



Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas

**Evaluación del desempeño como elemento de apoyo para eficientar la gestión
administrativa de los restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan
Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala**

(Artículo científico - trabajo de graduación)

Jackelyn Julisa Comey Comey

Guatemala, agosto 2020

**Evaluación del desempeño como elemento de apoyo para eficientar la gestión
administrativa de los restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan
Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala**

(Artículo científico - trabajo de graduación)

Jackelyn Julisa Comey Comey

Lic. Manuel Antonio Pineda Mancilla (**Asesor**)

Dr. Eddy Giovanni Miranda Medina (**Revisor**)

Guatemala, agosto 2020

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

M. Sc. Carlos Alberto Marroquín Márquez

Coordinador

Guatemala, 14 de marzo 2020

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autora del artículo científico titulado **“Evaluación del desempeño como elemento de apoyo para eficientar la gestión administrativa de los restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala”** y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autora del contenido de este artículo científico y para efectos legales soy la única responsable del contenido.

Atentamente,



Jackelyn Julisa Camey Camey

Licenciatura en Administración de Empresas

ID 000004991



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo; adquiere sabiduría"

**REF.: CCEE. LAE. 012-2020
SEDE SAN RAYMUNDO**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 11 DE AGOSTO DEL 2020
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Asesor (a): M. Sc. Manuel Antonio Pineda Mancilla

Revisor (a): Dr. Eddy Giovanni Miranda Medina

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Artículo científico titulado: "Evaluación del desempeño como elemento de apoyo para eficientar la gestión administrativa de los restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala"

Presentada por: Jackelyn Julisa Camey Camey

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciada



M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

 1779

 upana.edu.gt

 Diagonal 34, 31-43 Zona 16

San Raymundo, 14 de marzo 2020

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

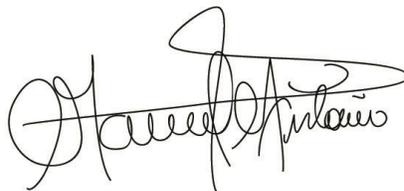
Universidad Panamericana

Presente

En relación a la Asesoría del Artículo científico titulado: **“Evaluación del desempeño como elemento de apoyo para eficientar la gestión administrativa de los restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala”** realizado por Jackelyn Julisa Camey Camey, ID 000004991, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la Asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Manuel Antonio Pineda Mancilla'. The signature is stylized with a large initial 'M' and a long horizontal stroke.

M. Sc. Manuel Antonio Pineda Mancilla

Colegiado: 15927

Guatemala, 31 de marzo de 2020

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Presente

Estimados señores:

En relación al Artículo científico titulado: "Evaluación del desempeño como elemento de apoyo para eficientar la gestión administrativa de los restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala" realizado por Jackelyn Julisa Camey Camey, ID 000004991, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la Revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,



Dr. Eddy Giovanni Miranda Medina

Colegiado 7,452



Dedicatoria

A Dios

Por ser el centro de mi vida, por haberme creado con capacidades y habilidades para salir adelante. Por ser un ser de luz que me ayuda a ser una persona que va construyendo su futuro día a día con dedicación y esfuerzo, gracias porque actúas con poder en mi vida y me demuestras tu gracia todos los días. Te suplico que me llenes de todo tu amor y de tu paz que me permiten alcanzar mis metas.

A mis licenciados y la Universidad

Por su paciencia y dedicación en la enseñanza y ser ejemplo de profesionalismo. A la Universidad Panamericana por abrirnos las puertas y ser una segunda casa donde pude adquirir los conocimientos que me llevaran a iniciar mi carrera profesional

A mis padres

Por ser mi motor de vida, por el amor reflejado en el esfuerzo y apoyo incondicional que siempre me ha brindado. Por ser un ejemplo de perseverancia y sacrificio, por motivarme siempre a alcanzar mis sueños. Por haberme forjado como la persona que soy ahora, muchos de los logros se los debo a ustedes gracias por el amor y el apoyo recibido hasta el día de hoy.

A mis hermanos y amigos

Por la confianza que depositaron en mí, por ser parte de la motivación de mi vida e inspirarme a ser mejor cada día, por su apoyo en cada una de las etapas de mi vida.

A mis amigos por el apoyo incondicional, por estar en todo momento y recordarme el verdadero valor de la amistad.

Contenido

Abstract	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Metodología	
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Pregunta de investigación	2
1.3. Objetivos de la investigación	2
1.3.1. General	2
1.3.2. Específicos	2
1.4. Definición del tipo de investigación	3
1.4.1. Investigación descriptiva	3
1.5. Sujeto de investigación	3
1.6. Alcance de la investigación	3
1.6.1. Temporal	3
1.6.2. Geográfico	3
1.7. Determinación de la muestra	4
1.7.1. Empleo de la muestra finita	4
1.8. Definir instrumentos de investigación	5
1.9. Recolección de datos	6
1.10. Procesamiento y análisis de datos	6
Capítulo 2	
Resultados	
2.1. Presentación de resultados	7

Capítulo 3
Discusión y conclusiones

3.1.	Extrapolación	21
3.2.	Hallazgos y análisis general	¡Error! Marcador no definido.
3.3.	Conclusiones	29

Referencias

Anexos	33
---------------	-----------

Lista de gráficas

No.	Descripción	Página
1	Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala, edad.	7
2	Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala, estado civil.	8
3	Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala, años laborados.	8
4	Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala, contratación.	9
5	Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala, funciones y atribuciones.	10
6	Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala, inducción.	10
7	Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala, manual o indicaciones de atención al cliente.	11
8	Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala, evaluación de desempeño.	12

9	Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala, quejas del trabajo.	13
10	Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala, sueldo devengado.	13
11	Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala, beneficios o prestaciones.	14
12	E Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala, funciones, atribuciones y responsabilidades del puesto.	15
13	E Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala, metas y/u objetivos en la empresa.	15
14	Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala, capacitaciones.	16
15	Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala, evaluación de desempeño.	17
16	Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala, importancia de evaluar el desempeño del empleado.	17
17	Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala, aspectos a evaluar.	18

- 18 Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala, mejoría en el servicio. 19
- 19 Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala, beneficios de la evaluación de desempeño. 19

Abstract

El presente artículo científico tuvo como tema evaluación del desempeño como elemento de apoyo para eficientar la gestión administrativa de los restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala, consistió en determinar si los líderes de las empresas utilizaban la evaluación de desempeño como herramienta para detectar problemas de supervisión, administración e integración de los empleados.

Para realizar la investigación se tuvo que implementar la investigación descriptiva y el método científico en las tres fases: indagadora, se utilizó a través de la recolección de información, es decir, a través de fuentes primarias, como, boleta de encuesta, guía de entrevista y guía de observación, y de fuentes secundarias, como libros, revistas y sitios web; demostrativa, se utilizó un análisis comparativo del estado de arte actual y la información obtenida en el trabajo de campo; y expositiva, divulga los resultados obtenidos al exponer toda la información recabada en cuatro capítulos.

Introducción

El presente trabajo de investigación desarrolla el tema designado evaluación del desempeño como elemento de apoyo para eficientar la gestión administrativa de los restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala.

El objetivo de dicha investigación es comprobar si las empresas antes mencionadas cumplen con los programas de capacitación, es decir, si implementan un proceso de evaluación del desempeño efectivo que permita medir el rendimiento y la productividad de los trabajadores.

El presente proyecto de investigación se encuentra constituido por cuatro capítulos, los cuales se detallan a continuación:

Capítulo 1, detalla los temas que una investigación debe contener para aumentar la probabilidad de éxito, los cuales son: planteamiento del problema, pregunta de investigación, objetivos de la investigación, definición del tipo de investigación, sujeto de investigación, alcance de la investigación, determinación de la muestra, definir instrumentos de investigación, recolección de datos y procesamiento y análisis de datos.

Capítulo 2, describe los resultados del trabajo de campo, donde se presenta la información obtenida a través de la boleta de encuesta, guía de entrevista y guía de observación, posterior de la tabulación en gráficas cada una con una breve explicación.

Capítulo 3, puntualiza la discusión de resultados al individualizar los siguientes temas: extrapolación (es un análisis comparativo del estado de arte actual con la información obtenida en el trabajo de campo), hallazgos y análisis general (es el detalle de los resultados más importante del trabajo de campo) y conclusiones (es la determinación final de los hallazgos o descubrimientos fundamentales con base en el contenido del presente documento).

Referencias, consta de las fuentes bibliográficas, digitales y legislaciones que fueron consultadas y que dan respaldo a la parte teórica que conforma este informe.

Por último, se presentan los anexos que detalla los instrumentos de investigación (boleta de encuesta, guía de entrevista y guía de observación) a través de los cuales se obtiene la información principal para el desarrollo de este artículo científico.

