboradores la necesidad de contar con un mayor control por parte de los líderes del restaurante. Lo anterior se evidencia en las siguientes frases:

- ✓ “Las funciones de los saloneros deben revisarse, ya que existen tareas que distraen del servicio y eso hace que no se logren los objetivos de ventas” (Entrevistado No.4)
- ✓ “Cambiaría que en todos los turnos se vele porque todos cumplan sus responsabilidades” (Entrevistado No.6)
- ✓ “Se requiere una mayor supervisión de los gerentes en turno, que estén presentes en el piso” (Entrevistado No.11)

### **Análisis.**

Es importante medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar el apego de las acciones a los planes establecidos, esto ayuda a comprobar que el trabajo se esté haciendo de una manera eficiente y de acuerdo con los procesos acordados. El realizar una evaluación del desempeño hace que el colaborador se sienta más seguro y confiado en la ejecución de su trabajo porque verifica constantemente los procesos y esto mitiga a tiempo alguna debilidad o permite implementar las mejoras requeridas en las tareas

Según Koontz et al (2012) controlar “es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes”. (p.31). El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación en lo planeado con el objetivo de corregir desviaciones para reiniciar el proceso.

Al implementar en los restaurantes los procedimientos establecidos de control, se está asegurando que se avance satisfactoriamente hacia las metas, al garantizarse que las actividades reales realizadas por los saloneros, cajeros gerentes y demás departamentos, se ajustan a las actividades proyectadas. El control permite monitorear la eficacia de las actividades de planificación, organización y dirección.

### Categoría 13: Representación de la Franquicia

#### **Descripción.**

En esta categoría trece, se manifiesta por parte de los colaboradores la importancia de mantenerse de acuerdo con los lineamientos de la franquicia, ya que confían en los estándares establecidos por la marca. Lo anterior se evidencia en las siguientes frases:

- ✓ “Mi responsabilidad es recibir el pedido de los clientes y servirlo con la presentación que indica la franquicia” (Entrevistado No.2)
- ✓ “Debo atender a los clientes que nos visitan de acuerdo con el ciclo de servicio establecido por la marca” (Entrevistado No.6)
- ✓ “Dar un servicio de calidad, de acuerdo con los estándares establecidos.” (Entrevistado No.11)

#### **Análisis.**

Restaurantes Denny’s en Costa Rica tienen el respaldo de una marca internacional, la cual cuenta con estándares definidos que se deben cumplir por parte de cada franquiciado, todo en busca de mantener la consistencia y garantizar la calidad de los clientes que visitan los restaurantes en cualquier parte del mundo.

Según Stoner et al. (1996) una franquicia es “tipo de licencia mediante la cual la empresa vende un paquete que incluye una marca registrada, equipo, materiales y lineamientos administrativos. (p.156)

Al tener el respaldo de una franquicia, se obtienen un sinnúmero de ventajas como son las recetas, procesos, procedimientos y todo el “expertis” de una marca de muchos años en el mercado, sin embargo, es un reto para los franquiciados lograr la implementación en un país con una cultura diferente a donde nació originalmente la marca. Por lo tanto, el control y la capacitación son indispensables para que la estandarización de la marca se mantenga.

En las entrevistas realizadas esta categoría surge a solicitud de los colaboradores del restaurante ya que ellos confían en los resultados obtenidos, si se practican los estándares, al considerar además que los deben conocer y aplicar consistentemente; debido a que la franquicia realiza inspecciones sorpresa y evalúa que la marca en Costa Rica sea consistente con lo establecido por ellos.

#### Categoría 14: Tareas Complementarias

##### **Descripción.**

En esta categoría catorce se manifiesta por parte de los colaboradores un conocimiento claro de que dentro de sus funciones está la de realizar las tareas extras que se les asigne adicional del servicio, pero si muestran una necesidad de organización, así como una clara definición y control en relación con las tareas complementarias que realizan. Lo anterior se evidencia en las siguientes frases:

- ✓ “Si el servicio al cliente cumple el ciclo de servicio completo y las tareas complementarias del puesto” (Entrevistado No.3)
- ✓ “Atender cualquier otro requerimiento del cliente, así con las tareas de limpieza que nos asignen” (Entrevistado No.5)

- ✓ “Servir comida, buen carisma, buena actitud y cumplir con las tareas complementarias de limpieza, pero deberían velar porque todos las cumplan consistentemente” (Entrevistado No.8)
- ✓ “Las funciones de mi puesto son brindar un excelente servicio y cumplir con las tareas complementarias, las cuales se deben de asignar mejor de acuerdo con la distribución de las áreas” (Entrevistado No.12)
- ✓ “Limpieza de las áreas, pero en la madrugada no deberían permitir que los salonereros ingresen a hacer limpieza antes de las 12 medianoche” (Entrevistado No.13)

### **Análisis.**

Para que las tareas complementarias sean bien delegadas, se requiere según Stoner et al. (1996) “una comunicación abierta entre gerentes y empleados” además indican que “los gerentes que conocen las capacidades de sus empleados; pueden decidir en un plano más realista, que tareas pueden ser delegadas y a quién” (p.392)

Las tareas complementarias en un negocio con las características de un restaurante toman un carácter de suma importancia dado que es un lugar que debe permanecer muy limpio al estar relacionado con la manipulación de los alimentos y además por el hecho de que al trabajar con alimentos se genera mucha grasa, que debe ser limpiada todos los días, otro punto importante es que al atender muchos clientes las áreas de trabajo y de servicio al cliente se ensucian mucho, lo que requiere de esfuerzos adicionales para mantenerlas en excelentes condiciones.

Otro punto importante por considerar con las tareas adicionales es que cuando la ocupación del restaurante está baja, se debe buscar la manera de utilizar el tiempo del recurso humano y es aquí donde se asignan y supervisa el cumplimiento de las tareas por parte de los líderes, al aprovechar la mano de obra y no desperdiciar recursos.

## **Unidad de Análisis 2: Procesos de evaluación del desempeño**

Esta segunda unidad hace referencia al proceso de evaluación del desempeño llevado a cabo en Denny's Pinares, se identifica si el personal conoce si existe una evaluación, cómo están desarrolladas las herramientas de evaluación, la satisfacción del personal en relación con los puntos evaluados, la forma de realimentarles y adicional se analiza si el personal considera que se puede incluir algo más en la evaluación. Para analizar esta unidad se define teóricamente el siguiente concepto

Según Stoner et al. (1996) la evaluación del desempeño informal es “el proceso mediante el cual se ofrece información constante a los subordinados en cuanto a su desempeño laboral y la evaluación del desempeño formal” (p.433)

La evaluación del desempeño es una de las tareas más importantes del gerente que busca ayudar a que los demás obtengan un mejor ejercicio de sus funciones, sin embargo, para la mayoría de los gerentes es difícil evaluar el desempeño y preparar a otras personas para que mejoren. No siempre resulta fácil evaluar el desempeño de un colaborador con exactitud y es mucho más difícil transmitir esas apreciaciones al evaluado sin causar dolor y de manera constructiva.

Al ser esta unidad tan amplia operacionalmente, se derivan 7 categorías de análisis:

- 1) Evaluación del desempeño
- 2) Criterios de evaluación
- 3) Frecuencia de la evaluación
- 4) Retroalimentación
- 5) Fundamento operativo
- 6) Proceso de inducción
- 7) Capacitación

A continuación, cada categoría será descrita con las frases expresadas por los colaboradores, de esta manera serán ejemplificadas. El análisis se realiza confrontando, a la luz de la teoría, dichas expresiones.

Categoría 1: Evaluación del desempeño.

### **Descripción.**

En esta categoría uno se manifiesta por parte de los colaboradores un conocimiento claro de que el restaurante realiza y cuenta con herramientas para la evaluación del desempeño, sin embargo, algunos de ellos mencionan varias oportunidades en el proceso. Lo anterior se evidencia en las siguientes frases:

- ✓ “Sí tengo conocimiento de que existe una evaluación del desempeño” (Entrevistado No.1)
- ✓ No tengo conocimiento de que existe una evaluación del desempeño” (Entrevistado No.2)
- ✓ “Sí conozco la herramienta, pero aún no he sido evaluada” (Entrevistado No.8)
- ✓ “Sí, no sólo existe la escrita, sino también hay evaluaciones frecuentes de manera verbal” (Entrevistado No.16)
- ✓ “Sí existe y me parece que es algo muy bueno para nosotros que nos ayuda a crecer” (Entrevistado No.17)

### **Análisis.**

Se evidencia que, el restaurante cuenta y realiza evaluaciones el desempeño no sólo de manera escrita, sino también de manera verbal. Si anotan los colaboradores que la conocen a excepción de una persona que dice no conocerla, resaltan además la importancia para ellos de ser evaluados y lo satisfechos que están de que exista en el restaurante.

Para Chiavenato (2011) la evaluación del desempeño es “una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación de desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informe de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc.” (p.201)

Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño se pueden presentar en tres fases:

- ✓ Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
- ✓ Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente según la forma de administración.
- ✓ Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales. (Chiavenato 2011, p.206)

La evaluación del desempeño consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaborador, su principal función reside en servir de instrumento para que los jefes inmediatos de todos los niveles mantengan una comunicación sistemática con sus colaboradores, respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y metas de trabajo acordados.

Categoría 2: Criterios de Evaluación.

