UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"EL RECURSO HUMANO DESDE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA."

TESIS DE GRADO

DANY LEONEL GÓMEZ DOMINGUEZ
CARNET 12106-14

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ABRIL DE 2018
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"EL RECURSO HUMANO DESDE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA."

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR
DANY LEONEL GÓMEZ DOMINGUEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ABRIL DE 2018
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR:	P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA:	DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN:	ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:	LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL:	LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA:	DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO:	DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA:	MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA
DIRECTOR DE CARRERA:	MGTR. HECTOR ANIBAL SALVATIERRA CANO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. ROLANDO OCTAVIO MERIDA VALENZUELA

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

DRA. ALMA LORENA DEL CID PEREZ

MGTR. HECTOR ANIBAL SALVATIERRA CANO

LIC. BRENDA ALICIA GARCÍA PORRAS

Guatemala, 28 de noviembre de 2017

Magister
Héctor Anibal Salvatierra Cano
Director de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar

Estimado Magister Salvatierra:

Por medio de la presente hago constar que la tesis de Dany Leonel Gómez Dominguez, carné No.12106-14, con título "La perspectiva de aprendizaje y crecimiento del cuadro de mando integral en los restaurantes de comida rápida de la ciudad de Guatemala", en mi opinión ha cumplido con todos los requisitos exigidos por la facultad, por lo que lo doy por aprobado.

Sin otro particular, aprovecho para suscribirme su servidor.

Mgtr. Rolando Octavio Mérida Valenzuela
Asesor

Universidad Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01438-2018

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante DANY LEONEL GÓMEZ DOMINGUEZ, Carnet 12106-14 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus Central, que consta en el Acta No. 0112-2018 de fecha 24 de marzo de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"EL RECURSO HUMANO DESDE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA."

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 26 días del mes de abril del año 2018.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Infinitas gracias por darme la sabiduría, la vida, salud y todo lo necesario recibido en el transcurso de mi vida y poder así llegar a alcanzar mis metas propuestas.

A mi Padre:

Juan Pablo Gómez (Q.E.P.D) por haber cuidado de mí desde mi niñez hasta mi adolescencia y formado con buenos principios morales, que han sido de gran ayuda y por tus sabios consejos que han hecho la persona que soy ahora.

A mi Madre:

Ana Judith Dominguez Pérez, por ser ese apoyo incondicional, fortaleza y esa amiga que ha estado en los momentos más difíciles tanto en mi vida como en mi carrera. También por ser esa madre a quien admiro mucho y agradezco con todo mi corazón por sus cuidados y esfuerzos que ha hecho para que yo concluya con mis estudios.

A mis Abuelos:

Marco Antonio López Toledo por el apoyo y consejos y a María Antonia de López muchas gracias por cuidar de mí, ayudarme con mis tareas cuando era pequeño, por tus consejos y enseñanzas que han sido de mucha ayuda en mis estudios.

A mis Hermanos:

Fernando Gómez por tu ayuda, cariño y el apoyo en mi carrera y Jennifer de Donis por tu gran apoyo y amor además de tus consejos que me han ayudado para poder concluir con mi carrera y por el apoyo para la realización de esta investigación que tu experiencia han sido de mucha ayuda.

A mis Tíos:

Nadia, Leybit, Lesbia y Rudy por su apoyo moral.

A mis Primos:

Gabriel, Paola y Michelle, por su cariño y esto sea de ejemplo que si se lo proponen pueden llegar a cumplir sus metas.

A mis Sobrinos:

Sophia Donis, por tu cariño y amor, Diego Gómez y Mathew Gómez por su cariño y que esto sea de ejemplo para que cumplan sus sueños y metas.

A mi Novia:

María José Orozco mi hermosa, por ser esa persona amorosa que me apoyó y siempre me dio ánimos para poder terminar con mi carrera y terminar con esta investigación.

A mis Amigos:

Por todos los buenos momentos que compartimos tanto dentro de la universidad como fuera de ella, gracias por su amistad y cariño.

A la Universidad Rafael Landívar:

Por ser esa casa de estudios que me formo como un profesional con principios y valores.

Agradecimiento Especial:

A la Licenciada Fedra Villanueva y al Licenciado Rolando Mérida por compartirme sus conocimientos, consejos y orientación en esta investigación.

DEDICATORIA

A Dios:

Le dedico este triunfo principalmente a ti porque tú has dirigido todo en mi vida para llegar alcanzar esta meta. A ti te debo todos mis triunfos, logros y éxitos. Desde el fondo de mi corazón muchas gracias y a ti sea la honra y gloria.

A mi Padre:

Le dedico este triunfo a él que desde el cielo sé que esta muy orgullo de mí, este triunfo es para ti. Eres ese ejemplo a seguir en mi vida por ser esa persona que siempre se esforzó, un padre amoroso, humilde y soñador.

A mi Madre:

Este triunfo es para ti que eres una madre luchadora de quien he aprendido muchas cosas y sé que tus sacrificios no han sido en vano. Muchas gracias por todo madre querida.

A mis Hermanos:

Para ellos es este triunfo por todo el apoyo incondicional y haberme apoyado a alcanzar esta meta tan anhelada para mi vida.

ÍNDICE

Contenido **Página**

RESUMEN 8

INTRODUCCIÓN 9

I. MARCO DE REFERENCIA 11

1.1 Marco Contextual 11

1.1.1 Antecedentes 11

1.1.2 Gremial de restaurantes 14

1.1.2.1 Gremial de restaurantes en Guatemala 15

1.1.2.2 Restaurantes de comida rápida 16

1.1.2.3 Cadena de restaurantes 17

1.2 Marco Teórico 18

1.2.1 Historia 18

1.2.2 Cuadro de mando integral ó balance scorecard 19

1.2.3 Recursos humanos y los beneficios del cuadro de mando integral 21

1.2.4 Perspectivas del cuadro de mando integral 22

1.2.5 Fases para la implementación del cuadro de mando integral 36

1.2.6 Causas de fracaso en la implementación del cuadro de mando integral 37

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 38

2.1 Objetivos 39

2.1.1 Objetivo General 39

2.1.2 Objetivos Específicos 39

2.2 Variable de estudio 40

a. Definición conceptual 40

Contenido **Página**

b. Definición operacional 40

2.3 Alcance y limitaciones de la investigación 41

2.4 Aporte 41

III. MÉTODO 42

3.1 Sujetos 42

3.1.1 Gerentes de restaurantes de comida rápida 42

3.1.2 Empleados de restaurantes de comida rápida 42

3.2 Población y muestra 43

3.3 Instrumentos 47

3.3.1 Cuestionario dirigido a gerentes de restaurantes de comida rápida 47

3.3.2 Cuestionario dirigido a empleados de restaurantes de comida rápida 47

3.4 Procedimiento 48

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 50

V. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 107

VI. CONCLUSIONES 111

VII. RECOMENDACIONES 113

VIII. BIBLIOGRAFÍA 115

IX. ANEXOS 120

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de conocer los elementos que se han implementado en el área de recursos humanos desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del cuadro de mando integral en los restaurantes de comida rápida de la Ciudad de Guatemala.
Esta tesis se ha desarrollado con las pautas de la investigación descriptiva y por tanto, es de tipo cuantitativo. La principal fuente de información primaria son libros físicos y libros electrónicos.

Se escogió a 3 cadenas de restaurantes de comida rápida que estén utilizando el cuadro de mando integral. Para determinar el cálculo del tamaño de la muestra, se determinó a través de la formula donde se conoce el tamaño de la población. El instrumento que se utilizó en la investigación fueron 2 cuestionarios con respuestas de opción múltiple, dicotómicas y abierta, el cual fueron validados por expertos del tema. Un cuestionario fue dirigido a los gerentes y el otro a los empleados de los restaurantes de comida rápida. Los cuestionarios contaban con un total de 7 series con temas sobre satisfacción, retención, productividad, capacitación, motivación, indicadores clave de desempeño y la delegación de poder. Los cuestionarios fueron elaborados de forma electrónica en formulario de Google, A los gerentes y empleados se les pidió que respondieran cada pregunta. En los formularios de Google se calcularon las frecuencias y porcentajes. A partir de esos resultados se elaboraron las gráficas y tablas en Excel.

Los gerentes y empleados indicaron que hay buena entre todos. Los empleados consideran que los gerentes busca de la mejor manera que todos estén motivados y satisfechos dentro del área de trabajo y los gerentes mencionaron que los empleados son una parte importante del restaurante. Por último para el gerente y empleado es muy importante la delegación de poder debido a que ayuda a agilizar el proceso de las actividades y no exista sobrecargo en las tareas.

