



Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas

Herramientas administrativas para medir la productividad del talento humano en los restaurantes de la zona 1 de Guatemala

(Artículo Científico-Trabajo de Graduación)

Ericka Maricela Lopez Quej

Guatemala, octubre 2020

Herramientas administrativas para medir la productividad del talento humano en los restaurantes de la zona 1 de Guatemala
(Artículo Científico-Trabajo de Graduación)

Ericka Maricela Lopez Quej

M.A. Ambrosio Larios Ramírez (**Asesor**)

Mgr. Dinora Morales de López (**Revisora**)

Guatemala, octubre 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

Lic. Jaime Aníbal ChocoojVidaurre

Coordinador



Guatemala, marzo 09 de 2019.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Presente

Por este medio doy fe que soy el autor del Artículo científico titulado **“Herramientas administrativas para medir la productividad del talento humano en los restaurantes de la Zona 1 de Guatemala”** y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autor del contenido de este Artículo científico y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,

Erica Marcela López Quej

Licenciatura en Administración de Empresas

Carné No.: 201806364



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**
"Sabiduría ante todo; adquiere sabiduría"

**REF.: CCEE. LAE. 012-2020
SEDE COBAN**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 21 DE SEPTIEMBRE DEL 2020
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Asesor (a): M.A. Ambrosio Larios Ramírez

Revisor (a): Mgtr. Dinora Morales de López

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Artículo científico titulado: "Herramientas administrativas para medir la productividad del talento humano en los restaurantes de la zona 1 de Guatemala"

Presentada por: Ericka Maricela Lopez Quej

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

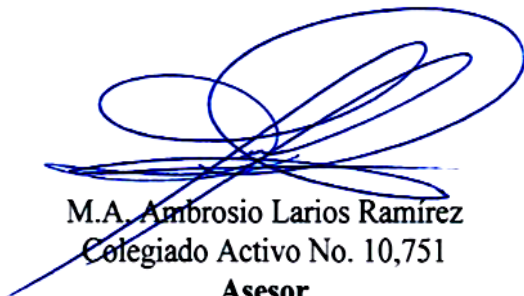
 Diagonal 34, 31-43 Zona 16

Cobán, Alta Verapaz, 09 de marzo de 2019

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala

Estimados Señores:

En virtud de que el Artículo Científico del Programa de Equivalencias Integrales, con el tema **“Herramientas administrativas para medir la productividad del talento humano en los restaurantes de la zona 1 de Guatemala”**; presentado por la estudiante **Ericka Maricela López Quej**, previo a optar al Grado Académico de Licenciada en Administración de Empresas, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecido por la Universidad Panamericana, se extiende el presente **Dictamen Favorable** para que continúe con el proceso correspondiente.



M.A. Ambrosio Larios Ramírez
Colegiado Activo No. 10,751
Asesor

Guatemala, 08 de abril de 2019

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

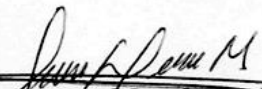
Presente

Estimados Señores:

En relación al Artículo Científico titulado: **“Herramientas administrativas para medir la productividad del talento humano en los restaurantes de la zona 1 de Guatemala”**, realizado por: **Ericka Maricela Lopez Quej**, carné No. **201806364**, 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,


Mgtr. Dinora Morales de López
Colegiado Activo 18270

Dedicatoria

A Dios

Por su amor y sabiduría para alcanzar esta meta en mi vida profesional.

A mi madre

RutiliaQuej Chen, por su apoyo y amor incondicional, mamita, misión cumplida, todo es gracias a usted.

A mis hijos

Marbella, Leopoldo, Angela y Angel, mis tesoros preciados, por ser mi motor, por enseñarme a no rendirme nunca y por siempre tener una sonrisa que regalarme, valió la pena el sacrificio.

A mis hermanos

Claudia, Ernesto y Estrella, con mucho amor, por estar conmigo en las buenas y en las malas, por su cariño sincero.

A mi abuela

A ti abuelita Margarita ChenPop, infinitas gracias por tus oraciones y ser el pilar de la familia.

A mis tíos

Por sus ánimos y enseñarme a no rendirme, en especial a mi tío HQ, mil gracias por todo tu apoyo.

A mi familia

Gracias Familia QuejChen por su apoyo incondicional, este triunfo se los dedico con mucho cariño.

A mis amigos y compañeros

Por estar juntos en cada etapa, con gran satisfacción culminamos con dedicación, perseverancia y trabajo en equipo.

Contenido

Abstrac	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Metodología	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2Pregunta de investigación	3
1.3Objetivos de investigación	3
1.3.1Objetivo general	3
1.3.2Objetivos específicos	3
1.4Definición del tipo de investigación	4
1.4.1Investigación descriptiva	4
1.5Sujeto de investigación	4
1.6Alcance de la investigación	5
1.6.1Temporal	5
1.6.2Geográfico	5
1.7Definición de la muestra	6
1.7.1Empleo de muestra finita o infinita	7
1.8Definición de los instrumentos de investigación	9
1.9Recolección de datos	9
1.10Procesamiento y análisis de datos	9
Capítulo 2	11
Resultados	11
2.1 Presentación de resultados	11
Capítulo 3	26
Discusión y conclusiones	26
3.1Extrapolación	26
3.2Hallazgos y análisis general	28

3.3 Conclusiones	32
Referencias	33
Anexos	35

Lista de Tablas

Tabla 1: Valores de la fórmula y muestra obtenida

8

Abstract

La investigación titulada “Herramientas administrativas para medir la productividad del talento humano en los restaurantes de la zona 1 de Guatemala” es el resultado del trabajo de graduación de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas. El planteamiento del problema partió de la pregunta ¿Cuáles son las herramientas administrativas para medir la productividad del talento humano en los restaurantes de la zona 1 de Guatemala?

La investigación abarcó 116 establecimientos cuyo giro comercial es la venta de alimentos preparados y a su vez seis indicadores administrativos para medir la productividad del talento humano.

El documento muestra el conocimiento que manejan los gerentes de restaurantes sobre los indicadores para medir la productividad del talento humano y describe las herramientas de medición; se hizo énfasis en los aspectos de mayor atención, como el control de horario de entrada y salida, control de aseo en servicios sanitarios y en algunos casos encuestas de opinión hacia los clientes.

Introducción

El presente artículo científico, denominado “Herramientas administrativas para medir la productividad del talento humano en los restaurantes de la zona 1 de Guatemala”, está fundamentado en una investigación de tipo descriptiva, según el manual de elaboración proporcionado por la Universidad Panamericana, por tal razón el planteamiento del problema alcanzado con la determinación del nivel de conocimiento, ventajas y limitantes que poseen los gerentes de los establecimientos comerciales cuyo giro comercial sea la venta de comida preparada: restaurantes, cafeterías, fondas, comedores, entre otros; y que la representación legal sea la de persona individual.

El informe de investigación se compone de tres capítulos, los cuales se describen a continuación. Capítulo 1, metodología, en este capítulo se plantea el problema objeto de investigación, se realiza la delimitación espacial, geográfica y temporal, se plantean los objetivos (generales y específicos). Se establece la investigación de tipo descriptiva, se definen sus alcances, definición del tipo de población estadística y las características de la muestra obtenida. Este capítulo permite la definición del instrumento de investigación que fue una entrevista a gerentes, en el cual se recopila la información.

Capítulo 2, resultados, se constituye el espacio para la presentación de resultados del trabajo de campo realizado por la investigadora, con la aplicación de la boleta de entrevista, estos resultados se presentan en gráficas tipo pastel representado con valores porcentuales. En cada gráfica se muestra una descripción de resultados y correlación de variables investigadas.

Capítulo 3, discusión y conclusiones, corresponde a dos momentos determinantes; la extrapolación en la cual su finalidad es la asociación de ideas y variables, se realiza una contrastación entre resultados obtenidos y lineamientos teóricos o bien investigaciones similares: tesis, libros de textos, revistas.

Los hallazgos y análisis general corresponden al segundo momento, en este aspecto, se profundiza en los principales resultados y luego, se presentan las conclusiones las cuales corresponden a la respuesta de los objetivos planteados. Cada conclusión es una respuesta a los objetivos específicos planteado.

Se incluye la descripción de las referencias bibliográficas las cuales son de libros de texto, revistas, documentos recuperados, periódicos, tesis de trabajos científicos de universidades nacionales y extranjeras. En los anexos se incluye la boleta de entrevista utilizada, fotografías del trabajo de campo.