### **Descripción.**

En esta categoría se manifiesta por parte de los colaboradores la necesidad de que los criterios con los que se les evalúa sean revisados ya que no con todos se encuentran satisfechos. Lo anterior se evidencia en las siguientes frases:

- ✓ “Debe incluirse la práctica no sólo la teoría” (Entrevistado No.1)
- ✓ Respalda los datos evaluados con datos cuantitativos, obtenidos de los resultados de cada uno” (Entrevistado No.2)
- ✓ “No basarse solo en los criterios de los gerentes” (Entrevistado No.4)
- ✓ “Que al evaluar el gerente se siente en la mesa del lado y verifique si se realiza el ciclo de servicio conforme al estándar” (Entrevistado No.9)
- ✓ “Sí existe y me parece que es algo muy bueno para nosotros que nos ayuda a crecer” (Entrevistado No.17)

### **Análisis.**

Stoner et.al (1996), indican que “la evaluación del desempeño compara el desempeño laboral de la persona con los parámetros o los objetivos establecidos para el puesto de dicha persona” (p.413)

Para los entrevistados, la revisión de estos criterios de evaluación debe concretarse y definirse de manera que permitan medir en forma más precisa la evolución en el aprendizaje de cada uno, su nivel y calidad.

Para definir los criterios de evaluación es necesario tener en cuenta qué competencias se esperan, en cuánto tiempo deben tener desarrolladas esas competencias y cómo respaldará la evaluación de las mismas, fijar criterios de desempeño permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación.

Categoría 3: Frecuencia de la evaluación.

### **Descripción.**

En esta categoría tres se identifica que, a los colaboradores del restaurante Denny's Pinares les gusta ser evaluados; ya que solicitan una mayor frecuencia de evaluación. Lo cual se evidencia en las siguientes frases expuestas por ellos:

- ✓ “Debe realizarse más frecuentemente, una vez al año es muy poco” (Entrevistado No.7)
- ✓ “La frecuencia de la evaluación me gustaría que sea diaria, ya que algunas veces pasan semanas y no recibo retroalimentación alguna” (Entrevistado No.14)

### **Análisis.**

El tema de la frecuencia en las evaluaciones del desempeño en las respuestas cuenta con distintas posiciones, ya que algunos autores consideran que si se realizan de manera muy frecuente pueden perder efectividad y se llega a convertir en un proceso rutinario y superficial.

Otros autores señalan que las evaluaciones por períodos muy alejados hacen perder el interés a las partes y es, inclusive, desfavorable para el colaborador, ya que la persona que le evalúa no siempre recordará y considerará todas las acciones que ha realizado ese colaborador desde la última evaluación realizada. De ahí que es sumamente importante determinar cuál es ese rango de tiempo o frecuencia con que se deben aplicar las evaluaciones.

Según Stoner et al. (1996) una evaluación formal sistemática es “proceso de evaluación formal para calificar los resultados del trabajo, para identificar a quienes merecen aumentos o ascensos, así como para identificar a quienes necesitan mayor capacitación” (p. 434)

En la práctica se acostumbra efectuar la evaluación formal una vez al año. Algunas empresas, con el fin de distribuir las evaluaciones a través del año, las hacen concordar con las fechas de aniversario de empleo de los evaluados. De acuerdo con el tipo de empresa, puede establecerse evaluaciones semestrales o bienales, en vez de anuales.

Categoría 4: Retroalimentación.

### **Descripción.**

En esta categoría cuatro se comenta por parte de los colaboradores del restaurante Denny's Pinares la importancia en la forma en la que se les brinden los resultados de las evaluaciones del desempeño, lo cual identifican como un factor motivante o desmotivante según la manera en que se les brinde. Lo antes mencionado se evidencia en las siguientes frases expuestas por ellos:

- ✓ “La retroalimentación debe ser más positiva” (Entrevistado No.1)
- ✓ “Se debe felicitar por los logros y no sólo las áreas por mejorar” (Entrevistado No.4)
- ✓ “Se debe considerar la forma en que nos dan los resultados, para que uno se sienta motivado aun y cuando le digan las áreas por mejorar” (Entrevistado No.16)

### **Análisis.**

En el proceso de la evaluación del desempeño, no solo resulta importante la realización de la evaluación, sino, mucho más importante es la forma en la que se trasladan esos resultados al colaborador, conocido como retroalimentación, dependiendo de la manera en que se brinden estos resultados, el colaborador estará abierto y con ansias de crecer y aprender, o se creará una barrera que no permitirá la aceptación de los resultados.

Según Stoner et al. (1996), la retroalimentación juega un papel muy importante en el proceso de evaluación debido a “la estrecha relación entre la conducta y la retroalimentación respectiva, la evaluación informal es una forma estupenda de fomentar el desempeño deseable y de desalentar el desempeño indeseable antes de que eche raíces” (p.433)

Una retroalimentación puede ser positiva o negativa, pero dependiendo de la manera en la que el líder la transmita, se podrán o no obtener grandiosos resultados del evaluado, de ahí que el

evaluador debe utilizar técnicas de convencimiento y motivación, dejando claras las áreas de mejora de cada colaborador y siempre con el propósito claro de toda evaluación, lograr un crecimiento o mejora en la persona.

#### Categoría 5: Fundamento Operativo

##### **Descripción.**

En esta categoría denota la necesidad de los saloneros del restaurante, de que se les apliquen las evaluaciones, pero fundamentadas no sólo en la teoría, si no, también en el desempeño que cada colaborador realiza en la práctica. Lo cual se evidencia en las siguientes frases expuestas por ellos:

- ✓ “Debe incluirse la práctica no sólo la teoría” (Entrevistado No.1)
- ✓ “Que al evaluar el gerente se siente en la mesa del lado y verifique si se realiza el ciclo de servicio conforme al estándar” (Entrevistado No.9)
- ✓ “Respaldar las evaluaciones con las ventas reales de cada uno” (Entrevistado No.12)

##### **Análisis.**

Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo, en la realidad de la aplicación de los criterios evaluados, lo cual verificará la teoría aplicada por cada uno en la operación.

La evaluación debe denotar objetividad y si se evalúan criterios basados únicamente en la teoría, de cierta manera se vuelve subjetiva ya que en el caso de un restaurante las responsabilidades de los colaboradores son muy prácticas y poco teóricas.

#### Categoría 6: Proceso de Inducción

##### **Descripción.**

En esta categoría se identifica la importancia de brindar una inducción a los colaboradores desde el día uno de laborar para el restaurante, ya que, si confirman recibirla después de su ingreso, pero quizá un poco a destiempo. Lo cual se evidencia en las siguientes frases expuestas por ellos:

- ✓ “No existe un oportuno proceso de inducción” (Entrevistado No.2)
- ✓ “No dan la inducción a la empresa a tiempo, debería de darse muy cercano o en el momento del ingreso” (Entrevistado No.11)

### **Análisis.**

Al ingresar a una nueva empresa, normalmente el colaborador experimenta:

- ✓ Incertidumbre, por la situación nueva y el cambio
- ✓ Expectativas, la mayoría de las veces poco realistas de lo que la empresa es.
- ✓ Angustia por las sorpresas con que se enfrenta en el nuevo trabajo
- ✓ Temor de no poder realizar las funciones que se le asignen por desconocimiento del nuevo puesto
- ✓ Temor a la posibilidad de no ser aceptado.

Para ayudar al nuevo colaborador en el proceso de adaptación y socialización y en busca de acortar el tiempo de adaptación y aprendizaje de las nuevas funciones en la nueva empresa, es conveniente realizar o llevar a cabo un programa que recibe el nombre de inducción.

De acuerdo a Stoner et al. (1996) la inducción “es una de las primeras oportunidades para que una organización dé forma a las expectativas y al comportamiento de los empleados nuevos (p.536)

Con este programa se le explica al trabajador recién ingresado, quiénes somos, qué hacemos, cómo lo hacemos y para qué lo hacemos. Todo esto dentro de la estructura formal de la

empresa. Además de estos aspectos al colaborador se le explican en el programa de inducción, las normas, políticas y reglamentos existentes en la empresa, lo cual les brinda a los nuevos colaboradores unas bases más sólidas para el inicio de sus funciones dentro de la nueva compañía.

#### Categoría 7: Capacitación

##### **Descripción.**

En esta categoría siete, se determina que existe entre los colaboradores de Denny's Pinares una necesidad creciente de aprendizaje y de capacitación, les interesa aprender y poder aplicar en su desempeño diario nuevas formas de lograr las cosas, nuevos métodos de ventas. Lo cual se evidencia en las siguientes frases expuestas por ellos:

- ✓ “Se requiere mayor cantidad de capacitaciones, pero en prácticas reales” (Entrevistado No.4)
- ✓ “Si se nos capacita para alcanzar las metas, pero se puede mejorar” (Entrevistado 10)
- ✓ “Si se nos brinda capacitación, sin embargo, es pocas veces al año, debe brindarse un refrescamiento al menos cada tres meses” (Entrevistado No.12)
- ✓ “Muchas veces las personas son buenas haciendo sus labores, pero tienen alguna debilidad en alguna área por ejemplo servicio al cliente” (Entrevistado 14)

##### **Análisis.**

La capacitación es proporcionar conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de las personas en el desempeño de una tarea. Los colaboradores evidencian la urgencia de más entrenamiento a la hora de ejecutar alguna labor nueva o diferente de su puesto de trabajo.

Para Stoner et al. (1996) “los programas de capacitación tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente” (p.428)

Sus objetivos son:

- ✓ Incrementar la productividad.
- ✓ Promover la eficiencia del trabajador.
- ✓ Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- ✓ Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- ✓ Impulsa el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- ✓ Promueve el ascenso sobre la base del mérito personal.
- ✓ Contribuir a la reducción del movimiento de persona, como renuncias.
- ✓ Mejora las relaciones humanas en la organización.

Con base en lo expuesto es necesario hacer una detección de necesidades de capacitación e inducción al personal en las áreas débiles o labores nuevas en el puesto, esto con el fin de realizar su trabajo de manera eficiente, a la vez se pretende minimizar errores por falta de información, entrenamiento o capacitación.

Es importante después de las capacitaciones realizar un seguimiento y evaluación acerca de ellas, esto para verificar que el colaborador entiende el proceso y a la vez logre cumplir con el objetivo deseado por la organización; es recomendable identificar si el colaborador se siente capacitado para ejercer las labores acordadas o necesita más apoyo para ejecutarla.

