

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias Económico Administrativas

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CUMPLIMIENTO DE METAS DE
SERVICIO AL CLIENTE SEGÚN EL PERSONAL DE LA EMPRESA
REPRESENTACIONES PINTO FLORES S.A.C., AREQUIPA 2022.**

Tesis presentada por las bachilleres:

Ccalli Huallpa, Dania Luz

Sermeño Espinoza, Leydi Rubi

Para optar el título profesional de

**Licenciado en Administración de
Empresas**

Asesor: Dr. Vargas Espinoza, Luis.

Arequipa - Perú

2022

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 19 de Agosto del 2022

Dictamen: 006746-C-EPAE-2022

Visto el borrador del expediente 006746, presentado por:

2017241842 - CCALLI HUALLPA DANIA LUZ

2017101282 - SERMEÑO ESPINOZA LEYDI RUBI

Titulado:

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CUMPLIMIENTO DE METAS DE SERVICIO AL CLIENTE SEGÚN
EL PERSONAL DE LA EMPRESA REPRESENTACIONES PINTO FLORES S.A.C., AREQUIPA 2022**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**0167 - TORRES PAREDES LUIS EMILIO
DICTAMINADOR**



**2600 - RIVERO FERNANDEZ RENZO RIMANETH
DICTAMINADOR**



**3134 - ALARCON MANSILLA JUAN MANUEL
DICTAMINADOR**



DEDICATORIA

A Dios, por darnos la vida y tantas oportunidades de crecimiento.

A nuestros padres, que con tanta dedicación nos formaron con amor desde muy pequeñas, y que ahora nos siguen demostrando su apoyo para lograr otros nuevos objetivos.

Dania Luz, y Leydi Rubi

AGRADECIMIENTOS

A los directivos, docentes y administrativos de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica en gratitud por su empeño en la formación profesional de calidad.

Las autoras

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe entre evaluación del desempeño y cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022. Es una investigación de enfoque cuantitativo, tipo básico, nivel correlacional, diseño no experimental y corte transversal. La información provino de fuente primaria, de una muestra de cien colaboradores de la empresa, se ha utilizado la técnica de la encuesta y los instrumentos de cuestionarios. La variable evaluación del desempeño se estudió en sus dimensiones de elementos, visión, desafíos y métodos del sistema de evaluación del desempeño; la variable cumplimiento de metas se estudió en las dimensiones de satisfacción del cliente, liderazgo, optimización de los procesos y cumplimiento de plazos. Se llegó a los siguientes resultados: En la empresa hay nivel medio bajo de evaluación del desempeño, y también nivel medio bajo de cumplimiento de metas. Al correlacionar las variables evaluación del desempeño y cumplimiento de metas y se obtuvo: $p: 0,000$ y $Rho: 0,679^{**}$ esto significa que existe correlación significativa, positiva, de nivel alta y al 99% de confianza, similares resultados se obtuvo al correlacionar por dimensiones. Por tanto, en la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C. se cumple que a mayor evaluación del desempeño hay mayor cumplimiento de metas, y a menor evaluación del desempeño hay menor cumplimiento de metas. Además, se obtuvo R cuadrado de 0,532 que significa que la influencia de la de la evaluación del desempeño en el cumplimiento de metas es del 53,2%. La evaluación del desempeño se constituye en un factor asociado al cumplimiento de metas.

Palabras clave: Evaluación del desempeño, cumplimiento de metas, satisfacción del cliente, optimización de procesos, liderazgo, cumplimiento de plazos.

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the relationship that exists between performance evaluation and fulfillment of customer service goals according to the personnel of the company Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022. It is a research with a quantitative approach, basic type, correlational level, non-experimental design and cross section. The information came from a primary source, from a sample of one hundred employees of the company, the survey technique and questionnaire instruments have been used. The performance evaluation variable was studied in its dimensions of elements, vision, challenges and methods of the performance evaluation system; the goal achievement variable was studied in the dimensions of customer satisfaction, leadership, process optimization, and meeting deadlines. The following results were reached: In the company there is a medium-low level of performance evaluation, and also a medium-low level of goal achievement. When correlating the variables performance evaluation and achievement of goals and it was obtained: $p: 0.000$ and $Rho: 0.679^{**}$ this means that there is a significant, positive, high level and 99% confidence correlation, similar results were obtained when correlating by dimensions. Therefore, in the company Representaciones Pinto Flores S.A.C. it is true that the higher the performance evaluation, the greater the achievement of goals, and the lower the performance evaluation, the lower the achievement of goals. In addition, an R square of 0.532 was obtained, which means that the influence of the performance evaluation on the achievement of goals is 53.2%. Performance evaluation is a factor associated with meeting goals.

Keywords: Performance evaluation, goal achievement, customer satisfaction, process optimization, leadership, meeting deadlines.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii
CAPÍTULO I.....	14
1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO	14
1.1. PROBLEMA	14
1.2. DESCRIPCIÓN	16
1.2.1 Campo, Área y Línea.....	16
1.2.2 Tipo de problema.....	16
1.2.3 Variables.....	16
1.2.3.1 Análisis de variables: Según el tipo y nivel de investigación	16
1.2.3.1.1 Enfoque de investigación.....	16
1.2.3.1.2 Tipo de investigación	17
1.2.3.1.3 Nivel de investigación	17
1.2.3.1.4 Diseño de investigación.....	17
1.2.3.2 Operacionalización de variables	19
1.2.3.3 Matriz de Consistencia	21
1.2.4 Interrogantes Básicas.....	24
1.2.4.1 Interrogante General.....	24
1.2.4.2 Interrogantes Específicas	24
1.3 JUSTIFICACIÓN	25
1.4 OBJETIVOS	26
1.4.1 Objetivo General.....	26

1.4.2. <i>Objetivos Específicos</i>	26
1.5 MARCO TEÓRICO	27
1.5.1 <i>Bases teóricas</i>	27
1.5.1.1 Variable evaluación del desempeño	27
1.5.1.1.1 Definición de evaluación del desempeño	27
1.5.1.1.2 Aclaración de términos	28
1.5.1.1.3 Características de la evaluación del desempeño.....	29
1.5.1.1.4 Finalidad e importancia de la evaluación del desempeño	29
1.5.1.1.5 Beneficios y ventajas de la evaluación del desempeño.....	30
1.5.1.1.6 Teoría retroalimentativa de Werther, y Davis (2018)	32
1.5.1.1.7 Métodos de evaluación del desempeño	33
1.5.1.1.8 Quién evalúa y qué se evalúa en el desempeño laboral	34
1.5.1.1.9 Evaluación 360°	35
1.5.1.1.10 Dimensiones de evaluación del desempeño	35
1.5.1.2 Variable cumplimiento de metas.....	37
1.5.1.2.1 Definición de cumplimiento de metas	37
1.5.1.2.2 Dimensiones de cumplimiento de metas	38
1.5.1.2.3 Los componentes de las metas	39
1.5.1.2.4 Funciones del cumplimiento de metas en la empresa	40
1.5.1.2.5 Criterios para la implementación de metas en una empresa.....	41
1.5.1.2.6 Factores asociados al cumplimiento de metas	41
1.5.1.3 Descripción de la empresa Representaciones Pinto Flores	42
1.5.2 <i>Marco Conceptual</i>	44
1.5.3 <i>Antecedentes investigativos</i>	46
1.5.3.1 Antecedentes internacionales.....	46
1.5.3.2 Antecedentes nacionales.....	48
1.5.3.3 Antecedentes locales.....	50
1.6 HIPÓTESIS	51
1.6.1 <i>Hipótesis general</i>	51
CAPÍTULO II.....	53
2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	53
2.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	53
2.1.1 <i>Técnicas de investigación</i>	53

2.1.2 Instrumentos de investigación	53
2.2 ESTRUCTURAS DE LOS INSTRUMENTOS	54
2.3 CAMPO DE VERIFICACIÓN.....	60
2.3.1 Ámbito	60
2.3.2 Temporalidad.....	60
2.3.3 Unidades de Estudio.....	60
2.4 ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	62
CAPÍTULO III.....	63
3. RESULTADOS	63
3.1 OBJETIVO ESPECÍFICO 1	63
3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 2.....	67
3.3 ANÁLISIS DE DISTRIBUCIÓN NORMAL.....	71
3.4 OBJETIVO ESPECÍFICO 3.....	72
3.5 OBJETIVO ESPECÍFICO 4.....	74
3.6 OBJETIVO ESPECÍFICO 5.....	75
3.7 OBJETIVO ESPECÍFICO 6.....	76
CONCLUSIONES.....	80
RECOMENDACIONES	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
ANEXOS.....	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Muestra de estudio	61
Tabla 2 Niveles de evaluación del desempeño	63
Tabla 3 Evaluación del desempeño por dimensiones	65
Tabla 4 Niveles de cumplimiento de metas	67
Tabla 5 Cumplimiento de metas por dimensiones	69
Tabla 6 Análisis de distribución normal Kolmogorov-Smirnov	71
Tabla 7 Prueba de hipótesis de correlación de la dimensión elementos del sistema de evaluación del desempeño y cumplimiento de metas	72
Tabla 8 Prueba de hipótesis de correlación de la dimensión visión del sistema de evaluación del desempeño y cumplimiento de metas	74
Tabla 9 Prueba de hipótesis de correlación de la dimensión desafíos del sistema de evaluación del desempeño y cumplimiento de metas	75
Tabla 10 Prueba de hipótesis de correlación de la dimensión métodos del sistema de evaluación del desempeño y niveles de cumplimiento de metas	76
Tabla 11 Prueba de hipótesis de correlación de las variables evaluación del desempeño y cumplimiento de metas	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Niveles de evaluación del desempeño	64
Figura 2. Evaluación del desempeño por dimensiones	65
Figura 3. Niveles de cumplimiento de metas	67
Figura 4. Cumplimiento de metas por dimensiones.....	69
Figura 5. Diagrama nube de puntos de las variables evaluación del desempeño y cumplimiento de metas.....	78



INTRODUCCIÓN

El cumplimiento de metas es un papel crucial en la empresa, ya que de esto dependen la obtención de utilidades, la imagen de la organización frente a los clientes, el posicionamiento en el mercado, la remuneración del personal, la innovación, etcétera (Chiavenato, 2009). Son muchos factores que dimanar de esta variable por tanto es importante investigar objetiva y ampliamente.

En esta investigación se hipotetiza que la evaluación del desempeño cumple un rol fundamental, ya que a partir de la ello se puede generar acciones de orientación y capacitación del personal, la rotación y/o reubicación del personal conforme a sus habilidades, adecuar la remuneración o implementar un proceso de reingeniería de la empresa.

Es así que en esta investigación se ha planteado el objetivo de determinar la relación que existe entre evaluación del desempeño y cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022. Para este efecto se ha seguido el siguiente procedimiento investigativo:

Capítulo I: Planteamiento teórico. Se describe de manera detallada el problema de investigación, se presenta las características metodológicas como enfoque, tipo, nivel y diseño de investigación, se identifica las variables y sus respectivas dimensiones, se presenta el objetivo general y los específicos. Se desarrolla una amplia conceptualización de la variable evaluación del desempeño y del cumplimiento de metas. Y se cierra el capítulo presentando los antecedentes investigativos internacionales, nacionales y locales respecto al tema de investigación.

Capítulo II: Planteamiento operacional. Este capítulo está enfocado en la recolección de la información de campo, por eso se presenta la técnica de la encuesta que se ha utilizado, y se describe las fichas de los instrumentos. Se describe el universo y la muestra de estudio y los procedimientos que se ha seguido para la recolección de datos.

Capítulo III: Resultados. Los resultados se exponen según el método inductivo y siguiendo el orden de la exigencia de los objetivos, comenzando por los objetivos específicos y concluyendo en el general. Los primeros se presentan con estadígrafos de frecuencias y porcentajes, se realiza el análisis de distribución normal y se continúa exponiendo los resultados de los objetivos específicos 3, 4, 5 y 6 y se concluye con el general

Toda la información se presenta según el estilo APA.



CAPÍTULO I

1. Planteamiento teórico

1.1. Problema

El cumplimiento de metas de servicio al cliente es de vital importancia para las empresas. Anderson, Hair, y Bush (2010) indican con claridad que “de todas sus metas, la más importante es el excelente servicio a los clientes” (p. 181). Se trata de realizar de manera cualificada el proceso de acogida cálida hacia los clientes, oferta de servicios acordes a sus necesidades, comprensión de sus pedidos, atención a sus reclamos, seguimiento del rendimiento del producto y servicio (Chiavenato, 2009).

El cumplimiento de metas organizacionales tiene su momento cumbre en el servicio al cliente porque es aquí donde se concreta la venta, la recuperación de la inversión y la obtención de utilidades. Después de la adecuada atención al cliente, las otras metas de la empresa son el impulso de la productividad, la obtención de utilidades, el mejoramiento de la calidad del acabado de los trabajos, la optimización de los recursos materiales, la minimización de pérdidas, etc (Jarrín-López, 2016). Detrás de todo esto está la imprescindible relación beneficiosa entre el personal y la empresa: Las organizaciones no funcionan sin colaboradores (Chiavenato, 2017). En tal sentido, es necesario adoptar estrategias de ayuda para llegar a rodearse de colaboradores competitivos.

Las empresas del primer mundo trabajan con criterios bien definidos y en constante tensión hacia el cumplimiento de metas porque de esta manera aseguran su crecimiento en los niveles esperados, para ello implementan personal que los ayude a socializar y recordar las metas establecidas, los medios con los que se cuenta, las estrategias que se pueden usar y cuidan el momento de la evaluación para conocer y dar a conocer sus logros de manera periódica.

Esta mentalidad ya se está aplicando en muchas empresas que laboran en el Perú, aunque no en todas y de manera deficiente en otras. Un caso específico de estos es la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C. dedicada al rubro de

comunicaciones, instalaciones de cable e internet, solución de interferencia de señales, el cual, para cumplir su propósito, no contrata personal de manera directa, sino que terceriza trabajos con otras empresas. (Representaciones Pinto Flores S.A.C., 2021)

Esta empresa contrata más de mil personas en las principales ciudades del Perú y aproximadamente unas 124 en la ciudad de Arequipa, desde allí atiende a los diversos pueblos del interior. Aunque la empresa está abarcando nuevas ciudades y nuevos negocios, su crecimiento no es el esperado. Por otra parte, la empresa se ha planteado metas muy genéricas, difíciles de evaluar y sólo para algunas áreas de su actividad. Esto no sólo perjudica su crecimiento y obtención de utilidades, sino también su consolidación en el mercado, ya que están surgiendo empresas con iguales o mejores desempeños. Por todo lo dicho, se cree que el cumplimiento de metas de servicio al cliente en la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C. requiere un estudio profundo y objetivo.

Estas limitaciones también se repiten en la evaluación del desempeño. En el rubro DirecTv se asigna un código a cada empleado y evalúa su desempeño clasificándolos en el sistema según niveles de logro. En los rubros HuguesNet, y Entel se da menor importancia a la evaluación del desempeño y menor es la posibilidad de que esto derive en un reconocimiento al personal. Viendo este desorden y falta de seguimiento, tanto el personal de oficina, como los de planta se confunden en la masa, no aportan lo mejor de sí porque no hay una evaluación del desempeño que conduzca a la toma de decisiones, ni capacitaciones permanentes.

Ante esta situación, los egresados de la universidad debemos adoptar una actitud proactiva para ayudar a buscar caminos de solución a los problemas, por ello, mediante esta investigación se ha decidido realizar un estudio riguroso, metódica y objetiva.

En la revisión del estado del arte se descubrió que la variable cumplimiento de metas de servicio al cliente tiene varios factores asociados con impacto estadísticamente significativo, estos son: La gestión de compras (Figuerola, 2017), la ejecución presupuestal (León, 2019), los factores personales, motivacionales,

institucionales y sociales (Peláez, y Soto, 2016), la gestión de recursos humanos (Osorio, 2019).

Los estudios citados no son suficientes para ayudar a afrontar el problema del bajo nivel de cumplimiento de metas en el servicio al cliente de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., es así que en esta investigación, apoyado en la teoría de Werther, y Davis (2008) se cree que la evaluación de desempeño puede estar significativamente correlacionado con el cumplimiento de metas de servicio al cliente, por esta razón, la interrogante principal de la presente investigación se enunció de la siguiente manera: ¿Cuál es la relación que existe entre evaluación del desempeño y cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022?

Para mayor precisión, el estudio se realizó en el personal administrativo y operario de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C. de la ciudad de Arequipa, tal como se indica en el acápite de población y muestra.

1.2. Descripción

1.2.1 Campo, Área y Línea

Campo: Administración de empresas.

Área: Gestión del talento humano.

Línea: Evaluación del desempeño.

1.2.2 Tipo de problema

Correlacional.

1.2.3 Variables

1.2.3.1 Análisis de variables: Según el tipo y nivel de investigación

1.2.3.1.1 Enfoque de investigación

Es el enfoque **cuantitativo** que se caracteriza por la medición numérica, exacta y objetiva de las condiciones de la muestra de estudio procediendo

con el análisis estadístico para identificar las constantes y comprobar la hipótesis (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, Huacac-Garcia, 2020). En esta investigación se aplicó dos instrumentos con alternativas de respuesta cuantificables, lo cual se analizó siguiendo los procedimientos estadísticos de tal manera que se presente resultados en tablas y figuras.

1.2.3.1.2 Tipo de investigación

Según el tipo de investigación es **básica**. Consiste en conocer y describir a fondo la realidad de estudio para con esa información hallar inferencias que permitan superar indirectamente el problema de estudio (Huacac-Garcia, 2020). Es así que en esta investigación se analizó a fondo a la población de estudio en lo que respecta a las variables evaluación del desempeño y cumplimiento de metas.

1.2.3.1.3 Nivel de investigación

Según el nivel es investigación **correlacional** porque determina si existe o no correlación entre las variables, determina factores asociados (Huacac-Garcia, 2020). En tal sentido, esta investigación se propuso determinar si evaluación del desempeño es un factor asociado del cumplimiento de metas.