Capítulo 1

Metodología

El tema objeto de estudio de la presente investigación es evaluación del desempeño como elemento de apoyo para eficientar la gestión administrativa de los restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala y en este capítulo se detallan los pasos que una investigación debe contener para aumentar la probabilidad de éxito, los cuales se detallan a continuación.

1.1. Planteamiento del problema

El propósito de llevar a cabo la evaluación de desempeño es conocer para posterior analizar la gestión administrativa en las funciones que realizan en el puesto de trabajo como el aporte que puedan brindar para el cumplimiento de los objetivos propuestos por los líderes de los restaurantes.

La evaluación del desempeño es una herramienta que permite detectar problemas de supervisión, administración e integración de los empleados, el acoplamiento al puesto, la ubicación de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y para establecer los programas de capacitación que permitan mejorar continuamente el desempeño de los trabajadores.

Para que los líderes de los restaurantes logren identificar, medir y administrar el desempeño de los empleados y para que puedan determinar cómo ha sido el rendimiento en comparación con ciertos parámetros deben aplicar correctamente la evaluación de desempeño.

En tal sentido, la falta de dicha evaluación impide medir el desempeño del trabajador, es decir, la medida en la que cumple con los requisitos del puesto de trabajo y por ende que el colaborador tenga una retroalimentación con respecto a cómo ejerce el trabajo y para realizar las correcciones correspondientes, lo cual no le permite estar motivado y comprometido para ofrecer el mejor esfuerzo, por tanto, la falta de dicha técnica puede impedir que la empresa tenga éxito.

1.2. Pregunta de investigación

La pregunta de investigación es la siguiente:

¿Cuáles son los beneficios de la evaluación del desempeño como elemento de apoyo para eficientar la gestión administrativa de los restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala?

1.3. Objetivos de la investigación

A continuación, se detalla el objetivo general y los objetivos específicos que pretenden dar una idea clara de lo que se quiere lograr a corto, mediano y largo plazo:

1.3.1. General

Determinar los beneficios de la evaluación del desempeño como elemento de apoyo para eficientar la gestión administrativa de los restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala.

1.3.2. Específicos

Los objetivos específicos son parte fundamental para la investigación, por tanto, a continuación, se detallan los mismos:

- Establecer los métodos tradicionales y modernos de evaluación de desempeño para medir cómo ejercen las funciones.
- Identificar las deficiencias y ventajas de la aplicación de la técnica de evaluación del desempeño en los empleados de restaurantes de San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo.

1.4. Definición del tipo de investigación

A continuación, se describe el tipo de investigación que es utilizada en la presente investigación:

1.4.1. Investigación descriptiva

Se utiliza la investigación descriptiva al tomar en consideración lo siguiente: busca describir las características del tema de la investigación, determina una muestra objeto de estudio y busca información a través de fuentes primarias (encuestas, entrevistas y guías de observación) y secundarias (libros, revistas, páginas web, entre otras) para posterior realizar una extrapolación con la realidad.

1.5. Sujeto de investigación

La investigación es realizada en los restaurantes ubicados en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez, y San Raymundo, y se toma en consideración al personal administrativo (dueños, gerentes y colaboradores), los cuales son de vital importancia para la investigación al lograr establecer los beneficios que pueda tener la aplicación de la evaluación de desempeño.

1.6. Alcance de la investigación

Para que una investigación se lleve a cabo es necesario establecer dos puntos importantes, el tiempo y área geográfica.

1.6.1. Temporal

El tiempo establecido para realizar la investigación es de septiembre 2019 a abril 2020, durante este periodo se va a realizar la metodología de investigación, la presentación de resultados y la discusión de los mismos.

1.6.2. Geográfico

La investigación se lleva a cabo en los restaurantes ubicados en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez, y San Raymundo, esta área fue tomada en cuenta por la cantidad considerable de restaurantes.

1.7. Determinación de la muestra

Para desarrollar el trabajo de campo se van a utilizar encuestas, entrevistas y guías de observación, razón por la cual es importante determinar el tamaño de la muestra que se va utilizar durante el proceso de investigación, la cual se detalla a continuación:

1.7.1. Empleo de la muestra finita

Según información obtenida en el Registro Mercantil, los municipios de San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo cuentan con sesenta y un restaurantes, cantidad significativamente pequeña, por tanto, dicha cantidad de restaurantes, serán estudiadas en la presente investigación como el universo objeto de estudio.

A pesar de no ser necesaria la aplicación de la fórmula de la muestra finita se aplica para demostrar el conocimiento de la misma.

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 (p) (q) N}{e^2 (N - 1) + Z^2 (p) (q)}$$

Dónde:

n = muestra a determinar

Z^2 = nivel de confianza

P = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

e = nivel aceptable de tolerancia de error

N = Tamaño de la población meta definida

Al aplicar la fórmula se obtiene lo siguiente:

$$n = \frac{1.96^2 (0.50) (0.50) * 61}{0.05^2 (861 - 1) + 1.96^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{3.8416 (0.50) (0.50) * 61}{0.0025 (60) + 3.8416 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{58.5844}{0.15 + 0.9604}$$

$$n = \frac{58.5844}{1.1104}$$

$$n = 52.7597262$$

$$n = 53$$

Al aplicar la fórmula el tamaño de la muestra es de 53 restaurantes, sin embargo y como se menciona anteriormente al tomar en consideración que el universo es de 61 empresas cantidad significativamente pequeña, por ende, se utiliza la totalidad de restaurantes como objeto de estudio.

1.8. Definir instrumentos de investigación

Los instrumentos a utilizar durante el proceso de investigación son los siguientes:

Guía de entrevista, es una técnica que tiene como finalidad establecer comunicación con una persona, la cual tiene como intención promover la investigación sobre algún tema del cual se necesita investigar respecto al objeto de estudio. Contiene preguntas abiertas y son desarrolladas con los gerentes de los restaurantes.

Guía de observación, es un documento que permite observar ciertos aspectos que favorecen o no a la organización y brinda información que ayuda a tener mejores resultados de lo que se observa. Contiene aspectos a ser observados en los restaurantes.

Encuesta, este es un método que sirve para recopilar información de algún tema en particular, esta sirve para obtener datos con base en el objeto de estudio. Contiene preguntas cerradas y son desarrolladas con los empleados de los restaurantes.

1.9. Recolección de datos

Los datos obtenidos de los instrumentos de investigación mencionados anteriormente son detallados en gráficas y cada una contiene una breve explicación. El presente apartado tiene como finalidad mostrar al lector que la información recabada es confiable, certera y útil para la presente investigación.

1.10. Procesamiento y análisis de datos

En este apartado se realiza una extrapolación entre la información obtenida fuentes primarias (encuestas, entrevistas y guías de observación) y secundarias (libros, revistas, páginas web, entre otras). Para posterior plantear conclusiones de la presente investigación.

Capítulo 2

Resultados

El capítulo que se presenta a continuación describe los resultados del trabajo de campo, donde se presenta la información obtenida a través de la boleta de encuesta, guía de entrevista y guía de observación, posterior de la tabulación en gráficas cada una con una breve explicación.

2.1. Presentación de resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo a través de gráficas cada una con la respectiva interpretación.

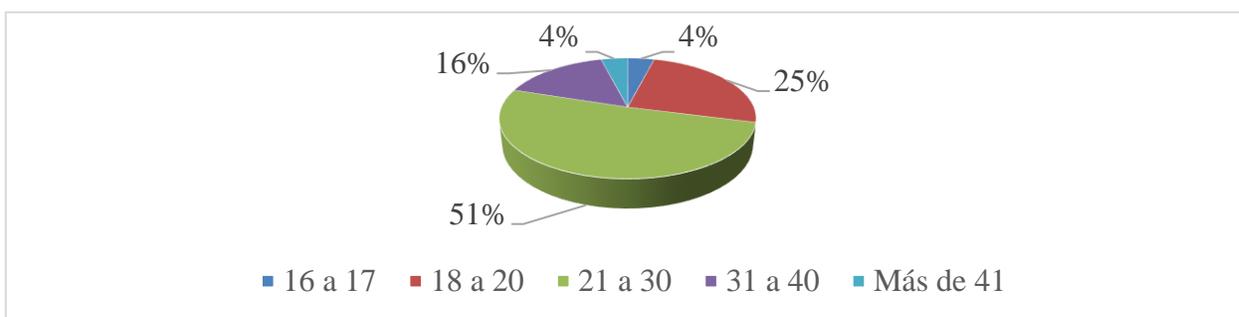
La gráfica que se detalla a continuación, presente la edad de los empleados del restaurante:

Gráfica 1

Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala

Edad de los empleados

Año 2020

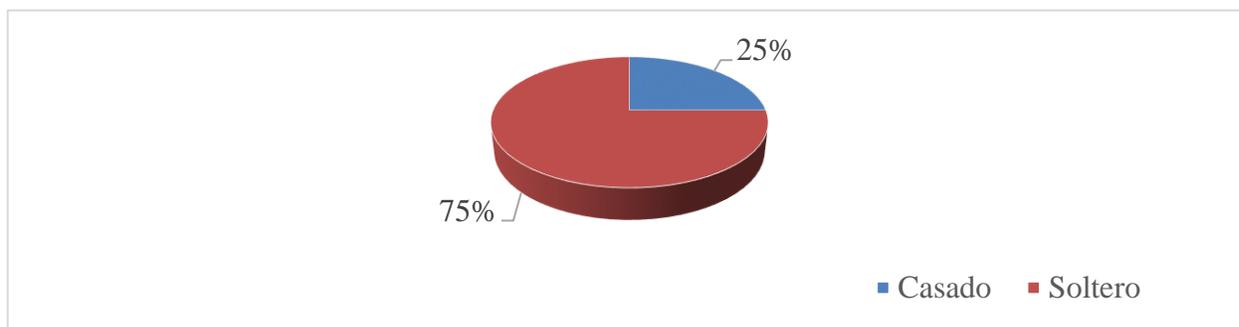


Fuente: elaboración propia, año 2020.

La mayoría de empleados son mayores de edad, por tanto, tienen la madurez necesaria para desempeñar el puesto de trabajo y cumplir con las tareas asignadas para alcanzar la misión, visión y objetivos del restaurante.

La siguiente gráfica puntualiza el estado civil de los empleados del restaurante:

Gráfica 2
Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala
Estado civil
Año 2020



Fuente: elaboración propia, año 2020.

La mayoría de empleados son solteros, dato que puede ser ventajoso para el restaurante por la disponibilidad de horario que estos poseen para laborar, en virtud, que en dichas empresas las jornadas de trabajo son muy extensas y los horarios son prolongados.

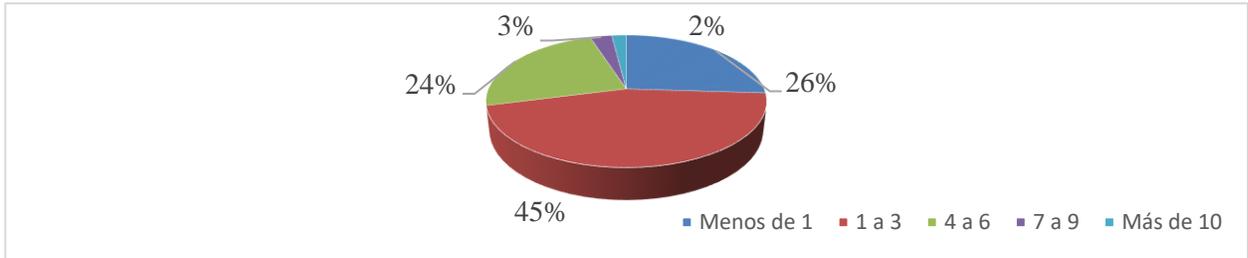
La gráfica que se presenta a continuación, particulariza cuántos años tiene de laborar los empleados en el restaurante:

Gráfica 3

Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala

Años laborados en el restaurante

Año 2020



Fuente: elaboración propia, año 2020.

Algunas cosas fundamentales del trabajo solo se pueden llegar a conocer cuando se comienza una faceta profesional en un área de trabajo específica y la mayoría de empleados tienen de 1 a 3 años de laborar en los restaurantes, lo que significa que los trabajadores cuentan con la experiencia y conocimiento requerido para el puesto que desempeñan, lo cual tiene como resultado un aumento en la productividad al realizar las funciones de forma eficaz y eficiente.

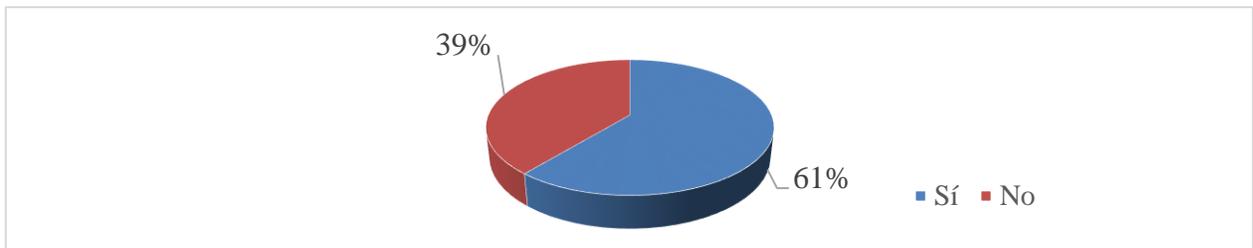
La siguiente gráfica detalla si los empleados del restaurante son contratados formalmente:

Gráfica 4

Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala

La contratación fue formal

Año 2020



Fuente: elaboración propia, año 2020.

La importancia de un contrato refiere para el empleado la seguridad de trabajar en una organización profesional que ha definido previa y claramente las funciones, derechos y obligaciones, y para la empresa también aporta seguridad que el trabajador conoce y esta consiente de las funciones, derechos y obligaciones del puesto de trabajo que le corresponde desempeñar. La mayoría de colaboradores son contratados formalmente por los propietarios de los restaurantes. Es importante señalar que el 39% restante son un número representativo de personas sin contratos de trabajo haciendo más riesgosa la relación empleado y empleador.

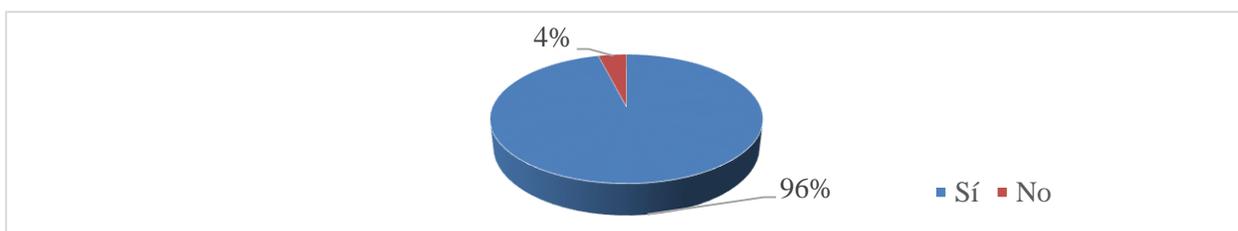
La gráfica que se detalla a continuación, indica si los empleados saben cuáles son las funciones y atribuciones del puesto que desempeña:

Gráfica 5

Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala

Sabe cuáles son sus funciones y atribuciones

Año 2020

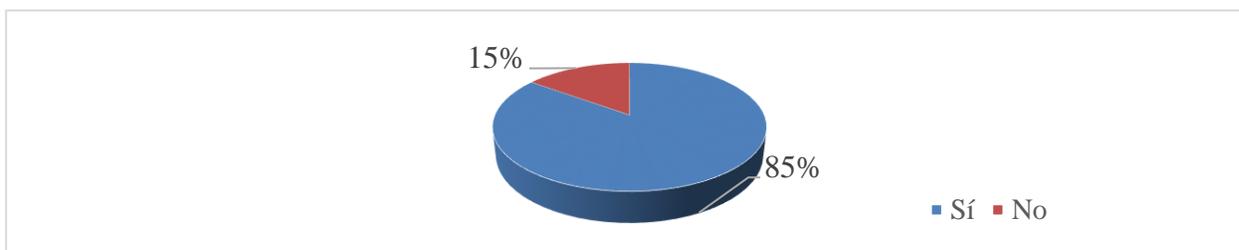


Fuente: elaboración propia, año 2020.

Los empleados necesitan saber qué papel deben cumplir en la empresa para el excelente desarrollo de las funciones e identificarse con la filosofía organizacional, lo que tiene como resultado que las actitudes y comportamientos asumidos por los mismos faciliten el logro de los objetivos previamente definidos. La gráfica anterior detalla que la mayoría de trabajadores sabe cuáles son las funciones y atribuciones del puesto que desempeña.

La siguiente gráfica puntualiza si a los empleados les dieron inducción al momento de ingresar a trabajar al restaurante:

Gráfica 6
Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala
Le dieron inducción al momento de ingresar a trabajar
Año 2020



Fuente: elaboración propia, año 2020.

La importancia de la inducción es determinar la posición actual de los empleados, guiarles o indicarles el camino a seguir, y dejarles claro en dónde se encuentran y hacia dónde deben dirigir las actividades y esfuerzos para el cumplimiento de la visión de la empresa. según la gráfica anterior a la mayoría de trabajadores se les brindó una inducción adecuada al momento de ingresar a trabajar al restaurante.