### **Unidad de Análisis 3: Variables por considerar**

Esta tercera unidad hace referencia a varios aspectos que son cambiantes, lo cuales son nombrados variables, estas son muy importantes para el desempeño correcto de la estructura de la organización; dentro de esta categoría podemos mencionar el desempeño operativo de los colaboradores, servicio al cliente entre otros.

Según Stoner et al. (1996) estos componentes de acción inmediata del ambiente externo afectan a las organizaciones en dos sentidos. En primer lugar, las fuerzas pueden citar la formación de un grupo que, con el tiempo, se convertirá en un grupo de interés. En segundo, los elementos de acción indirecta crean el clima – los veloces cambios de tecnología, el crecimiento o la contracción de la economía, los cambios de actitud ante el trabajo en el que existe la organización y al que en última instancia tendrá que responder” (p.81)

Las diferentes variables afectan de manera directa a las organizaciones Según Stoner et al. (1996) Esta tercera unidad hace referencia a varios aspectos que son cambiantes, lo cuales son nombrados variables, estas son muy importantes para el desempeño correcto de la estructura de la organización; dentro de esta categoría podemos mencionar el desempeño operativo de los colaboradores, servicio al cliente entre otros. Para analizar esta unidad se define teóricamente el siguiente concepto.

De esta unidad se derivan 10 categorías de análisis:

- 1) Venta sugestiva
- 2) Desempeño operativo
- 3) Servicio al cliente
- 4) Manejo de quejas
- 5) Motivación
- 6) Trabajo en equipo
- 7) Inventarios
- 8) Sectorización

Categoría 1: Venta Sugestiva

**Descripción.**

En esta categoría se determina una necesidad de mejorar el desempeño de los saloneiros en un área tan indispensable e importante como es la habilidad para realizar la venta sugestiva. Lo cual se evidencia en las siguientes frases expuestas por ellos:

- ✓ “Mi equipo requiere reforzar en capacitación de venta sugestiva de licores” (Entrevistado No.1)
- ✓ “Debemos reforzar en venta sugestiva de postres, aperitivos y adicionales” (Entrevistado 4)
- ✓ “Reforzar con una venta sugestiva de adicionales para incrementar el tiquete promedio” (Entrevistado No.5)
- ✓ “Capacitar en venta sugestiva ya que eso nos ayuda a lograr una mejor venta a los clientes” (Entrevistado 8)

### **Análisis.**

En los restaurantes una de las mejores herramientas para generar ingresos y aumentar la venta incremental, es la habilidad de los colaboradores de realizar una buena venta sugestiva, que logre que los clientes consuman aquellos productos recomendados por el personal, los cuales son seleccionados anticipadamente por algún motivo especial para que se recomienden como por ejemplo: platillos nuevos de introducción, los cuales se busca posicionar y se quiere que el cliente conozca, otra razón puede ser por los precios y costos de los platillos, al recomendar los más favorables en el nivel de utilidad o costos de producción más bajos.

Según Ramallo (2017) de la página Food Service Group “La venta sugestiva es mucho más que una vía para incrementar la calidad y cantidad de las ventas, es una técnica que ayuda a lograr que los clientes queden más satisfechos y el establecimiento sea más rentable.”

Si se establecen en los restaurantes metas diarias para el personal y adicional se generan los resultados de cada uno al finalizar su día de trabajo, los colaboradores se esforzarán cada día más por alcanzar las metas por medio de técnicas de ventas sugestivas, esto porque cuando la información hacia los colaboradores es transmitida con mayor frecuencia y se promueve la

competencia, se logran variaciones en los resultados, al mejorar la productividad basada en la información que reciben.

## Categoría 2: Desempeño Operativo

### **Descripción.**

En esta categoría dos, se denota un desconocimiento de las variables que conforman el desempeño operativo y como es medido por la corporación, además denotan mucho interés por mejorar en este punto. Lo cual se evidencia en las siguientes frases expuestas por ellos:

- ✓ “Mi equipo requiere reforzar la forma de mejorar la productividad” (Entrevistado No.10)
- ✓ “Debemos reforzar el desempeño operativo, sin embargo, requerimos capacitación en qué variables lo conforman” (Entrevistado 16)
- ✓ “Considero que debemos mejorar el desempeño operativo, pero se debe contar con alguna herramienta que nos brinde las estadísticas confiables de nuestros resultados” (Entrevistado No.15)

### **Análisis.**

El desempeño operativo mostrará por colaborador cuál es el resultado de su esfuerzo en las métricas de desempeño que la empresa está evaluando, sin embargo, para que este análisis de datos sea efectivo, debe ser generado de una manera rápida y con estadísticas muy confiables.

Según Stoner et.al (1996) el desempeño “es el grado en que es medida la eficiencia y la eficacia de una persona; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados” (p.9)

La medición de los índices operativos le permite a la empresa monitorear y tomar a tiempo las acciones requeridas para mejorar o retomar los resultados de los mismos. Lo

importante es estarlos monitoreando de manera periódica para accionar de manera inmediata en la operación cuando así se requiera.

En el restaurante Denny's Pinares las métricas que mayormente se evalúan son ticket promedio que se refiere a cuanto se le vendió a cada cliente atendido, ventas totales, clientes atendidos, venta de licores, aperitivos, postres y también se evalúa la venta de los adicionales, para lo cual se han creado diferentes programas o concursos, los cuales en ocasiones han sido atractivos para los colaboradores y en otras ocasiones no tanto, más que todo por el respaldo o justificación brindada de los resultados, ya que para el personal siempre es importante que los resultados se justifiquen con estadísticas válidas y confiables.

Categoría 3: Servicio al cliente

### **Descripción.**

La excelencia en el servicio al cliente es una de las variables más importantes en una estructura administrativa y también una de las más cambiantes, dado que no todo el personal brinda el mismo servicio o llega a laborar con el mismo estado de ánimo todos los días.

Una extraordinaria habilidad para atender a los clientes es una de las características que debe sobresalir en cualquier persona que brinde servicios directos a los clientes, habilidad que es requerida e identificada por los saloneros de Denny's Pinares, quienes consideran que necesitan un reforzamiento o capacitación relacionada con este tema. Lo cual se evidencia en las siguientes frases expuestas por ellos:

- ✓ “Mi área de trabajo requiere reforzar en servicio al cliente” (Entrevistado No.3)
- ✓ “Servicio al cliente es una de las áreas que se deberían estar refrescando con capacitaciones a lo largo del año” (Entrevistado 12)

### **Análisis.**

A medida que la competencia es cada vez mayor y los productos ofertados en el mercado son cada vez más variados, los consumidores se vuelven cada vez más exigentes. Ellos ya no solo buscan calidad y valor por su dinero, sino también un buen servicio al cliente, una experiencia que vaya más allá de la alimentación en un restaurante, buscan una conexión emocional que les cree un vínculo; es por esto que es imperante el retomar y actualizar con el personal este tema, a continuación, una breve descripción de lo que es servicio al cliente

Es importante considerar que el servicio al cliente brindado determinará la satisfacción del cliente la cual es definida por Kotler y Armstrong (2012) como “grado en que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del consumidor” (p.13)

Para entender mejor su concepto veamos a continuación los factores que intervienen en el servicio al cliente:

- ✓ Amabilidad. Amabilidad hace referencia al trato amable, cortés y servicial. Se da, por ejemplo, cuando los trabajadores saludan al cliente con una sonrisa sincera, cuando le hacen saber que están para servirlo, cuando le hacen sentir que están genuinamente interesados en satisfacerlo antes que, en venderle, es mostrar esa hospitalidad desde que ingresa a nuestro lugar de trabajo.
- ✓ Atención personalizada. Es la atención directa o personal que toma en cuenta las necesidades, gustos y preferencias particulares del cliente. Se da, por ejemplo, cuando un mismo llega al restaurante y menciona que es alérgico a algún ingrediente y en el restaurante se manipula con todo el cuidado al evitar que los alimentos de ese cliente tengan contacto con ese ingrediente.
- ✓ Rapidez en la atención. Hoy en día los clientes cuentan con menos tiempo, los días son más rápidos y las personas más ocupadas, por lo que la rapidez con la que se le toman los pedidos al cliente, se le entrega su producto, o se le atienden sus consultas o reclamos debe ser muy rápido, por ejemplo, en los restaurantes cuando los clientes llegan a consumir en su hora de almuerzo el servicio debe ser más que veloz.
- ✓ Ambiente agradable. Un ambiente agradable es un ambiente acogedor en donde el cliente se siente a gusto.

- ✓ Comodidad. Comodidad hace referencia a la comodidad que se le brinda al cliente cuando visita el local. Se da, por ejemplo, cuando el local cuenta con espacios lo suficientemente amplios como para que el cliente se sienta a gusto, sillas o mesas amplias, estacionamiento vehicular, un lugar en donde pueda guardar sus pertenencias, etc.
- ✓ Seguridad. Seguridad hace referencia a la seguridad que existe en el local y que, por tanto, se le da en el cliente al momento de la visita. Se da, por ejemplo, cuando se cuenta con suficiente personal de seguridad, cuando se tienen claramente marcadas las zonas de seguridad, cuando se tienen claramente señalizadas las vías de escape, cuando se cuenta con botiquines médicos, etc.
- ✓ Higiene. Higiene hace referencia a la limpieza o aseo que hay en el local o en los trabajadores. Se da, por ejemplo, cuando los baños del local se encuentran siempre limpios, cuando no hay papeles en el piso, cuando los trabajadores están bien aseados, con el uniforme o la vestimenta impecable y las uñas recortadas, etc.

Una empresa o negocio brinda un buen servicio al cliente cuando ha trabajado en varios de estos factores; por ejemplo, cuando trata a sus clientes con amabilidad, les da un trato personalizado, los atiende con rapidez, les ofrece un ambiente agradable, y los hace sentir cómodos y seguros.