Capítulo 1

Metodología

1.1 Planteamiento del problema

La ciudad de Guatemala está localizada en el Llano de la Virgen o de la Ermita, sitio que desde 1530 también era conocido como valle de Las Vacas, debido al ganado de reproducción que importara desde La Habana, el señor Héctor de La Barreda. Por Real Cédula dada en Aranjuez el 23 de mayo de 1776 y promulgada aquí el 22 de octubre de ese mismo año, la ciudad que se fundó recibió a partir de entonces el título de Nueva Guatemala de la Asunción. (Morales, 2014, p.p. 3-4)

De 1776 a 1880 el desarrollo de la ciudad fue lento, así como lo detalla Morales (2014) describe la ciudad de la forma siguiente:

La ciudad se calculaba el número de habitantes superior de treinta mil. La plaza mayor servía en temporadas de mercado; le daban agradable aspecto la Catedral sin torres, el Palacio de los Arzobispos, el edificio del Colegio de Infantes, el Portal del Ayuntamiento, el Palacio Nacional, y el Portal del Comercio. (p.p. 5-6)

La ubicación de la ciudad es la siguiente: “latitud: 14°38’26” N y longitud: 90°30’47” O, su altitud es de 1508 metros sobre el nivel del mar”. (SEGEPLAN 2010), la ciudad de Guatemala es la más grande de la república, como dato histórico, su población hacia el año 2002 era de 942348 habitantes y en la zona 1 se cuantificó 67489 habitantes (INE 2002). Para el año 2018, la ciudad de Guatemala contempla 994867 habitantes (INE 2018). La zona 1 según estimaciones realizadas con referencias del INE se prevé que cuente con 71232 para el año 2018.

Resalta desde el punto de vista comercial la plaza mayor y el portal del comercio que hasta la fecha representan dos escenarios donde se observa actividad comercial y se encuentran en la zona 1. La ciudad de Guatemala, representa el principal centro urbano del país, su división administrativa se compone de 22 zonas, numeradas de la 1 a la 25 excepto 20, 22 y 23.

El sitio *web* de la Municipalidad de Guatemala, respecto a la creación de las zonas indica lo siguiente:

La definición de las zonas de la ciudad se basa en un sistema de espiral que se desenvuelve en dirección opuesta a las agujas del reloj, fue creado por el ingeniero Raúl Aguilar Batres. Los criterios empleados por este eminente urbanista guatemalteco fueron la división que, de hecho, se establecía en la ciudad a través de las principales vías de acceso y la divisoria continental de las aguas que pasa por el centro del Valle donde se asienta la capital. Las primeras quince zonas fueron aprobadas en el año 1952. (http://muniguate.com/images/2014/user_03/0907/CiudadGuatemala-HISTORIA.pdf. Recuperado: 11.11.2018).

Cobra relevancia entre las mencionadas zonas, la zona 1, ubicada en el área central; esta cuenta con los principales edificios administrativos de gobierno como es el palacio nacional, el congreso de la república, municipalidad capitalina y oficinas de ministerios y secretarías.

Dicha zona comercial es visitada no solo por capitalinos sino por personas del interior de la república que llegan por diversos motivos. Entre sus diversas actividades, destaca la venta de comida en distintos conceptos desde comida rápida en establecimientos de calle: carretas y puestos informales, comedores tradicionales que sirven los principales platillos de la gastronomía nacional, cadenas de restaurantes de comida rápida hasta restaurantes con especialidad de cocina internacional.

Estos establecimientos comerciales se encuentran clasificados según su representación legal que puede ser persona individual o persona jurídica en la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT; dentro del directorio se encuentran restaurantes, cafeterías, panaderías, bares, cantinas y hoteles.

En lo que concierne a la presente investigación, interesa conocer las herramientas administrativas utilizadas para medir la productividad del talento humano en los restaurantes de la zona 1 de esta ciudad con representación legal de persona individual.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las herramientas administrativas para medir la productividad del talento humano en los restaurantes de la zona 1 de Guatemala?

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Identificar cuáles son las herramientas administrativas para medir la productividad del talento humano en los restaurantes de la zona 1 de la ciudad de Guatemala.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar el conocimiento que tienen los gerentes de restaurantes de la zona 1 de la ciudad de Guatemala sobre las herramientas administrativas para medir la productividad del talento humano
- Indicar las principales ventajas que obtienen los gerentes en la aplicación de herramientas administrativas para medir la productividad de su talento humano
- Determinar las limitantes que se encuentran los gerentes de restaurantes para aplicar un sistema de evaluación del talento humano por medio de herramientas administrativas

1.4 Definición del tipo de investigación

De acuerdo a lo establecido en el manual para elaboración de artículos científicos de UPANA, a continuación, se explica el tipo de investigación realizada.

1.4.1 Investigación descriptiva

Respecto al tipo de investigación realizada, Hernández Sampieri (2014) afirma que: “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (p. 92).

Este fenómeno social de acuerdo con la investigación preliminar se considera que, no ha sido explorado por otros investigadores dentro del área geográfica de interés, en otras áreas de la república se han realizado investigaciones, aunque no sean específicas sobre los indicadores para medir la productividad del talento humano, pero sí sobre atención al cliente, capacitación a meseros, entre otros. Con la presente investigación se puede definir las principales características respecto a ventajas, limitantes y herramientas administrativas en la medición de la productividad del talento humano en los restaurantes de la zona 1 de la ciudad de Guatemala.

1.5 Sujeto de investigación

Para efectos de la presente investigación, el talento humano se refiere a toda aquella persona que trabaje en un restaurante, comedor, fonda, cafetería o su similar cuya actividad principal sea la venta de comida preparada dentro de la zona 1 de la ciudad de Guatemala y que cuente con representante legal individual de acuerdo a registros de la SAT 2018; este talento humano, desempeña alguna actividad operativa: cocina, limpieza, atención al cliente conserjería o administrativa: cajeros, asistente y que dicha persona este subordinada a la figura de un gerente, administrador, jefe de personal o su equivalente, según la definición de puestos de cada empresa.

Las entrevistas se realizan a los gerentes administradores o su equivalente y las preguntas se orientan hacia su conocimiento sobre la aplicación de herramientas para medir la productividad del talento humano a su cargo.

1.6 Alcance de la investigación

1.6.1 Temporal

La investigación abarca un período de ocho meses desde agosto de 2018 a abril 2019; inicia con la asignación del curso Egresos, la asignación de asesor para el mes de agosto, luego la investigadora realiza el planteamiento del problema, el cual considera la descripción del tipo de investigación, la metodología y objetivos esto se realiza a partir del mes de octubre y noviembre. En el mes de diciembre se elabora el instrumento de investigación y se planifica para finales de diciembre 2018 y/o principios de enero 2019 la recopilación de información, previo a realizar contacto con los gerentes para el levantamiento de la información. Al tener la información, a partir de la segunda semana de enero hasta finales del mismo mes se procede a sistematizar la información con la ayuda de una herramienta electrónica en el programa Excel.

1.6.2 Geográfico

Guatemala es un país dividido en 22 departamentos, cada uno de estos se subdivide en municipios. Uno de sus departamentos se denomina Guatemala en el cual se encuentra el municipio de Guatemala que alberga la capital de la república. La ciudad divide en zonas y la a investigación se realiza en la zona 1 de la ciudad de Guatemala, la descripción de dicha zona se encuentra en el sitio *web* de la ciudad de Guatemala, a continuación:

ZONA 1. Se describirá a partir de la intersección de la avenida Elena y la primera calle de la zona central actual antigua 1ª calle norte de la ciudad, hacia el oriente, dejando el parque “Isabel la Católica” al norte, hasta la calle que rodea por el norte el Cerrito del Carmen (antiguo callejón del Olvido), en el cual se sigue y su prolongación en la calle Candelaria siempre hacia el oriente, hasta su encuentro ideal con el río “Las Vacas”. De este punto, se

seguirá dicho río aguas arriba hasta alcanzar el relleno de la 12 avenida, a la altura del Estadio Nacional; luego por medio de la 12 avenida hacia el poniente hasta la vía férrea; recorriendo ésta hacia el sur hasta su encuentro ideal con la calle situada al sur del colegio Salesiano “Don Bosco”, actual 26 calle “A”. Luego se seguirá esta última, hasta su intersección con la avenida Simón Bolívar, la cual se seguirá hacia el sur hasta la 28 calle (antigua 29 calle) para por medio de ésta hacia el poniente alcanzar la avenida Elena; la cual se recorrerá hacia el norte hasta encontrar el punto de origen de la descripción.(http://muniguate.com/images/2014/user_03/0907/CiudadGuatemala-HISTORIA.pdf. Recuperado: 11.11.2018).

1.7 Definición de la muestra

En el planteamiento del problema se indica que el análisis se basa en la problemática de los restaurantes, cuyo común denominador es que su representación legal recaiga en persona individual y su actividad comercial principal sea la venta de alimentos preparados: restaurantes, cafeterías, fondas o comedores. Así también, un sondeo inicial realizado en el mes de octubre y noviembre permitió indicar que es factible el levantamiento de información y existe apertura para colaborar por parte de los gerentes.

Se procede a identificar los establecimientos que llenen las características anteriores, para lo cual, se utiliza el servicio de la Oficina de Acceso a la Información Pública de la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT y se solicita el listado de empresas con representante legal individual registradas con dirección en la zona 1 de la ciudad de Guatemala. Este listado se depura y se obtiene una lista de restaurantes, fondas, comedores y cafeterías y todos ellos pasan a ser el universo estadístico.