INTRODUCCIÓN

Actualmente la información empresarial es una herramienta sustancial en cualquier tipo de empresa, debido a que coadyuva en el proceso de toma de decisiones, por tal motivo se requiere que la misma sea precisa, confiable, accesible y sobretodo actualizada. Ante esta situación es necesario que las empresas cuenten con una metodología que simplifique y colabore a que todo esto se lleve a cabo.

Es por eso que el cuadro de mando integral (cmi) ó también conocido como balance scorecard por sus siglas en inglés (bsc), se plantea como una solución ante esta problemática, debido a que sus procesos se desarrollan en los indicadores financieros y los no financieros en sus diferentes perspectivas contribuyendo así al éxito total de una empresa.

Debido a la falta de información no todas las empresas aplican la metodología del cuadro de mando integral y las que ya lo utilizan, lo han adaptado a sus requerimientos y necesidades obteniendo resultados más eficientes y eficaces en sus procesos internos; de esa cuenta, ha sido indispensable el desarrollo del recurso humano debido a que es considerado el factor fundamental para que las empresas alcancen sus objetivos organizacionales.

Derivado de lo anterior, se tomó como objeto de estudio a tres cadenas de restaurante de comida rápida, cada una con varias sucursales las cuales sirvieron para el cálculo del muestreo juntamente con los gerentes y empleados de cada restaurante de comida rápida.

Actualmente de conoce que los restaurantes de comida rápida son un sector productivo, competitivo y rentable en Guatemala, teniendo un porcentaje de participación del 2.2% del producto interno bruto (PIB) total del país (Dardón, 2015); esta situación permite que actualmente tenga un gran mercado en relación a los demás restaurantes. Eso significa que también el factor principal de estos restaurantes es el área de recursos humanos, objeto de estudio de esta investigación.

Para llevar a cabo el presente estudio se hicieron una serie de actividades, como la elaboración del marco referencial, que incluye los estudios e investigaciones que se elaboraron previamente sobre el tema principal, así como la realización del planteamiento del problema, donde se dan a conocer los objetivos, variables e indicadores de estudio, la metodología que se utilizó para este tipo de investigación y los instrumentos que fueron claves para tal efecto, dentro de los cuales podemos mencionar los cuestionarios dirigidos a gerentes y empleados de los de restaurantes de comida rápida para recabar la información necesaria para la presente investigación.

I. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco Contextual

1.1.1 Antecedentes

A continuación se citan algunos estudios previos que se relacionan y resaltan con el cuadro de mando integral a nivel nacional:

Se encontró el estudio realizado por Calel (2014) titulado *Indicadores no financieros del cuadro de mando integral para la subdirección administrativa financiera de la dirección departamental de educación Guatemala sur,* el cual su objetivo fue establecer indicadores no financieros para incluirlos según el cuadro de mando integral, en la subdirección administrativa financiera de la dirección departamental de educación Guatemala Sur, tomando como sujetos de estudio a la coordinadora administrativa, a jefes de gestión y desarrollo de personal, subdirectora administrativa financiera, jefe de presupuesto y la coordinadora departamento físico. Esta investigación es de tipo descriptiva y la recolección de datos se realizó a través de lista de control o check list, cuestionario con preguntas abiertas y entrevista a expertos.

La investigadora concluyó que a través del estudio de campo se observó que los colaboradores no están familiarizados o comprometidos en su totalidad con los objetivos del plan estratégico dado que desconocen la forma en que sus funciones contribuyen a que estos se logren.

Por lo anterior se recomendó reforzar la motivación de los colaboradores hacia los objetivos, a través del conocimiento y la concreción de las actividades que orienten el camino hacia las metas, esta mecánica se logra a través de la utilización de los inductores de la acción que refuerzan la estrategia y proveen los lineamientos guía en el desarrollo de las actividades diarias.

Meza (2014) en la tesis titulada *Diseño de investigación en la gestión de los procesos administrativos basados en el cuadro de mando integral para el funcionamiento de una empresa fabricante de fertilizantes edáficos,* en el cual su objetivo fue determinar el efecto de la gestión de los procesos administrativos basados en el cuadro de mando integral, en el funcionamiento de una empresa fabricante de fertilizantes edáficos. Realizó una investigación descriptiva y los sujetos de estudio fueron a 25 colaboradores, 8 clientes y 5 proveedores de la empresa. En esta investigación se utilizó la recolección de datos en registros internos, entrevistas y encuestas con preguntas abiertas y cerradas.

En el estudio realizado por Meza (2014) no contiene conclusiones ni recomendaciones.

En el estudio de tesis titulada *Cuadro de mando integral (Balance scorecard) para una empresa agroindustrial de Guatemala*, Guzmán (2012) definió como objetivo presentar a Introsa, las herramientas necesarias para medir el desempeño que tiene su planificación estratégica y que a la vez sirva de retroalimentación, para que de una manera técnica, puedan desarrollarse y mantenerse como lideres dentro del mercado en el cual se desenvuelven, tomando como sujeto a la empresa agroindustrial Introsa. Para el desarrollo de la investigación se utilizó una prueba piloto, encuestas y técnica de observación directa.

Con los resultados obtenidos, Guzmán concluyó que el personal que tiene a cargo la realización de los planes a largo plazo, difieren del ciclo de vida en el cual se encuentra la empresa, lo que genera que la realización de los mismos, no sean los adecuados para la empresa.

Por tal motivo con lo anterior el investigador recomendó implementar el cuadro de mando integral como sistema de control, para mejorar el desempeño organizacional, con base en una estrategia corporativa que permita tomar decisiones en todos los niveles de la empresa.

En otro estudio relacionado con esta investigación titulado *Planeación estratégica y balance scorecard como proceso de crecimiento de una empresa dedicada a la prestación de servicios en Guatemala,* López (2011) definió su objetivo en determinar la necesidad que tiene la

empresa de servicios tecnológicos, objeto de estudio, de implementar la planeación estratégica con la inclusión del balance scorecard; estableciendo la situación actual de la misma a través del análisis e interpretación de la información recabada en el lugar, tomando como sujetos a 22 empleados de la empresa. El diseño de la investigación es de carácter no experimental y el instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado de veinte preguntas cerradas dirigido a los miembros de la empresa.

Después de analizar los resultados de estudio, López concluyó que la empresa, objeto de estudio, carece de lineamientos claros y específicos a seguir al no contar con una administración formal, situación que impide su crecimiento.

El investigador recomendó implementar la planeación estratégica, haciendo parte activa del proyecto a cada uno de los miembros de la organización, motivándoles a trabajar por los mismos fines y realizando cambios significativos que resultarán de beneficio para todos.

A continuación se citan algunos estudios previos que se relacionan y resaltan con el cuadro de mando integral a nivel internacional:

Otra investigación por Solórzano (2014) titulada *Propuesta de implementación del balance scorecard (bsc) ó cuadro de mando integral (cmi) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa editorial Don Bosco en la ciudad de cuenca*, tuvo como objetivo proponer la implementación del balance scorecard como herramienta de información sobre la gestión de la editorial Don Bosco, con la finalidad de determinar el cumplimiento de objetivos y metas en el área financiera y de personal planteados por la empresa para su crecimiento, así como para dotarle de información de manera oportuna en la toma de decisiones, tomando como sujeto de estudio a la empresa editorial Don Bosco.

Esta investigación utilizó como instrumentos la elaboración de un mapa estratégico y la relación causa-efecto.

Como conclusión Solórzano determinó que la empresa no posee una correcta estructuración correspondiente al manual de funciones de las áreas relacionadas con la unidad de comercialización LNS, además se pudo constatar que no cuenta con un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) al igual que una cadena de valor establecida, las mismas que permitirían definir los lineamientos correctos en los cuales la empresa puede generar un valor agregado al producto y/o servicio.

La investigadora recomendó que por los inconvenientes presentados en la medición de los objetivos estratégicos, se propone que se establezcan objetivos y metas que sean medibles, de manera que se pueda óptimamente, comparar la información obtenida de un periodo con otro, lo cual permita visualizar si la empresa ha mejorado en sus actividades planteadas a corto y largo plazo con la finalidad de tomar decisiones oportunas de ser el caso.

