

PROPUESTA DE MEJORA A LA RENTABILIDAD
DE LA EMPRESA X A PARTIR DE LA EVALUACIÓN
360° A RECURSOS HUMANOS

PROPOSAL TO IMPROVE THE PROFITABILITY OF
COMPANY X, BASED ON THE 360° EVALUATION TO
HUMAN RESOURCES

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Chávez, María Fernanda ¹

UVP Universidad del Valle de Puebla

fernandacomunicacion01@gmail.com

ORCID: 0009-0000-7678-5981

Barradas, Omar ²

UVP Universidad del Valle de Puebla

omaricevich@hotmail.com

Recibido el 3 de abril de 2024. Aceptado el 25 de junio de 2024. Publicado el 31 de agosto de 2024.

Reseña de Autor ¹

Comunicóloga organizacional con experiencia en los sectores público, social, educativo e industrial, así como colaboradora en proyectos deportivos a nivel estatal. Durante la Maestría en Dirección de Empresas se enfocó en materia de procesos y capital humano, trabaja proyectos de investigación en servicio al cliente y experiencias de usuario. Facilitadora en programas de responsabilidad en el uso de redes sociales, seguridad cibernética e impulso de marcas, así como herramientas para creación de contenidos, monitoreo y analíticos. Docente universitaria en materias de creación de modelos de negocio, así como consultora para proyectos emprendedores y administrativos. Participa en pódcast de educación y negocios, como invitada y como anfitriona. Actualmente es la Directora Administrativa de AF Comunicación Integral, da acompañamiento profesional y personalizado para las necesidades de cada objetivo de las marcas que colaboran con la agencia.

Reseña de Autor ²

Licenciado en Economía con Maestría en Dirección de Empresas, con más de dos décadas de experiencia comercial. Ha asumido roles de mayor responsabilidad, incluyendo jefatura de ventas, liderando equipos para alcanzar y superar objetivos y roles de gerencia regional, donde coordinó estrategias de ventas en diversas ubicaciones geográficas, optimizando recursos y maximizando resultados. Esta experiencia le preparó para el desafío de la gerencia comercial, donde ha tenido

la oportunidad de diseñar y ejecutar estrategias a nivel empresarial, gestionando no solo equipos de ventas, sino también departamentos enteros enfocados en el crecimiento y la rentabilidad. Su enfoque siempre ha sido crear un ambiente de trabajo colaborativo y motivador.

Resumen

Esta investigación se realiza con motivo de diferentes observaciones que existieron por parte de consumidores y colaboradores de la Empresa X acerca del servicio al cliente previo a la Pandemia del COVID-19 en el Estado de Puebla, motivo por el cual se diseñó una estrategia de análisis de los factores internos, a través de la aplicación de instrumentos para Evaluación 360° al personal operativo, supervisión y gerencia, por medio de una escala de Likert que permitiera revisar cada uno de los aspectos más relevantes para otorgar información sobre comunicación, liderazgo, motivación, seguridad, orden y limpieza, capacitación y desarrollo, actitud y colaboración, solución de problemas, ambiente de trabajo, capacidad personal, costos y productividad.

A través de diferentes referencias de autores que abordan temas con el enfoque de gestión y administración, los resultados cuantitativos de este ejercicio toman relevancia para la traducción cualitativa que proporciona el trabajo realizado durante este proyecto.

Palabras clave: Gestión, administración, evaluación 360°, capital humano, toma de decisiones.

Abstract

This research is carried out due to different observations that existed by consumers and collaborators of Company of internal factors, through the application of instruments for 360° Evaluation to operational, supervisory and management staff, through a Likert scale that allowed each of the most relevant aspects to be reviewed to provide information on communication, leadership, motivation, safety, order and cleanliness, training and development, attitude and collaboration, problem solving, work environment, personal capacity, costs and productivity.

Through different references from authors who address topics with a management and administration approach, the quantitative results of this exercise become relevant for the qualitative translation provided by the work carried out during this project.

Keywords: Management, administration, 360° evaluation, human capital, decision making.

Introducción

El presente artículo aborda una exhaustiva revisión de la literatura concerniente a los fundamentos de la administración. El análisis engloba aspectos clave, tales como la definición de la administración, las funciones administrativas, los principios

rectores, y la diversidad de formas organizativas. Además, se examina en detalle la trascendental importancia de la gestión del talento humano y su vinculación con la mejora de la rentabilidad, fundamentada en la práctica de la evaluación 360°. La investigación se llevó a cabo en una empresa perteneciente al sector turístico, específicamente en la industria restaurantera y de entretenimiento. Su objetivo primordial fue instaurar mejoras sustanciales basadas en los resultados arrojados por una evaluación 360°, la cual se aplicó con el propósito de identificar tanto las áreas problemáticas, representadas como “banderas rojas” en la organización, como los espacios con un potencial significativo de mejora, a partir de la retroalimentación proporcionada por la alta dirección. Las conclusiones destacan la relevancia de contar con estrategias efectivas para analizar las diversas facetas de una empresa; asimismo, se subraya la importancia de diseñar e implementar instrumentos de evaluación adecuados que se ajusten al tipo y tamaño de la organización, cuyo enfoque permita canalizar los esfuerzos tanto de los responsables de la toma de decisiones como de quienes llevan a cabo la evaluación, en pos de lograr las mejoras necesarias en la estructura y funcionamiento de la organización.

Revisión bibliográfica

La administración es una disciplina esencial para cualquier organización, ya que se encarga de aplicar los recursos de manera eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa, maximizando la productividad y reduciendo los costos (Koontz, et al., 2012). En este documento se abordan los fundamentos administrativos adecuados en una organización, incluyendo su definición, las funciones administrativas, los principios, los tipos de organizaciones y la importancia de la gestión del talento humano, como los elementos teóricos donde descansa la problemática de la propuesta. Administrar se define como el proceso estructural de una empresa de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos que le doten de herramientas,

medios y estrategias para alcanzar su máximo potencial, de manera eficiente y eficaz . Por su parte, la eficiencia se refiere a la capacidad de utilizar los recursos de manera óptima, mientras que la eficacia se refiere a la capacidad de alcanzar los objetivos de la organización (Koontz, et al., 2012). Esta es una disciplina amplia que se aplica en todo tipo de organizaciones, desde empresas hasta instituciones gubernamentales y sin fines de lucro.

Para los fines de este estudio, se identifican las siguientes funciones administrativas básicas que son las actividades que realiza un gestor para llevar a cabo el proceso administrativo. Estas son planificación, organización, dirección y control (Koontz, et al., 2012). La planificación implica definir los objetivos de la organización, desarrollar planes para alcanzar esos objetivos y establecer las estrategias para implementar los planes, mientras que la organización se refiere a la estructura de la organización y cómo se asignan los recursos para alcanzar los objetivos.