1.2.3.1.4 Diseño de investigación

Según su profundidad es de diseño **no experimental** porque no se propone modificar directamente la condición de la variable dependiente sino sólo indirectamente y en la posteridad (Ñaupas, Valdivia, Palacios, y Romero, 2018).

Según el número de aplicaciones de instrumentos es **transversal** porque para cumplir los objetivos planteados sólo hace falta una aplicación (Martínez-Ruiz, 2012).

Según el lugar de aplicación es 'de campo' porque cada sujeto de investigación contestó las encuestas de manera presencial desde el lugar de su normal desempeño. (Huacac-Garcia, 2020).

La representación gráfica de este diseño es la siguiente:

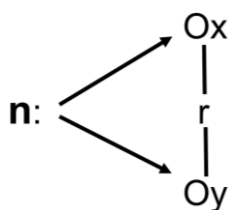
Leyenda:

n: Muestra.

Ox: Variable independiente: Evaluación de desempeño.

Oy: Variable dependiente: Cumplimiento de metas de servicio al cliente.

r: Relación.



1.2.3.2 Operacionalización de variables

<i>Variables</i>	<i>Subvariables</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Medios</i>
Variable independiente: Evaluación del desempeño	Elementos del sistema de evaluación	Equipo evaluador	Cuestionario de evaluación del desempeño
		Adecuación	
		Diagnóstico situacional	
		Enfoque de Resultados	
	Visión del sistema de evaluación del desempeño	Estimulación del desempeño	
		Intervención adecuada	
	Desafíos del sistema de evaluación del desempeño	Proceso transparente Motivación del trabajo	
Variable dependiente: Cumplimiento de metas de servicio al cliente	Métodos de evaluación del desempeño	Procedimientos de evaluación	Cuestionario de cumplimiento de metas de servicio al cliente
		Evaluación del comportamiento	
	Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente externo	
		Satisfacción del cliente interno	
		Establecimiento de prioridades	
	Liderazgo	Toma de decisiones	

	Implementación
Optimización de los procesos	Conservación de equipos y materiales
	Mejora continua
	Plazos por áreas
Cumplimiento de plazos	Plazos por proyectos



1.2.3.3 Matriz de Consistencia

Título: Evaluación del desempeño y cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022

<i>Problemas</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Hipótesis</i>	<i>Variables e indicadores</i>	<i>Metodología</i>
Problema principal: ¿Cuál es la relación que existe entre evaluación del desempeño y cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022? Problemas secundarios 1. ¿Cuál es el nivel de evaluación del desempeño según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022?	Objetivo general: Determinar la relación que existe entre evaluación del desempeño y cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022. Objetivos específicos: 1. Analizar el nivel de evaluación del desempeño según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022.	Hipótesis general: Ha: Dado que, según Werther, y Davis (2008), la evaluación permite identificar los desafíos internos y externos en el servicio al cliente,	Variable independiente: Evaluación del desempeño Dimensiones: -Elementos del sistema de ED. -Visión del sistema de ED.	Enfoque de invest.: Cuantitativo. Tipo de invest.: Básico. Nivel de invest.: Correlacional. Diseño de invest.: No experimental. Fuente:

2. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022?	2. Analizar el nivel de cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022.	es probable que sí exista correlación significativa entre evaluación del desempeño y cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representacion es Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022.	-Desafíos del sistema de ED. -Métodos de ED.	Primaria. Método: Hipotético deductivo Técnicas: Encuesta Instrumentos: -Cuestionarios. Población: 124 colaboradores administrativos y operarios. Muestra: 100 colaboradores
3. ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión elementos del sistema de evaluación del desempeño y la variable cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022?	3. Esclarecer la relación que existe entre la dimensión elementos del sistema de evaluación del desempeño y la variable cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022.		Variable dependiente: Cumplimiento de metas de servicio al cliente	
4. ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión visión del sistema de evaluación del desempeño y la variable cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la	4. Precisar la relación que existe entre la dimensión visión del sistema de evaluación del desempeño y la variable cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la	Ho: Es probable que no exista correlación significativa	Dimensiones: -Satisfacción del cliente. -Liderazgo.	

empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022?	empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022.	entre evaluación del desempeño y cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representacion es Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022.	-Optimización de los procesos. -Cumplimiento de plazos.	administrativos y de planta. Estadística: Frecuencias y porcentajes. Distribución normal. Pruebas de correlación.
5. ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión desafíos del sistema de evaluación del desempeño y la variable cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022?	5. Establecer la relación que existe entre la dimensión desafíos del sistema de evaluación del desempeño y la variable cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022			
6. ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión métodos del sistema de evaluación del desempeño y la variable cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022?	6. Indicar la relación que existe entre la dimensión métodos del sistema de evaluación del desempeño y la variable cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022.			

1.2.4 Interrogantes Básicas

Si bien en esta investigación se analiza la correlación entre las variables evaluación del desempeño y cumplimiento de metas en la atención al cliente, en las interrogantes específicas y en los objetivos específicos se solicita correlaciones de las dimensiones de la variable independiente con la variable dependiente porque es así como se estila en la mayoría de los casos en la UCSM.

1.2.4.1 Interrogante General

¿Cuál es la relación que existe entre evaluación del desempeño y cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C. Arequipa 2022?

1.2.4.2 Interrogantes Específicas

1. ¿Cuál es el nivel de evaluación del desempeño según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022?
2. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022?
3. ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión elementos del sistema de evaluación del desempeño y la variable cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022?
4. ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión visión del sistema de evaluación del desempeño y la variable cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022?
5. ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión desafíos del sistema de evaluación del desempeño y la variable cumplimiento de metas de servicio al

cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022?

6. ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión métodos del sistema de evaluación del desempeño y la variable cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022?

1.3 Justificación

Esta investigación permitió recopilar información actualizada de diversos contextos acerca de las variables evaluación del desempeño y cumplimiento de metas, ofrece información nueva y útil a la ciencia de la administración y con ello contribuye a la consolidación de los hallazgos de las investigaciones previas.

El cumplimiento de metas está muy estrechamente unido al propósito final de las empresas privadas que es ofrecer un buen producto o servicio para obtener utilidades. Si se sigue descuidando el cumplimiento de metas de la empresa Representaciones Pinto Flores progresivamente reducirá su ventaja favorable en el mercado, puede perder clientes y ganancias y, dada disminución de sus utilidades, puede verse obligada a ofrecer remuneraciones bajas a su personal. Esta investigación en sus recomendaciones ofrece los caminos adecuados para hallar solución al problema del bajo cumplimiento de metas. Los resultados obtenidos no sólo benefician a esta empresa, sino que sus aportes son un punto de referencia también para otras empresas similares.

El problema que se aborda en esta investigación es actual y muy frecuente en las empresas de los países en vías de desarrollo ya que están en un proceso de aprendizaje, por ello creyó necesario realizar la investigación porque favorece su consolidación en el mercado.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar la relación que existe entre evaluación del desempeño y cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Analizar el nivel de evaluación del desempeño según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022.
2. Analizar el nivel de cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022.
3. Esclarecer la relación que existe entre la dimensión elementos del sistema de evaluación del desempeño y la variable cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022.
4. Precisar la relación que existe entre la dimensión visión del sistema de evaluación del desempeño y la variable cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022.
5. Establecer la relación que existe entre la dimensión desafíos del sistema de evaluación del desempeño y la variable cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022
6. Indicar la relación que existe entre la dimensión métodos del sistema de evaluación del desempeño y la variable cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022.

1.5 Marco Teórico

1.5.1 Bases teóricas

1.5.1.1 Variable evaluación del desempeño

1.5.1.1.1 Definición de evaluación del desempeño

Evaluación viene de la voz latina *valere* que significa estimar, valorar, calcular o apreciar (Etimologías, 2022). Desempeño es cumplir una obligación, dedicarse a una tarea o realizar una tarea (RAE, 2014).

Desempeño según Chiavenato son las acciones o comportamientos observables de los colaboradores y que son relevantes para la consecución de los objetivos de la organización. Si hay un buen desempeño, se tiene la fortaleza más relevante a favor de la empresa. (Chiavenato, 2009)

Evaluación del desempeño es el proceso que permite estimar el rendimiento global del personal, su contribución total a la organización, valorar si justifica su permanencia o requiere reubicación (Werther, y Davis, 2008). Esta definición tiene alto sentido práctico, ya que se enfoca directamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es el proceso continuo de proporcionar a los subordinados información y juicios actualizados en consideración a sus conocimientos y a la calidad de su desempeño en el puesto asignado y teniendo en cuenta los más variados criterios respecto a la eficacia de su trabajo habitual en la organización. (Münch-Galindo, y García-Martínez, 2005). Este autor apela a un juicio amplio, basado en criterios objetivos y sobre comportamientos actuales del personal.

Chiavenato (2009) lo define como el proceso de revisión de todas las actividades ligadas al proceso productivo realizadas hasta el momento para saber qué tanto contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. Esto significa que no sólo consiste en la evaluación del personal, sino también en la evaluación de todas las estrategias implementadas, del material y de la

actuación de los directivos, esto quiere decir que evalúa todo el espectro de factores que afectan el buen rendimiento de la empresa.

En esta investigación se asume el concepto de Werther, y Davis (2008) porque es el que mejor se aproxima a los propósitos de esta investigación.

1.5.1.1.2 Aclaración de términos

Existen varios términos afines a la evaluación. Conviene realizar una aclaración de términos para evitar la equivocidad.

- Evaluación formal e informal. La evaluación formal es la evaluación planificada, programada, realizada de manera sistemática y con objetivos precisos; en cambio, la informal es la que se dan de manera incompleta, intempestiva y ocasional, por esto, puede brindar alguna información, pero no es suficiente. (Werther & Davis, 2008)
- Evaluación crediticia y financiera. Es el análisis del adecuado desempeño en el campo financiero en el manejo de las propias finanzas ante el máximo ente regulador que es la Superintendencia de Banca y Seguros.
- Evaluación educativa. Es el análisis de los avances en la asimilación de conocimientos, adquisición de habilidades y desarrollo de competencias en un determinado período formativo.
- Evaluación contable. Es la evaluación de los ingresos, egresos, inversiones y generación de activos que permite tener una visión global del movimiento económico de una organización.
- Evaluación presupuestaria. Es el estudio del adecuado uso de los presupuestos asignados para un determinado proyecto.

La evaluación del desempeño se diferencia de las demás formas de evaluación porque esta es sistemática, aplicable a cualquier campo del trabajo y conduce a una decisión de promoción o de reubicación o de capacitación.

1.5.1.1.3 Características de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño, para ser beneficiosa, debe tener cumplir con las siguientes características:

- Ayudar a identificar los problemas que se dan en torno al capital humano.
- Explicitar las habilidades y destrezas que presenta el personal de manera que se los capacite y así demuestren mejoras.
- Al identificar el desempeño insuficiente debe ayudar a evidenciar los procesos equivocados, ya sea en la selección, inducción, capacitación o seguimiento. (Werther & Davis, 2008)

Para que todo esto se cumpla, la organización debe elegir un buen sistema de evaluación, analizando su capacidad de identificar los puntos críticos más importantes. Este sistema debe tener un historial de aceptación y confiabilidad, y se debe establecer una periodicidad en las evaluaciones. (Werther & Davis, 2008)

1.5.1.1.4 Finalidad e importancia de la evaluación del desempeño

Robbins, y Judge (2009) indican que la finalidad de la evaluación del desempeño es ayudar a la dirección para una adecuada toma de decisiones en lo que respecta a los recursos humanos, de tal manera que los directivos adquieran información suficiente para promover ascensos, realizar la rotación de personal o prescindir de otros y así hacer un tratamiento meritocrático al personal, filtrando mejor aquellas competencias más útiles para la empresa.

Otra finalidad es identificar las necesidades de capacitación que hay en la empresa, para esto se debe identificar las aptitudes, competencias y actitudes negativas que presenta el personal para implementar correctivos.

Favorece la retroalimentación tan necesaria entre los empleados para conocer su desempeño.

Uno de los objetivos de los directivos de una organización es saber el valor agregado que constituye cada sujeto en cuanto puede colaborar para el logro de los objetivos de la entidad. Un instrumento eficaz para este propósito es que “cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño” (Werther & Davis, 2008, p. 306). Por esta razón, es necesario que el directivo, el supervisor y el jefe de cada departamento tengan conocimiento de los resultados de esta evaluación y le hagan seguimiento para conocer los resultados deficientes, satisfactorios y sobresalientes, y así hacer seguimiento a su evolución en el tiempo.

En vistas de su utilidad tanto para los directivos como para el personal, Werther, y Davis (2008) sugieren que estas evaluaciones se realicen dos veces al año, y siempre en referencia a unos parámetros o estándares de desempeño que sirven como puntos de comparación para que la evaluación sea objetiva y se reduzca al mínimo todo rastro de subjetividad.

1.5.1.1.5 Beneficios y ventajas de la evaluación del desempeño

Según Werther, y Davis (2008) tiene muchos beneficios para la empresa, algunos de ellos son los siguientes:

- La evaluación del desempeño desemboca en la implementación de acciones enfocadas en la mejora del rendimiento laboral, con esto favorece la mejora del desempeño del personal, una mayor productividad y obtención de mayores utilidades.
- Otra acción que se desencadena a partir de la evaluación del desempeño es la generación de políticas de compensación, una acción que permite remunerar haciendo justicia al desempeño de cada persona.
- Al conocer el desempeño anterior del personal, los directivos adquieren argumentos más objetivos para transferir y ubicar al personal en un puesto más acorde con sus habilidades.

- La evaluación del desempeño permite conocer al personal que necesita de capacitación y al personal cuyo potencial latente aún no se ha explotado en la empresa.
- Los evaluadores al encontrar desempeño insuficiente pueden conjeturar que el personal tiene baja capacitación para el puesto, hubo contratación imprecisa de personal debido a falta de información, o desconocimiento del puesto asignado al personal.
- Gracias a este medio se puede identificar que los desafíos no sólo pueden ser internos, sino también externos, procedentes de la suficiencia económica, la salud o la familia para atenderlas adecuadamente.
- Permite clarificar los objetivos y metas de la organización y del puesto en que laboran.
- Ayuda a la empresa a socializar al personal las nuevas metas y proyectos que se les ofrece.
- Permite conocer los recursos humanos, materiales y estratégicos que están disponibles para el cumplimiento de los objetivos.
- Favorece el intercambio de ideas, una mejor comunicación y un buen entendimiento entre el sector jerárquico y el personal.

En síntesis, “brinda un mecanismo de retroalimentación y determina la asignación de recompensas” (Robbins, y Judge, 2009, p. 595).

Sin embargo, esta situación puede tornarse ambigua e improductiva cuando el equipo evaluador no ha recibido adecuada capacitación de manera que ofrezcan críticas constructivas, cuando los evaluadores son amigos o colegas que caen en errores de parcialización o cuando hay contradicciones en la evaluación.

1.5.1.1.6 Teoría retroalimentativa de Werther, y Davis (2018)

Muchas veces la evaluación del desempeño es mal utilizada por los gerentes y CEOs de las organizaciones, es así que se presta a despidos y actitudes de acoso al personal, sin embargo, hay expertos que indican que su finalidad es positiva, y debe impulsar el crecimiento mutuo.

Werther, y Davis (2008) señalan que la evaluación del desempeño debe generar la retroalimentación de los resultados con el personal y un proceso de toma de decisiones. Si el desempeño es inferior a lo estipulado, los directivos deben emprender un proceso correctivo como es la urgente capacitación; si los resultados son satisfactorios, ya también se debe emprender un proceso de empoderamiento o de reconocimiento del esfuerzo. Todo esto genera una carga positiva favorable a la organización y que se traducirá en mayor dominio de las tareas asignadas, mayor compromiso institucional, un mejor cumplimiento de los objetivos y obtención de mayores utilidades.

Lo dicho se corrobora con el aporte de Jobber, y Lancaster (2012) quienes indican que esta evaluación tiene su efecto en las habilidades de los colaboradores porque identifica las áreas más débiles y trabaja focalizándose en esos puntos críticos para mejorarlos. Por tanto, este tipo de evaluación tiene un efecto eminentemente práctico que beneficia a los colaboradores y a la empresa; por otra parte, no debe generar miedo en el personal porque no precisamente desencadena procesos de despidos, sino procesos de un mejor desempeño mediante la capacitación o mediante la reubicación en áreas que mejor se adapten a las habilidades del personal.

Por tanto, en esta investigación se sigue la teoría retroalimentativa de Werther, y Davis (2008). La hipótesis de esta investigación se ha planteado en atención a esta teoría.

1.5.1.1.7 Métodos de evaluación del desempeño

Hay muchas maneras de evaluar el desempeño, por ejemplo, mediante ensayos críticos, incidentes críticos, escalas gráficas de calificación, escalas de calificación ancladas en el comportamiento y comparaciones forzadas.

a. Ensayos críticos. Consiste en narrar durante el tiempo las fortalezas y debilidades del personal, su desempeño positivo y las sugerencias para mejorar. El peso de este método depende de la habilidad del evaluador. (Robbins, y Judge, 2009).

b. Incidentes críticos. Se trata de escribir las anécdotas que narren la eficacia o ineficacia de parte del trabajador. Esto no se hace en un solo momento como si se tratara de una suma de un período, sino en el día a día de todo el proceso como si fuera un anecdotario que recopila los comportamientos deseable y no deseables, sirve para la toma de decisiones. (Robbins, y Judge, 2009).

c. Escalas gráficas de calificación. Se genera una escala gráfica para documentar el dominio del personal en los aspectos que la empresa considera más importantes, estos pueden ser asistencia, cooperación, conocimientos, iniciativa, trabajo en equipo, etcétera. Estos pueden calificarse en una escala de cinco niveles: nada, poco, regular, bueno y muy bueno. Dado que se trabaja con datos cuantitativos se pueden graficar y realizar análisis comparativos. (Robbins, y Judge, 2009)

d. El ordenamiento individual. Se trata de agrupar a los trabajadores conforme a su rendimiento en unos rangos de porcentajes previamente establecidos. Por ejemplo, se los puede clasificar en el 25% superior, el 25% medio superior, el 25% medio inferior, o en el 25% inferior. En base a estos criterios se toma decisiones para promoverlos, mantenerlos o prescindir de ellos. (Robbins, y Judge, 2009)

1.5.1.1.8 Quién evalúa y qué se evalúa en el desempeño laboral

En las empresas tradicionales ha sido el gerente o el encargado del personal el que evalúa, pero estos muchas veces se dejan llevar por subjetividades y se considera un campo limitado de ítems.