Aibar, Lima y Rodrigues (2012) en el artículo titulado *El cuadro de mando integral en organizaciones públicas portuguesas: un análisis descriptivo*, definió como objetivo obtener evidencia empírica sobre el conocimiento y utilización del cuadro de mando integral en organizaciones públicas portuguesas. Los sujetos de estudio fueron ayuntamientos, empresas municipales, empresas intermunicipales y hospitales públicos, en el cual para la recolección de datos se optó por la realización de una encuesta postal a través del envió de un cuestionario.

Los investigadores concluyeron que en general, los encuestados poseen una buena comprensión del concepto y los beneficios que pueden obtenerse con la adopción del cuadro de mando integral, lo que lleva a pensar que las organizaciones lo han implementado o pretenden implementarlo son conscientes de sus características y potencial y no lo confunden con otros instrumentos o herramientas similares.

1.1.2 Gremial de restaurantes

De acuerdo a RAE (2005, en línea) vigésima segunda edición el Restaurante es "Establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local."

De acuerdo a Bachs (2003) de acuerdo a los cambios continuos que se da en las preferencias de los consumidores se llega a la conclusión que la mayoría de la población prefiere alimentos cocinados fuera de su casa contribuyendo así a la industria de restaurantes y la economía de los países.

Clasificación de restaurantes de acuerdo con Antonio (2010)

1. Restaurante gourmet.
2. Restaurante de especialidades.
3. Restaurante familiar.
4. Restaurante conveniente.

1.1.2.1 Gremial de restaurantes en Guatemala

Según Dardón (2015) en los últimos años el ámbito de los restaurantes principalmente de Guatemala ha ido incrementando considerablemente de 5% y 10%, según lo indican los ejecutivos y esto se ha logrado debido a la mejora en la calidad de la gastronomía.

Dardón (2015) citando a Mansilla quién representa al comité organizador de la feria alimenticia considera también el incremento del 10% sin embargo lo hace notorio en los años 2013 y 2014 indicando que las cifras entre los 2 años ha sido de trece mil seiscientos cinco a veinte mil trescientos sesenta y uno, agregando que la feria alimenticia ha sido una herramienta que ha servido como medio para dar a conocer la habilidad, creatividad e iniciativa que ha tenido la cocina.

Continuando con Dardón (2015) explica que en la parte del capital humano también ha incrementado entre los años 2008 y 2014 de setenta y un mil cuatrocientos ochenta empleados a ciento trece mil ciento noventa y uno, derivado de un análisis por parte de la gremial de restaurantes de la cámara de la industria de Guatemala, del cual se obtuvo un incremento del 9% ayudando así al sector de la economía para obtener un plus de Q12 mil 799 millones.

Como ya ha sido tradición el festival gastronómico se realizó el 16 de junio del 2014 y la feria alimenticia se realizó del 13 al 15 de junio del mismo año, y de acuerdo a las estadísticas en cada evento se obtiene un promedio de Q3 millones en negociaciones.

De acuerdo a Gándara (2016) se obtiene un 6.64% de incremento en la apertura de nuevos negocios dando un total de 22 mil negocios, según registros del 2014, haciendo un promedio de apertura diaria para 60 negocios pequeños y grandes, según datos de la gremial de restaurantes del 2015 el sector presento incremento muy productivo en julio pasado.

Gándara citando a Contreras quién es miembro de la junta directiva de la gremial de restaurantes, agrega que el pago del bono 14 y las remesas son indicadores muy importantes para los restaurantes, debido a que un porcentaje muy alto de estos son directamente para el consumo. En el 2014 se dio un incremento del 9% en el capital humano de ciento trece mil ciento noventa y un empleos, siendo positivo debido a que a mayor apertura de centros comerciales, se incrementan los negocios como los empleos.

1.1.2.2 Restaurantes de comida rápida

Según Dardón (2015), la firma de Millward Brow indicó que realizó un análisis entre la preferencia de comida rápida y las demás, obteniendo como resultado que el 76% está a favor de la comida rápida, obteniendo los siguientes resultados:

- 19% restaurantes casuales.
- 7% gourmet.
- 27% comedores.
- 18% ventas en la calle.
- 12% ventas de café.
- 17% tiendas de conveniencia.

A pesar de los datos anteriores, existen personas que prefieren llevar su comida hecha desde su hogar por diferentes motivos siendo el principal la parte económica, a raíz de esto el consumidor ha sido más analítico para realizar sus compras, realizando comparaciones y tomando la decisión de comprar algo en el punto del precio más accesible.

Continuando con Dardón, aunque se sabe que los restaurantes gourmet son los más finos, ha empezado a tener competencia con la comida informal, esto se debe a los precios tan notorios, la comodidad que ha sido otro factor, la calidad y la variedad en los platos, teniendo también comida saludable dentro del menú.

Esto ha repercutido en el incremento notorio del subsector de restaurantes representando el 2.2% del PIB total del país con Q.8 mil 500 millones, de acuerdo a la directora ejecutiva de la gremial de restaurantes, analizando también que se realizó un cálculo que en Guatemala existen 18 mil 533 restaurantes y 78 mil 506 personas trabajando en el sector, no incluyendo los negocios de comida informal. (Dardón, 2015)

1.1.2.3 Cadena de restaurantes

Las cadenas de restaurantes han aumentado en los últimos años su porcentaje de participación con un 32% del valor de mercado, haciendo una comparación con el año 2011 se contabilizó un 26% dando una diferencia de incremento entre los años 2011 y 2015 de un 6%, esto demuestra que cada año su participación es más notoria. (Anónimo, 2016)

Según Coquillat (2017) menciona que las principales cadenas de restaurantes han innovado la imagen con el fin de adaptar las necesidades de los clientes jóvenes, quienes son más específicos y exigentes, esto ha repercutido en cambiar infraestructura, diseño muebles, colores, texturas y menús, entre otros para ofrecer algo nuevo y mejorado, logrando así la satisfacción de los clientes.

Continuando con Coquillat, resalta que las cadenas de restaurantes son parte de los principales sectores económicos más importantes y sostenibles de un país debido a que contribuyen con empleo para los jóvenes que buscan un primer trabajo.

Según Gándara (2016) citando a García, en Guatemala existen cadenas de restaurantes de categoría internacional siendo un país atractivo para el posicionamiento de nuevas marcas y especialmente de comida, como también cadenas pequeñas creadas por emprendedores guatemaltecos que desean generar inversión y empleo para el país.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Historia

Según Dávila (1999) indica que el tablero de control es un antecedente del cuadro de mando integral, esta herramienta combina indicadores financieros y no financieros que permiten controlar diferentes procesos de negocios.

La clave del éxito de las empresas en Francia en los últimos 20 años ha sido el uso del tablero de control, debido a que ha contribuido a que los empleados puedan realizar sus actividades de manera exitosa y los ejecutivos dirigir la empresa. (Kaplan & Norton, 2002)

Durante los años sesenta, estuvo en su apogeo la herramienta llamada tablero de control y era tan útil porque reunía toda la información en un solo documento y con esto tener un mejor control a nivel financiero, así también obtuvo mejoras en la obtención de información.

Se puede entender que el cuadro de mando integral actual recoge ideas que ya existían alrededor del concepto de tablero de control, pero sin duda alguna el cmi supera este concepto desde su primera formulación que se hizo en 1992. Continúa Dávila que la gran diferencia que existe entre el tablero de control y el cmi es que el primero deja que cada directivo escoja los indicadores que considere más convenientes según su intuición y experiencia; los resultados financieros son resultados y no causas, para dirigir de forma proactiva hay que actuar sobre las causas y no sobre las consecuencias; para conseguir un buen cmi el modelo de negocio es crítico, cada empresa tiene su propio modelo que depende de su sector y de su estrategia.

Derivado de los problemas que surgían en 1990 con las grandes empresas, *Nolan Norton Institute* financió un estudio que tenía como objetivo principal conocer la situación real de la empresa y determinó que los sistemas contables no eran suficientes para tener esta información actualizada y real, por lo que era necesario realizar algunos cambios con la ayuda de Norton, quién era la persona a cargo del estudio y Kaplan trabajando como asesor académico lograron desarrollar en conjunto el cuadro de mando integral. (Kaplan & Norton, 1997).

El cuadro de mando integral salió en una publicación realizada por Kaplan y Norton denominada el anotador equilibrado en donde estaba todo el trabajo de Kaplan relacionado al beneficio que pueden tener las empresas y que se traduce al cuadro de mando integral derivado a que indica el alcance que llevan los objetivos relacionados a la parte económica financiera. (Fernández, 2004)

Continúa Fernández que cuando Kaplan realizaba el desarrollo del Cuadro de Mando Integral incluía todos los aspectos que llevarán al éxito empresarial diseñado específicamente para los responsables de su ejecución.