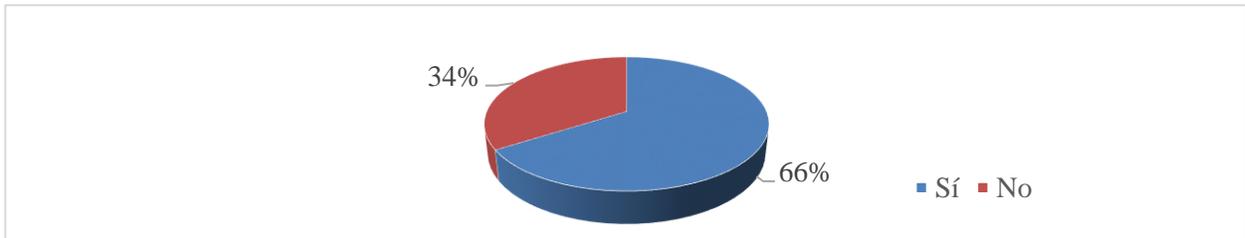
La gráfica que se detalla a continuación, indica si al recurso humano le dieron algún manual o indicaciones de atención al cliente al ingresar a laborar al restaurante:

Gráfica 7

Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala

Le dieron algún manual o indicaciones de atención al cliente

Año 2020



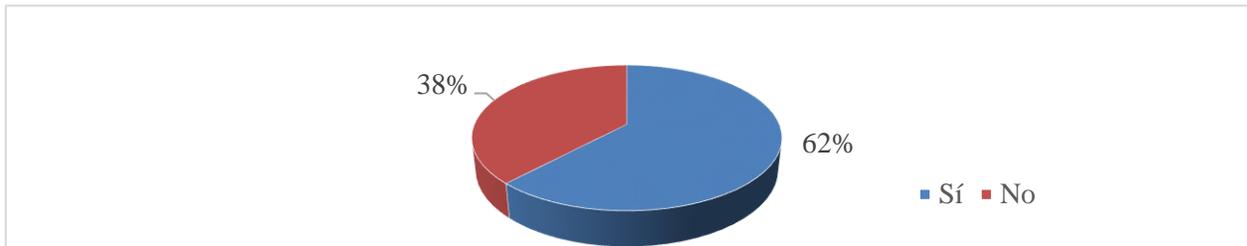
Fuente: elaboración propia, año 2020.

Los manuales cuentan con información ordenada, estructurada y sistematizada de la empresa, y juegan un papel fundamental al orientar y hacer cumplir los procesos que rigen los líderes de las organizaciones. Según la gráfica anterior la mayoría de empleados indican que si les dieron algún manual físico en donde se detallaban las funciones y atribuciones del puesto, así como generalidades de la empresa y también de atención al cliente.

La siguiente gráfica detalla si a los empleados les han realizado alguna prueba para evaluar el desempeño.

Gráfica 8

Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala
Realizaron evaluaciones de desempeño
Año 2020



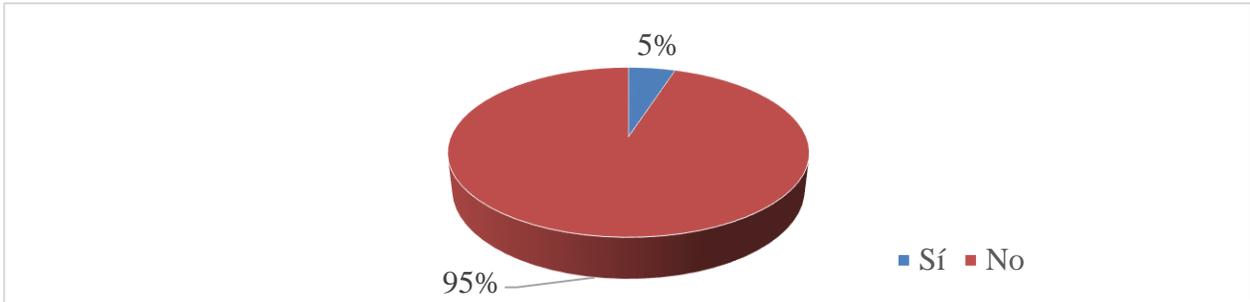
Fuente: elaboración propia, año 2020.

Los principales propósitos de la evaluación de desempeño son: medir el desempeño de los empleados en comparación con ciertos parámetros objetivos, brindar retroalimentación acerca del rendimiento, dar a conocer cómo ejercen el trabajo y hacer las correcciones necesarias a través de programas de capacitación que permiten la mejora continua. Según la gráfica anterior a la mayoría de empleados si les han realizado alguna prueba para evaluar el desempeño, aunque estas no son frecuentes y no son completas para mejorar procesos o actividades. Es importante señalar que un 38% de empleados nunca les han realizado alguna prueba de evaluación del desempeño, pues esto es vital para conocer la capacidad del empleado en sus diferentes actividades y proporciona información sobre donde se deben realizar mejoras para el crecimiento de la empresa.

La gráfica que se presenta a continuación puntualiza, si el jefe inmediato se ha quejado del trabajo que realizan los empleados.

Gráfica 9

Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala
Quejas de jefe inmediato
Año 2020



Fuente: elaboración propia, año 2020.

El resultado de hacer un trabajo correctamente y de forma excelente se ve reflejado en la forma que el jefe se expresa del desempeño de los colaboradores, y según la gráfica anterior la mayoría de empleados no ha recibido quejas del trabajo que realiza. Entre el empleado y jefe inmediato debe existir una relación basada en confianza, respeto y comunicación y que a través de los años se pueda generar una amistad que permita un excelente clima organizacional que influya directamente en el desempeño.

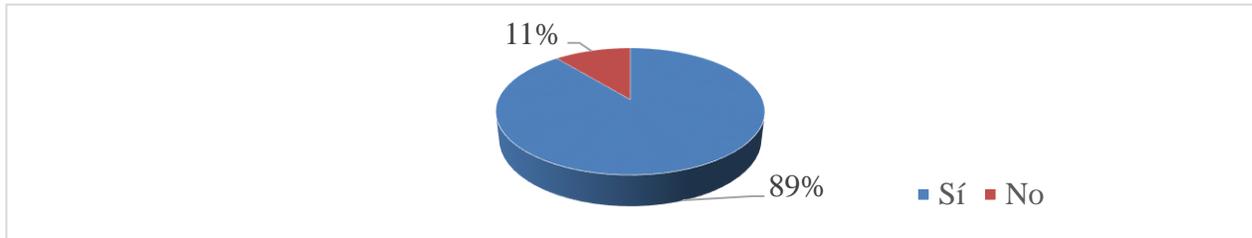
La siguiente gráfica detalla si los empleados se encuentran satisfechos con el sueldo que devengan:

Gráfica 10

Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala

Está satisfecho con el sueldo devengado

Año 2020



Fuente: elaboración propia, año 2020.

El salario pretende recompensar a los empleados por el trabajado y esfuerzo realizado, y es un factor fundamental de motivación para los trabajadores y la mayoría de colaboradores se encuentra satisfechos con el sueldo devengado. La mayoría de empleados se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan, lo que tiene como resultado trabajadores motivados, comprometidos y productivos con ganas de asumir nuevas responsabilidades y con un rol proactivo.

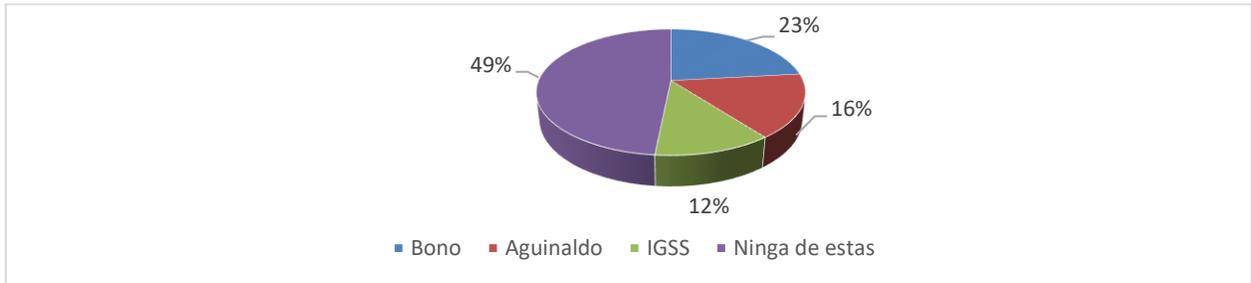
La gráfica que se presenta a continuación indica qué tipo de beneficios o prestaciones reciben los empleados:

Gráfica 11

Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala

Recibe Beneficios o prestaciones

Año 2020



Fuente: elaboración propia, año 2020.