1.7.1 Empleo de muestra finita o infinita

En el año 2018, la SAT reporta 1084 comercios registrados con representante legal individuales en la zona 1 de la ciudad de Guatemala, entre los cuales se encuentra, tiendas, abarroterías, oficinas, hoteles, auto hoteles, fábricas, restaurantes, fondas, cafeterías, bares y cantinas, entre otros. Este listado fue proporcionado por la SAT en versión electrónica en formato Excel, como primer paso se procede a depurar dicho listado y se clasificaron las empresas cuya actividad comercial es la venta de alimentos preparados, se elimina de este listado a cevicherías, cantinas, bares que combinan venta de licores y alimentos.

De los 1084 comercios, la depuración permitió limitar el universo estadístico a 380 negocios cuyo giro comercial es la venta de alimentos preparados. Entre las características de este listado cabe mencionar las siguientes: se cuenta con la dirección comercial y dirección fiscal del establecimiento, nombre del propietario y nombre de cada negocio, con ello se facilita el levantamiento de la información.

Se toma como referencia el universo estadístico de 380 restaurantes y similares; se obtiene una población finita. Al concluir que la muestra es menor a 30000 individuos, se utiliza la fórmula de estimación de muestra con poblaciones finitas, en cuanto al nivel de confianza y margen de error; la guía de artículo científico de UPANA, establece un nivel de confianza mínimo del 93% y un margen de error máximo del 7%. La fórmula utilizada es la siguiente:

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

En donde:

En donde, N = tamaño de la población o universo estadístico

z = nivel de confianza,

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

e = precisión (error máximo admisible en términos de proporción).

Al asignar valores de obtiene lo siguiente:

N: 380 que representa el universo de los restaurantes de la zona 1 con las características descritas con anterioridad,

z: según el área bajo la curva normal el valor de z es 1.81 lo que equivale al 93% de confianza.

p: equivalente a un 50% o 0.5

q: equivalente a 50% o 0.5 (ambas variables p y q son proporciones desconocidas por eso se le asigna un valor idéntico a cada una).

e: 0.07 o error máximo permisible.

n: tamaño de la muestra que se busca.

El cuadro siguiente muestra el resumen de valores y la muestra obtenida.

Tabla 1
Valores de la fórmula y muestra obtenida

Variable	Descripción	Valor
N	Tamaño de la población	380
z	Nivel de confianza esperado	1.81
p	Proporción de Población con característica deseada	0.5
q	Proporción de Población sin característica deseada	0.5
e	Error de muestreo deseado	0.07
n	Tamaño de la muestra	116

Fuente: elaboración propia

En resumen, la muestra deseada es de 116 individuos quienes son los gerentes de los restaurantes de la zona 1 de la ciudad de Guatemala.

1.8 Definición de los instrumentos de investigación

Para recopilar información y que esta sea cuantificable, se diseña un instrumento de investigación tipo entrevista, contiene preguntas abiertas y cerradas. Esta herramienta investigativa se considera debido a lo siguiente: los gerentes de los restaurantes no cuentan con el tiempo para acudir a otro tipo de eventos como grupos focales, entrevistas grupales, es por eso que la entrevista se realiza en cada restaurante con lo cual, se obtiene mayor comodidad por parte del entrevistado por encontrarse en su ambiente laboral.

Las preguntas tienen estrecha relación con los indicadores siguientes: tiempo de capacitación y entrenamiento promedio (previo o al inicio de labores de los colaboradores), tiempo promedio en alcanzar las metas, índice de rotación de personal, niveles de ausentismo, tasa de retención de talento y tiempo promedio de vacantes pendientes de cubrir. (Ver anexo1)

1.9 Recolección de datos

El mapeo de establecimientos comerciales corresponde al archivo que se gestiona en la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT y consta de 380 establecimientos con las características deseadas para la presente investigación. Se contó con la dirección comercial de cada uno y en algunos casos existió contacto previo a la entrevista.

Se realiza el levantamiento de información a partir del 26 de diciembre de 2018 al 09 de enero de 2019 en horarios de 9:00 a 11:00 de la mañana, de 14:00 a 17:00 horas y de 20:00 a 22:00 horas, se consideraron estos horarios; porque se identifica que cada establecimiento tiene diferentes horarios de atención. En algunos casos se visitaron dos o tres veces para pedir cita con los gerentes, algunos gerentes no atendieron debido a políticas de la empresa o por carecer de tiempo.

1.10 Procesamiento y análisis de datos

Una vez, levantadas las 116 entrevistas, la investigadora realiza una revisión de información para determinar que cada boleta cumpliera con el 100% de aspectos contestados, con la certeza de dicho aspecto, se procede a diseñar una hoja electrónica en formato Excel, la cual consta de dos

archivos, en el primero se tabulan los aspectos generales de la boleta: nombre del restaurante, nombre del gerente, dirección y luego se tabularlas respuesta obtenidas. La tabulación realizada permite observar la tendencia general y también el comportamiento de la respuesta según tipo de restaurante o género de los gerentes.

Capítulo 2

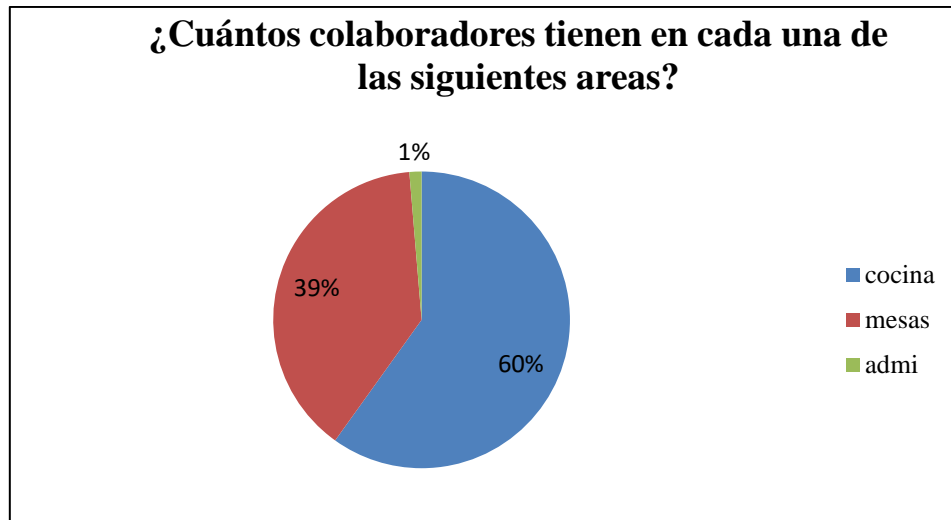
Resultados

2.1 Presentación de resultados

En el presente capítulo, se muestran los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada, la información es descriptiva, cuantitativa y se han diseñado gráficas de estilo pastel y como medio cuantificable los porcentajes que muestran tendencias de las respuestas obtenidas.

La información general de las boletas de entrevista establece que, de los 116 gerentes entrevistados, 39 son hombres (34%) y 77 son mujeres (66%). De acuerdo a su categorización, 41 se identifican como cafeterías (35%), 31 se clasifican como restaurantes de tipo familiar (27%), 17 de ellos como comedores tradicionales donde su especialidad es la comida típica de Guatemala (15%), 16 de ellos como restaurantes de comida rápida, tienen pequeños locales que ofrecen hamburguesas y pizzas (14%) y 11 restaurantes de comida extranjera en su mayoría de especialidad comida china (9%).

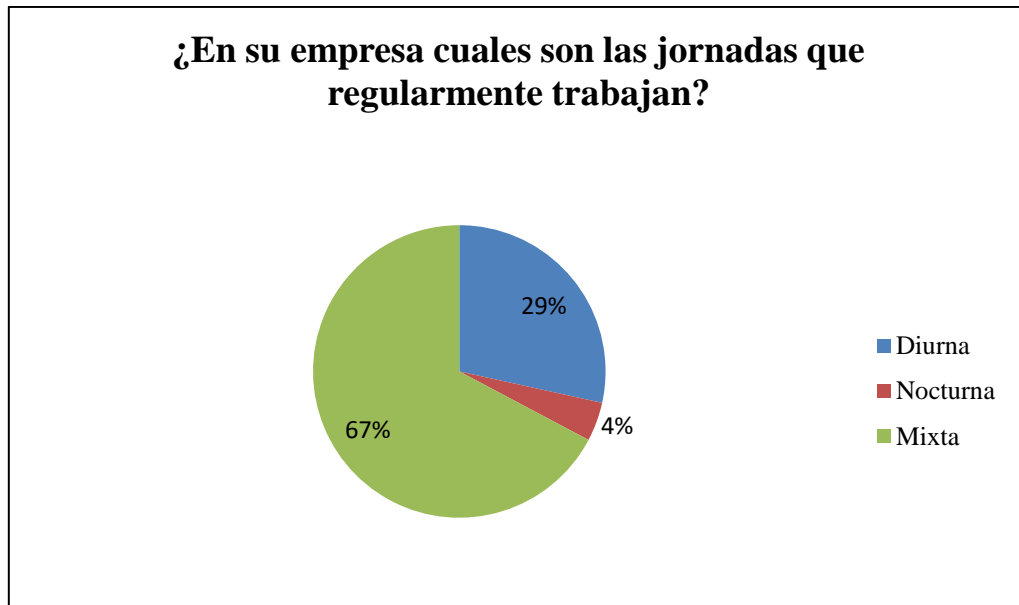
Gráfica No. 1



Fuente: elaboración propia

La gráfica No. 1 establece que el 60% del personal en estos establecimientos de alimentos preparados lo representa el personal de cocina: cocineros, parrilleros, ayudantes de cocina, el 39% personal atiende mesas y el 1% en lo administrativo, en su mayoría cajeros. Una variable que condiciona el resultado de la gráfica anterior es el alto porcentaje de restaurantes de comida rápida: cadenas de restaurante, en los cuales los puestos de atención de mesas no se encuentran disponible por su concepto de venta.