1.2.2 Cuadro de mando integral ó balance scorecard

Kaplan & Norton (2002) definen el cuadro de mando integral, como una herramienta que brinda a los gerentes una forma de asegurarse que todos los niveles comprendan la estrategia y que los objetivos individuales y departamentales, convengan con ella y que además, esta sea verificable y cuantificable.

Existen para Chiavenato (2004) tres niveles importantes para la correcta toma de decisiones para el diseño y la estructuración organizacional, los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 1
La organización en los tres niveles organizacionales

Nivel organizacional	Funcionarios	Organización	Contenido	Amplitud
Institucional	Presidentes o directores	Diseño organizacional	Genérico y sintético	Macro-orientado. Enfoca a la organización como una totalidad
Intermedio	Diferentes gerentes	Diseño departamental	Menos genérico y más detallado	Enfoca a la organización por separado
Operacional	Supervisores y obreros	Diseño de cargos y tareas	Detallado y analítico	Micro-orientado. Aborda cada operación por separado

Fuente: Chiavenato (2004)

Continuando con Kaplan & Norton, el cuadro de mando integral proporciona a los gerentes un método de convertir la visión y la estrategia en indicadores de actuación. "Los indicadores de actuación o guía (lead), son aquellos que miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar el objetivo." (Francés, 2006, p.55). A su vez Kaplan y Norton detallan que esta herramienta cuenta con 4 perspectivas que proporcionan el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo que son: perspectiva financiera, perspectiva al cliente, perspectiva al proceso interno, perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El cuadro de mando integral "es una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre si, facilitando que las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados." (Baraybar, 2010, p.10)

Según Carrasco (2004, p.159) "los objetivos operativos son aquellos que identifican, definen el acto observable que se aceptará como prueba que el alumno ha adquirido un aprendizaje." Todo objetivo operativo consta de tres elementos: la operatividad, las condiciones y el criterio evaluador.

Hace aproximadamente 20 años de acuerdo a Olve, Roy y Water (2000) dan su opinión relacionada al control de la gestión empresarial, debido a que no se cuenta con información fiable actualizada, por lo contrario es información obsoleta que no cumple los objetivos actuales, es donde el cuadro de mando integral ayuda a que se logre alcanzar los objetivos estratégicos deseados guiados por la misión.

El cuadro de mando integral según la Universidad Pablo Olavide (2013) es una herramienta de gestión empresarial que mediante indicadores clave ayuda a lograr los objetivos estratégicos desde sus 4 perspectivas que lo conforman y debe ser usada como un sistema de comunicación, información y formación no solo como un sistema de control.

Algunas de las empresas que han implementado el cuadro de mando integral le han dado diferentes términos, sin embargo a pesar de estos cambios es importante tomar en cuenta que el cuadro de mando integral es una herramienta importante en la planeación y gestión organizacional.

1.2.3 Recursos humanos y los beneficios del cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral es una herramienta importante para el área de recursos humanos según Anónimo (2015) y entre los beneficios se pueden encontrar los siguientes:

1. Orienta las acciones de recursos humanos clasificando y determinando cuales son las actividades más beneficiosas para la empresa.
2. Mejora las decisiones a nivel empresarial teniendo información real y confiable con el fin de dar solución eficiente.
3. Integra las labores de recursos humanos a las estrategias de negocio, para que se pueda visualizar el resultado efectivo no solo en su área sino a nivel organizacional.
4. Otorga un papel activo a los clientes de la empresa para que exista alguna mejoría notable en los programas de recursos humanos.

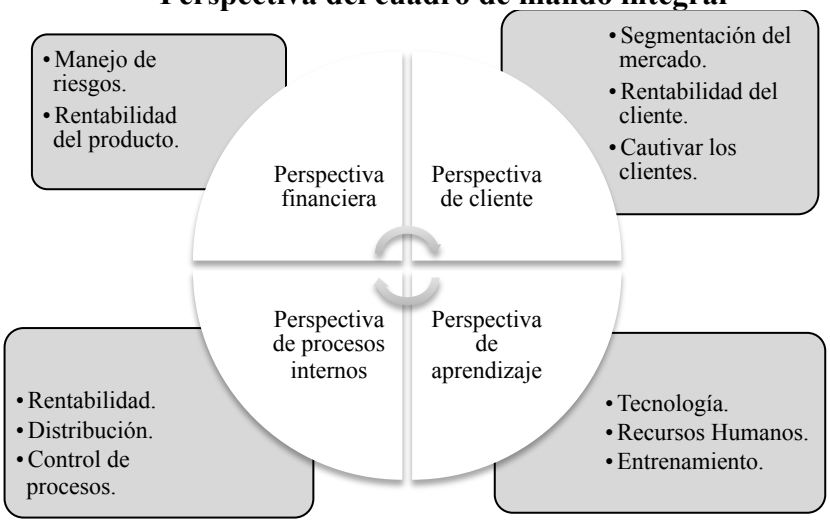
1.2.4 Perspectivas del cuadro de mando integral

Según Baraybar (2010, p.18) "Las perspectivas del cmi, permiten clarificar la estrategia utilizando el lenguaje que los directivos utilizan para dirigir y establecer prioridades."

De acuerdo a Baraybar, las perspectivas establecen procesos para identificar las prioridades tomando como principal objetivo el equilibrio para la obtención de resultados a través de sus pasos. Su función principal es detallar los indicadores guías con el fin de accionar los objetivos de manera prioritaria, adaptando las perspectivas a los requerimientos de la empresa y a los objetivos detallados en el plan.

El cuadro de mando integral inicia con la visión y la estrategia empresarial, posterior a esto se desarrollan los objetivos financieros que se convertirán en el motor de la estrategia que regulará los resultados con los clientes, asimismo propone cuatro perspectivas básicas que pueden ser modificadas y adaptadas a cualquier organización, (Kaplan & Norton 2009), por lo que se puede cambiar el formato básico y darle el giro necesario dependiendo de lo que necesite, identificando las 4 perspectivas en la siguiente figura:

Figura 1
Perspectiva del cuadro de mando integral



Fuente: Kaplan y Norton (2009)

1.2.4.1 Perspectiva financiera

De acuerdo a Kaplan & Norton (2009) la perspectiva financiera, contiene medidas de actuación que colaboran a mejorar los requerimientos de los gerentes relacionado a su estrategia empresarial, debido a que los objetivos financieros se relacionan con la rentabilidad, crecimiento y valor de las acciones.

Las medidas de actuación se encuentran establecidas y deben ejecutarse en el plan, con el objetivo de disminuir las necesidades a los gerentes y a las empresas. (Ayuso & Ruiz, 2010)

Esta perspectiva contribuye a dar respuesta a los intereses que tienen los accionistas y brindarles un valor agregado, consiguiendo a su vez un alto grado de rentabilidad en la empresa, la medición de las ventas, la ganancia, el valor económico agregado y las inversiones que se realizan son de vital importancia para lograr el objetivo principal de la perspectiva financiera, se debe conocer y analizar la rentabilidad de la empresa. (Ramírez, et al., 2010)

Esta perspectiva incluye algunos objetivos estratégicos e indicadores para el logro de esta perspectiva que se incluyen en la siguiente tabla:

Tabla 2
Objetivos e indicadores

Objetivos Estratégicos	Indicadores de logro
Optimizar el valor agregado	Valor económico agregado
Incrementación de ingresos y diversificar las fuentes	Retorno sobre capital empleado
Mejoramiento de la eficiencia en operaciones	Margen de operación
Mejoramiento en el uso del capital	Ingresos
	Rotación de activos
	Relación deuda o patrimonio
	Inversión en el porcentaje de la venta

Fuente: Ramírez, et al. (2010)

1.2.4.1.1 Vinculación de los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio

Kaplan y Norton (2002), identifican tres fases importantes:

1. Crecimiento.
2. Sostenimiento.
3. Cosecha.

Según Gilli (2011) da a conocer las estrategias importantes para que la empresa gire en su ciclo de sobrevivencia:

1. **Fase de crecimiento:** Esta se refiere a los productos y servicios clave con que cuenta inicialmente la empresa y que tienen un alto potencial de crecimiento y para conseguirlo se tiene que invertir en nuevos productos y en la infraestructura, incrementando la relación con los clientes.
2. **Fase de sostenimiento:** Esta fase es donde hay más capital invertido en la empresa, debido que se desea obtener la mayor rentabilidad posible y es importante seguir en el ciclo de inversión.
3. **Fase de cosecha:** En esta fase no se requiere de inversión importante debido a que en esta fase se recoge la cosecha que generaron las 2 fases anteriores y si existe alguna inversión en esta fase son únicamente para mantener sus mismos activos.