Las prestaciones son pagos indirectos que las empresas les brindan a los empleados, tales como, aguinaldo, bono 14, seguros médicos, pensiones, becas estudiantiles, descuentos en productos de la empresa, entre otros y tienen como propósito atraer y retener a los buenos trabajadores, sin embargo, una gran cantidad de colaboradores no recibe ningún beneficio o prestación, esto promueve inconformidad y desanimo en los empleados.

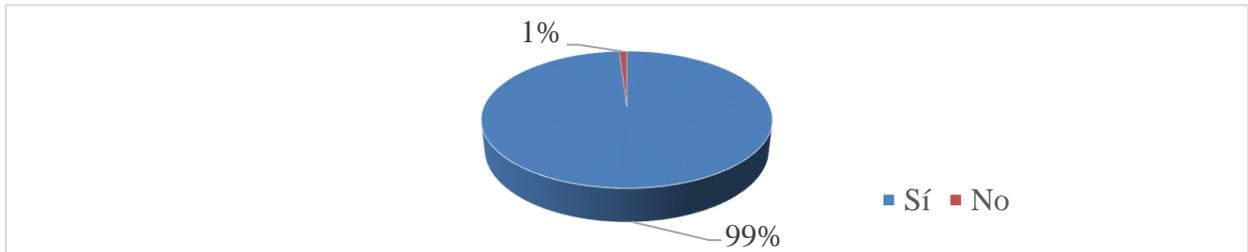
La gráfica que se presente a continuación detalla si los empleados consideran que las funciones, atribuciones y responsabilidades corresponden al puesto que desempeña:

Gráfica 12

Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala

Las funciones, atribuciones y responsabilidades corresponden al puesto

Año 2020



Fuente: elaboración propia, año 2020.

Cada puesto debe ser diseñado con información específica, tal como: funciones, atribuciones, responsabilidades, métodos de trabajo, relaciones con los demás y debe exigir que el ocupante pueda manejar competencias, recursos, información de sistemas y tecnología específica para que los empleados puedan alcanzar metas, lograr objetivos y ofrecer resultados. La mayoría de trabajadores consideran que las funciones, atribuciones y responsabilidades corresponden al puesto que desempeñan.

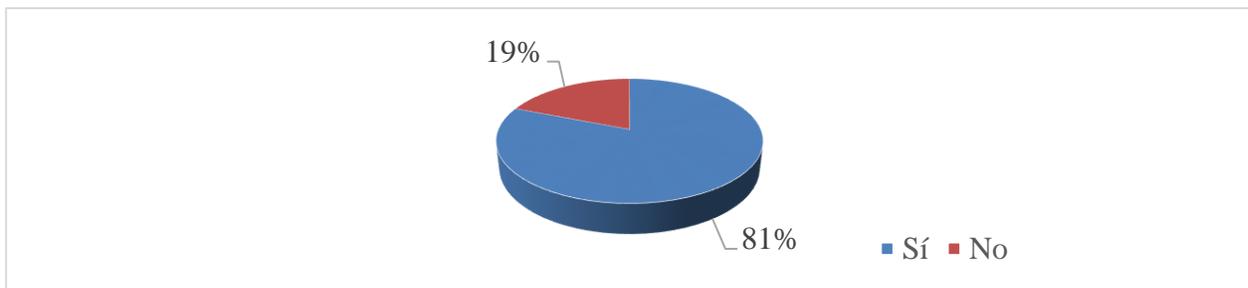
La siguiente gráfica particulariza si los empleados tienen establecidos metas y/u objetivos por cumplir en la empresa:

Gráfica 13

Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala

Tienen establecidas Metas y/u objetivos en la empresa

Año 2020

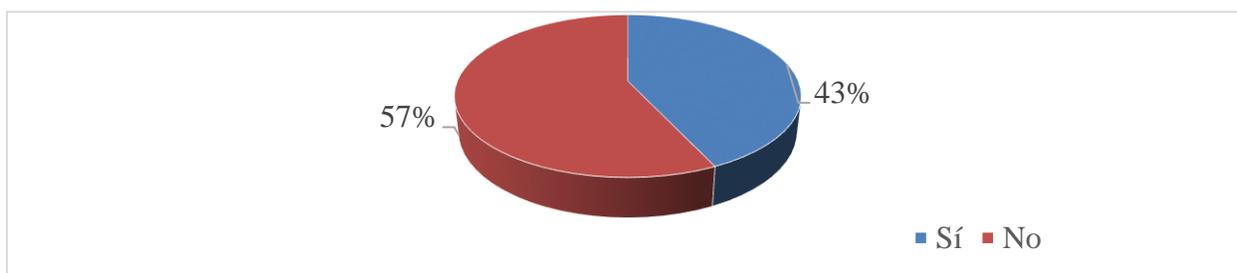


Fuente: elaboración propia, año 2020.

Los empleados no pueden permanecer en una empresa sin conocer las metas y objetivos, en virtud, que los mismos son los resultados que se pretenden alcanzar a corto, mediano y largo plazo, por tanto, a la mayoría de los empleados si les brindan una guía o camino a seguir, lo que permite asegurar que las personas cumplan adecuadamente la misión de la organización.

La gráfica que se presente a continuación indica si los empleados han recibido alguna capacitación que ayude a la mejora de sus actividades.

Gráfica 14
Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala
Ha recibido capacitaciones
Año 2020



Fuente: elaboración propia, año 2020.

Las empresas más exitosas invierten en capacitaciones para obtener un mejor rendimiento, en virtud, que desarrolla competencias e incorpora nuevos conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y comportamientos eficientes en los empleados. Sin embargo, es necesario tomar en consideración que casi la mitad de empleados indica que nunca ha recibido capacitaciones para mejorar su trabajo.

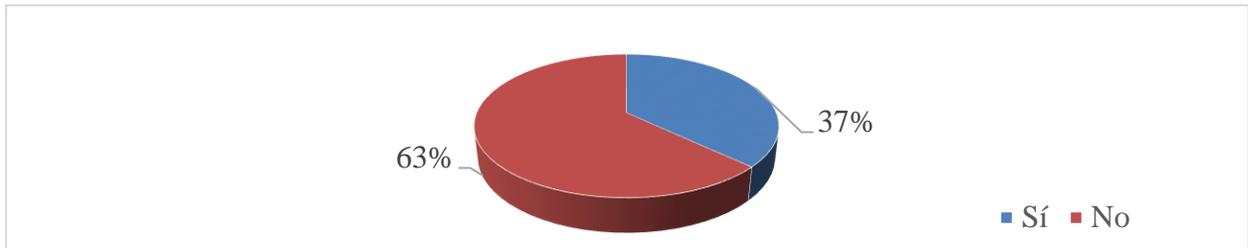
La siguiente gráfica detalla si las capacitaciones que han recibido los empleados son desarrolladas con base en los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño:

Gráfica 15

Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala

Las capacitaciones son a base de resultados en la evaluación del desempeño

Año 2020



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los empleados de los restaurantes de los municipios de San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo.

La evaluación de desempeño detecta problemas de supervisión, la falta de integración del personal a la empresa, el acoplamiento de los empleados al puesto y las carencias de conocimientos, habilidades, destrezas, y competencias. Sin embargo, la mayoría de colaboradores que indicaron recibir capacitaciones no son desarrolladas con base en los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño, por tanto, los empleados no logran mejorar las debilidades que poseen. Sin embargo, la tercera parte de los encuestados que si reciben capacitaciones indican que dichas capacitaciones si van acorde a la evaluación del desempeño que les realizan.

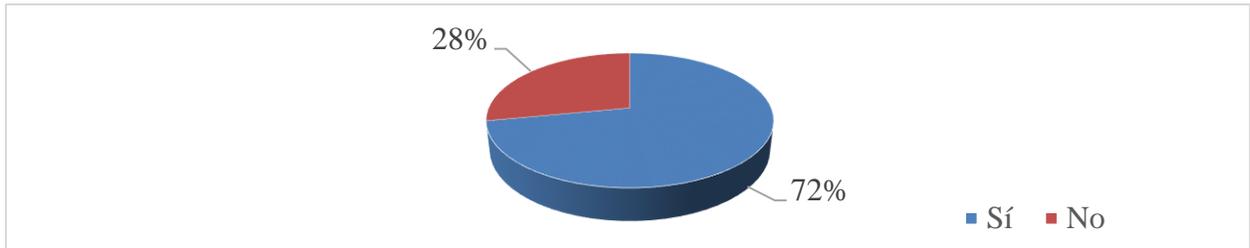
La gráfica que se presente a continuación particulariza si los empleados consideran que sería bueno evaluar el desempeño que tienen en el restaurante:

Gráfica 16

Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala

Importancia de evaluar el desempeño del empleado

Año 2020



Fuente: elaboración propia, año 2020.