Gráfica No. 2

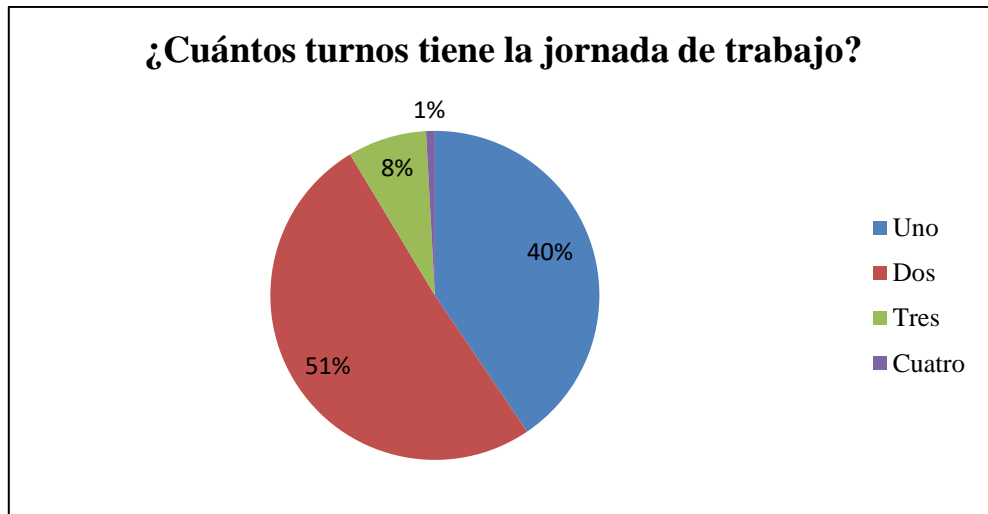


Fuente: elaboración propia

El 67% de los establecimientos de alimentos preparados, trabajan en jornada mixta: diurna y nocturna, el 29% sólo en jornada diurna y el 4% en jornada nocturna. La jornada mixta se refiere a la atención en horarios de día y de noche.

La jornada de trabajo cambia en relación al concepto de ventas que tenga cada establecimiento, por ejemplo; los restaurantes de comida rápida atienden por lo regular en horarios de 6:00 a.m. hasta las 10:00 p.m., en el caso de comedores tradicionales o familiares algunos optan por atender a partir de las 10:00 a.m. con ello extender su jornada hasta las 8:00 o 9:00 de la noche. Las cafeterías suelen atender desde muy temprano hasta horario de 6:00 de la tarde por el tipo de productos ofrecidos.

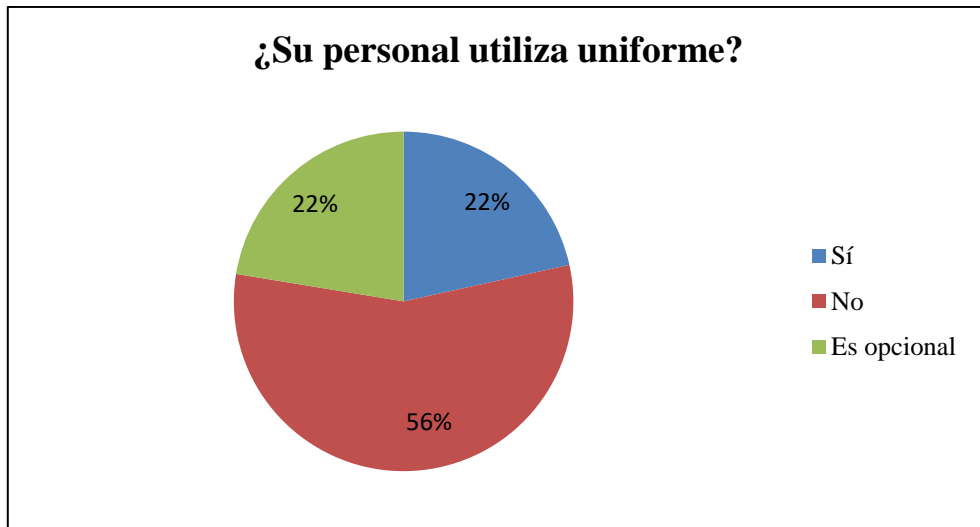
Gráfica No. 3



Fuente: elaboración propia

En cuanto a los turnos laborados, el 51% de establecimientos cuenta con dos turnos, esto influenciado por lo indicado en la gráfica 2, donde se explica que se trabaja jornada mixta. El 8% cuenta con tres turnos y el 40% solo un turno. Esto indica que los turnos varían, entre seis hasta diez horas continuas de trabajo, es de prever que los turnos también sufren cambios según el tipo de funciones a realizar; o sea, los puestos de recepcionistas suelen tener horarios extensos que quienes atienden, cocina o mesas.

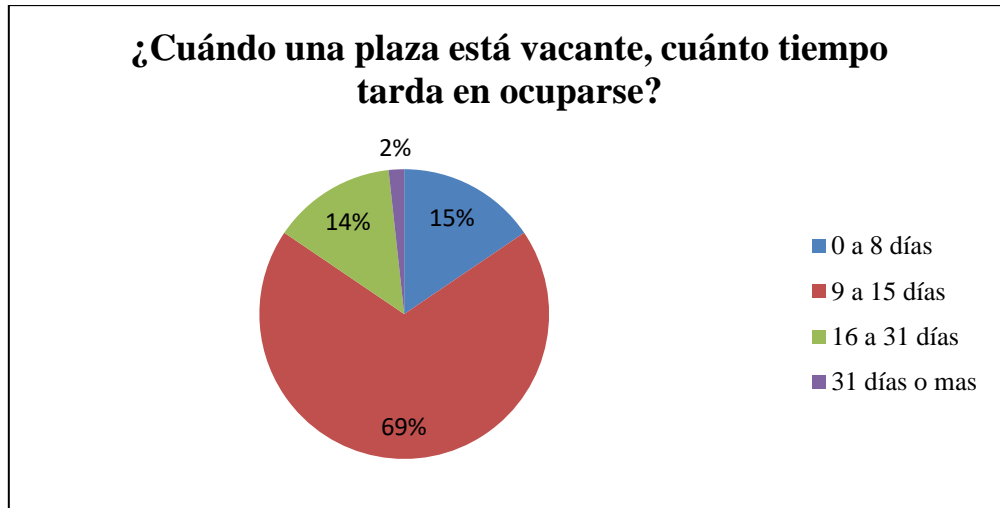
Gráfica No. 4



Fuente: elaboración propia

La gráfica 4, demuestra que el 56% de establecimientos no exigen uniforme a sus colaboradores, para el 22% es opcional y el 22% lo establece dentro de sus normas laborales. A pesar que el uso de uniforme es un signo de responsabilidad, presentación y formalidad, lo observado, establece que es un aspecto poco considerado, a excepción de los restaurantes de comida rápida y los de comida extranjera quienes sí exigen uniforme a sus colaboradores. Este aspecto suele observarse entre los gerentes, quienes al no utilizar uniforme no lo exigen a su personal, en algunos establecimientos se observa personal sólo con gabacha con el logotipo de la empresa bien gorras distintivas.