El enfoque de evaluación del desempeño más completo, más exacto y fiable es con la técnica de 360°, es decir, una evaluación realizada desde todas las perspectivas: directivos, mandos intermedios, clientes, usuarios, proveedores, compañeros de trabajo y del entorno social. La ventaja de esta técnica es ser amplia y completa, aunque requiere tiempo y más recursos.

La técnica de 360° se promovida por Human Smart (2022) y tiene los siguientes pasos: preparación, sensibilización, proceso de evaluación, recolección de datos, reporte, retroalimentación y planes de desarrollo.

Actualmente se tiene en cuenta incluso al mismo personal en relación a contenidos de conocimiento importante para su buen desempeño. En cambio, las autoevaluaciones de actitud pueden sesgarse debido al interés que impulsa al personal.

Según Robbins, y Judge (2009) se evalúa los resultados obtenidos, los comportamientos y las características del personal.

- Los resultados obtenidos de la tarea encomendada al personal. La cantidad de la producción o de venta, los desperdicios generados, el incremento de utilidades como producto de la venta.
- Los comportamientos. En el trabajo cotidiano es difícil evaluar a todo el personal porque a veces es difícil encontrarlos al tiempo. Aquí se puede identificar a los que mejor comportamiento socialmente responsable demuestran, este acto de ayudar desinteresadamente incentiva la eficacia del personal en una empresa.
- Las características. Es importante conocer las características individuales como la confianza, la buena actitud, la confiabilidad, la experiencia laboral, etcétera.

1.5.1.1.9 Evaluación 360°

Es una forma de evaluación integral enfocada en las competencias de los colaboradores, toma en cuenta las relaciones del empleado, la retroalimentación de la directiva con los colaboradores y los diversos equipos de trabajo, se alimenta de información interna y externa, con la participación de los directivos y del personal de la empresa. (Worki 360, 2019)

En internet se puede encontrar varias versiones de evaluación del desempeño 360° que agilizan la recogida de la información y ofrecen un análisis automático de los datos.

Se reconoce cuatro niveles de logro:

- Buen desempeño organizacional. Indica que se está cumpliendo con todos los criterios exigidos en la evaluación.
- Desempeño promedio. Cumple con el desempeño esperado, pero aún se puede optimizar mediante la motivación y la capacitación.
- Desempeño promedio bajo. Es un desempeño insuficiente que requiere refuerzo.
- Desempeño deficiente. Significa que no cumple con los criterios esperados y que requiere una recolocación de puesto y capacitación en las funciones asignadas.

El instrumento de la presente investigación tiende a reconocer dos niveles positivos de evaluación del desempeño, y dos niveles negativos de evaluación del rendimiento.

1.5.1.1.10 Dimensiones de evaluación del desempeño

En el mundo de la investigación hay varios instrumentos para la evaluación del desempeño, sin embargo, están adaptados para diversas realidades y no se aplican al presente estudio; además, algunos instrumentos carecen de adecuada consistencia interna.

En esta investigación se ha optado por el Cuestionario de evaluación del desempeño que está elaborado siguiendo la teoría de Werther, y Davis (2008) de la evaluación del desempeño de 360°. Este instrumento se ha adaptado a la presente investigación. Las dimensiones del instrumento son: Elementos del sistema de evaluación, visión del sistema de evaluación del desempeño, desafíos del sistema de evaluación del desempeño y métodos de evaluación del desempeño. En seguida se teoriza cada dimensión:

a. Elementos del sistema de evaluación. Es el enfoque basado en los elementos relacionados con el desempeño, la medición y la retroalimentación con los colaboradores y con el departamento de capital humano para cuidar de que el desempeño obedezca a “elementos racionales” (Werther & Davis, 2008, p. 304).

Esta dimensión comprende los siguientes indicadores: El equipo evaluador, la adecuación de la evaluación al contexto organizacional, el diagnóstico situacional y el enfoque en los resultados.

b. Visión del sistema de evaluación del desempeño.

Es la estrategia que permite obtener una descripción exacta y confiable acerca de la manera en que el personal realiza sus labores en el puesto asignado (Werther & Davis, 2008, p. 4). Esta dimensión comprende los siguientes indicadores: la estimulación del desempeño y la intervención adecuada u oportuna.

c. Desafíos del sistema de evaluación del desempeño.

Es la estrategia que permite identificar los “desafíos individuales en relación a los establecidos para el puesto de trabajo” (Werther & Davis, 2008, p. 309), estas mediciones deben ser de uso fácil y confiable.

Esta dimensión comprende los siguientes indicadores: El proceso transparente y la motivación al trabajo.

d. Métodos de evaluación del desempeño. Es la evaluación de algo que ya ocurrió (retrospectiva) pero en vistas del desempeño eficaz en el futuro,

teniendo en cuenta todos los elementos importantes para favorecer una evaluación completa y altamente útil (Werther & Davis, 2008). Esta dimensión comprende los siguientes indicadores: Procedimientos de evaluación y la evaluación del comportamiento.

1.5.1.2 Variable cumplimiento de metas

1.5.1.2.1 Definición de cumplimiento de metas

Meta viene de la voz latina *meta* que significa medida, el límite, el punto de referencia es una clara referencia al objetivo que se quiere lograr (Etimologías, 2022).

Baumgarten (2018) dice que la meta es el resultado esperado de una persona u organización planificado con anticipación y con el adecuado uso de recursos. Por tanto, el cumplimiento de metas como la consecución de todo lo planificado con antelación en cuanto a la calidad del servicio como al plazo haciendo uso adecuado de los recursos humanos, materiales y económicos. No es inocuo, sino que motiva a las diferentes fuerzas impulsan a la organización.

Lo dicho implica el establecimiento de metas que se deben lograr en un marco temporal que puede ser a corto, mediano o largo plazo. En el corto plazo pueden ser de carácter diario, semanal o mensual. El de mediano plazo puede abarcar desde 3 meses hasta 3 años. El de largo plazo abarca de 3 a 5 o más años. Estos últimos implican mayores inversiones y mayor tiempo de espera para ver los resultados. (Baumgarten, 2018)

Según Ogbeiwi (2018) el cumplimiento de metas es la estrategia comercial que utilizan las organizaciones para lograr sus objetivos, tiene la función de poner a prueba la capacidad de la empresa no sólo en la oferta de calidad, sino también en la de cantidad y en el cumplimiento de los plazos establecidos. Se hace más intensa a medida que la empresa crece.

El cumplimiento de metas es algo esencial en la empresa ya que, sin ello, no cumpliría sus objetivos ni se podría mensurar si la contabilidad va a su favor

o en contra, sería difícil predecir con antelación los resultados a obtenerse (Locke, 2018).

En esta investigación se sigue el concepto de Baumgarten (2018), ya que compagina bien con la hipótesis y los objetivos de la presente investigación.

1.5.1.2.2 Dimensiones de cumplimiento de metas

Al realizar la búsqueda de instrumento para la variable cumplimiento de metas se ha identificado el Cuestionario de cumplimiento de metas de Figueroa (2017), sin embargo, se ha visto la necesidad de adaptar este instrumento al contexto de una empresa que ofrece servicios informáticos. Las dimensiones son: satisfacción del cliente, liderazgo, optimización de los procesos y cumplimiento de plazos. En seguida se desarrolla cada una de las dimensiones.

a. Satisfacción del cliente.

Es la complacencia que el cliente externo logra al recibir un producto o servicio y al confrontarlo con sus expectativas personales motivadas en sus experiencias pasadas, nivel de vida y costo del producto o servicio. Pero hay una variación entre el tipo de satisfacción que alcanza el cliente interno respecto al que alcanza el cliente externo (Kotler, 2006). Por tanto, la expectativa del comprador tiene un elemento interno y otro externo que debe satisfacerse en toda transacción. El cliente puede ser interno (los colaboradores) o externo (el comprador), el cliente interno evalúa su satisfacción en base a la remuneración, al trato, el clima laboral y las condiciones físicas en las que labora. (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011).

b. Liderazgo.

Es la cualidad que tienen los directivos de una organización o cualquier integrante de la misma y que le permite influir en los demás para cumplir los objetivos organizacionales, lograr el compromiso del personal, favorecer el trabajo en equipo, incentivar la práctica de los valores organizacionales y motivarlos al cumplimiento de metas (Davis & Newstrom, 2003). El liderazgo

se da en un contexto de poder formal o espontáneo delegado a una persona en razón de su cargo o de su personalidad.

c. Optimización de los procesos.

Consiste en el cumplimiento de todos los pasos laborales necesarios para desarrollar un producto u ofrecer un servicio haciendo buen uso de los recursos humanos y materiales y evitando pérdidas en vistas de ofrecer un excelente servicio a los usuarios de la empresa. (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007)

d. Cumplimiento de plazos.

Es la entrega puntual de productos y/o servicios en los tiempos establecidos con la cantidad y calidad esperadas, ya que hoy el tiempo es esencial tanto para las personas como para las empresas (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007).

1.5.1.2.3 Los componentes de las metas

Stoner, Freeman, y Gilbert (2009) indican que los componentes esenciales de las metas son precisar el qué, para qué, por quién y para cuándo se va a realizar determinado responsabilidad o proyecto. Según este concepto las metas se cimientan sobre la base de la planificación, no dan lugar a redundancias, ni al bagabundeo del personal, sino que remiten a la acción y al cumplimiento de las responsabilidades.

Por su parte, Zambrano (2007) indica que las metas tienen los componentes: en el qué es lo que se hará (objeto), cuánto (cantidad), cómo (manera), en cuánto tiempo, y quiénes lo harán (responsables). Todo esto debe encaminarse en dirección al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Por su parte, Chiavenato (2009) indica que las metas deben componerse de objetivos, estrategias, plazos, responsables y de indicadores de logro, y todo esto se debe en el contexto de un proyecto estratégico. Debe ser algo bien estructurado para conferir dinamismo y vitalidad a la empresa.

1.5.1.2.4 Funciones del cumplimiento de metas en la empresa

Según Ogbeiwi (2018) Las metas principalmente tienen tres funciones:

- Proporcionan un marco conceptual para planificar con antelación sus respectivas actividades, esto permite implementarlo con criterios científico-técnicos.
- Ofrece los parámetros o criterios objetivos para la evaluación del desempeño de tal manera que se podrá identificar el nivel de avance tanto del personal como de la empresa en general.
- Ofrece los elementos para hacer un juicio empírico de la pertinencia y eficacia de las políticas, estrategias y herramientas implementadas por la empresa.

Las metas dirigen las acciones, indican el objetivo al que se tiene que llegar, se convierten en un criterio para definir si hay éxito o no en la empresa (Visa, 2015). La meta en la empresa es importante porque indica un horizonte que tensiona los esfuerzos e incentiva a nuevos logros.

1.5.1.2.5 Criterios para la implementación de metas en una empresa

En este caso, las metas son los indicadores de gestión de una empresa, son los criterios o características que debe presentar el resultado a partir del cual se puede decir si es satisfactorio o no el resultado para la empresa.

Para su elaboración se debe contar con el aporte de los miembros de la organización, ya sea de todos, o de equipos representativos que lleven el parecer de todos, porque cuanto mayor sea la implicación del personal en la elaboración de las metas mayor será la implicación del personal en su adecuado cumplimiento. (Camejo, 2012)

Según Gutiérrez (2014) los requerimientos para su elaboración y ejecución son el fundamento estratégico y el presupuesto. Esto lo confirma Andía (2015).

Además, se requiere un equipo de trabajo que ayude a definir la metodología adecuada, guíe la formulación de las metas, promueva la asignación de recursos, se encargue de socializar, recordar y evaluar periódicamente los avances (Anthony, y Govindarajan, 2007; Gutiérrez, 2014).

Se debe precisar que la planificación de las metas no es definitiva, sino que es una herramienta de trabajo que en el camino, si se cree conveniente, aún se puede perfeccionar o adaptar a las nuevas circunstancias (Llanos, 2011). Esto es debido a que la empresa es un organismo vivo, dinámico y condicionado por los cambios y diversos eventos positivos y negativos.

1.5.1.2.6 Factores asociados al cumplimiento de metas

Según Chiavenato (2009) los factores que influyen en el cumplimiento de metas son principalmente la gestión del talento humano y las capacidades desarrolladas por el personal. La consecuencia es lógica: Cuando hay adecuada gestión del talento humano, mejora la condición del personal de toda la organización. Personal mejor capacitado contribuye con mayor eficacia al cumplimiento de las metas de la organización, pero personal en condición paupérrima perjudica el avance. En otro momento, Osorio (2019)

precisó también que la gestión de recursos humanos es otro factor asociado.

Peláez, y Soto (2016) descubrieron que los factores personales, motivacionales, institucionales y sociales son otros factores significativos. Las características propias del personal como la salud, los conocimientos, la experiencia laboral y la motivación condicionan el aporte del personal al logro de metas de la organización; también hay que tener en cuenta aquí los factores institucionales que se desarrollan un poco más adelante.

Por su parte Muñiz (2017) indica que el presupuesto es otro factor del cumplimiento de metas porque de él depende la adquisición de materiales, la remuneración y la implementación de espacios adecuados. La asignación presupuestaria debe ser suficiente y con adecuado manejo.

Otro factor es la gestión de compras (Figueroa, 2017) porque en la empresa se requiere la disponibilidad puntual tanto de las herramientas, equipos tecnológicos y del material. Cuando se trata de una organización, también hay que tener en cuenta la ejecución presupuestal (León, 2019) que consiste no sólo del provisionamiento del importe económico, sino también la operativización del trabajo.

1.5.1.3 Descripción de la empresa Representaciones Pinto Flores

a. Referencias locales y virtuales de la empresa.

Nombre de la empresa: Representaciones Pinto Flores S.A.C.

Su sede principal es: Calle Puquina 150 – Distrito de San Miguel – Lima – Perú. En la ciudad de Arequipa tiene su oficina en la Avenida Ejército.

Su página de Facebook es: <https://www.facebook.com/RepresentacionesPintoFloressac/?ti=as>

Su página web es: <https://representaciones.pinto.flores.sac.com/>

b. Origen de la empresa.

La empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C. fue fundada el año 2011 por Patricia Pinto y Deisy Lezcano para ofrecer su servicio al mercado nacional en el rubro de telecomunicaciones. Se enfocaron en el servicio de calidad, innovación y perdurabilidad trabajando principalmente con transnacionales como DirectTV, Entel y HuguesNet.

Se describen como una empresa que brinda servicios comerciales y operacionales a empresas de telecomunicaciones como Directv, Entel y HughesNet integrando estrategias de nuestras marcas clientes y un sólido Know how en gestión de fuerzas de venta, de atención al cliente y de instalación, con enfoque en la eficiencia y en el cumplimiento de todos los protocolos de bioseguridad en esta nueva normalidad.

c. Misión y visión y valores de la empresa.

Misión: Es una empresa peruana tercerizadora que se dedica a brindar servicios de gestión comercial y recursos humanos para reconocidas empresas trasnacionales del rubro de telecomunicaciones como Directv, Entel y HuguesNet.

Visión: Ser una empresa que ofrece servicios de telecomunicaciones de alta calidad a la población peruana generando valor y promoviendo el desarrollo personal. (Representaciones Pinto Flores S.A.C., 2021)

Valores de la empresa:

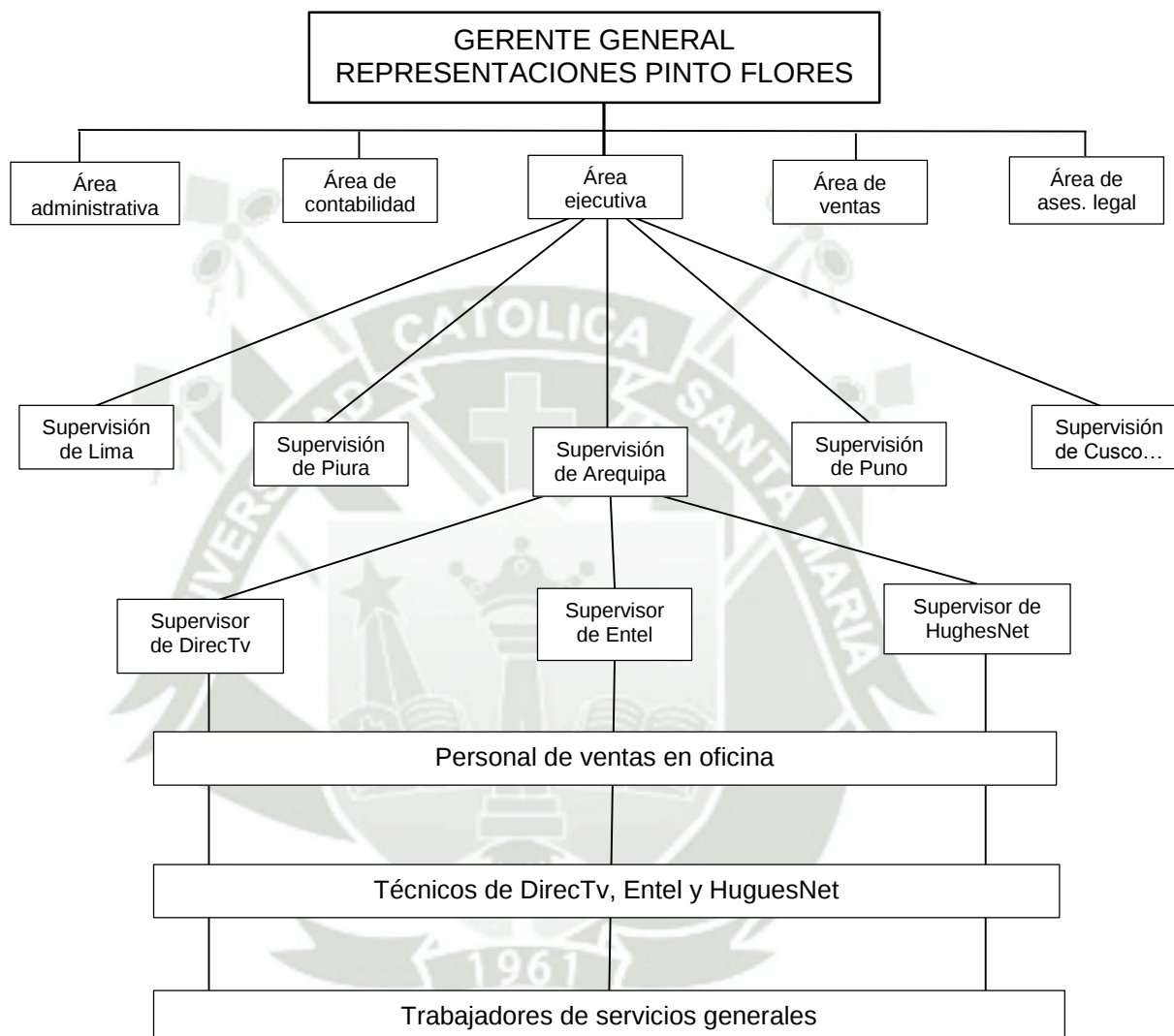
Evolución. Este es el ADN de la empresa porque se proponen lograr mejores resultados y perdurar en el tiempo siendo proactivos y creativos en resolver los problemas.

