

**Universidad Internacional de La Rioja
Maestría en Dirección y Gestión de Recursos Humanos**

**El Síndrome de Burnout y su influencia en el
desempeño laboral de los colaboradores de
la central de franquicia de Manu Café,
Pucallpa, Perú.**

Trabajo fin de máster presentado por:

Director:

Ciudad:

Fecha:

Stephany Patiuska Díaz O'Connor

Dr. Sinuhé Carlos Guardado López

Pucallpa, Perú

19 de junio del 2023.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
3. JUSTIFICACIÓN	5
4. OBJETIVO GENERAL	6
4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
5. MARCO TEÓRICO	7
5.1 ANTECEDENTES	7
5.2 MARCO CONCEPTUAL	8
5.3 DIMENSIONES	9
6. MÉTODO	15
6.1 PARTICIPANTES	15
6.2 INSTRUMENTOS	15
6.3 PROCEDIMIENTO	16
7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	17
7.1 DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	17
7.2 ANÁLISIS DE LAS CAUSAS	22
7.3 PROPUESTA DE SOLUCIÓN	23
7.4 HERRAMIENTA DE PLAN DE ACCIÓN	25
7.5 BENEFICIOS ESPERADOS DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN	28
8. CONSIDERACIONES FINALES	31
8.1 CONCLUSIONES	31
8.2 DISCUSIONES TEÓRICAS	32
8.3 LIMITANTES DEL CASO	34
8.4 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	34
8.5 APRENDIZAJES PERSONALES Y PROFESIONALES	35
9. REFERENCIAS	36
10. ANEXOS	39
10.1 CUESTIONARIOS	39
10.2 TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS	42
10.3 FICHAS DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS	43
10.4 MANUAL DE COMPETENCIAS DE EXCELENCIA MANU CAFÉ	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema del diseño de investigación.	Error! Bookmark not defined.
Figura 2. Organigrama de la central de franquicia de Manu Café..	Error! Bookmark not defined.8
Figura 3. Organigrama de la empresa Manu Café..	Error! Bookmark not defined.8
Figura 4. Gráfico de barras de la variable 1 Síndrome de Burnout.....	21
Figura 5. Gráfico de barras de las dimensiones de la variable 1 Síndrome de Burnout..	22
Figura 6. Gráfico de barras de la variable 2 desempeño laboral... ..	24
Figura 7. Gráfico de barras de las dimensiones de la variable 2 desempeño laboral.....	25
Figura 8. Diagrama de Ishikawa... ..	27

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cantidad de colaboradores por departamento de Manu Franquicia S.A.C.	Error! Bookmark not defined.
--	-------------------------------------

No table of figures entries found.

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionarios... ..	39
Anexo 2. Tabulación de cuestionarios.....	41
Anexo 3. Fichas de validación de instrumentos.....	42
Anexo 4. Manual de competencias de excelencia de Manu Café... ..	44

1. INTRODUCCIÓN

Existen diversos factores para medir un buen desempeño laboral en las organizaciones, quienes se encuentran en constantes cambios y adaptaciones, pero también tenemos diversos factores que impiden mostrar un buen desempeño laboral, entre las cuales encontramos el Síndrome de “Burnout” (o síndrome de estar quemado en el trabajo). Este factor es uno de los principales problemas que afectan a los profesionales o colaboradores de las distintas áreas que conforman una organización. Por ello, se toma como referencia el

estudio de este síndrome en los colaboradores de la central de franquicia de Manu Café, una empresa que se constituyó en el 2015 en la región de Ucayali, Perú.

La razón social es Manu Franquicia S.A.C y el nombre comercial es Manu Café. Esta empresa se dedica al rubro de cafeterías y actualmente cuenta con dos sucursales: Manu Inmaculada y Manu Real Plaza, están en progreso de inaugurar tres sucursales nuevas a finales del año 2023. Su transición de una microempresa a una franquicia dio como consecuencia la creación de la central de franquicia, área de la empresa el cual será evaluada. Con un ROI del 25% anual y ventas de más de \$ 18,420.00 mensuales contribuye a que sea necesario indagar en las oportunidades de mejoras detectadas. El área de talento humano no siendo ajeno a esta problemática se planteó en analizar el fenómeno del “Síndrome de “Burnout” de esta empresa constituida como una nueva franquicia en el Perú.

Ante este nivel de compromiso que están experimentando los colaboradores de la central de franquicia de Manu Café sobre la transformación de una empresa independiente a una franquicia resulta como detonantes, síntomas característicos del “burnout”, como parte de un proceso de responsabilidades sumadas en este cambio. Cada día se requiere de profesionales competentes en habilidades técnicas, pero también deberán demostrar sus habilidades blandas lo cual, ante una empresa dedicada al servicio de excelencia resulta necesario. Por lo tanto, a estas habilidades se deberá sumar la inteligencia emocional, de no ser el caso se desencadena este fenómeno como el Síndrome de Burnout.

Asimismo, resultante de los problemas suscitados sobre el desempeño laboral de los colaboradores durante este proceso de conversión a franquicia, dimos por hecho el estudio del Síndrome de Burnout y su influencia en el desempeño de los colaboradores de la central de franquicia de Manu Café, lo cual nos permitirá conocer las causas de los síntomas que experimentan los gerentes, un mejor estudio y coordinación entre áreas, aumento de la productividad y mejor desempeño de quienes son responsables que, la marca Manu Café se vea posicionado a nivel nacional y mundial.

A lo largo del desarrollo del estudio, se abordará los síntomas o causas del síndrome de Burnout a través de un estudio focal a los colaboradores pertenecientes a la central de franquicia. Posteriormente, se detectará la influencia de estas causas en el desempeño de los colaboradores dando como resultado un plan de trabajo para mitigar estos síntomas y poder

contar con un proceso establecido ante la diversidad de situaciones que experimentará la empresa a través de su transformación a franquicia.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el mundo empresarial, quiénes ocupan cargos directivos y/o gerenciales, cada día es un nuevo reto para poner en práctica sus habilidades y experiencias en pro de alcanzar los objetivos trazados de su área y eso muchas veces conlleva contar con un manejo de control de emociones óptimo.

En la central de franquicia de la empresa Manu Café, se ha observado una serie de patrones psicoemocionales que han puesto en riesgo las operaciones de la empresa. Por lo que, deberán contar con una serie de análisis de las posibles causas a nivel emocional que puedan estar desencadenando un deficiente desempeño laboral en los colaboradores, con el motivo de hacer frente al problema en el inicio de esta nueva franquicia en la región con perspectiva a convertirse en una empresa totalmente replicable a nivel nacional e internacional.

Mediante la detección de las causas del Síndrome de burnout y un plan elaborado que mitigue estas causas, la empresa contará con un mejor desempeño de los colaboradores bajo un marco de excelencia laboral con profesionales altamente cualificados.

3. JUSTIFICACIÓN

Esta propuesta orienta lineamientos de mejora del Síndrome de Burnout detectado en los colaboradores de la central de franquicia de Manu Café mediante un plan de trabajo aplicable para el manejo de emociones.

Manu Café es una franquicia como cafetería de especialidad recién iniciándose hace 3 meses como franquicia porque anteriormente se encontraba como una empresa independiente, por ello; la importancia de contar con profesionales altamente cualificados en las áreas gerenciales por la responsabilidad y funciones que sus puestos conllevan, dónde se le brinde las herramientas necesarias para mitigar causas del Síndrome de Burnout que estén experimentado como parte del camino de tener los procesos estandarizados como una franquicia de escala mundial.

El presente trabajo contribuirá a que los colaboradores se desempeñen de forma más productiva teniendo en cuenta las causas por las cuáles no les permite mejorar sus actividades según los roles que cumplen. Finalmente, una vez implementado el plan de trabajo que busque mitigar el Síndrome de Burnout, se evidenciará un mejor desempeño laboral de los colaboradores de la central de franquicia de Manu Café alineados a los objetivos organizacionales y a sus sedes franquiciadas.

4. OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia del Síndrome de Burnout en el desempeño laboral de los colaboradores de la central de Franquicia de Manu Café, Pucallpa, Perú.

4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Evidenciar teóricamente las causas del Síndrome de Burnout y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la central de franquicia de Manu Café.
- ✓ Determinar la metodología en función de los métodos y técnicas de instrumentos, con el fin de evidenciar las causas el Síndrome de Burnout en el desempeño laboral de los colaboradores de la central de franquicia de Manu Café.
- ✓ Diagnosticar la situación de la central de franquicia en función de los resultados obtenidos.
- ✓ Elaborar un plan de trabajo como guía de apoyo cuando se presente el Síndrome de Burnout y evitar una influencia directa en el desempeño laboral de los colaboradores de la central de franquicia de Manu Café.

5. MARCO TEÓRICO

Conforme las organizaciones se transforman en sincronía del entorno que los rodean, necesitan encontrar maneras más eficientes de que el personal y los recursos que las conforman puedan ser más productivos. A través de esa búsqueda, detectaron oportunidades de mejoras las cuales sirven como base para la ejecución de planes de acción. El área de Recursos Humanos como una de las áreas de mayor relevancia en las organizaciones toma como referencia el Síndrome de Burnout como una de las problemáticas actuales a nivel

mundial. El mundo actual exige al personal cumplir con ciertos parámetros e indicadores como un gran alto de autonomía, responsabilidades o capacidad de adaptación con fines de resaltar en un mercado laboral competitivo. Sin embargo, los colaboradores también se encuentran sometidos a situaciones de estrés, frustración, inquietud, ansiedad u otros síntomas que se encuentran relacionados a su puesto de trabajo y entorno laboral. Esto nos conlleva a indagar profundamente sobre la problemática, a continuación, se expone antecedentes teóricos frente al tema.

5.1 ANTECEDENTES

El Síndrome de Burnout puede ser considerado como una fase avanzada del estrés laboral a nivel patológico lo que puede desencadenar una incapacidad total para el retorno de labores. Por lo que se debe tomar en cuenta la interacción persona – sistema ante la capacidad del individuo de reaccionar ante estímulos, valores, motivos, distintos caracteres ante un sistema determinado. Además, encontramos variables interpersonales, variables individuales y variables organizacionales que guardan relación directa con el rendimiento laboral ante situaciones donde se evidencia este síndrome patológico. (Sigcha González, 2012-2013)

En concordancia, en la revista española de pedagogía, Jesús Rodríguez y José Fernández, sostienen que se debe estudiar el proceso de este síndrome donde explique las tres dimensiones detectadas: dimensiones propias del síndrome, dimensiones o factores externos y dimensiones o factores del individuo. Las aportaciones del estudio contribuirán a los sujetos que intervienen en la investigación como en este caso son los estudiantes. (Rodríguez Mantilla & Fernández Díaz, 2012)

Adicionalmente, González-García et al. (2020) en su estudio de investigación relacionado al rendimiento físico de los atletas afectados por el Síndrome de Burnout, demostraron una relación positiva de su rendimiento físico con el agotamiento emocional. Se evidencia que este síndrome no solamente se evidencia en un entorno laboral en una organización sino también en un entorno académico – profesional donde se pone en práctica el desempeño de los individuos relacionados con los objetivos generales de una organización, grupo humano, institución, programa, entre otros.