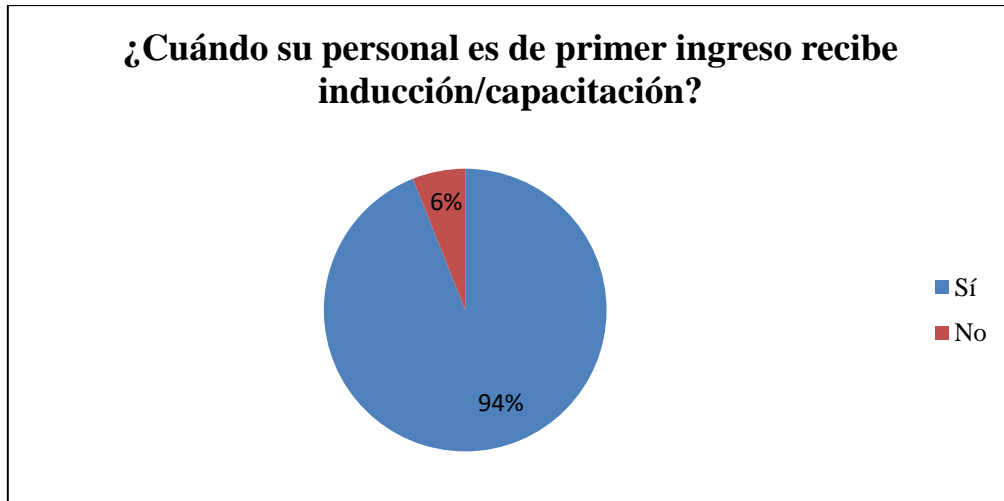
Gráfica No. 5



Fuente: elaboración propia

A la interrogante sobre el tiempo que una plaza está disponible, el 69% de gerentes informaron que la contratación tarda entre nueve a quince días en ser ocupada, el 15% contratan en menos de nueve días y el 14% entre 16 a 30 días. Para la contratación de personal, la experiencia es importante, esto se refleja en los 62 gerentes (53%) que le dan relevancia a este aspecto, 34 gerentes (29%) coinciden en la importancia del nivel académico: como ampliación a esta interrogante se les preguntó a los gerentes sobre el nivel académico deseable y ellos informaron que su personal debe ser graduado a nivel medio por lo menos, para la mayoría de puestos.

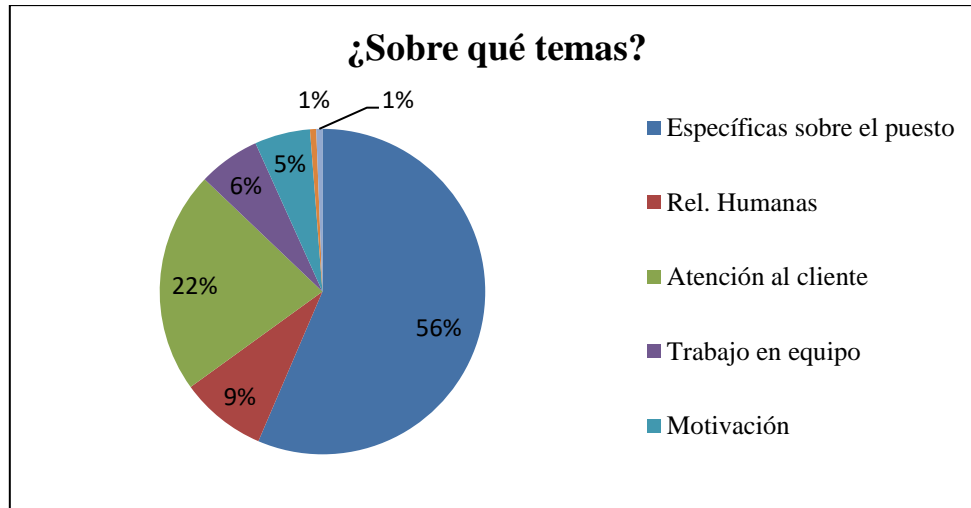
Gráfica No.6



Fuente: elaboración propia

El 94% de gerentes, indica que sí contemplan un proceso de inducción o capacitación a su personal; sólo el 6% respondió no. El concepto de inducción o capacitación varía; algunos lo conciben como un procesos formado por varias jornadas de trabajo y eventos planificados, hasta actividades empíricas o en su caso de capacitación acción; en el caso de los meseros la capacitación acción se refiere, a que desde el primer día atienden mesas con la supervisión de un mesero profesional y en el caso de los colaboradores de cocina inician con el puesto de auxiliares hasta conocer el proceso de preparación de alimentos.

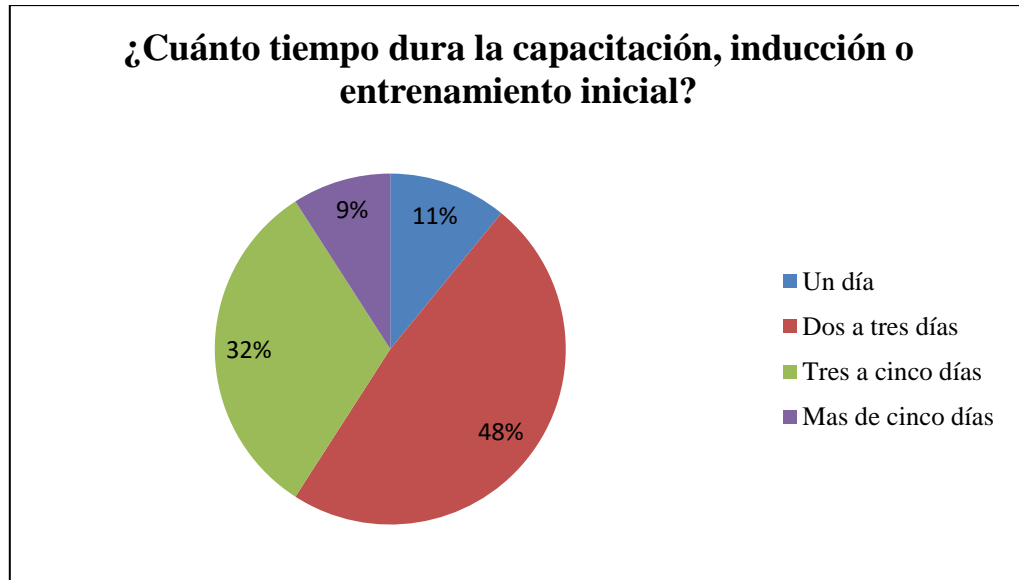
Gráfica No. 7



Fuente: elaboración propia

La gráfica 7, nos muestra que el 56% de entrevistados indica que los temas de capacitación son específicos sobre el puesto, el 22% le da mayor relevancia a la atención al cliente y el 9% sobre relaciones humanas. Otras variables de menor ponderación son: motivación de personal, trabajo en equipo y sobre la misión y visión de la empresa. Estos resultados muestran que las empresas le prestan especial atención a la formación sobre la especialidad de cada puesto. Las personas encargadas de la capacitación cuando se trata de procesos formales, en algunos casos cada establecimiento tiene personal de recursos humanos especializado en la materia, otros optan por contratar consultores especializados en temas de interés para la empresa.

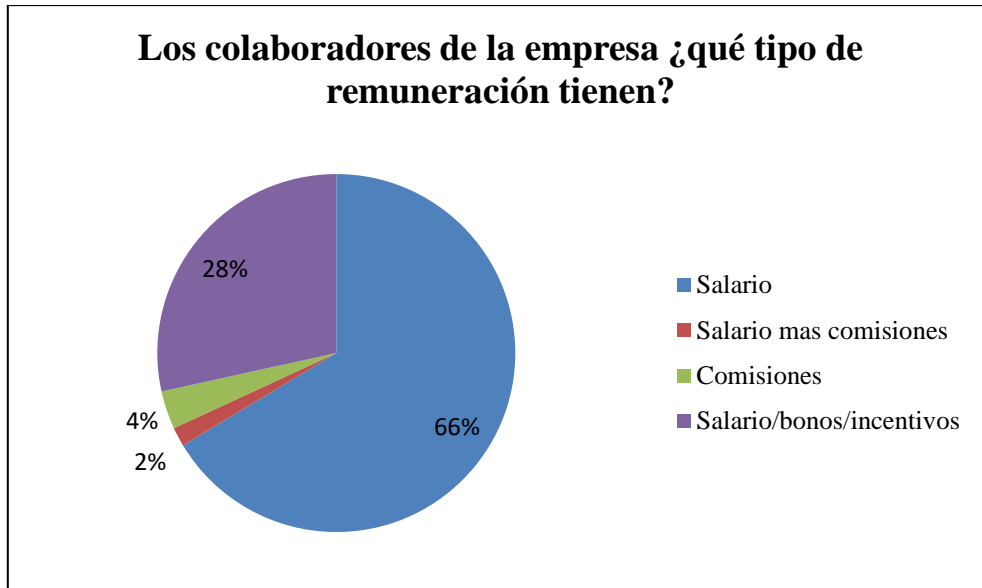
Gráfica No. 8



Fuente: elaboración propia

El 48% de gerentes manifiestan que la capacitación dura entre dos o tres días, el 32% dijo que tardan entre tres a cinco días, el 11% un día y el 9% mayor de cinco días. Cuando los procesos de capacitación o inducción son extensos, responden a eventos formales con objetivos establecidos. En el caso de las cadenas de restaurantes, estos cuentan con áreas de recursos humanos en donde se establecen los planes de capacitación o inducción. En casos particulares hay restaurantes que no pertenecen a una cadena de restaurantes, sí cuentan con un área de recursos humanos y contratan consultores externos para la capacitación de su personal.