#### Categoría 4: Manejo de Quejas

##### **Descripción.**

Para nadie es un secreto que una de las variables más difíciles de manejar en un restaurante son las quejas de los clientes, es un reto con que todo el personal debe lidiar día a día y de ahí surge la necesidad de los saloneros de Denny's en esta categoría cuatro, de reforzar esta área con capacitación. Lo cual se evidencia en las siguientes frases expuestas por ellos:

- ✓ “Mi área de trabajo requiere reforzar en rapidez en el servicio y manejo de quejas” (Entrevistado No.7)
- ✓ “Capacitarnos en técnicas y manejo de situaciones que se presentan con nuestros clientes” (Entrevistado 17)

### **Análisis.**

En cualquier tipo de negocio, el tema de las quejas es algo que no se puede evitar y estará presente todos los días en que se encuentre en marcha la operación, sin embargo, las quejas se pueden prevenir al brindar un servicio de calidad y consistente aún y cuando el riesgo siempre existirá, por lo que se debe contar con la habilidad y la persona capacitada para administrar y solucionar las quejas de nuestros clientes.

Según Kotler y Armstrong (2012) casi todas las compras importantes generan “disonancia cognoscitiva; es decir, la incomodidad causada por un conflicto posterior a la compra” (p.154)

No existe una fórmula mágica para atender los reclamos, sin embargo, si se mantiene la calma, y se maneja la queja con serenidad hay una menor posibilidad de empeorar la situación, por ningún motivo se debe discutir con el cliente, por el contrario, debemos ver estas situaciones como una oportunidad de mejora y de crecimiento que permite conocer la opinión del cliente y reforzar nuestra relación con El.

Categoría 5: Motivación

### **Descripción.**

En esta categoría 5, se identifica la motivación como una de las variables más apreciadas por los colaboradores y que es una característica que diferenciará su rendimiento, lo demuestran durante la encuesta. Evidenciándolo con las siguientes frases expuestas por ellos:

- ✓ Las técnicas de motivación al personal se deben repensar ya que son escasas” (Entrevistado No.15)

- ✓ “Deberían de buscar la forma de que el equipo de gerencia mejore sus habilidades motivacionales, ya que siempre nos dicen las cosas malas, pero no siempre las buenas” (Entrevistado 17)

### **Análisis.**

Está definido que las metas de las organizaciones se alcanzan si existe un compromiso permanente de los miembros de la organización y ese compromiso existirá si el personal se encuentra motivado. Para ellos es fundamental que el restaurante Denny’s analice la definición de motivación en busca de verificar si realmente se realiza con los colaboradores.

Según Stoner et al. (1996) Motivar es “el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de “que hace que la gente funcione” (p.484)

La motivación es indispensable, ya que es un factor de varios que intervienen en el desempeño del personal, si los administradores identifican que es lo que mueve a su personal, podrán adaptar las recompensas a lo que hace que esas personas funcionen, por lo tanto, los conocimientos de la motivación se deben unir a los planes estratégicos de las compañías, como insumos para el proceso del diseño de las relaciones de trabajo.

Existen varios tipos de motivación, a continuación, se mencionan dos:

**Motivación extrínseca.** La motivación extrínseca hace referencia a que los estímulos motivacionales vienen de fuera del individuo y del exterior de la actividad. Por tanto, los factores motivadores son recompensas externas como el dinero o el reconocimiento por parte de los demás. La motivación extrínseca no se fundamenta en la satisfacción de realizar la cadena de acciones que compone aquello que estamos haciendo, sino en una recompensa que solo está relacionada con esta de manera indirecta, como si fuese un subproducto.

Motivación intrínseca. La motivación intrínseca hace referencia a la motivación que viene del interior del individuo más que de cualquier recompensa externa. Se asocia a los deseos de autorrealización y crecimiento personal y está relacionada con el placer que siente la persona al realizar una actividad, lo que permite que una persona se encuentre en “Estado de Flow” al realizar la misma.

La motivación intrínseca es el tipo de motivación más vinculado a una buena productividad, ya que allí donde se da el individuo no se limita a cumplir los mínimos necesarios para obtener la recompensa, sino que se involucra personalmente en lo que hace y decide poner en ello gran parte de su empeño.

## Categoría 6: Trabajo en equipo

### **Descripción.**

En esta categoría 6 los colaboradores del restaurante Denny's consideran que el trabajo en equipo es una de las áreas más importantes por reforzar, evidenciándolo con las siguientes frases expuestas por ellos:

- ✓ Unos de los aspectos importantes por reevaluar en las funciones realizadas por mi equipo es el trabajo en equipo” (Entrevistado No.15)
- ✓ “Se deben realizar encerronas donde nos obliguen a trabajar en equipo ya que es algo que se ha perdido” (Entrevistado 17)

### **Análisis.**

El trabajo en equipo nace como una necesidad de tener relaciones con otras personas y como complemento para lograr retos que no se alcanzarían individualmente. Se origina también de la idea de agilizar y mejorar algunas condiciones que obstaculizan el desarrollo de tareas diarias y el alcance de objetivos en las empresas.

Se define según Stoner et al. (1996) trabajo en equipo como “dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí con un propósito común” (p.546)

Cuando se trabaja en equipo, se unen las aptitudes de los miembros y se potencian sus esfuerzos, disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados.

Un grupo de personas se transforma en equipo en la medida en que alcanza unión. Para ello se han de crear lazos de atracción interpersonal, fijar una serie de normas que dirijan el comportamiento de todos miembros, donde la figura de un líder es fundamental, promover una buena comunicación entre el conjunto de integrantes, trabajar por el logro de los objetivos comunes y establecer relaciones positivas.

La cohesión de un equipo de trabajo se expresa a través del compañerismo y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanta más cohesión exista, mejor trabajarán sus miembros y más productivos serán los resultados de sus acciones.

#### Categoría 7: Inventarios

##### **Descripción.**

En un restaurante es indispensable el contar con la materia prima requerida para la atención de los clientes, caso contrario será un factor desmotivante y detonante de múltiples inconvenientes. Los colaboradores del restaurante Denny's consideran categoría número siete, que el tema de los inventarios es una variable que se debe mantener controlada. Tal como lo evidencian con las siguientes frases expuestas por ellos:

- ✓ Considero que la gerencia debe estar atento a que contemos con los inventarios requeridos de todos los productos" (Entrevistado No.14)
- ✓ "La función que se debe reforzar y mantener es la de los pedidos, para que no nos falten productos constantemente como pasaba antes" (Entrevistado 17)

##### **Análisis.**

El inventario es como dinero en el almacén de un restaurante y es el que garantiza que los platillos expuestos en el menú se encontrarán disponibles a nuestros clientes en el momento de la visita, una buena administración del inventario genera en el personal entusiasmo en las ventas, por lo que la realización de la toma de inventario, así como la de los pedidos debe ser realizada con mucha precisión para evitar excesos o faltantes de los productos.

Según Stoner et al. (1996) el inventario se define como "existencias de materias primas, trabajos en proceso, bienes terminados que mantiene una organización para satisfacer sus necesidades operativas" (p.660)

## Categoría 8: Sectorización

### **Descripción.**

La sectorización en los restaurantes implica la división de las áreas de trabajo entre los colaboradores, sin embargo, en la categoría 8, los entrevistados denotan la necesidad de que este tema sea revisado y si es posible, mejorado. Tal como lo evidencian con las siguientes frases expuestas por ellos:

- ✓ Considero que uno de los aspectos por mejorar es la sectorización ya que el mapa de la distribución de las mesas no se adecua a nuestro restaurante” (Entrevistado No.11)
- ✓ “Sectorización apropiadas, ya que algunas personas no dan la talla en los sectores fuertes” (Entrevistado 7)

### **Análisis.**

Al realizar una adecuada distribución de las áreas en un restaurante, se seleccionará el sector por trabajar por cada colaborador, al considerar las características y habilidades de cada uno y no simplemente por simple asignación, de esta manera se garantizará un mejor servicio y evitará que se presenten quejas innecesarias producto de un mal servicio.

Se deben delimitar las funciones de manera equitativa, para precisar así las responsabilidades y evitar que se dupliquen las tareas, de esta manera la marcha del negocio fluirá de una manera más rápida y eficiente. **FALTA UN DATO REFENCIAL QUE DE SOPORTE AL ANALISIS...**

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones de la investigación**

Una vez realizado el análisis de la información, el investigador realiza las siguientes conclusiones

Se concluye de acuerdo con lo manifestado, que la Estructura Administrativa actual del Restaurante Denny's Pinares, se encuentra debidamente establecida, todos los colaboradores saben de su existencia, pero consideran que no cumple con una ordenada estructura, esto por la falta de claridad en los objetivos, según el estudio, esto se debe a la inconsistencia y falta de comunicación.

Varios de los entrevistados opinan que no existen objetivos claros, se sienten desubicados y sin guía, ya que no hay consistencia en los líderes en cuanto a la comunicación de las metas, y en ocasiones la información llega tardía, principalmente con los colaboradores que sólo laboran los fines de semana, al afectar el rendimiento de estos, así como su productividad.

Se concluye, además, que el personal entrevistado, nota una falta de delimitación al asignar responsabilidades, esperan que los gerentes les definan claramente cuáles son las responsabilidades que deben realizar; en especial las tareas complementarias, las cuales no están definidas en un documento, sino que se asignan según el día y además sienten la necesidad de que los controles los cumplan por igual.

En su mayoría el personal considera que se debe mejorar el liderazgo, ya que no cuentan con líderes en quien sentirse apoyados, creen conveniente que los gerentes de turno se involucren más en las tareas operativas para que logren un mayor compromiso de los colaboradores y se fortalezcan las relaciones en el equipo de trabajo.

En cuanto a la planificación, se concluye que no perciben una consistencia en la planificación, principalmente en cuanto a los objetivos o metas que les son transmitidos a los salonereros, requieren de una reunión previa para que antes de inicio de sus turnos de trabajo, les

brinden la información necesaria y así no verse afectados por desconocimiento afectando el servicio por los errores o confusiones que se pueden presentar.