Daft (2015) da una mayor importancia al rol de los gerentes, ya que de acuerdo con él y reforzando los dos últimos puntos de Koontz (2012), la dirección implica influir en los empleados para que trabajen hacia los objetivos de la organización, mientras que el control implica medir y corregir el desempeño para asegurarse de que la organización esté en el camino correcto para alcanzar sus objetivos. Por ello, “los gerentes deben llevar a cabo las cuatro funciones para lograr los objetivos organizacionales” destacando que el éxito de los gerentes depende de su capacidad para equilibrar estas funciones y aplicarlas en el contexto apropiado.

Por otro lado, de forma resumida y considerando los aspectos más relevantes para este trabajo, Henry Fayol desde 1916 pensó una serie de elementos que establecen los principios de la administración clásica y moderna al definir las pautas que deben seguir los administradores para llevar a cabo su trabajo de manera efectiva (González, 2023). Estos principios son: la unidad de mando, la

división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, la disciplina, la centralización, la jerarquía, el equilibrio y la unidad de dirección.

En el orden citado y útil para argumentar este tema, la unidad de mando se refiere a que cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior para mantener la línea de acción. La división del trabajo implica que cada empleado debe tener tareas específicas para aumentar la eficiencia (González, 2023). La autoridad y responsabilidad se refiere a que los administradores deben tener la facultad necesaria para tomar decisiones y los empleados deben asumir la responsabilidad de sus acciones. La disciplina se refiere a que los colaboradores deben respetar las reglas y regulaciones de la organización.

La centralización es la concentración de la autoridad en la Alta Gerencia. La jerarquía implica que la organización debe tener una cadena de mando clara (Robbins et al., 2016). El equilibrio se refiere a que la Alta Gerencia debe conocer los objetivos personales de los empleados para nivelar y generar una estrategia que permita que se alineen con los de la organización. Finalmente, la unidad de dirección implica que todos los esfuerzos de la organización deben estar enfocados en alcanzar el plan general de la empresa (Robbins et al., 2016). Es decir, la importancia de una adecuada administración empresarial es porque juega un papel fundamental en la construcción de una cultura organizacional alineada con sus fines.

A continuación, se presentan algunas formas en las que una buena administración empresarial puede contribuir al diseño de una cultura organizacional saludable:

1. Definición de valores y principios: la administración empresarial debe definir la columna vertebral que guiará el comportamiento y la cultura de la organización. Estos valores y principios deben ser comunicados claramente a los empleados para que sepan qué se espera de ellos en términos de conducta y comportamiento. (Kotter y Heskett, 2011)

2. Establecimiento de políticas claras: una buena administración empresarial establece políticas coherentes y bien definidas que rigen el comportamiento de los empleados. Deben estar alineadas con los valores y principios de la organización y deben ser aplicadas de manera justa y consistente. (Schein, 2010)
3. Comunicación efectiva: La administración empresarial debe informar de manera asertiva y puntual los objetivos y metas de la organización a los empleados. Esto les permitirá entender su papel en la organización y cómo sus acciones contribuyen al éxito de la misma. (Schein, 2010)
4. Fomento de la colaboración y el trabajo en equipo: una buena administración empresarial ejercita y promueve la colaboración y el trabajo en equipo entre las diferentes áreas. Esto no solo mejora la productividad y la calidad del trabajo, sino que también ayuda a construir una cultura organizacional más colaborativa y positiva. (Kotter y Heskett, 2011)
5. Reconocimiento y recompensas: la administración empresarial debe reconocer y recompensar el buen desempeño y los comportamientos que están alineados con los valores y principios de la organización. Esto no solo incentiva a los empleados a mantener estos comportamientos, sino que también refuerza la cultura organizacional que se quiere construir. (Kotter y Heskett, 2011)

Derivado de lo anterior, la alineación de todas las aristas que componen de manera interna el proyecto empresarial da rumbo a todos sus colaboradores y socios. Por otra parte, para poder gestionar lo necesario para esta evaluación, se consideran los instrumentos de gestión organizacional, que son herramientas que se utilizan para cumplir las funciones administrativas. La elección de los mejores, dependerá de las necesidades y objetivos específicos de cada empresa.

A continuación, se presentan algunos de los instrumentos de gestión organizacional más utilizados:

1. **Planificación estratégica:** es un proceso que se utiliza para definir la dirección que seguirá la empresa y establecer los objetivos y estrategias que permitirán alcanzarla. (Aguilar, 2003).
2. **Presupuesto:** es un instrumento que se utiliza para planificar y controlar los recursos financieros de la empresa. Permite establecer cuánto se debe gastar en cada área y asegura que la empresa cuente con los recursos necesarios para cumplir con sus objetivos. (Aguilar, 2003).
3. **Balanced Scorecard o cuadro de mando integral:** es la forma en la que se representa la estrategia del negocio, basado en los objetivos e identidad de la empresa, implementando una serie de indicadores a cumplir, atendiendo a las primicias de: qué se puede mejorar, cómo se puede sobresalir, cómo nos perciben los clientes y cómo nos percibe la gente que invierte en la marca. (Méndez y Méndez, 2021)
4. **Gestión por procesos:** es un enfoque que se utiliza para organizar y mejorar los procesos de la empresa. Permite identificar los procesos clave de la empresa y mejorarlos para aumentar la eficiencia y la eficacia de la organización. (International Organization for Standardization, 2015)
5. **Evaluación del desempeño:** es un instrumento que se utiliza para medir el desempeño de los empleados de la empresa. Permite identificar las fortalezas y debilidades de cada empleado y establecer planes de acción para mejorar el desempeño.

Después de haber visto los instrumentos de una gestión eficiente, a continuación daremos paso a la estrategia de búsqueda de información analítica para llevar a cabo el sustento de decisiones.

La Evaluación 360°

Para este punto en particular lo aportado por Bracken et al. (2001) se enfoca en la retroalimentación 360°, hablando de ella como una herramienta que permite a los empleados obtener retroalimentación sobre su desempeño laboral de múltiples fuentes, tales como supervisores, colaboradores, subordinados y clientes.