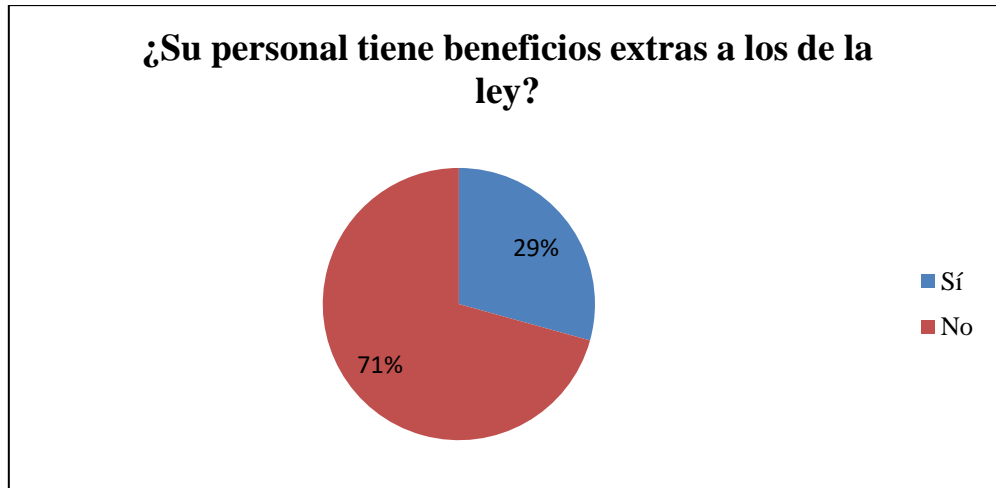
Gráfica No. 9



Fuente: elaboración propia

El 66% de gerentes indican que, en el establecimiento de alimentos a su cargo, el personal recibe un salario por los servicios prestados, el 28% revela que aparte del salario también sus colaboradores obtienen bonos e incentivos; entre otras opciones, en menores porcentajes indicaron que los colaboradores trabajan a base de comisiones y una combinación de salario y comisiones. Sobre las comisiones, quienes se benefician son los trabajadores de atención a mesas.

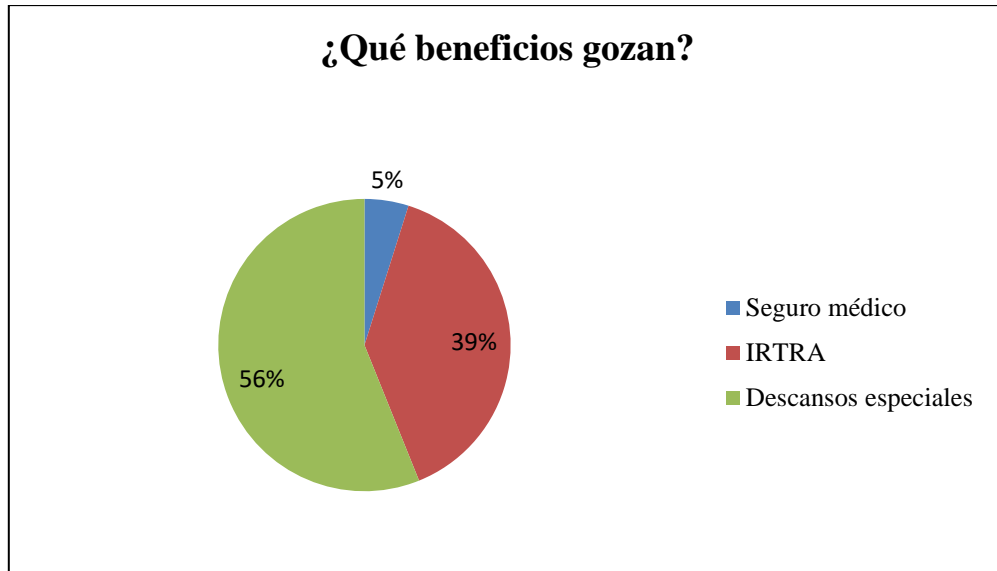
Gráfica No. 10



Fuente: elaboración propia

La gráfica 10 expone, con respecto a beneficios extras a lo que la ley establece, solo el 29% de gerentes responden de forma afirmativa. El 71% manifiesta que las empresas no contemplan beneficios extras a sus empleados; entre quienes sí ofrecen beneficios, suelen ser las empresas de comida rápida o de comida china.

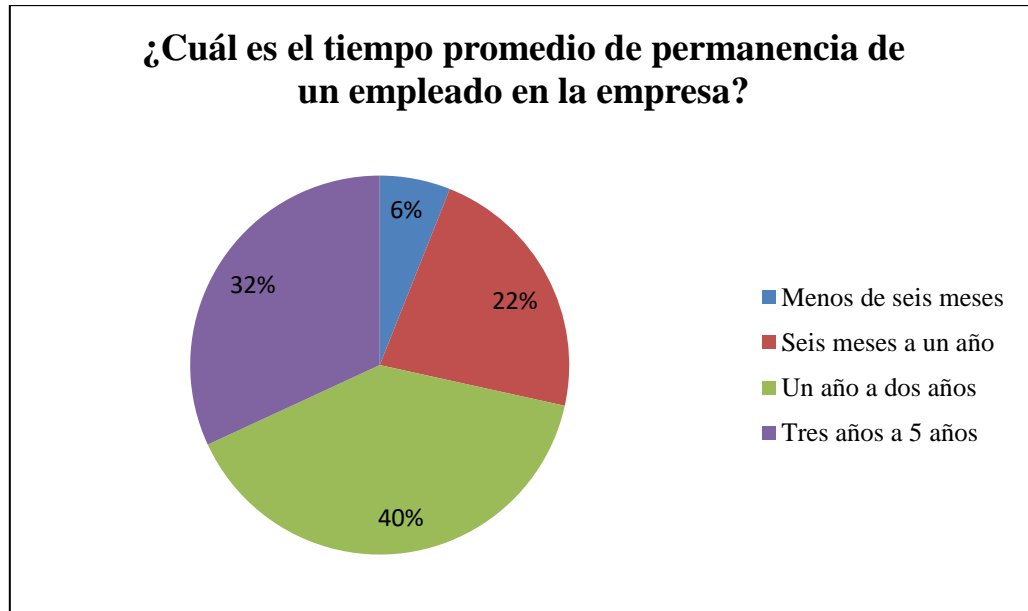
Gráfica No. 11



Fuente: elaboración propia

La gráfica 11 hace referencia a los beneficios extras, en este caso 16 gerentes (13%) indican que los colaboradores tienen derecho a los servicios del Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala, IRTRA, 23 gerentes (20%) manifiestan que los colaboradores gozan de descansos especiales y en mínima parte seguro médico. No existe ningún plan de solidarismo o de sistema de ahorros que representa un incentivo extra en los empleados, no se mencionan actividades recreativas en épocas como: navidad, semana santa u otros días. Se observa escasa atención de las empresas hacia este aspecto motivador y extra que pudiera reflejar un incremento en el rendimiento de su personal.

Gráfica No. 12



Fuente: elaboración propia

La entrevista permite identificar el 40% de gerentes indican que el tiempo promedio de permanencia de su personal es de uno a dos años, el 32% de tres a cinco años, el 22% de seis meses a un año y el 6% menos de seis meses. La rotación de personal es debido a varias causas como la necesidad de los colaboradores de mejorar sus ingresos, distancia de las residencias hacia el área de trabajo, personal que viaja de los departamentos a la ciudad capital en la búsqueda de empleo.

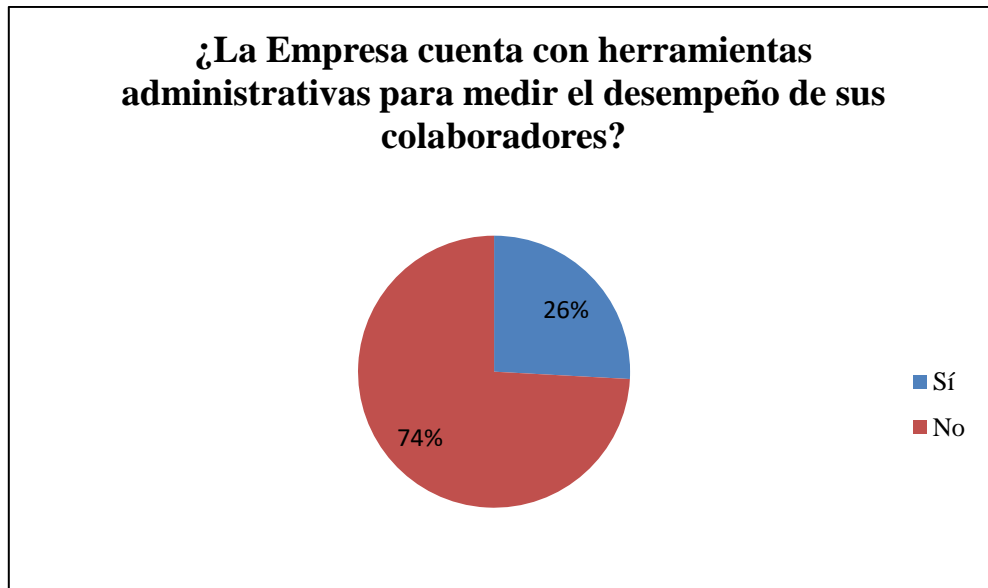
Gráfica No. 13



Fuente: elaboración propia

La gráfica 13, hace referencia a que el 32% de gerentes indican que su personal permanece como mínimo tres años en la empresa y la mayoría manifiestan que es menor a tres años, así también, el nivel de ausentismo se encuentra cuatro a seis días por empleado según sus registros: 51% de gerentes así lo indican. El rango de ausentismo establecido por las leyes de Guatemala es un máximo de tres días y luego establece casos especiales como embarazos, enfermedades.