Servicio de calidad, innovación y perdurabilidad.

Gracias a este esfuerzo constante, en el año 2019 recibieron el reconocimiento por excelencia en gestión comercial de los clientes. En

efecto, en la página de Facebook de la empresa existen muchos comentarios que denotan un buen clima organizacional.

d. Organigrama de la empresa Representaciones Pinto Flores



Fuente: Representaciones Pinto Flores S.A.C. (2021).

1.5.2 Marco Conceptual

Evaluación del desempeño. Es el proceso que permite estimar el rendimiento global del personal, su contribución total a la organización y valorar si justifica su permanencia (Werther & Davis, 2008).

Elementos del sistema de evaluación. Es el enfoque basado en los elementos relacionados con el desempeño, la medición y la retroalimentación con los

colaboradores y con el departamento de capital humano para cuidar de que el desempeño obedezca a “elementos racionales” (Werther & Davis, 2008, p. 304).

Esta dimensión comprende los siguientes indicadores. El equipo evaluador, la adecuación de la evaluación al contexto organizacional, el diagnóstico situacional y el enfoque en los resultados.

Visión del sistema de evaluación del desempeño. Es la estrategia que permite obtener una descripción exacta y confiable acerca de la manera en que el personal realiza sus labores en el puesto asignado (Werther & Davis, 2008, p. 4).

Desafíos del sistema de evaluación del desempeño. Es la estrategia que permite identificar los “desafíos individuales en relación a los establecidos para el puesto de trabajo” (Werther & Davis, 2008, p. 309).

Métodos de evaluación del desempeño. Es la evaluación de algo que ya ocurrió (retrospectiva) pero en vistas del desempeño eficaz en el futuro, teniendo en cuenta todos los elementos importantes para favorecer una evaluación completa y altamente útil (Werther & Davis, 2008).

Satisfacción del cliente externo. Es la complacencia que el cliente externo logra al recibir un producto o servicio y al confrontarlo con sus expectativas personales motivadas en sus experiencias pasadas, nivel de vida y costo del producto o servicio. Pero hay una variación entre el tipo de satisfacción que alcanza el cliente interno respecto al que alcanza el cliente externo (Kotler, 2006). Por tanto, la expectativa del comprador tiene un elemento interno y otro externo que debe satisfacerse en toda transacción. El cliente puede ser interno (los colaboradores) o externo (el comprador)

La satisfacción del cliente interno. Es el que evalúa su satisfacción en base a la remuneración, al trato, el clima laboral y las condiciones físicas en las que labora (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011).

Liderazgo. Es la cualidad que tienen los directivos de una organización o cualquier integrante de la misma y que le permite influir en los demás para cumplir los objetivos organizacionales, lograr el compromiso del personal, favorecer el trabajo en equipo, incentivar la práctica de los valores organizacionales y motivarlos al

cumplimiento de metas (Davis & Newstrom, 2003). El liderazgo se da en un contexto de poder formal o espontáneo delegado a una persona en razón de su cargo o de su personalidad.

Optimización de los procesos. Consiste en el cumplimiento de todos los pasos laborales necesarios para desarrollar un producto u ofrecer un servicio haciendo buen uso de los recursos humanos y materiales y evitando pérdidas en vistas de ofrecer un excelente servicio a los usuarios de la empresa (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007).

Cumplimiento de plazos. Es la entrega puntual de productos y/o servicios en los tiempos establecidos con la cantidad y calidad esperadas, ya que hoy el tiempo es esencial tanto para las personas como para las empresas (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007).

1.5.3 Antecedentes investigativos

En seguida se expone los antecedentes más actuales y más relacionados con la presente investigación.

1.5.3.1 Antecedentes internacionales

Tejedor-Vergara (2019) es autora del artículo científico titulado “La evaluación del desempeño incrementa la calidad en la atención en las empresas de servicios” con el objetivo de identificar los conocimientos, destrezas y habilidades y actitudes que deben componer el talento humano. La investigación es cualitativa, de fuente bibliográfica. En total se revisó 68 documentos entre tesis y artículos científicos. Se utilizó la técnica del análisis bibliográfico y el instrumento ficha de análisis bibliográfico. Se llegó a los siguientes resultados: la evaluación por competencias es eficaz gracias a la de los directivos porque incide en el cumplimiento de las funciones específicas del personal, beneficia a la población porque genera mayor enfoque en la calidad del servicio, asimismo permite la competitividad y el crecimiento de las organizaciones. El aporte consiste en señalar con claridad la importancia de la evaluación del desempeño para la mejora de la calidad del servicio en las empresas.

Cuesta-Santos, y otros (2018) son autores del artículo científico titulado “Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa” que tiene como objetivo determinar si existe o no asociación entre las tres variables. Es una investigación cualitativa de investigación-acción que sigue la técnica de la revisión bibliográfica basada en una muestra de 18 sujetos. Se llegó al resultado de que la evaluación del desempeño genera un sentido de compromiso del personal con la organización y se potencia cada vez más gracias a una planeación estratégica que desarrolla el capital humano de alta calificación, permite precisar el perfil del personal y las competencias laborales más necesarias para cada empresa. En síntesis, existe una relación estrecha y mutuamente beneficiosa entre evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos.

Ruiz-Pérez & Sánchez-Dávila (2021) son autores del artículo científico titulado “Gestión estratégica y cumplimiento de metas en el contexto de la emergencia sanitaria en la provincia del Dorado” con el objetivo de determinar la correlación entre gestión estratégica y cumplimiento de metas. Es investigación cuantitativa, no experimental y correlacional desarrollada en una muestra de 168 sujetos. La información se obtuvo con la técnica de la encuesta y los instrumentos que son cuestionarios. Se llegó al resultado de que en contexto de pandemia en el municipio de El Dorado el 42% del personal indicó que había cumplimiento de metas de nivel bajo, y el 40% indicó que había nivel medio, además se halló correlación significativa ($p < 0,050$; $Rho: 0,716^{**}$), positiva, de nivel media y al 99% de confianza entre las variables gestión estratégica. El aporte consiste en haber descubierto que la gestión estratégica es un factor asociado al cumplimiento de metas.

Jarrín-López (2016) es autor del artículo científico “Modelo de gestión con enfoque al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales de los gobiernos autóctonos descentralizados”. Con el objetivo de evaluar la eficacia del enfoque en el cumplimiento de metas para la consecución de los objetivos organizacionales. Es una investigación cuantitativa, no experimental y descriptiva desarrollada con la técnica de la encuesta y el

instrumento del cuestionario, en una muestra de 205 sujetos. Se llegó al resultado de que el enfoque en el cumplimiento de metas permite lograr niveles más altos de los objetivos de los objetivos gubernamentales.

1.5.3.2 Antecedentes nacionales

Gonzales-Valera, y Tapullima Pashanasi (2019) realizaron la investigación que titula “Factores determinantes en las ventas que inciden en el cumplimiento de las metas de la empresa Telecomunicaciones Internacionales Perú Conections SAC, Tarapoto – 2018” con el objetivo de determinar los factores que inciden en el cumplimiento de metas. Según su metodología es una investigación cuantitativa, no experimental y correlacional que se desarrolló en 135 sujetos con la técnica de la encuesta y los instrumentos que son el cuestionario. Se llegó a los siguientes resultados: En la empresa de telecomunicaciones hay bajo nivel de cumplimiento de metas (56%). Los factores individuales e internos (motivación, empatía y satisfacción con el trabajo) guardan relación estadísticamente significativa con el cumplimiento de metas ($p: 0,000$ y $Rho: 0,567$). El aporte consiste en haber determinado que la motivación, la empatía y la satisfacción son factores asociados al cumplimiento de metas.

Paredes-Valles, y Santa María-Freitas (2021) realizaron la investigación titulada “Gestión de almacén y su influencia en el cumplimiento de metas en la empresa F&P Constructora ENALTA S.A.C., periodo 2019” con el objetivo de determinar si existe relación entre las variables gestión de almacén y cumplimiento de metas. Según su metodología es cuantitativa, no experimental y correlacional. Se desarrolló en una muestra de 110 colaboradores con la técnica de la encuesta y el instrumento de cuestionario. Se llegó a los siguientes resultados: existe correlación significativa entre las variables ($p: 0,000$ y $Rho: 0,795^{**}$). El aporte consiste en haber determinado que la gestión de almacén es un factor asociado al cumplimiento de metas.

Flores-Rivera (2019) hizo la investigación que titula “Control interno de compras y el cumplimiento de metas de los proyectos de bienestar de World Vision Perú – Ayacucho 2017” con el objetivo de determinar la relación entre

control interno de compras y cumplimiento de metas. A nivel metodológico la investigación es cuantitativa, no experimental y correlacional. La información se obtuvo de una muestra de 125 sujetos, con la técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumento. Se llegó a los siguientes resultados: Hay mayor incidencia en señalar que el cumplimiento de metas es de nivel bajo (36%) y nivel regular (28%); existe correlación estadísticamente significativa ($p: 0,000$ y $Rho: 0.923$) entre las variables. El aporte consiste en haber determinado que el control interno de compras es un factor asociado al cumplimiento de metas.

Cajaleon-Flores, y Condor-Villanueva (2018) realizaron la investigación que titula “Evaluación del desempeño laboral en las empresas de Latinoamérica: En una revisión de la literatura científica de los últimos 10 años, 2008-2018” cuyo objetivo fue analizar la evaluación del desempeño laboral en las empresas latinoamericanas. A nivel metodológico se caracteriza por ser cualitativa y de revisión literaria con el instrumento de ficha de revisión de literatura, para el caso se analizó 25 libros y artículos científicos. Se llegó a los siguientes resultados: la evaluación del desempeño laboral en las empresas latinoamericanas se realizó de manera individual, en forma grupal y periódica. La finalidad de estas evaluaciones fue con el propósito de favorecer el sentido de pertenencia en el colaborador, conocer las competencias de los colaboradores, la motivación y el clima laboral. Queda el reto de eliminar la fuerte dosis de subjetividad que se da en los evaluadores y generar confianza en el evaluador.

Pajares-Arana (2017) realizó una tesis doctoral que titula “Modelo de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca 2016” con el objetivo de analizar la necesidad de un modelo de evaluación conforme al desempeño del personal. Sus características metodológicas son: investigación cuantitativa, no experimental, descriptiva experimental aplicada a una muestra de 68 colaboradores de la universidad. La información se recogió con la técnica de la encuesta y el instrumento de cuestionario. Como resultado se descubrió que no existe una política clara de evaluación del desempeño, tampoco se

se toma en cuenta los conocimientos, las aptitudes, los conocimientos y las iniciativas del personal en evaluación del desempeño. El resultado del personal no se ajusta a los requerimientos de la empresa, al tiempo se ha detectado que no se tiene claro el perfil del personal necesario para la organización. Parece que el trabajo sólo se cumple por ser una tarea, pero sin el propósito claro.

1.5.3.3 Antecedentes locales

Figueroa (2017) es autor de la investigación titulada “Gestión de compras y cumplimiento de metas del Departamento de Logística y Mantenimiento en SEDAPAR S.A., Arequipa 2016”, cuyo objetivo fue determinar la relación entre las variables gestión de compras y cumplimiento de metas, es una investigación cuantitativa y de diseño no experimental y correlacional desarrollada en una muestra de 92 unidades con la técnica de la encuesta y dos cuestionarios. Como resultado, la población presenta predominio de cumplimiento de metas de nivel medio-alto (55,4%), existe correlación significativa, positiva y de nivel baja entre las variables y al 99% de confianza ($p < 0,050$; $r: 0,407^{**}$). El aporte de esta investigación está en haber identificado el nuevo factor asociado al cumplimiento de metas que es la gestión de compras.

Osorio (2019) realizó la investigación que lleva por título “Gestión de recursos humanos y su influencia en el cumplimiento de metas en el Consorcio Vizcachane, Arequipa 2018” cuyo objetivo fue determinar si existe o no influencia de la gestión de recursos humanos en el cumplimiento de metas. Es una investigación de diseño cuantitativo, no experimental y correlacional, desarrollado en una muestra de 104 sujetos con la técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumento. El resultado es que en la empresa existe predominio de cumplimiento de metas de nivel medio alto (51%), además, existe correlación significativa ($p: 0,000$) e influencia de 30,1% de la gestión de recursos humanos en el cumplimiento de metas. El aporte consiste en haber identificado el factor asociado que es la gestión de recursos humanos.

Masías (2021) realizó la investigación que lleva por título “Gestión de viáticos y cumplimiento de metas de los colaboradores internos de la sede central de SEDAPAR, Arequipa 2021” con el objetivo de discriminar la existencia o no de correlación entre las variables gestión de viáticos y cumplimiento de metas. Es una investigación de diseño cuantitativo, no experimental y correlacional, desarrollada en una muestra de 110 sujetos con la técnica de la encuesta y los instrumentos de cuestionario. El resultado es que hay predominio de nivel medio bajo (56,4%) de cumplimiento de metas, además, existe correlación significativa, positiva, de nivel media y al 99% de confianza ($p: 0,000$; $Rho: 0,520^{**}$). El aporte es haber determinado que la gestión de viáticos es un factor asociado del cumplimiento de metas.

Condori-Jaram y Deza Laquise (2019) realizaron la investigación que titula “Evaluación del desempeño 360° en entidad financiera Mi Banco, Arequipa 2018” con el objetivo de conocer el proceso de evaluación del desempeño laboral. Se caracteriza metodológicamente por ser cualitativa y descriptiva-analítica. Se llegó a los siguientes resultados: la financiera Mi Banco tiene un sistema de evaluación del desempeño que es tradicional, utiliza instrumentos eventuales y poco confiables, no se ha implementado disposiciones adecuadas para una evaluación más objetiva. El desempeño laboral del personal, según la financiera es satisfactoria. Es necesario implementar un sistema de evaluación del desempeño 360° para dar coherencia a la organización de las condiciones físicas, humanas y materiales hacia un buen desempeño laboral.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

Ha: Dado que, según Werther, y Davis (2008), la evaluación permite identificar los desafíos internos y externos en el servicio al cliente,

es probable que sí exista correlación significativa entre evaluación del desempeño y cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022.

Ho: Es probable que no exista correlación significativa entre evaluación del desempeño y cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022.



CAPÍTULO II

2. Planteamiento operacional

2.1 Técnicas e instrumentos

2.1.1 Técnicas de investigación

Son los modos y maneras de realizar la recolección de información para los resultados de la investigación (Huacac-Garcia, 2020), es la “recolección de información pertinente sobre las variables involucradas” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, p. 175).

En esta investigación se utilizó la técnica de la **encuesta** para la obtención de información tanto de la variable evaluación del desempeño como de la variable cumplimiento de metas.

2.1.2 Instrumentos de investigación

El instrumento puede ser tecnológico o documental. El primero sirve para obtener datos de alta precisión y objetividad, el segundo sirve para obtener información subjetiva de las personas (Artiles, Otero, y Barrios, 2008; Bernal, 2010). En el presente estudio se utilizó instrumentos documentales.

El instrumento para evaluar la variable independiente es el **Cuestionario de evaluación del desempeño**. La ficha del instrumento se encuentra en el anexo 1.

El instrumento para evaluar la variable dependiente es el **Cuestionario de cumplimiento de metas**. La ficha del instrumento se encuentra en el anexo 1.

2.2 Estructuras de los Instrumentos

a. Cuestionario de evaluación del desempeño

Alternativas de respuesta: Totalmente en desacuerdo (1). En desacuerdo (2). Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3). De acuerdo (4). Totalmente de acuerdo (5).

<i>Variables</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Ítems</i>
Evaluación del desempeño	Elementos del sistema de evaluación	Equipo evaluador	1. En la empresa existe un equipo de evaluación del desempeño.
		Adecuación	2. Es adecuado el sistema de evaluación que se practica en la empresa.
		Diagnóstico situacional	3. En la evaluación se identifica las fortalezas y debilidades del personal.
			4. En la evaluación se identifica las oportunidades y amenazas que provienen del entorno de la empresa.
		Enfoque en los resultados	5. La evaluación estimula la reflexión sobre la misión y visión de la empresa. 6. Los ascensos en la empresa se dan teniendo en cuenta el perfil de personal que la empresa requiere. 7. La evaluación permite conocer a los colaboradores incumplidos con sus responsabilidades en la empresa.