1.2.4.1.2 Temas estratégicos para la perspectiva financiera

De acuerdo a Kaplan y Norton (2002) indican que las 3 estrategias anteriores se relacionan con 3 temas financieros con el objetivo de impulsar la estrategia a nivel empresarial, los mismos se detallan a continuación:

1. **Crecimiento y diversificación de los ingresos:** Este tema habla específicamente de la tasa de crecimiento en las ventas, el mercado y los clientes. Para que este crecimiento se pueda llevar a cabo, hay que tomar en cuenta los siguientes factores:
    a. Nuevos productos.
    b. Nuevas aplicaciones.
    c. Nuevos clientes y mercados.
    d. Nuevas relaciones.
    e. Nueva variedad de productos y servicios.
    f. Nueva estrategia de precios.

2. **Reducción de costos/mejora de la productividad:** Toda empresa desea mejorar sus costos y llevarlos al menor porcentaje posible obteniendo así un mayor nivel de productividad y para que esto se logre es importante considerar los siguientes sub-temas:
    a. Aumento de la productividad de los ingresos.
    b. La reducción de los costos unitarios.
    c. Mejorar el mix de los canales.
    d. Reducir los gastos de explotación.

3. **Utilización de los activos/estrategia de inversión:** La rentabilidad financiera (ROE), el índice de fuerza relativa (RSI) y el valor económico agregado (EVA), brindan información amplia sobre el resultado de las estrategias financieras con el fin de aumentar los ingresos y los activos reduciendo a su vez los costos, esto se puede dar mediante lo siguiente:
    a. Ciclo de caja.
    b. Mejorar la utilización de los activos.

1.2.4.2 Perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente los gerentes buscan de forma metodológica los segmentos claves para realizar las estrategias de negocio y las medidas de actuación. (Kaplan & Norton, 2009)

Alabarta, Martínez & Martínez (2011), indican lo importante que es relacionar las exigencias de los clientes con los procesos para garantizar su calidad y excelencia tanto en los recursos, como en los procesos que añaden valor al cliente, debido a que esta perspectiva mide lo que los clientes esperan o desean de la empresa.

Basado en los indicadores que puede tener esta perspectiva, Ramírez, et al (2010, p.34) da a conocer los más importantes: "Satisfacción de clientes, desviación de acuerdos de servicio, reclamos resueltos del total de reclamos, incorporación y retención de clientes y mercado"

1.2.4.2.1 La propuesta de valor

Keller & Kotler (2006), indican que la propuesta de valor se basa en todos los beneficios que el cliente recibirá por medio de la empresa y no únicamente con lo que detalla o señala la oferta.

Kaplan & Norton (2009), indican que en la propuesta de valor se deben detallar todos los beneficios y entre ellos garantizar la calidad de los mismos como también concluir en la satisfacción total del cliente.

"Una propuesta de valor es la razón que hay entre lo que el cliente obtiene de una compañía y lo que le paga a esta en relación con las alternativas de la competencia." (Black, Hitt & Porter, 2006, p.204)

De acuerdo a Porter (2009) en este ámbito se destacan tres estrategias:

1. **Liderazgo en costos:** El objetivo principal de este punto es la reducción de costos para que el precio sea factible para nuestros clientes y así poder tener un mayor porcentaje de participación en el mercado.

2. **Diferenciación:** En esta estrategia la empresa debe tener productos con características únicas en donde el cliente no le importe pagar su precio.

3. **Enfoque:** La empresa debe tener bien definidos sus segmentos para obtener una ventaja única para los clientes.

Según Muñoz (2004) indica que cuando ya se ha pasado el proceso de selección de los segmentos estratégicos y han quedado establecidos se pasa al punto de escoger sus indicadores, esto con el fin que contribuya al desarrollo de los departamentos de logística, marketing, operaciones, productos y servicios.

Continuando con Muñoz en la perspectiva del cliente, define los indicadores de la siguiente manera:

Figura 2
Indicadores centrales del cliente

Fuente: Muñoz (2004)

Tabla 3
Indicadores centrales del cliente

Rentabilidad del cliente	Beneficio neto de un cliente o segmento
Cuota de Mercado	% ventas
Fidelización	Tasa de retención de clientes
Captación de clientes	Tasa de nuevos clientes
Satisfacción de clientes	Nivel de satisfacción

Fuente: Muñoz (2004)

A continuación Kaplan & Norton (2002) definen cinco indicadores que deben ser adaptados a grupos de clientes específicos con el fin de obtener mayor rentabilidad y crecimiento. Esos indicadores se describen en la siguiente figura:

Figura 3
La perspectiva del cliente. Indicadores centrales

Fuente: Kaplan y Norton (2002)

Tabla 4
Indicadores centrales del cliente

Cuota de Mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de cliente, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
Incremento de clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios
Retención de clientes	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa que la unidad de negocio retiene las relaciones existentes con sus clientes
Satisfacción de cliente	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad de cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Fuente: Kaplan y Norton (2002)

1.2.4.3 Perspectiva de procesos internos

Kaplan & Norton (2009, p.105) "En la perspectiva de procesos internos, se han de identificar los procesos clave en que la organización deberá ser excelente. Los indicadores de estos procesos clave, se centran en aquellos procesos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente."

Los autores continúan indicando que cada empresa tiene su propia metodología generadora de valor para los clientes esto con el fin de que los mismos obtengan la satisfacción esperada y deseada de los productos y servicios brindados, por tal motivo sugieren los autores crear una cadena de valor de procesos de la siguiente forma:

1. **Proceso de Innovación:** Este proceso se identifica como la línea larga de la creación del valor que incluyen 3 pasos:
    - **a.** Identificación de nuevos mercados y clientes incluyendo sus necesidades.
    - **b.** Identificación de las necesidades de nuestros clientes existentes.
    - **c.** Diseño de nuevos productos y servicios para la satisfacción de las exigencias de los nuevos mercados y clientes identificados.

2. **Proceso Operativo:** Este proceso por el contrario del anterior representa la línea corta de la creación de valor para los clientes actuales, con el fin de que los 2 pasos que se detallarán a continuación se realicen de manera eficiente y oportuna:
    a. Recepción de un pedido.
    b. Entrega del producto o servicio existente.

3. **Servicio de Postventa:** Esta es la fase final de la cadena interna de valor, en donde incluyen las siguientes actividades:
    a. Actividades de garantía y reparación.
    b. Verificación de defectos.
    c. Devoluciones.
    d. Procesamiento de pagos.

Continuando con Kaplan & Norton identifican el proceso de innovación en la siguiente figura:

Figura 4
La perspectiva del proceso interno. El proceso de innovación

Fuente: Kaplan y Norton (2002)

Montoya (2011) da a conocer que se deben establecer los indicadores y los objetivos claves que conllevan al éxito siempre y cuando la satisfacción este completa entre los accionistas y los clientes.

De acuerdo a Fleitman (2007) da a conocer los indicadores que contribuyen al desarrollo y competitividad en la perspectiva de procesos internos, estos son:

- Aumento en la demanda.
- Incremento en la calidad del servicio.
- Vinculación y pertinencia del servicio.
- Maximización de los recursos.
- Distribución de los recursos.
- Mejoramiento del clima laboral.
- Mejor rendimiento de la empresa.

1.2.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Kaplan y Norton (2009, p.139) "La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, son la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora a largo plazo". Esta es la última perspectiva del cmi, que ayuda a que todos los objetivos sean alcanzados.

Continuando con los autores, detallan tres categorías que son importantes en esta perspectiva, estos son:

1. Capacidad de los empleados.
2. Ideas de mejoramiento en los procesos.
3. Comunicación a los clientes.

De acuerdo a López (s.f.) entre los aspectos claves que se consideran en esta perspectiva los más importantes son:

1. Clima y cultura.
2. Competencias y conocimiento.
3. Gestión estratégica.
4. Tecnología y sistemas de información.

1. Clima y cultura

De acuerdo a Chiang, Martín & Núñez (2010) la importancia de este concepto se basa en la conducta y sentimientos del capital intelectual como un uso continuo en su medio laboral, permitiendo así que el empleado se familiarice y lo considere vital.