Además, otro punto importante a concluir es que el restaurante en relación a la organización, no cumple con un proceso ordenado y lógico ya que el trabajo y los recursos son mal distribuidos entre los colaboradores, al evidenciar una necesidad de mayor organización, los colaboradores esperan que se analicen las circunstancias, habilidades y aptitudes a la hora de asignar o distribuir funciones.

Como siguiente conclusión el personal determina una falta de comunicación asertiva a la hora de comunicarse entre los departamentos, al ocasionar errores y pérdida de tiempo tratando de comprender la información que se transmite, declaran sentirse confundidos y enojados en ocasiones siendo muy necesario una mejora, ya que se evitarían muchos conflictos de trabajo al lograr un mejor ambiente laboral.

Se concluye, de acuerdo con lo manifestado, que la estructura actual no cuenta con una adecuada dirección, no se sienten apoyados ni influenciados para seguir a un líder que no les dirige, al dificultar el alcance de las metas, denotan una alta necesidad de que los corrijan y los guíen en todo momento en busca de no cometer errores en el cumplimiento de sus funciones.

Otra conclusión, relacionada con la anterior es la falta de apoyo, creen conveniente que la cadena de mando se involucre más con los equipos de trabajo, les tiendan la mano cuando tienen quejas de los clientes, lo cual les ayudará reforzar el compromiso de todos.

En cuanto a los recursos, declaran que les hace falta un mejor abastecimiento de recursos, para que puedan desempeñar sus funciones de manera satisfactoria y así brindar un excelente servicio, a su vez manifiestan que requieren que esos recursos se entreguen antes de los días de alta ocupación en el restaurante.

En cuanto a la información, se concluye que no existen reuniones departamentales, manifiestan la importancia de realizarlas para analizar y buscar solución a los aspectos que están

afectando las labores entre los departamentos, como la falta de información, y manejo de una comunicación más asertiva entre compañeros, con estas reuniones de manera más frecuente, se asegurarían que la información obtenida sea más clara y certera, al evitar malos entendidos que afecte a los clientes, también mencionan la necesidad de contar con información más oportuna.

Otra conclusión que surge del presente estudio, es que se requiere de sistemas de control mayores, ya que existe una inconsistencia en el cumplimiento de responsabilidades en algunos colaboradores lo cual recarga las funciones de otros y por ende les desmotiva; al ser más controlados ellos aseguran que se sentirán más seguros y mejorará esta situación.

Se concluye además que en su mayoría los colaboradores de Denny's consideran importante que se cumplan los estándares establecidos por la franquicia, lo cual están seguros les garantizará mayor calidad de servicio, además denotan confianza en los lineamientos que se les brinda basados en estándares establecidos por la marca.

En cuanto a las tareas complementarias manifiestan su conocimiento y responsabilidad de realizarlas, sin embargo, solicitan una mayor consistencia por parte de todos los líderes a la hora de realizar las supervisiones, consideran además que se deben de asignar de una manera más equitativa, sin recaer siempre en la misma persona, además mencionan una necesidad imperante de readecuar en la madrugada los horarios de limpieza porque actualmente la hora en la que se realiza causa un impacto negativo en el cliente.

En relación con la evaluación del desempeño, la mayoría dice conocerla y haber sido evaluados, cuentan con una evaluación formal que les realizan cada cierto periodo y con evaluaciones de manera verbal que se les realiza frecuentemente.

Se concluye también que los saloneros no están completamente satisfechos con los criterios de evaluación, ya que comentan que se emiten juicios basados solamente en la teoría, pero les evalúan la práctica, por lo que no se deberían basar únicamente en criterios, sino, también respaldar los datos con verificación práctica y con datos cuantificables generados del sistema de cómputo.

Como siguiente conclusión se determina que las evaluaciones deben realizarse con una frecuencia más alta, pues actualmente se realiza una vez al año, por lo que hay personal que aún no ha sido evaluado y ellos consideran que la evaluación es una oportunidad de crecimiento y de mejora continua, el aumentar las fechas de las evaluaciones los motivaría mucho y les permitiría corregir de manera más rápida las áreas de mejora encontradas en la evaluación.

En la siguiente conclusión, el personal opina que es necesario que se les retroalimente no sólo cuando se identifican cosas negativas en el proceso de desarrollo, sino que también se les felicite por sus logros, de manera que ellos no se desmotiven por la costumbre que existe de resaltar y hacer sobresalir únicamente las áreas de mejora.

En cuanto al fundamento operativo se concluye, al igual que en los criterios de operación; que se considera importante que las evaluaciones contemplen la aplicación en la práctica de los conceptos evaluados, al evitar la subjetividad de los evaluadores.

Relacionado con el proceso de inducción se concluye que es necesario que se realice más frecuentemente, de manera que esto ayude al nuevo colaborador a adaptarse de una manera más rápida y segura en un periodo de tiempo más corto, después de ingresar a laborar al restaurante.

Una gran parte de los entrevistados concluyen con necesidad de procesos de capacitación en diferentes áreas, pero sobresale la necesidad de una capacitación al menos cada tres meses y no tan alejadas una de otra, ya que esto crea desinterés en ellos y por ende pérdida de eficiencia de la herramienta de evaluación.

Como siguiente conclusión los entrevistados identifican la venta sugestiva como una habilidad que todos demandan tener, consideran que es una un área que requiere reforzarse en su equipo de trabajo, para lo cual una capacitación dirigida específicamente al desarrollo de la misma es indispensable para ellos, es esta una herramienta para reforzar la productividad y el desempeño de cada uno de ellos.

Se concluye también que el tema del desempeño operativo se debe reforzar para todos, ya que algunos conocen las métricas que se evalúan y otros no lo saben, reconocen que son evaluados en varios índices de manera constante, pero solicitan una capacitación y la búsqueda de una forma de ser retroalimentados de manera más frecuente de su rendimiento operativo, al utilizar alguna herramienta que les brinde estadísticas de resultados rápidos y confiables.

Otra conclusión es el reconocimiento por parte del personal, de que existe una necesidad de capacitación en servicio al cliente, en el departamento de salón, dado que se identifica mal manejo de quejas y mal servicio entre algunos compañeros, por lo cual solicitan una capacitación actualizada de este tema, adecuada a los tipos de clientes que está recibiendo en los restaurantes hoy en día, en busca de mejorar el servicio brindado.

En cuanto al manejo de quejas, se concluye que existe un área de mejora y que se debe requiere brindar también una capacitación que se enfoque en técnicas para el manejo de situaciones difíciles que se presentan todos los días con los clientes que les visitan, al reforzar de manera dinámica y práctica todos los vacíos que ellos consideran tienen en esta categoría.

Otra conclusión es que el personal está falto de motivación, los entrevistados identifican que se cuenta con sistemas escasos y desactualizados de motivación, además comentan que los gerentes de turno, deberían buscar la manera de mejorar sus habilidades motivacionales, pues de ellos depende el compromiso de los colaboradores y no siempre motivan de la manera apropiada.

Se concluye que el trabajo en equipo no se encuentra bien consolidado en el restaurante Denny's Pinares, ya que se identifica por parte de los colaboradores un individualismo que afecta el alcance de las metas, por lo que solicitan se realicen actividades grupales en busca de retomar este punto y reforzarlo en todas las áreas del restaurante.

Otra conclusión es que el proceso de manejo de los inventarios debe ser monitoreado de cerca, ya que es un punto que les ha afectado por el tema de los faltantes de producto, que les causa inconvenientes de cara al cliente al tener que dar razones cuando un producto ofrecido en el menú no se tiene disponible para la venta.

Como última conclusión se determina que es necesario y urgente corregir el método de sectorización actual con que cuenta el restaurante, ya que si bien es cierto existe un plano con la distribución de las mesas a lo largo de todo el salón, aún no se ha incluido el área de la terraza y adicional esa distribución no está bien adecuada a realidad operativa, consideran necesario la elaboración del mapa y que se distribuya al considerar las habilidades del personal y no por simple rotación de áreas.

### **Recomendaciones**

De acuerdo con las conclusiones de la investigación, se plantean una serie de recomendaciones que le proporcionen a la empresa una condición en pro de la estructura administrativa, tales como:

Es importante indicar a los gerentes de turno de manera inmediata, que deben delimitar de forma más clara y precisa la estructura administrativa actual del restaurante, para que el personal pueda desempeñarse adecuadamente, deben centrarse en mejorar aspectos como la definición con claridad de los objetivos, porque de no ser así los colaboradores continuarán en un rumbo sin guía, al mejorar la determinación y comunicación de los objetivos se logrará un mayor orden en la estructura administrativa y un desempeño más eficiente. , de ahí que surge la importancia de contar con un mapa de procesos que contenga toda las actividades que se llevan a cabo en el servicio al cliente en el área de salón.

Es conveniente brindar una capacitación en el restaurante sobre comunicación asertiva al personal de gerencia y líderes de las áreas de salón y cajas, la cual puede coordinarse para que la brinde la encargada de capacitación y desarrollo de recursos humanos, realizar sesiones prácticas de mejora, lo cual mejoraría la comunicación y reduciría los conflictos y la desmotivación de estas áreas.

Se recomienda calendarizar la realización de un inventario de los recursos que utilizan los saloneros todas las quincenas, para así determinar la necesidad de recursos y poder abastecerles de manera oportuna, este inventario puede ser realizado por un asistente de servicio, para lo cual se debe elaborar un machote por parte de la gerencia donde se anotaría:

Columna 1: Nombre del artículo

Columna 2: Inventario mínimo requerido

Columna 3: Inventario actual

Columna 4: Requerimiento actual

Todo esto arrojará datos que permitirán identificar de manera rápida qué artículos requieren los colaboradores y además servirá de herramienta de control del consumo actual que se está dando de esos recursos, así como el manejo de los mismos, permitiendo tomar medidas correctivas de tiempo.