Visión del sistema de evaluación del desempeño	Estimulación del desempeño	8. La evaluación permite conocer a los colaboradores que tienen un buen potencial para la empresa.
		9. Los colaboradores motivan a los compañeros a cumplir los objetivos de la organización.
		10. Los colaboradores se desempeñan bien en las actividades para el logro de los objetivos.
		11. La evaluación permite mejorar la productividad del personal en la empresa.
		12. La empresa ofrece a los colaboradores las oportunidades de aprender y crecer en su puesto de trabajo.
Desafíos del sistema de evaluación del desempeño	Intervención adecuada	13. El colaborador que incumple los reglamentos o el manual de funciones recibe su amonestación.
		14. Cuando los colaboradores superan las metas establecidas la empresa reconoce su buen rendimiento.
	Proceso transparente	15. El equipo evaluador o el líder ayudan a generar un plan de acción para la mejora de desempeño laboral.
		16. El directivo o los jefes intermedios son imparciales y evitan tener preferencias en la evaluación de los colaboradores.
		17. La evaluación del desempeño es transparente, objetiva y justa.

Métodos de evaluación del desempeño	Motivación del trabajo	18. Los colaboradores demuestran adecuada disponibilidad para cualquier evaluación que solicite el jefe inmediato.
		19. Hay buena comunicación con el jefe inmediato, esto favorece un buen clima entre todos.
		20. Los colaboradores respetan los procedimientos establecidos de trabajo.
	Procedimientos de evaluación	21. Antes de la evaluación de desempeño, el jefe inmediato da las orientaciones adecuadas.
		22. Los directivos ofrecen información acerca de los avances para que los colaboradores mejoren su desempeño.
	Evaluación del comportamiento	23. Los colaboradores trabajan en equipo para cumplir las metas establecidas.
		24. El jefe y los mandos intermedios están pendientes de los colaboradores.
		25. El personal está en un ambiente con alegría y excelentes relaciones interpersonales.
		26. Los colaboradores cumplen los objetivos planteados por la organización.

Fuente: Adaptación en la presente investigación a partir de los aportes de Chumioque-Puente (2017), basado en el sistema de evaluación 360° de Werther, y Davis (2008).

b. Cuestionario de cumplimiento de metas de servicio al cliente

Alternativas de respuesta: Totalmente en desacuerdo (1). En desacuerdo (2). Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3). De acuerdo (4). Totalmente de acuerdo (5).

<i>Variables</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Ítems</i>
Cumpli- miento de metas de atención al cliente	Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente externo	1. Los usuarios se encuentran satisfechos con los servicios que se brinda desde la empresa. 2. Se está ampliando considerablemente el servicio de la empresa a las zonas donde antes no se atendía 3. Se está disminuyendo considerablemente el índice de reclamos por los servicios que presta la empresa.
		Satisfacción del cliente interno	4. La forma de organización de la empresa permite que exista un buen clima laboral. 5. Hay suficiente personal para cumplir con el servicio prometido a los usuarios. 6. El personal cuenta con la implementación necesaria para desarrollar su labor de manera segura.
	Liderazgo	Establecimiento de prioridades	7. En la empresa se conoce y prioriza los proyectos más urgentes.
			8. En caso de incumplimiento de metas, hay reajustes para mejorar el servicio.

Optimización de los procesos	Toma de decisiones	9. La toma de decisiones de los directivos es acertado para satisfacer los requerimientos de los usuarios.
		10. Se adopta estrategias para evitar perjuicios a los usuarios en los servicios que la empresa debe ofrecer.
	Implementación	11. Se utiliza permanentemente los implementos equipos de protección personal (EPPs).
		12. Hay suficiente implementación logística para ofrecer un buen servicio a los usuarios.
		13. Existe un soporte informático para conocer la disponibilidad de material e implementos.
	Conservación de equipos y materiales	14. Hay estrategias para evitar el daño o deterioro del material o equipos adquiridos.
		15. Existe un adecuado uso de los equipos directamente vinculados al trabajo de logística y mantenimiento.
	Mejora continua	16. Hay mejoramiento continuo de procesos y acciones.
		17. Se realiza el servicio superando los límites de lo mínimamente esperado.
		18. Las áreas responsables hacen seguimiento al servicio ofrecido a los clientes.

Cumplimiento de plazos	Plazos por áreas	19. Las diversas áreas de servicios de la cumplen adecuadamente con la función que se les ha asignado.
	Plazos por proyectos	20. Cada proyecto de trabajo se concluye en el tiempo previsto.
		21. Se evita perjudicar al cliente con los tiempos de espera.

Fuente: Adaptación de Figueroa (2017).



2.3 Campo de Verificación

2.3.1 *Ámbito*

La ciudad de Arequipa.

2.3.2 *Temporalidad*

Segundo trimestre del año 2022.

2.3.3 *Unidades de Estudio*

a. Unidades de estudio.

Las unidades de estudio son los sujetos directos claramente enmarcados en el estudio (Artiles, Otero, & Barrios, 2008). Las unidades del presente estudio lo constituyen el personal administrativo y operario de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C. de la ciudad de Arequipa.

b. Universo de estudio

La empresa Representaciones Pinto Flores, entre administrativos y operativos posee 124 colaboradores en la ciudad de Arequipa, por tanto, el universo o población del presente estudio lo conforman los 124 colaboradores.

Criterios de inclusión. Participaron en este estudio:

- El personal administrativo y operario de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., sede ciudad de Arequipa que estuvo laborando los días del encuestado.
- Varones y mujeres mayores de 18 años.
- Personal que manifestó disposición voluntaria para responder las fichas de encuesta.

Criterios de exclusión. En el estudio no participaron:

- Personal directivo.

- Personal de sedes Representaciones Pinto Flores que no estuvo incardinado en la sede de la ciudad de Arequipa.
- Personal de servicios generales.
- El personal que no aceptó contestar libremente las fichas de encuesta.

c. Muestra de estudio

Dada la variabilidad de la población en razón de su acceso al sistema de comunicación de la empresa, se ha decidido aplicar la encuesta en una muestra a *criterio* de las investigadoras, teniendo en cuenta el *teorema central del límite* propuesto por Hernández, Fernández, y Baptista (2014) que refiere que una muestra reúne las condiciones para la distribución normal desde cien unidades para arriba. Apoyado en este criterio, se ha elegido una muestra a criterio que estuvo conformado por 100 sujetos entre administrativos y operativos de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., sede Arequipa.

Tabla 1

Muestra de estudio

		Sexo					
		Masculino		Femenino		Total	
		F	%	F	%	F	%
Tiempo de trabajo	Más de 4 años	5	5%	3	3%	8	8%
	De 3 a 4 años	4	4%	3	3%	7	7%
	De 1 a 2 años	34	34%	51	51%	85	85%
Total		43	43%	57	57%	100	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, la muestra estuvo conformada por cien unidades de investigación, de los cuales, el 43% fueron varones, el 57% mujeres; el 8% trabajaba en la empresa desde hace más de 4 años, el 7% entre 3 y 4 años, y el 85% entre 1 y 2 años.

d. Muestreo

El muestreo es la manera concreta de seleccionar a la muestra al momento de aplicar los instrumentos, estos pueden ser aleatoriamente o a criterio del investigador (Ñaupas, Valdivia, Palacios, y Romero, 2018, Martínez-Ruiz, 2012).

El muestreo se realizó de manera aleatoria, es decir, ofreciendo a todo el personal la posibilidad de participar en el estudio. Por tanto, se utilizó un muestreo probabilístico.

2.4 Estrategia de recolección de Datos

La empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C. tiene su sede en la ciudad de Lima y, desde allí, mantiene comunicación virtual con el personal que se encuentra en diversas partes del país. Por esta razón, para la recolección de datos, se solicitó al gerente general el permiso de aplicación de instrumentos al personal administrativo y operativo de la sede Arequipa.

Se implementó la encuesta presencial, con fichas de encuesta impresas. La información de las encuestas se transcribió al software spss-26. Se realizó las agrupaciones y categorizaciones conforme a los puntos de corte y baremos de cada instrumento.

Se realizó la estadística conforme a la exigencia de los objetivos: Para los dos primeros objetivos se realizó la estadística descriptiva con frecuencias y porcentajes. Para el resto de objetivos se realizó la estadística inferencial comenzando por el análisis de distribución normal y continuando con las pruebas de hipótesis de correlación.

CAPÍTULO III

3. Resultados

En seguida se presenta los resultados obtenidos de la investigación, comenzando por los objetivos específicos y terminando en el general.

3.1 Objetivo Específico 1

Analizar el nivel de evaluación del desempeño según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022.

Tabla 2

Niveles de evaluación del desempeño

Niveles	F	%	% acumulado
Nivel alto de evaluación del desempeño	6	6,0	38,0
Nivel medio alto de evaluación del desempeño	32	32,0	
Nivel medio bajo de evaluación del desempeño	49	49,0	62,0
Nivel bajo de evaluación del desempeño	13	13,0	
Total	100	100,0	100,0

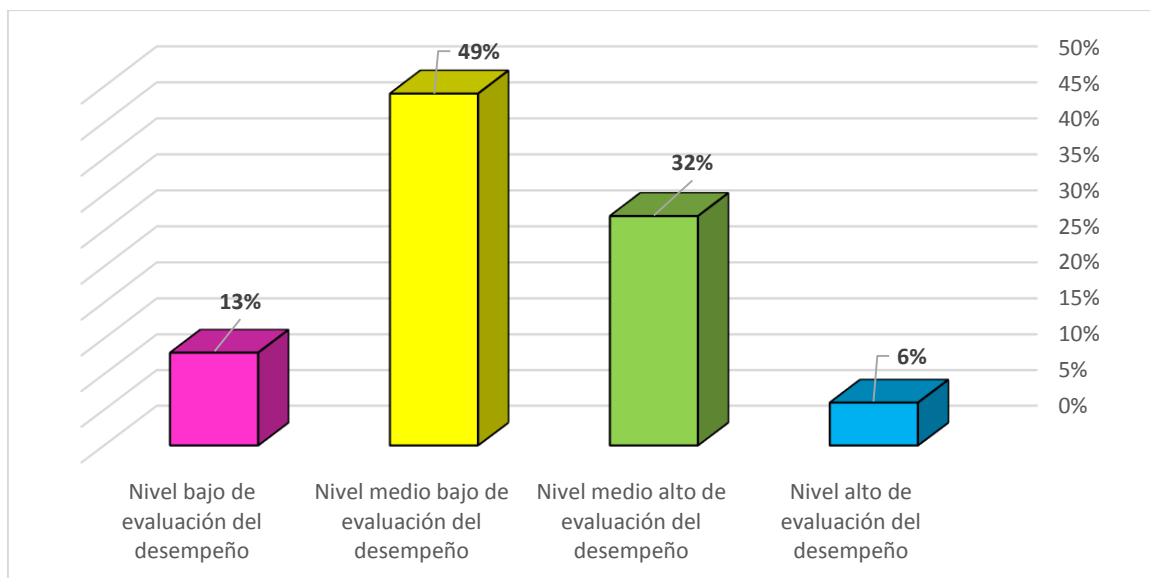


Figura 1. Niveles de evaluación del desempeño

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación del desempeño se ha medido con el instrumento Cuestionario de evaluación del desempeño, el cual, permite calificar el desempeño en los niveles bajo, medio bajo, medio alto y alto.

Según la tabla 2, el 6% del personal indica que la evaluación del desempeño que se practica en la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C. es de nivel alto, el 32% indica que es de nivel medio alto, el 49% indica que es de nivel medio bajo y el 13% que es de nivel bajo. El porcentaje acumulado de los que consideran positiva la evaluación del desempeño es 38% y el restante 62% lo desapruaba.

Este resultado es deficiente, parece que en la empresa no hay evaluación del desempeño o si lo hay es limitado a un grupo del personal, incompleto, informal y sin trascendencia.

En seguida se presenta los resultados por dimensiones.

Tabla 3

Evaluación del desempeño por dimensiones

Niveles	Dim. elementos del sistema de evaluación del desempeño		Dim. visión del sistema de evaluación del desempeño		Dim. desafíos del sistema de evaluación del desempeño		Dim. métodos del sistema de evaluación del desempeño	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Nivel alto	6	6,0	0	0,0	5	5,0	9	9,0
Nivel medio alto	29	29,0	2	2,0	40	40,0	20	20,0
Nivel medio bajo	37	37,0	69	69,0	38	38,0	41	41,0
Nivel bajo	28	28,0	29	29,0	17	17,0	30	30,0
Total	100	100,0	100	100,0	100	100,0	100	100,0

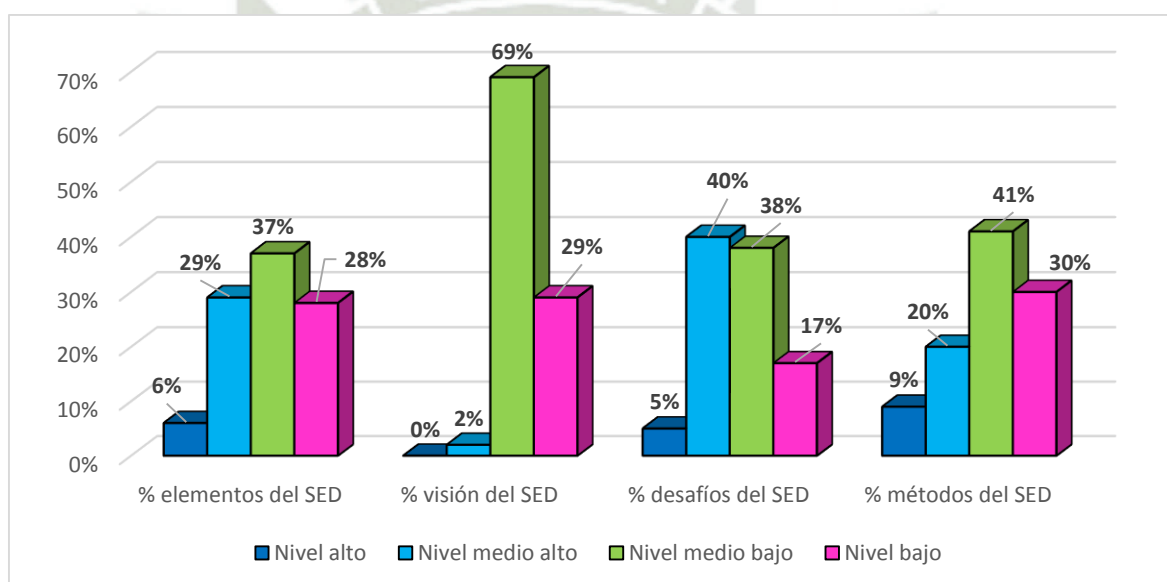


Figura 2. Evaluación del desempeño por dimensiones

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3 se analiza la evaluación del desempeño por dimensiones. Respecto a la dimensión 'elementos del sistema de evaluación del desempeño', el 6% del personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C. indica que es de nivel alto, el 29% que es de nivel medio alto, el 37% que es de nivel medio bajo, y el 28% que es de nivel bajo. Sólo el 35% le da una calificación aprobatoria, mientras que el 65% lo desapueba. Esto significa que en la empresa hay muy poco conocimiento acerca del equipo evaluador, el intento de evaluación es considerado inadecuado, no permite un buen diagnóstico de la situación y carece de adecuado enfoque en los resultados.

En cuanto a la dimensión 'visión del sistema de evaluación', ninguno le da un puntaje alto, el 2% lo considera de nivel medio alto, el 69% de nivel medio bajo, y el 29% de nivel bajo. En síntesis, sólo el 2% lo aprueba; en cambio, el 98% lo desaprueba. Esto significa que la evaluación del desempeño, tal como se practica en la empresa, no se utiliza los resultados para estimular el desempeño ni la productividad del personal, no se hace buen uso de los resultados, ni desencadena un acompañamiento adecuado al personal. Esta es la dimensión que requiere más mejoras.

Respecto a la dimensión 'desafíos del sistema de evaluación del desempeño', el 5% lo considera positivo y de nivel alto, el 40% de nivel medio alto, el 38% de nivel medio bajo, y el 17% de nivel bajo. El 45% de los encuestados lo considera positivo, mientras que el 55% lo desaprueba. Esto significa que hay poca imparcialidad, objetividad, transparencia y justicia en la evaluación.

En cuanto a la dimensión métodos del sistema de evaluación del desempeño, el 9% dice que es de nivel alto, el 20% que es de nivel medio alto, el 41% de nivel medio bajo, y el 30% que es de nivel bajo. Sólo el 29% aprueba el sistema de evaluación, mientras que el 71% lo desaprueba. Esto significa que los procedimientos de la evaluación no son considerados como adecuados por el personal y, a consecuencia de esto, el comportamiento del personal ni de los directivos es el adecuado.

Las dimensiones con los peores resultados son la dimensión de la visión del sistema de evaluación del desempeño, y la dimensión métodos del sistema de evaluación del desempeño.

3.2 Objetivo Específico 2

Analizar el nivel de cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022.