En complemento, Lizeth Jiménez en su tesis para optar el título profesional de Psicología en la Universidad Latina señala que, la sociedad que nos rodea implica tener que equilibrar una serie de actividades tanto personales, familiares y laborales, lo que muchas veces estar sujeto a ese ritmo de vida resulta complicado y desafiante. Sumado a ello, el siglo XXI se encuentra inmerso en la era de los TIC's, esto hace que el ser humano deba adaptarse a este mundo globalizado, lleno de estímulos externos como internos que brindan como consecuencia una carga de estrés como respuesta natural a ciertas situaciones específicas. Dónde más se evidencia esta emoción es en el entorno laboral, consiguiendo factores perjudiciales a la calidad de vida de los individuos que la experimentan. Si llega a niveles crónicos se denomina el Síndrome de Burnout. Trabajar sobre un liderazgo humanitario donde se prioriza las necesidades y calidad de vida de los trabajadores contribuirá a mejorar el estilo de vida que llevamos en todos los sentidos. (Jiménez & Lizeth, 2015)

Para Luis Nunura, en su tesis para optar el título profesional de Psicología en la Universidad de Lima proporciona que, el Síndrome de Burnout se refleja en mayor porcentaje en los médicos del sexo femenino, también aquellos profesionales de la salud que tienen más de 20 años de permanencia en su puesto al experimentar situaciones de estrés pueden llegar a brindar un servicio que no cuenta con los estándares de calidad establecidos, otorgando una insatisfacción a los pacientes atendidos. (Nunura Linares, 2016)

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Habiendo analizado investigaciones precedentes en el tema central de la presente investigación, es menester conceptualizar el Síndrome del Burnout. El origen del término en inglés "Burnout" se remonta al año 1974, dónde Freudenberg (1980) lo denominó para referirse al estado físico y mental de colaboradores en "Free Clinic" de Nueva York, quienes laboraban empleando desgaste físico y mental a cambio no recibían ningún estímulo por el esfuerzo empleado. A consecuencia de ello, años más tarde presentarían conductas de irritación, agotamiento, actitudes de cinismo con los clientes y una tendencia a evitarlos.

Años más tarde, los autores Maslach y Jackson otorgaron una definición diferente al síndrome con fines de otorgar un mejor análisis de ello. Lo definen como un síndrome tridimensional resultado de la manifestación de estrés laboral. Ante ello, podemos definir el Síndrome de Burnout como un síndrome patológico – psicológico que desencadena estresores intra e interpersonales crónicos en el ámbito laboral.

5.3 DIMENSIONES

Las dimensiones acuñadas al síndrome son cansancio emocional, despersonalización en el trato con clientes y usuarios, y dificultad para el logro o realización personal. A partir de estos indicadores se elaboró el "Maslach Burnout Inventory" (MBI). (Maslach & Jackson, 1982). La primera dimensión denominada cansancio o agotamiento emocional representa el componente de estrés básico del síndrome en mención. Se refiere a la presencia de sentimientos de estar sobrecargado con vacíos de carácter emocional y físico. Los colaboradores muestran signos de debilidad y carencia de energía. Los enunciados más comunes son: "Estoy sobrecargado de trabajo" o "Es demasiado trabajo para tan poco tiempo". Las fuentes de esta dimensión son la sobrecarga laboral y conflicto personal en el trabajo. La segunda dimensión se denomina cinismo o despersonalización, representa un entorno interpersonal del síndrome. Se refiere a una respuesta insensible, apática o desinterés a diversos factores laborales. Esta emoción puede derivar en una falta de empatía o deshumanización, conforme se desarrolla esta característica, se mostrará signos negativos hacia la gente y el trabajo. Los enunciados más comunes son: "¿Cómo termino lo que estoy haciendo, sigo recibiendo mi sueldo y salgo de aquí?". Por último, la tercera dimensión se refiere a la dificultad para el logro personal o ineficiencia, la cual representa la autoevaluación del burnout. Hace referencia a los sentimientos de insuficiencia y falta de logros y productividad laboral. Esta disminución en la confianza en sí mismo se ve agravada por la falta de recursos laborales, así como por la ausencia de apoyo social y oportunidades para el crecimiento profesional. Las personas que experimentan esta dimensión del agotamiento se cuestionan: "¿Cuál es mi propósito? ¿Por qué estoy en este lugar? Tal vez este no sea el trabajo adecuado para mí". (Maslach, 2009)

En la literatura académica se han propuesto dos enfoques para comprender el síndrome de Burnout. Por un lado, se encuentran los modelos inclusivos, que examinan este síndrome en relación con otras variables, buscando así explicar su aparición y desarrollo. Por otro lado, se encuentran los modelos de proceso, los cuales establecen una conexión entre los síntomas del síndrome, teniendo en cuenta su conceptualización y evolución a lo largo del tiempo.

a) Modelo inclusivo

Existen varios modelos inclusivos que abordan el síndrome de Burnout, según Gil – Monte & Peiró (1999) quienes identificaron tres marcos conceptuales:

- El primer marco se basa en la teoría sociocognitiva del yo de Bandura. Este enfoque considera que la eficacia profesional de aquellos que trabajan con personas está determinada por su capacidad para manejar la relación cliente-profesional y por la percepción que los clientes tienen de ellos. Cuando los profesionales no reciben una respuesta positiva a su desempeño, sino críticas y falta de colaboración por parte de los clientes, pueden desarrollar una percepción de fracaso profesional y una crisis de autoeficacia.
- El segundo marco se fundamenta en los estudios del intercambio social. Estos modelos, basados en la teoría de la equidad o la teoría de la conservación de recursos, plantean que el Burnout se origina principalmente en la percepción de falta de equidad o de pérdidas en las relaciones interpersonales. Los profesionales de los servicios de ayuda establecen relaciones de intercambio con los receptores de su trabajo y otros miembros de la organización. Si perciben que aportan más de lo que reciben sin poder resolver adecuadamente esa situación, pueden desarrollar el síndrome.
- El tercer marco teórico considera los modelos elaboradores e incorpora variables desde la teoría organizacional. Estos modelos enfatizan la importancia de los estresores en el contexto organizacional y las estrategias de afrontamiento utilizadas frente al síndrome. Algunos autores conciben el síndrome como una

reacción al estrés laboral, destacando la importancia de la estructura, la cultura y el clima organizacional.

- Además, se propone un enfoque interaccionista que combina las variables de los modelos anteriores con factores individuales. En este enfoque, se considera especialmente relevante la incorporación de la personalidad resistente o "hardiness" como un elemento de afrontamiento del Burnout. También se examina el efecto modulador de esta personalidad en la relación entre fuentes de estrés y niveles del síndrome.
- Una quinta aproximación se basa en el modelo de demanda-control de Karasek y se desarrolla el modelo de recursos-demanda aplicado al estudio del Burnout. En este modelo, se consideran las demandas laborales, que implican esfuerzo físico o psicológico con un costo para el trabajador, y los recursos laborales, que facilitan el logro de objetivos laborales, reducen las demandas y promueven el crecimiento personal y profesional.

En resumen, estos modelos inclusivos ofrecen perspectivas múltiples para comprender el síndrome de Burnout, considerando variables sociocognitivas, de intercambio social, organizacionales, individuales y los aspectos de demanda y recursos laborales. Un modelo más sólido sería aquel que adopta un enfoque de doble proceso, donde un uso excesivo de las demandas conduce a desequilibrios en la salud, mientras que la presencia de recursos genera mayor motivación, satisfacción profesional, mejor desempeño en la institución y un mayor compromiso con ella.

b) Modelo de proceso

Existen modelos de proceso que se centran en el Instrumento de Evaluación de Maslach (MBI) creado por Maslach. Estos modelos se basan principalmente en las dimensiones emocionales, actitudinales y cognitivas que se indican en el MBI. Las dimensiones incluyen el agotamiento

emocional, la despersonalización y la realización personal en el trabajo. Diversos estudios han propuesto diferentes hipótesis sobre las causas y relaciones entre estas dimensiones.

Algunos autores han realizado investigaciones sobre el síndrome de Burnout y su ciclo de desarrollo. Por ejemplo, Maslach & Jackson (1982) identificó un ciclo que comienza con el agotamiento emocional, seguido de la despersonalización y finalizando con la baja realización personal. Otros estudios, como el de Golembiewski et al. (1983) sugieren que la sintomatología comienza con la despersonalización y luego se manifiesta en aspectos actitudinales y agotamiento emocional. Leiter (1993), por su parte, considera que el factor emocional es el primero en aparecer, seguido del factor actitudinal, mientras que el factor cognitivo no está relacionado con los otros dos. Gil – Monte et al. (1998) en cambio, afirman que el inicio del Burnout se da con la baja realización personal y un alto factor emocional, y luego se desarrolla la despersonalización.

El modelo de Gil – Monte (2005) plantea que la evolución del síndrome comienza en el área cognitiva, donde la persona pierde interés en sus responsabilidades, y también en el área emocional. Luego se manifiesta en actitudes disfuncionales hacia las personas a las que se brinda servicio, como respuesta a una experiencia interna crónica en los aspectos cognitivos y afectivos previos. Como resultado de este ciclo, muchos afectados experimentan sentimientos de culpa, que son un paso intermedio hacia la depresión, una de las consecuencias del síndrome de Burnout.

El sentimiento de culpa es una variable clave en el modelo de Gil-Monte, y se observa que las personas reaccionan de manera diferente ante este sentimiento. En el Tipo 1, hay una ausencia de culpa y se presentan manifestaciones de Burnout a nivel afectivo y conductual, como pérdida de afecto por el trabajo, desgano y descuido, lo que disminuye su rendimiento laboral. En el Tipo 2, que representa los casos más severos, los sentimientos de culpa son intensos. En la clínica, se observan trastornos psicósomáticos, trastornos de ansiedad, crisis de angustia y depresión.

