

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Administración de Empresas.



**“INVESTIGACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA
MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA EN LA
CIUDAD DE LA UNIÓN”.**

PRESENTADO POR:

Grande Reyes, Sandra Lisseth
Reyes Márquez, Walter Armando
Zelaya Ochoa, Kenia Vanessa.

DOCENTE DIRECTOR:

Lic. Juan David Reyes Salazar.

PARA OPTAR AL GRADO DE:

Licenciatura en Administración de Empresas.

NOVIEMBRE 2006.

San Miguel,

El Salvador,

Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

Rectora:	Doctora Maria Isabel Rodríguez.
Vicerrector Académico:	Ingeniero Joaquín Orlando Machuca.
Vicerrector Administrativa:	Doctora Carmen Rodríguez de Rivas.
Fiscal General:	Licenciado Pedro Rosalio Escobar.
Secretario General:	Licenciado Alicia Margarita Rivas.

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

Decano:	Licenciado Marcelino Mejía Gonzáles.
Vicedecano:	Licenciado Nelson de Jesús Quintanilla Gómez.
Secretaria de la Facultad:	Licenciado Lourdes Elizabeth Prudencio Coreas.
Jefe de Departamento:	Licenciado Arnoldo Orlando Sorto.
Coordinador General de	
Proceso de Graduación:	Licenciado Gilberto de Jesús Coreas Soto.
Asesor Metodológico:	Licenciado Luís Alonso Interiano.
Docente Director:	Licenciado Juan David Reyes Salazar.

Noviembre de 2006.

San Miguel, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS.

A Dios Todopoderoso y a la Virgen Maria, por darnos la fortaleza y la sabiduría para seguir el camino del éxito y alcanzar nuestro éxito.

Al Licenciado Juan David Reyes Salazar, como un reconocimiento por su apoyo y colaboración incondicional presentada en todo momento en la elaboración de nuestra tesis.

A la señora Rosa Griselda Ramírez propietaria del Restaurante Miramar, por habernos brindado información necesaria para el desarrollo de nuestra investigación.

Al Licenciado Geovany Rubio Gerente del Restaurante Amanecer Marino, por la información y atención que nos brindó para la realización de la investigación.

Al Licenciado Luis Alonso Interiano, por su colaboración incondicional con el grupo en todo momento.

Sandra, Walter Y Kenia.

AGRADECIMIENTOS.

Otorgo estos agradecimientos a todos aquellos que influyeron para ver mi sueño realizado.

A Dios por ser mi guiador, darme vida y deseos de estudiar y culminar mi carrera.

A la Virgen de la Paz, por interceder, protegerme y guiarme en el buen camino.

A mi abuela Fidelina Grande, por cuidarme y darme sabios consejos en todas las etapas de mi vida.

A mis padres Heriberto Reyes y Lucinda Grande, por su inmenso amor y sacrificio para lograr la meta propuesta.

A mis hermanas, por el apoyo moral e intelectual brindado durante mis estudios.

A mi asesor Lic. Juan David Reyes, por compartir sus conocimientos con mi persona en el desarrollo del trabajo de graduación.

Sandra Lisseth Grande Reyes.

AGRADECIMIENTOS.

A mi madre Leticia Reyes, por tanto amor y apoyo que me dio día a día, lo que hizo que me mantuviera motivado para alcanzar mi objetivo.

A mi padre Francisco Márquez, que desde el cielo me ilumina haciendo que siempre marche por el buen camino.

A mis hermanas Lilian, Cecilia, Fany, Lorena y mi hermano Francisco por apoyarme y comprenderme en los momentos difíciles de mi vida, y depositar en mi su confianza. También a mi sobrina Damari por su ayuda y apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera.

A mi cuñado Fidel Hernández, por estar siempre presente cuando más lo necesitaba y apoyarme de cierta manera en mis estudios.

A mi tía Lilian, por darme mucho cariño y buenos consejos y apoyarme en todo momento difícil de mi vida.

A mis compañeras de tesis Kenia y Sandra por haberme aguantado tanto tiempo y comprendido.

Walter Armando Reyes Márquez.

AGRADECIMIENTOS.

Quiero agradecer principalmente a Dios Todopoderoso, por estar siempre conmigo y hacer posible esta meta tan importante para mi.

A mis queridos padres Moisés Ever Zelaya López y Romilia Ochoa de Zelaya, por sus consejos y apoyo incondicional durante todo el proceso de estudio.

A mi hermana Jessica Patricia Zelaya Ochoa, quien con sus orientaciones y esfuerzos me ayudaron a seguir siempre adelante.

A Walter Armando Reyes Márquez, por brindarme su afecto y apoyo en todo momento.

A mis amigas Lisseth y Glenda Hernández, por su amistad y porque siempre me ofrecieron su apoyo moral durante mi carrera.

Para finalizar un especial agradecimiento a mi asesor de tesis Licenciado Juan David Reyes Salazar, por la colaboración brindada en todo momento en el transcurso de mi carrera.

Kenia Vanessa Zelaya Ochoa.

ÍNDICE.

	Pág.
GENERALIDADES	i
RESUMEN	xiv
INTRODUCCIÓN	xvi

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA	1
1.1 Situación problemática	1
1.2 Planteamiento del problema	4
1.3 Enunciado del problema	8
1.4 Justificación de la investigación	8
1.5 Delimitación de la investigación	11
1.6 Objetivos de la investigación	12
1.6.1 Objetivo general	12
1.6.2 Objetivos específicos	12
1.7 Sistema de hipótesis	13
1.7.1 Hipótesis de investigación	13
1.7.1.1 Hipótesis general	13
1.7.1.2 Hipótesis específicas	13

1.7.2 Hipótesis nulas	14
1.7.2.1 Hipótesis general	14
1.7.2.2 Hipótesis específicas	14
1.7.3 Hipótesis estadísticas	15

CAPÍTULO II

2. MARCO DE REFERENCIA	20
2.1 Marco normativo	20
2.2 Marco histórico	21
2.3 Marco teórico	23
2.3.1 Desempeño del recurso humano	23
2.3.1.1 Métodos de evaluación	24
2.3.1.1.1 Método de escalas gráficas	26
2.3.1.1.2 Método de elección forzada	28
2.3.1.1.3 Método de investigación de campo	31
2.3.1.1.4 Método de incidentes críticos	35
2.3.1.1.5 Métodos mixtos	36
2.3.1.2 Funciones del cargo	37
2.3.1.2.1 Requisitos intelectuales	38
2.3.1.2.2 Requisitos físicos	39
2.3.1.2.3 Responsabilidades implícitas	39

2.3.1.2.4 Condiciones de trabajo	40
2.3.1.3 Deficiencias en el desempeño del personal	41
2.3.1.3.1 Desconocimiento del trabajo	41
2.3.1.3.2 Pésima calidad de trabajo	42
2.3.1.3.3 Malas relaciones interpersonales	42
2.3.1.3.4 Escaso potencial de desarrollo	43
2.3.1.3.5 Poca contribución al logro de objetivos	43
2.3.2 Eficiencia de la industria restaurantera	44
2.3.2.1 Evaluación del desempeño	44
2.3.2.1.1 Factores condicionantes	46
2.3.2.1.2 Esfuerzo individual	47
2.3.2.1.3 Capacidades del personal	47
2.3.2.1.4 Percepción del cargo	48
2.3.2.2 Criterios a evaluar	49
2.3.2.2.1 Conocimiento del trabajo	49
2.3.2.2.2 Calidad del trabajo	50
2.3.2.2.3 Relaciones con la personas	50
2.3.2.2.4 Estabilidad emotiva	51
2.3.2.2.5 Capacidad de análisis y síntesis	52
2.3.2.3 Técnicas de desarrollo empresarial	53
2.3.2.3.1 Capacitaciones	53
2.3.2.3.2 Adiestramiento dentro del puesto	54
2.3.2.3.3 Incentivos salariales	55

2.3.2.3.4 Planeación y desarrollo de la carrera profesional	56
---	----

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 58

3.1 Tipo de investigación	58
3.2 Población	58
3.3 Diseño de técnicas de recolección de información	61
3.4 Procedimientos	62
3.4.1 Validación de la técnica	62
3.4.2 Procedimiento para la captura de datos	63
3.4.3 Procedimiento para el procesamiento de la información	64
3.4.4 Procedimiento para el análisis de los resultados	64

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 65

4.1 Presentación, análisis e interpretación de resultados	65
4.2 Prueba de hipótesis	89
4.2.1 Prueba de Chi Cuadrado	91

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
5.1 Conclusiones	103
5.2 Recomendaciones	105

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA DE UN MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA INDUSTRIA RESTAURANtera DE LA CIUDAD EN LA UNIÓN	107
6.1 Introducción	107
6.2 Objetivos	108
6.2.1 Objetivo general	108
6.2.2 Objetivo específicos	108
6.3 Generalidades del método de investigación de campo	109
6.4 Programación	111
6.5 Logística de aplicación del método de evaluación del desempeño investigación de campo en la industria restaurantera.	112
6.5.1 Recursos para desarrollar la evaluación del desempeño	112
6.5.2 Contratación del servicio especializado	115

6.5.3 Definición de indicadores de gestión	116
6.5.4 Desarrollo de la evaluación del desempeño	117
BIBLIOGRAFÍA	126
ANEXOS	128
Anexo N° 1: ``Cuestionario.``	129
Anexo N° 2: ``Indicadores de gestión por puestos tipo.``	136
Anexo N° 3: ``Mapa de escenario.``	137

ÍNDICE DE CUADROS, GRAFICAS Y TABLAS.

	Pág.
CUADROS	
Cuadro Nº 1: Operacionalización de hipótesis	16
Cuadro Nº 2: Distribución de la población	60
Cuadro Nº 3: Variable independiente: Método de evaluación	92
Cuadro Nº 4: Variable dependiente: Evaluación del desempeño	92
Cuadro Nº 5: Cuadro de contingencia para la primera hipótesis	92
Cuadro Nº 6: Frecuencias Observadas y Frecuencias Esperadas	93
Cuadro Nº 7: Variable independiente: Funciones del cargo	95
Cuadro Nº 8: Variable dependiente: Criterios de evaluación	96
Cuadro Nº 9: Cuadro de contingencia para la segunda hipótesis	96
Cuadro Nº 10: Frecuencias Observadas y Frecuencias Esperadas	96
Cuadro Nº 11: Variable independiente: Deficiencias en el desempeño	99
Cuadro Nº 12: Variable dependiente: Técnicas de desarrollo empresarial	99
Cuadro Nº 13: Cuadro de contingencia para la tercera hipótesis	100
Cuadro Nº 14: Frecuencias Observadas y Frecuencias Esperadas	100
GRAFICAS	
Grafica de Chi Cuadrado: Primera Hipótesis Nula	94
Grafica de Chi Cuadrado: Segunda Hipótesis Nula	98
Grafica de Chi Cuadrado: Tercera Hipótesis Nula	101

RESUMEN.

La industria restaurantera, como empresas dedicadas a prestar un servicio al público en general, tienen una serie de actividades importantes, tales como brindar una buena atención al cliente y la preparación de diferentes y excelentes platillos.

Estas actividades conllevan una serie de recursos, entre los cuales se encuentran los *recursos humanos*, a los cuales se les debe realizar evaluaciones del desempeño, para identificar las deficiencias y capacidades del personal; los *recursos materiales* que son de mucha importancia para que los empleados de los restaurantes puedan tener un excelente desempeño en sus funciones, y los *recursos financieros* que es necesario que los restaurantes cuenten con éstos para que se pueda desarrollar la evaluación del desempeño.

Actualmente la industria restaurantera no cuenta con un método específico para poder evaluar a su personal, factor que ha provocado que los empleados de los restaurantes no presenten un buen desempeño, lo que impide al mismo tiempo identificar las capacidades con las que estos cuentan.

Para solucionar esta problemática, el presente trabajo de investigación persigue el objetivo primario de dotar a la industria restaurantera de la ciudad de La Unión de un método adecuado de evaluación del desempeño, que permita medir el nivel de

desempeño de los empleados de los restaurantes, para lograr que éstos sean más eficientes a la hora de prestar sus servicios a sus clientes.

La población objeto de estudio fueron todos los empleados de la industria restaurantera de la ciudad de La Unión, a los que se les aplicó un cuestionario con el propósito de obtener información real para desarrollar la investigación.

Las principales conclusiones de la investigación indican que desarrollar la evaluación del desempeño es necesario para mejorar la eficiencia de la industria restaurantera, ya que la forma actual de evaluación del desempeño que se aplica es incompleta, porque no considera ciertos criterios importantes dentro de la evaluación.

Ante esto, se hace necesario el diseño de la logística de aplicación del método de evaluación del desempeño que pueda ser aplicada por la industria restaurantera de la ciudad de La Unión. La logística de aplicación comprende criterios como los recursos con los que debe contar el restaurante para su aplicación, definición de indicadores de gestión, el desarrollo propiamente de la evaluación, que comprende aspectos como: La evaluación inicial, análisis complementario, planeación y seguimiento. Con la aplicación del método de evaluación se pretende que la industria restaurantera de la ciudad de La Unión mejore su eficiencia.

INTRODUCCIÓN.

La industria restaurantera, como un sector dedicado a brindar un buen servicio a sus clientes, tiene como uno de sus objetivos el de mejorar su eficiencia, para convertirse en un sector productivo y en uno de los lugares más visitados por los turistas.

En este sentido, el presente proyecto de investigación, enmarca el contenido de la evaluación del desempeño del recurso humano para mejorar el servicio que presta la industria restaurantera en la ciudad de La Unión.

El argumento que sustenta lo anterior es que una constante evaluación del desempeño servirá para mejorar la eficiencia de los restaurantes, además podrá utilizarse para conocer dónde está fallando el recurso humano al realizar sus funciones ó cuáles son las capacidades que éste tiene para aprovecharlas al máximo en otro cargo y que planes de acción se pueden aplicar para subsanar las deficiencias del personal.

En consideración a la importancia que asume disponer de un método de evaluación que le permita a la industria restaurantera utilizarlo, se ha considerado necesario desarrollar el presente trabajo de investigación.

El contenido del trabajo comprende los siguientes aspectos: *La situación problemática*; el planteamiento del problema, la formulación del problema, justificación del problema, los objetivos, que plantean los propósitos que se desean alcanzar; y las hipótesis de investigación que someterán a prueba con el fin de comprobar sus afirmaciones.

En el marco referencial, se citan todas las leyes que tienen relación con el tema de investigación y que le pueda ayudar a desarrollarse; además se presenta una breve y concisa historia a cerca de los restaurantes de la ciudad de La Unión; también se da a conocer la teoría y los conceptos, que servirán para dar solución a la problemática que se está estudiando.

Se incorpora también la *metodología de la investigación*, en la que se definirá que tipo de investigación se realizará, la población en estudio, el diseño de la técnica que se utilizará para la recolección de información y describir el instrumento y la forma en la que se va a recolectar la información, el procedimiento para el procesamiento de la información obtenida.

En esta parte se presenta la tabulación de la información obtenida, en la que se identifica cada pregunta del cuestionario con su respectivo objetivo, seguidamente del gráfico con las diferentes opciones de respuestas; además se presenta un análisis y un breve comentario acerca de cada pregunta del cuestionario. También se presenta la *prueba de hipótesis* en la que se comprueban cada una de las

hipótesis de investigación utilizando un método estadístico con el fin de comprobar que todo lo que se afirma en las hipótesis es verdad.

Luego de haber tabulado toda la información se procede a presentar las *conclusiones* a las que se ha llegado en la investigación; seguidamente se presentan las *recomendaciones* que se le hacen a la industria restaurantera de La Unión.

En esta parte de la investigación se presenta la propuesta, donde se identifica el método adecuado que pueda ser utilizado por la industria restaurantera de la ciudad de La Unión, las generalidades del método de evaluación del desempeño y su logística de aplicación.

Se presenta, además, los *anexos* correspondientes a la investigación tales como: El plan de trabajo en donde se detallan los objetivos, actividades, producto esperado, recursos y responsables al mismo tiempo el cronograma de actividades y el presupuesto a ejecutar; el análisis relacional de variables; el instrumento a utilizar; el mapa de escenario, donde se ubica la población en estudio; el esquema capitular tentativo; en donde se detalla cada uno de los capítulos que se desarrollarán.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA.

“Investigación del desempeño de los recursos humanos para mejorar la eficiencia de la industria restaurantera en la ciudad de La Unión”.

1.1 Situación problemática.

El dinámico entorno en que se desenvuelven las empresas; Salvadoreñas se caracteriza por los súbitos cambios que experimentan. *El ámbito internacional* por ejemplo, en que estos cambios se gestan es muy variado; en el *contexto económico*, la celebración de acuerdos bilaterales como el Tratado de Libre Comercio (TLC) celebrado entre la Región Centroamericana y los Estados Unidos, impone desafíos tales como la necesidad de preparar a su personal en nuevas técnicas de trabajo, modernización de los procesos productivos y apego a estándares internacionales de desempeño para ser competitivas y hacer frente a la competencia extranjera que se aproxima.

La incidencia del TLC afectará a todas las empresas, en menor o mayor manera. En el caso de las empresas de la zona oriental, particularmente en el departamento de La Unión, generará un impacto evidente ya que por el potencial turístico de la ciudad y por ser considerada un futuro polo de desarrollo, se concentra particular atención de los inversionistas extranjeros. Las empresas unionenses de todos los sectores requieren prepararse para los

desafíos que la apertura de las relaciones comerciales con el extranjero implica.