El objetivo de esta evaluación es proporcionar una visión integral y holística del desempeño laboral del empleado, no solo desde la perspectiva de su supervisor directo, sino también de aquellos que trabajan con ellos en diferentes capacidades (Bracken et al., 2001). En opinión de los autores, para llevarla a cabo, se debe diseñar una encuesta que incluya preguntas abiertas y cerradas que cubran varios aspectos del desempeño laboral del empleado. Este instrumento se envía a los supervisores, colaboradores, subordinados y clientes del empleado. Una vez que se reciben todas las respuestas, se analizan y se compilan en un informe, que se comparte con el empleado. (Bracken et al., 2001)

La evaluación 360° puede ser útil en una organización porque permite a los empleados recibir retroalimentación sobre su desempeño laboral de múltiples fuentes, lo que puede ayudar a identificar fortalezas y áreas de mejora. Además, al involucrar a múltiples partes interesadas en el proceso de evaluación, se fomenta la transparencia y la colaboración en la organización (Bracken et al., 2001). Sin embargo, es importante tener en cuenta que no debe ser la única herramienta de evaluación utilizada y que los resultados deben ser analizados críticamente para asegurarse de que sean precisos y relevantes. En este tipo de evaluación:

Se busca obtener una visión global de la organización que permita identificar fortalezas y oportunidades de mejora en diferentes áreas, como son la gestión de recursos humanos, la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa, entre otras. Se lleva a cabo mediante una serie de encuestas y entrevistas diseñadas para recopilar información de diferentes partes interesadas. La información recopilada se analiza y se presenta en un informe que proporciona una visión integral de la organización y sus diferentes áreas (Bracken et al., 2001).

Entre sus beneficios a nivel organizacional, se encuentran el fomento de la transparencia y la colaboración, la identificación de áreas de oportunidad y la posibilidad de establecer objetivos de mejora específicos y medibles. Sin embargo, también es importante tener en cuenta que debe ser utilizada en conjunto con otras herramientas de evaluación, ya que los resultados deben ser interpretados críticamente para asegurarse de que sean precisos y relevantes. Bracken et al., (2001) también proponen como instrumento de gestión organizacional y complemento:

6. La gestión del talento: es un conjunto de prácticas que se utilizan para atraer, retener y desarrollar el talento en la empresa. Incluye la selección y reclutamiento, la capacitación y el desarrollo, y la gestión del desempeño.
7. La gestión del cambio: es un proceso que se utiliza para gestionar los cambios en la empresa. Permite identificar los cambios necesarios, diseñar e implementar los planes de cambio y asegurar que los cambios sean exitosos.

Es claro que el equilibrio organizacional, se sostiene a partir de un equilibrio financiero donde descansa el interés de toda empresa o unidad económica. A continuación, se desarrolla teóricamente la función financiera a este análisis.

Capital Humano

De acuerdo con Becker (1994), el capital humano se refiere al valor económico y productivo que generan las habilidades, conocimientos y experiencia de los trabajadores de una organización. Se trata de un concepto que reconoce la importancia del factor humano en la creación de valor y la generación de riqueza en una empresa. Este intangible incluye habilidades y conocimientos técnicos específicos, así como habilidades sociales y emocionales, tales como la capacidad de trabajar en equipo, la empatía, la comunicación efectiva y el liderazgo. Estos recursos son esenciales para el éxito de una organización y pueden ser desarrollados y mejorados a lo largo del tiempo (Mena, 2019).

Hablar de capital humano es hablar del conocimiento el cual se puede considerar algo propiamente del individuo, es decir es algo no material que cada individuo posee como habilidad para poder efectuar las actividades, sin embargo, este conocimiento no solo permanece en el individuo, sino que, al relacionarse con diferentes personas, lo hacen parte del conocimiento organizacional, a través de los valores, la propia cultura organizacional e incluso de los procesos y procedimientos propiamente de la naturaleza de la organización (Mena, 2019).

Las empresas que invierten en el desarrollo y capacitación de su capital humano pueden obtener una ventaja competitiva en el mercado al mejorar la calidad y eficiencia de sus operaciones, reducir los costos y aumentar la innovación. Debido a ello, Noe et al. (2017) mencionan que existen diversas estrategias que una organización puede utilizar para desarrollar y capacitar a sus colaboradores. A continuación, mencionamos algunas recomendaciones:

1. Programas de capacitación y desarrollo: las empresas pueden ofrecer estos programas para mejorar las habilidades técnicas y blandas de los empleados; pueden incluir cursos en línea, capacitaciones presenciales, talleres, conferencias y programas de mentoría.

2. Rotación de puestos: es una forma efectiva de desarrollar el capital humano, lo que permite a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos y expandir su experiencia laboral.
3. Evaluaciones de desempeño: realizadas de manera regular pueden ayudar a identificar las fortalezas y debilidades de los empleados y establecer objetivos de desarrollo personalizados.
4. Programas de incentivos: pueden motivar a los empleados a mejorar su desempeño y a desarrollar nuevas habilidades y conocimientos. Estos programas pueden incluir bonificaciones, promociones, reconocimientos y oportunidades de crecimiento profesional.
5. Cultura de aprendizaje continuo: de manera continua puede fomentar el desarrollo y la capacitación del capital humano. Las empresas pueden crear un ambiente de trabajo que apoye y fomente el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional de los empleados.

Además, los autores mencionan que la inversión en el capital humano puede mejorar la satisfacción y lealtad de los empleados, lo que a su vez puede reducir la rotación de personal y mejorar la retención del talento.

En este sentido al hablar de capital humano dentro de las organizaciones se tiene que abordar propiamente las necesidades que la empresa tiene en el presente y en el futuro es decir analizar qué es lo que espera de sus colaboradores y a su vez que es lo que la organización les puede ofrecer a sus trabajadores. De acuerdo con Castillo (2012), el proceso de la administración del capital humano comienza desde la contratación del colaborador, como es integrado por la organización, el ambiente laboral que se le ofrece, las promociones a las cuales pudiera tener acceso y la parte del incentivo lo cual llevará a la organización alcanzar mejores niveles de administración.

Desarrollo del Capital Humano

Actualmente en el mundo empresarial, se sabe que el recurso más importante es el factor humano, ya que este elemento es quien agrega el valor a las organizaciones que los posee, este factor se potencializa cuando el conocimiento propiamente de los individuos es puesto a disposición de toda la organización, por tanto, el capital humano dependerá de qué tanto esté dispuesta la organización a aprovechar y desarrollar el potencial que los colaboradores posee.

En este sentido Castillo (2012) afirma que para que el conocimiento pueda permear dentro de la organización es importante llevar a cabo procesos de capacitación y desarrollo de talentos, ya que este conocimiento no solo se encuentra en la mente del individuo, sino también permanece dentro de la organización a través de sus procedimientos, documentos y prácticas laborales que la organización establece hacia el cumplimiento de sus objetivos.

En el proceso administrativo organizacional el conocimiento humano puede ser alimentado por la obtención de datos de los indicadores que la organización pretenda medir como lo son: la rotación del personal, la cantidad de cursos impartidos de capacitación, la cantidad de colaboradores nuevos contratados entre otros indicadores. En este sentido, los resultados de los indicadores utilizados proporcionan datos que a su vez se pueden estructurar en documentos y ello a su vez se transformará en conocimiento organizacional, ya que esta información estará disponible para todos los colaboradores de la propia organización sustentado y alimentado por la propia experiencia aportada por los colaboradores.