Tradicionalmente, el Burnout se entiende como un conjunto de síntomas desencadenados por causas disfuncionales, lo cual genera un deterioro interno. Quienes sufren de Burnout experimentan consecuencias desastrosas tanto para ellos como para la empresa a la que

pertenecen. Se identifican diversos estresores que pueden llevar a padecer Burnout, los cuales pueden ser antecedentes individuales, profesionales y organizacionales.

De igual manera, se estudiará el desempeño laboral como uno de los indicadores de estudios relevantes en el área de RRHH en toda organizacional, debido a que de ello depende medir el nivel de capacidad que tiene cada colaborador en su puesto de trabajo designado.

El Desempeño Laboral ha sido objeto de gran atención por parte de los investigadores en comportamiento organizacional, posiblemente debido a la estrecha relación entre la productividad de las organizaciones y el rendimiento individual de sus miembros (Gabini, 2018). Además, la importancia de estudiar el Desempeño Laboral radica en su capacidad para determinar el nivel de éxito alcanzado por una organización, un individuo o un proceso en el cumplimiento de sus actividades y objetivos laborales (Robbins & Coulter, 2010)

En resumen, el Desempeño Laboral se refiere a los resultados que se logran a través de un conjunto de conductas medibles con el objetivo de alcanzar las metas de la empresa. A continuación, se presentan las teorías más destacadas en este campo, cuya importancia radica en las perspectivas que ofrecen cada una de ellas.

➤ **Teoría de la equidad:**

Los autores Klingner & Nalbandian (2002) sostiene que, la equidad abarca dos aspectos fundamentales: el desempeño y la comparación con otros. En el primer caso, se trata de evaluar el rendimiento laboral y la compensación recibida en relación con otras personas. En el segundo caso, se refiere a la percepción subjetiva de uno mismo en comparación con sus pares. En general, la teoría de la equidad se basa en el equilibrio entre el trato recibido por los colaboradores y su desempeño, es decir, en la conexión entre el esfuerzo realizado y la recompensa obtenida. Por lo tanto, la motivación y el desempeño de un colaborador dependerán del tipo de trato que reciba, ya sea justo o injusto.

➤ **Teoría de las expectativas:**

Esta teoría se enfoca en los sentimientos de satisfacción de los empleados, lo cual tiene un impacto positivo en su Desempeño Laboral en relación con los demás. En este contexto, se centra en la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre

cómo su forma de realizar el trabajo o sus comportamientos específicos pueden influir en el logro de un determinado desempeño (Vroom, 1964).

En resumen, se han identificado tres factores clave: (a) la percepción del alcance que un empleado cree tener al realizar el trabajo al nivel esperado, (b) la evaluación del empleado y las consecuentes recompensas o sanciones resultantes de alcanzar o no el nivel esperado de desempeño, y (c) la importancia que el empleado otorga a estas recompensas o sanciones.

➤ **Teoría de la finalidad o de las metas:**

Los objetivos establecidos para los trabajadores deben ser lo suficientemente atractivos y específicos para despertar su motivación y activar su esfuerzo en lograrlos. Al ser objetivos concretos, se vuelven más eficaces para incentivar la adopción de comportamientos apropiados (Locke, 1976). En la teoría de las metas, el componente motivacional desempeña un papel fundamental en la consecución de los objetivos establecidos previamente, los cuales deben ser desafiantes y específicos para generar interés y lograr su realización. Según esta teoría, los propósitos guían al individuo a comportarse de cierta manera con el fin de alcanzar lo que se ha propuesto, por lo tanto, deben ser retadores.

Entre las dimensiones a emplear para la formulación de nuestro instrumento de medición del presente trabajo de investigación tenemos:

❖ **Desempeño en la tarea:** En congruencia como plantearon los autores Murphy, (1989) y Campbell et al. (1993), esta dimensión se refiere a las habilidades técnicas y conductuales necesarias para lograr un rendimiento exitoso en el puesto de trabajo. El propósito del desempeño de la tarea es garantizar que el empleado posea las capacidades y destrezas requeridas para cumplir con sus responsabilidades y tareas establecidas en la descripción de su cargo.

❖ **Desempeño en el contexto:** Adicional a ello, el autor Gabini (2018) conceptualiza el desempeño en el contexto como las acciones que no están directamente relacionadas con las tareas laborales específicas, pero que aun así tienen una influencia significativa en el rendimiento de la organización.

❖ **Desempeño organizacional:** Finalmente, la última dimensión hace referencia se refiere a un medio para alcanzar el éxito de la empresa mediante una gestión eficiente de recursos y estrategias en el proceso, con el fin de lograr un buen posicionamiento en el mercado con resultados financieros y crecimiento satisfactorios. (Camisón & Cruz, 2008)

6. MÉTODO

6.1 PARTICIPANTES

El presente TFM se enfocará en el área de la central de franquicia de Manu Café, teniendo en cuenta que es el primer nivel jerárquico y la toma de decisiones se concentra en ese departamento. Este grupo de colaboradores está conformado por 7 profesionales altamente cualificados en cada puesto y se espera que en unos meses se encuentren liderando a más personas a su cargo, dentro de cada departamento que le corresponde. De igual manera, en esta área se ha identificado niveles altos de deficiencias emocionales por lo que, se justifica su denominación como muestra de la presente investigación.

6.2 INSTRUMENTOS

Se elaboró y utilizó dos instrumentos de tipo cuestionario, para medir la relación de las dos variables de estudio, cuyos elementos en base a su estructura, escalas, valores, niveles y rangos por dimensiones y por variables serán:

Para la variable 1 Síndrome de Burnout: el instrumento a emplear fue un cuestionario con 20 ítems (4 por cada dimensión), con escalas y valores del 1 al 5, es decir siempre equivale a 5, casi siempre a 4, a veces a 3, casi nunca a 2 y nunca a 1 y de niveles y rangos de bajo, regular y alto.

Para la variable 2 desempeño laboral: el instrumento a emplear fue un cuestionario con 20 ítems (4 por cada dimensión), con escalas y valores del 1 al 5, es decir siempre

equivale a 5, casi siempre a 4, a veces a 3, casi nunca a 2 y nunca a 1 y de niveles y rangos de deficiente, regular y bueno.

6.2.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos

Estos instrumentos fueron validados por dos profesionales expertos mediante la aplicación de fichas de validación de instrumentos desarrollados por los mismos (Ver anexos 10.3).

6.3 PROCEDIMIENTO

Para determinar el número de encuestados de la investigación con respecto a la variable 1 y 2, se aplicará el método no probabilístico por el tamaño de la población, ya que según Hernández Sampieri et al. (2014) las muestras no probabilísticas, también conocidas como muestras dirigidas, son seleccionadas de acuerdo a las características específicas de la investigación, en lugar de seguir un criterio estadístico de generalización. En un enfoque cuantitativo, la ventaja de utilizar una muestra no probabilística radica en su utilidad para determinados diseños de estudio que no requieren tanto de una "representatividad" de los elementos de una población, sino más bien una selección cuidadosa y controlada de casos con características particulares previamente especificadas en la formulación del problema. En base a ello, se encuestará a los 7 integrantes de la central de franquicia de Manu Café.

La investigadora evaluó a los colaboradores de la central de franquicia durante 3 días intercalados de la semana, en base a la disponibilidad de tiempo con qué contaban. Asimismo, utilizaron los instrumentos para recolectar la información para luego ser procesadas en un programa estadístico.

7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

7.1 DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

Tabla 2.

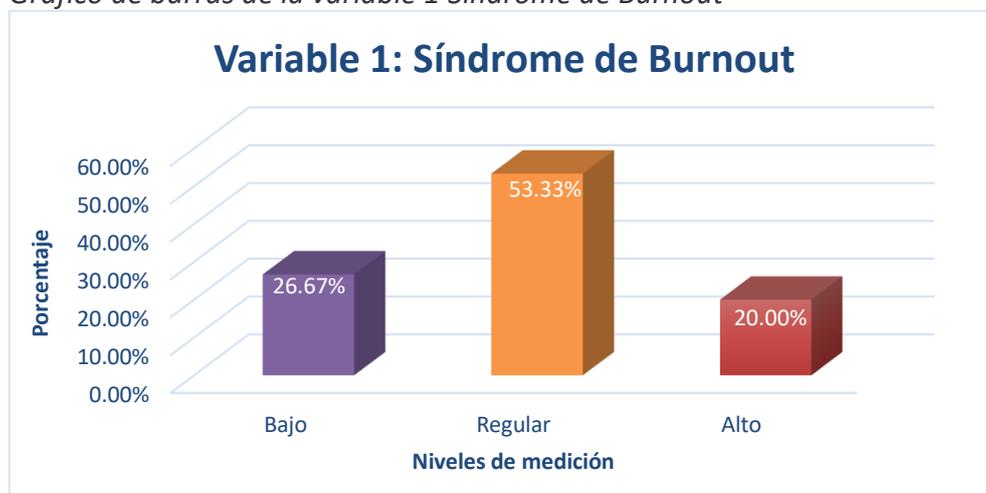
Resultados descriptivos de la variable 1 Síndrome de Burnout.

Niveles de medición	Variable 1 síndrome de burnout	
	fi	%
Bajo	3	13,6%
Regular	15	68,2%
Alto	4	18,2%
Total	22	100,0%

Nota. Esta tabla ha sido elaborada con la base de datos (ver anexo 10.2)

Figura 4.

Gráfico de barras de la variable 1 Síndrome de Burnout



Nota. Esta figura ha sido elaborada en base a la tabla 2.

De acuerdo a la figura 4, podemos apreciar un gráfico de barras el cual expresan los resultados de la variable 1, en donde el nivel que tiene mayor porcentaje es regular con 68.2%, alto con 18,2% y solo el 13.6% de los encuestados indicaron que el Síndrome de Burnout es bajo en la empresa Manu Franquicia S.A.C, durante este periodo de 2023.

Tabla 3.