Las acciones de los empresarios también están encaminadas a atraer e incrementar el número de turistas nacionales, extranjeros y de los hermanos lejanos que regresan al país a pasar sus vacaciones anuales o a visitar a los parientes.

Es por eso, que desde hace un par de meses los dueños de negocios se organizaron y formaron el Comité de desarrollo turístico de La Unión, así como la Asociación de restauranteros de la ciudad.

El potencial turístico del departamento de La Unión será evaluado mediante un estudio dirigido por la oficina técnica de desarrollo turístico de la Asociación Intermunicipal del Golfo de Fonseca (ASIGOLFO), en coordinación con la Agencia Internacional de Cooperación Española (AECI) y el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN). Los fondos para el estudio ascienden a \$150,000 dólares, los cuales serán aportados por la AECI.

El objetivo de este proyecto es descubrir las zonas más atractivas de la región para agruparlas en rutas de playas, restaurantes, volcanes, arqueológicas y culturales, entre otras.

Además, se busca capacitar mano de obra para abrir nuevas fuentes de empleo como restaurantes, hoteles y otras industrias afines.

Se puede decir que un incentivo para que los empleados de los restaurantes de la ciudad de La Unión mejoren su desempeño, es el posible incremento del salario mínimo, ya que el Ejecutivo, expuso que se harían mejoramientos de las condiciones laborables, entre las cuales se encuentran la revisión del salario mínimo, que por ley, debe revisarse cada tres años. Al aprobarse el incremento del salario mínimo beneficiará de gran manera a los empleados mejorando sus condiciones de vida, lo cual permitirá que estos traten de desempeñar mejor sus funciones y se esfuercen por contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Se debe mencionar en el *ámbito nacional*, relacionado con el desempeño del personal son las capacitaciones que imparte a las medianas, pequeñas y microempresas el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), capacitando a los empleados para que mejoren sus conocimientos y habilidades, y sean más eficientes a la hora de desempeñar el cargo.

Una característica de las empresas antes mencionadas es la escasa importancia que se le da a la adecuada preparación del personal, por razones tales como: Considerar la capacitación y desarrollo como un gasto y no como una inversión, el que los propietarios no posean visión empresarial y únicamente se enfoquen en los ingresos y gastos de sus negocios, o bien, que

éstos no cuenten con los mecanismos adecuados para identificar en su personal aquél potencial que puede ser aprovechado o, en su defecto, aquellas deficiencias que deben ser corregidas para lograr elevar su desempeño.

En base a lo anterior, se hace evidente que la evaluación del desempeño es una herramienta escasamente utilizada por las empresas, ya que se desconoce el beneficio que su aplicación acarrea, tanto para los empleados como para la empresa en general.

La problemática existente en la industria restaurantera es el desempeño de su personal, ya que estos no realizan sus funciones de forma eficiente, lo cual provoca no tener un buen servicio final al cliente.

1.2 Planteamiento del problema.

Muchas empresas en El Salvador invierten cantidades de dinero considerable para evaluar a su personal; contratan a especialistas evaluadores quienes le brindarán información verídica a cerca del desempeño del personal y de cómo estos cumplen sus funciones, todo esto sólo con el objetivo de mejorar la eficiencia del personal para llegar a ser competitivos en el mercado y hacerle frente a la competencia nacional e internacional que se aproxima.

En la zona oriental de El Salvador, la evaluación del desempeño del personal es un problema diario, en el cual no muchas empresas, por ejemplo las

medianas, pequeña y microempresas; no tratan de superarlo, debido a que estos tipos de empresas por el bajo nivel académico de sus propietarios piensan que al invertir en la evaluación del desempeño de su personal les acarrea un gasto el cual no podrá ser recuperado.

La industria restaurantera de la ciudad de La Unión es un sector donde sus integrantes están muy preocupados por mejorar su eficiencia, ya que en la ciudad éste sector será uno de los atractivos turísticos importantes para recibir a turistas nacionales e internacionales que visitarán la ciudad; pero la industria restaurantera está enfrentando el problema de un mal desempeño de su personal, el cual está provocando que estos no sean eficientes.

La problemática de la industria restaurantera surge cuando muchos de los propietarios de los restaurantes de la ciudad de La Unión se dieron cuenta que con las ventas que están efectuando no obtenían las ganancias suficientes para subsistir, provocado por no tener un buen desempeño de su personal, ocasionado por ciertos *factores* tales como: Falta de motivación, poco deseos de trabajar, falta de capacitación, falta de conocimiento de sus funciones y escaso potencial de desarrollo. Resultado de esto se derivan *actitudes concretas* que caracterizan el desempeño del personal entre estas tenemos: trato prepotente, lentitud en la atención y desconocimiento de las funciones del cargo.

Con el propósito de realizar una buena evaluación del desempeño se debe tomar en cuenta los *factores condicionantes* que tiene el personal para poder desempeñarse, el esfuerzo individual, las capacidades que el personal tiene y también la percepción que el individuo tiene en el cargo que desempeña. Lo anterior permite identificar aquellas capacidades del personal que deben ser desarrolladas o bien, deficiencias que deben ser corregidas para promover un desempeño sobresaliente.

Para una buena evaluación del desempeño del personal existen métodos de evaluación que permiten al evaluador elegir el método más adecuado y el que mejor se adapta para poder ser aplicado al personal, entre los cuales se encuentran: el Método de Escala Gráfica, Investigación de Campo, Elección Forzada, Incidentes Críticos y Mixtos.

Conociendo los métodos anteriores se pueden definir *parámetros* que facilitan la identificación de aquellos criterios a evaluar, entre estos tenemos: El conocimiento que el empleado tiene en el cargo que esta desempeñando, la capacidad que tiene de cumplir con las tareas que se le exige, su facilidad para relacionarse con otras personas (internas y externas a la empresa), su estabilidad emocional, así como su capacidad de análisis y síntesis.

Uno de los elementos prioritarios que se necesita para una adecuada evaluación del desempeño consiste en *identificar las funciones del cargo a evaluar*; estas variables son *requisitos intelectuales*, tales como: Instrucción

básica, experiencia previa, iniciativa, aptitudes necesarias; otra variable son los *requisitos físicos*, tales como: Esfuerzo físico, concentración, constitución física; la siguiente variable son las *responsabilidades implícitas*, tales como: Por supervisión de personal, por materiales y equipos, por métodos y procesos, por dinero, títulos valores o documentos, por información confidencial, por seguridad de terceros; y la última variable se refiere a las *condiciones de trabajo*, tales como, ambiente de trabajo y riesgos inherentes.

Identificando las funciones y los criterios a evaluar se puede determinar como se desempeña en el cargo un empleado y de que forma éste se puede mejorar.

Una vez identificando éstos factores se puede hacer uso de *técnicas de desarrollo empresarial* que permiten mejorar el desempeño del personal entre estas tenemos: *Las capacitaciones* que constituyen la forma más común de preparar y desarrollar al recurso humano; así mismo se puede utilizar el *adiestramiento dentro del cargo* que es una especie de preparación particular del empleado dentro de su puesto de trabajo. *Los incentivos salariales* son otras técnicas que permiten mejorar el desempeño del personal ya que el cumplimiento y objetivo de metas dentro del parámetro establecido viene hacer recompensado a través de aportes económicos.

La planeación y desarrollo de la carrera profesional permite que empleados sobresalientes escalen posiciones al interior de la empresa, se dan

oportunidades para que aquellos empleados con potencial se desarrollen aprovechando al máximo sus capacidades y conocimientos.

Se hace evidente que el desempeño del personal de las empresas en estudio se caracteriza por ser deficiente, provocado por *factores* tales como: Desconocimiento de algunas funciones que ejecuta en su cargo suscitando que su trabajo no tenga la calidad exigida por el simple hecho de no cumplir lo que se le exige. Las malas relaciones interpersonales es otro factor que afecta el desempeño del empleado ya que el existir problemas con sus compañeros de trabajo un empleado difícilmente podrá ser efectivo en ocasiones otro elemento que provoca un pobre desempeño es el escaso potencial de desempeño que poseen algunos empleados por lo que su contribución al logro de sus objetivos es mínimo denotando un desempeño insuficiente en general.

1.3 Enunciado del problema.

¿Cuáles son los aspectos de desempeño de los recursos humanos que tienen incidencia en la eficiencia de la industria restaurantera?

1.4 Justificación de la investigación.

La importancia del tema de investigación radica en que actualmente las *empresas no evalúan correctamente a su personal*, por factores tales como: Carencia de conocimientos técnicos por parte de los propietarios, falta de visión empresarial y escasos recursos para su realización.

Así mismo, al evaluar adecuadamente el personal permite identificar aquellos factores del desempeño que representen posibilidades de desarrollo potencial para los empleados, o bien, aquellos factores que requieren ser atendidos y mejorados para lograr mayor productividad en su desempeño, y en un sentido, lo que se pretende con el desarrollo de la evaluación del desempeño es *mejorar el rendimiento*, para así cambiar la imagen que los clientes tienen de el personal, especialmente los usuarios de los servicios de las empresas de la industria restaurantera en la ciudad de La Unión.

Al realizar la presente investigación se pretende orientar a la industria restaurantera en la ciudad de La Unión, en la búsqueda de mejorar el desempeño de los empleados de manera que sean más eficientes en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo. Esto traerá beneficios a las empresas del sector y además ayudará a incrementar el turismo y la economía de la ciudad de La Unión.

Otro aspecto que denota la utilidad del tema es que después de revisar trabajos de graduación elaborados por estudiantes de la Universidad de El Salvador y de Universidades privadas, e información de la industria restaurantera no existe investigaciones para la evaluación del desempeño del personal que le permite mejorar su eficiencia.

Además servirá de apoyo bibliográfico para investigaciones y estudios posteriores como fuente de consulta.

El presente trabajo de investigación es *factible*, ya que se cuenta con todos los elementos necesarios para su desarrollo. En primer lugar se cuenta con el apoyo y apertura de las empresas que conforman el sector de la industria restaurantera de la ciudad de La Unión; mismas que brindará la información necesaria para realizar el estudio.

Así mismo, se tiene acceso a la información bibliográfica que servirá de apoyo a la investigación. También se cuenta con los recursos materiales y financieros necesarios para su desarrollo.

También se cuenta con los recursos humanos necesarios; (compuesto por los tres integrantes del grupo de investigación y el asesor) para la ejecución del trabajo de investigación en el período estipulado.

El resultado de la presente investigación será el punto de partida de futuros esfuerzos encaminados a mejorar el desempeño del personal que labora en las empresas objeto de estudio, ya que representan una guía que puede ser retomada para el desarrollo de otros estudios encaminados hacia ese mismo fin.

Por tanto la *trascendencia* de la investigación radica en que se mantendrá su vigencia a lo largo del tiempo ya sea como herramienta de aplicación a un sector de empresas en particular o como complemento de futuros estudios sobre esta misma área.

1.5 Delimitación de la investigación.

La investigación se desarrollará en la *Zona Oriental* de El Salvador, Departamento de La Unión, específicamente en la ciudad de La Unión, la cual se encuentra ubicada al oriente del país a 184 kilómetros de la capital vía Carretera Panamericana. Este municipio está limitado de la siguiente forma: Al Norte y al Este, por la Bahía de la Unión, al Sur y Oeste, por el Municipio de Conchagua.

Existe una porción aislada de 7.6 Kilómetros al Oeste de la ciudad y esta limitado: Al Norte, por el Municipio de San Alejo; al Este, por la Bahía de La Unión y el Municipio de Conchagua; al Sur, por los Municipios de Conchagua y El Carmen, al Oeste, por el Municipio de El Carmen.

El Municipio de La Unión, tiene una extensión territorial de 144.43 Km² cuenta con 13 cantones y 56 Caseríos, y en su área urbana con 4 Barrios.

La ciudad de La Unión está ubicada frente al Golfo de Fonseca, es uno de los lugares más hermosos del litoral pacífico donde convergen tres países Centroamericanos, Honduras, Nicaragua y El Salvador; entre las islas que forman parte del Municipio se encuentran: Zacatillo, Martín Pérez, Ilca y Cuchito.

Se han definido como *unidades de análisis* a los dieciséis restaurantes que conforman el sector de la industria restaurantera de la ciudad de La Unión.

El *contexto doctrinario* en que se enmarca la investigación comprende los métodos tradicionales de evaluación del desempeño que propone Idalberto Chiavenato en el libro de Administración de Recursos Humanos.

El estudio se desarrollará en el *período* comprendido de Mayo a Octubre de 2006; concretamente consistirá en determinar el método adecuado de evaluación del desempeño a utilizar para identificar el potencial del personal que puede ser desarrollado, o bien, las deficiencias en su desempeño que deben ser depuradas, para mejorar así objetivamente la productividad de su personal.

1.6 Objetivos de la investigación.

1.6.1 Objetivo general:

- Identificar el desempeño de los recursos humanos para mejorar la eficiencia de la industria restaurantera en la ciudad de La Unión.

1.6.2 Objetivos específicos:

- Determinar el método más adecuado que pueda ser utilizado por la industria restaurantera para realizar una efectiva evaluación del desempeño del recurso humano.

- Identificar las funciones que realizan los empleados en el cargo para determinar los criterios que se deben medir en la evaluación del desempeño.
- identificar las deficiencias en el desempeño del recurso humano para aplicar técnicas de desarrollo empresarial dirigidas a lograr su mejoría.

1.7 Sistema de hipótesis.

1.7.1 Hipótesis de investigación.

1.7.1.1 Hipótesis general:

- La identificación del desempeño de los recursos humanos permitirá mejorar la eficiencia de la industria restaurantera de la ciudad de La Unión.

1.7.1.2 Hipótesis específicas:

- La determinación del método más adecuado que pueda ser utilizado por la industria restaurantera permitirá realizar una efectiva evaluación del desempeño del recurso humano.

- El identificar las funciones que realizan los empleados en el cargo permitirá la determinación de los criterios que se deben medir en la evaluación del desempeño.
- La identificación de las deficiencias en el desempeño del recurso humano permitirá aplicar técnicas de desarrollo empresarial para lograr su mejoría.

1.7.2 Hipótesis nulas

1.7.2.1 Hipótesis general:

- La identificación del desempeño de los recursos humanos no permitirá mejorar la eficiencia de la industria restaurantera de la ciudad de La Unión.

1.7.2.2 Hipótesis específicas:

- La determinación del método más adecuado que pueda ser utilizado por la industria restaurantera no permitirá realizar una efectiva evaluación del desempeño del recurso humano.

- El identificar las funciones que realizan los empleados en el cargo no permitirá la determinación de los criterios que se deben medir en la evaluación del desempeño.
- La identificación de las deficiencias en el desempeño del recurso humano no permitirá aplicar técnicas de desarrollo empresarial para lograr su mejoría.

1.7.3 Hipótesis estadísticas.

- $H_{E1} = r_{xy} \neq 0$

$H_{E1} = r_{xy} = 0$

- $H_{E2} = r_{xy} \neq 0$

$H_{E2} = r_{xy} = 0$

- $H_{E3} = r_{xy} \neq 0$

$H_{E3} = r_{xy} = 0$

Cuadro Nº 1: Operacionalización de hipótesis.

Título del problema:	“Investigación del desempeño de los recursos humanos para mejorar la eficiencia de la industria restaurantera en la ciudad de La Unión”.
Enunciado del problema:	¿Cuáles son los aspectos de desempeño de los recursos humanos que tienen incidencia en la eficiencia de la industria restaurantera?
Objetivos:	<p>Objetivo general:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar el desempeño de los recursos humanos para mejorar la eficiencia de la industria restaurantera en la Ciudad de La Unión. <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar el método más adecuado que pueda ser utilizado por la industria restaurantera para realizar una efectiva evaluación del desempeño del recurso humano. - Identificar las funciones que realizan los empleados en el cargo para determinar los criterios que se deben medir en la evaluación del desempeño. - Identificar las deficiencias en el desempeño del recurso humano para aplicar técnicas de desarrollo empresarial dirigidas a lograr su mejoría.
Hipótesis:	<p>Hipótesis de investigación:</p> <p>Hipótesis general:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La identificación del desempeño de los recursos humanos permitirá mejorar la eficiencia de la industria restaurantera de la Ciudad de La Unión. <p>Hipótesis específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La determinación del método más adecuado que pueda ser utilizado por la industria restaurantera permitirá realizar una efectiva evaluación del desempeño del recurso humano. - $H_{E1} = r_{xy} \neq 0$ - El identificar las funciones que realizan los empleados en el cargo permitirá la determinación de los criterios que se deben medir en la evaluación del desempeño.