Los gerentes y propietarios de las empresas siempre tienen la necesidad de evaluar el desempeño con el propósito de monitorear el rendimiento de los empleados, para posteriormente entrenarlos, capacitarlos y lograr la mejora continua. De las encuestas realizadas se puede observar que la mayoría de trabajadores creen oportuno que existan evaluaciones del desempeño que tienen en el restaurante. Sin embargo, cerca de una tercera parte de los encuestados indica que no es importante realizar evaluaciones del desempeño en los restaurantes.

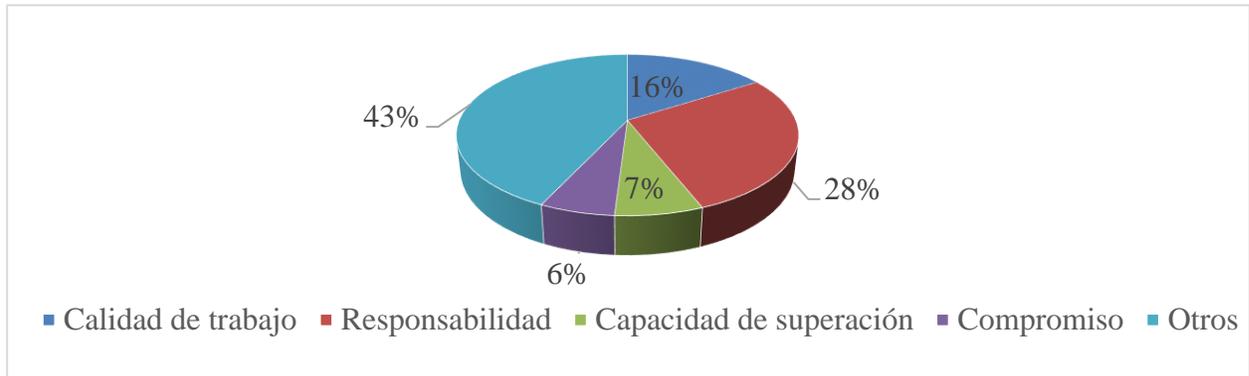
La siguiente gráfica individualiza qué aspectos le gustaría que evalúen en el trabajo a los empleados:

Gráfica 17

Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala

Que aspectos le gustaría que evalúen en el trabajo

Año 2020



Fuente: Elaboración propia, año 2020.

La evaluación de desempeño permite medir diversos desempeños como se menciona anteriormente y según la mayoría de empleados indican que un aspecto importante a evaluar es la responsabilidad, factor fundamental para el logro de objetivos previamente establecidos, luego de ello es necesario evaluar la calidad en el servicio, la capacidad de superación y por último el compromiso, el resto de empleados puntúan con menos valor otros factores que son importantes y que deben evaluarse en el trabajo, como lo es la disciplina, la productividad, la puntualidad entre otros.

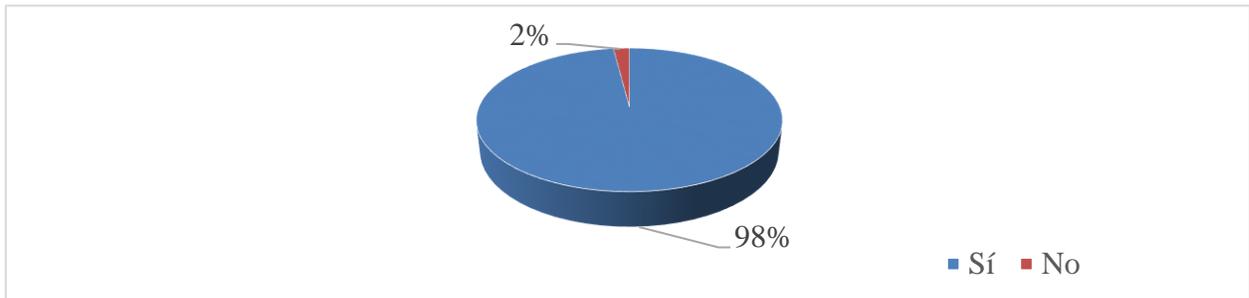
La gráfica que se presente a continuación puntualiza si los empleados consideran que mejoraría el servicio y la relación del jefe si se realizan evaluaciones de desempeño:

Gráfica 18

Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala

Mejoraría el servicio si se realizan evaluaciones de desempeño

Año 2020



Fuente: elaboración propia, año 2020.

Los resultados de las evaluaciones de desempeño muestran los puntos fuertes y débiles de los empleados, la mayoría de ellos consideran que si se puede mejorar el servicio y la relación con el jefe inmediato si se realizan evaluaciones de desempeño.

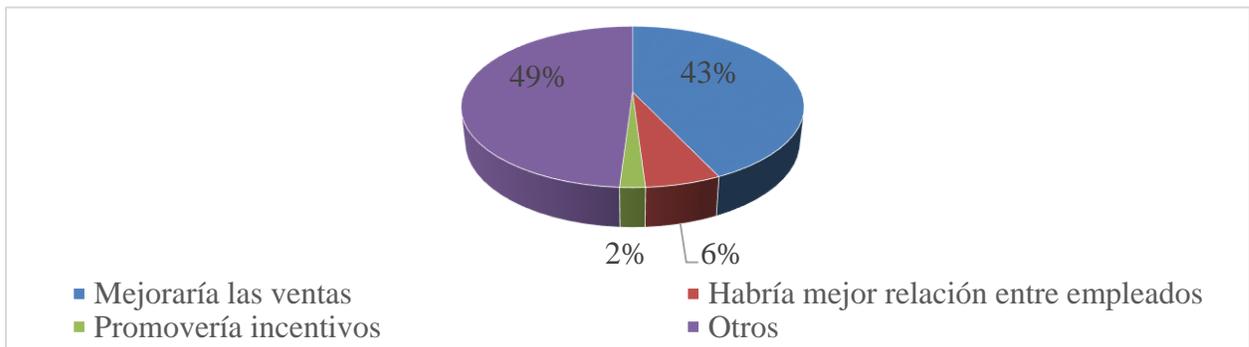
La siguiente gráfica detalla que beneficios consideran los empleados que tendría el restaurante al evaluar el desempeño de los colaboradores.

Gráfica 19

Restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala

Beneficios que tendría la evaluación de desempeño

Año 2020



Fuente: elaboración propia, año 2020.

Los resultados de la evaluación desempeño revelan el rendimiento, los resultados alcanzados, proporcionan retroalimentación en relación al desempeño. La mayoría de trabajadores indica que uno de los principales beneficios que el restaurante obtendría si evalúa el desempeño de los colaboradores es la mejora en las ventas, sin embargo, los trabajadores puntuaron otros aspectos que consideran que tendría el restaurante al evaluar a los empleados como los son la atención al cliente, control de insumos entre otros aspectos importantes.

Capítulo 3

Discusión y conclusiones

El presente capítulo puntualiza la discusión de resultados al individualizar los siguientes temas: extrapolación (es un análisis comparativo del estado de arte actual con la información obtenida en el trabajo de campo), hallazgos y análisis general (es el detalle de los resultados más importante del trabajo de campo) y conclusiones (es la determinación final de los hallazgos o descubrimientos fundamentales con base en el contenido del presente documento).

3.1. Extrapolación

Es importante y fundamental que la evaluación de desempeño mida, evalúe y monitoree tanto las actividades como la consecución de metas y objetivos, es decir, el rendimiento y los objetivos son temas inseparables en la evaluación. Chiavenato (2009) afirma:

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización (p. 245).

En los restaurantes según los empleados si se realizan evaluaciones del desempeño, pero no de forma correcta ya que no ve reflejada una evaluación efectiva, centralizada en los objetivos de la empresa, donde el colaborador sea el principal interesado en la evaluación de su propio desempeño.

El proceso de administrar a las personas es una responsabilidad de los gerentes de cada departamento, no obstante, es fundamental que reciban orientación del personal de recursos humanos de las políticas y procedimientos de la empresa. Harold (2012) afirma:

Los administradores de cualquier nivel también realizan tareas no gerenciales que no pueden ignorarse; sin embargo, el principal propósito por el que se los contratará, y frente al cual se les debe medir, es su desempeño como gerentes, es decir, se les contratará, y frente al cual se les debe medir, es su desempeño como gerentes, es decir, se les debe evaluar

sobre la base de que tan bien comprender y realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal dirigir y controlar (p. 319).

En los restaurantes el gerente no cumple al cien por ciento de sus funciones, es necesario que como empresa implementen la evaluación del desempeño no solo para el personal administrativo sino a los altos mandos para que reciban una retroalimentación de lo que ellos como gerentes están llevando a cabo en sus funciones como tal.