En resumen, el capital humano se refiere al valor económico y productivo que generan las habilidades, conocimientos y experiencia de los trabajadores de una organización y es esencial para el éxito y la rentabilidad de una empresa.

Operaciones Financieras Empresariales

Para Gitman y Zutter (2019), las finanzas de una empresa se refieren a la gestión y administración de los recursos económicos de una organización, con el objetivo de maximizar su valor y rentabilidad a largo plazo. Esto incluye la planificación, el control y la evaluación de las actividades financieras de la empresa, a partir de operaciones como la inversión, la financiación, la contabilidad, la gestión de riesgos y la toma de decisiones financieras estratégicas.

Es así que, las finanzas empresariales se centran en cómo una Unidad Económica puede obtener, utilizar y gestionar sus recursos financieros de manera efectiva para alcanzar sus objetivos empresariales y maximizar su valor para los accionistas y otros interesados en la empresa (Gitman y Zutter, 2019), esto es, garantizar su rentabilidad.

Para Ross et al. (2016) la rentabilidad de una empresa se refiere a la capacidad de generar ganancias o beneficios a partir de sus actividades comerciales. Se puede expresar como un porcentaje de los ingresos o de los activos de la empresa. La rentabilidad es una medida importante de la eficacia con la que una empresa utiliza sus recursos y genera valor para los accionistas. La empresa rentable puede reinvertir en el negocio, distribuir dividendos a los accionistas y mantener una posición financiera sólida (Ross et al. 2016). Por otro lado, una empresa con baja rentabilidad puede tener dificultades para financiar sus operaciones y crecer.

Hay varias medidas de rentabilidad empresarial que se utilizan comúnmente, como el retorno sobre la inversión (ROI), el retorno sobre el patrimonio (ROE) y el margen de beneficio, donde cada medida proporciona una perspectiva diferente de la rentabilidad de la empresa y puede ser útil para diferentes fines de análisis.

La sucursal analizada -sujeto de este estudio-, forma parte de un conjunto de negocios de una sola marca, por lo que dicha unidad, física y económicamente hablando, tiene la necesidad de un adecuado manejo de los recursos y la coordinación

de varios elementos en coordinación con los de toda la organización. Se vuelve mucho más relevante para el funcionamiento de todo el negocio, de tal forma que, dentro de un modelo como este, es esencial llevar un manejo muy controlado de las finanzas para garantizar el éxito del negocio.

A continuación, y de acuerdo con Kehoe y Searcy (2019) se exponen estrategias y recomendaciones sobre cómo manejar las finanzas de una empresa:

1. **Elaborar un plan financiero detallado:** es importante crear un plan financiero que incluya una proyección de ingresos y gastos, así como una estimación de los costos iniciales de inversión. Este plan financiero debe ser realista y reflejar las metas y objetivos a largo plazo del negocio.
2. **Controlar los costos:** una de las claves para el éxito de una franquicia es mantener bajos los costos y maximizar los ingresos. Es importante llevar un registro detallado de todos los gastos y buscar maneras de reducir los costos sin sacrificar la calidad o el servicio.
3. **Utilizar el software adecuado:** es recomendable utilizar un software de gestión financiera que permita llevar un registro detallado de las finanzas, incluyendo ingresos, gastos y flujo de caja. Esto facilitará la toma de decisiones financieras y ayudará a prevenir problemas en el futuro.
4. **Establecer metas y objetivos:** es importante establecer metas y objetivos financieros a largo plazo y monitorear el progreso en su cumplimiento. Esto permitirá identificar áreas de mejora y tomar decisiones proactivas para mejorar la rentabilidad del negocio.

En resumen, el manejo controlado de las finanzas en una franquicia implica la elaboración de un plan financiero detallado, el control de costos, el uso de software

adecuado y el establecimiento de metas y objetivos a largo plazo, lo cual conduce necesariamente al factor humano y eje de la aplicación y manejo de esta propuesta.

Problema

En la industria restaurantera, donde se ubica la empresa sujeto de estudio (Empresa X), se presenta este análisis previo a la Pandemia de COVID-19, por lo que significó un problema de grandes dimensiones en el ramo y giro de esta organización.

Durante el periodo que duró la enfermedad cerraron 30,000 negocios restauranteros en México a causa de la situación sanitaria (Espinoza 2020) y en Puebla bajaron sus cortinas 40, con posibilidad de aumentar a 70 para finales de marzo del 2020 (Tenahua, 2020), con sus consecuencias y las diversas restricciones que se asumieron para contener los efectos provocados a nivel mundial; por tal razón, se tuvieron que implementar diferentes estrategias que les permitieran permanecer en funciones, como el impulso a sus empleados a mantenerse activos para que los negocios no decayeran y seguramente en muy escasos negocios se sugirió la capacitación.

La pandemia Sars-Cov-2 trajo consigo a esta empresa y a sus sucursales deudas que hasta la fecha no se han podido solventar dado que no ha habido suficientes ingresos. Mientras los gastos siguen corriendo, como el pago de rentas, servicios, agua, luz, internet y nóminas, las ventas van en caída libre. Dichas deudas se fueron acumulando en 3 años y a pesar de que la marca logró no desaparecer, estos gastos quedaron fuera de control. Ocurrió que múltiples proveedores cerraron las líneas de crédito debido a los retrasos en pagos, lo que obligó a buscar a nuevos y llegar a acuerdos que quieran ajustarse a las necesidades de la empresa.

En resumen, se detectaron sucursales de la marca, que después de pandemia ya no pudieron recuperarse porque la afluencia de personas tuvo una disminución

muy drástica e insuficiente. Había innumerables quejas de comensales por mal servicio, diversos productos de la carta no estaban disponibles por no haber sido abastecidos, las relaciones entre los trabajadores se fracturaban, a la par que crecían las quejas de los clientes generando un enrarecimiento del clima laboral de toda la organización. El mantener abiertas ciertas sucursales, garantizaba una enorme pérdida con riesgo para la empresa en general, así como afectación a la rentabilidad de la marca, ya que los recursos financieros consolidados subsidiaban a las sucursales débiles.

En la parte central de este análisis, se afirma que para el sector de servicios, como los restaurantes, en tema de atención, el cliente aprecia de manera intangible cuál es la experiencia que le deja el concepto de la marca, lo mismo que el seguimiento por parte del recurso humano que la conforma y de ahí la necesidad de conocer su opinión que contribuya al mejoramiento de la Unidad Económica y su aporte a la estabilidad financiera. Por tal motivo, la problemática se redacta de la siguiente manera:

La atención al cliente en la sucursal X de la empresa X se ve afectada como consecuencia del bajo seguimiento a las problemáticas internas por parte de la Alta Dirección del corporativo, impactando directamente en la percepción del servicio otorgado y consecuentemente en las finanzas de la empresa.