	<p>- $H_{E2} = r_{xy} \neq 0$</p> <p>- La identificación de las deficiencias en el desempeño del recurso humano permitirá aplicar técnicas de desarrollo empresarial para lograr su mejoría.</p> <p>- $H_{E3} = r_{xy} \neq 0$</p> <p>Hipótesis nulas.</p> <p>Hipótesis general:</p> <p>- La identificación del desempeño de los recursos humanos no permitirá mejorar la eficiencia de la industria restaurantera de la Ciudad de La Unión.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>- La determinación del método más adecuado que pueda ser utilizado por la industria restaurantera no permitirá realizar una efectiva evaluación del desempeño del recurso humano.</p> <p>- $H_{E1} = r_{xy} = 0$</p> <p>- El identificar las funciones que realizan los empleados en el cargo no permitirá la determinación de los criterios que se deben medir en la evaluación del desempeño.</p> <p>- $H_{E2} = r_{xy} = 0$</p> <p>- La identificación de las deficiencias en el desempeño del recurso humano no permitirá aplicar técnicas de desarrollo empresarial para lograr su mejoría.</p> <p>- $H_{E3} = r_{xy} = 0$</p>
Unidades de análisis.	Los dieciséis restaurantes de la ciudad de La Unión.
VARIABLES:	<p>V(x): Desempeño del recurso humano.</p> <p>V (y): Eficiencia de la industria restaurantera.</p> <p>V(x₁): Métodos de evaluación del desempeño.</p> <p>V (y₁): Evaluación del desempeño.</p> <p>V(x₂): Funciones del cargo.</p> <p>V (y₂): Criterios a evaluar.</p> <p>V(x₃): Deficiencias en el desempeño del recurso humano.</p> <p>V (y₃): Técnicas de desarrollo empresarial.</p>
Conceptualización:	Desempeño del recurso humano: "es el cumplimiento de las personas que realizan funciones de cualquier tipo para una

	<p>determinada empresa”.¹_/</p> <p>Eficiencia de la industria restaurantera: “es el logro de los fines con la menor cantidad de Recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas”.²_/</p> <p>Método de evaluación del desempeño: “es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones”.³_/</p> <p>Evaluación del desempeño: “es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos desaprovechados de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivaciones”.⁴_/</p> <p>Funciones del cargo: “es el conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante de cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada”.⁵_/</p> <p>Criterios a evaluar: “son las normas para juzgar, estimar o conocer la verdad mediante un método de evaluación aplicado minuciosamente”.⁶_/</p> <p>Deficiencias en el desempeño del recurso humano: “son aquellas funciones o actividades no desempeñadas adecuadamente por un empleado en su cargo, ocasionando que la empresa no tenga un buen funcionamiento”.⁷_/</p> <p>Técnicas de desarrollo empresarial: “son medios técnicos de enseñanza que permite transmitir conocimientos puntuales a un individuo o grupo. La finalidad de estas técnicas en mejorar el desempeño laboral de los participantes”.⁸_/</p>
--	--

¹_/ CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. 5ª Edición Pág.568.

²_/ KOONTZ, Harold; Administración. Editorial Mc Graw Hill. 11ª Edición. Pág. 780.

³_/ Ibíd. en¹ Pág. 363.

⁴_/ Ibíd. en¹ Pág. 357.

⁵_/ Ibíd. en¹ Pág.292.

⁶_/ Elaborado por el grupo de trabajo.

⁷_/ Elaborado por el grupo de trabajo.

⁸_/ Elaborado por el grupo de trabajo.

Indicadores de la variable:	<p>V(x1): - Escala gráfica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investigación de campo - Elección forzada - Incidentes críticos - Mixto. <p>V (y1): - Factores condicionantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esfuerzo individual - Capacidades del personal - Percepción del cargo <p>V(x2): - Requisitos intelectuales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requisitos físicos - Responsabilidades implícitas - Condiciones de trabajo <p>V (y2): - Conocimiento del cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad del trabajo - Relaciones con las personas - Estabilidad emotiva - Capacidad de análisis y síntesis. <p>V(x3): - Desconocimiento del trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pésima calidad del trabajo - Malas relaciones interpersonales - Escaso potencial de desarrollo - Poca contribución al logro de objetivos <p>V (y3): - Capacitaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adiestramiento dentro del puesto - Incentivos salariales - Planeación y desarrollo de la carrera profesional.
Nº de Ítems:	Veintinueve

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA.

2.1 Marco normativo.

El marco doctrinario en el que se ubica el objeto de estudio engloba una serie de compilaciones con temáticas complementarias y un propósito común, el cual es armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores estableciendo sus derechos y obligaciones, y buscando el mejoramiento de sus condiciones de vida. Entre ellas encontramos:

- *La Constitución de la República* la que en su Sección Segunda Capítulo II del Título II, Artículo 38, menciona que el trabajo estará regulado por un código que tendrá por objeto armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones.

- *El Código de Trabajo* en el Título Preliminar, Disposiciones Generales, Capítulo Único, en el Artículo 1, dice que “este código se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores”; además, en el Artículo 2 hace mención de que este código regula las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados.

- *Ley de Organización y Funciones del Sector trabajo y Prevención Social*, en el Capítulo II, Derechos Sociales, Sección Segunda, Trabajo y Seguridad Social en el Artículo 37 señala que el Estado empleará todos los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación al trabajador, manual o intelectual, y para asegurar a él y a su familia las condiciones económicas de una existencia digna.

- *Ley de Formación Profesional*, en el Capítulo I, Creación, Naturaleza y Objetivos. En el Artículo 2, dice que el INSAFORP tiene como objeto satisfacer las necesidades de recurso humano calificados que requiere el desarrollo económico y social del país y propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador.

- *Carta Internacional Americana de Garantías Sociales Principios Generales*, en el Artículo 4, dice que todo trabajador tiene derecho a recibir educación profesional y técnica para poder perfeccionar sus aptitudes y conocimientos, obtener de su trabajo mayores ingresos y contribuir de modo eficiente al desarrollo de la producción.

2.2 Marco histórico.

En el año de 1972 inició uno de los primeros restaurantes de la Ciudad de la Unión, el cual inició como un chalet llamado “Miramar” propiedad de la señora Rosa Griselda Ramírez, ubicado en el balneario municipal conocido como

“Punta La Rábida”; al término de tres años el chalet creció considerablemente hasta convertirse en un pequeño restaurante llamado también “Miramar”, en vista de ello la propietaria se vio en la necesidad de contratar empleados, a los cuales no les exigía ningún requisito para ocupar el puesto, los requisitos, obviados incluían la capacidad de poder desempeñar el cargo, experiencia y lo más importante si el individuo tiene algún conocimiento de lo que tendría que desempeñar en el cargo.

Por ser único en ese entonces el pequeño restaurante siempre tenía mucha demanda, pero no cumplía con todas las expectativas que le exigían los clientes, ya que algunos quedaban insatisfechos con el servicio que se les brindaba por deficiencias presentadas por parte de los empleados como errores en las órdenes, falta de atención y un carácter prepotente.

En el año de 1980 doña Rosa Griselda Ramírez se inscribió en el Ministerio de Hacienda como restaurante “Miramar”; además en esa fecha surgieron en la Ciudad de La Unión otros restaurantes entre los cuales están el Amanecer Marino, el Gran Pelicano y el Puerto Escondido. Todos estos iniciaron como pequeños restaurantes familiares, es decir el personal que atendía en el restaurante eran familiares y no requerían ningún empleado ajeno a la familia. Los propietarios de los restaurantes nunca se interesaron en el desempeño que sus familiares tenían en el cumplimiento de sus tareas, sino que solo les interesaba las ganancias obtenidas.

La problemática de la industria restaurantera surge en 1990, cuando la mayoría de los restaurantes ya estaban bien establecidos y tenían muchos clientes y eran muy conocidos en el área, pero esto no les beneficiaba, ya que no obtenían las ganancias necesarias para subsistir, provocado por no tener un buen desempeño de su personal causado por la falta de motivación, poco deseos de trabajar y desconocimiento de las tareas o funciones. Tan grave es éste problema que en 1999 el restaurante el Gran Pelicano cerró y dejó de prestar el servicio al público. En esta fecha la industria restaurantera ya había crecido considerablemente hasta tener un total de dieciséis restaurantes, en los cuales la mayoría presentaba este problema.

Tres años más tarde, muchos propietarios de los restaurantes decidieron evaluar a su personal, pero la evaluación era realizada por ellos mismos y no contrataban a un especialista en evaluación del desempeño, porque este representaba un gasto para ellos, como el propietario realizaba la evaluación y este no cuenta con los conocimientos académicos suficientes se le hace imposible realizar una adecuada evaluación del desempeño.

2.3 Marco teórico.

2.3.1 Desempeño del recurso humano.

“La escuela de administración científica inició como el fuerte impulso de la teoría administrativa con el afán de aprovechar la capacidad óptima de la máquina y a la par el hombre, calculando con bastante precisión el rendimiento

potencial y el ritmo de operación y el ambiente necesario para el funcionamiento.

Posteriormente la preocupación de los administradores pasa a ser el recurso humano, en este sentido aparecen nuevas técnicas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización y una gran cantidad de teorías sobre la motivación para trabajar⁹ /

“El desempeño del recurso humano es *el cumplimiento de las obligaciones que las personas deben realizar de acuerdo a las funciones del cargo que desempeña en una empresa*. Este es un pilar muy importante de la misma ya que de él, depende su buen funcionamiento. Una de las formas de identificar el desempeño de recurso humano es a través de una serie de métodos de evaluación, que se caracterizan por ser mecanismos que permiten obtener información del desempeño de un individuo en su puesto de trabajo.

2.3.1.1 Métodos de evaluación.

En muchas empresas es corriente encontrar varios sistemas específicos que cambien según el nivel y las áreas de asignación del personal; por ejemplo sistemas de evaluación de gerentes, trabajadores por meses, por horas, vendedores, etc. Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal involucrado. Pueden utilizarse varios

⁹ / Ibíd. en¹ Pág.355

sistemas de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados.

Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método, una herramienta, y¹⁰ no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño sólo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.

Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

1. Método de las escalas gráficas
2. Método de elección forzada
3. Método de investigación de campo
4. Método de incidentes críticos
5. Métodos mixtos

¹⁰ / Ibíd. en¹ Pág.366

2.3.1.1.1 Método de escalas gráficas.

Es el método de evaluación del desempeño más utilizado y divulgado. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen sencillo y objetivo. Cuando mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de éstos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente. Entre esos extremos existen tres alternativas:

1. *Escalas gráficas continuas.* Escalas donde sólo están definidos los extremos; la evaluación del desempeño puede situarse en cualquier punto de línea que los une. En este caso, existen un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación, la cual puede hacerse en cualquier punto de esta amplitud de variación.¹¹ /

2. *Escalas gráficas discontinuas.* Escalas que facilitan las evaluaciones y se representan mediante gráficas de dos entradas: en las entradas horizontales (filas) se escriben los factores de evaluación del desempeño, y en las entradas verticales (columnas) se escriben los grados o las graduaciones de los

¹¹ / Ibíd. en¹ Pág.367

factores. De ahí el cuadro de dos entradas que caracteriza este método de evaluación.

3. *Escalas gráficas con asignación de puntos.* Algunas empresas utilizan el método para cuantificar los resultados y facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y se les dan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez realizada la evaluación, se suman los puntos obtenidos por los empleados.¹²

- Ventajas del método de las escalas gráficas.

1. Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
2. Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
3. Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

¹² / *Ibíd.* en¹ Pág.368

- Desventajas del método de las escalas gráficas.
 1. No permite mucha flexibilidad al evaluador; en consecuencia, debe ajustarse al instrumento, y no éste a las características del evaluado.
 2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienen a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones según su “campo psicológico”.
 3. Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
 4. Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores.
 5. Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados.

2.3.1.1.2 Método de elección forzada.

El método de elección forzada fue desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra¹³ Mundial para escoger los oficiales de la fuerzas armadas de su país que debían ser ascendidos.

¹³ / Ibíd. en¹ Pág. 337

El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara el efecto halo, el subjetivismo y el proteccionismo propios del método de escala gráfica, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivo y válidos. Al aplicar el método de elección forzada, se obtuvieron resultados ampliamente satisfactorios. Este método se aplicó después en varias empresas.¹⁴ /

- ``Características del método de elección forzada.

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación “elección forzada”.¹⁵ /

``La naturaleza de las frases varía bastante; no obstante, hay dos formas de componerlas:

- a. Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta y, luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.

¹⁴ / Ibíd. en¹ Pág. 372

¹⁵ / Ibíd. en¹ Pág.373

- b. Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajusten al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: *el índice de aplicabilidad y el índice de discriminación*.

- Ventajas del método de elección forzada.
 1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto halo o generalización.
 2. Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores.
- Desventajas del método de elección forzada.
 1. Su elaboración e implementación son complejas, pues exigen una planeación muy cuidadosa y demorada.

2. Es un método comparativo y discriminatorio, y presenta resultados globales; distingue sólo los empleados buenos, medios e insuficientes, sin dar mayor información.¹⁶ /
3. ``Cuando se utiliza para el desarrollo de recursos humanos, requiere información complementaria acerca de las necesidades de capacitación, potencial de desarrollo, etc.
4. Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

2.3.1.1.3 Método de investigación de campo.

Es un método de evaluación del desempeño, desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el supervisor inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación del desempeño más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el supervisor inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

El método de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto

¹⁶ / Ibíd. en¹ Pág.374

con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo y, sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

- Características del método de investigación de campo.

La evaluación del desempeño la realiza el supervisor (jefe) con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va¹⁷ a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. De aquí proviene el nombre de investigación de campo. Aunque la evaluación sea responsabilidad de línea de cada jefe se hace énfasis en que la función de staff debe asesorar a cada jefe.

El especialista en evaluación del desempeño lleva a cabo una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo aproximadamente el siguiente itinerario:

a. *Evaluación inicial.* El desempeño de cada empleado se evalúa inicialmente de acuerdo con uno de los tres aspectos siguientes:

- Desempeño más que satisfactorio (+)
- Desempeño satisfactorio (-, +)
- Desempeño menos que satisfactorio (-)

¹⁷ / Ibíd. en¹ Pág.375

b. *Análisis complementario.* Una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas que el especialista formula al jefe.

c. *Planeación.* Una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción que puede implicar:

- Asesoría al empleado
- Readaptación del empleado
- Capacitación
- Desvinculación y sustitución
- Promoción a otro cargo
- Mantenimiento en el cargo actual

d. *Seguimiento.* Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada empleado.

- Ventajas del método de investigación de campo.

El método de investigación de campo ofrece las siguientes ventajas:¹⁸ /

1. `` Permite al supervisor una visualización del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.

¹⁸ / *Ibíd.* en¹ Pág.376

2. Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.
3. Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de problemas.
4. Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
5. Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de actuación de la Administración de Recursos Humanos (ARH).
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
7. Es el método más completo de evaluación.
 - Desventajas del método de investigación de campo.

El método de investigación de campo presenta las siguientes desventajas:

1. Tiene elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación.

2. Hay retardo en el procesamiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado, llevada a cabo con el supervisor¹⁹ /

2.3.1.1.4 Método de incidentes críticos.

“Es un método sencillo de evaluación del desempeño, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial.

- Características del método de incidentes críticos.

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionales positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las

¹⁹ / Ibíd. en¹ Pág.377

excepciones tanto positivas como negativas en el desempeño de las personas”²⁰ /

2.3.1.1.5 Métodos mixtos.

- *Método de comparación por pares.* Es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también puede utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

La aplicación del sistema de comparación por pares sólo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

- *Método de frases descriptivas.* Este método es ligeramente diferente del método de elección forzada porque no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo “+ ” o “S”) y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño (signo “-“ o “N”)”²¹ /

²⁰ / Ibíd. en¹ Pág.379

²¹ / Ibíd. en¹ Pág.380

2.3.1.2 Funciones del cargo.

“El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un cargo debe tener una posición definida en el organigrama. De este modo, un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado”.²² /

“El ocupante es la persona designada para desempeñar un cargo. Toda persona que trabaje en una organización ocupa un cargo. Existen cargos que tienen un solo ocupante (por ejemplo, el Director General), en tanto que otros tienen varios ocupantes que realizan las mismas tareas (por ejemplo, operadores de máquinas, tenedor de libros, vendedores, etc.). Las tareas o atribuciones constituyen las actividades realizadas por quien ocupa el cargo. Cuando una persona ocupa determinado cargo, se espera que ejecute las tareas o atribuciones propias del cargo, dependa de un superior, administre sus subordinados y responda por su unidad de trabajo”.²³ /

²² / Ibíd. en¹ Pág.292

²³ / Ibíd. en¹ Pág.293

``Para medir adecuadamente el desempeño del recurso humano, además de la adecuada aplicación de los métodos de evaluación se necesita tener pleno conocimiento de las funciones que el individuo desarrolla en su puesto de trabajo.

El concepto de *funciones* se define como el conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante de cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeñe una función de manera transitoria o definida. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido''.²⁴ /

2.3.1.2.1 Requisitos intelectuales.

``Tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificación:

1. Instrucción básica
2. Experiencia básica
3. Adaptabilidad al cargo
4. Iniciativa necesaria

²⁴ / Ibíd. en¹ Pág.292

5. Aptitudes necesarias

2.3.1.2.2 Requisitos físicos.

Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

1. Esfuerzo físico necesario
2. Capacidad visual
3. Destreza o habilidad
4. Constitución física necesaria.

2.3.1.2.3 Responsabilidades implícitas.

Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo además del trabajo normal y de sus funciones por la supervisión directa²⁵ o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial.

²⁵ / Ibíd. en¹ Pág.335

En consecuencia, debe responsabilizarse por:

1. Supervisión de personal
2. Material, herramienta o equipo
3. Dinero, títulos valores o documentos
4. Contactos internos o externos
5. Información confidencial

2.3.1.2.4 Condiciones de trabajo.

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificaciones:

1. Ambiente de trabajo
2. Riesgos²⁶_/

²⁶_/ Ibíd. en¹ Pág.336

2.3.1.3 Deficiencias en el desempeño del personal.

Las deficiencias en el desempeño se ven reflejados en los resultados del personal, ya sea por la baja productividad, calidad inadecuada en la producción, exceso de errores y desperdicios, comunicaciones defectuosas averías frecuentes en equipo e instalaciones, elevado número de accidentes, relaciones deficientes entre el personal, número excesivo de quejas, falta de cooperación, poco o ningún interés por el trabajo, errores en la ejecución de órdenes. Todo esto es ocasionado porque el empleado tiene un desconocimiento del trabajo, malas relaciones interpersonales, escaso potencial de desarrollo, poca contribución al logro de objetivos y pésima calidad de trabajo.