Tabla 4

Niveles de cumplimiento de metas de servicio al cliente

Niveles	F	%	% acumulado
Nivel alto de cumplimiento de metas	5	5,0	29,0
Nivel medio alto de cumplimiento de metas	24	24,0	
Nivel medio bajo de cumplimiento de metas	63	63,0	71,0
Nivel bajo de cumplimiento de metas	8	8,0	
Total	100	100,0	100,0

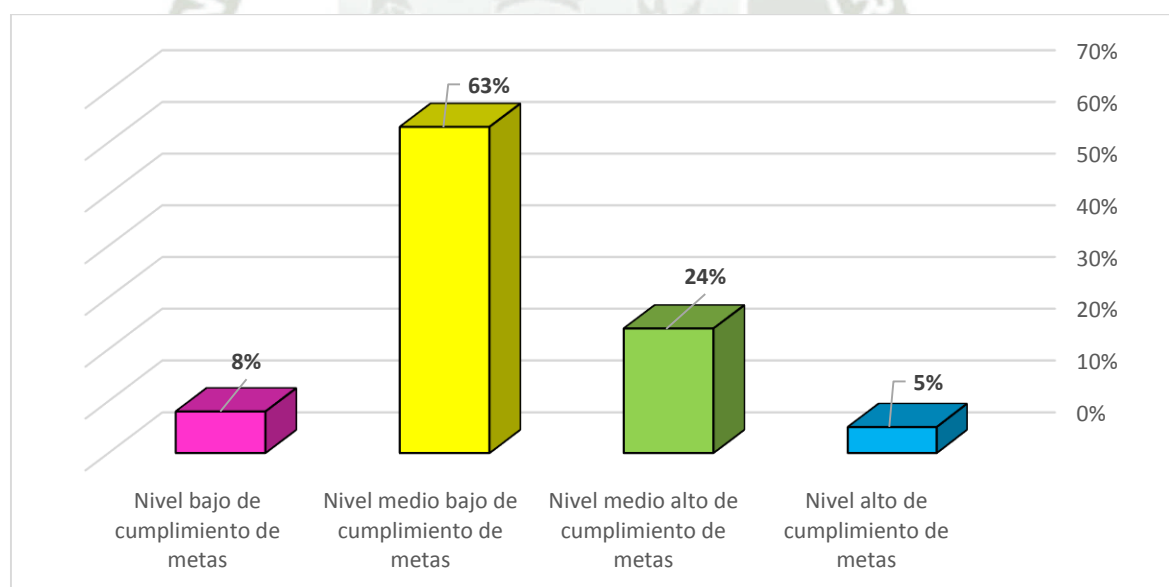


Figura 3. Niveles de cumplimiento de metas de servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia.

Los niveles de cumplimiento de metas en la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C. se utilizó el instrumento Cuestionario de diagnóstico de cumplimiento de metas, el cual, permite analizar la organización en los niveles bajo, medio bajo, medio alto y alto.

El 5% del personal indica que el cumplimiento de metas es de nivel alto, el 24% que es de nivel medio alto, el 63% que es de nivel medio bajo, y el 8% que es de nivel bajo. El porcentaje acumulado de la muestra que ofrece una apreciación positiva es sólo del 29%, mientras que el restante 71% lo desaprueba. Esto significa que el cumplimiento de metas en los servicios informáticos está por debajo del esperado, requiere un análisis detallado y de implementación de mejoras pertinentes para favorecer mayor productividad en la empresa.

En seguida se presenta los resultados por dimensiones.



Tabla 5

Cumplimiento de metas por dimensiones

Niveles	Dimensión de satisfacción del cliente		Dimensión de liderazgo		Dimensión optimización de los procesos		Dimensión cumplimiento de plazos	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Nivel alto	3	3,0	4	4,0	10	10,0	5	5,0
Nivel medio alto	25	25,0	24	24,0	30	30,0	30	30,0
Nivel medio bajo	55	55,0	59	59,0	46	46,0	54	54,0
Nivel bajo	17	17,0	13	13,0	14	14,0	11	11,0
Total	100	100,0	100	100,0	100	100,0	100	100,0

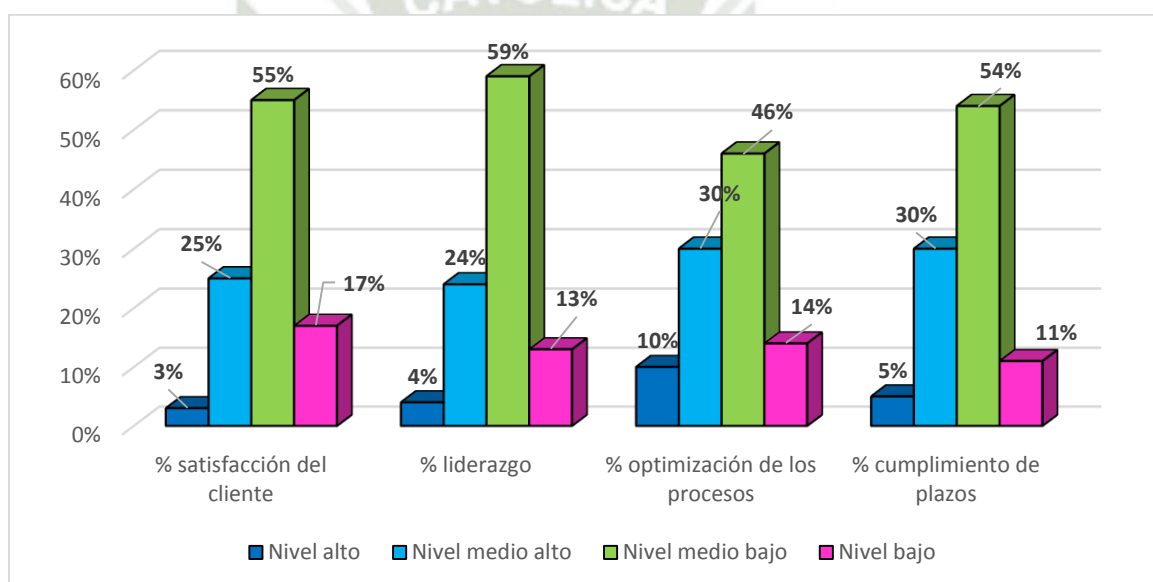


Figura 4. Cumplimiento de metas por dimensiones

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5 se analiza el cumplimiento de metas por dimensiones. Respecto a la dimensión de satisfacción del cliente, el 3% de la muestra indica que es de nivel alto, el 25% que es de nivel medio alto, el 55% de nivel medio bajo, y el 17% que es de nivel bajo. En síntesis, sólo el 28% indica que la meta de satisfacción de los clientes es positivo, y el restante 72% dice que insatisfactorio. Una empresa con estos resultados requiere urgente reingeniería en la calidad de su servicio y en su proyección hacia sus clientes internos y externos.

En lo referido a la dimensión de liderazgo, el 4% dice que es de nivel alto, el 24% de nivel medio alto, el 59% de nivel medio bajo, y el 13% de nivel bajo. Sólo el 28% tiene una apreciación positiva acerca del ejercicio de liderazgo en la empresa, pero

el 72% lo desaprueba. Esto significa que en la empresa hay descuido en la priorización de labores y en la toma de decisiones dirigidas al cumplimiento de su misión y visión.

Respecto a la dimensión de optimización, el 10% de la muestra indica que es de nivel alto, el 30% que es de nivel medio alto, el 46% de nivel medio bajo, y el 14% de nivel bajo. El 40% de los encuestados presenta una visión positiva acerca de la optimización de los procesos, pero el 60% indica que no se optimiza en los procesos, lo cual, genera pérdidas. Esto significa que en la empresa hay materiales y equipos en desuso o en deterioro, no hay información clara de las disponibilidades, y a nivel laboral solo se cumple con lo mínimo exigido.

En cuanto a la dimensión de cumplimiento de plazos: el 5% de encuestados dice que el cumplimiento de plazos es de nivel alto, el 30% que es de nivel medio alto, el 54% que es de nivel medio bajo, y el 11% que es de nivel bajo. El 35% tiene una visión positiva del cumplimiento de plazos, y el restante 65% dice que no hay cumplimiento de plazos, que lo proyectado se extiende en el tiempo, y se perjudica a los clientes generando tiempos de espera.

3.3 Análisis de distribución normal

Antes de realizar la prueba de hipótesis, es necesario pasar por la prueba de distribución normal. Tal como indica Huacac (2020) el estadígrafo adecuado para el análisis de distribución normal en una muestra superior a 50 unidades es Kolmogórov-Smirnov. En esta investigación se cumplió con el procedimiento indicado.

Tabla 6

Análisis de distribución normal Kolmogórov-Smirnov

		Evaluación del desempeño	Cumplimiento de metas
N		100	100
Parámetros normales	Media	74,8700	60,2000
	Desv. Desviación	19,82074	14,68250
Máximas diferencias	Absoluto	,144	,156
	Positivo	,144	,156
extremas	Negativo	-,097	-,094
Estadístico de prueba		,144	,156
Sig. Asintótica (bilateral) o valor p		,000	,000

Fuente: Elaboración propia.

Criterios de interpretación de la distribución normal en vistas de la prueba de hipótesis:

1. Sí hay distribución normal ➔ Cuando se obtiene $p > 0,050$
2. No hay distribución normal ➔ Cuando se obtiene $p \leq 0,050$
3. Se realiza la prueba de hipótesis paramétrica ➔ Cuando todos los datos analizar tienen distribución normal.
4. Se realiza la prueba de hipótesis no paramétrica ➔ Cuando uno o los dos datos a analizar no tiene distribución normal.

En ambas variables de esta investigación se obtuvo $p: 0,000$, esto es inferior a $0,050$, por tanto, en ambos casos se carece de distribución normal, en consecuencia, lo más pertinente es realizar la prueba de hipótesis con el estadígrafo no paramétrico. El estadígrafo no paramétrico de correlación es Rho de Spearman.

3.4 Objetivo Específico 3

Esclarecer la relación que existe entre la dimensión elementos del sistema de evaluación del desempeño y la variable cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022.

Tabla 7

Prueba de hipótesis de correlación de la dimensión elementos del sistema de evaluación del desempeño y cumplimiento de metas

			Dim. elementos del sistema de evaluación del desempeño	Cumplimiento de metas
Rho de Spearman	Dim. elementos del sistema de evaluación del desempeño	Coeficiente de correlación	1,000	,699**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Cumplimiento de metas	Coeficiente de correlación	,699**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). $0,01 \times 100\% = 1\%$

Fuente: *Elaboración propia.*

Criterios de interpretación de la prueba de hipótesis de correlación:

- Si $p < 0,050$ se aprueba la hipótesis de investigación.
- Si $p \geq 0,050$ se aprueba la hipótesis nula.

Criterios de interpretación de la dirección y nivel de correlación:

0.0 a ± 0.99	± 0.100 a ± 0.399	± 0.400 a ± 0.599	± 0.600 a ± 0.799	± 0.800 a ± 0.999	± 1.00
Correlación muy baja	Correlación baja	Correlación moderada	Correlación alta	Correlación muy alta	Correlación perfecta

Fuente: *Adaptado de Hernández-Sampieri, y Mendoza, P. (2018: p. 305).*

A solicitud del objetivo específico 3 se ha correlacionado la dimensión elementos del sistema de evaluación del desempeño y la variable cumplimiento de metas. Se

obtuvo significancia o valor p de: 0,000 que es inferior a 0,050, esto significa que existe correlación estadísticamente significativa entre las variables.

También se obtuvo Rho: 0,699**, esto significa que la correlación es de nivel alta, directa o positiva, y al 99% de confianza porque los datos ofrecidos por la muestra denotan que cuando mejor sea los elementos del sistema de evaluación del desempeño, mayor es el cumplimiento de metas, y cuando menor sea los elementos de sistema de evaluación del desempeño, menor es el cumplimiento de metas.



3.5 Objetivo Específico 4

Precisar la relación que existe entre la dimensión visión del sistema de evaluación del desempeño y la variable cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022.

Tabla 8

Prueba de hipótesis de correlación de la dimensión visión del sistema de evaluación del desempeño y cumplimiento de metas

			Dim. visión del sistema de evaluación del desempeño	Cumplimiento de metas
Rho de Spearman	Dim. visión del sistema de evaluación del desempeño	Coeficiente de correlación	1,000	,447**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Cumplimiento de metas	Coeficiente de correlación	,447**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: *Elaboración propia.*

Conforme a la exigencia del objetivo específico 4 se ha correlacionado la dimensión de visión del sistema de evaluación del desempeño y la variable cumplimiento de metas. Se obtuvo significancia o valor de: 0,000 que es inferior a 0,050, esto significa que existe correlación estadísticamente significativa entre las variables.

También se obtuvo Rho: 0,447**, esto significa que la correlación es de nivel moderada, directa o positiva, y al 99% de confianza, esto indica que en según los sujetos de investigación, en la empresa sucede que en cuanto mejora la visión del sistema de evaluación hay mayor cumplimiento de metas, y cuando empeora el sistema de evaluación del desempeño hay menor cumplimiento de metas.

3.6 Objetivo Específico 5

Establecer la relación que existe entre la dimensión desafíos del sistema de evaluación del desempeño y la variable cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022

Tabla 9

Prueba de hipótesis de correlación de la dimensión desafíos del sistema de evaluación del desempeño y cumplimiento de metas

			Dim. desafíos del sistema de evaluación del desempeño	Cumplimiento de metas
Rho de Spearman	Dim. desafíos del sistema de evaluación del desempeño	Coeficiente de correlación	1,000	,657**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Cumplimiento de metas	Coeficiente de correlación	,657**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Atendiendo al objetivo 5 se ha correlacionado la dimensión desafíos del sistema de evaluación del desempeño con la variable cumplimiento de metas. Se obtuvo $p: 0,000$ que es inferior a $0,050$, es así que se aprueba la hipótesis de que existe correlación significativa.

También se obtuvo $Rho: 0,657^{**}$, este resultado indica que la correlación es directa o positiva, de nivel alta y al 99% de confianza. Según la percepción de los encuestados, en cuanto se afrontan bien los desafíos del sistema de evaluación del desempeño mejora el cumplimiento de metas, pero cuando no es así, se perjudica el cumplimiento de metas.

3.7 Objetivo Específico 6

Indicar la relación que existe entre la dimensión métodos del sistema de evaluación del desempeño y la variable cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022.

Tabla 10

Prueba de hipótesis de correlación de la dimensión métodos del sistema de evaluación del desempeño y niveles de cumplimiento de metas

			Dim. métodos del sistema de evaluación del desempeño	Cumplimiento de metas
Rho de Spearman	Dim. métodos del sistema de evaluación del desempeño	Coeficiente de correlación	1,000	,659**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Cumplimiento de metas	Coeficiente de correlación	,659**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: *Elaboración propia.*

A solicitud del objetivo específico 6 se ha correlacionado la dimensión métodos del sistema de evaluación del desempeño y la variable cumplimiento de metas. Se obtuvo significancia o valor de: 0,000 que es inferior a 0,050, esto significa que existe correlación estadísticamente significativa entre las variables.

También se obtuvo Rho: 0,659**, esto significa que la correlación es de nivel alta, directa o positiva, y al 99% de confianza porque si se mejora en los métodos del sistema de evaluación del desempeño hay mejor cumplimiento de metas, y cuando se descuida los métodos del sistema de evaluación del desempeño hay menor cumplimiento de metas.

3.8 Prueba de hipótesis general

Ha: Dado que, según Werther, y Davis (2008), la evaluación permite identificar los desafíos internos y externos en el servicio al cliente, es probable que sí exista correlación significativa entre evaluación del desempeño y cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022.

Ho: Es probable que no exista correlación significativa entre evaluación del desempeño y cumplimiento de metas de servicio al cliente según el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C., Arequipa 2022.

Tabla 11

Prueba de hipótesis de correlación de las variables evaluación del desempeño y cumplimiento de metas

			Evaluación del desempeño	Cumplimiento de metas
Rho de Spearman	Evaluación del desempeño	Coeficiente de correlación	1,000	,679**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Cumplimiento de metas	Coeficiente de correlación	,679**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

En vistas de probar la hipótesis general se ha correlacionado las variables evaluación del desempeño y cumplimiento de metas. Se obtuvo $p: 0,000$ que es inferior a $0,050$, esto es así porque existe correlación estadísticamente significativa entre las variables. Se aprueba la hipótesis de investigación de que sí existe correlación significativa, y se rechaza la hipótesis nula de no correlación.

Asimismo, se obtuvo $Rho: 0,679^{**}$ esto significa que la correlación es directa o positiva, de nivel alta y al 99% de confianza porque la información ofrecida por la muestra indica que una mejor evaluación del desempeño está acompañada de mayor cumplimiento de metas, y el descuido en la evaluación del desempeño está

acompañado de menor cumplimiento de metas. Estos resultados son coherentes con las correlaciones realizadas por dimensiones.

De esta manera, la evaluación del desempeño se convierte en un factor asociado al cumplimiento de metas, por tanto, toda vez que se quiera afrontar la problemática del cumplimiento de metas se debe tener en cuenta la evaluación del desempeño.

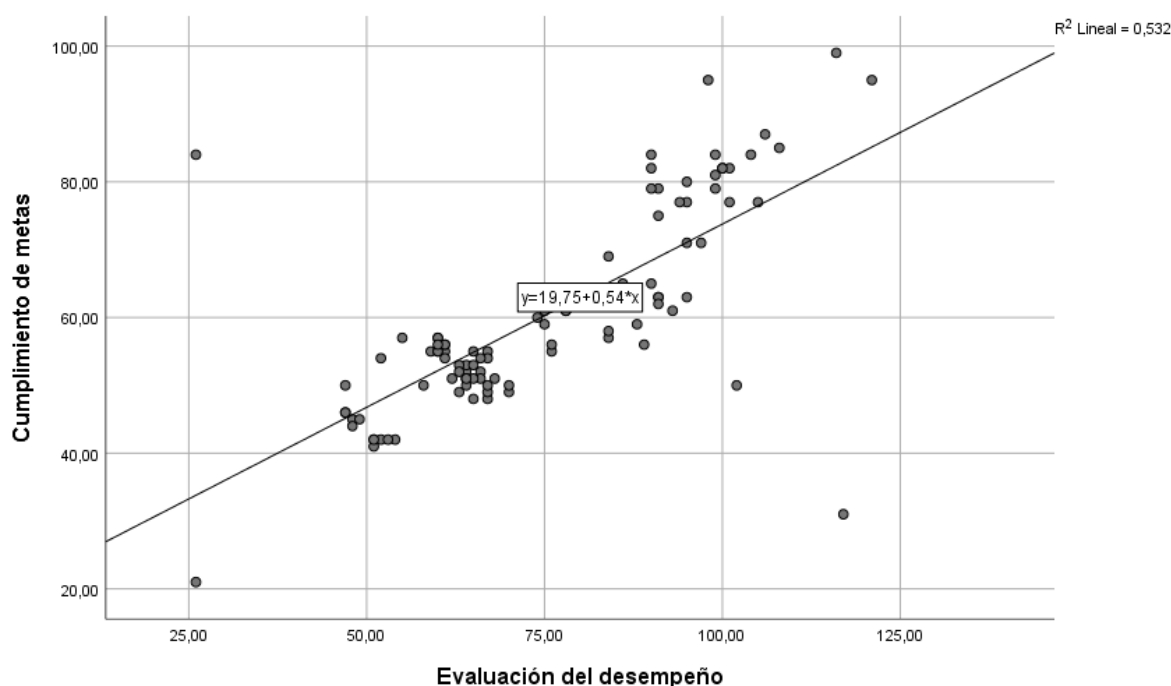


Figura 5. Diagrama nube de puntos de las variables evaluación del desempeño y cumplimiento de metas

Fuente: Elaboración propia.