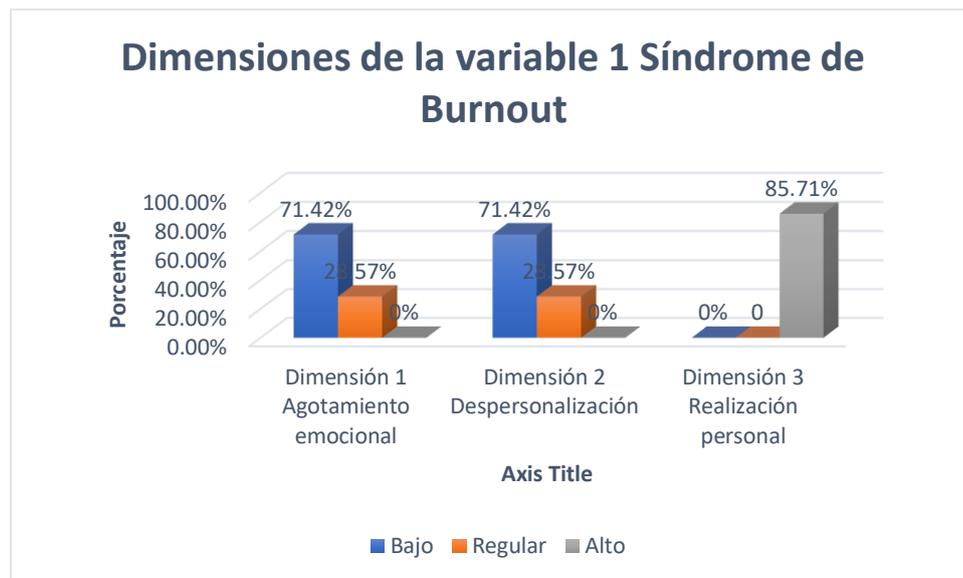
Resultados descriptivos de las dimensiones de la variable 1 Síndrome de Burnout.

Niveles de medición	Dimensión 1 Agotamiento emocional		Dimensión 2 Despersonalización		Dimensión 3 Realización personal	
	fi	%	fi	%	fi	%
	Bajo	5	71.42%	5	71.42%	0
Regular	2	28.57%	2	28.57%	1	14,29%
Alto	0	0%	0	0%	6	85.71%
Total	7	100,0%	7	100,0%	7	100,0%

Nota. Esta tabla ha sido elaborada con la base de datos (ver anexo 10.2)

Figura 5.

Gráfico de barras de las dimensiones de la variable 1 Síndrome de Burnout.



Nota. Esta tabla ha sido elaborada en base a la table 3.

El cuadro estadístico proporciona información sobre la distribución de los niveles de medición en tres dimensiones: Agotamiento emocional, Despersonalización y Realización personal. A continuación, se ofrece una interpretación de los datos:

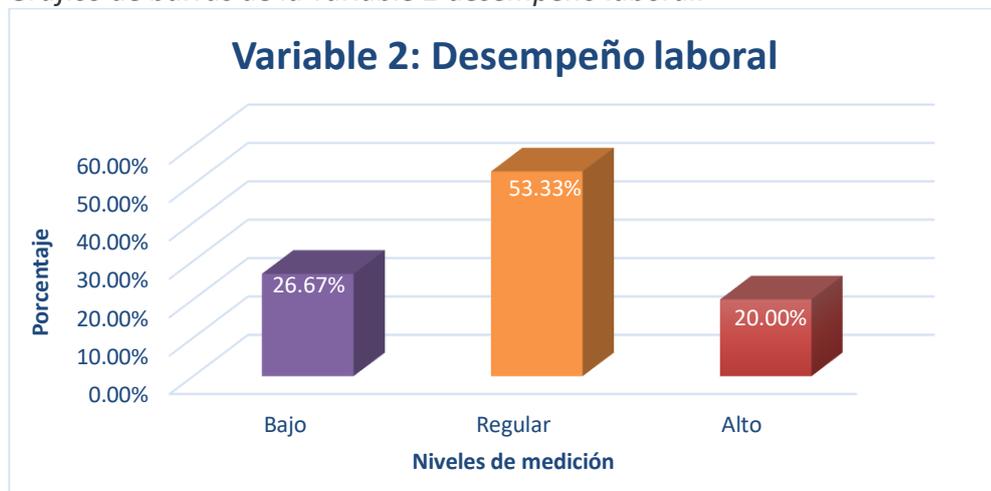
Dimensiones:

- Agotamiento emocional: De los 7 casos totales, el 71.42% se clasifican como "bajo" en agotamiento emocional, mientras que el 28.57% se clasifican como "regular". No hay casos clasificados como "alto" en esta dimensión.
- Despersonalización: Al igual que en la dimensión anterior, el 71.42% se clasifican como "bajo" en despersonalización, y el 28.57% como "regular". No hay casos clasificados como "alto".
- Realización personal: En esta dimensión, el 85.71% de los casos se clasifican como "alto" en realización personal, el 14.29% como "regular" y no hay casos clasificados como "bajo".

En resumen, este cuadro estadístico indica que la mayoría de los casos tienen niveles "bajo" o "regular" en agotamiento emocional y despersonalización, mientras que la mayoría de los casos tienen un nivel "Alto" en realización personal. Esto sugiere que los individuos encuestados en esta muestra presentan altos niveles de realización personal y bajos niveles de agotamiento emocional y despersonalización en general.

Figura 6.

Gráfico de barras de la variable 2 desempeño laboral.



Nota. Esta tabla ha sido elaborada con la base de datos (ver anexo 10.2)

Tabla 4.*Resultados descriptivos de la variable 2 desempeño laboral.*

Niveles de medición	Dimensión 1 Desempeño en las tareas		Dimensión 2 Desempeño contextual		Dimensión 3 Desempeño organizacional	
	fi	%	fi	%	fi	%
Bajo	1	14.29%	1	14.29%	0	0.00%
Regular	5	71.43%	6	85.71%	6	85.71%
Alto	1	14.29%	0	0.00%	1	14.29%
Total	7	100,0%	7	100,0%	7	100,0%

Nota. Esta tabla ha sido elaborada en base a la figura 6.

De acuerdo a la figura 6, podemos apreciar un gráfico de barras el cual expresan los resultados de la variable 2, en donde el nivel que tiene mayor porcentaje es el regular con 53.33%, luego tenemos el nivel bajo con 26.67% y alto con 20%, lo que equivale a que los colaboradores de la central de franquicia de Manu Franquicia S.A.C consideran que su desempeño laboral no está cumpliendo con todos los estándares establecidos.

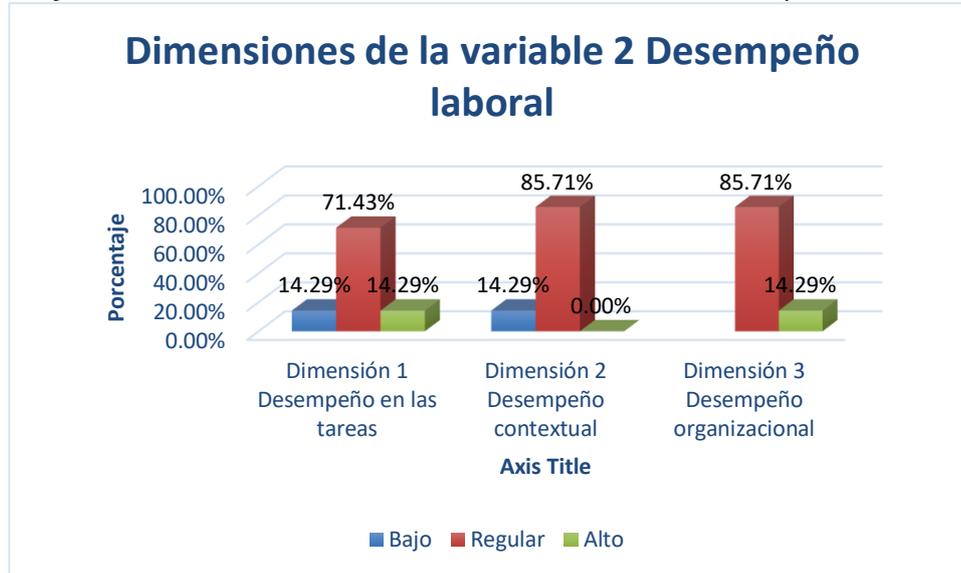
Tabla 5.*Resultados descriptivos de las dimensiones de la variable 2 desempeño laboral.*

Niveles de medición	Variable 2 desempeño laboral	
	fi	%
Bajo	4	26.67%
Regular	8	53.33%
Alto	3	20.00%
Total	15	100,0%

Nota. Esta tabla ha sido elaborada con la base de datos (ver anexo 10.2)

Figura 7.

Gráfico de barras de las dimensiones de la variable 2 desempeño laboral.



Nota. Esta figura ha sido elaborada en base a la tabla 5.

El cuadro estadístico proporciona información sobre la distribución de los niveles de medición en tres dimensiones: Desempeño en las tareas, desempeño contextual y desempeño organizacional. A continuación, se ofrece una interpretación de los datos:

Dimensiones

- Desempeño en las tareas: En esta dimensión, el 71.43% de los casos se clasifican como "regular" en desempeño de las tareas, el 14.29% como "bajo" y como "alto".
- Desempeño contextual: En esta dimensión, el 85.71% de los casos se clasifican como "regular" en desempeño contextual, el 14.29% como "bajo" y no hay casos clasificados como "alto".
- Desempeño organizacional: En esta dimensión, el 85.71% de los casos se clasifican como "regular" en desempeño organizacional, el 14.29% como "alto" y no hay casos clasificados como "bajo".

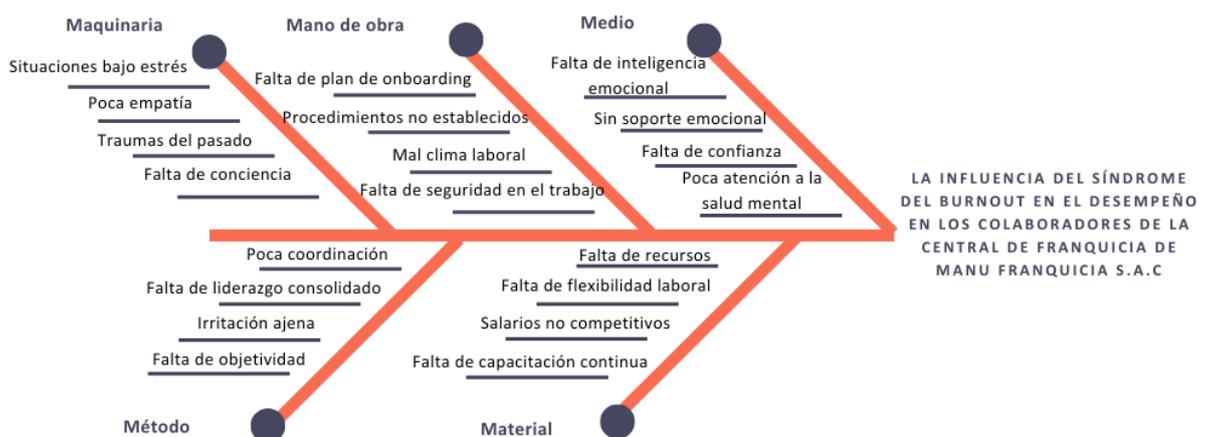
En resumen, este cuadro estadístico indica que, en las tres dimensiones, el desempeño de los colaboradores está considerado como “regular”. Estos resultados sugieren que los individuos encuestados tienen un nivel de desempeño por debajo del promedio.