2.3.1.3.1 Desconocimiento del trabajo.

El desconocimiento del trabajo es una causa que origina las deficiencias en el desempeño del personal, ya que el empleado no tiene idea o noción de las funciones y tareas que tiene que realizar en el cargo. Su realización depende del desarrollo de sus potenciales y del desarrollo de su integridad personal, social y cultural.

Las empresas no deben de contratar personas que sean ajenas al cargo que desempeñan, ya que estas no tendrán un buen desenvolvimiento en sus funciones, y por ende presentarán deficiencias en su desempeño.

2.3.1.3.2 Pésima calidad de trabajo.

Muchas empresas hoy en día están interesadas en ser productivas, pero se han encontrado con ciertos problemas entre los cuales esta la pésima calidad de trabajo de los empleados, causado por carencia de motivaciones para desempeñar las labores que le asignan, pocos deseos de trabajar y recibir recompensas de manera adecuada por su contribución.

Resultado de esto se derivan actitudes concretas que caracterizan el desempeño del personal y por ende la calidad del trabajo, entre estas tenemos: trato prepotente, lentitud en la atención y poco interés de realizar las funciones del cargo, provocando que el resultado de su accionar no satisfaga las expectativas de los clientes y sus superiores.

2.3.1.3.3 Malas relaciones interpersonales.

Los seres humanos están obligados a relacionarse continuamente con los demás, satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Las malas relaciones interpersonales muchas veces dependen de la salud mental. Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas, estas características pueden ser: no sentirse bien consigo mismo, no sentirse bien con respecto a los demás y no ser capaz de enfrentar por sí mismo las exigencias de la vida.

Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes pues se relacionan con otras personas o con sus ambientes mediante la comunicación. Las empresas no pueden existir ni operar sin una buena comunicación, puesto que esta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

2.3.1.3.4 Escaso potencial de desarrollo.

Las empresas brindan a los empleados la posibilidad de desarrollarse y crecer para mejorar su desempeño, pero en muchas ocasiones estos desaprovechan dichas posibilidades y ven su trabajo como algo relativamente estancado. Lo cual hace que el éxito de éstas se vea interrumpida.

Para integrar el capital humano en las organizaciones los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar que los empleados obtengan conocimientos, habilidades y experiencias superiores en su fuerza de trabajo²⁷ /

2.3.1.3.5 Poca contribución al logro de objetivos.

“En la actualidad las organizaciones están adoptando un esquema dinámico y avanzado de administración del desempeño en el cual mide la contribución que tienen los empleados al logro de los objetivos. La supervisión de estos objetivos debe representar un beneficio para la empresa y una participación directa del empleado.

²⁷ / [www. Monografia.com](http://www.Monografia.com)

Muchas organizaciones se ven afectadas, por la poca participación de sus empleados en el logro de los objetivos, debido a ineficiencias que este presenta en el desempeño del cargo y que las organizaciones no tratan de solucionarlas.

2.3.2 Eficiencia de la industria restaurantera.

La industria restaurantera es un sector dedicado a la comercialización de alimentos. Dicho sector esta presentado problemas con el recurso humano, lo cual ha provocado que éste sea ineficiente.

Para mejorar la eficiencia de la industria restaurantera, es necesario que los propietarios no se resistan al cambio y que no piensen que invertir en el recurso humano les genere un gasto, sino una inversión y apliquen estrategias o tácticas que les ayude a mejorar el desempeño del recurso humano, esto sería mediante continuas evaluaciones del desempeño la cual les mostrará dónde están las deficiencias del recurso humano para buscarle solución, también las capacidades con que cuenta el recurso humano para aprovecharlas y de esta manera mejorar la eficiencia de la industria.

2.3.2.1 Evaluación del desempeño.

No se está interesado en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento del rol del ocupante del cargo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de

innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo – beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su perfección del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo esta en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza”.²⁸ /

“**La evaluación del desempeño** es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la

²⁸ / Ibíd. en¹ Pág.356

organización. De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación del desempeño''.²⁹ /

2.3.2.1.1 Factores condicionantes.

''*El equilibrio organizacional* es un factor condicionante que además, refleja el éxito de la organización en remunerar a sus empleados con incentivos adecuados y motivarlos a seguir contribuyendo a la organización, con lo cual garantiza su supervivencia y eficiencia.

Otro factor condicionante es *el acomodamiento y el ajuste recíproco entre el individuo y las organizaciones*: ambos aprenden a acomodarse y ajustarse entre sí. Otro factor es el que se refiere a los individuos que desarrollan carreras dentro de las organizaciones, utilizándolas como trampolín profesional, y a las organizaciones que desarrollan a los individuos, utilizándolos como un medio para alcanzar sus objetivos.

²⁹ / *Ibíd.* en¹ Pág.357

2.3.2.1.2 Esfuerzo individual.

El esfuerzo de un individuo dentro de una organización generalmente no depende solo de su desempeño. En muchas organizaciones se le da mucha importancia a nivel de esfuerzo del empleado. Así como los maestros frecuentemente consideran que tan duro trabaja un estudiante en un curso, al igual que lo bien que desempeñan en los exámenes, lo mismo hacen los administradores. La evaluación del esfuerzo de un individuo es algo subjetivo sujeto a distorsiones y sesgos preceptuales. Si es verdad, como algunos pretenden, que “son más los trabajadores despedidos por sus actitudes pobres y su falta de disciplina que por una falta de habilidad”, entonces la evaluación del esfuerzo de un empleado puede ser una influencia primaria en su futuro en la organización”.³⁰ /

2.3.2.1.3 Capacidades del personal.

“Las capacidades individuales están siendo transformadas en capacidades de la organización. Los gerentes y profesionales de recursos humanos deberán desarrollar constantemente las capacidades necesarias para el éxito. Por lo tanto, es necesario redefinir las capacidades de la organización, que podríamos denominar “ADN de la competitividad”, para dar sustento a integrar las capacidades individuales. Las capacidades pueden ser:

³⁰ / ROBBINS, Stephen P; Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Editorial Prentice Hall. 7ª Edición. Pág. 142-143

- Creación de capacidades de confianza
- Derribo de las propias fronteras, permitiendo que la información y las ideas circulen por toda la organización
- Capacidades de cambio, flexibilidad y agilidad que permitan una innovación constante por la propia organización
- El aprendizaje y logro de un cambio que se construido y sostenido por la propia organización''.³¹ /

2.3.2.1.4 Percepción del cargo.

''*La percepción* puede ser definida como un proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente. Sin embargo, lo que se percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva. Por ejemplo, es posible que todos los empleados de una empresa pueden considerar a ésta como un gran lugar de trabajo que brinde condiciones favorables de trabajo, asignaciones de trabajo interesante, buen salario y una administración responsable y comprensiva pero, es muy difícil encontrar este consenso. La percepción que el individuo tiene de su cargo es importante porque el comportamiento de la gente esta basado en su percepción de los que es la realidad no en la realidad en sí.

³¹ / Ibíd. en²⁷

El mundo, en la forma en que se percibe, es el mundo que es importante desde un punto de vista conductual³² /

2.3.2.2 Criterios a evaluar.

Para que los resultados de la evaluación del desempeño permitan mejorar la eficiencia de la industria restaurantera es necesario considerar los siguientes criterios a evaluar:

2.3.2.2.1 Conocimiento del trabajo.

Se refiere al conocimiento que tiene el empleado sobre las tareas o funciones que desempeña. El empleado para ocupar un cargo debe tener características compatibles con las especificaciones que requiere el cargo, en tanto que el rol que deberá desempeñar es el contenido del cargo. En general, el empleado que desee desempeñar un puesto en la organización debe de cumplir con las características humanas que se requieran para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa; con un solo fin que el empleado tenga un mejor conocimiento del trabajo que va a desempeñar.

³² / Ibíd. en³⁰ Pág.132

2.3.2.2.2 Calidad del trabajo.

Investigaciones recientes demuestran que para alcanzar calidad y productividad, las empresas deben contar con personas motivadas para desempeñar los trabajos que se les asignan, y recompensarlas de manera adecuada por su contribución. En consecuencia, la competitividad organizacional se halla relacionada por obligación con la calidad de vida en el trabajo. La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano, del bienestar que experimentan las personas al trabajar en una organización.

Para tener una buena calidad de trabajo es necesario aplicar ciertos pasos:

- Planeación y programación del trabajo
- Asignación de las tareas del trabajo
- Entrenamiento del personal
- Evaluación del desempeño
- Control de calidad.³³ /

2.3.2.2.3 Relaciones de las personas.

“Una empresa debe asegurarse de que existe un clima organizacional de buenas relaciones entre todos los empleados, no algunos, sino todos, y más

³³ / Ibíd. en¹ Pág.321- 322

aún con los jefes de cada departamento y estos con la alta gerencia. Aquí es muy importante tener en cuenta la comunicación al interior de la empresa, ya sea buena o mala.³⁴ /

“Las personas se hayan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Tal adaptación no se limita solo a las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino que también incluye la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. Como la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, en especial de las que ocupan posiciones de autoridad, es importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. La adaptación como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro.

2.3.2.2.4 Estabilidad emotiva.

En general, se refiere al cambio de actitudes negativas más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas. También puede implicar adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios

³⁴ / Ibíd. en²⁷

(como en el caso de entrenamiento de vendedores, promotores, etc.), o técnicas de ventas.³⁵ /

2.3.2.2.5 Capacidad de síntesis y analítica.

“Estas capacidades son de mucha importancia para la persona que ocupa un cargo, entre las cuales se encuentran:

a. *Competencia personal.* Capacidad de aprendizaje de las personas y asimilación de nuevos y diferentes conocimientos y habilidades.

b. *Competencia tecnológica.* Capacidad de asimilar el conocimiento de diversas técnicas necesarias para cumplir la multifuncionalidad y la generalidad.

c. *Competencia metodológica.* Capacidad de emprender actividades, e iniciativa para resolver problemas de distinta naturaleza. En otros términos, espíritu emprendedor para solucionar problemas.

d. *Competencia social.* Capacidad de relacionarse eficazmente con diversas personas y grupos, así como de realizar trabajos en equipo.³⁶ /

³⁵ / Ibíd. en¹ Pág.558

³⁶ / Ibíd. en¹ Pág.559

2.3.2.3 Técnicas de desarrollo empresarial.

Si la evaluación del desempeño se desarrolla en base a criterios correctamente definidos se puede hacer uso de técnicas de desarrollo empresarial, que le permitirá a la industria restaurantera mejorar su eficiencia. Entre estas tenemos: capacitaciones, adiestramiento dentro del puesto, incentivos salariales, planeación y desarrollo de la carrera profesional.

2.3.2.3.1 Capacitaciones.

Generalmente se piensa que la capacitación se cumple con la realización de cursos y seminarios, además se utiliza como factor de motivación para los trabajadores. Sin embargo, debe cambiarse esta concepción, puesto que la capacitación es uno de los mecanismos que se utilizan para solucionar algunas deficiencias de desempeño humano en las entidades.

Las deficiencias en el desempeño tienen diferentes causas y es de acuerdo con los factores que las originan que deben tratarse para su adecuada solución. Se han venido clasificando las causas en dos ámbitos que son:

- Deficiencias de ejecución.
- Deficiencias de conocimientos.

Un trabajador no solo es lo que hace en su puesto de trabajo. Su realización depende del desarrollo de sus potenciales y del desarrollo de su integridad personal, social y cultural. La capacitación es una vía importante en el proceso de esta realización y rebasa los límites de su puesto de trabajo para hacerlo mas útil así mismo, a la entidad y la sociedad.³⁷ /

“La capacitación propiamente tal consiste en: 1) explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea; 2) ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión; 3) luego permitir que el personal se desempeñe solo; 4) evaluar el desempeño laboral y 5) capacitar a los trabajadores según los resultados de la evaluación. Es posible que haya que repetir estos pasos varias veces antes de que un trabajador capte correctamente lo que debe hacer. Cuando el trabajador ha asimilado el material, este puede 6) afianzar sus conocimientos capacitando a otra persona.”³⁸ /

2.3.2.3.2 Adiestramiento dentro del puesto.

“Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Este implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

³⁷ / www.inatec.edu

³⁸ / www.cnrberkeley.edu

Dentro de una concepción más limitada, *el entrenamiento* es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo. Abarca todas las actividades que van desde la adquisición de habilidad motora hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales.

El problema del adiestramiento es ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.³⁹ /

2.3.2.3.3 Incentivos salariales.

“El dinero puede ser un motivador efectivo para alcanzar mayor productividad, si el empleado percibe que el aumento de su esfuerzo lleva de hecho al aumento de su recompensa monetaria. El problema de la mayor parte de los planes de remuneración reside en que los empleados no sienten que exista tal relación y creen que la remuneración se basa en la edad, la educación, el desempeño en los años previos, y también en criterios irrelevantes como la suerte o el favoritismo.”⁴⁰ /

³⁹ / *Ibíd.* en¹ Pág.558

⁴⁰ / *Ibíd.* en¹ Pág.556

El dinero es un motivador poderoso, para que los empleados vean la relación directa entre el rendimiento y los meritos. En algunos casos un buen sistema de valoración puede aclarar la relación remuneración - desempeño para los empleados.⁴¹ /

“Estudios sobre la motivación dice que la gente hace lo que hace para satisfacer sus necesidades. Antes de hacer alguna cosa, buscan la remuneración o la recompensa. Muchas de estas recompensas son aumentos de sueldo, prestaciones, asignaciones preferencias de trabajo y están controladas por la organización.”⁴² /

2.3.2.3.4 Planeación y desarrollo de la carrera profesional.

“Desde el nacimiento hasta la muerte, el ser humano vive en constante interacción con el ambiente, recibiendo influencias e influyendo en sus relaciones con éste. *Educación* es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes y aceptados. No obstante, el ser humano recibe estas influencias y las asimila según sus inclinaciones y predisposiciones, y enriquece o modifica su comportamiento de acuerdo con sus propios principios.

⁴¹ / IVANCEVICH, John M; Las Organizaciones. 10ª Edición. Pág. 209

⁴² / *Ibíd.* en³⁰ Pág.255

La educación es la preparación para la vida y por la vida. Puede hablarse de tipos de educación: social, religiosa, cultural, política, moral, profesional, etc. En este estudio nos interesa la educación profesional.

La educación profesional, institucionalizada o no, prepara al hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas:

- *Formación profesional.* Prepara al hombre para ejercer una profesión.
- *Perfeccionamiento o desarrollo profesional.* Perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.
- *Entrenamiento.* Adapta al hombre para cumplir un cargo o una función.

La formación profesional es la educación profesional, institucionalizada o no, que busca preparar y formar al hombre para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y a largo plazo, buscando calificar al hombre para una futura profesión.

El desarrollo profesional es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que sea más eficiente y productivo en su cargo.⁴³ /

⁴³ / *Ibíd.* en¹ Pág.556

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 Tipo de investigación.

El tipo de investigación a realizar será la combinación de dos tipos, los cuales serán el *descriptivo y correlacional*, ya que será necesario describir todas las variables de la investigación, es decir, cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno investigado⁴⁴ y posteriormente, se hará el estudio correlacional, ya que este tipo de estudio tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más variables, es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable relacional.⁴⁵

3.2 Población.

Se han definido como *unidades de análisis* a los dieciséis restaurantes que conforman el sector de la industria restaurantera de la ciudad de La Unión.

Los *elementos* de la población objeto de estudio, se componen de todo el personal que labora en los dieciséis restaurantes que conforman la industria restaurantera de la ciudad de La Unión, ya que éstos son los que están directamente relacionados con el fenómeno investigado.

⁴⁴ / HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto y otros; Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores. S.A. de C.V. 2ª Edición. México 2000. Pág. 60

⁴⁵ / *Ibíd.* en⁴⁴ Pág. 63

La población objeto de estudio presenta ciertas *características distintivas*, por ser una población homogénea entre las cuales se pueden mencionar:

- El nivel educativo, ya que el personal presenta únicamente conocimientos básicos. (9º grado y escasamente bachillerato)
- El personal presenta mayoría de edad.
- El personal de los restaurantes está compuesto por hombres y mujeres.
- El nivel económico que posee el personal es bajo. (Ingresos iguales o menores al mínimo legal vigente.

La población se encuentra ubicada en el municipio de La Unión, el cual tiene una extensión territorial de 144.43 Km² y cuenta con 13 cantones, 56 caseríos y en su área urbana con 4 barrios. (Ver anexo N° 3)

Debido a que la industria restaurantera está conformada por los dieciséis restaurantes, se realizó un censo para determinar el número total de empleados, el cual es de 185.

A continuación se presenta un cuadro donde se clasifica la población por el cargo que ocupa y por su género, además se presenta el porcentaje que ocupa cada cargo en la población.

Cuadro Nº 2: Distribución de la Población.