En este caso, la aplicación de una evaluación 360° es la herramienta estratégica que se utiliza para conocer las áreas de oportunidad y de mejora de la organización y con ello, evitar el cierre de más Unidad de Negocios de la empresa X.

Preguntas

El cuestionamiento para iniciar con una investigación es parte primordial del proceso. Ramos (2016) compila que las preguntas deben contar con actualidad,

aporte al conocimiento, viabilidad, factibilidad, pertinencia, precisión, interés y ética. Para tal efecto, se redactan las siguientes:

¿Cómo afecta la falta de disponibilidad de productos ofertados en la carta y el mal servicio al cliente a las ventas de la sucursal X en la empresa X?

¿Cuáles son las observaciones más recurrentes por parte de los clientes respecto al servicio al cliente de la sucursal X de la empresa X?

¿Qué decisiones financieras se deben tomar con base en la información generada por la Evaluación 360° con miras al sostenimiento de la empresa X?

Hipótesis

La hipótesis es un enunciado presumible de la relación entre dos o más variables. Son pautas para una investigación, pues muestran lo que estamos buscando o tratando de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas a manera de proposiciones (Espinoza, 2018). Para las bases de este ensayo, la hipótesis se redacta de la siguiente manera: “La crisis por la pandemia de la covid 19 afecta significativamente a los resultados financieros de la empresa x, generando conflictos administrativos y de talento de personal”.

Esta información permite generar un nexo entre la teoría y la realidad empírica, entre el sistema formalizado y la investigación (Espinoza, 2018).

Variables

Se identifican los siguientes:

1. Resultados financieros

2. Conflictos administrativos
3. Talentos de personal (R.H)
4. Pandemia Covid 19

Sólo se utilizan las primeras 3 variables, considerando como contexto la cuarta.

Atributos

1. De los anteriores, se desglosan los más pertinentes:
2. Rentabilidad, deudas, retraso en nómina
3. Subsidiaridad, relaciones entre pares y subordinados
4. Motivación, rotación de personal, productividad
5. Periodo de duración del confinamiento

En secuencia y con la finalidad de profundizar en las problemáticas detectadas, en donde se toman en cuenta la opinión y retroalimentación de los colaboradores, se diseñan estrategias acorde a los hallazgos de las áreas que requieren mayor atención, distinguiendo si existe el enfoque de logro de objetivos.

Metodología

El diseño de esta investigación es cualitativo con enfoque descriptivo de tipo numérico, denotando la importancia de identificar los factores recolectados del estudio en la investigación. Esta se gestiona desde la observación participativa, como señalan Campoy y Gomes (2015), que permite al investigador a formar parte de manera activa dentro del grupo que se está estudiando; el observador tiene una actuación tanto externa, en cuanto a actividades, como interna, en cuanto a sentimientos e inquietudes.

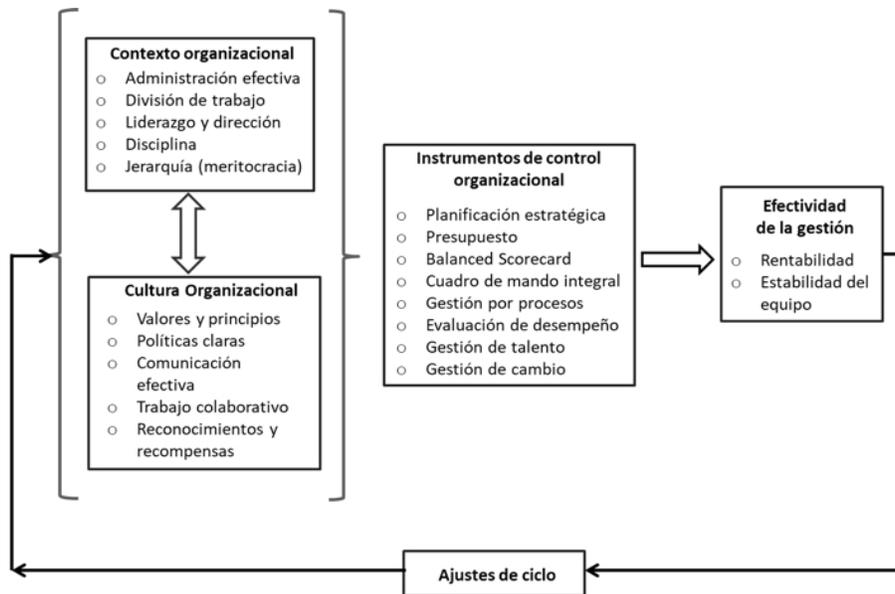
La unidad de análisis para la investigación es la sucursal X de la empresa X, de la Ciudad de Puebla, México, con alcances del personal y clientes de la sucursal.

El aspecto base es la cultura organizacional. Todas las organizaciones deberán tener su fundamento en los aspectos que le dan esencia, desde su concepción en alta dirección, pasando por establecer esas políticas que deberán crear y sustentar esa visión de convivencia organizacional. Comunicación efectiva y trabajo colaborativo estarán complementando la cohesión de trabajo en lo individual y grupal (Gladstein, 1984)

Se sugiere la incorporación de los instrumentos de control, ya que en el contexto organizacional se involucra la administración efectiva, mientras que en la parte de gestión y finanzas basada en objetivos, estará planteada por la implementación de los instrumentos propuestos.

Figura 1

Modelo de Gestión



Por último, el esquema de reconocimiento y recompensas como parte fundamental para la satisfacción del colaborador al ser recompensado por su desempeño estimulando su identidad y compromiso con la organización para de esta forma asegurar su alta productividad siendo un modelo de inspiración al con el resto de colaboradores.

Estos dos elementos cruciales del modelo deberán estar siendo evaluados por una serie de instrumentos de medición que monitorean las actividades de la organización y que serán instrumentos de toma de decisiones preventivas y correctivas para el alcance de los objetivos de cada colaborador, área y a nivel general como empresa.

El resultado será la efectividad de la gestión, esta efectividad estará revisada por dos parámetros, el de la rentabilidad como objetivo específicos de supervivencia de

toda organización y en este caso del objeto de estudio y dónde además se debería considerar la menor cantidad de rotación de personal, ya que como factor crítico si todos los elementos anteriores se han cumplido por ende debe de existir una menor rotación de personal y pérdidas relacionadas por esto. Con ello asegurar también que los resultados futuros corran menos riesgos de cumplimiento con personal que tiene la experiencia, el conocimiento y el reconocimiento de hacer su trabajo de manera correcta.