Gráfica No.14



Fuente: elaboración propia

En un 74% los establecimientos de alimentos preparados no cuentan con herramientas administrativas para medir la productividad de su talento humano; el 26% sí cuenta con herramientas administrativas, entre estas se hizo mención de los formularios para control de ingresos y egresos de personal, control de limpieza, control de ventas y la encuesta de satisfacción de clientes respecto a la atención y calidad de productos. Estas herramientas si bien son útiles para medir el rendimiento laboral, no contemplan los seis indicadores evaluados.

Capítulo 3

Discusión y conclusiones

3.1 Extrapolación

En la presente investigación se levantaron entrevistas a gerentes de establecimientos cuyo giro comercial principal es la venta de alimentos preparados y situados en la zona 1 de la ciudad capital de Guatemala. La entrevista indica que de las tres áreas evaluadas: cocina, atención al cliente (mesas) y personal administrativo: la mayoría el 60% según gráfica 1 del personal, se concentra en el área de cocina esto debido a los diferentes procesos para la preparación de alimentos, o también, por la presencia de restaurantes de comida rápida, donde los puestos de atención al cliente en mesas no existen; por el contrario, el área administrativa representa la minoría de empleados, limitándose a personal de cobros o bien limpieza.

Un estudio del INTECAP (2010), revela que:

De 4000 colaboradores en áreas de cocina, mesas y administración, 1723 se concentran en cocina, 1410 en mesas, y el resto es personal administrativo; en contraste con la investigación realizada varía en resultados debido principalmente a que en los últimos años se generó un aumento de restaurantes de comida rápida, lo que contribuye a la disminución de colaboradores en el área de atención al cliente. (p. 89)

La normativa de las empresas, requieren entre otras cosas; el uso de uniforme como parte de la imagen de la misma; sin embargo, hay empresas que lo ven opcional o no lo exigen y en mínima parte existen establecimientos donde utilizan uniforme. La investigación permite identificar que los colaboradores que utilizan falda o pantalón, blusa o camisa tipo polo, zapatos bajos y en el área de cocina se incluye redcilla para el cabello y gabacha. Los zapatos suelen ser negros y bajos. En la entrevista a gerentes se observa que son pocos los que utilizan uniforme, en algunos casos su vestuario suele ser distinto en relación a sus colaboradores, aunque no en específico.

Una investigación realizada en el departamento de Sololá da referencia del uso correcto del uniforme, Chacom, (2012) indica lo siguiente:

El uniforme normalmente se tiende a ropa cómoda, no excesivamente ancha pero que permita libertad de movimientos. En cuanto al nivel de formalidad, dependerá como siempre de la categoría del local, la clientela a la que se dirija, la política de la empresa, etc. Tampoco es aconsejable una ropa excesivamente llamativa que haga al personal demasiado protagonista del servicio. Como norma general la ropa utilizada durante el servicio no podrá usarse fuera del mismo, las empresas dispondrán de vestuario para facilitar al personal el cambio de ropa. Se contará con dos uniformes. Los zapatos serán de color negro y lisos sin adornos metálicos. Deberán estar en perfecto estado de conservación, además de limpios, los calcetines y medias serán negros y de un material fino. (p. 36)

La contratación de personal representa otro factor interesante de contrastar. La investigación determina que la contratación de personal se encuentra entre nueve a quince días, se toma en cuenta que por el servicio prestado por este tipo de empresas, no puede haber una plaza vacante por mucho tiempo, de tal forma que los aspectos relevantes para su contratación, están enmarcados en seis variables: primera impresión: está el aspecto actitudinal del aspirante a la plaza disponible, referencias personales: presentación personal (vestuario), nivel académico: experiencia para el puesto y referencias laborales, la experiencia un factor determinante para su contratación.

Respecto a procesos de capacitación e inducción los gerentes indicaron que sí contemplan ese proceso, sin embargo, varían en su definición, por ejemplo: en algunos restaurantes es un proceso formal mediante sesiones de trabajo; en otros, un proceso empírico o de capacitación acción: que el empleado desde el primer día de labores atiende sus funciones con la guía de una persona con experiencia. Al consultar sobre los temas de mayor relevancia, se determina por medio de la encuesta que prevalece la capacitación de restaurantes la cual va dirigida a temas específicos

sobre el puesto, otros indican que es determinante capacitar sobre atención al cliente, el resto le da preponderancia al tema de relaciones humanas, trabajo en equipo, misión y visión de la empresa. Chacom (2012) en su tesis, establece que: “en los restaurantes de Sololá, los colaboradores indicaron que sí se les proporciona capacitación” (p.77). El análisis comparativo indica que la estadística obtenida en la presente encuesta, el valor se asemeja a lo demostrado por Chacom.

De acuerdo a lo indicado por los gerentes, el tiempo de un proceso de inducción o capacitación, es entre dos a tres días, otros indicaron que es de tres a cinco días, estas son las dos variables con mayor porcentaje.

Ahumada (2010), en su tesis titulada propuesta de evaluación de la capacitación y su impacto en la calidad del servicio, define: “capacitación. Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal” (p. 24).

La encuesta determina que el personal a cargo de cada gerente, en su mayoría tiene una permanencia entre uno a dos años dentro de cada empresa; como tiempo promedio, entre otros datos, la encuesta indica que los restaurantes logran retener a su personal de tres a cinco años. La tesis de Díaz (2017) sobre la misma variable, establece que: “en el departamento de Sololá, el 41% de empleados (meseros) también tiene una permanencia entre uno a dos años dentro de cada restaurante” (p. 68). La presente investigación, como la de Díaz, determina que existe rotación del personal y en un porcentaje menor la permanencia es mayor a dos años en las empresas.

3.2 Hallazgos y análisis general

La venta de alimentos preparados en la zona 1 de la ciudad de Guatemala, en cuanto a datos reportados por la SAT 2018; indican que la mayoría de los propietarios son hombres, en contraste la investigación arroja que las gerencias en los restaurantes en su mayoría están a cargo de mujeres. En cuanto a este dato, significa que los propietarios, optan por contratar a mujeres para la administración de este tipo de comercios, también en casos específicos hay propietarias que, a

la vez son gerentes de sus negocios, este caso se presenta por lo regular en los negocios con un rango de entre dos a cinco empleados.

La dinámica social de la zona 1 de la ciudad de Guatemala, presenta movilidad de personas a todas horas, las actividades nocturnas se concentran en específico en el denominado Centro Histórico: el Paseo de la Sexta, La Plaza Barrios, 18 Calle El Amate, los lugares de mayor concentración de comercios, los restaurantes trabajan en jornada mixta: en especial horarios donde sirven almuerzos y cenas, una mínima parte en jornada nocturna. En cuanto a turnos de trabajo, la mayor parte trabajan en dos turnos, se observa un sector de restaurantes que sólo cuentan con un turno de trabajo en jornada mixta lo que supone la exposición de los colaboradores a horarios intensivos de trabajo.

El Código de Trabajo de Guatemala Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala; en su artículo 116 establece que:

La jornada de trabajo diurna no puede exceder de ocho horas, en el artículo 117 establece que la jornada mixta no debe exceder de siete horas y hace énfasis en las labores que abarcan horas de día y de noche... el tipo de remuneración y de beneficios al que el empleado tiene derecho. Respecto a remuneraciones, el Código establece un salario mínimo más bonificación de ley, derecho a bono 14, aguinaldo, vacaciones e indemnización. (p.p. 83-87)

La encuesta, identifica que los colaboradores de los restaurantes reciben un salario como remuneración a sus servicios; la misma, no permite indicar el salario promedio ni la frecuencia de pago, pero sí se conoció por medio de los gerentes que los restaurantes procuran pagar el salario con fundamento a la ley ya sea cada mes o por quincena. En menor porcentaje se logra determinar que un segmento de restaurantes a parte del salario, también ofrece bonificación o comisiones por ventas. Los establecimientos que se especializan en la comida rápida, tienen un

sistema de salario fijo con un adicional de incentivos laborales. De los 116 entrevistados, 32 gerentes indicaron que sus colaboradores cuentan con salario y una comisión sobre ventas para el tipo de restaurantes que así estable su relación laboral.