El capital intelectual es un recurso estratégico, que de acuerdo a Escobar (2008) citando a Pérez enumera algunos indicadores relacionados al clima y cultura organizacional:

a. Clima organizacional
    - Grado de satisfacción de los empleados.
    - Niveles de dependencia/independencia.
    - Nivel de productividad del personal.
    - Eficiencia laboral.
    - Porcentaje de trabajadores que valoran positivamente el ambiente laboral
b. Incentivos y retribución
    - Importe incentivos /gastos personales.
    - Importe incentivos / número de empleados.
    - Número de premios ó reconocimientos por año.
    - Ritmo de crecimiento anual salarial.
    - Flexibilidad en la retribución.
c. Motivación y formación
    - Nivel de satisfacción global.
    - Nivel de satisfacción con la formación.
    - Inversión en la formación.
    - Inversión de formación / número de ascensos.
    - Inversión en formación /gastos de personal.
    - Número medio de horas de formación por trabajador y año.
    - Porcentaje de personas con retribución variable.
    - Utilidad de la formación.
    - Horas de absentismo.

2. Competencias y conocimientos

Alles (2006) define como competencia a las características de personalidad, que generan un desempeño exitoso en un trabajo.

De acuerdo a López (sf) considera tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Capital humano.
- Gestión del capital intelectual.
- Habilidades estratégicas.

3. Gestión estratégica

La gestión estratégica ayuda a diseñar, ejecutar y evaluar la toma de decisiones con el fin de alcanzar sus objetivos. (APC, 2014)

De acuerdo a Bordas (2016) la gestión estratégica es una herramienta importante para el éxito de la empresa debido a que se relaciona con dos bases solidas: el recurso humano y el cliente.

4. Tecnología y sistemas de información

Fernández (2006) citando a Laudon & Laudon, definen los sistemas de información como "un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control de una organización."

La definición proporcionada por Fernández citando a Laudon & Laudon refleja tres aspectos básicos de los sistemas de información que son:

- Sistema de información formado por un conjunto de componentes.
- Actividades que realizan los sistemas de información, más concretamente el sistema de transformación de un sistema.
- La utilidad y las funciones de un sistema de información.

1.2.4.4.1 Indicadores clave sobre los empleados desde la perspectiva de recursos humanos

Kaplan & Norton (2002) hacen mención que un porcentaje alto de las empresas utilizan los indicadores clave de los empleados para el éxito organizacional y que se desglosan en los 3 enunciados siguientes:

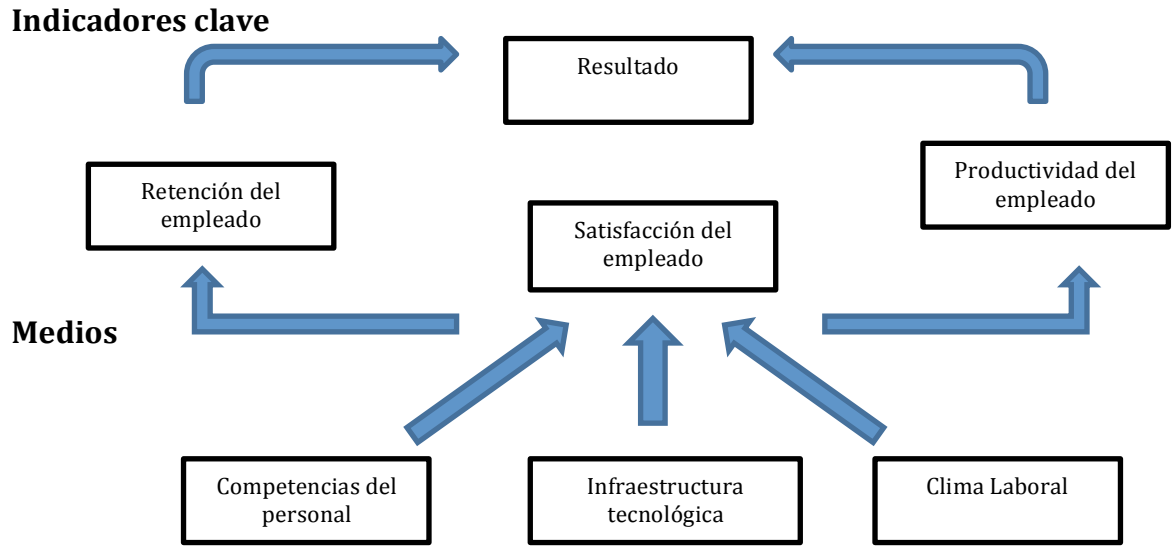
- **La satisfacción del empleado:** Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad. De acuerdo a Rivera (2010) es necesario realizar cuestionarios para tener el conocimiento si los empleados están siendo tomados en cuenta en la toma de decisiones, si se les da algún incentivo, si tienen toda la información necesaria relacionada a su trabajo y si cuentan con el apoyo de la empresa.

- **La retención del empleado:** Para la empresa es importante retener a los empleados, debido a que disminuye el nivel de absentismo. La retención según Rivera (2010) consiste en dar seguimiento a los empleados en los que la organización tiene interés a largo plazo para no perder su capital intelectual, la rotación del personal puede medirse para dar respuesta a este punto.

- **La productividad del empleado:** "La productividad del empleado es un indicador de resultado de impacto global ya que al incrementar la productividad, los empleados mejoran los procesos de satisfacción de los clientes." (Rivera, 2010, p.34)

Kaplan & Norton (2002) indican en la siguiente figura un núcleo común de tres indicadores de resultados que son:

Figura 5
La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Kaplan & Norton (2002)

1.2.4.4.2 Capacitación de los empleados

La capacitación debe tomarse en cuenta como un modelo de educación, formando una cultura de identidad empresarial con el fin de que su base esté en los valores de productividad y calidad. (Silíceo, 2004)

Según Coulter & Robbins (2005) indican que la gerencia de recursos humanos debe tener la capacitación como una actividad que no debe hacer falta, debido a que constantemente hay cambios y las habilidades de cada empleado deben ser mejoradas y actualizadas para beneficio de la empresa y del personal.

Existen varios tipos de capacitaciones que se pueden tomar en cuenta para el beneficio de la empresa, las cuales se detallan a continuación:

- Destrezas interpersonales.
- Técnica.
- Empresarial.
- Obligatoria gestión del desempeño.
- Solución de problemas y toma de decisiones.
- Personal.

1.2.4.4.3 Motivación de los empleados

Actualmente las empresas no le dan el interés necesario a la motivación de los empleados y lo dejan como un tema marginal, son pocos los gerentes que toman conciencia de gestionar el recurso humano desde una perspectiva nueva integrando a los empleados, mediante estrategias de motivación, debido a que su importancia no solo hace referencia al bienestar del empleado sino permite un alto rendimiento en las empresas. (Casares & Sarries, 2008)

Para Coulter & Robbins (2005) la motivación es el deseo propio en realizar un esfuerzo con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta la capacidad propia con el fin de satisfacer alguna necesidad en particular.

1.2.4.4.4 Indicadores clave del desempeño (KPI)

Kaplan & Norton (2009), indican que un cuadro de mando integral debe tener diversos indicadores e inductores de actuación.

Conesa & Curto (2010, p.36), definen como "indicador clave del desempeño, a los valores que explican en que rango óptimo de desempeño se deben situar para alcanzar los objetivos."

Clasificación KPI

Morales (2013) clasifica los KPI de la siguiente manera:

- **Indicadores de carga de trabajo:** Miden la cantidad de unidades de servicio ó del trabajo.
- **Indicadores de eficiencia:** Dan el resultado porcentual de la utilización de las unidades de servicio y la cantidad de recursos que utiliza.
- **Indicadores de efectividad:** Miden el alcance de los objetivos establecidos.

- **Indicadores de productividad:** Combinan los indicadores de eficiencia con los de efectividad.

1.2.4.4.5 Delegación de poder (Empowerment)

De acuerdo a Alabarta, Martínez & Martínez (2011, P.175) la delegación de poder "es un sistema de trabajo en el que se delega al empleado una parte importante del poder que tradicionalmente ostentaba su jefe consiguiendo que el empleado trabaje como dueño de su propio trabajo."