Por último, todos estos elementos deberán ser revisados y ajustados al término del ciclo fiscal para iniciar el nuevo ciclo con las adecuaciones necesarias para los nuevos retos, los nuevos objetivos e inicio del proceso nuevamente.

Instrumento de evaluación

Con la intención de revisar el Capital Humano de la empresa, se propone aplicar una encuesta de evaluación 360°, misma que contempla Comunicación, Liderazgo, Motivación, Seguridad, orden y limpieza, Capacitación y desarrollo, Actitud y colaboración, Solución de problemas, Ambiente de trabajo, Capacidad personal, Costos y productividad. Dicho bloque de preguntas va enfocado al colaborador, valorado desde el superior, su homólogo y alguien de un área sustancial que se relaciona laboralmente en algún proceso; para contener las diferentes acciones y vínculos dentro de la empresa.

- Encuesta 360°
 - Comunicación, Liderazgo, Motivación, Seguridad, orden y limpieza, Capacitación y desarrollo, Actitud y colaboración, Solución de problemas, Ambiente de trabajo, Capacidad personal, Costos y productividad
- Ponderación de resultados

- Gráfica de radar y barras
- Segmento de aplicación
- Colaboradores
 - Jefe
 - Homólogo
 - Compañero con relación por procesos
 - Autoevaluación

De igual manera, para cubrir la gestión de inventarios, aplicable para el personal de la sucursal, se utiliza el instrumento ajustado para recolección de datos, diseñado por Alemán y Collantes (2022), evaluando 5 escalas:

1. Totalmente desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

Dichos cuestionarios permiten contemplar las aristas necesarias de evaluación de la investigación, siendo los dos primeros utilizados para la doble función, por medio de cuestionarios directos al público y como instrumento de valoración para la figura de comprador encubierto, con el fin de obtener una información fidedigna, sin que los colaboradores se den cuenta del ejercicio.

Figura 2
Análisis

Nombre del evaluado	Puesto del evaluado		
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>		
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa		
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>		
Fecha	Sup. <input type="checkbox"/>	Igual <input type="checkbox"/>	Inf. <input type="checkbox"/>
<i>dd/mm/aaaa</i>	<i>Indicar con una "X" el nivel organizacional</i>		

*** De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada..**

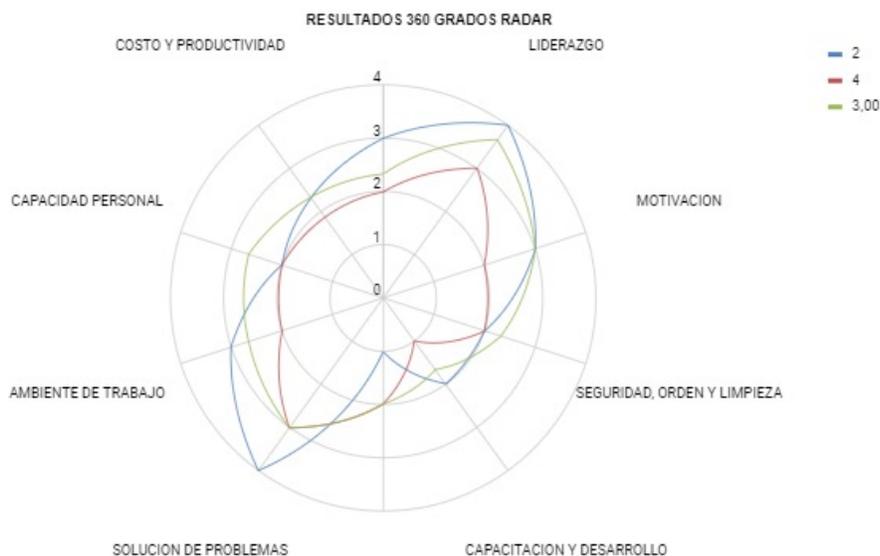


COMUNICACIÓN	
Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	
Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.	
Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.	
Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.	
Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	
DERAZGO	
Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.	
Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.	
Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.	
Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.	
Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	
MOTIVACION	
Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.	
Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.	
Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.	
Poca gente esta motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.	
Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	
Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL.	
Limpieza y orden en su area de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar.	
La inconsistencia en SOL han provocado de vez en cuando problemas, aunque muy leves.	
Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.	
La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su area de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.	
CAPACITACION Y DESARROLLO	
Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipandose inclusive a necesidades futuras.	
Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.	
Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.	
Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.	
Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	
ACTITUD Y COLABORACION	
En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio.	
Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.	
Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.	
En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.	
Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.	
SOLUCION DE PROBLEMAS	
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	
Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	
Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	
La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	
AMBIENTE DE TRABAJO	
En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	
Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	
La gente trabaja agusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	
Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	
El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	
CAPACIDAD PERSONAL	
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.	
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	
Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.	
Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.	
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD	
El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducc. de costos y productiv.	
Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.	
Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.	
Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su area, generando costos y baja productividad.	
Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad	

Dicho documento incluye un tabulador con los resultados de las diferentes encuestas que se aplican por colaborador, promediando para poder arrojar los parámetros en una gráfica de radar de la siguiente manera:

Figura 3

Resultados de la evaluación 360°



Esto permite visualizar las áreas más preponderantes del colaborador, así como las que se pueden fortalecer, como fundamento de la parte de resultados de los instrumentos aplicados, así como las observaciones y estrategias propuestas para que la Gerencia haga toma de decisiones.

Resultados cuantitativos

La evaluación 360° se realizó a tres niveles organizacionales, contemplando, puestos tales como Supervisor a nivel operativo, Grupo gerencial, administradores

de las diferentes sucursales y meseros pertenecientes al área operativa, quienes ofrecen directamente el servicio.

El Tabulador 1.1 muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a las diferentes áreas de la organización, áreas operativas, ligadas directamente al funcionamiento de las sucursales, la columna Superior muestra la puntuación de un supervisor, evaluado por el equipo gerencial, Igual se refiere a grupo gerencial evaluado por un homólogo, Colega es la evaluación a meseros y Auto es la autoevaluación de un gerente de acuerdo a sus capacidades de manera objetiva.