Nº	Unidad de Análisis	Cargos										Total
		Gerentes		Cocineros		Meseros		Cajeros		Vigilantes		
		M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	
1	Renatos Restaurant	1		1	1	2	3	1		2		11
2	Miramar		1	1	4		5		1	2		14
3	Amanecer Marino	1		2	3	2	4	1		2		15
4	Pollo Campestre	1	1	5			4	1		2		14
5	Pollo Campero	1	1	6			5	1		2		16
6	El Gran Pelicano	1		2	3	1	4	1		2		14
7	Mariscada Reinita		1		3		3		1	2		10
8	Las Lunas	1		1	3	1	3		1	2		12
9	Mauritas Food		1		4	1	2		1	2		11
10	La Súper Mariscada	1		2	1	1	4	1		2		12
11	Puerto Viejo	1		2	2	2	2		1	2		12
12	Restaurante el Dragón	1		3		1	3	1		2		11
13	Dóminos Pizza	1		2			1	1		2		7
14	El Merendero		1		3		2	1		2		9
15	Puerto Escondido	1		1	2	1	2	1		2		10
16	By Pass Cutuqueño	1			2		2		1	1		7
	Total	12	6	28	31	12	49	10	6	31		185
	Porcentaje	7%	3%	15%	17%	7%	26%	5%	3%	17%		100%

Fuente: Asociación Restaurantera de La Unión.

Como la población objeto de estudio es de 185 en total, no será necesario utilizar un método de muestreo para calcular la muestra, ya que se trabajará con toda la población.

3.3 Diseño de la técnica de recolección de información.

Para la recolección de información se utilizará la técnica de la *encuesta*, ya que ésta es más sencilla, rápida y fácil de aplicación.

➤ Encuesta.

“Esta técnica consiste en recopilar información acerca del tema en investigación de la población objeto de estudio, por ejemplo: datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretenden explorar a través de este medio.

La información recolectada podrá emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprevista.”⁴⁶ /

➤ Cuestionario.

Para la aplicación de la técnica de la encuesta se estructurará un cuestionario que presupone seguir una metodología sustentada en el cuerpo de la teoría, es decir, el marco conceptual en que se apoya el estudio. Cada una de las preguntas que se incluyan deben estar dirigidas a conocer aspectos

⁴⁶ / ROJAS Soriano, Raúl; Guía para Realizar Investigaciones Sociales. 34ª Edición. Plaza y Valdés Editores. Pág. 221.

específicos de las variables e indicadores, con el fin de obtener información necesaria acerca del fenómeno en estudio.

El cuestionario consta de preguntas cerradas, claras y precisas para que se le facilite al encuestado contestar el cuestionario, además el instrumento esta estructurado de forma que pueda ser aplicado a cualquier empleado independientemente del cargo que este ocupe en el restaurante. (Ver anexo 1)

3.4 Procedimientos.

3.4.1 Validación de la técnica.

Después de diseñados los instrumentos que se piensa utilizar para recoger la información, el siguiente proceso consiste en probar dichos instrumentos antes de lanzarse al trabajo de campo mediante una prueba piloto.

La prueba se lleva a cabo en una muestra relativamente pequeña, tomándola del universo que se va a investigar. La selección de las personas a quienes se aplicará el cuestionario no necesariamente debe hacerse al azar. Bastará con tener un grupo (entre 10 y 20 personas) cuyas características sean similares a las de la población objeto de estudio.

“En esta fase no se pretende obtener significación estadística, sino más bien conocer cómo funcionan las preguntas en forma individual y en conjunto.

Mediante la prueba se indagará: 1. Qué preguntas están mal formuladas; 2. Resultan incomprensibles o, 3. Cansan o molestan al encuestado. De igual manera se detectará: 4. Si es correcto el ordenamiento y la presentación de las preguntas y, 5. Si las instrucciones para contestar el cuestionario son suficientes, claras y precisas.⁴⁷ /

3.4.2 Procedimiento para la captura de datos.

Se solicitará por escrito al propietario de cada restaurantes para autorizar un permiso de realizar la técnica de la encuesta a los empleados, después de obtener dicha autorización se comenzará a aplicar el instrumento.

La encuesta se empleará en forma jerárquica es decir del cargo más alto al cargo más bajo, y se brindará toda la información necesaria para complementar la encuesta, como explicarle el objetivo del estudio, mencionando lo relevante de la participación de los encuestados, dar las instrucciones de forma clara y precisa para el correcto llenado del cuestionario, además proporcionarles el material necesario como lápices, lapiceros y goma para borrar.

Es necesario mencionar que para encuestar a los empleados se realizará en el momento en que éste se encuentre con menos trabajo, es decir, que no esté atendiendo a ningún cliente.

⁴⁷ / Ibíd. en⁴⁶ Pág. 253 y 254.

3.4.3 Procedimiento para el procesamiento de la información.

Una vez recopilada la información por medio de las encuestas se procesará de la manera siguiente:

- Se presentará cada pregunta del cuestionario, así como el objeto que se pretende alcanzar con ello.

- Posteriormente, se presenta un gráfico circular donde se reflejará el comportamiento de las respuestas obtenidas, de acuerdo a las alternativas definidas.

- Después se detallará un breve y conciso comentario sobre el comportamiento de las respuestas obtenidas.

3.4.4 Procedimiento para el análisis de los resultados.

Una vez desarrollados los comentarios de todas las preguntas, se procederá a estructurar un análisis de los resultados, en el cual se explora de cierta forma la percepción que los empleados tienen de su cargo, las funciones que están dentro de éste, el conocimiento que tienen acerca de éste, y su forma de desempeñarlo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

4.1 Presentación, análisis e interpretación de resultados.

Questionario.

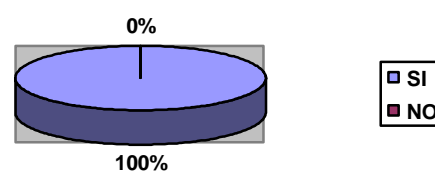
Pregunta N° 1. ¿Considera usted que tiene un buen desempeño al realizar sus funciones?

Objetivo: Conocer el desempeño de los empleados al realizar sus funciones.

Tabla N° 1

Alternativa	Fr	Fp %
Si	185	100%
No	–	–
Total	185	100%

Gráfica N° 1



Comentario: El 100% de la población encuestada respondió que si tienen un buen desempeño al realizar sus funciones.

Análisis: Todo el personal de la industria restaurantera considera que tiene un buen desempeño cuando realiza sus funciones diarias.

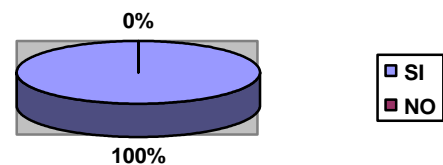
Pregunta N° 2. ¿Cree usted que su desempeño es un factor muy importante para la eficiencia del restaurante?

Objetivo: Identificar si el desempeño de los empleados es un factor importante para la eficiencia del restaurante.

Tabla N° 2

Alternativa	Fr	Fp %
Si	185	100%
No	–	–
Total	185	100%

Gráfica N° 2



Comentario: El 100% de las personas encuestadas respondieron que su desempeño es un factor importante para la eficiencia del restaurante.

Análisis: Los empleados de la industria restaurantera tienen pleno conocimiento que su desempeño es un factor importante para poder lograr la eficiencia de los restaurantes.

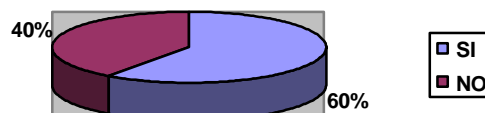
Pregunta N° 3. ¿A usted se le realizan evaluaciones del desempeño?

Objetivo: Conocer si evalúan el desempeño del personal.

Tabla N° 3

Alternativa	Fr	Fp %
Si	111	60%
No	74	40%
Total	185	100%

Gráfica N° 3



Comentario: El 60% de las personas encuestadas contestaron que se les realizan evaluaciones de desempeño y el 40% contestaron que no.

Análisis: A la mayoría de los empleados de la industria restaurantera se les evalúa su desempeño, mientras que a un grupo pequeño no se les realiza.

Pregunta N° 4. ¿Cuál de estos Métodos utilizan para evaluar su desempeño?

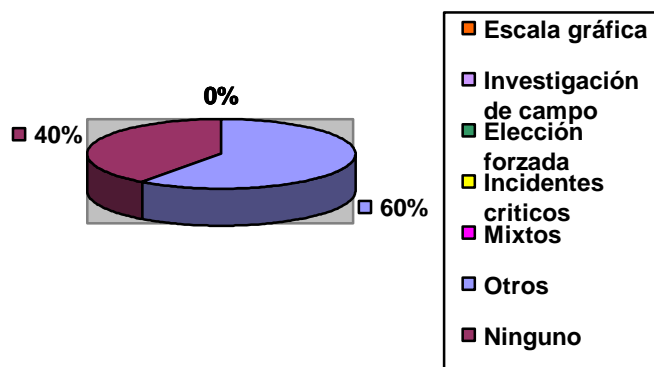
1. Escala Gráfica
2. Investigación de Campo
3. Elección Forzada
4. Incidentes Críticos
5. Mixtos
6. Otro
7. Ninguno

Objetivo: Conocer que método de evaluación del desempeño está utilizando la industria restaurantera para evaluar a su personal.

Tabla N° 4

Alternativa	Fr	Fp %
Esc. Gráfica	—	—
Inv. Campo	—	—
Elec. Forzada	—	—
Incid. Críticos	—	—
Mixtos	—	—
Otros	111	60%
Ninguno	74	40%
Total	185	100%

Gráfica N° 4



Comentario: El 60% de los empleados encuestados respondieron que se les evalúa utilizando otro tipo de método y el 40% respondió que no utilizan ningún método de evaluación.

Análisis: A la mayoría de los restaurantes se les aplica otro tipo de método de evaluación y tienen desconocimiento de los métodos que se les presentó; otra

pequeña parte de los empleados respondió que no utilizan ningún método para evaluarles su desempeño.

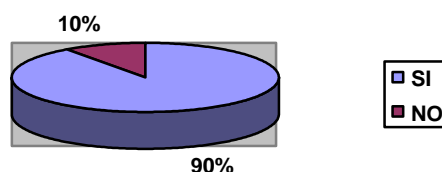
Pregunta N° 5. Al realizar sus funciones, ¿cuenta con todos los recursos necesarios?

Objetivo: Identificar si los empleados cuentan con todos los recursos necesarios para realizar sus funciones.

Tabla N° 5

Alternativa	Fr	Fp %
Si	167	90%
No	18	10%
Total	185	100%

Gráfica N° 5



Comentario: El 90% de los encuestados respondió que cuentan con los recursos necesarios para realizar sus funciones y un 10% respondió que no.

Análisis: La mayor parte de los empleados encuestados respondieron que cuentan con los recursos necesarios para poder realizar sus funciones en el restaurante y una minoría manifiesta lo contrario.

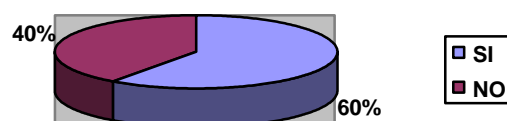
Pregunta N° 6. ¿Posee un buen nivel de esfuerzo al realizar sus funciones?

Objetivo: Conocer si los empleados tienen un buen nivel de esfuerzo al realizar sus funciones.

Tabla N° 6

Alternativa	Fr	Fp %
Si	111	60%
No	74	40%
Total	185	100%

Gráfica N° 6



Comentario: El 60% de los empleados encuestados respondieron que su nivel de esfuerzo para realizar sus funciones es bueno y un 40% respondió que no.

Análisis: Una gran parte de los empleados encuestados opinaron que el nivel de esfuerzo que dedican para realizar sus funciones es bueno y la otra parte dice que no.

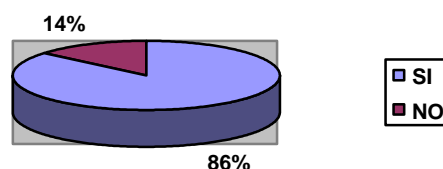
Pregunta N° 7. ¿Cuenta usted con las capacidades necesarias para realizar sus funciones?

Objetivo: Determinar si el personal cuenta con las capacidades necesarias para realizar sus funciones.

Tabla N° 7

Alternativa	Fr	Fp %
Si	159	86%
No	26	14%
Total	185	100%

Gráfica N° 7



Comentario: El 86% de los empleados encuestados respondió que cuentan con las capacidades necesarias para realizar sus funciones y el 14% contestaron que no.

Análisis: Casi todos los empleados encuestados piensan que cuentan con las capacidades necesarias para realizar sus funciones y desempeñar su cargo con eficiencia y una mínima parte de los encuestados respondieron que no poseen las capacidades del cargo.

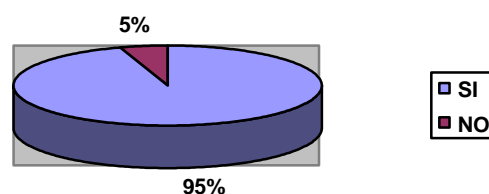
Pregunta N° 8. ¿Tiene buena percepción del cargo?

Objetivo: Conocer si el empleado tiene buena percepción del cargo.

Tabla N° 8

Alternativa	Fr	Fp %
Si	176	95%
No	9	5%
Total	185	100%

Gráfica N° 8



Comentario: El 95% de la población encuestada respondió que tiene buena percepción del cargo y el 5% contestó que no.

Análisis: La mayor parte de los empleados encuestados respondieron que si tienen una buena percepción del cargo, y una pequeña parte respondieron que no.

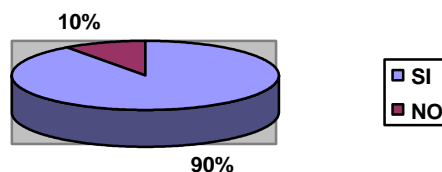
Pregunta N° 9. ¿Tiene pleno conocimiento de las funciones que desarrolla en su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar si los empleados tienen pleno conocimiento de las funciones que desarrolla en su puesto de trabajo.

Tabla N° 9

Alternativa	Fr	Fp %
Si	167	90%
No	18	10%
Total	185	100%

Gráfica N° 9



Comentario: El 90% de los empleados encuestados respondieron que si tienen conocimiento de las funciones que tienen que desarrollar en su puesto de trabajo y un 10% respondió que carecen de conocimientos.

Análisis: La mayoría de los empleados encuestados respondió que si tienen pleno conocimiento de las funciones que desempeñan en su cargo y una mínima parte respondió que no tienen conocimiento alguno a cerca de las funciones a desempeñar.

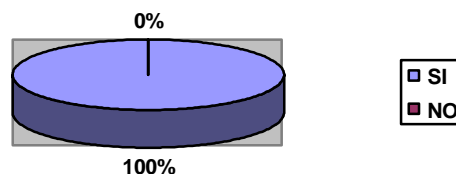
Pregunta N° 10. ¿Posee usted las cualidades que le exige el cargo?

Objetivo: Determinar si los empleados tienen las cualidades que les exige el cargo que ocupan.

Tabla N° 10

Alternativa	Fr	Fp %
Si	185	100%
No	—	—
Total	185	100%

Gráfica N° 10



Comentario: El 100% de los empleados encuestados respondieron que si cuentan con las cualidades que les exige el cargo.

Análisis: Todos los empleados encuestados respondieron que si reúnen todas las cualidades que les puede exigir el cargo para desempeñarlo eficientemente.

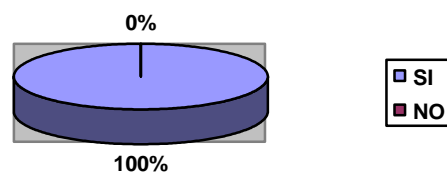
Pregunta N° 11. ¿Cuenta usted con la condición física necesaria para desempeñar el cargo adecuadamente?

Objetivo: Identificar si los empleados cuentan con la condición física necesaria para desempeñar el cargo adecuadamente.

Tabla N° 11

Alternativa	Fr	Fp %
Si	185	100%
No	—	—
Total	185	100%

Gráfica N° 11



Comentario: El 100% de la población encuestada contestaron que cuentan con la condición física adecuada para desempeñar su cargo.

Análisis: Todo el personal de la industria restaurantera cuenta con la condición física necesaria para desempeñar el cargo adecuadamente.

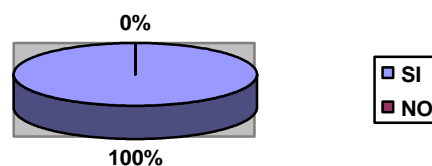
Pregunta N° 12. Además de realizar sus funciones, ¿es responsable de cuidar el patrimonio del restaurante?

Objetivo: Conocer si lo empleados son responsables de cuidar el patrimonio del restaurante.

Tabla N° 12

Alternativa	Fr	Fp %
Si	185	100%
No	—	—
Total	185	100%

Gráfica N° 12



Comentario: El 100% del personal encuestado contestó que además de realizar sus funciones son responsables de cuidar el patrimonio del restaurante.

Análisis: Todos los empleados de la industria restaurantera son responsables de cuidar el patrimonio del restaurante.

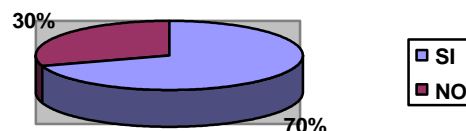
Pregunta N° 13. Al realizar sus funciones, ¿el restaurante cuenta con las condiciones ambientales necesarias?

Objetivo: Identificar si los restaurantes cuentan con las condiciones ambientales necesarias para que los empleados realicen sus funciones.

Tabla N° 13

Alternativa	Fr	Fp %
Si	130	70%
No	55	30%
Total	185	100%

Gráfica N° 13



Comentario: El 70% de los empleados encuestados respondieron que los restaurantes si cuentan con las condiciones ambientales necesarias para realizar sus funciones y un 30% respondió que no.

Análisis: Una gran parte de los empleados encuestados respondieron que su lugar de trabajo cuenta con las condiciones ambientales necesarias y una pequeña parte respondió que no.