Se aconseja revisar el proceso de la evaluación del desempeño en busca de lograr una evaluación más objetiva, para esto es importante tomar la actual evaluación y analizar punto por punto evaluado, para determinar con que se respaldará cada punto. Ejemplo si se evalúa el ciclo de servicio el evaluador debería de contar con una hoja que le permita en la práctica en el día a día verificar de una manera periódica si el colaborador cumple o no con cada uno de los puntos del ciclo mientras los pone en práctica, guardar los respaldos y después con este documento respaldar la evaluación, en otros criterios podría respaldar por medio de reportes del punto de venta o hacer comprobaciones orales en el momento de la aplicación, con esto el colaborador confiará más en la herramienta y proceso de evaluación, sintiéndose más motivado y por ende comprometido con la compañía.

Es importante preparar al inicio de cada semestre un calendario con la programación de las capacitaciones requeridas por el personal como: Manejo de quejas, Venta Sugestiva, Desempeño Operativo, Comunicación asertiva y cualquier otra que se identifique que se requiere, al asignar los grupos, fechas y capacitador, así como los recursos requeridos, de esta manera se garantizará del cumplimiento de estas capacitaciones y se mejorará el desempeño de los colaboradores.

Es conveniente que el Gerente General, asigne a una sola persona a cargo del programa de desempeño operativo, le capacite y que esta persona, se tome un mayor tiempo para explicarle a

los saloneros el propósito del reporte con que cuentan, les detalle en qué consiste la evaluación del desempeño operativo, ya que la mayoría lo desconoce o no lo comprende, además cada semana se les debe publicar en las pizarras informativas los resultados de la semana que cerró, donde en un lado se coloquen los 10 mejores lugares y en otro lado los 7 que más bajo desempeño tuvieron, esto hará que los que están del lado con menor rendimiento, les dé pena y busquen como mejorar para pasarse al lado mejor y así por ende mejorarán la productividad la cual está conformada por la venta de aperitivos, postres, bebidas y adicionales, y la venta promedio por cliente. Al ganador se le debe dar algún reconocimiento por el alcance de los objetivos.

Se recomienda que el encargado del programa de productividad asignado, establezca concursos de alcance de objetivos de manera trimestral, para lo cual se deberá preparar un año completo con la dinámica de la actividad por realizar en cada trimestre, los recursos requeridos, la forma de evaluación, el propósito el concurso y el premio por otorgar al ganador, de esta manera se cubrirá una parte de la necesidad de motivación que tienen los colaboradores de Denny's Pinares, al incrementar su desempeño y motivación.

## CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE MEJORA

### Para la Estructura Administrativa que aplica los Restaurantes Denny's en Costa Rica al primer Trimestre del 2017

#### Objetivos

##### **Objetivo General.**

Establecer las variables por considerar en un modelo de desarrollo y motivación en el área de venta sugestiva para los saloneros del Restaurante Denny's Pinares

##### ***Objetivos Específicos.***

- ✓ Describir las variables necesarias para desarrollar un modelo de desarrollo y motivación para los saloneros, dentro de la Estructura Administrativa del Restaurante Denny's Pinares
- ✓ Determinar el proceso de implementación del modelo de desarrollo y motivación para los saloneros del Restaurante Denny's Pinares.

#### Acciones concretas de solución

##### **Variables a considerar.**

La estructura administrativa en el restaurante Denny's Pinares debe cumplir con un conjunto de variables para garantizarse un buen funcionamiento y un constante desarrollo y el crecimiento del personal, de manera que, al cumplirlas, se puedan desarrollar adecuadamente las actividades propias de la operación necesarias para mantener el control de los procesos. Dichas variables son establecidas como requisitos del sistema las cuales permiten que éste pueda funcionar y ser controlado de manera adecuada para el aseguramiento de la satisfacción del cliente.

Dentro de las variables que se deben definir se tienen:

- ✓ Proceso de servicio al cliente
- ✓ Venta Sugestiva
- ✓ Productividad
- ✓ Evaluaciones del desempeño
- ✓ Capacitaciones

### **Proceso de servicio al cliente**

El proceso de servicio al cliente es uno de los sistemas más importantes en los que se debe centrar la estructura administrativa, el mismo debe estar claramente definido con funciones asignadas y claras, que permitan a los colaboradores de una forma ya establecida, cumplir con las tareas que les corresponden y así brindar un excelente servicio a los clientes.

Para esto es necesario disponer de un mapa de procesos que recoja todas las actividades que se llevan a cabo en el servicio que ofrecen los salones, esto para poder determinar cuáles son esos procesos que se requiere reforzar en un modelo de desarrollo del personal, por lo cual ya con el proceso definido, se procede a evaluar el cumplimiento de cada uno de los ítems para determinar cuál o cuáles son los que presentan el mayor vacío

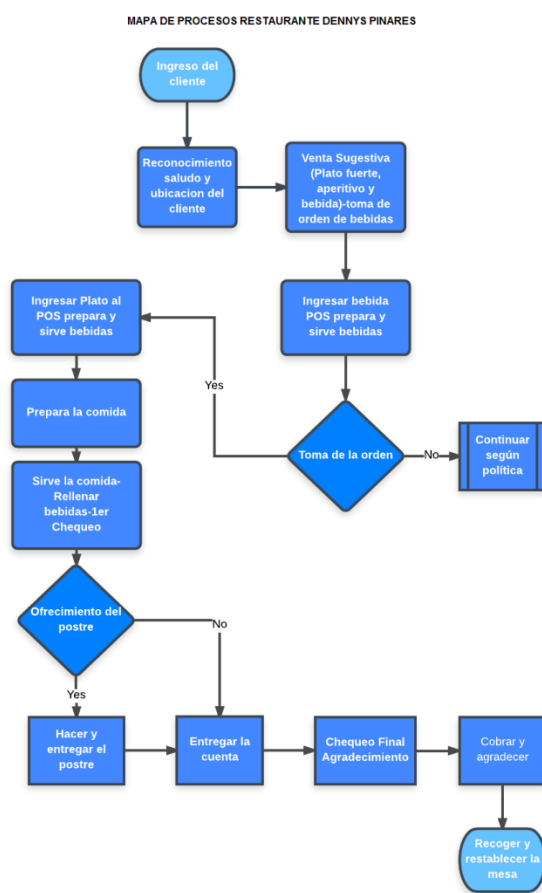
Según Stoner et al. (1996) un proceso “es un método sistemático de hacer las cosas”. Este proceso se realiza con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la empresa, sin importar cuáles sean las aptitudes o habilidades personales de cada colaborador se debe cumplir con el proceso establecido. (p.11).

### ***Propuesta.***

Se debe comunicar y capacitar a todo el personal en las responsabilidades de su puesto para lo cual lo primero es determinar el mapa de procesos, el cual nos brindará una clara idea de cuáles son de acuerdo al ciclo de servicio de la Franquicia de Denny’s los pasos requeridos en el servicio de los salones. Para la determinación del mapa de procesos previamente se establece

un listado de los procesos más relevantes dentro del funcionamiento del restaurante entre estos se tienen:

- ✓ Reconocimiento y bienvenida del cliente
- ✓ Venta sugestiva
- ✓ Servicio de preparación y entrega de la comida
- ✓ Mantenimiento del servicio durante la visita
- ✓ Despedida e invitación por regresar



Fuente: Elaboración propia 2017

Para identificar cuáles son los procesos que se requiere reforzar en el proceso de servicio de los salones, se requiere medir el desempeño de cada uno de ellos y para esto se propone una herramienta para evaluarlos de manera aleatoria en un periodo de un mes, y de esta manera identificar cuáles son esas debilidades por reforzar, para luego con base en esos datos asignar las capacitaciones requeridas

Esta herramienta de evaluación permite medir si se cumple o no por cada uno de los colaboradores los procesos de servicio al cliente del mapa de procesos, para lo cual se deberá respaldar cada evaluación aplicada.

### ***Proceso para la aplicación de la herramienta de evaluación de servicio al cliente***

- ✓ Se asigna al Gerente General como el encargado de dirigir el proceso
- ✓ La Alta Gerencia debe mostrar la nueva estrategia a los gerentes de turno y capacitarles en su uso
- ✓ Los Gerentes de turno la implementan de manera incógnita a los colaboradores de salón
- ✓ Se alimenta con los datos obtenidos la herramienta de evaluación
- ✓ Se respaldan los datos con las proformas de servicio de cada salonerio evaluado.
- ✓ Se identifican los procesos requeridos por reforzar y se programan las capacitaciones

### ***Aportes nuevos esperados***

- ✓ Mejoramiento a corto plazo del proceso de servicio al cliente
- ✓ Confiabilidad en los datos de la evaluación del desempeño por parte del personal
- ✓ Generación de una nueva cultura laboral
- ✓ Incremento de la satisfacción del cliente
- ✓ Generación de mayor lealtad por parte de los clientes

- ✓ Evaluación y retroalimentación para la toma de decisiones.

### **Venta Sugestiva.**

En todo restaurante una de las variables que denotan buen o mal desempeño en la operación de los salones, es la habilidad que ellos tengan en la venta sugestiva, que es convencer a los clientes de que pidan más platos del menú o que mejoren su pedido actual, consiste en sugerir productos o servicios adicionales a los que solicita el cliente.

Los recursos humanos del restaurante y en concreto el personal que entra en contacto con los clientes deben ser considerados no sólo como los encargados de realizar toda la parte operativa de servicio, sino que además se debe incluir en sus tareas la de incrementar los ingresos por ventas del establecimiento. En este sentido no es descabellado considerarlos como los vendedores o comerciantes del local. Sin embargo, conseguir que el personal de servicio venda no es tarea fácil.

### ***Propuesta.***

Se deben establecer una serie de lineamientos en los administradores y el personal de ventas, por parte de la Gerencia General, en busca de mejorar la labor de venta sugestiva en el colaborador del salón, para esto se requiere crear una serie de lineamientos por seguir en varios departamentos, los cuales se deben de comunicar de manera formal por medio de un memorándum a todos los involucrados e implementar en la operación.