Los empleados especializados si no se les concede la libertad para tomar decisiones y actuar en su propio trabajo dejarán de contribuir al éxito de la organización. (Kaplan & Norton, 2002)

1.2.5 Fases para la implementación del cuadro de mando integral

Amendola (2006) representa las fases del cuadro de mando integral en la siguiente tabla:

Tabla 5
Fases del cuadro de mando integral

Fase 1: Concepto estratégico	• Misión, visión, retos. • Oportunidades, temas de orientación estratégica. • Cadena de valor, modelo de perspectiva del cuadro de mando integral. • Plan del proyecto.
Fase 2: Objetivos, vectores y medidas estratégica	• Objetivos estratégicos, modelos causa-efecto preliminar. • Medidas (indicadores estratégicos) y responsables. • Vectores estratégicos y palancas de valor
Fase 3: Vectores, metas e iniciativas	• Objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto con vectores y palancas. • Medidas (indicadores estratégicos) y responsables. • Metas por indicador, iniciativas estratégicas.

Fase 4: Comunicación, implantación, automatización	• Divulgación, automatización, y agenda gerencial con cuadro de mando integral. • Plan de acción para detalles no completados. • Plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos. • Plan de despliegue a toda la organización.

Fuente: Amendola (2006)

1.2.6 Causas de fracaso en la implementación del cuadro de mando integral

Aibar, Lima & Rodrigues (2016) citando a Schneiderman, Kaplan y Norton, Mora y Vivas, Prieto et al., Beber et al. & Cokins, mencionan las causas destacadas del fracaso en la implementación del cmi:

1. No se cuenta con apoyo de los gerentes.
2. No hay compromiso en la implementación del cuadro de mando integral.
3. No existe un sistema inicial de objetivos por parte de los gerentes para los empleados.
4. No se realiza una selección eficiente de los indicadores.
5. Por la falta de selección eficiente de los indicadores, solo se toma en cuenta los resultados a corto plazo y no a largo plazo.
6. No se logra seleccionar de manera adecuada las indicadores no financieros.
7. La metodología que se utiliza para el desarrollo es muy largo.
8. No se le da seguimiento a la revisión de la estrategia.
9. No hay relación entre las medidas financieras deseadas y sus resultados.
10. La asesoría que se recibe es por parte de personas sin experiencia.
11. La remuneración que se recibirá por la implementación, es como objetivo principal para ciertas personas y no como para las mejoras que traerá
12. El cuadro de mando integral es catalogado como una actividad del área de sistemas.
13. Existen supuestos del cuadro de mando integral, que resuelven todos los problemas existentes a nivel empresarial

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día el medio en el que las empresas se desarrollan se vuelve complicado por no contar con información confiable y sobre todo actualizada, por tal motivo no se pueden lograr los objetivos, adicionando que no se cuenta con una metodología eficiente, por lo anterior es necesario contar con una herramienta que facilite todos los procesos y gestiones estratégicas ayudando a la correcta toma de decisiones, es por eso que el cuadro de mando integral viene a contribuir a este logro de objetivos.

La mayoría de las empresas que utilizan el cuadro de mando integral es para tener información actualizada y accesible para el cumplimiento de sus objetivos y metas basados en criterios de medición y traducidos en indicadores para las diferentes áreas de la empresa.

El cuadro de mando integral representa una herramienta muy importante para las empresas ya que su metodología no se basa únicamente en la medición de resultados a través de indicadores financieros, sino que toma en cuenta los indicadores no financieros bajo otras perspectivas importantes y necesarias para el éxito de una empresa, como lo son la perspectiva de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento donde esta última será la perspectiva que destaca la mejor ayuda en los procesos y mejoras que puede obtener el área de recursos humanos.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se desarrolla completamente un área vital y considerada como el principal factor de toda empresa como lo es el recurso humano, debido a que los empleados son los que se encuentran en el rol de interactuar con los clientes, realizar los procesos internos y cumplimiento de metas, por tal motivo si una empresa desea alcanzar sus objetivos de crecimiento financiero debe invertir en su personal.

La satisfacción del empleado es un generador importante en donde se deriva la retención y la productividad del recurso humano, debido a que un empleado satisfecho ayuda a que la empresa sea más productiva y ofrezca calidad en sus servicios y productos, con esto se

disminuye el riesgo de dar un mal servicio y que los procesos de negocios sean alterados de manera negativa en la empresa.

Es importante resaltar que el recurso humano desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del cuadro de mando integral, ayudará a la focalización de las acciones para que se ponga en marcha lo que realmente es beneficioso para la empresa, así como optimizar la toma de decisiones, integración en las estrategias de negocios y en la mejora constante de los programas de recursos humanos.

Por lo anterior, esta investigación da respuesta a la pregunta de investigación siguiente:

¿Qué elementos se han implementado en el área de recursos humanos desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del cuadro de mando integral en los restaurantes de comida rápida de la Ciudad de Guatemala?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

- Conocer los elementos que se han implementado en el área de recursos humanos desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del cuadro de mando integral en los restaurantes de comida rápida de la Ciudad de Guatemala.

2.1.2 Objetivos Específicos

1. Determinar si la empresa se preocupa por la satisfacción de los empleados y que métodos utiliza para mantener al empleado satisfecho.
2. Identificar los métodos de retención de los empleados de acuerdo con los sistemas de compensación existentes de la empresa.
3. Conocer los factores importantes que ayudan a la productividad de los empleados, con el fin de incrementar el potencial humano

4. Conocer si la empresa se preocupa por la capacitación de los empleados y la frecuencia con las que se realizan.
5. Identificar las acciones que adopta la empresa para mantener motivados a los empleados impulsándolos hacia el logro de los objetivos organizacionales.
6. Identificar la importancia y tipo de indicadores clave de desempeño que implementan dentro de la empresa para lograr un mejor servicio.
7. Determinar la importancia de la delegación de poder dentro de la empresa.

2.2 Variable de estudio

Recursos Humanos

a. **Definición conceptual:** "Recursos Humanos, es el área que se encarga en el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de la organización." (Werther & Davis, 2008)

b. **Definición operacional:** El área de recursos humanos es la que se encarga de instruir a los trabajadores que laboran en una empresa con el fin de que alcancen los objetivos organizacionales. Los indicadores importantes para esta perspectiva se describen en la siguiente tabla:

Tabla 6
Sub-indicadores de Recursos Humanos

INDICADOR	SUB-INDICADOR
Recursos Humanos	Satisfacción de los empleados
	Retención de los empleados
	Productividad de los empleados
	Capacitación de los empleados
	Motivación de los empleados
	Indicadores clave del desempeño (KPI)
	Delegación de poder (Empowerment)

Fuente: Elaboración propia (2017)

2.3 Alcance y limitaciones de la investigación

En Guatemala son pocos los restaurantes que implementan esta herramienta, por lo que esta investigación se realizó directamente en los restaurantes de comida rápida que han implementado el cuadro de mando integral. Entre las limitantes que se encontraron en la realización del presente estudio fue la falta de tiempo de los sujetos de estudio por los horarios y funciones que realizaban.

2.4 Aporte

Esta investigación es de utilidad para estudiantes y docentes en el ámbito consultivo y que estén interesados en conocer el funcionamiento de la herramienta y principalmente de los beneficios de su implementación. Por lo anterior se determina que este tema tiene como principal enfoque el área de recursos humanos desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento porque da un valor importante a cualquier tipo de empresa. Por último será de utilidad a los restaurantes de comida rápida, que aún no implementan el cuadro de mando integral proporcionándoles información sobre los beneficios que ha generado esta herramienta en la mejora de gestión en las empresas.

III. MÉTODO

"El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías" Sampieri (2014, p.4). Por consiguiente el estudio se puede definir como cuantitativo, ya que en la muestra se utilizará método estadístico y se redactará de forma inductiva.

Este estudio es una investigación descriptiva, según Sampieri (2014, p.92) "el estudio descriptivo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis." Lo anterior sirve de fundamento para determinar que el tipo de investigación será descriptiva esto porque solamente se busca describir la situación actual de una organización, esto a través de instrumentos para evaluar el sujeto de estudio.

3.1 Sujetos

3.1.1 Gerentes de restaurantes de comida rápida

El perfil del gerente es de género masculino ó femenino con edad comprendida entre 27-35 años, con licenciatura en administración de empresas. Tiene como objetivo administrar eficientemente el recurso humano de la empresa mediante una selección adecuada en la contratación del personal promoviendo la capacitación continua y dar el apoyo necesario para el cumplimiento de metas.

3.1.2 Empleados de restaurantes de comida rápida

El perfil del empleado es de género masculino ó femenino en una edad comprendida entre 20-30 años, con titulo a nivel medio. Tiene como función el servicio y atención al cliente.