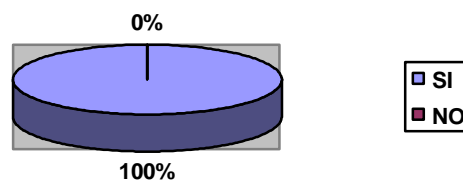
Pregunta N° 14. ¿Cree usted que realiza sus funciones con calidad?

Objetivo: Conocer si los empleados realizan sus funciones con calidad.

Tabla N° 14

Alternativa	Fr	Fp %
Si	185	100%
No	—	—
Total	185	100%

Gráfica N° 14



Comentario: El 100% de los empleados encuestados respondieron que realizan todas sus funciones con calidad.

Análisis: Todo el personal de la industria restaurantera encuestado contestó que realizan todas sus funciones con calidad.

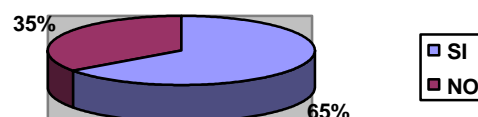
Pregunta N° 15. ¿Presenta usted buenas relaciones personales con sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados presentan buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.

Tabla N° 15

Alternativa	Fr	Fp %
Si	120	65%
No	65	35%
Total	185	100%

Gráfica N° 15



Comentario: El 65% de la población encuestada respondió que tiene buena relación con sus compañeros de trabajo y el 35% de la población contestó que no.

Análisis: La mayoría del personal encuestado respondió que tiene buena relación con sus compañeros de trabajo y una pequeña parte respondió que no.

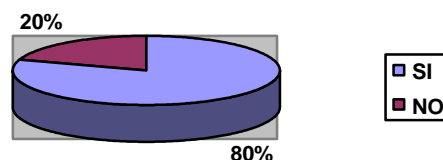
Pregunta N° 16. Al existir problemas o discusiones en su trabajo, ¿tiene usted capacidad para controlar sus emociones?

Objetivo: Identificar si el personal tiene capacidad para controlar sus emociones.

Tabla N° 16

Alternativa	Fr	Fp %
Si	148	80%
No	37	20%
Total	185	100%

Gráfica N° 16



Comentario: El 80% de la población contestó que tiene capacidad para controlar sus emociones y el 20% contestó que no.

Análisis: Casi todos los empleados encuestados contestaron que al existir problemas o discusiones en su lugar de trabajo tienen capacidad para controlar sus emociones.

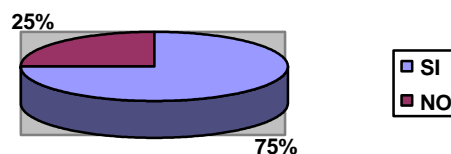
Pregunta N° 17. ¿Se le dificulta aprender las funciones que realiza?

Objetivo: Identificar si a los empleados se les dificulta aprender las funciones que realizan en el cargo.

Tabla N° 17

Alternativa	Fr	Fp %
Si	139	75%
No	46	25%
Total	185	100%

Gráfica N° 17



Comentario: El 75% de los empleados encuestados respondieron que se les dificulta aprender las funciones que realizan en su puesto de trabajo y el 25% respondió que no se les dificulta aprender sus funciones.

Análisis: Casi todos los empleados encuestados respondieron que si se les dificulta aprender las funciones que realizan en su cargo y una pequeña parte respondió que no se les dificulta.

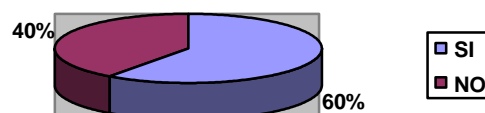
Pregunta N° 18. ¿Sabe usted si existen deficiencias en el desarrollo del trabajo de sus compañeros?

Objetivo: Identificar si los empleados tienen deficiencias en el desarrollo de sus funciones.

Tabla N° 18

Alternativa	Fr	Fp %
Si	111	60%
No	74	40%
Total	185	100%

Gráfica N° 18



Comentario: El 60% de los empleados encuestados respondieron que no hay deficiencias en el desarrollo del trabajo de sus compañeros y el 40% respondió que si presentan deficiencias.

Análisis: La mayor parte de los empleados encuestados respondieron que sus compañeros de trabajo no presentan deficiencias al desarrollar sus funciones y una pequeña parte respondió que si presentan deficiencias.

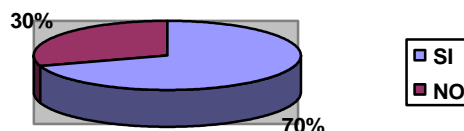
Pregunta N° 19. ¿Recibe algún tipo de motivación o recompensa por desempeñar las labores que le asignan?

Objetivo: Conocer si los empleados reciben algún tipo de motivación o recompensa por desempeñar labores.

Tabla N° 19

Alternativa	Fr	Fp %
Si	130	70%
No	55	30%
Total	185	100%

Gráfica N° 19



Comentario: El 70% de los empleados encuestados respondieron que reciben recompensas y motivaciones por desempeñar sus labores y el 30% respondió que no reciben ningún tipo de recompensa.

Análisis: Una gran parte del personal encuestado contestó que recibe recompensa y motivación al desempeñar sus funciones y una pequeña parte contestó que no.

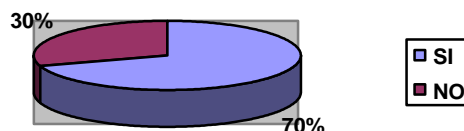
Pregunta N° 20. ¿En su lugar de trabajo le brindan posibilidades de desarrollarse y crecer profesionalmente para mejorar su desempeño en el cargo?

Objetivo: Identificar si los restaurantes le brindan posibilidades de desarrollarse y crecer profesionalmente a los empleados.

Tabla N° 20

Alternativa	Fr	Fp %
Si	130	70%
No	55	30%
Total	185	100%

Gráfica N° 20



Comentario: El 70% de los empleados encuestados respondieron que el restaurante si les brinda posibilidades de desarrollarse y crecer, y un 30% respondió que no.

Análisis: La mayor parte del personal encuestado opinó que les brindan posibilidades de desarrollarse y crecer y una mínima parte opinó que no.

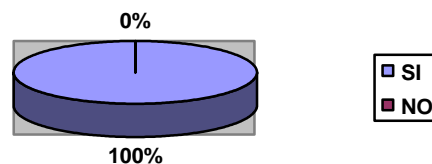
Pregunta N° 21. Con el desarrollo de su trabajo, ¿considera usted que contribuye al logro de los objetivos de la empresa?

Objetivo: Conocer si los empleados consideran que con su trabajo contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

Tabla N° 21

Alternativa	Fr	Fp %
Si	185	100%
No	—	—
Total	185	100%

Gráfica N° 21



Comentario: El 100% de los empleados encuestados respondieron que con el cumplimiento de sus funciones contribuyen al logro de los objetivos del restaurante.

Análisis: Todo el personal encuestado respondió que contribuye al logro de los objetivos del restaurante.

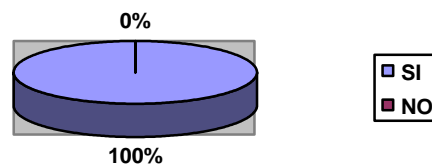
Pregunta N° 22. ¿Considera necesario recibir alguna capacitación o preparación adicional para mejorar su desempeño?

Objetivo: Determinar si los empleados consideran necesario recibir alguna preparación adicional para mejorar su desempeño.

Tabla N° 22

Alternativa	Fr	Fp %
Si	185	100%
No	—	—
Total	185	100%

Gráfica N° 22



Comentario: El 100% de las personas encuestadas contestaron que es necesario recibir una preparación adicional para mejorar su desempeño.

Análisis: Todo el personal encuestado respondió que es necesario recibir una preparación adicional para mejorar su desempeño.

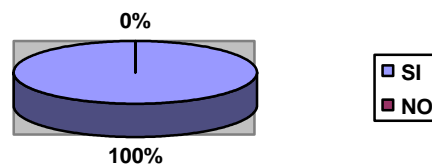
Pregunta N° 23. ¿Cree usted que la capacitación es un mecanismo que se utiliza para solucionar deficiencias en el desempeño humano?

Objetivo: Determinar si la capacitación puede ser utilizada para solucionar deficiencias en el desempeño del personal.

Tabla N° 23

Alternativa	Fr	Fp %
Si	185	100%
No	—	—
Total	185	100%

Gráfica N° 23



Comentario: El 100% de los empleados consideran necesario utilizar la capacitación como un mecanismo para solucionar deficiencias en el desempeño humano.

Análisis: Todos los empleados encuestados opinan que es necesario utilizar la capacitación como un mecanismo para solucionar deficiencias en el desempeño humano.

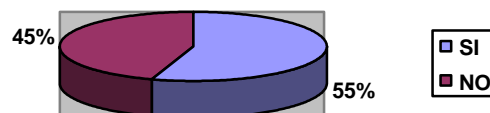
Pregunta N° 24. Dentro del puesto de trabajo, ¿recibe periódicamente adiestramiento para mejorar su desempeño?

Objetivo: Determinar si los empleados reciben periódicamente adiestramiento para mejorar su desempeño en su lugar de trabajo.

Tabla N° 24

Alternativa	Fr	Fp %
Si	102	55%
No	83	45%
Total	185	100%

Gráfica N° 24



Comentario: El 55% de los empleados encuestados contestaron que reciben adiestramiento periódicamente para mejorar su desempeño en su puesto de trabajo y el 45% contestó que no.

Análisis: La mayoría del personal encuestado respondió que recibe adiestramiento periódicamente para mejorar su desempeño en su puesto de trabajo.

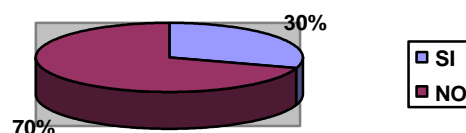
Pregunta N° 25. ¿Recibe algún tipo de incentivos salariales por su desempeño en el cargo?

Objetivo: Conocer si los empleados reciben algún tipo de incentivo salarial por su desempeño en el cargo.

Tabla N° 25

Alternativa	Fr	Fp %
Si	55	30%
No	130	70%
Total	185	100%

Gráfica N° 25



Comentario: El 30% del personal encuestado respondió que reciben incentivos salariales por su desempeño en el cargo y el 70% respondió que no.

Análisis: La mayor parte del personal encuestado respondió que el restaurante no les brinda incentivos salariales por su desempeño en el cargo y una pequeña parte respondió que si.

4.2 Prueba de hipótesis.

Para la prueba de hipótesis se utilizará la prueba de *Chi – Cuadrado Relativo a Frecuencias*, ya que éste método es el más adecuado y útil para probar las hipótesis de la investigación, además de que las preguntas del cuestionario son cerradas, lo cual facilita su aplicación.

Como se mencionó anteriormente, para la prueba de hipótesis se utilizará la prueba de Chi Cuadrado relativo a frecuencias (X^2), ya que ésta es la más útil y conveniente según la investigación.

Para probar las hipótesis primero, éstas se dividirán en la variable independiente y variable dependiente en cuadros distintos, éstos van a contener todas las preguntas con sus respectivas respuestas y porcentajes correspondiente a cada variable.

Luego se elaborará un *cuadro de contingencia* donde se plantean las dos variables de clasificación con el objeto de ver si estas variables tienen ó no correlación; por ejemplo, para la primera hipótesis se está interesado en conocer si los métodos de evaluación (VI) y la evaluación del desempeño (VD) tienen ó no correlación.

Es decir, si elegir el método de evaluación más adecuado influye ó no en realizar una efectiva evaluación del desempeño. En el cuadro de contingencia se presentaran las respuestas relacionadas de ambas variables que se tomaran como frecuencias observadas; para el cálculo de las frecuencias esperadas se multiplicará el total de la fila por el total de columna y el resultado se divide entre el total de filas y columnas.

Ya con las frecuencias observadas y esperadas se aplicará la formula de Chi Cuadrado calculado (X^2_c):

$$X^2_c = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

Donde:

Fo: Frecuencia observada

Fe: Frecuencia esperada.

Y para el cálculo de los grados de libertad (G.L) se utilizará la formula:

$$G.L. = (F - 1) (C - 1)$$

Donde:

F: Filas

C: Columnas.

Se trabajara con un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$.

Para comprobar las demás hipótesis se utilizará el mismo procedimiento.

4.2.1 Prueba de Chi Cuadrado.

Ho₁: La determinación del método más adecuado que pueda ser utilizado por la industria restaurantera no permitirá realizar una efectiva evaluación del desempeño del recurso humano.

Cuadro Nº 3: Variable independiente: Método de evaluación.

Nº	Ítems	Opciones				Total	
		Si	%	No	%	Total	%
1	¿Utilizan el método de escala gráfica para evaluar su desempeño?	–	–	185	100%	185	100%
2	¿Utilizan el método de investigación de campo para evaluar su desempeño?	–	–	185	100%	185	100%
3	¿Utilizan el método de elección forzada para evaluar su desempeño?	–	–	185	100%	185	100%
4	¿Utilizan el método de incidentes críticos para evaluar su desempeño?	–	–	185	100%	185	100%
5	¿Utilizan el método mixto para evaluar su desempeño?	–	–	185	100%	185	100%
6	¿Utilizan otro método para evaluar su desempeño?	111	60%	74	40%	185	100%
Total:		111	–	999	–	1110	–

Cuadro Nº 4: Variable dependiente: Evaluación del desempeño.

Nº	Ítems	Opciones				Total	
		Si	%	No	%	Total	%
1	¿A usted se le realizan evaluaciones del desempeño?	111	60%	74	40%	185	100%
2	Al realizar sus funciones, ¿cuenta con todos los recursos necesarios?	166	90%	19	10%	185	100%
3	¿Cuál es su nivel de esfuerzo al realizar sus funciones?	111	60%	74	40%	185	100%
4	¿Cuenta usted con las capacidades necesarias para realizar sus funciones?	159	86%	26	14%	185	100%
5	¿Tiene una buena percepción de su cargo?	176	95%	9	5%	185	100%
Total		723	–	202	–	925	–

Cuadro Nº 5: Cuadro de contingencia para la primera hipótesis.

VI \ VD	Si	No	Total
Si	834 720.33	1722 1835.67	2556
No	313 426.67	1201 1087.33	1514
Total	1147	2923	4070

Cuadro N° 6: Total de Frecuencias Observadas y Frecuencias Esperadas.

	Si Si	Si No	No Si	No No	Total
Frecuencia observada	834	313	1722	1201	4070
Frecuencia esperada	720.33	426.67	1835.67	1087.33	4070

Calculamos ahora el valor de X^2_c .

$$X^2_c = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

$$= \frac{(834 - 720.33)^2}{720.33} + \frac{(313 - 426.67)^2}{426.67} + \frac{(1722 - 1835.67)^2}{1835.67} + \frac{(1201 - 1087.33)^2}{1087.33}$$

$$X^2_c = 17.94 + 30.28 + 7.04 + 11.88$$

$X^2_c = 67.14$

$$H_1 = C_{xy} \neq 0$$

$$H_0 = C_{xy} = 0$$

$$G.L. = (F - 1) (C - 1)$$

$$G.L. = (2 - 1) (4 - 1)$$

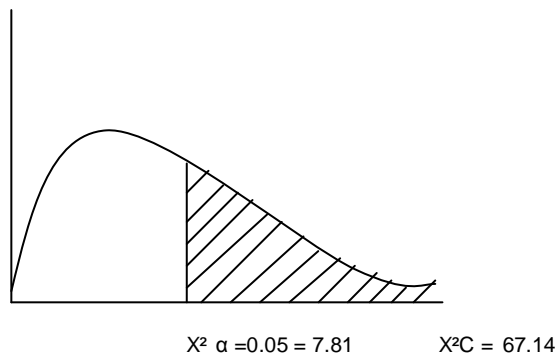
$$G.L. = (1) (3)$$

G.L = 3

$\alpha = 0.05$ (Significancia)

$X^2_{\alpha=0.05} = 7.81$

Grafica Chi Cuadrado Primera Hipótesis Nula.



Regla de decisión:

Si $X^2_C < X^2_{\alpha}$ aceptamos la hipótesis nula y rechazamos hipótesis de investigación.

Decisión:

Como $X^2_C = 67.14 > X^2_{\alpha=0.05} = 7.81$ **rechazamos** la hipótesis nula y **aceptamos** la hipótesis de investigación

Conclusión:

Hipótesis de investigación: La determinación del método más adecuado que pueda ser utilizado por la industria restaurantera permitirá realizar una efectiva evaluación del desempeño del recurso humano.

Ho2: El identificar las funciones que realizan los empleados en el cargo no permitirá la determinación de los criterios que se deben medir en la evaluación del desempeño.

Cuadro N° 7: Variable independiente: Funciones del cargo.

Nº	Ítems	Opciones				Total	
		Si	%	No	%	Total	%
1	¿Tiene pleno conocimiento de las funciones que desarrolla en su puesto de trabajo?	166	90%	19	10%	185	100%
2	¿Posee usted las cualidades que le exige el cargo?	185	100%	–	–	185	100%
3	¿Cuenta usted con la condición física necesaria para desempeñar el cargo adecuadamente?	185	100%	–	–	185	100%
4	¿Usted es responsable de cuidar el patrimonio del restaurante?	185	100%	–	–	185	100%
5	Al realizar sus funciones, ¿el restaurante cuenta con las condiciones ambientales necesarias?	129	70%	56	30%	185	100%
Total:		850	–	75	–	925	100%

Cuadro Nº 8: Variable dependiente: Criterios de evaluación.