7.2 ANÁLISIS DE LAS CAUSAS

Entre las herramientas conocidas para analizar causas y efectos de un problema en general, tenemos al diagrama de Ishikawa. Tal como señala Romero Bermúdez & Díaz Camacho (2010) este diagrama también es conocido como es el "diagrama de causa-efecto" o "espinas de pescado" debido a su semejanza física con un esqueleto de pez, o como diagrama de Kaoru Ishikawa en honor a su creador, quien lo desarrolló en 1943 en Tokio. Su objetivo es organizar grandes cantidades de información relacionadas con un problema específico y determinar con precisión las posibles causas, aumentando así la probabilidad de identificar las causas principales. A continuación, se muestra el uso de esta herramienta al problema del presente trabajo de investigación:

Figura 8.

Diagrama de Ishikawa.



Nota. Esta figura es elaboración propia.

7.3 PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Para determinar la mejor propuesta de solución, se tomará como base el diagrama de Ishikawa ya que se cuenta con una serie de causas que abarcan el problema general de la investigación por lo que, el eje central será determinar distintas soluciones a cada uno de las causas planteadas del problema. A continuación, se presente el siguiente cuadro para un mejor análisis, el cual cuenta enlista las causas señaladas en el diagrama, las posibles soluciones y puntajes a cada criterio, siendo 5 como el más cercano al criterio y 1 el menos cercano al criterio:

Tabla 6.*Propuestas de solución*

Causas	Soluciones	Criterios						Totales		
		Item / Método	Solución	Factor	Causa directa	Solución	Factible		Medible	Bajo costo
Situaciones bajo estrés	Realizar pausas activas			4	5	4	4	3	5	25
Falta de control de emociones	Tomarse el tiempo para reflexionar sobre la situación			4	5	4	4	3	5	25
Poca empatía	Emplear comunicación asertiva			4	5	4	3	3	5	24
Traumáticas del pasado	Asistir a charlas psicológicas			5	3	4	5	4	3	24
Falta de conciencia	Tomarse minutos para una autorreflexión			4	5	4	4	3	5	25
Falta de compañerismo	Potenciar talleres de teambuilding			3	3	4	4	4	2	20
Poca coordinación	Emplear mayor comunicación con los compañeros			4	4	5	4	5	5	27
Falta de liderazgo consolidado	Determinar el rol y papel del líder			5	4	5	5	4	5	28
Falta de objetividad	Centrarse en las funciones			3	3	4	4	3	4	21
Irritación ajena	Poner énfasis en los problemas detectados			3	4	4	3	3	4	21
Mal clima laboral	Desarrollar un plan de mejora para el clima laboral			5	4	5	4	4	4	25
Falta de plan de onboarding	Diseñar un plan de onboarding			4	4	4	4	4	4	24
Lineamientos no especificados	Elaborar manuales como guía			3	4	3	3	3	4	20
Procedimientos no establecidos	Elaborar manuales como guía			3	4	3	3	3	4	20
Falta de seguridad en el trabajo	Elaborar plan de seguridad y salud			3	3	4	4	4	3	21
Falta de recursos	Invertir en recursos prioritarios.			4	4	5	4	5	2	24
Puestos de trabajos no definidos	Actualizar el MOF			3	3	4	4	4	4	22
Salarios no competitivos	Determinar el cuadro presupuestal			4	3	3	3	5	2	20
Falta de flexibilidad laboral	Cambiar políticas laborales			4	4	3	3	3	4	21

Falta de capacitación continua	Invertir en capacitación continua	4	4	5	5	5	2	25
Falta de inteligencia emocional	Invertir en talleres de inteligencia emocional	4	4	4	4	4	4	24
Carácter no consolidado	Tardes de autorreflexión	4	4	3	4	3	5	23
Sin soporte emocional	Contar con un soporte emocional	3	4	4	3	3	5	22
Poca atención a la salud mental	Acudir a profesionales de salud mental	5	5	5	5	5	3	28
Falta de confianza	Tardes de autorreflexión	4	4	4	4	4	5	25

Nota. Esta tabla se ha elaborado en base a la figura 6.

7.4 HERRAMIENTA DE PLAN DE ACCIÓN

Ante las soluciones planteadas en el cuadro anterior vamos a tomar como referencia el ítem “Falta de liderazgo consolidado” con puntaje 28 puesto que, se encuentra entre la causa más resaltante ante la problemática presentada. Vamos a especificar las acciones, el alcance, los responsables, tiempo de realización, recursos e indicadores a emplear para ponerlo en ejecución:

Tabla 7.
Plan de acción

OBJETIVO / META	¿Qué?	¿Cómo?	¿Quiénes?	¿Cuándo?	¿Con qué?	Indicadores	¿Impacto?
Propósito	Acciones	Alcance	Responsable / Participantes	Inicio / Terminación	Recursos	Medición	Resultados
Programa “El empowerment para potenciar tu liderazgo”	Elaborar y ejecutar el programa	1° Fase: Planificación: Etapa de elaboración de materiales, expositores y cronograma de talleres.	Gerente de Talento Humano / Personal de central de franquicia.	23/06/2023 al 07/07/2023	-Lista de cotización sobre profesionales en salud mental. -Inversión en un profesional de salud (el más idóneo a la necesidad).	-Índice de satisfacción del personal, de clima laboral, rotación de personal.	-Personal de central de franquicia demuestra mejora en el control de emociones y emplea herramientas de inteligencia emocional ante diversas situaciones.
		2° Fase: Ejecución: Puesta en marcha del		10/07/2023 al 14/07/2023	-Proyector para presentación de información.		

		programa en presencia de los participantes.			-Alquiler de sala de conferencia. -Afiches y/o flyers.		
		3° Fase: Seguimiento: Etapa de evaluación de resultados y beneficios esperados.		01/09 al 30/09/2023	-Cronograma para seguimiento del personal.		

Nota. Esta tabla es elaboración propia.

Tabla 8.

Plantilla de informe final para seguimiento de desempeño de excelencia

INF-DEX-01-TH

INFORME DESEMPEÑO LABORAL MANU CAFÉ



NOMBRE DEL COLABORADOR		ÁREA	
ANTIGÜEDAD:		NOMBRE DEL EVALUADOR	
PUESTO DE TRABAJO DEL COLABORADOR		PUESTO DE TRABAJO DEL EVALUADOR	
FECHA DE LA ÚLTIMA REVISIÓN		FECHA DE INFORME	24/04/2023
OPORTUNIDADES DE MEJORA			
ITEMS	INDICADOR DE MEJORA	INSATISFACTORIO	CUMPLE EXPECTATIVAS
		SATISFACTORIO	EXCELENTE
			% DE AVANCE
ACCIONES CORRECTIVAS			
OBJETIVOS PARA EL PRÓXIMO PLAN DE TRABAJO			
CONCLUSIONES FINALES			
COMENTARIOS			
FIRMA DEL COLABORADOR		FIRMA DEL EVALUADOR	

Nota. Esta tabla es elaboración propia.

7.5 BENEFICIOS ESPERADOS DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

7.5.1. Sistema de recompensación monetario

La empresa Manu Franquicia S.A.C otorgará un sistema de recompensa monetario bajo la denominación de bono de excelencia, por cumplimiento de las competencias de desempeño (Ver Anexo 10.3) y alcance de metas de ventas de todas las sedes bajo la supervisión de la franquicia: Manu Inmaculada y Manu Real Plaza, de la siguiente manera:

Tabla 9.

Planilla de remuneración con recompensa monetaria.

PLANILLA DE REMUNERACIONES

PERIODO: JUNIO 2023

RUC: 20611036702

DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL: MANU FRANQUICIA SAC

ORDEN	CÓDIGO	APELLIDOS Y NOMBRES	LOCAL	CARGO U OCUPACIÓN	INGRESOS DEL TRABAJADOR					TOTAL REMUNERACIÓN BRUTA	REMUNERACION BRUTA	REMUNERACION NETA
					SUELDO ACTUAL	JORNADA DIARIA	VALOR POR HORA	DIAS LABORADOS	BONO DE EXCELENCIA			
1	40477538	ASTETE BERROCAL ROBERTO MIGUEL	MANU FRANQUICIA	CONTADOR	1,000.00	33.33	4.17	30		1,000.00	1,000.00	1,000.00
2	72690517	DIAZ O'CONNOR STEPHANY PATIUSKA	MANU FRANQUICIA	GERENTE DE TALENTO HUMANO	1,000.00	33.33	4.17	30	100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00
3	76279933	GUZMAN RIOS VALENTINA YSABEL	MANU FRANQUICIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO CONTABLE	1,200.00	40.00	5.00	30	100.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00
4	42353261	RAMOS RIVAS, MANUEL EDUARDO	MANU FRANQUICIA	GERENTE GENERAL	5,000.00	166.67	20.83	30		5,000.00	5,000.00	5,000.00
5	72953048	RIVA MEY LUANA ALEXANDRA	MANU FRANQUICIA	COORDINADORA COMERCIAL	1,200.00	40.00	5.00	30		1,200.00	1,200.00	1,200.00
6	46750640	SANCHEZ ROSALES ESTEFANIA	MANU FRANQUICIA	GERENTE DE OPERACIONES	4,000.00	133.33	16.67	30		4,000.00	4,000.00	4,000.00
7	45673532	SILVA LOPEZ MARIA SOLEDAD	MANU FRANQUICIA	ASISTENTE COMERCIAL	1,025.00	34.17	4.27	30		1,025.00	1,025.00	1,025.00

Nota. Esta tabla es elaboración propia.

Tabla 10.

Reporte de ventas con metas propuestas.

MES: MAYO MANU INMACULADA				
FECHA AL:	MAYO DEL 2023	AVANCE OPTIMO	100%	
META DEL MES		META	AVANCE	SEMÁFORO
		S/ 65,000.00	S/ 67,065.45	103%
CONDICIONES	INDICADORES	META	AVANCE	SEMÁFORO
	Qpon	150	171	114%
	Queop	300	323	108%
	Promociones	30	31	103%
N°	COMPAÑEROS	CUOTAS	AVANCE	SEMÁFORO
01	Priscila Torres	S/ 10,156.25	S/ 10,917.20	107%
02	Azucena Reategui	S/ 10,833.33	S/ 9,720.10	90%
03	Gabriel Peña	S/ 6,545.14	S/ 6,856.90	105%
04	Constanza Minaya	S/ 7,222.22	S/ 7,499.00	104%
05	Valeria Mas	S/ 10,833.33	S/ 7,279.10	67%
06	Sebastian Gamboa	S/ 10,833.33	S/ 5,903.70	54%
07	Annette Saldaña	S/ 8,576.39	S/ 9,187.90	107%
Mayor al 90%		Entre el 85% - 90%		Menor al 85%

Nota. Esta tabla ha sido elaborada por el área comercial de la empresa.