Para que la empresa tenga un proceso de integración eficiente las empresas implementan diferentes procesos los cuales favorecen el ingreso del capital humano Chiavenato (2007) afirma:

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puesto que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos que son: adecuación de la persona al trabajo y eficiencia y eficacia de la persona en el puesto (p. 169).

Los restaurantes necesitan tener personal capacitado tanto para el área de cocina como de atención al cliente es importante que se tomen el tiempo de poder seleccionar al personal adecuado y capacitado para las diferentes áreas de trabajo para que la empresa tenga un buen funcionamiento, teniendo en cuenta que los trabajadores son parte fundamental del logro de metas u objetivos que la empresa tenga plasmados.

Hay diferentes métodos para evaluar el desempeño de los empleados, algunas empresas crean los propios sistemas de evaluación centrados en las características de la organización y otras organizaciones utilizan métodos más comunes. Chiavenato (2011) afirma:

Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de descripción del personal (p. 207).

Por tanto, las empresas no cuentan con un sistema de evaluación efectiva que permita al empleado conocer cuáles son los errores y poder mejorar en ello, logrando así un mayor aprovechamiento del potencial humano.

Los propietarios de restaurantes no cumplen con ninguno de los métodos establecidos para evaluar el desempeño pues únicamente realizan pruebas empíricas para determinar si los empleados cumplen con sus funciones. Recuperado de <https://www.horusgestion.com/blog/evaluacion-del-desempeno-laboral-metodos-ventajas-y-desventajas/>.

Para que una empresa logre el éxito y que el recurso humano logre cumplir con los objetivos previamente establecidos, es necesario conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los empleados que laboran en la organización, a través de la evaluación de desempeño como una herramienta para medir, evaluar y monitorear el rendimiento de los mismos. Por tanto, los empleados tienen una mala información acerca de cómo son y como deben realizarse las evaluaciones del desempeño, es fundamental que los gerentes den a conocer los diferentes métodos que estos conllevan y las ventajas que puede llegar a tener si el restaurante implementa evaluaciones efectivas y que den resultados positivos.

Existen algunas fallas que se cometen al realizar las evaluaciones de desempeño del personal, al evaluar el desempeño de los colaboradores en las empresas es una práctica que ha ido ganando cada vez más importancia gracias al valor agregado que aporta para tomar decisiones respecto a la gestión del talento humano principalmente cuando se trata de temas de desarrollo, se implementa de manera coordinada y planeada trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para los empleados. Recuperado de: <http://blog.peoplenext.com.mx/7-errores-habituales-al-realizar-evaluaciones-de-desempeno> .

El principal propósito de conocer el desempeño de los trabajadores es para que ellos sepan en qué están fallando, los puntos débiles que pueden mejorar, las oportunidades que pueden aprovechar, las amenazas de las cuales se deben proteger y las fortalezas que pueden utilizar como estrategia para mejorar e incrementar el rendimiento humano. Por tanto, los gerentes de los restaurantes deben mantener al personal motivado donde creen oportunidades de crecimiento tanto personales como profesionales esto hará que el personal cuente con más oportunidades de crecimiento.

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización está siendo exitosa así están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados, si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>

Es importante que el líder de las empresas realice evaluaciones eficientes que permitan obtener los resultados concretos que faciliten la comprensión de los mismos y poder realizar las correcciones pertinentes. Por tanto, los jefes de restaurantes deben tener claro la forma de cómo evaluar al personal y medir cada uno de los indicadores de gestión con los cuales se van a evaluar a los empleados, ya que es indispensable que se implementen formas en las que se pueda tener el manejo y control del personal a cargo, muchos de ellos desconocen cada una de las facetas las cuales tienen a bien llevar la evaluación por lo tanto, se necesita mejorar cada uno de los puntos débiles que tiene la empresa.

La mayor parte de las veces, la evaluación del desempeño es responsabilidad de línea y función de staff con ayuda de la dependencia de administración de recursos humanos. Quien evalúa es el propio jefe que, mejor que nadie, tiene condiciones para acompañar y verificar el desempeño de cada subordinado señalando las fortalezas y debilidades, sin embargo, los jefes directos no tienen conocimiento especializado en su personal. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno-laboral/>.

Los gerentes de restaurantes no tienen el conocimiento necesario de lo que es llevar a cabo una evaluación del desempeño, ya que los empleados no conocen de la importancia que estos tienen y el beneficio que le dan a la empresa.

Un empleado con gran rendimiento puede llevar al éxito a la empresa, mientras un trabajador con bajo rendimiento pueden llevar al fracaso a la organización, por tanto, para garantizar que los colaboradores sean productivos es necesario evaluar el desempeño y saber quiénes pueden y deben

realizar dicha acción. En los restaurantes no se cuenta con motivación al personal porque, aunque la mayoría se siente satisfecho de lo que realiza no recibe una remuneración por el trabajo que realiza, es indispensable que las empresas mantengan al personal motivado para que pueda ser eficiente en su área de trabajo y lo haga de la mejor manera donde se vea reflejado los resultados establecidos.

Los gerentes de restaurantes solamente aplican evaluaciones empíricas creando una batería de preguntas hacia clientes y aunado a su propio criterio establecen si el empleado es bueno o es malo. Estos métodos son opciones que pueden tomar en consideración los encargados de restaurantes para poder aplicarlos en su equipo de trabajo.

Una de los mejores instrumentos de evaluación del desempeño es la evaluación 360, la que se puede tomar en consideración para tener una perspectiva de todos los involucrados en el proceso productivo de los restaurantes.

3.2. Hallazgos y análisis general

De acuerdo a la investigación realizada sobre evaluación del desempeño como elemento de apoyo para eficientar la gestión administrativa de los restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo en donde a través de la información percibida donde se pudo ver la realidad que en los restaurantes no se implementan métodos de evaluación de desempeño correctamente, ya que no se ve una mejora en los restaurantes y sus servicios. La mayor parte de ellos no utilizan un estándar de productividad que ayude en la mejora del lugar.

A través del análisis realizado se constató que a los empleados si les han realizado alguna prueba para medir cómo ha sido el desempeño, les brindan una realimentación acerca del rendimiento, les dan a conocer cómo ejercen el trabajo y les hacen las correcciones necesarias, sin embargo, estas evaluaciones no han sido lo suficientemente efectivas ya que no implementan ninguno de los métodos de evaluación de desempeño esto es por falta de información y conocimiento acerca del mismo.

La investigación arroja un dato el cual el personal está de acuerdo con el sueldo que devenga, sin embargo, no reciben prestaciones y el sueldo no es lo suficientemente bueno, por lo tanto, no están del todo satisfechos y motivados en su puesto de trabajo.

Las capacitaciones que reciben no son realizadas con base en los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño, por tanto, los empleados no logran mejorar las debilidades que poseen, en virtud, que la evaluación de desempeño detecta problemas de supervisión, la falta de integración del personal a la empresa, el acoplamiento de los empleados al puesto y las carencias de conocimientos, habilidades, destrezas, y competencias.

Los empleados consideran que si se puede mejorar el servicio y la relación del jefe si se realizan evaluaciones de desempeño al tomar en consideración que los resultados de las evaluaciones de desempeño muestran los puntos fuertes y débiles de los empleados, qué trabajadores necesitan entrenamiento y cómo programar las capacitaciones, por tanto, las capacitaciones y entrenamientos permiten mejorar el rendimiento de los colaboradores en cualquier área de trabajo.

La mayoría de trabajadores indican que uno de los principales beneficios que el restaurante obtendría si evalúa correctamente el desempeño de los colaboradores es la mejora en las ventas, ya que los resultados de la evaluación de desempeño revelan el rendimiento, los resultados alcanzados, proporcionan retroalimentación en relación al desempeño, posibilidades de desarrollo en la empresa y permiten crear los programas de capacitación con base en las debilidades encontradas, por tanto, los empleados pueden alcanzar la mejora continua constantemente.

3.3. Conclusiones

1. El principal beneficio de la evaluación del desempeño como elemento de apoyo para eficientar la gestión administrativa de los restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala es medir, evaluar y monitorear tanto el desempeño como la consecución de metas y objetivos para que los empleados sepan en qué están fallando, los puntos débiles que pueden mejorar, las oportunidades que

pueden aprovechar, las amenazas de las cuales se deben proteger y las fortalezas que pueden utilizar como estrategia para mejorar e incrementar el rendimiento humano.

2. Los métodos tradicionales de evaluación de desempeño para medir cómo ejercen las funciones los empleados son las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación. Y los métodos modernos son: evaluación participativa por objetivos y evaluación 360°, es importante que en los restaurantes se aplique alguna de estas técnicas en especial la evaluación 360.
3. Las personas que pueden y/o deben realizar la evaluación de desempeño en las organizaciones son los supervisores inmediatos, subordinados, colegas, los equipos, empleado, clientes, y para el método de evaluación de retroalimentación de 360° todos los anteriores.