En el diagrama nube de puntos (figura 6) se puede visualizar gráficamente una línea diagonal de puntos que van desde el lado izquierdo inferior hasta el lado derecho superior, esto significa que a mayor puntaje de evaluación del desempeño se da mayor puntaje de cumplimiento de metas. De esta manera se evidencia gráficamente los resultados estadísticos antes expuestos.

Además, en el gráfico se ofrece el valor R cuadrado lineal que es de 0,532.

Esto se analiza de la siguiente manera: $0,532 \times 100\% = 53,2\%$

Por tanto, la influencia de la variable evaluación del desempeño en el cumplimiento de metas es del 53,2%. Es un resultado bastante alto e indica que la evaluación del desempeño tiene mucha importancia en el manejo del cumplimiento de metas. El restante 46,8% de influencias se debe seguir analizando en futuras investigaciones.

Además, se precisa que la presente investigación estuvo inspirada en la teoría de Werther, y Davis (2008) que sostiene que la evaluación del desempeño encamina muchas acciones organizacionales destinados a potenciar las competencias laborales, los cuales tienen como objetivo final la estimulación del cumplimiento de metas. Dado que la hipótesis se aprobó, cabe reconocer que esta teoría ha sido útil para la determinación de este factor tan importante del cumplimiento de metas que es la evaluación del desempeño laboral.



CONCLUSIONES

La investigación realizada en el personal de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C. ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

PRIMERA:

El 6% de la muestra indica que es de nivel alto la evaluación del desempeño, el 32% que es de nivel medio alto, el 49% de nivel medio bajo y el 13% de nivel bajo. El nivel representativo de evaluación del desempeño es nivel medio bajo, es decir, hay deficiente evaluación del desempeño.

SEGUNDA:

El 5% de la muestra indica que el cumplimiento de metas de servicio al cliente es de nivel alto, el 24% que es de nivel medio alto, el 63% de nivel medio bajo, y el 8% de nivel bajo. El nivel representativo es nivel medio bajo de cumplimiento de metas de servicio al cliente, es un resultado deficiente y que requiere un replanteamiento urgente.

TERCERA:

Al correlacionar la dimensión elementos del sistema de evaluación del desempeño y la variable cumplimiento de metas se obtuvo $p: 0,000$ y $Rho: 0,699^{**}$, esto quiere decir que existe correlación significativa, positiva, de nivel alta y al 99% de confianza: a mejor sistema de evaluación del desempeño hay mayor cumplimiento de metas, y viceversa.

CUARTA:

La correlación de la dimensión visión del sistema de evaluación del desempeño y la variable cumplimiento de metas ha conducido a los siguiente resultados: $p: 0,000$ y $Rho: 0,477^{**}$, esto quiere decir que existe correlación significativa, positiva, de nivel moderada y al 99% de confianza: a una mejor

visión de evaluación del desempeño hay mayor cumplimiento de metas, y viceversa.

QUINTA:

Al correlacionar la dimensión desafíos del sistema de evaluación del desempeño y la variable cumplimiento de metas se obtuvo $p: 0,000$ y $Rho: 0,657^{**}$, esto quiere decir que existe correlación significativa, positiva, de nivel alta y al 99% de confianza: Cuanto mejor se afrontan los desafíos del sistema de evaluación del desempeño hay mayor cumplimiento de metas, y viceversa.

SEXTA:

La correlación de la dimensión métodos del sistema de evaluación del desempeño y la variable cumplimiento de metas ha conducido a los siguiente resultados: $p: 0,000$ y $Rho: 0,659^{**}$, esto quiere decir que existe correlación significativa, positiva, de nivel moderada y al 99% de confianza: el mejoramiento en los métodos del sistema de evaluación del desempeño está acompañado de mayor cumplimiento de metas, y viceversa.

SÉPTIMA:

En vistas de la hipótesis general se ha correlacionado la evaluación del desempeño con el cumplimiento de metas y se obtuvo: $p: 0,000$ y $Rho: 0,679^{**}$ esto significa que existe correlación significativa, positiva, de nivel alta y al 99% de confianza, por tanto, en la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C. se cumple que a mayor evaluación del desempeño hay mayor cumplimiento de metas, y a menor evaluación del desempeño hay menor cumplimiento de metas. Además, se obtuvo R cuadrado de 0,532 que significa que la influencia de la evaluación del desempeño en el cumplimiento de metas es del 53,2%. Este resultado no es algo aislado, sino que está apoyado por las correlaciones significativas que se dan con las dimensiones. La evaluación del desempeño se constituye en un factor asociado al cumplimiento de metas.

RECOMENDACIONES

Para el gerente de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C.:

Dado que se ha encontrado una deficiente evaluación del desempeño, se sugiere crear un equipo de evaluación del desempeño que genere estrategias justas, objetivas y eficaces de desempeño para toda la empresa. Este equipo debe ser de funcionamiento permanente, y su función no sólo es monitorear el trabajo, sino también sugerir promociones y felicitaciones de diversos tipos para el personal.

Para el gerente de la empresa:

Dado que el cumplimiento de metas de servicio al cliente es deficiente, se sugiere crear un equipo de planeamiento estratégico que vele por la presentación escrita y objetiva de las metas de la empresa a corto, mediano y largo plazo y que promueva la evaluación conjunta acerca del cumplimiento de metas, la justificación y el replanteamiento de las metas no alcanzadas.

Para el equipo de evaluación del desempeño:

Darse a conocer ante el equipo de trabajo de la empresa, dotar al sistema de evaluación del desempeño de adecuado enfoque, con finalidades claras, con un diagnóstico que permita tener una visión de conjunto de la empresa en cuanto a la ejecución del plan estratégico.

Para el equipo de publicidad de la empresa:

Apoyar al equipo de evaluación del desempeño dando a conocer sus funciones y labores a todo el personal en vistas de generar adecuada aceptación y buena disposición para ejecutar sus iniciativas. Asimismo, el equipo debe hacer buen uso de los resultados obtenidos, porque la actitud represiva es inadecuada. El personal debe recibir ayuda para realizar mejor su trabajo y no generar temor al despido.

Para el equipo de evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño practicado hasta el momento ha generado una percepción negativa de parte del personal, por eso, se sugiere evaluar con

transparencia, dar a conocer los criterios de manera anticipada y ser imparcial en presentar los resultados.

Para el gerente general de la empresa:

Debe vigilar que los métodos y formas de evaluación sean adecuados y eficaces, de tal manera que permitan obtener resultados claros, útiles, de manera que desencadenen acciones de mejor acompañamiento del personal para el cumplimiento de sus funciones, que contemplen procesos de inducción para los nuevos contratados, que ayuden a reubicar al personal en el puesto más adecuado a sus competencias laborales.

Para el área de recursos humanos:

Dado que la evaluación del desempeño se ha constituido en un factor asociado al cumplimiento de metas, se le sugiere coordinar permanentemente con el área de evaluación del desempeño para que promueva cursos y talleres de capacitación del personal tanto en la socialización del proyecto estratégico de la empresa, como en desarrollar nuevas competencias laborales o fortalecer las competencias que ya se tiene, de manera que se logre mejores niveles de cumplimiento de metas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, R. E., Hair, J. F., & Bush, A. J. (2010). *Administración de ventas. 2da edición*. México: McGraw-Hill.
- Andía, W. (2015). *Gestión pública*. Lima: El Saber.
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Sistem. 12va edición*. New York: McGraw-Hill.
- Artiles, L., Otero, J., & Barrios, I. (2008). *Metodología de la investigación*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Barrionuevo-Alosilla, P. (2017). *Modelo de evaluación del desempeño por competencias para microempresas en ferretería en la ciudad de Puerto Maldonado. Tesis para el grado de maestría en administración*. Cusco: Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco.
- Baumgarten, J. (2018). *Metas: Secretos y técnicas para alcanzar tus sueños y metas*. Bogotá: Babelcube.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 3ra edición*. Bogotá: Pearson Educación.
- Cajaleon-Flores, E., & Condor-Villanueva, M. (2018). *Evaluación del desempeño laboral en las empresas de Latinoamérica: En una revisión de la literatura científica de los últimos 10 años, 2008-2018. Tesis de grado en administración*. Lima: Universidad Privada del Norte.
- Camejo, J. (28 de noviembre de 2012). *Indicadores de gestión ¿qué son y por qué usarlos?* Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano. 3ra edición*. México, D. F.: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. 10ma edición*. México, D. F.: McGraw-Hill.

- Chumioque-Puente, A. S. (2017). *Evaluación del desempeño y empowerment en el Departamento de Cajas de Tiendas Ripley, San Miguel, 2017. Tesis de Licenciatura en Administración*. Lima: Unversidad Cesar Vallejo.
- Condori-Jara, C. C., & Deza Laquise, R. M. (2019). *Evaluación del desempeño 360° en entidad financier Mi Banco, Arequipa 2018. Tesis para licenciatura en administración*. Arequipa: Universidad Nacional San Agustín de Arequipa.
- Cuesta-Santos, A., Fleitas-Triana, S., García-Fenton, V., Hernández-Darias, I., Anchundia-Loor, A., & Mateus-Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Rev. Ingeniería Industrial*, 34 (1), 24-35.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Etimologías. (2022). Voz: *Evaluar*. Obtenido de <https://bit.ly/3JbOMD8>
- Etimologías. (2022). Voz: *Meta*. Obtenido de <https://bit.ly/3KAcbhx>
- Figueroa, J. F. (2017). *Gestión de compras y cumplimiento de metas del Departamento de Logística y Mantenimiento en SEDAPAR S.A., Arequipa 2016. Tesis de maestría en gestión pública*. Arequipa: Universidad César Vallejo.
- Flores-Rivera, A. R. (2019). *Control interno de compras y el cumplimiento de metas de los proyectos de bienestar de World Vision Perú – Ayacucho 2017. Tesis de maestría en Administración*. Lima: Universidad Peruana Unión.
- Gonzales-Valera, R. M., & Tapullima Pashanasi, M. (2019). *Factores determinantes en las ventas que inciden en el cumplimiento de las metas de la empresa Telecomunicaciones Internacionales Perú Conections SAC, Tarapoto – 2018. Tesis de licenciatura en administración*. Tarapoto: Universidad Cesar Vallejo.
- Gutiérrez, P. H. (2014). *Calidad y productividad*. México D. F.: Mexicana.
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional: enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- Huacac-Garcia, F. (2020). *Asesoramiento metodológico y estadístico para tesis de pre y posgrado* . Arequipa: Publicont S.A.C.

- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México D. F.: McGraw-Hill.
- Human Smarth. (2022). *Las 7 etapas del proceso de evaluación del personal y desempeño: 360 grados*. Obtenido de <https://humansmart.com.mx/las-7-etapas-del-proceso-de-evaluacion-de-360-grados-evaluacion-integral-del-desempeno>
- Jarrín-López, W. B. (2016). Modelo de gestión con enfoque en el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales de los gobiernos autónomos descentralizados. *Rev. Uniandes Episteme*, 3 (1), 62-81.
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2012). *Administración de ventas*. México: Pearson.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de márketing*. Madrid: Prentice Hall.
- León, E. G. (2019). *La ejecución presupuestal y su influencia en el cumplimiento de metas en la sociedad de beneficencia pública de Trujillo, años 2015-2018. Tesis para optar el grado de magíster en gestión pública*. Trujillo: Universidad César Vallejo.
- Llanos, M. A. (2011). *La planificación estratégica y control de gestión*. Obtenido de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2011/cf-llanos_mr/pdfAmont/cf-llanos_mr.pdf
- Locke, E. (2018). Some observations about goals, money and cheating in business. *Organizational Dynamics*, 48 (4), 1-5. En <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261618302456>.
- Martínez-Ruiz, H. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Cengage Learning.
- Masías. (2021). *Gestión de viáticos y cumplimiento de metas de los colaboradores internos de la sede central de SEDAPAR, Arequipa 2021*. Arequipa: Universidad César Vallejo.
- Münch-Galindo, L., & García-Martínez, J. (2005). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Muñiz, L. (2017). *Cómo implantar el sistema de control de gestión en la práctica. 3ra edición*. Madrid: Gestión.
- Ñaupas, H., Valdivia, M. R., Palacios, J. J., & Romero, H. E. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. 5ta edición*. Bogotá: Ediciones de la U.

- Ogbeiwi, O. (2018). Why written objectives need to be really SMART. *British Journal of Health Care Management*, 23 (7), 324-336. En https://www.researchgate.net/publication/318390296_Why_written_objectives_need_to_be_really_SMART.
- Osorio, Z. B. (2019). *Gestión de recursos humanos y su influencia en el cumplimiento de metas en el consorcio vial Vizcachane, Arequipa 2018. Tesis de licenciatura en administración y negocios internacionales*. Arequipa: Universidad Alas Peruanas.
- Pajares-Arana, M. A. (2017). *Modelo de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca, 2016. Tesis de grado de doctor en ciencia económicas*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Paredes-Valles, A., & Santa María Freitas, F. S. (2021). *Gestión de almacén y su influencia en el cumplimiento de metas en la empresa F&P Constructora ENALTA SAC, periodo 2019. Tesis de licenciatura en administración*. Tarapoto: Universidad Nacional de San Martín.
- Peláez, G. M., & Soto, V. A. (2016). Factores asociados al cumplimiento de metas programáticas de las estrategias sanitarias nacionales en la microrred La Victoria - Chiclayo. *Rev. Experiencia Médica*, 2 (1), 18-22.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española. 23va edición*. Madrid: Espasa.
- Representaciones Pinto Flores S.A.C. (2021). *Página oficial de Representaciones Pinto Flores S.A.C*. Obtenido de <https://representaconespintofloressac.com/>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional. 13va edición*. México: Pearson Education.
- Ruiz-Pérez, T. B., & Sánchez-Dávila, K. (2021). Gestión estratégica y cumplimiento de metas en el contexto de la emergencia sanitaria en la provincia del Dorado. *Rev. Ciencia Latina*, 5 (5), 8855. En https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.957.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2009). *Administración*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Tejedor-Vergara, V. E. (2019). La evaluación del desempeño incrementa la calidad en la atención en las empresas de servicios. *Rev. Faeco Sapiens*, 2 (2), 64-75.

Visa. (02/02/2015). *Definir las metas del a empresa*. Obtenido de <https://bit.ly/3sXscby>

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. Sexta edición. México, D. F.: McGraw-Hill.

Worki 360. (2019). *Evaluación del desempeño según autores*. Obtenido de <https://www.worki360.com/evaluacion-de-desempeno-laboral/Evaluacion-De-Desempeno-Segun-Autores>

Zambrano, A. (2007). *Planificación estratégica: presupuesto y control de la gestión pública*. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.





Anexo 1: Fichas de los instrumentos

1. Variable evaluación del desempeño.

Título: Cuestionario de evaluación del desempeño.

Autor del instrumento original: Chumioque-Puente (2017).

Adaptación: Fue adaptado por las autoras de esta investigación: Leydi Rubi Sermeño Espinoza, y Dania Luz Ccalli Hualpa

Administración: Individual y colectiva.

Finalidad: Evaluar el nivel de desempeño del personal.

Dimensiones: Elementos del sistema de evaluación (ítems 1-8), visión del sistema de evaluación (9-14), desafíos del sistema de evaluación (15-20) y métodos de evaluación (21-26).

Tiempo de administración: 15 minutos.

Confiabilidad del instrumento: La confiabilidad original se determinó en la investigación de Chumioque-Puente (2017) obteniéndose una confiabilidad Alfa de Cronbach 0,822 (confiabilidad alta).

Fue validado por juicio de expertos mediante la participación del Dr Manuel Salvador Cama Toledo, Dr. Gracián E. Sandoval y Dr. Nerio Junampa Acuña.

Alternativas de respuesta: Totalmente en desacuerdo (1). En desacuerdo (2). Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3). De acuerdo (4). Totalmente de acuerdo (5).

Baremos y puntos de corte del instrumento Cuestionario de evaluación del desempeño.

Puntajes mínimo y máximo	Nivel bajo	Nivel medio bajo	Nivel medio alto	Nivel alto
--------------------------------	---------------	---------------------	---------------------	---------------

Evaluación del desempeño (26)	26 y 130	26-52	53-78	79-104	105-130
Dim. elementos del sistema de ED (8).	8 y 40	8-16	17-24	25-32	33-40
Dim. visión del sistema de ED (6).	6 y 30	6-12	13-18	19-24	25-30
Dim. desafíos del sistema de ED (6).	6 y 30	6-12	13-18	19-24	25-30
Dim. métodos de ED (6).	6 y 30	6-12	13-18	19-24	25-30

Cuestionario de evaluación del desempeño

Alternativas de respuesta: Totalmente en desacuerdo (1). En desacuerdo (2). Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3). De acuerdo (4). Totalmente de acuerdo (5).

Cada uno de los siguientes ítems debes responder teniendo en cuenta la práctica de la empresa en los últimos dos meses.

Ítems	1	2	3	4	5
1. En la empresa existe un equipo de evaluación del desempeño.					
2. Es adecuado el sistema de evaluación que se practica en la empresa.					
3. En la evaluación se identifica las fortalezas y debilidades del personal.					
4. En la evaluación se identifica las oportunidades y amenazas que provienen del entorno de la empresa.					
5. La evaluación estimula la reflexión sobre la misión y visión de la empresa.					