Si el colaborador cumple los parámetros del programa de desempeño de excelencia, la remuneración mensual del colaborador de la central de franquicia tendrá un incremento de en su remuneración de S/100.00 soles como un bono de excelencia. A su vez, si mediante el desempeño de sus funciones dentro de su área, contribuye a que cada sede de Manu Real Plaza y Manu Inmaculada alcance las metas propuestas, será acreedor de un pack cafetero lo cual consta de un mug con el logo de la empresa, un paquete de café molido de 250 gramos y un gorro con un polo con el logo de la marca.

7.5.2. Salario emocional

Según la especialista Elizundia (2023), el salario emocional constituye la retribución no económica o beneficios emocionales que obtenemos del trabajo, los cuales nos motivan, cambian nuestra percepción de la labor y

nos impulsan en nuestro crecimiento personal y profesional. Estas son las "ganancias ocultas" de las que se habla poco, pero que tienen un impacto significativo en nuestro bienestar mental y en general. Con el programa "Potencia tu inteligencia emocional en Manu Café", se pretende adquirir los siguientes beneficios emocionales para los colaboradores:

- Los responsables de cada área de la central de franquicia contarán con autonomía y libertad para la toma de decisiones según sus responsabilidades y funciones.
- Los colaboradores se sentirán conectados con la empresa a través del incremento de su sentido de pertenencia.
- Ellos podrán explotar su creatividad en el empleo de estrategias diferenciadas en cada paso que tomen.
- Los talleres les brindarán oportunidad de interacción social para una mejora en la integración como equipo.
- La iniciativa de la dirección de la empresa en tomar en cuenta su bienestar emocional repercutirá en un sentimiento de inspiración e importancia hacia los compañeros.
- Los colaboradores tomarán conciencia de los beneficios psicoemocionales que conlleva tomar en cuenta sobre su salud mental.
- Los colaboradores al cumplir con los estándares de desempeño, serán reconocidos en las redes sociales de la empresa lo que incrementará su empoderamiento y confianza en el trabajo.

8. CONSIDERACIONES FINALES

8.1 CONCLUSIONES

El estudio del síndrome de burnout en las empresas es de vital importancia debido a su impacto en la salud y bienestar de los empleados, la productividad y desempeño laboral, la retención y satisfacción de los empleados, el clima y cultura organizacional, así como desde la perspectiva de la responsabilidad social y ética empresarial. Comprender y abordar este síndrome permitirá a las empresas promover un ambiente laboral saludable, mejorar la productividad y satisfacción de sus empleados, y cumplir con sus responsabilidades sociales y éticas.

Este Trabajo Final de Maestría (TFM), logró estudiar la relación del Síndrome de Burnout en relación con el desempeño laboral, obtenido las siguientes aportaciones:

- ❖ Impacto negativo en el desempeño laboral: El síndrome de burnout tiene un impacto significativamente negativo en el desempeño laboral de los empleados. Los individuos que experimentan burnout suelen mostrar una disminución en su eficacia y rendimiento en el trabajo. Esto se manifiesta en una menor productividad, un aumento en los errores y una disminución en la calidad del trabajo realizado.

- ❖ Agotamiento emocional y falta de motivación: El agotamiento emocional, que es uno de los componentes clave del burnout, conduce a una disminución en la motivación y el compromiso con el trabajo. Los empleados agotados emocionalmente tienden a experimentar una sensación de apatía, desinterés y falta de energía para realizar sus tareas laborales de manera efectiva.

- ❖ Dificultades en las relaciones laborales: El síndrome de burnout también puede afectar negativamente las relaciones laborales. Los empleados que sufren de burnout pueden experimentar dificultades para comunicarse y

colaborar con sus compañeros de trabajo. Esto puede tener un impacto en la dinámica del equipo, la cohesión y la eficacia de la colaboración en el lugar de trabajo.

❖ Ausentismo y rotación de personal: El burnout está asociado con un mayor riesgo de ausentismo laboral y una mayor probabilidad de abandono del empleo. Los empleados que experimentan altos niveles de burnout son más propensos a faltar al trabajo debido a problemas de salud o simplemente a la falta de motivación. Además, el burnout también puede contribuir a una mayor rotación de personal, lo que resulta en costos adicionales para la organización.

❖ Impacto en la salud mental y física: El síndrome de burnout puede tener efectos perjudiciales tanto en la salud mental como en la física de los empleados. Los individuos con burnout pueden experimentar síntomas como ansiedad, depresión, insomnio, fatiga crónica y problemas de salud relacionados con el estrés. Estos problemas de salud pueden afectar aún más su capacidad para desempeñarse adecuadamente en el trabajo.

Finalmente, la investigación indica que existe una relación negativa entre el síndrome de burnout y el desempeño laboral. El burnout afecta la eficacia, la motivación, las relaciones laborales, el ausentismo y la rotación de personal, así como la salud mental y física de los empleados. Comprender y abordar el burnout en el entorno laboral es esencial para promover un desempeño laboral saludable, productivo y sostenible, así como para garantizar el bienestar y la satisfacción de los empleados.

8.2 DISCUSIONES TEÓRICAS

En los resultados del presente TFM hay concordancia con la teoría planteada por Maslach & Jackson (1982) quienes indican que el síndrome de Burnout cuenta con un ciclo de procesos donde se visualiza las diferentes etapas por lo que una

persona empieza a experimentar tal suceso, por lo que en base a ello se pudo plantear el cuestionario de la variable en mención. A su vez, se anexa con la teoría de equidad planteada por Vroom (1964) dónde el desempeño laboral de los colaboradores está supeditado a las expectativas que tengan sobre el puesto tomando en cuenta factores que les permitan encontrarse satisfechos en sus labores. Ambas teorías se interrelacionan debido a que, un colaborador si no se encuentra emocionalmente estable no podrá llenar sus expectativas en sus labores por lo que su desempeño laboral será deficiente.

Entre otras teorías interrelacionadas de las variables, encontramos:

- Teoría del agotamiento de recursos: Esta teoría desarrollada por Lazarus & Folkman (1984) indican que, los individuos experimentan una falta de recursos necesarios para hacer frente a las demandas laborales. Estos recursos pueden ser físicos, emocionales o cognitivos. El agotamiento de recursos se asocia negativamente con el desempeño laboral, ya que los individuos afectados tienen dificultades para concentrarse, tomar decisiones y mantener altos niveles de productividad.
- Modelo de pérdida de motivación: De igual manera, Maslach (2009) refiere que, el síndrome de burnout conduce a una pérdida gradual de la motivación intrínseca en el trabajo. A medida que los individuos experimentan agotamiento emocional y despersonalización, su motivación para realizar sus tareas laborales disminuye. Esta falta de motivación intrínseca se traduce en un menor desempeño en el trabajo, ya que los individuos se sienten menos comprometidos y comprometidos con sus responsabilidades laborales.
- Modelo de estrés laboral: Los autores Cartwright & Cooper (1999) conceptualizan al síndrome de Burnout como una respuesta al estrés crónico en el entorno laboral. Este modelo sugiere que el agotamiento emocional y la despersonalización, dos componentes clave del síndrome de burnout, son respuestas adaptativas al estrés laboral prolongado. A medida que estos síntomas se intensifican, el desempeño laboral se ve afectado negativamente, ya que los individuos pueden experimentar

dificultades para lidiar con las demandas laborales y mantener un rendimiento óptimo.

- Perspectiva de la interacción entre el individuo y el entorno laboral: Finalmente, los autores Bakker & Demerouti (2013) sostienen que, esta perspectiva enfatiza la interacción dinámica entre los factores individuales y los factores del entorno laboral que contribuyen al síndrome de burnout y al desempeño laboral. Factores individuales, como los rasgos de personalidad y las estrategias de afrontamiento, pueden influir en la forma en que los individuos perciben y responden al estrés laboral, lo que a su vez afecta su nivel de agotamiento y su desempeño en el trabajo.

8.3 LIMITANTES DEL CASO

A través del desarrollo de las propuestas de solución al problema general se evidenciaron las siguientes limitaciones a lo largo de la investigación:

- ❖ A nivel organizacional: Implementar dos programas resultó ser desafiante para el área de talento humano teniendo en cuenta que se contaba con la cantidad de personal reducido para la puesta en marcha de los proyectos.
- ❖ Dentro de la ejecución, se tuvo como limitante el factor tiempo debido a que gestionar los horarios donde no interrumpa las labores de los gerentes resultó complicado de realizar.
- ❖ Contar con un presupuesto asignado para la implementación de los programas fue rechazado por algunos socios del directorio, quienes tenían la perspectiva de que la salud mental no era un factor importante a comparación de invertir sobre estrategias de incrementar las ventas.
- ❖ Medir los resultados cualitativos resulta complicado sino cuenta con los indicadores correctos establecidos.

8.4 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En el futuro, este trabajo de investigación puede ser replicable en empresas de rubros diferentes, tamaños diferentes e incluso en organizaciones que conlleven un grupo humano como instituciones, universidades, hospitales, comunidades,

entre otros. Debido a que, el empleo de la inteligencia emocional y el control de emociones seguirá siendo un tema importante a tratar e incluso por encima de resultados cuantitativos (ventas, rotación, EBITDA, inversión), sin el factor humano no se podría evaluar el crecimiento de la empresa ni el alcance de los objetivos. Si bien es cierto, medir resultados cualitativos no es fácil, se deberá hacer uso de herramientas que permitan evidenciar progresos en el desempeño general de los colaboradores previa evaluación de sus elementos cognitivos.

8.5 APRENDIZAJES PERSONALES Y PROFESIONALES

El presente TFM me ha permitido adquirir varios aprendizajes personales y profesionales significativos, entre cuales son:

- **Comprensión profunda del síndrome de burnout:** Al sumergirme en la investigación sobre el síndrome de burnout, desarrollé una comprensión profunda de sus causas, síntomas y consecuencias tanto a nivel individual como organizacional. Esto me permite identificar y analizar los factores que contribuyen al desarrollo del burnout y cómo impacta en el bienestar y el desempeño de los empleados.
- **Sensibilización sobre el bienestar laboral y la salud mental:** El estudio del síndrome de burnout hizo que tenga mayor sensibilidad sobre la importancia del bienestar laboral y la salud mental en el entorno empresarial. Soy consciente de la importancia de crear entornos laborales saludables, donde se promueva un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal, se fomente la resiliencia y se brinden recursos y apoyo a los empleados.
- **Conocimiento de las estrategias de prevención y gestión del burnout:** A medida que investigue sobre el síndrome de burnout, te familiarizaré con las estrategias y técnicas utilizadas para prevenir y gestionar el burnout en el entorno laboral. Podré explorar intervenciones organizacionales, programas de bienestar y estrategias de autocuidado que pueden ayudar a mitigar los efectos negativos del burnout tanto a nivel individual como en las empresas en que me desempeñe.