Tabla 1

Tabulador de resultados

	SUPERIOR	IGUAL	COLEGA	AUTO	PROMEDIO
COMUNICACIÓN	4	5	4	4	4,25
LIDERAZGO	3	4	3	4	3,50
MOTIVACIÓN	3	4	4	4	3,75
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	5	4	3	4	4,00
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	4	4	4	5	4,25
ACTITUD Y COLABORACIÓN	3	3	4	4	3,50
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	3	4	4	4	3,75
AMBIENTE DE TRABAJO	3	3	3	3	3,00
CAPACIDAD PERSONAL	4	4	4	4	4,00
COSTO Y PRODUCTIVIDAD	4	4	4	4	4,00
TOTALES	3,60	3,90	3,70	4,00	3,80

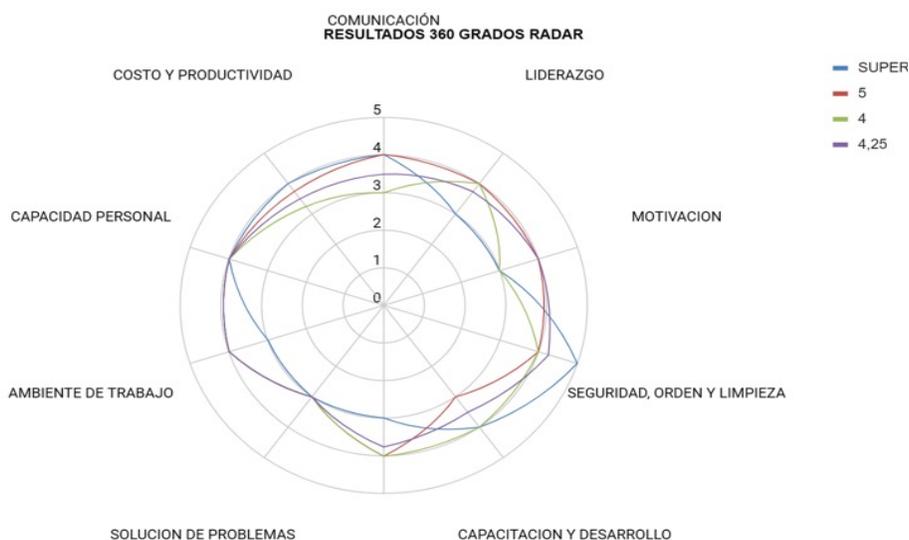
Las puntuaciones tienen resultados que van del 1 al 5, siendo 1 la menor puntuación y 5 la máxima, muestra la recopilación de las calificaciones obtenidas

de las diferentes características a calificar dentro de la evaluación 360°. Se divide en las áreas organizacionales y al final del renglón se expresa el promedio total por área, de manera general.

En la tabla se observan las puntuaciones obtenidas por las diferentes áreas organizacionales, donde la menor puntuación la obtiene el área de mayor rango, donde entra el supervisor de tiendas, con una puntuación de 3,60 la cual, es el área con mayor déficit dentro de la organización. Las áreas con más fuerza pertenecen al grupo gerencial, con puntuaciones de 4,00 y 3,90, que a pesar de tener mayor puntaje, tiene banderas rojas que necesitan ser trabajadas, con el fin de mejorar. De manera intermedia se encuentran los meseros, con un puntaje de 3,70.

Para mejor interpretación de los resultados obtenidos se elabora la Gráfica Radar 1.2, donde se muestran los resultados de la evaluación 360°, con las diferentes características como son los puntos funcionales dentro de la organización. Es así que se pueden identificar de manera clara cuáles son los puntos de la organización que se deben trabajar de manera más puntual.

Figura 4
Resultados de las áreas organizacionales



De acuerdo a los valores obtenidos dentro de la gráfica se interpreta lo siguiente:

- La comunicación y la capacitación y desarrollo, son áreas de la organización que tienen mayor fuerza con un valor en ambas de 4,25.
- En segundo nivel, se encuentran áreas como seguridad, orden y limpieza, capacidad personal y costo y productividad.
- Las áreas con mayor déficit, de mayor a menor son: motivación, solución de problemas, liderazgo, actitud y colaboración.
- El punto más débil dentro de la organización es el ambiente de trabajo.

Resultados cualitativos

La evaluación permite ver más a fondo lo ya detectado dentro de la elaboración del FODA realizado a la organización, la problemática de la compañía en temas de administración termina por dañar la operación dentro de los puntos de venta.

Se puede identificar que entre más elevado es el rango dentro de la cadena de mando, la evaluación es más deficiente, esto porque no cuentan con las herramientas necesarias para poder desarrollar las actividades a nivel operacional, por lo que los rangos menores culpan a los jefes inmediatos por la mala administración de los recursos y las malas tomas de decisiones.

La toma de decisiones para mejorar, como se ha planteado anteriormente, está relacionada ampliamente con los temas de mejora en la administración de la empresa. Esto ligado a que las deficiencias detectadas dentro de la evaluación, como motivación, solución de problemas, actitud y colaboración, e incluso ambiente de trabajo, son afectadas por mala administración como se muestran en las debilidades y oportunidades dentro del análisis FODA, ya que sin las herramientas

necesarias, como producto, instalaciones adecuadas y herramientas óptimas, no se puede desarrollar de manera correcta las funciones laborales. Esto se observa que sí existe capacitación, pero no es oportuno al no tener con qué desarrollarse.

Discusión

Dada la etapa de esta investigación, a través de la literatura consultada para este estudio, podemos constatar que cada detalle que tiene relación con el servicio al cliente puede o no impactar en la experiencia del consumidor, mucho más cuando el servicio se ve afectado por las herramientas de trabajo que se le dan al personal y que tiene a su cargo el seguimiento al cliente, ya que el mesero puede contar con todas las aptitudes necesarias para atender al consumidor, pero sin los suministros suficientes, se tendrá algún problema de satisfacción al cliente. Se deberán implementar estrategias que contrarresten los faltantes que existan en el punto de venta, reforzando la personalización y teniendo pleno conocimiento de todas las aristas de la empresa, para ofrecer opciones y minimicen la molestia o inconformidad que viene después de la inexistencia o escasez del producto, tal como sugiere Carboni (2022).

Fierro (2022) contrapuntea desde el seguimiento a los clientes y cómo esto afianza el retorno al restaurante teniendo en cuenta las razones de su nueva visita, pero también aquellas quejas o insatisfacciones que lo han alejado de la propuesta que se da por parte de la marca.

Diz-Comesaña y Rodríguez-López (2006) mencionan que en el sector de servicios existe un fenómeno que no aplica para el resto, ya que éste se encuentra en contacto directo con el cliente, enfrentándose a mayores retos por las necesidades y formas de solicitar la atención y acompañamiento. El alto nivel de competencia para este sector hace que un detalle provoque una percepción negativa y eviten regresar, por

lo que este tipo de consumidores implica que se “dirijan los esfuerzos a todas las necesidades y apetencias del cliente y producir resultados de forma rápida, fiable y lo menos costosa posible para el mismo”.

Refiriéndonos a cómo gestionar las herramientas, retomamos la relevancia que cobra tener los elementos del marketing sensorial lo más actualizado y alineado a las necesidades del comensal, para que su nivel de satisfacción se eleve y la experiencia pueda ser más efectiva, siendo también un apoyo para el colaborador a la hora de ofrecer el servicio (Jiménez-Marín et al., 2019).