Se detalla a continuación los lineamientos por implementar.

### *Inversión.*

La dirección deberá concientizarse de que las ventas internas son una táctica capaz de incrementar los beneficios del restaurante y, por tanto, se debe establecer un presupuesto anual para invertir en capacitación y formación de ventas para el personal.

### *Motivación.*

- ✓ Crear un programa de motivación que refuerce estas competencias con una política retributiva, que motive las ventas en el personal, para lo cual se propone el siguiente concurso como inicio para que se continúen desarrollando a lo largo del año
- ✓ Crear objetivos concretos por conseguir con las ventas internas. Estos objetivos deben ser tanto de naturaleza cualitativa (qué platos, productos o familias se deben vender), como de naturaleza cuantitativa (ticket promedio, índice de ventas de postres, aperitivos, adicionales y bebidas por cliente, etc.).
- ✓ Se debe reforzar el proceso de venta sugestiva en cada punto del restaurante, en cada momento del servicio, y para cada puesto, al dar a los colaboradores una lista de posibles palabras sugestivas que les permitan describir los platillos de una manera más sugestiva que invite a los clientes a consumir lo recomendado, al publicar en las pizarras informativas material visual que les refuerce la venta sugestiva.

Para lograr esta propuesta se crearán concursos de ventas que incentiven la sana competencia de los colaboradores del salón del restaurante Denny's Pinares, los cuales se deberán desarrollar por trimestres, de manera que cada trimestre se cuente con un concurso de ventas diferente, para esto se requiere de una propuesta, una herramienta de evaluación y medición por cada concurso y un presupuesto para la premiación.

Se elabora para alcanzar esta variable el concurso “Alcánzame si puedes”, el cual iniciará en una fecha determinada, será conformado por diferentes equipos conformados por los saloneros y gerentes de turno, quienes obtendrán puntos por alcance de metas determinadas.

***Proceso para la aplicación de la herramienta de motivación en venta sugestiva.***

- ✓ Se asigna al Gerente General como el encargado de los concursos
- ✓ Se asignan los equipos concursantes
- ✓ Se determinan las metas por alcanzar
- ✓ Se generan los reportes con los resultados obtenidos de cada grupo por semana
- ✓ Se asignan puntajes de acuerdo con una tabla de puntos ya establecida
- ✓ Se publica el avance por semana con los resultados del primer, segundo y tercer lugar.

***Aportes nuevos esperados***

- ✓ Mejoramiento a corto plazo de las habilidades del personal de venta sugestiva
- ✓ Incremento inmediato de las ventas generadas en el restaurante.
- ✓ Motivación en los colaboradores
- ✓ Evaluación constante del desempeño de cada colaborador.

***Presupuesto***

<b>Presupuesto inversión Concursos Venta Sugestiva Anual</b>			
Item	Cantidad	Frecuencia Anual	Monto
Impresión semanal de láminas ilustrativas del avance del concurso	2	3	15000
Certificado de participación a cada integrante del equipo ganador del concurso	6	3	12600
Premio a cada integrante del equipo ganador	6	3	180000
<b>Total monto del concurso</b>			<b>¢207,600.00</b>

## **Capacitaciones.**

Se propone implementar un programa de capacitación y desarrollo en el Restaurante Denny's Pinares, con el propósito de mantener, mejorar y desarrollar las capacidades el desempeño de los saloneros presente y futuro.

Para la implementación de las capacitaciones se realizaron una serie de procedimientos y de ellos surgieron inicialmente las siguientes propuestas de capacitación.

- ✓ Capacitación en Venta Sugestiva
- ✓ Capacitación de productividad
- ✓ Capacitación de Servicio al cliente
- ✓ Capacitación de manejo de quejas
- ✓ Capacitación en procesos del salonero (Ciclo del servicio)

### ***Proceso para la aplicación de la herramienta de motivación en venta sugestiva.***

- ✓ Analizar la organización. Se realizó el estudio con profundidad de la estructura administrativa, con el objeto de determinar cuáles eran esos requerimientos para la capacitación
- ✓ Entrevistas con el personal. Se entrevistó a todo el personal del salón del restaurante, en busca de que describieran sus problemas con su trabajo y las medias que ellos consideraban necesarias para resolverlas.
- ✓ Evaluaciones del desempeño. Se crea una herramienta que permite evaluar los procesos realizados por los saloneros, con el fin de identificar sus áreas e mejora y así seleccionar tanto a las personas como los procesos que requieren capacitación.
- ✓ Se calendariza el programa de capacitación y se determinan los recursos e inversión necesaria.
- ✓ Se inicia con las actividades de capacitación

### *Aportes nuevos esperados*

- ✓ Mejora la efectividad del personal
- ✓ Disminuye las quejas por servicio
- ✓ Se promueven a colaboradores para ascensos
- ✓ Disminuye la rotación del personal

### *Presupuesto de capacitación*

<b>DENNY'S PINARES DESGLOSE DE COSTOS</b>		
<b>PROGRAMA CAPACITACION</b>		
<b>Colones</b>		
<b>TOTAL COSTO</b>		<b>€1,569,172.08</b>
	<b>Anual</b>	<b>Total</b>
<b>CAPACITACIÓN</b>		
<b>Productividad</b>		
Exámenes Gerencia	6	€3,600.68
Exámenes Personal	4	€26,404.98
Taxis	4	€13,131.62
	<b>Sub – Total</b>	<b>€43,137.28</b>
<b>Venta Sugestiva</b>		
Exámenes (copias)	4	€19,603.70
Material Estudio (copias)	4	€147,027.71
Alquiler Salon	4	€265,250.00
Bebidas	4	€226,055.11
Taxis	4	€16,417.80
	<b>Sub – Total</b>	<b>€674,354.32</b>
<b>Servicio al Cliente</b>		
Alquiler Salón	1	€53,050.00
Coffee Break	1	€90,422.04
	<b>Sub – Total</b>	<b>€143,472.04</b>
<b>Manejo de Quejas</b>		
Alquiler Salón		€17,683.33
Coffee Break	1	€44,562.00
	<b>Sub – Total</b>	<b>€62,245.33</b>
<b>Ciclo de Servicio</b>		
Alquiler Salon	1	€13,262.50
Coffee Break	1	€51,898.38
	<b>Sub – Total</b>	<b>€65,160.88</b>



## REFERENCIAS

Benavides. (2014). *Administración*. McGRAW HILL.

Boland y Carro. (2007). *Funciones de la administracion teoria y practica*. Argentina: De la Universidad Nacional del Sur.

Charles y Gareth. (1996). *Administración Estratégica un enfoque integrado* (Tercera ed.). (M. E. Ríos, Ed.) Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

Chiavenato. (2011). *Administración de recursos Humanos* (Novena Edición ed.). Mcwraw Gill.

Hernández, Fernández, y Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: MC Graw Hill.

Hitt, Black y Porter. (2006). *administración*. Mexico: Pearson Education.

Hitt, Black, y Porter. (2006). *administración* (Novena ed.). México: Pearson Educación.

Koontz, Weihrich y Cannice. (2012). *Administración una perspectiva global* (Catorceaba ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Kotler y Armstrong. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.

Periodico la Nacion. (25 de agosto de 1999). *Periodico la Nacion* . Recuperado el 15 de mayo de 2017, de Periodico la Nacion: <http://www.nacion.com>

Ponce. (2005). *Administración de empresas Teoría y práctica*. Mexico: Limusa.

Quiros, L. (27 de Octubre de 2013). *El Financiero CR*. Recuperado el 23 de Marzo de 2017, de El Financiero CR: <http://www.elfinanciero.cr.com>

Ramallo. (s.f.). *Food Service Group*. Recuperado el 21 marzo 2017 de Abril de 2017, de <http://www.foodservicegroup.com.ar>

Stoner,J., Freeman,E. y Gilbert,D. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall.

## APÉNDICE 1

### Cuestionario de la investigación

Se está elaborando la Tesis “Estructura Administrativa que aplica los Restaurantes Denny’s en Costa Rica al año 2017” para optar por el grado de Licenciatura de Administración de empresas con énfasis en Gerencia de la Universidad Internacional de las Américas. La información obtenida mediante la aplicación de este instrumento, será utilizada con la discrecionalidad del caso y solamente para efectos académicos de este trabajo.

1. ¿Conoce usted de la existencia de una estructura administrativa definida en Denny’s Pinares?
2. ¿Según su experiencia qué aspectos están relacionados para que la empresa logre una adecuada estructura administrativa?
3. ¿Qué aspectos considera se deben cambiar en la estructura administrativa actual de Denny’s Pinares?
4. ¿Sabe cuál es la responsabilidad o propósito principal de su puesto?
5. ¿Conoce claramente las funciones de su equipo de trabajo en Denny’s?
6. ¿Tiene conocimiento sobre la evaluación de desempeño de su puesto?
7. ¿Según su criterio qué aspectos considera importantes cambiar en la actual evaluación de desempeño?
8. ¿Cuenta su equipo de trabajo con la correcta capacitación para lograr las metas propuestas?
9. ¿Según su experiencia en cuál área requiere su equipo de trabajo reforzar la capacitación?

10. ¿Qué aspectos considera que son importantes reevaluar en las funciones que realiza su equipo de trabajo para mejorar los resultados en su departamento?



## APÉNDICE 3

Concurso

Alcánzame... Si puedes

### **Dinámica**

Se creará 4 grupos en donde se distribuirá el personal de salón, cajas y gerencia, balanceando de manera equitativa a los equipos.

Cada uno de los grupos deberá inventar un nombre a su grupo y colocarlo en el cuadro de resultados. Los nombres de los equipos deben de ser entregados al encargado del concurso en una fecha establecida. Caso contrario el equipo quedará sin nombre.

Cada uno de los grupos tendrá un gerente líder, encargado de guiar a su equipo a la victoria.