9. REFERENCIAS

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-.
- Camisón, C., & Cruz, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 1(17), 79-102.
- Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S., & Sager, C. (1993). *A Theory of Performance*. In: Schmitt, N. and Borman, W.C., Eds., *Personnel Selection in Organizations*, Jossey-Bass. San Francisco.
- Cartwright, S., & Cooper, C. (1999). Una estrategia organizacional integrada para reducir el estrés del puesto de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15(2), 199-208.
- Elizundia, M. (2023). *El impacto del Barómetro de Salario Emocional en el Negocio: Un Caso Práctico*. Obtenido de Emotional Salary Barometer: <https://emotional-salary.com/es/blog/el-impacto-del-barometro-de-salario-emocional-en-el-negocio-un-caso-practico/>
- Freudenberger, H. (1980). *Burn-out*. Nueva York: Doubleday.
- Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del Rendimiento Laboral*. Buenos Aires: Teseo.
- Gil - Monte, P. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Madrid: Pirámide.
- Gil – Monte, P., & Peiró, J. (1999). Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo. *Anales de Psicología*(15), 261 – 268.
- Gil – Monte, P., Peiró, J., & Valcárcel, P. (1998). A model of burnout process development: An alternative from appraisal models of stress. *Comportamiento Organizacional e Gestao*(4), 165 – 179.
- Golembiewski, R., Munzenrider, R., & Carter, D. (1983). Phases of progressive burnout and their work site covariants: Critical issues in OD research and praxis. *Journal of Applied Behavioral Science*(19), 461 – 481.

- González-García, H., Martinent, G., & Pelegrín, A. (2020). Sport emotions profiles: Relationships with burnout and coping skills among competitive athletes. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 15(1), 9-16. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1747954119884039>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucío, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Jiménez, J., & Lizeth, I. (2015). *"Las empresas y el síndrome de Burnout en directivos"*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Latina, México. Obtenido de <https://repositorio.unam.mx/contenidos/395416>
- Klingner, E., & Nalbandian, J. (2002). *Administración del Personal en el Sector Público*. México: ELIAC.
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and coping*. EEUU: Springer Publishing Company.
- Leiter, M. (1993). Burnout as a developmental process: Consideration of models. En W. B. Schaufeli, C. Maslach, C. y Marek, T. (eds) Professional burnout. *Recent developments in theory and research*, 237 - 250.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. En M. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Co.
- Maslach, C. (Abril - Junio de 2009). Comprendiendo el Burnout. *Ciencia & Trabajo*, 32(11), 37-43.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1982). *"Burnout in health professions: A social psychological analysis"*. New Jersey: Erlbaum.
- Murphy, K. (1989). *Dimensions of Job Performance*. In: Dillon, R.F. and Pelligrino, J.W., Eds., *Testing: Theoretical and Applied Perspectives*. New York: Praeger.
- Nunura Linares, L. E. (2016). *"Burnout en profesionales de establecimientos de salud del primer nivel de atención de Lima Metropolitana"* (Tesis de título profesional). Universidad de Lima, Lima, Perú. Obtenido de

https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/3282/Nunura_Linares_%20Luis.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México DF: Pearson Educación.

Rodríguez Mantilla, J., & Fernández Díaz, J. (Agosto de 2012). "El Síndrome de Burnout en el profesorado de secundaria y su relación con variables personales y profesionales". (R. d. Rioja, Ed.) Obtenido de <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/3796/El%20s%c3%adndrome%20de%20Burnout.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

Romero Bermúdez, E., & Díaz Camacho, J. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, XL(3-4), 127-142.

Sigcha González, F. (2012-2013). "El Síndrome de Burnout (Deterioro profesional) y su impacto en el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa eléctrica provincial Cotopaxi S.A. 2012-2013". (Tesis de título profesional). (U. T. Ambato, Ed.)

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley & Sons.

10. ANEXOS

10.1 CUESTIONARIOS

Instrumento 1: MBI Inventario de Burnout de Maslach

Nº	ITEMS	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi siempre	Siempre
01	Me siento emocionalmente defraudado en mi trabajo.					
02	Cuando termino mi jornada de trabajo me siento agotado.					
03	Cuando me levanto por la mañana y me enfrento a otra jornada de trabajo me siento agotado.					
04	Fácilmente comprendo como se sienten las personas.					
05	Siento que estoy tratando a algunos beneficiados de mí, como si fuesen objetos impersonales.					
06	Siento que trabajar todo el día con la gente me cansa.					
07	Trato eficazmente los problemas de las personas.					
08	Siento que mi trabajo me está desgastando.					
09	Siento que estoy influyendo positivamente en las vidas de otras personas a través de mi trabajo.					
10	Siento que me he hecho más duro con la gente.					
11	Me preocupa que este trabajo me está endureciendo emocionalmente.					
12	Me siento muy enérgico en mi trabajo.					
13	Me siento frustrado por el trabajo.					
14	Siento que estoy demasiado tiempo en mi trabajo.					
15	Siento que realmente no me importa lo que les ocurra a las personas a las que tengo que atender profesionalmente.					
16	Trabajar directamente con las personas me causa estrés.					
17	Siento que puedo crear con facilidad un clima agradable en mi trabajo.					
18	Me siento estimulado después de haber trabajado íntimamente con quienes tengo que atender.					
19	Creo que consigo muchas cosas valiosas en este trabajo.					
20	Me siento como si estuviera al límite de mis posibilidades.					
21	Siento que en mi trabajo los problemas emocionales son tratados de forma adecuada.					
22	Creo que las personas que trato me culpan de algunos de sus problemas.					

Instrumento 2: Desempeño laboral

Nº	ITEMS	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Casi siempre	Siempre
Desempeño en las tareas						
01	Soy capaz de hacer bien mi trabajo porque le dedico el tiempo y el esfuerzo necesario.					
02	Se me ocurren soluciones creativas y eficientes frente a los problemas que se presentan.					
03	Cuento con capacidad de organización y planificación en sus tareas					
04	Cuando termino con el trabajo asignado, comienzo con nuevas tareas sin que me lo pidan.					
05	En mi trabajo, tengo en mente los resultados que debo lograr.					
Desempeño contextual						
06	Me capacito continuamente para estar actualizado con los conocimientos a mi puesto asignado.					
07	Encuentro satisfactorio buscar nuevos desafíos en mi trabajo.					
08	Planifico mi trabajo de manera tal que pude hacerlo en un tiempo óptimo.					
09	Colaboro y coordino eficazmente con mis compañeros de trabajo.					
10	Me siento comprometido con la organización					
Desempeño organizacional						
11	Mantengo un buen rendimiento laboral					
12	Realizo un uso adecuado del tiempo y recursos asignados.					
13	Asisto puntualmente al trabajo.					
14	El resultado de mi trabajo está alineado a los objetivos organizacionales.					
15	Me preocupo por alcanzar las metas asignadas.					

10.2 TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS

Tabulación de la variable 1 Síndrome de Burnout

Encuestados	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	TOTAL	D1	D2	D3
1	2	3	1	5	1	2	5	3	5	2	3	4	3	2	2	2	4	3	3	3	2	1	61	21	9	31
2	3	4	4	4	2	2	4	3	5	3	3	4	2	3	2	3	4	3	4	3	3	3	71	27	13	31
3	1	4	3	3	1	2	3	2	3	2	2	5	2	2	2	3	5	4	5	2	4	2	62	21	9	32
4	1	1	1	5	1	1	3	1	3	1	1	5	1	3	2	1	5	3	5	2	3	2	51	12	7	32
5	1	3	2	4	1	2	4	3	4	2	2	4	2	3	2	2	5	4	5	3	4	1	63	21	8	34
6	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	2	3	3	4	4	4	2	2	4	3	4	74	32	19	23
7	1	2	2	4	2	1	4	1	4	2	1	2	1	3	2	1	4	4	5	3	4	2	55	15	9	31
Total	1.7	3.0	2.4	4.0	1.6	2.0	3.7	2.3	4.0	2.3	2.3	3.7	2.0	2.7	2.3	2.3	4.4	3.3	4.1	2.9	3.3	2.1	437	149	74	214

Tabulación de la variable 2 Desempeño laboral

Encuestados	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Total	D1	D2	D3
1	4	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	2	5	2	2	42	13	15	14
2	3	5	3	2	3	3	1	2	5	3	5	5	2	2	2	46	16	14	16
3	2	2	5	3	3	3	2	3	2	4	2	3	4	3	3	44	15	14	15
4	1	2	3	2	3	2	3	3	1	4	1	5	2	4	2	38	11	13	14
5	2	2	4	3	2	2	3	4	3	3	3	4	1	2	4	42	13	15	14
6	4	4	4	2	4	3	2	3	1	2	4	4	5	4	3	49	18	11	20
7	3	5	3	5	3	5	3	2	2	5	5	1	2	2	3	49	19	17	13
Total	2.7	3.3	3.4	2.6	3.0	3.0	2.4	2.9	2.4	3.4	3.3	3.4	3.0	2.7	2.7	310	105	99	106

10.3 FICHAS DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Apellido y Nombre del experto: Manuel Ramos R.
Cargo e institución dónde labora: Gerente General de Manu Franquicia SAC
Nombre del instrumento: Instrumento 1: MBI Inventario de Burnout de Maslach
Autor del instrumento: Lic. Stephany Patiuska Díaz O'Connor

ITEMS	PREGUNTAS	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
02	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
03	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
04	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
05	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
06	¿Los ítems están redactados de forma clara y precisa?	X		
07	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
08	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
09	¿Se debe incrementar el número de ítems?		X	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		X	

Aportes y/o sugerencias:


Firma

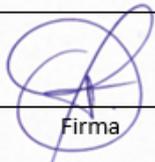
Fecha: 11 de julio del 2023. |

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Apellido y Nombre del experto: Oscar Díaz R.
 Cargo e institución dónde labora: Jefe de Planeamiento y Desarrollo CSJU
 Nombre del instrumento: Instrumento 2: Desempeño laboral
 Autor del instrumento: Lic. Stephany Patiuska Díaz O'Connor

ITEMS	PREGUNTAS	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
01	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
02	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
03	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
04	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
05	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
06	¿Los ítems están redactados de forma clara y precisa?	X		
07	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
08	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
09	¿Se debe incrementar el número de ítems?		X	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		X	

Aportes y/o sugerencias:



Firma

Fecha: 11 de julio del 2023.