Sobre la gestión del inventario, existiendo investigaciones como la de Alemán y Collantes (2022) que comprueban que hay un resultado positivo en el funcionamiento de la empresa, así como en los aspectos financieros de la misma, se reconocen los esfuerzos por parte de la administración de las organizaciones para elevar la productividad y calidad en el servicio de sus establecimientos.

Si bien, se cuentan con acceso a autores que elevan la importancia de cada variable expuesta en este estudio, queda implícita la necesidad de realizar el proceso de Mystery Shopper y los cuestionarios a clientes y personal para asegurar que en la sucursal de la empresa, el factor “insumos y herramientas vs calidad en el servicio” se relacionan y cobran sentido en la percepción que tiene al día de hoy la marca por parte de los usuarios.

Conclusiones y discusión

Los primeros aprendizajes de esta evaluación son la propia identificación de las diferentes aristas que conforman a la organización; cada elemento que da estructura interna (colaboradores) y aquellos que fortalecen y apoyan de manera externa (proveedores y clientes), se debe considerar a la hora de tomar decisiones, ya que los cambios de contexto, la economía y hábitos de consumo harán que todo

se mueva y afecte de manera interna. Por tal motivo, se reconoce la necesidad de recolectar y analizar datos para una mejor toma de decisión, más informada y con la línea de evaluación constante para la mejora continua.

Para este caso de estudio, el sistema administrativo y la decisión por parte de la Alta Dirección ha sido elemento clave para todos los ajustes internos que se deben realizar para lograr el alcance de metas, pese a la falta de recursos y baja consideración sobre los problemas diarios y la retroalimentación de los colaboradores, clientes y proveedores, dando paso a la innovación, pero también para la pérdida de recursos económicos y baja motivación conforme a los resultados.

Suma mayor relevancia el poder presentar esta evaluación a quienes cuentan con mayor toma de decisión respecto al espectro organizacional, para vislumbrar un escenario más real para que el negocio sea más rentable y pueda apoyar a más sucursales, de así requerirse, sin apretar y poner en riesgo a esta

Referencias

- Aguilar, L. F. (2003). *Evaluar para mejorar: herramientas para la gestión pública*. Fondo de Cultura Económica.
- Alemán, E. S., y Collantes, J. C. (2022). *Gestión de inventarios y calidad de servicio en un restaurante, del distrito de Miraflores, Lima Metropolitana – 2022* [Tesis para obtener el grado de Licenciado en Administración, Universidad Peruana de los Andes]. Repositorio institucional de la Universidad Peruana de los Andes. <https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/5108>
- Becker, G. S. (1994). Human capital revisited. *En Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. The University of Chicago Press. <https://www.nber.org/system/files/chapters/c11229/c11229.pdf>
- Bracken, D. W., Timmreck, C. W., & Church, A. H. (2001). *The handbook of multisource feedback*. Jossey-Bass.
- Carboni, I. (2022). *Servicio de Atención al Cliente Personalizado y Visual*. <https://revistaempresarial.com/marketing/servicio-de-atencion-al-cliente-personalizado-y-visual/>
- Castillo, V.M. (2012). *Teorías de las organizaciones*. Trillas
- Daft, R. L. (2015). *Administración*. Thomson.
- Diz-Comesaña, M. y Rodríguez-López, N. (2006). La flexibilidad en las empresas de servicios como prioridad competitiva [Archivo PDF]. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/flexibilidad2006-2.pdf>
- Espinoza, A. (2020). Más de 30,000 restaurantes han cerrado de forma permanente por el COVID-19. *Expansión*. <https://expansion.mx/empresas/2020/05/07/mas-de-30-000-restaurantes-han-cerrado-de-forma-permanente-por-el-covid-19>

- Espinoza, E. (2018). La hipótesis en la investigación. *Revista Mendive vol.16 no.1 Pinar del Río*.
- Fierro, L. (2022). Realiza un buen seguimiento de clientes y aumenta tu cartera de forma constante. Future People. <https://www.crehana.com/blog/transformacion-digital/seguimiento-de-clientes/>
- Gitman, L. J. & Zutter, C. J. (2019). *Principios de administración financiera* (14th ed.). Pearson Educación.
- Gladstein, D.L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517. <https://doi.org/10.2307/2392936>
- González, C. (2023). *Principios de la administración bajo el modelo Fayol y la motivación laboral en el Instituto de Medicina Legal y Ciencias*. Universidad Nacional Federico Villareal. [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración con mención en Administración de Empresas]. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/8220?show=full>
- International Organization for Standardization. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Secretaría Central de ISO. http://www.congresoson.gob.mx:81/Content/ISO/documentos/ISO_9001_2015.pdf
- Jiménez-Marín, G., Bellido-Pérez, E. y López-Cortés, A. (2019). Marketing sensorial: el concepto, sus técnicas y su aplicación en el punto de venta. *Vivat Academia*, (148), 121-147. <https://doi.org/10.15178/va.2019.148.121-147>
- Kehoe, P. & Searcy, C. (2019). *Financial management for franchised businesses*. In *The Routledge Companion to Franchising* (pp. 293-304). Routledge.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. V. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14a edición). McGraw-Hill Education.

- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (2011). *Corporate Culture and Performance*. Simon and Schuster.
- Mena, D. (2019). *La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones*, 46, 11-47, <https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/>
- Méndez, J. & Méndez, M. (2021). El Balanced Scorecard y su efecto en el desempeño de las organizaciones. *Revista Espacios*, 42(23). DOI: 10.48082/espacios-a21v42n23p06
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education.
- Ramos, C.A. (2016). La pregunta de investigación. *Av. Psicol*, 24(1), 23-31. https://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2016_1/Carlos.Ramos.pdf
- Robbins, S. P., Coulter, M. & DeCenzo, D. A. (2016). *Fundamentos de administración*. Pearson Educación.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jordan, B. D. & Díaz, J. A. (2016). *Fundamentos de finanzas corporativas* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Tenahua, A. (22 de marzo del 2020). Cierran 40 restaurantes por baja de comensales; 30 más bajarán cortinas. *Milenio*. [https://www.milenio.com/negocios/cierran-40-restaurantes-preven-30-coronavirus-canirac#:~:text=El%20fin%20de%20semana%20se,Canirac\)%2C%20Olga%20M%C3%A9ndez%20Ju%C3%A1rez.](https://www.milenio.com/negocios/cierran-40-restaurantes-preven-30-coronavirus-canirac#:~:text=El%20fin%20de%20semana%20se,Canirac)%2C%20Olga%20M%C3%A9ndez%20Ju%C3%A1rez.)