6. Los ascensos en la empresa se dan teniendo en cuenta el perfil de personal que la empresa requiere.					
7. La evaluación permite conocer a los colaboradores incumplidos con sus responsabilidades en la empresa.					
8. La evaluación permite conocer a los colaboradores que tienen un buen potencial para la empresa.					
9. Los colaboradores motivan a los compañeros a cumplir los objetivos de la organización.					
10. Los colaboradores se desempeñan bien en las actividades para el logro de los objetivos.					
11. La evaluación permite mejorar la productividad del personal en la empresa.					
12. La empresa ofrece a los colaboradores las oportunidades de aprender y crecer en su puesto de trabajo.					
13. El colaborador que incumple los reglamentos o el manual de funciones recibe su amonestación.					
14. Cuando los colaboradores superan las metas establecidas la empresa reconoce su buen rendimiento.					
15. El equipo evaluador o el líder ayudan a generar un plan de acción para la mejora de desempeño laboral.					
16. El directivo o los jefes intermedios son imparciales y evitan tener preferencias en la evaluación de los colaboradores.					
17. La evaluación del desempeño es transparente, objetiva y justa.					
18. Los colaboradores demuestran adecuada disponibilidad para cualquier evaluación que solicite el jefe inmediato.					
19. Hay buena comunicación con el jefe inmediato, esto favorece un buen clima entre todos.					

20. Los colaboradores respetan los procedimientos establecidos de trabajo.					
21. Antes de la evaluación de desempeño, el jefe inmediato da las orientaciones adecuadas.					
22. Los directivos ofrecen información acerca de los avances para que los colaboradores mejoren su desempeño.					
23. Los colaboradores trabajan en equipo para cumplir las metas establecidas.					
24. El jefe y los mandos intermedios están pendientes de los colaboradores.					
25. El personal está en un ambiente con alegría y excelentes relaciones interpersonales.					
26. Los colaboradores cumplen los objetivos planteados por la organización.					

2. Variable Cuestionario de cumplimiento de metas de servicio al cliente.

Título: Cuestionario de diagnóstico de cumplimiento de metas.

Autor del instrumento original: Figueroa (2017).

Adaptación: Fue adaptado por las autoras de esta investigación: Leydi Rubi Sermeño Espinoza, y Dania Luz Ccalli Huallpa

Administración: Individual y colectiva.

Finalidad: Evaluar el nivel de cumplimiento de metas.

Dimensiones: Satisfacción del cliente (ítems 1-6), liderazgo (7-10), optimización de los procesos (11-17) y cumplimiento de plazos (18-21).

Tiempo de administración: 15 minutos.

Confiabilidad del instrumento: La confiabilidad original se determinó mediante la prueba piloto en 30 sujetos de investigación, obteniéndose α : 0,955 (confiabilidad muy alta).

Fue validado por juicio de expertos mediante la evaluación del Mg. Fernando Domingo Carlos Lozada Melgar, Mg. Jorge Milton Apaza Huanca, y Dr. John Sixto Arapa Villanueva.

Alternativas de respuesta: Totalmente en desacuerdo (1). En desacuerdo (2). Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3). De acuerdo (4). Totalmente de acuerdo (5).

Baremos y puntos de corte del instrumento Cuestionario de diagnóstico del cumplimiento de metas.

	Puntajes mínimo y máximo	Nivel bajo de CM	Nivel medio bajo de CM	Nivel medio alto de CM	Nivel alto de CM
Cumplimiento de metas (21)	21 y 105	21-42	43-63	64-84	85-105
Satisfacción del cliente (6)	6 y 30	6-12	13-18	19-24	25-30
Liderazgo (4)	4 y 20	4-8	9-12	13-16	17-20
Optimización de los procesos (7)	7 y 35	7-14	15-21	22-28	29-35
Cumplimiento de plazos (4)	4 y 20	4-8	9-12	13-16	17-20

Cuestionario de cumplimiento de metas de servicio al cliente

Alternativas de respuesta: Totalmente en desacuerdo (1). En desacuerdo (2). Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3). De acuerdo (4). Totalmente de acuerdo (5).

Cada uno de los siguientes ítems debes responder teniendo en cuenta la práctica de la empresa en los últimos dos meses.

Ítems	1	2	3	4	5
1. Los usuarios se encuentran satisfechos con los servicios que se brinda desde la empresa.					
2. Se está ampliando considerablemente el servicio de la empresa a las zonas donde antes no se atendía					
3. Se está disminuyendo considerablemente el índice de reclamos por los servicios que presta la empresa.					
4. La forma de organización de la empresa permite que exista un buen clima laboral.					
5. Hay suficiente personal para cumplir con el servicio prometido a los usuarios.					
6. El personal cuenta con la implementación necesaria para desarrollar su labor de manera segura.					
7. En la empresa se conoce y prioriza los proyectos más urgentes.					
8. En caso de incumplimiento de metas, hay reajustes para mejorar el servicio.					
9. La toma de decisiones de los directivos es acertado para satisfacer los requerimientos de los usuarios.					
10. Se adopta estrategias para evitar perjuicios a los usuarios en los servicios que la empresa debe ofrecer.					
11. Se utiliza permanentemente los implementos equipos de protección personal (EPPs).					
12. Hay suficiente implementación logística para ofrecer un buen servicio a los usuarios.					

13. Existe un soporte informático para conocer la disponibilidad de material e implementos.					
14. Hay estrategias para evitar el daño o deterioro del material o equipos adquiridos.					
15. Existe un adecuado uso de los equipos directamente vinculados al trabajo de logística y mantenimiento.					
16. Hay mejoramiento continuo de procesos y acciones.					
17. Se realiza el servicio superando los límites de lo mínimamente esperado.					
18. Las áreas responsables hacen seguimiento al servicio ofrecido a los clientes.					
19. Las diversas áreas de servicios de la cumplen adecuadamente con la función que se les ha asignado.					
20. Cada proyecto de trabajo se concluye en el tiempo previsto.					
21. Se evita perjudicar al cliente con los tiempos de espera.					

Anexo 2: Permiso de aplicación de instrumentos

Arequipa, 21 de julio del 2022

Srtas.
Leydi Rubi Sermeño Espinoza.
Dania Luz Ccalli Huallpa.
Egresadas de la Universidad Católica Santa María

De mi consideración:

CERTIFICO haber leído y aprobado la solicitud para la ejecución de instrumentos en el uso de la tesis "EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y CUMPLIMIENTO DE METAS DE SERVICIO AL CLIENTE SEGÚN EL PERSONAL DE LA EMPRESA REPRESENTACIONES PINTO FLORES S.A.C., AREQUIPA 2022".

Donde se autoriza plenamente a Leydi Rubi Sermeño Espinoza con D.N.I 72683152 y Dania Luz Ccalla Huallpa con D.N.I 72495979 el permiso de aplicación de instrumentos para uso pertinente explicado en la solicitud del día 24 de junio del 2022.

Atentamente,



Katherine Deyanira Chambi Cahuapaza

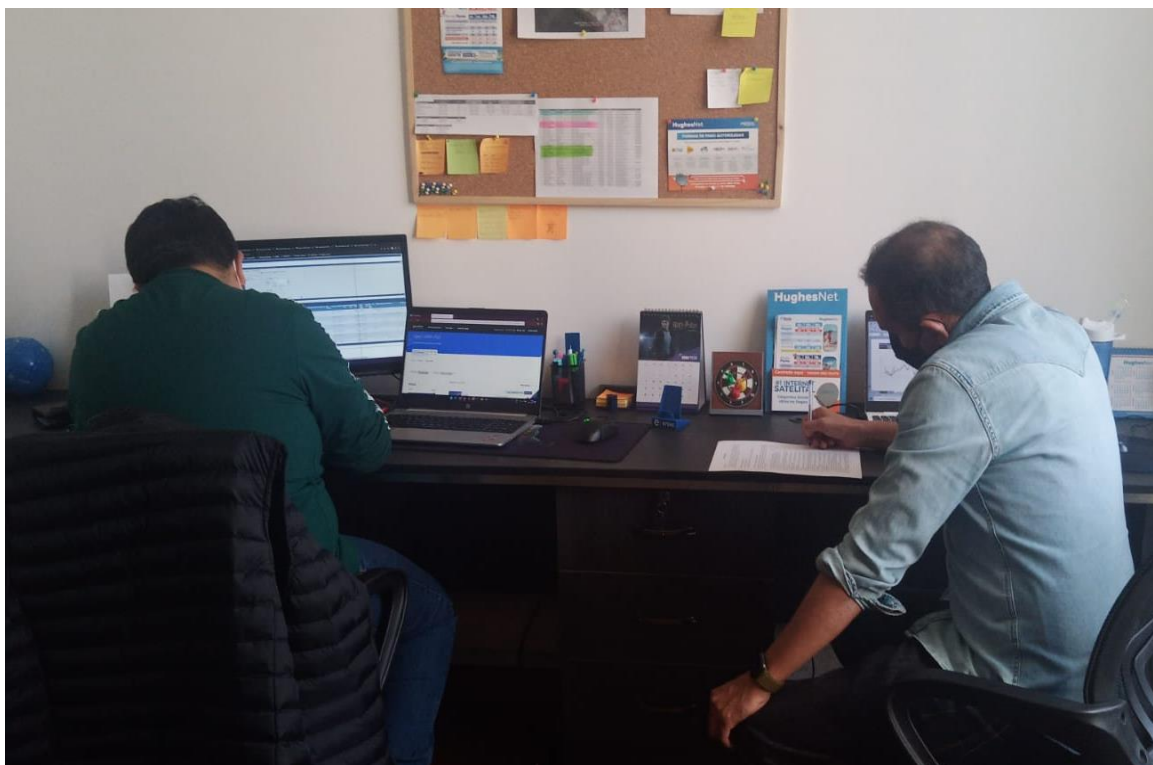
Coordinadora de la empresa Representaciones Pinto Flores S.A.C

Anexo 3: Evidencias fotográficas de la obtención de información









Anexo 4: Base de datos

a. Variable evaluación del desempeño.

Id	Sexo	Tiempo trabajo	Ítems de la variable evaluación del desempeño																									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	1	1	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
2	1	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
3	1	1	2	1	2	2	2	2	3	2	1	4	2	2	1	3	2	1	1	3	4	1	1	3	3	1	3	3
4	1	1	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	2	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	5	3
5	1	1	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
6	1	1	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
7	1	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
8	1	1	3	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
9	1	1	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
10	1	2	5	1	4	3	5	1	5	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	3	4	4	5	4	4	4	5	3
11	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
12	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	5	2	3	3	3	2	1	1	4	1	3	1	3	3	1	3	3
13	2	1	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5
14	2	1	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2
15	2	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4
16	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4
17	2	1	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
18	2	1	4	3	2	2	3	3	2	4	4	4	3	4	4	3	3	1	2	1	3	2	3	3	3	3	4	3
19	2	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	5	5	4
20	2	1	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4
21	2	1	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
22	2	1	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4
23	2	1	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3

24	2	1	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	
25	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	1	3	3	2	1	1	1	1	4	1	2	1	3	3	1	3	3	
26	2	1	4	4	2	2	2	4	4	4	2	2	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3
27	2	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
28	2	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	3
29	2	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
30	2	3	4	5	5	5	5	5	5	3	2	1	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
31	1	2	2	5	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
33	1	1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	1	3	3	3	3	4	4
34	1	1	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1
35	1	1	2	2	2	2	2	5	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	1	3
36	1	1	3	3	3	3	3	2	5	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2
37	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
38	1	1	3	2	2	2	2	2	2	3	5	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
39	1	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	1	1	1	3	3	
40	1	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	3	4	4	1	3	3	3	3	1	1
41	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1
42	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	5	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2
44	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	5	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2
45	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	5	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
46	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	1	1	1	3	3	
47	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	5	4	4	1	3	3	3	3	1	1
48	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	1	5	1	2	2	2	2	2	2	1
49	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	5	1	3	1	3	1	3	3
50	2	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	5	3	3	3	3	3	2
51	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	5	2	2	2	2
52	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	5	2	2	2	2

53	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	4	4	5	3	3
54	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	2	3	5	4
55	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	3	2	5
56	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	2	2
57	2	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2
58	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2
59	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2
60	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3
61	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	2	3	3	3	2	2
62	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1
63	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	1	3
64	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2
65	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2
67	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3
68	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2
69	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1
70	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	1	3
71	1	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2
72	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
73	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2
74	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	1	3	3
75	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	1	3	2	2
76	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1
77	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	1	3	1	3
78	2	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3	3	2
79	2	1	5	2	5	5	5	2	5	5	2	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
80	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	2
81	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	1	3	3	3	3	2	2	2	3	3

82	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	1	3	3	4	4	4	3	3	3	2	2
83	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1
84	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	1	3
85	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2
86	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2
87	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	1	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2
88	2	1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	2
89	2	1	4	4	4	3	4	4	4	4	1	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2
90	2	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	3	2	1
91	1	1	2	2	2	2	2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	1	3
92	1	1	3	3	3	3	3	1	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2
93	1	1	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2
94	1	3	2	2	2	1	2	2	2	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2
95	1	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	2	2	2	3	3
96	1	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2
97	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	5
98	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	1	3	1	3	2	3
99	1	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2
100	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2



b. Variable cumplimiento de metas de servicio al cliente.

Id	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3
2	3	5	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	2	2
3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	4	4	4
4	3	5	3	5	3	4	5	4	3	4	4	4	5	4	5	3	4	5	5	3	3
5	4	4	3	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
6	4	4	3	4	2	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2
7	3	5	3	5	3	4	5	4	3	4	4	4	5	4	5	3	4	5	5	2	2
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	5	3	4	2	3	5	5	3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
10	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5
11	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
12	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	1	1	4	3	4
13	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
14	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2
15	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
16	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
17	4	4	3	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
18	3	2	3	3	4	4	4	3	1	3	3	2	2	2	2	3	3	1	2	2	3
19	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4
20	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
21	4	4	3	3	2	2	2	2	2	3	5	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2
22	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
23	4	4	3	3	2	2	2	2	2	3	5	4	3	3	3	2	2	3	2	2	2
24	3	5	3	5	3	4	5	4	3	4	4	4	5	4	5	3	4	5	5	2	2
25	1	3	3	3	2	1	2	1	1	3	2	1	3	4	3	4	1	1	4	3	4
26	3	5	3	5	3	4	5	4	3	4	4	4	5	4	5	3	4	5	5	2	2

27	3	5	3	4	3	4	5	3	3	3	3	4	4	4	5	3	4	5	5	2	2
28	3	5	4	5	3	4	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	3	4
29	2	3	1	4	1	2	3	4	4	4	1	3	1	1	1	1	2	3	4	3	2
30	3	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
31	1	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2
32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
33	4	4	1	3	3	3	1	1	1	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
34	1	1	2	1	2	3	3	3	1	2	3	1	2	3	1	1	2	2	2	3	3
35	1	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2
36	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
37	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
38	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2
39	3	3	1	1	1	3	3	3	1	1	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
40	1	1	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
41	1	1	2	2	2	3	3	3	1	2	1	1	2	3	1	1	2	2	2	3	3
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3
44	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	3	2	3
45	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	2
46	3	3	4	1	1	3	3	3	1	4	4	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3
47	1	1	3	3	3	3	1	4	1	1	3	3	3	3	4	4	1	4	4	3	3
48	1	1	2	2	2	3	3	3	1	2	3	1	2	3	1	1	2	1	2	3	3
49	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2
50	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	3
51	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	1
52	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	1	2
53	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	1	3	3
54	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	1	4	3	3
55	1	1	2	2	2	3	3	3	1	2	3	1	2	3	1	1	1	2	2	3	3

56	5	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	2
57	2	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3
58	3	3	5	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	1	3	3	3	2	3	2	3
59	3	3	3	5	2	2	2	2	3	3	3	3	1	3	2	2	3	3	3	3	2
60	3	3	2	2	5	3	3	3	2	2	4	1	3	3	2	4	4	3	3	3	3
61	2	2	3	3	3	5	2	2	2	4	1	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3
62	1	1	2	2	2	3	5	3	1	1	3	1	2	3	1	1	3	2	2	3	3
63	1	3	2	3	2	3	2	5	1	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2
64	2	2	2	2	2	3	3	1	5	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	3	3	3	3	2	1	2	2	3	3	5	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
67	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	4	5	3	3	3	4	4	3	3	3	2
68	2	2	3	1	3	3	2	2	2	2	3	3	5	3	4	4	4	4	4	2	3
69	1	1	1	2	2	3	3	3	1	2	3	1	2	5	1	1	2	2	2	3	3
70	1	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	5	3	2	3	2	2	2
71	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	5	3	2	3	3	3
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	5	3	3	2
74	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	4	3	3	2	3	4	4	3	5	3	3
75	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	4	4	4	4	4	5	3
76	1	1	2	2	2	3	3	3	1	2	3	2	2	3	1	1	2	2	2	3	5
77	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	1	2	2	3	3	3	2	2	2	5	2
78	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	5	3	3
79	1	1	1	1	2	1	1	1	4	1	1	3	1	1	1	3	1	1	2	1	2
80	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3	2	2	2	2	5	3	3	3	2
81	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	4	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3
82	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	3
83	1	1	2	2	3	3	3	3	1	2	3	1	2	5	1	1	2	2	2	3	3
84	1	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	5	3	3	3	2	2	2	2	2

85	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	5	2	2	2	2	2	2	3	3	3
86	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	5	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3
87	2	3	3	3	2	2	2	2	3	5	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2
88	3	3	2	2	2	3	3	3	5	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
89	2	2	3	3	3	3	2	5	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
90	1	1	2	2	2	3	5	3	1	2	3	1	2	3	1	1	2	2	2	3	3
91	1	3	2	3	2	5	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2
92	2	2	2	2	5	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
93	3	3	3	5	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3
94	3	3	5	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2
95	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
96	5	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
97	1	1	2	2	2	3	2	3	1	2	3	1	2	3	1	1	2	2	2	3	3
98	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2
99	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
100	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3