COMPETENCIAS DE EXCELENCIA – COMPAÑEROS MANU

Franquicia Manu Café
Versión 01 - 2023 - GTH





2

RESUMEN

1 ¿Qué son las competencias de excelencia?

Es un conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar - querer hacer), los cuales permitirán que los compañeros de Manu Café se desempeñen con excelencia.

2 ¿Cómo se miden las competencias?

Las escalas de medición de las competencias de excelencia se medirán de la siguiente manera:

- **CE:** Colabora por excelencia.
- **SE:** Supera las expectativas.
- **CS:** Cumple con el estándar.
- **DM:** Debe mejorar.

3 ¿Cómo los aplico?

Las competencias de excelencia se aplican en cualquier situación donde pongan en práctica sus funciones y desarrollo de su puesto de trabajo. Todo aquel que, aspire la más alta calificación estará un paso más adelante para ser considerado colaborador Manu del mes.

LIDERAZGO

Realizar sus funciones colaborando con mi equipo de trabajo, apporto con mis ideas y soluciones de mejora.

- **CE: Colabora por excelencia.**

Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. El flujo de comunicación con su equipo es bidireccional.

- **SE: Supera las expectativas.**

Orienta la acción de su grupo de trabajo bajo los conocimientos obtenidos.

- **CS: Cumple con el estándar.**

Puede orientar el accionar del grupo a su cargo fijando objetivos y realizando el seguimiento de los mismos.

- **DM: Debe mejorar.**

Tiene escasa capacidad para orientar al grupo a su cargo y fijar objetivos.



ORIENTADO AL CLIENTE

Servir al cliente como asesor estratégico, evaluando sus necesidades y satisfaciendo sus deseos. Conectar a una relación a largo plazo con el cliente.

- **CE: Colabora por excelencia.**

Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros.

- **SE: Supera las expectativas.**

Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.

- **CS: Cumple con el estándar.**

Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.

- **DM: Debe mejorar.**

Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.



4

APRENDIZAJE CONTINUO

Resalta su experiencia mediante la acción de compartir y enseñar con información importante a sus compañeros.

- **CE: Colabora por excelencia.**

Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas en diferentes áreas. Muestra interés excepcional por aprender algo nuevo cada día.

- **SE: Supera las expectativas.**

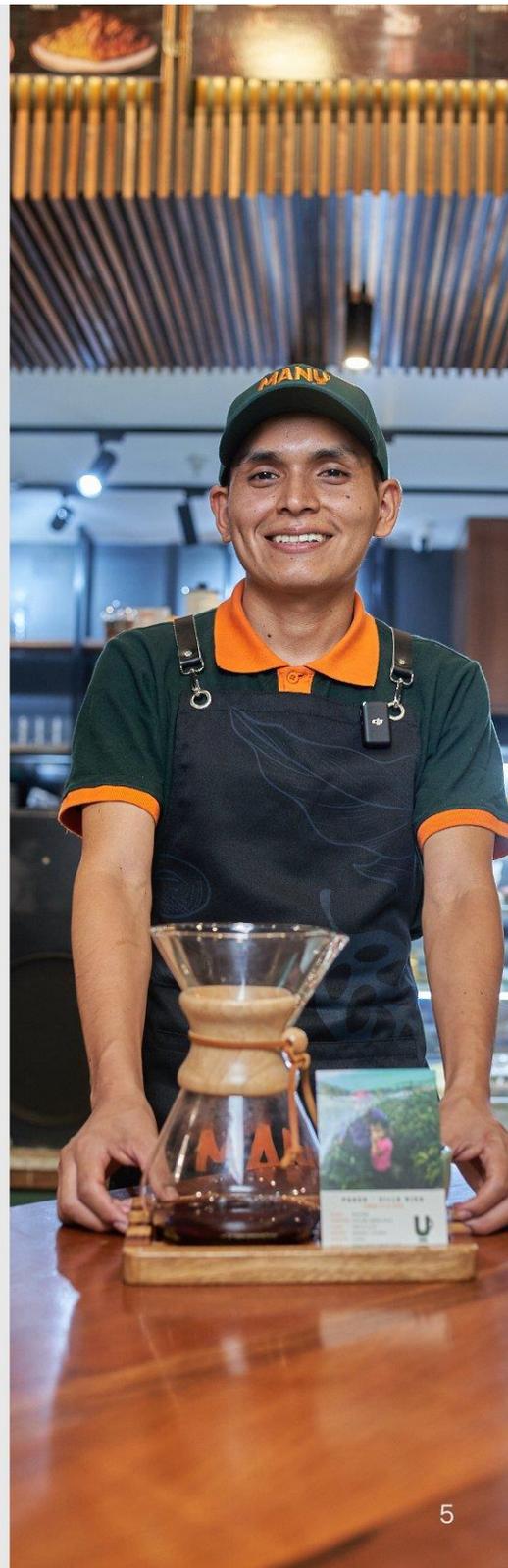
Ofrece sus conocimientos y experiencia en el área que le corresponde actuando como un agente de cambio.

- **CS: Cumple con el estándar.**

Actúa a partir de que le solicitan compartir sus conocimientos y experiencia. Poco interés por aprender sobre su puesto.

- **DM: Debe mejorar.**

No muestra interés de compartir sus conocimientos ni adquirir nuevo aprendizaje de sus funciones.



5

TRABAJO EN EQUIPO

Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Se preocupa por el desempeño de los compañeros de la empresa para alcanzar los objetivos trazados.

- **CE: Colabora por excelencia.**

Participa activamente sin esperar nada a cambio porque considera cuán importante es ser una parte fundamental del equipo.

- **SE: Supera las expectativas.**

Participa en su equipo de trabajo según lo requerido demostrando sus habilidades y buen desempeño.

- **CS: Cumple con el estándar.**

Participa en su equipo de trabajo según sus funciones y obligaciones para el alcance de los objetivos.

- **DM: Debe mejorar.**

No participa en su equipo de trabajo, realiza sus funciones por su cuenta y personalmente.



6

ORIENTADO A LOS RESULTADOS

—

Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.

- **CE: Colabora por excelencia.**

Conoce por excelencia el valor de superar las expectativas de los clientes para alcanzar las metas mensuales.

- **SE: Supera las expectativas.**

Actúa para lograr buenos resultados hacia los objetivos establecidos.

- **CS: Cumple con el estándar.**

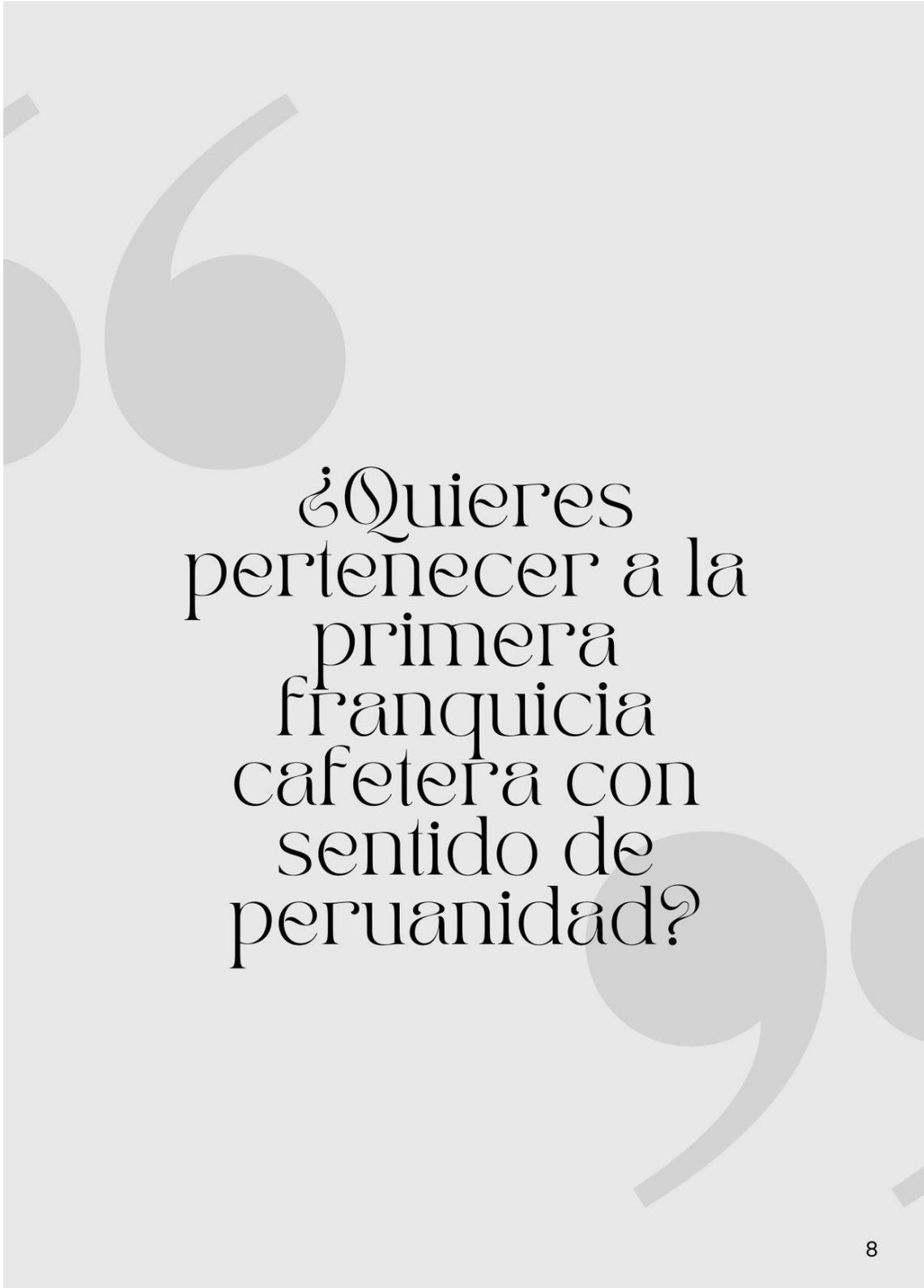
Realiza cambios pequeños específicos en sus labores para conseguir mejoras dentro de lo normal.

- **DM: Debe mejorar.**

Realiza sus funciones sin rumbo y del día sin tomar en cuenta los objetivos planteados.



7



¿Quieres
pertenecer a la
primera
franquicia
cafetera con
sentido de
peruanidad?

8