Referencias

Ana, T. (19 de Septiembre de 2015). *7 Tecnicas para Motivar a tu Personal*. Obtenido de <http://www.rrhhdigital.com/secciones/112526/7-tecnicas-para-motivar-a-tu-personal>

Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humano*. Mexico D.F.: Atlas, S.A. .

Chiavenato, I. (2012). *Administracion de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*. Mexico: Lida. Rio de Janerito, Brasil.

Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico, D.F.: McGraw-interamericana.

Congreso de la República de Guatemala. (1941). Decreto 14-41. Código de Trabajo. Publicado en Diario de Centroamérica el 5 de mayo de 1961. Guatemala. Nueva edición actualizada y con sus reformas incluidas. Acuerdo Gubernativo (470-2014). Guatemala.

Frides, M. (1 de marzo de 2013). *Evaluacion del desempeño laboral* . Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>

Joan, A. (2 de Octubre de 2019). *Evaluacion del desmepño aboral: metodo, ventajas y desventajas*. Obtenido de <https://www.horusgestion.com/blog/evaluacion-del-desempeno-laboral-metodos-ventajas-y-desventajas/>

Joanna, C. (28 de Noviembre de 2012). *Indicadores de Gestion ¿Que son y por que usarlos?* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion una Perspectiva Global y Empresarial*. Mexico,D.F.: McGraw-interamericana

Oscar, P. (13 de Enero de 2015). *7 Errores comunes en la Evaluacion del Desempeño*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/7-errores-habituales-al-realizar-evaluaciones-de-desempeno>

Paola, B. V. (29 de Julio de 2002). *Metodos de evaluacion del desempeño laboral*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno-laboral/>

Anexos

A continuación, se presenta los anexos los cuales contienen los instrumentos utilizados en el trabajo de campo, como la boleta de encuesta, guía de entrevista y guía de observación:



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Sede San Raymundo

Administración de Empresas

Artículo Científico

Lugar:	No.
--------	-----

Boleta de encuesta

Observación: el encuestador debe ir identificado con gafete visible, playera polo azul con el logotipo de Universidad Panamericana. Debe hacer las preguntas sin predisponer a los encuestados, sin manipular la información y acudir a los lugares donde se debe pasar la encuesta.

Instrucciones: buen día, se está solicitando apoyo con responder unas preguntas relacionadas a una investigación denominada evaluación del desempeño como elemento de apoyo para eficientar la gestión administrativa de los restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala para Universidad Panamericana, los resultados obtenidos son con fines didácticos y con gusto si se necesita una copia del documento se puede proporcionar.

Empleados

Edad: 18 a 20 ___ 21 a 30 ___ 31 a 40 ___ Más de 41 ___ **Sexo:** Masculino ___ Femenino ___

Estado civil: Casado ___ Soltero ___

1. ¿Cuántos años tiene de laborar en el restaurante? 1 a 3 ___ 4 a 6 ___ 7 a 9 ___
Más de 10 ___
2. ¿Fue contratado formalmente? Sí ___ No ___
3. ¿Sabe cuáles son sus funciones y atribuciones? Sí ___ No ___
4. ¿Le dieron inducción al momento de ingresar a trabajar? Sí ___ No ___
5. ¿Le dieron algún manual o indicaciones de atención al cliente? Sí ___ No ___

Evaluación de desempeño

1. ¿Le han realizado alguna prueba para evaluar el desempeño? Sí ___ No ___ Cuál

2. ¿El jefe inmediato se ha quejado del trabajo que realiza? Sí ___ No ___
3. ¿Cómo es la relación con el jefe inmediato? Buena ___ Mala ___ Regular ___
Por qué _____

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

4. ¿Se siente satisfecho del trabajo que realiza? Sí ___ No ___ Por qué _____
5. ¿Está satisfecho con el sueldo que devenga? Sí ___ No ___
6. ¿Qué tipo de beneficios o prestaciones recibe? Bono ___ Aguinaldo ___ Comisión por
venta ___ Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- ___ Propina ___
7. ¿Cómo es la relación con los compañeros de trabajo? Buena ___ Mala ___
Regular ___ Por qué _____
8. ¿Considera que las funciones, atribuciones y responsabilidades corresponden al puesto
que desempeña? Sí ___ No ___ Por qué _____
9. ¿Tienen establecidos metas y/u objetivos por cumplir en la empresa? Sí ___ No ___
Por qué _____

10. ¿Ha recibido alguna capacitación que ayude a su formación profesional?

Sí _____ No _____Cuál _____

11. ¿Las capacitaciones que ha recibido son desarrolladas con base en los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño? Sí _____ No _____

Beneficios de la aplicación de la evaluación de desempeño

12. ¿Considera que sería bueno evaluar el desempeño que los empleados tienen en el restaurante? Sí _____ No _____

13. ¿Qué aspectos le gustaría que evalúen en el trabajo? Calidad de trabajo _____
Responsabilidad _____ Capacidad de superación _____ Compromiso _____ Otros _____

14. ¿Considera que mejoraría el servicio y la relación del jefe con el empleado si se realizan evaluaciones de desempeño? Sí _____ No _____ Por qué _____

15. ¿Qué beneficios considera que tendría el restaurante al evaluar el desempeño de todos los empleados? Mejoraría las ventas _____ Habría mejor relación entre empleados _____
Promovería incentivos _____

Fuete: elaboración propia.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Sede San Raymundo

Administración de Empresas

Artículo Científico

Lugar:	No.
--------	-----

Guía de entrevista

Observación: el entrevistador debe ir identificado con gafete visible, playera polo azul con el logotipo de Universidad Panamericana. Debe hacer las preguntas sin predisponer a los encuestados, sin manipular la información y acudir a los lugares donde se debe pasar la entrevista.

Instrucciones: buen día, se está solicitando apoyo con responder unas preguntas relacionadas a una investigación denominada evaluación del desempeño como elemento de apoyo para eficientar la gestión administrativa de los restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala para Universidad Panamericana, los resultados obtenidos son con fines didácticos y con gusto si se necesita una copia del documento se puede proporcionar.

1. ¿Qué es evaluación de desempeño?

2. ¿Los colaboradores poseen los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto que desempeñan?

3. ¿Los trabajadores desempeñan las funciones del puesto de forma organizada?

4. ¿En caso de algún problema que tan rápido son capaces los empleados de solucionarlo?

5. ¿Qué tan rápido consiguen los colaboradores los estándares de productividad?

6. ¿Cómo logran los líderes que los empleados cumplan los objetivos previamente establecidos?

7. ¿Tienen un programa de evaluación de desempeño en la empresa?

8. ¿Cuentan con un programa de capacitación en el restaurante?

9. ¿Los programas de capacitación son realizados con base en los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño?

10. ¿Los empleados reciben algún tipo de retroalimentación de cómo ejecutan las funciones del puesto de trabajo y que deben mejorar para realizar las correcciones correspondientes?

Fuente: elaboración propia.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Sede San Raymundo

Administración de Empresas

Artículo Científico

Lugar:	No.
--------	-----

Guía de observación

Observación: el estudiante debe ir identificado con gafete visible, playera polo azul con el logotipo de Universidad Panamericana. Debe hacer las preguntas sin predisponer a los encuestados, sin manipular la información y acudir a los lugares donde se debe pasar la encuesta.

Instrucciones: buen día, se está solicitando apoyo con responder unas preguntas relacionadas a una investigación denominada evaluación del desempeño como elemento de apoyo para eficientar la gestión administrativa de los restaurantes en San Pedro Sacatepéquez, San Juan Sacatepéquez y San Raymundo, Guatemala para Universidad Panamericana, los resultados obtenidos son con fines didácticos y con gusto si se necesita una copia del documento se puede proporcionar.

No.	Aspectos a observar	Si	No	Observación
1	Cuentan con diferentes evaluaciones de desempeño para cada puesto de trabajo.			
2	Tienen parámetros para medir el desempeño de los empleados.			
3	Los resultados de las evaluaciones de desempeño son comunicados a los empleados y consta de forma escrita.			
4	Son específicos al dar los aspectos a mejorar de cada colaborador.			
5	Desempeñan con excelencia las funciones del puesto de trabajo.			

- Cuentan con libro de quejas para ver
- 6 los comentarios negativos que ayudan a los trabajadores a mejorar.
- 7 Se logran cambios por medio de la evaluación de desempeño

Continúa en la página siguiente...

...Viene de la página anterior

No.	Aspectos a observar	Si	No	Observación
8	Tienen algún manual administrativo para el desarrollo de evaluaciones de desempeño.			
9	Tienen programas de capacitación para los trabajadores.			
10	Cuentan con una manual administrativos para los programas de capacitación y se administran con base en los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño.			

Fuente: elaboración propia.