Nº	Ítems	Opciones				Total	
		Si	%	No	%	Total	%
1	¿Cree usted que realiza sus funciones con calidad?	185	100%	–	–	185	100%
2	¿Presenta usted buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?	120	65%	65	35%	185	100%
3	Al existir problemas o discusiones en su trabajo, ¿tiene usted capacidad para controlar sus emociones?	148	80%	37	20%	185	100%
4	¿Se les dificulta aprender las funciones que realiza?	139	75%	46	25%	185	100
Total:		592	–	148	–	740	100%

Cuadro Nº 9: Cuadro de contingencia para la segunda hipótesis.

VI \ VD	Si	No	Total
Si	1442 1545.33	667 563.67	2109
No	998 894.67	223 326.33	1221
Total	2440	890	3330

Cuadro Nº 10: Total de Frecuencias Observadas y Frecuencias Esperadas.

	Si / Si	Si / No	No / Si	No / No	Total
Frecuencia observada	1442	998	667	223	3330
Frecuencia esperada	1545.33	894.67	563.67	326.33	3330

Calculamos ahora el valor de X^2_c .

$$X^2_c = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

$$X^2_c = \frac{(1442 - 1545.33)^2}{1545.33} + \frac{(998 - 894.67)^2}{894.67} + \frac{(667 - 563.67)^2}{563.67} + \frac{(223 - 326.33)^2}{326.33}$$

$$X^2_c = 6.91 + 11.93 + 18.94 + 32.72$$

$X^2_c = 70.50$

$$H_1 = C_{xy} \neq 0$$

$$H_0 = C_{xy} = 0$$

$$G.L. = (F - 1)(C - 1)$$

$$G.L. = (2 - 1)(4 - 1)$$

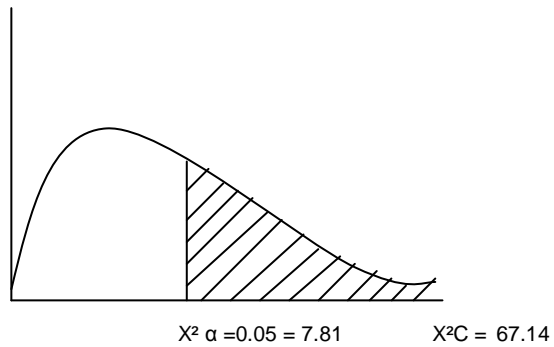
$$G.L. = (1)(3)$$

$$G.L. = 3$$

$$\alpha = 0.05 \text{ (Significancia)}$$

$$X^2_{\alpha=0.05} = 7.81$$

Grafica Chi Cuadrado Segunda Hipótesis Nula.



Regla de decisión:

Si $X^2_C < X^2_{\alpha}$ aceptamos la hipótesis nula y rechazamos la hipótesis de investigación.

Decisión:

Como $X^2_C = 67.14 > X^2_{\alpha=0.05} = 7.81$ **rechazamos** la hipótesis nula y **aceptamos** la hipótesis de investigación.

Conclusión:

Hipótesis de investigación: El identificar las funciones que realizan los empleados en el cargo permitirá la determinación de los criterios que se deben medir en la evaluación del desempeño.

Ho3: La identificación de las deficiencias en el desempeño del recurso humano no permitirá aplicar técnicas de desarrollo empresarial para lograr su mejoría.

Cuadro Nº 11: Variable independiente: Deficiencias en el desempeño del recurso humano.

Nº	Ítems	Opciones				Total	
		Si	%	No	%	Total	%
1	¿Sabe usted si existen deficiencias en el desarrollo del trabajo de sus compañeros?	111	60%	74	40%	185	100%
2	¿Recibe algún tipo de motivación o recompensa por desempeñar las labores que le asignan?	130	70%	55	30%	185	100%
3	¿En su lugar de trabajo le brindan posibilidades de desarrollarse y crecer para mejorar su desempeño en el cargo?	130	70%	55	30%	185	100%
4	Con el desarrollo de su trabajo, ¿considera usted que contribuye al logro de los objetivos de la empresa	185	100%	–	–	185	100%
Total:		556	–	184	–	740	100%

Cuadro Nº 12: Variable dependiente: Técnicas de desarrollo empresarial.

Nº	Ítems	Opciones				Total	
		Si	%	No	%	Total	%
1	¿Considera necesario recibir alguna capacitación o preparación adicional para mejorar su desempeño?	185	100%	–	–	185	100%
2	¿Cree usted que la capacitación es un mecanismo que se utiliza para solucionar deficiencias en el desempeño humano?	185	100%	–	–	185	100%
3	Dentro del puesto de trabajo, ¿recibe periódicamente adiestramiento para mejorar su desempeño?	102	55%	83	45%	185	100%
4	¿Recibe algún tipo de incentivos salariales por su desempeño en el cargo?	56	30%	129	70%	185	100%
Total:		528	–	212	–	740	100%

Cuadro N° 13: Cuadro de contingencia para la tercera hipótesis.

VI VD	Si	No	Total
Si	1084 1123.71	712 672.29	1796
No	768 728.29	396 435.71	1164
Total	1852	1108	2960

Cuadro N° 14: Total de Frecuencias Observadas y Frecuencias Esperadas.

	Si Si	Si No	No Si	No No	Total
Frecuencia observada	1084	768	712	396	2960
Frecuencia esperada	1123.71	728.29	672.29	435.71	2960

Calculamos ahora el valor de X^2_c .

$$X^2_c = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

$$X^2_c = \frac{(1084 - 1123.71)^2}{1123.71} + \frac{(768 - 728.29)^2}{728.29} + \frac{(712 - 672.29)^2}{672.29} + \frac{(396 - 435.71)^2}{435.71}$$

$$X^2_c = 1.40 + 2.17 + 2.35 + 3.62$$

$X^2_c = 9.54$

$$H_1 = C_{xy} \neq 0$$

$$H_0 = C_{xy} = 0$$

$$G.L. = (F - 1) (C - 1)$$

$$G.L. = (2 - 1) (4 - 1)$$

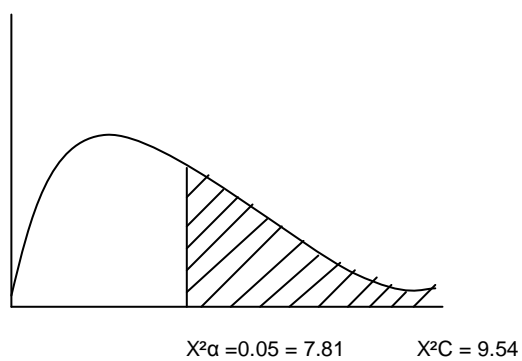
$$G.L. = (1) (3)$$

$$G.L. = 3$$

$$\alpha = 0.05 \text{ (Significancia)}$$

$$X^2_{\alpha=0.05} = 7.81$$

Grafica Chi Cuadrado Tercera Hipótesis Nula.



Regla de decisión:

Si $X^2_C < X^2_{\alpha}$ aceptamos la hipótesis nula y rechazamos hipótesis de investigación.

Decisión:

Como $X^2_C = 9.54 > X^2_{\alpha=0.05} = 7.81$ **rechazamos** la hipótesis nula y **aceptamos** la hipótesis de investigación.

Conclusión:

Hipótesis de investigación: La identificación de las deficiencias en el desempeño del recurso humano permitirá aplicar técnicas de desarrollo empresarial para lograr su mejoría.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusiones.

- ❖ La determinación del método de evaluación del desempeño más adecuado que pueda ser utilizado por la industria restaurantera permitirá realizar una efectiva evaluación del desempeño del recurso humano.
- ❖ El identificar las funciones que realizan los empleados en el cargo permitirá la determinación de los criterios que se deben medir en la evaluación del desempeño.
- ❖ La identificación de las deficiencias en el desempeño del recurso humano permitirá aplicar técnicas de desarrollo empresarial para lograr su mejoría.
- ❖ El personal de la industria restaurantera tiene pleno conocimiento que el desempeño de sus funciones es un factor muy importante para que la industria sea más eficiente a la hora de prestar su servicio; además algunos restaurantes de la industria restaurantera no realizan evaluación del desempeño a sus empleados y los que lo hacen mal uso del método de evaluación.

- ❖ La industria restaurantera no tiene un método específico de evaluación del desempeño, ni contrata a un especialista evaluador para que la realice y obtenga resultados favorables que permita a los dueños de los restaurantes tomar decisiones en cuanto a su personal.
- ❖ La mayoría de los empleados de la industria restaurantera sostienen que poseen pleno conocimientos de las funciones que realizan en su puesto de trabajo; además están consientes que con el desarrollo de sus funciones contribuyen al logro de los objetivos del restaurante.
- ❖ La mayor parte de los locales de la industria restaurantera cuenta con las condiciones ambientales necesarias para que los empleados realicen sus funciones con calidad.
- ❖ El personal de la industria restaurantera considera necesario que se les imparta capacitaciones continuas para mejorar su desempeño y de esta forma la industria sea más eficiente.
- ❖ La mayoría de los empleados de la industria restaurantera no recibe ningún tipo de incentivo salarial por desempeñar las funciones del cargo.

5.2 Recomendaciones.

- ❖ Se debe identificar el método de evaluación del desempeño más adecuado que pueda ser utilizado por la industria restaurantera, para realizar una buena evaluación del desempeño.
- ❖ Se debe conocer las funciones que realiza el personal en cada cargo, para determinar que criterios se deben incluir en la evaluación del desempeño.
- ❖ Se debe identificar las deficiencias que presenta el personal de tal manera que se defina que técnicas de desarrollo empresarial aplicar para lograr su mejoría.
- ❖ Concientizar al personal de los restaurantes que realicen sus funciones con eficiencia para permitir que los restaurantes brinden un mejor servicio a sus clientes; y realizar evaluaciones del desempeño a su personal de una forma adecuada para poder comprobar si tiene un buen desempeño en sus funciones.
- ❖ Que la industria restaurantera utilice el método de evaluación de Investigación de Campo, ya que es el más indicado y el que se adapta a dicho sector, además debe contratar un especialista

evaluador para que realice la evaluación del desempeño con ayuda del gerente de cada restaurante.

- ❖ Proporcionar un adiestramiento dentro del cargo al personal de la industria restaurantera para que estos tengan un mejor conocimiento de sus funciones y un mejor desempeño al realizarlas y contribuir en gran forma al cumplimiento de los objetivos.
- ❖ Que la industria restaurantera mejore las condiciones ambientales de forma adecuada al desarrollo de las funciones del personal para que estos desempeñen sus funciones con calidad.
- ❖ Es necesario que la industria restaurantera capacite a su personal mínimo dos veces al año o dependiendo de la capacidad financiera que el restaurante tenga; para que los empleados mejoren su desempeño y la industria sea más eficiente.
- ❖ Que la industria restaurantera motive a su personal a que desempeñe sus funciones eficientemente mediante un incentivo salarial de acuerdo a su capacidad financiera y el desempeño obtenido.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE UN MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA INDUSTRIA RESTAURANtera EN LA CIUDAD DE LA UNIÓN.

6.1 Introducción.

En base a los resultados de investigación obtenidos anteriormente, se recomendó que el método de evaluación del desempeño para que sea aplicado por la industria restaurantera sea el método de **Investigación de Campo**, ya que este método es el más completo por que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado; buscar las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, cosa que otros métodos no hacen.

Para el desarrollo del método de investigación de campo se requiere de un *especialista evaluador*, con el supervisor inmediato para realizarles entrevistas a los empleados con las cuales se les evalúa el desempeño a sus subordinados.

El aplicar este método ayudará a la industria restaurantera a mejorar su eficiencia a la hora de prestar su servicio, ya que con este se conoce cual de los empleados presenta un desempeño satisfactorio y quienes no; también muestra quienes necesitan asesoría, capacitación, promoción a otro cargo,

mantenimiento en el cargo y por último la desvinculación y sustitución del empleado.

6.2 Objetivos.

6.2.1 Objetivo general.

- Desarrollar la logística de aplicación del método de evaluación de desempeño Investigación de Campo para mejorar la eficiencia de la industria restaurantera de la ciudad de la Unión.

6.2.2 Objetivos específicos:

- Identificar quienes realizaran la evaluación del desempeño para lograr su adecuada aplicación.
- Definir que tipo de preguntas realizará en la entrevista el especialista en evaluación del desempeño.
- Identificar cuánto tiempo se demorará por cada empleado en realizar la evaluación del desempeño el especialista en evaluación.
- Identificar quienes de los empleados tienen necesidad de adiestramiento, capacitación y desarrollo.

6.3 Generalidades del método de investigación de campo.

Es un método de evaluación del desempeño, desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el supervisor inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación del desempeño más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el supervisor inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

El método de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo y, sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

- Características del método de investigación de campo.

La evaluación del desempeño la realiza el supervisor (jefe) con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. De aquí proviene el nombre de investigación de

campo. Aunque la evaluación sea responsabilidad de línea de cada jefe se hace énfasis en que la función de staff debe asesorar a cada jefe.

- Ventajas del método de investigación de campo.

El método de investigación de campo ofrece las siguientes ventajas:

1. Permite al supervisor una visualización del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, así como de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
2. Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.
3. Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de problemas.
4. Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
5. Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de actuación de la Administración de Recursos Humanos.

6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.

7. Es el método más completo de evaluación.

- Desventajas del método de investigación de campo.

El método de investigación de campo presenta las siguientes desventajas:

1. Tiene elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación.

2. Hay retardo en el procesamiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado, llevada a cabo con el supervisor.

6.4 Programación.

La aplicación del método de evaluación del desempeño Investigación de Campo es completo y sus resultados son confiables; además para su desarrollo se requiere de mucho tiempo y dinero; y es probable que una parte de los propietarios de los restaurantes no cuenten con la capacidad financiera necesaria para el desarrollo de dicho método; por esa razón es aconsejable que sea utilizado *máximo una vez al año* por los propietarios de los restaurantes que acostumbran evaluar a sus empleados. Con la aplicación de

este método la industria restaurantera ayudará a mejorar el desempeño de sus empleados y aprovechar las capacidades de algunos de estos; y al mismo tiempo a mejorar su eficiencia a la hora de prestar sus servicios.

6.5 Logística de aplicación del método de evaluación del desempeño investigación de campo en la industria restaurantera.

Para la aplicación del método de evaluación investigación de campo *primero* los propietarios de los restaurantes tienen que contar con ciertos recursos que son indispensables.

6.5.1 Recursos con los que debe contar los restaurantes para desarrollar la evaluación del desempeño.

Llevar a cabo una evaluación del desempeño y aplicar el método investigación de campo no es posible si no se dispone con los recursos necesarios como: Recursos humanos, materiales y financieros; ya que sin ellos sería imposible desarrollarla. Para conocer un poco más acerca de los recursos con los que debe contar los propietarios de los restaurantes; estos se describen brevemente a continuación.

Recursos humanos.

El recurso humano que se requiere para realizar la evaluación del desempeño a los empleados de los restaurantes es el siguiente:

- Un especialista en evaluación (staff), y
- El gerente o encargado del restaurante.

Para el desarrollo de este método será necesario contratar a una especialista externo al restaurante, para lo cual deberá recurrirse a fuentes externas que puedan proporcionar un profesional altamente calificado (especialista en evaluación); además internamente se contará con el gerente o propietario del restaurante, que será el que le brindará toda la información del desempeño de los empleados al especialista.

Recursos materiales.

Dentro de los principales recursos materiales que se utilizaran para el desarrollo de la evaluación del desempeño serán:

<u>Materiales</u>	<u>Cantidad</u>	<u>Total</u>
Papelería	1 resma de papel	\$ 4.00
Impresiones	75	\$ 2.50
Lápices y lapiceros	17	\$ 8.50
Imprevistos	-	\$15.00
Total		\$30.00

Recursos financieros.

Los recursos financieros que se deben disponer para el desarrollo de la evaluación del desempeño principalmente serán los honorarios del especialista en evaluación y del gerente.

Se considera oportuno mencionar que los honorarios del especialista consiste en el valor en dólares que cobra por la prestación de sus servicios. En relación al gerente, se entenderá por los honorarios el aporte económico que este deja de percibir o por dedicar su tiempo a labores distintiva a su jornada habitual.

A continuación se presenta de forma mejor detallada los honorarios del especialista en evaluación, y del gerente.

El especialista en evaluación del desempeño normalmente cobra sus honorarios por horas, debido a que en ciertas ocasiones no dedica el día completo a desarrollar la evaluación; el valor promedio por hora es de \$25 -\$50 dólares; y el tiempo que se tardará en desarrollar la evaluación dependerá del número de empleados que tenga cada restaurante; sin embargo es necesario considerar un parámetro de dos horas de tiempo por empleado.

Para calcular los honorarios del gerente o propietario se realizará mediante su sueldo mensual que es de \$800.00 dólares, obteniendo un valor de \$ 3.33 dólares por hora, esto sería lo que el gerente o propietario dejaría de percibir

por hora al dedicárselas al especialista para desarrollar la evaluación, y al igual que al especialista se tomará un parámetro de tiempo de dos horas por empleado.

Por lo tanto se considera un estimado de \$106.66 por empleado evaluado.

6.5.2 Contratación del servicio especializado.

El propietario del restaurante que esté interesado en realizar la evaluación del desempeño a sus empleados debe avocarse a las empresas ya establecidas legalmente en el país y que se dedican a prestar estos servicios. Dentro de algunas empresas ya conocidas se encuentran:

- Grupo Consulta
- Valmor, S.A. de C.V
- Asesoría Organizacional Integrada, S.A. de C.V.
- J. B. Consultores, S.A. de C.V.
- Conserjería Empresarial (en San Miguel)

Esta es uno de los pasos más importantes, ya que la persona que se contrate será el responsable de desarrollar la evaluación al personal de forma profunda, imparcial y objetiva, localizando las causas de ciertas deficiencias y sugiriendo las medidas idóneas a tomar para superarlas.