Se evaluará las siguientes variables:

- ✓ Cheque promedio
- ✓ Venta Neta Total
- ✓ Cantidad de Clientes Total

Adicional habrá 4 productos para poder ganar de forma individual puntos extra para su equipo.

Estos son determinados por el encargado de turno:

- ✓ Producto 1
- ✓ Producto 2
- ✓ Producto 3
- ✓ Producto 4

Cada variable medida individualmente y puntaje extra para el mejor vendedor en unidades de cada uno de estos productos con cortes diarios.

Es importante el aporte de todos en cada equipo, ya que las sumas de sus resultados generan un resultado final, son los índices más altos, los que determinarán el equipo ganador.

Mecánica del juego:

- ✓ La competencia se realizará por un periodo de 3 semanas.
- ✓ Los grupos estarán distribuidos en diferentes horarios
- ✓ Cada integrante deberá esforzarse por lograr el más alto promedio en cada uno de los ítemes evaluados (Ticket promedio, ventas y clientes atendidos)
- ✓ Se realizará un corte semanal de los resultados acumulados de las variables antes mencionadas. Este corte se realizará desde los días lunes a las 6:00 am hasta el siguiente domingo a las 23:59 pm de semana a semana.
- ✓ Al grupo que logre el resultado más alto de cada variable (Ticket promedio / Venta neta / Clientes), obtendrá 100 puntos, 75 puntos al segundo lugar, 50 puntos al tercer lugar y menos 25 puntos al cuarto lugar; en cada uno de las variables.
- ✓ Con este punto anterior se debe tener claro que a quién obtenga en los cortes semanales el cuarto lugar se le rebajarán 25 puntos del total ganado, pudiendo llegar a tener puntos negativos.
- ✓ Para los puntos extra se realizará un corte diario de seguimiento a las metas propuestas y resultados obtenidos.
- ✓ Al mejor logro de cada uno de los días en adicional de producto 1, producto 2, producto 3 y producto 4, el saloner o cajero podrá hacerse acreedor de 5 puntos para su equipo, pudiendo lograr un máximo de 30 puntos en una semana.
- ✓ En caso de que se identifique a algún participante de los equipos haciendo fraude, de manera inmediata será descalificado el equipo al que pertenece (Cantidad de clientes distinto las personas en mesa, uso de login de otra persona, productos servidos no digitados)

## APÉNDICE 4

Tabla de puntaje concurso alcánzame si puedes.

<b>ALCÁNZAME... SI PUEDES</b>						
El primer lugar gana 100 puntos, el segundo 75 puntos, el tercero 50 puntos y el cuarto se le restan 25 puntos; en cada uno de las semanas.						
Período del: 26 al 01 de Agosto del 2016		INDICES PRINCIPALES				
		CHEQUE PROMEDIO	VENTA NETA	CUBIERTOS		
<b>GRUPO 1</b>	1	Braulio	<i>Cuarto -25</i>	<i>Primero +100</i>	<i>Primero +100</i>	<i>GRUPO 3</i>  <b>Primer lugar</b>
	2	Steven				
	3	Josué				
	4	Cordero				
	5	Nancy				
	6	Taylor				
	<b>TOTAL GRUPO</b>		¢0.00	¢0.00	0	
	<b>Total Puntos</b>		<b>175</b>	<b>Segundo Lugar</b>		<b>Total 175</b>
<b>GRUPO 2</b>	1	Mario	<i>Tercero +50</i>	<i>Tercero +50</i>	<i>Tercero +50</i>	<i>GRUPO 1</i>  <b>Segundo Lugar</b>
	2					
	3					
	4					
	5					
	6					
	<b>TOTAL GRUPO</b>		¢0.00	¢0.00	0	
	<b>Total Puntos</b>		<b>150</b>	<b>Tercer Lugar</b>		<b>Total fin 150</b>
<b>GRUPO 3</b>	1	Manuel A.	<i>Primero +100</i>	<i>Segundo +75</i>	<i>Segundo +75</i>	<b>GRUPO 2</b>  <b>Tercer Lugar</b>
	2	Walter				
	3	Hellen				
	4	Verónica				
	5	Armando				
	6					
	<b>TOTAL GRUPO</b>		¢0.00	¢0.00	0	
	<b>Total Puntos</b>		<b>250</b>	<b>Primer Lugar</b>		<b>Total 250</b>
<b>GRUPO 4</b>	1	Yarkoni	<i>Segundo + 75</i>	<i>Cuarto -25</i>	<i>Cuarto -25</i>	<b>Cuarto lugar</b>
	2	Luis				
	3	Duque				
	4	Juan C.				
	5	Ronny				
	6	Priscila				
	<b>TOTAL GRUPO</b>		¢0.00	¢0.00	0	
	<b>Total Puntos</b>		<b>25</b>	<b>Cuarto Lugar</b>		<b>Total 25</b>

## APÉNDICE 5

<b>DENNY'S PINARES DESGLOSE DE COSTOS</b>													
<b>PROGRAMA CAPACITACION</b>													
<b>Colones</b>													
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>€1,569,172.08</b>												
	<b>Anual</b>	<b>Total</b>	<b>oct</b>	<b>nov</b>	<b>ene</b>	<b>feb</b>	<b>mar</b>	<b>abr</b>	<b>may</b>	<b>jun</b>	<b>jul</b>	<b>ago</b>	<b>sep</b>
<b>CAPACITACIÓN</b>													
<b>Productividad</b>													
Exámenes Gerencia	6	€3,600.68	€0.00	€720.14	€720.14	€0.00	€720.14	€0.00	€720.14	€0.00	€720.14	€0.00	€0.00
Exámenes Personal	4	€26,404.98	€0.00	€6,601.24	€0.00	€6,601.24	€0.00	€0.00	€6,601.24	€0.00	€0.00	€6,601.24	€0.00
Taxis	4	€13,131.62	€0.00	€3,317.11	€0.00	€3,294.04	€0.00	€0.00	€3,271.40	€0.00	€0.00	€3,249.08	€0.00
	<b>Sub – Total</b>	<b>€43,137.28</b>	<b>€0.00</b>	<b>€10,638.49</b>	<b>€720.14</b>	<b>€9,895.28</b>	<b>€720.14</b>	<b>€0.00</b>	<b>€10,592.78</b>	<b>€0.00</b>	<b>€720.14</b>	<b>€9,850.32</b>	<b>€0.00</b>
<b>Venta Sugestiva</b>													
Exámenes (copias)	4	€19,603.70	€3,920.74	€0.00	€3,920.74	€0.00	€0.00	€3,920.74	€0.00	€3,920.74	€0.00	€3,920.74	€0.00
Material Estudio (copias)	4	€147,027.71	€29,405.54	€0.00	€29,405.54	€0.00	€0.00	€29,405.54	€0.00	€29,405.54	€0.00	€29,405.54	€0.00
Alquiler Salon	4	€265,250.00	€53,050.00	€0.00	€53,050.00	€0.00	€0.00	€53,050.00	€0.00	€53,050.00	€0.00	€53,050.00	€0.00
Bebidas	4	€226,055.11	€45,211.02	€0.00	€45,211.02	€0.00	€0.00	€45,211.02	€0.00	€45,211.02	€0.00	€45,211.02	€0.00
Taxis	4	€16,417.80	€3,324.23	€0.00	€3,301.65	€0.00	€0.00	€3,278.91	€0.00	€3,263.93	€0.00	€3,249.08	€0.00
	<b>Sub – Total</b>	<b>€674,354.32</b>	<b>€134,911.54</b>	<b>€0.00</b>	<b>€134,888.96</b>	<b>€0.00</b>	<b>€0.00</b>	<b>€134,866.22</b>	<b>€0.00</b>	<b>€134,851.23</b>	<b>€0.00</b>	<b>€134,836.38</b>	<b>€0.00</b>
<b>Servicio al Cliente</b>													
Alquiler Salón	1	€53,050.00	€0.00	€0.00	€0.00	€53,050.00	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00
Coffee Break	1	€90,422.04	€0.00	€0.00	€0.00	€90,422.04	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00
	<b>Sub – Total</b>	<b>€143,472.04</b>	<b>€0.00</b>	<b>€0.00</b>	<b>€0.00</b>	<b>€143,472.04</b>	<b>€0.00</b>	<b>€0.00</b>	<b>€0.00</b>	<b>€0.00</b>	<b>€0.00</b>	<b>€0.00</b>	<b>€0.00</b>
<b>Manejo de Quejas</b>													
Alquiler Salón		€17,683.33	€0.00	€4,420.83	€0.00	€0.00	€4,420.83	€0.00	€0.00	€4,420.83	€0.00	€0.00	€4,420.83
Coffee Break	1	€44,562.00	€0.00	€11,140.50	€0.00	€0.00	€11,140.50	€0.00	€0.00	€11,140.50	€0.00	€0.00	€11,140.50
	<b>Sub – Total</b>	<b>€62,245.33</b>	<b>€0.00</b>	<b>€15,561.33</b>	<b>€0.00</b>	<b>€0.00</b>	<b>€15,561.33</b>	<b>€0.00</b>	<b>€0.00</b>	<b>€15,561.33</b>	<b>€0.00</b>	<b>€0.00</b>	<b>€15,561.33</b>
<b>Ciclo de Servicio</b>													
Alquiler Salon	1	€13,262.50	€4,420.83	€0.00	€4,420.83	€0.00	€0.00	€0.00	€4,420.83	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00
Coffee Break	1	€51,898.38	€17,299.46	€0.00	€17,299.46	€0.00	€0.00	€0.00	€17,299.46	€0.00	€0.00	€0.00	€0.00
	<b>Sub – Total</b>	<b>€65,160.88</b>	<b>€21,720.29</b>	<b>€0.00</b>	<b>€21,720.29</b>	<b>€0.00</b>	<b>€0.00</b>	<b>€0.00</b>	<b>€21,720.29</b>	<b>€0.00</b>	<b>€0.00</b>	<b>€0.00</b>	<b>€0.00</b>