La comisión por ventas, “consiste en retribuir al vendedor, exclusivamente, según las ventas conseguidas, para ello se aplica un porcentaje previamente estipulado. Es un sistema que ha estado vigente durante mucho tiempo en España ya que remunera el esfuerzo y las ventas conseguidas”. (<https://www.marketing-xxi.com/politica-motivacion-remuneracion-vendedores.html>. Recuperado: 20.02.2019).

Respecto a beneficios extras a la ley (lo anterior descrito), se identifica que la mayor parte de empresas no tienen incentivos extras para su personal; en el segmento de restaurantes que sí ofrecen incentivos se pueden determinar los siguientes: descansos especiales: se refiere a un incentivo resultado de la productividad del colaborador, IRTRA: parte de los beneficios extras que ofrecen las empresas afiliadas a esta entidad privada; y seguro médico: el cual puede incluir seguro de vida. En la mayoría de restaurantes que no tienen estos incentivos, es donde se observa mayor movimiento de personal en cuanto a contrataciones y permanencia dentro de la empresa. Para el caso de los restaurantes que sí ofrecen incentivos, sus gerentes indicaron que es una motivación para su personal y por lo cual han observado un mejor rendimiento y disponibilidad de trabajo en sus colaboradores.

El nivel de ausentismo tiene variaciones, se encuentra entre cuatro a seis días, el segundo referente es de siete a diez días e inclusive de once o una mayor cantidad de días. Estas tres variables combinadas manifiestan que el personal tiene un nivel de ausentismo superior a lo establecido por el Código de Trabajo de Guatemala. Es de considerar que el ausentismo puede estar condicionado a asuntos personales como la atención a la familia, enfermedad, entre otros.

En el Código de Trabajo Decreto 1441 en su artículo 61 establece:

Las obligaciones laborales entre estas: Licencias por maternidad, por enfermedad, por fallecimiento, asuntos legales. La investigación realizada no determina cual es la causa del ausentismo laboral, sin embargo, existen variables dentro de la propia investigación que pueden ser efectos del ausentismo del empleado, siendo el caso de la rotación de personal y su permanencia en la empresa. (p.p. 48-51)

Los gerentes de los restaurantes en su mayoría indican que no poseen herramientas específicas para medir la productividad del talento humano en la empresa que administran y el segmento de gerentes que contestaron de forma afirmativa mencionaron las siguientes: el control de horarios para ingreso y egreso de personal, control de limpieza es específico en los servicios sanitarios y control de ventas por aspectos contables; y para los restaurantes donde el empleado goza de algún incentivo por venta. Como podrá observarse, dentro de este aspecto no se considera la capacitación o inducción como una herramienta de medición, así también, no se menciona la evaluación de desempeño ni otra variable en relación a los seis indicadores para medir la rentabilidad del talento humano.

Son seis indicadores para medir la productividad del talento humano, siendo los siguientes:

- a) tiempo de capacitación y entrenamiento promedio, b) tiempo promedio para alcanzar las metas, c) índice de rotación de personal, d) niveles de ausentismo e) tasa de retención de talento, f) tiempo promedio de vacantes por cubrir y g) accidentabilidad laboral.

(<https://blog.peoplenext.com.mx/6-indicadores-clave-para-la-gestion-de-talento-humano>.

Recuperado: 20.02.2019).

Para la presente investigación dentro de estos indicadores, se descarta el inciso g sobre accidentabilidad laboral según lo indicado por el sitio *web*. Beltrán (2010) coincide con los seis indicadores mencionados por Pérez, es por esto que la presente investigación toma como puntos de referencia dichos indicadores.

3.3 Conclusiones

1. Los gerentes de restaurantes de la zona 1 de la ciudad de Guatemala, en su mayoría no aplican herramientas administrativas de medición de la productividad de su talento humano. En una fracción de los entrevistados se pudo constatar que utilizan algunos controles como: el control de limpieza en general y de servicios sanitarios, sin embargo, esta herramienta es específica para dichos puestos de trabajo entre otras, se utiliza la encuesta de satisfacción de clientes.

2. Los gerentes de restaurantes no consideran los seis indicadores de medición de la productividad del talento humano y en este caso sus controles van dirigidos hacia el control de ingresos, control de limpieza, control de días de ausentismo y se descuidan otros indicadores como lo son: tiempo promedio de vacantes, tasa de retención de personal.

3. El reducido número de gerentes de restaurantes que aplican herramientas administrativas para medir la productividad del talento humano consideran que, con ello obtienen mayor rendimiento de su personal y capacidad para el desempeño de sus funciones.

4. Las limitantes que manifiestan los gerentes para medir la productividad de su talento humano se encuentran; escaso conocimiento de los seis indicadores de medición y la inexistencia de políticas comerciales con visión de formación de talento humano lo cual provoca alta rotación de personal.

Referencias

Bibliográficas

Ahumada, C. (2010), *Tesis "Propuesta de evaluación de la capacitación y su impacto en la calidad del servicio"*. Instituto Politécnico Nacional, México.

Beltrán Jaramillo, J. M. (2010). *Indicadores de Gestión; herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá Colombia. 3R Editores, Segunda Edición.

Chacom Chacom, E. F. (2012). *Tesis "Servicio al cliente en los restaurantes del municipio de San Pedro La Laguna, Departamento de Sololá"*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Díaz Pérez, I. O. (2017) *Tesis "diagnóstico de necesidades de capacitación para los meseros de los Pequeños restaurantes de la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango."* Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales Licenciatura En Administración De Empresas, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México. Mc Graw Hill Education. Sexta Edición.

Instituto Nacional de Estadística INE (2008). *Informe de Proyección Poblacional 2008-2020*. Oficina de Acceso a la Información Pública INE.

Digitales

Morales Barco, F. L.(2018, 11 noviembre).*Nueva Guatemala de la Asunción, génesis y desarrollo. Guatemala, Guatemala.* Recuperado de http://muniguate.com/images/2014/user_03/0907/CiudadGuatemala-HISTORIA.pdf.

Legislación

Congreso de la República de Guatemala. (2010). Decreto 1411. *Código de Trabajo*. Publicado en el Diario de Centroamérica, Número 14, tomo 162, volumen 1, del 16 de junio de 1961, Guatemala.

Anexos

Anexo 1



Boleta de Entrevista

Gerentes de restaurantes de la Zona 1 de la Ciudad de Guatemala

Tema:

“Herramientas administrativas para medir la productividad del talento humano en los restaurantes de la Zona 1 de la Ciudad de Guatemala”

Introducción: La investigación tiene como objetivo “Identificar cuáles son las herramientas administrativas para medir la productividad del talento humano en los restaurantes de la Zona 1 de la Ciudad de Guatemala. Los sujetos informantes podrán ser los gerentes, administradores, jefes de personal o su equivalente de los restaurantes, comedores, cafeterías y fondas de la Zona 1 de la ciudad de Guatemala cuya modalidad de representación sea de persona individual según los registros de la Superintendencia de Administración Tributaria SAT para el año 2018.

SECCIÓN I: Gestión del Talento Humano

1. ¿Cuántos colaboradores tienen en cada una de las siguientes áreas?							
Cocina		Mesas		Administración		Otra área	
2. ¿En su empresa cuales son las jornadas que regularmente trabajan?							
Diurna		Nocturna		Mixta		Otra	
3. ¿Cuántos turnos tiene la jornada de trabajo?							
Uno		Dos		Tres		Cuatro	
4. ¿Su personal utiliza uniforme?							
Si tiene		No tiene		Es opcional			

SECCIÓN II: Proceso de contratación y entrenamiento del talento humano

5. ¿Cuándo una plaza está vacante, cuánto tiempo tarde en ocuparse?							
0 a 8 días		9 a 15 días		16 a 30 días		31 días o mas	
6. ¿Cuándo se contrata personal qué aspecto suele ser más importante para la empresa? (seleccione dos opciones).							
La primera impresión		Referencias personales		Presentación personal		Nivel académico	
Experiencia		Referencias laborales		Otro			
7. ¿Cuándo su personal es de primer ingreso recibe inducción/capacitación?							
Sí				No			
8. ¿Sobre qué temas? (seleccione dos)							
Específicas sobre el puesto		Relaciones humanas		Atención al cliente		Trabajo en equipo	
Motivación		Misión visión de la empresa.		Otros temas			
9. ¿Cuánto tiempo dura la capacitación, inducción o entrenamiento inicial?							

Anexo 2

Entrevistas a gerentes de restaurantes

Figura 1: Entrevista a gerente de cafetería, interior de centro comercial



Figura 1: López, 2019 investigación de campo.

Figura 2: Entrevista a gerente de cafetería, céntrica de Zona 1



Figura 2: Lopez, 2019 investigación de campo.

Figura 3: Entrevista a jefe de personal de comedor tradicional en Zona 1



Figura 3: Lopez, 2019 investigación de campo.

Figura 4: Entrevista a propietaria de fonda en Zona 1



Figura 4: Lopez, 2019 investigación de campo.