6.5.3 Definición de indicadores de gestión.

En la definición de indicadores de gestión el propietario del restaurante y especialista en evaluación intercambian opiniones de cómo se va a desarrollar la evaluación del desempeño. Aquí el propietario puede sugerir al especialista que criterios desea que se le evalúen a los empleados o de qué forma realice la evaluación; además el especialista puede recomendar una mejor forma para el desarrollo de la evaluación del desempeño, que formularios utilizará en la evaluación o que clases de preguntas realizará en la entrevista. Ya definidos los indicadores de gestión el especialista y el gerente establecen una fecha para dar inicio a la evaluación, y es informado del horario de trabajo de los empleados.

Para lo anterior se presenta en Anexo N° 2 un cuadro con indicadores de gestión para los puestos típicos encontrados en un restaurante.

Se considera oportuno mencionar que ésta guía de indicadores de gestión puede servir como punto de referencia para cualquier propietario de restaurante interesados en evaluar a su personal y que no cuente con los recursos financieros necesarios para aplicar el método sugerido en el presente trabajo.

La particularidad es que los indicadores de gestión dependen de las características del negocio evaluado, por lo que en el presente documento se da el lineamiento general antes descrito.

6.5.4 Desarrollo de la evaluación del desempeño.

El especialista en evaluación del desempeño lleva a cabo una entrevista de evaluación con el gerente o propietario del restaurante, cumpliendo aproximadamente el siguiente itinerario:

Evaluación inicial.

El desempeño de cada empleado se evalúa inicialmente de acuerdo con uno de los tres aspectos siguientes:

- Desempeño más que satisfactorio (+)
- Desempeño satisfactorio (-, +)
- Desempeño menos que satisfactorio (-)

En la evaluación inicial *el gerente o propietario brinda toda la información que requiera el especialista acerca de los empleados*; el gerente presenta al especialista una lista con los nombres de todos los empleados para que este comience a familiarizarse; además con ayuda del gerente dará inicio a evaluar

cada empleado calificando su desempeño con cualquiera de los tres aspectos antes mencionados.

Finalmente el especialista ya tiene una evaluación inicial acerca de todos los empleados, y ya sabe quienes tienen un buen desempeño y quienes no de acuerdo al gerente. Después de definida la evaluación inicial se pasa a la siguiente fase o etapa.

Análisis complementario.

Una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas que el especialista formula al gerente o propietario del restaurante.

Si en la evaluación inicial ya se conoció quienes de los empleados tienen un buen desempeño y quienes no, *en el análisis complementario se busca conocer el porqué tienen un mal desempeño o un buen desempeño los empleados*, cuales son las causas o lo que origina este problema.

El especialista comienza a realizarle la entrevista al gerente con respecto al desempeño de cada subordinado; las preguntas que realiza el especialista son breves, claras y sencillas de tal forma que le permita visualizar y concebir el desempeño de cada empleado. En la entrevista se le evalúan muchos criterios al empleado, dentro de los más importantes están: Si el empleado tiene

conocimiento del cargo, si tiene buena calidad de trabajo, si posee una capacidad rápida de aprendizaje, si sus problemas personales interfieren al realizar sus funciones. El gerente tiene que contestar con mucho profesionalismo y honestidad estas preguntas para que los resultados de la evaluación sean más confiables. Además de estos criterios, el especialista evalúa las funciones que tiene que desempeñar el empleado en su cargo; si cumple con los requisitos exigidos por el cargo y el nivel de esfuerzo que este dedica al desarrollar sus funciones; y algo muy importante que el especialista evalúa es si existen buenos factores condicionantes dentro del restaurante para que el empleado tenga un excelente desempeño, ya que este es un factor muy importante para que no debe dejarse fuera. Las anteriores serian algunas de las preguntas que le haría el especialista al gerente en la entrevista.

Luego de realizadas las entrevistas el especialista se encarga de ir procesando toda la información que obtiene de cada empleado para luego dar un resultado, ya sea satisfactorio o no satisfactorio, sobre el desempeño de los empleados del restaurante; además el especialista mediante esta evaluación identificará quienes de los empleados presentan un escaso potencial de desarrollo y quienes de ellos tienen una gran capacidad que se puede aprovechar en otro cargo y desempeñar nuevas funciones o quienes necesitan capacitación y adiestramiento dentro del cargo.

Planeación.

Una vez que el especialista termine de analizar el desempeño, se encarga de elaborar un plan de acción capaz de retirar o corregir los obstáculos y proporcionar mejoramiento en el desempeño de los empleados, para que le permita al restaurante mejorar su eficiencia a la hora de prestar sus servicios, estas pueden implicar:

* Asesoría al empleado.

Este sería un proceso de enseñanza a corto plazo, aplicado de manera sistemática donde *se le enseña al empleado de forma más clara y práctica para desarrollar de mejor forma sus funciones*. Este implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo (ya sea cómo atender a los clientes o cómo preparar los platillos). En este caso la asesoría será recibida internamente, es decir, el mismo gerente o un empleado calificado del restaurante la impartirá.

El objetivo de la asesoría al empleado es prácticamente proporcionar la oportunidad a los empleados de todos los niveles o puestos para que obtengan los conocimientos, la práctica y la conducta requerida por el restaurante, todo esto solo con el propósito de que el restaurante sea más eficiente y alcanzar los objetivos que se ha propuesto.

* Readaptación del empleado.

El especialista recomienda al gerente que le brinde la oportunidad de readaptar en otro cargo al empleado, *en vista que este no tiene un desempeño satisfactorio, pero tiene conocimientos acerca de otras funciones que se realizan en otro cargo*, y además su nivel de esfuerzo es alto y es provechoso que el restaurante continúe contando con sus servicios.

El gerente o propietario del restaurante deberá de ser claro con este empleado y concientizarle de la oportunidad que se le esta brindando, con el objetivo de que el empleado desempeñe sus funciones con eficiencia y se sienta parte importante del restaurante.

* Capacitación.

Al brindarles capacitación a los empleados, *estos adquirirán nuevos conocimientos que les ayudará a desempeñar de forma más eficiente sus funciones y a la vez servirá como motivación*. Puesto que la capacitación es uno de los mecanismos que se utilizan para solucionar algunas deficiencias del desempeño de los empleados en el restaurante.

El especialista después de evaluar a los empleados sugerirá que se les capacite según los resultados de la evaluación. La capacitación que se les brindaría a los empleados de los restaurantes consistiría prácticamente en:

Explicar y demostrar la forma correcta de realizar sus funciones (ya sea el de atender a los clientes o el de cocinar), ayudar a los empleados a primero bajo supervisión, luego permitir que el empleado se desempeñe solo; después de que el empleado ha sido capacitado este puede afianzar sus conocimientos capacitando a otro empleado o brindarle asesoría al empleado como se mencionó anteriormente.

Al brindarles capacitaciones los propietarios de restaurantes a sus empleados se están preparando para ser competitivos y hacerle frente a la competencia con empleados capacitados y eficientes. Las capacitaciones se les deberían de impartir por lo menos dos veces al año o dependiendo de la capacidad financiera con la que cuente cada restaurante; pero cabe mencionar que los empleados entre mas capacitaciones se les brinde en un año serán más eficientes cuando realicen sus funciones.

Los propietarios de los restaurantes podrían pedirle al Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) que capacite a sus empleados, ya que ésta es una institución que apoya a la pequeña y mediana empresa capacitando a sus empleados y cubriendo el 80% de los costos de la capacitación y el propietario solo cubriría el 20%.

* Promoción a otro cargo.

El especialista identifica quienes de los empleados del restaurante presentan un desempeño más que satisfactorio y colaboran en gran parte a que la empresa alcance sus objetivos; además al desempeñar su cargo lo hacen con gran motivación y esfuerzo, razón por la que el propietario del restaurante *le asigna un cargo con más responsabilidad y de mayor jerarquía*, como muestra de que al desempeñar eficientemente sus funciones, éste se le recompensará con la oportunidad de asignarle un mejor cargo e ir desarrollándose profesionalmente.

Cuando el propietario del restaurante realice la promoción a otro cargo con los empleados que obtuvieron un desempeño más que satisfactorio, le servirá de motivación para que los demás empleados se esfuercen a realizar sus funciones con eficiencia.

* Mantenimiento en el cargo actual.

Muchos de los empleados evaluados se mantendrán en su cargo actual debido a que su desempeño es satisfactorio y es recomendado por el especialista que sigan desempeñando las mismas funciones. El empleado que se mantenga en su cargo será porque es responsable, tiene conocimiento de sus funciones, hace todo lo que se le ordena y cumple con todas sus responsabilidades.

El propietario del restaurante es consciente que éste empleado es parte importante del restaurante, y al mantenerlo en su mismo cargo éste desempeñará sus funciones siempre con eficiencia, ya que son las que ha venido realizando desde que inicio sus labores en la empresa; y si este es desplazado a otro cargo su desempeño no será tan eficiente, porque no contará con los conocimientos necesarios para desempeñar otro cargo.

* Desvinculación y sustitución.

Cuando ya se tienen los resultados de la evaluación del desempeño de los empleados casi siempre hay algunos de estos que tienen un desempeño ineficiente y el propietario del restaurante se ve en la necesidad de despedirlos, ya que éstos pueden tener muchas deficiencias, entre las más comunes se pueden mencionar: El desconocimiento de las funciones que tiene que realizar en su cargo, impuntualidad, no tiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, contribuye poco o nada a lograr los objetivos empresariales.

El despedir al empleado, ineficiente se beneficiará al restaurante, ya que el empleado que ocupe el cargo será porque está capacitado y cumple con los requisitos que el cargo exige, por lo que su desempeño será más que satisfactorio.

Seguimiento.

Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada empleado, esta etapa sería donde el especialista realiza nuevamente una evaluación del desempeño para identificar si el plan de acción que se aplicó a los empleados evaluados obtuvo resultados positivos.

Aquí es donde el especialista comprueba si la asesoría que se le proporcionó a los empleados funcionó y si estos la supieron aprovechar, mejorando de forma satisfactoria su desempeño dentro del restaurante; además se verificará si la readaptación del empleado en otro cargo funcionó provocando que este haya aprendido y mejorado sus nuevas funciones; también en esta etapa el especialista evalúa si a los empleados que se les brindó capacitación mejoraron sus conocimientos acerca de las funciones que tienen que desempeñar.

Si al comprobar que después de realizada la evaluación del desempeño, el plan de acción que se aplicó funcionó y ha sido capaz de retirar los obstáculos que provocaba que los empleados no se desempeñaran eficientemente y ayudó a que éstos adquirieran nuevos conocimientos y habilidades que les permitió desempeñar sus funciones con eficiencia; se podría decir que la evaluación del desempeño tuvo éxito, y con el desarrollo de ésta se mejoraría la eficiencia de la industria restaurantera de la ciudad de La Unión.

BIBLIOGRAFÍA.

Fuentes documentales:

- 📖 BONILLA, Gildaberto; “Como Hacer una Tesis de Graduación con Técnicas Estadísticas”. 1ª Edición. UCA Editores. El Salvador.
- 📖 BONILLA, Gildaberto; “Estadística II. Métodos Prácticos de Inferencia Estadística”. 2º Edición. UCA Editores. 1992.
- 📖 CHIAVENATO, Idalberto; “Administración de Recursos Humanos”. Editorial Mc Graw Hill. 5ª Edición.
- 📖 HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto y Otros; “Metodología de la Investigación”. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores. S.A. De C.V. 2ª Edición. México 2000.
- 📖 IVANCEVICH, John M; “Las Organizaciones”. 10ª Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- 📖 KOONTZ, Harold; “Administración”. Editorial Mc Graw Hill. 11ª Edición.
- 📖 ROBBINS, Stephen P; “Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica”. Editorial Prentice Hall. 7ª Edición.

📖 ROJAS Soriano, Raúl; “Guía para Realizar Investigaciones Sociales”.
34ª Edición. Plaza y Valdés Editores.

📖 VÁSQUEZ López, Luís; “Constitución de la Republica de El Salvador”.
Editorial Lis. Año 2004.

📖 MENDOZA Orantes, Ricardo; “Recopilación de Leyes en Materia
Laboral”. Año 1999, El Salvador; Editorial Jurídica Salvadoreña.

Fuentes personales:

📖 RAMÍREZ, Rosa Griselda. Propietaria del Restaurante Miramar de la
Ciudad de La Unión.

Páginas Web:

📖 [www. Monografia.com](http://www.Monografia.com)

📖 www.inatec.edu

📖 www.cnrberkeley.edu

📖 www.Laprensagráfica.com

ANEXOS.

Anexo N° 1

Instrumento de investigación.

Cuestionario.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA.**



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

“Investigación del Desempeño de los Recursos Humanos para Mejorar la Eficiencia de la Industria Restaurantera en la Ciudad de La Unión”.

Objetivo: Recopilar información necesaria para identificar las necesidades de mejoría en el desempeño del recurso humano en la industria restaurantera.

Indicaciones: Conteste marcando con una “X” las siguientes preguntas según su criterio personal. (Por favor contestar de la manera más veraz posible)

Se aclara que esta información será utilizada para fines estrictamente académicos, por lo que se guardará la confidencialidad del caso.

1. ¿Considera usted que tiene un buen desempeño al realizar sus funciones?

Si ____

No ____

¿Cree usted que su desempeño es un factor muy importante para la eficiencia del restaurante?

Si ____ No ____

2. ¿A usted se le realizan evaluaciones del desempeño?

Si ____ No ____

➤ Si responde negativamente pase a la pregunta N° 5.

3. ¿Cuál de estos Métodos utilizan para evaluar su desempeño?

1. Escala Grafica _____

2. Investigación de Campo _____

3. Elección Forzada _____

4. Incidentes Críticos _____

5. Mixtos _____

6. Otro _____

7. Ninguno _____

4. Al realizar sus funciones, ¿Usted cuenta con todos los recursos necesarios?

Si ____ No ____

5. ¿Posee un buen nivel de esfuerzo al realizar sus funciones?

Si ____ No ____

7. ¿Cuenta usted con las capacidades necesarias para realizar sus funciones?

Si ____ No ____

8. ¿Tiene buena percepción del cargo?

Si ____ No ____

9. ¿Tiene pleno conocimiento de las funciones que desarrolla en su puesto de trabajo?

Si ____ No ____

10. ¿Posee usted las cualidades que le exige el cargo?

Si ____ No ____

11. ¿Cuenta usted con la condición física necesaria para desempeñar el cargo adecuadamente?

Si ____ No ____

12. Además de realizar sus funciones, ¿es responsable de cuidar el patrimonio del restaurante?

Si ____ No ____

13. Al realizar sus funciones, ¿el restaurante cuenta con las condiciones ambientales necesarias?

Si ____ No ____

14. ¿Cree usted que realiza sus funciones con calidad?

Si ____ No ____

15. ¿Presenta usted buenas relaciones personales con sus compañeros de trabajo?

Si ____ No ____

16. Al existir problemas o discusiones en su trabajo, ¿tiene usted capacidad para controlar sus emociones?

Si ____ No ____

17. ¿Se le dificulta aprender las funciones que realiza?

Si ____ No ____

18. ¿Sabe usted si existen deficiencias en el desarrollo del trabajo de sus compañeros?

Si ____ No ____

19. ¿Recibe algún tipo de motivación o recompensa por desempeñar las labores que le asignan?

Si ____ No ____

20. ¿En su lugar de trabajo le brindan posibilidades de desarrollarse y crecer profesionalmente para mejorar su desempeño en el cargo?

Si ____ No ____

21. Con el desarrollo de su trabajo, ¿considera usted que contribuye al logro de los objetivos de la empresa?

Si ____ No ____

22. ¿Considera necesario recibir alguna capacitación o preparación adicional para mejorar su desempeño?

Si ____ No ____

23. ¿Cree usted que la capacitación es un mecanismo que se utiliza para solucionar deficiencias en el desempeño humano?

Si ____ No ____

24. Dentro del puesto de trabajo, ¿recibe periódicamente adiestramiento para mejorar su desempeño?

Si ____ No ____

25. ¿Recibe algún tipo de incentivos salariales por su desempeño en el cargo?

Si ____ No ____

El instrumento se validó en fecha 28/06/06 aplicándola a 15 elementos de la muestra de la población objeto de estudio, los resultados obtenidos indican que las deficiencias encontradas fueron mínimas y consiste básicamente en elementos de forma y no de contenido, por lo que las modificaciones al instrumento no son sustanciales. *El documento corregido corresponde al presentado en anexo N° 2.*

Anexo Nº 2

INDICADORES DE GESTIÓN POR PUESTOS TIPOS.

PUESTO TIPO	INDICADORES DE GESTION
Cocinero	<ul style="list-style-type: none">- Higiene- Puntualidad- Presentación personal- Orden del lugar de trabajo- Variedad de platillos- Aprovechamiento de recursos- Rapidez- Cuido del equipo brindado
Mesero	<ul style="list-style-type: none">- Presentación personal- Cortesía y buen trato- Rapidez de atención- Exactitud en tomar ordenes- Puntualidad
Cajeros	<ul style="list-style-type: none">- Exactitud de cálculos- Puntualidad- Rapidez- Presentación personal- Orden en su lugar de trabajo- Faltante de dinero- Cortesía
Vigilantes	<ul style="list-style-type: none">- Cortesía y buen trato- Puntualidad- Presentación personal

Anexo N° 3

Mapa de escenario.