3.2 Población y muestra

La investigación se realizó con tres cadenas de restaurantes y cada una de estas cuenta con varias sucursales situadas dentro de la ciudad de Guatemala. El cálculo del tamaño de la muestra se determinó a través de la formula siguiente:

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

En donde:
N= Tamaño de la población
Z= Nivel de confianza
P= Probabilidad de éxito o proporción esperada
Q= Probabilidad de fracaso
D= Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

Cadena de Restaurantes	Población			Muestra		
	Sucursales	Gerentes	Empleados	Sucursales	Gerentes	Empleados por sucursal
Empresa "A"	17	17	170	16	16	7
Empresa "B"	5	5	50	5	5	9
Empresa "C"	3	3	20	3	3	6
Total				**24**	**24**	**110**

- Descripción de la información para restaurantes, gerentes y empleados de la Empresa "A":

N = 17
Z= 1.96^2 (Nivel de confianza 95%)
P= 0.50
Q = 0.50
D= 0.05

$$n = \frac{17 * 3.8416 * 0.50 * 0.50}{0.0025 * 16 + 3.8416 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{16.3268}{1.0204}$$

n = 16 Restaurantes y 16 Gerentes

N = 170
Z= 1.96^2 (Nivel de confianza 95%)
P= 0.50
Q = 0.50
D= 0.05

$$n = \frac{170 * 3.8416 * 0.50 * 0.50}{0.0025 * 169 + 3.8416 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{163.268}{1.3829}$$

n = 118 Empleados

El resultado obtenido por la formula es de 118 empleados, esta cifra se dividió entre los 16 restaurantes bajo estudio, le correspondió a cada restaurante 7 empleados que serán la cantidad que serán encuestados.

- Descripción de la información para restaurantes, gerentes y empleados de la Empresa "B":

N = 5
Z= 1.96^2 (Nivel de confianza 95%)
P= 0.50
Q = 0.50
D= 0.05

$$n = \frac{5 * 3.8416 * 0.50 * 0.50}{0.0025 * 4 + 3.8416 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{4.802}{0.9704}$$

n = 5 Restaurantes y 5 Gerentes

N = 50
Z= 1.96^2 (Nivel de confianza 95%)
P= 0.50

Q = 0.50
D= 0.05

$$n = \frac{50 * 3.8416 * 0.50 * 0.50}{0.0025 * 49 + 3.8416 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{48.02}{1.0829}$$

n = 44 Empleados

El resultado obtenido por la formula es de 44 empleados, esta cifra se dividió entre los 5 restaurantes bajo estudio, le correspondió a cada restaurante 9 empleados que serán la cantidad que serán encuestados.

- Descripción de la información para restaurantes, gerentes y empleados de la Empresa "C":

N = 3
Z= 1.96^2 (Nivel de confianza 95%)
P= 0.50
Q = 0.50
D= 0.05

$$n = \frac{3 * 3.8416 * 0.50 * 0.50}{0.0025 * 2 + 3.8416 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{2.8812}{0.9654}$$

n = 3 Restaurantes y 3 Gerentes

N = 20
Z= 1.96^2 (Nivel de confianza 95%)
P= 0.50
Q = 0.50
D= 0.05

$$n = \frac{20 * 3.8416 * 0.50 * 0.50}{0.0025 * 19 + 3.8416 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{19.208}{}$$

1.0079

n = 19 Empleados

El resultado obtenido por la formula es de 19 empleados, esta cifra se dividió entre los 3 restaurantes bajo estudio, le correspondió a cada restaurante 6 empleados que serán la cantidad que serán encuestados.

3.3 Instrumentos

3.3.1 Cuestionario dirigido a gerentes de restaurantes de comida rápida

El instrumento consta de 28 preguntas abiertas y cerradas (Ver anexo 3), de tipo estructuradas con selección múltiple, dicotómicas y escalas de Likert, con el fin de medir la satisfacción, retención, productividad, capacitación, motivación de los empleados, indicadores clave de desempeño y delegación de poder.

Las preguntas 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 27 y 28; son de selección múltiple en donde los gerentes pueden seleccionar la que más ajuste a ellos. Las preguntas 1, 17 y 26 son dicotómicas debido a que solo existen dos alternativas a elegir. La pregunta 22 es abierta en donde los gerentes pueden explicar más a profundidad.

3.3.2 Cuestionario dirigido a empleados de restaurantes de comida rápida

El instrumento consta de 29 preguntas abiertas y cerradas (Ver anexo 4), de tipo estructuradas con selección múltiple, dicotómicas y escalas de Likert, con el fin de medir la satisfacción, retención, productividad, capacitación, motivación de los empleados, indicadores clave de desempeño y delegación de poder.

Las preguntas 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29; son de selección múltiple en donde los empleados pueden seleccionar la que más se ajuste a ellos. Las preguntas 1, 9, 16, y 24 son dicotómicas debido a que solo existen dos alternativas a elegir. La pregunta 12 es abierta en donde los empleados pueden explicar más a profundidad.

3.4 Procedimiento

Para llevar a cabo la presente investigación se realizó una serie de pasos, los cuales se detallan a continuación:

- Se realizó una lluvia de ideas de posibles temas de investigación.
- Al tener los temas de investigación se seleccionaron 2 para poder realizar una investigación preliminar de los mismos y ser presentados para su aprobación.
- Se procedió a realizar el cuadro de diagnóstico con el tema escogido.
- Elaboración del planteamiento del problema con su objetivo general y objetivos específicos, variables, indicadores, alcance, limitaciones y el aporte principal de la investigación.
- Posterior a esto se procedió a realizar el marco de referencia que incluye el marco contextual y marco teórico.
- El marco contextual se divide en antecedentes y la situación objeto de estudio, para el cual se hizo búsqueda de información en revistas, internet y tesis para su elaboración.
- Seguidamente en el marco teórico se reunió la información más importante de fuentes primarias y secundarias con el objetivo de dar una explicación relevante del contenido de la investigación.
- Se prosiguió con la metodología para explicar el tipo de investigación y el enfoque de la misma.
- Se identificaron los sujetos de estudio conteniendo cada uno su perfil de puesto.
- Se llevó a cabo el cálculo de la población y la muestra.
- Se hizo la elaboración de instrumentos para cada uno de los sujetos de estudio.
- Se diseñaron los cuestionarios para cada sujeto de estudio con preguntas directas (abiertas, cerradas, dicotómicas y de opción múltiple).
- Se realizó el procedimiento de la investigación que incluye los pasos que se llevaron a cabo.
- Realización de la bibliografía.
- Detalle de los anexos de investigación.
- Se procedió a la validación de los instrumentos por tres expertos de la Universidad Rafael Landívar.

- Se aplicó la prueba piloto.
- Se contactó a los sujetos de estudio y se pasaron los cuestionarios personalmente a cada uno.
- Se tabularon los datos obtenidos, a través de elaboración de gráficas, presentación y análisis de resultados.
- Se llevó a cabo la discusión y confrontación de los resultados.
- Determinación de conclusiones.
- Presentación de recomendaciones.
- Presentación del informe final de investigación.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados correspondientes de cada pregunta de los cuestionarios dirigidos a los gerentes de los restaurantes de comida rápida y a los empleados de los veinticuatro restaurantes los cuales fueron el sujeto de estudio para esta investigación. Los resultados se encuentran ordenados con base en la numeración de cada cuestionario.

Cuestionario para gerentes de restaurantes de comida rápida

Cuadro 1

Género de los gerentes de restaurante de comida rápida

Género	Frecuencia	%
Masculino	17	71%
Femenino	7	29%
Totales	24	100%

Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

Se puede apreciar que del total de gerentes encuestados el 71% son de género masculino y el 29% restante son de género femenino. De tal manera queda en evidencia que el género masculino tiene más tendencia a ocupar este puesto de gerente de restaurante de comida rápida.

Cuadro 2

Edad de los gerentes de restaurante de comida rápida

Rango	Frecuencia	%
20 - 25 años	4	17%
26 - 30 años	5	21%
31 - 35 años	14	58%
36 - 40 años	0	0%
41 - 45 años	0	0%
46 ó más	1	4%
Totales	24	100%

Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

El 58% de los gerentes encuestados oscilan entre la edad de 30 a 35 años de edad, seguidamente el 21% oscilan entre 26 a 30 años y el 17% se encuentra entre 20 a 25 años de edad, mientras solo el 4% tienen 46 años ó más. Por lo que los jóvenes adultos tienen la posibilidad de ocupar el puesto de gerente y queda en evidencia que los de mayor edad tienen menos oportunidades para ocupar este puesto.

Cuadro 3

¿Hace cuánto tiempo que labora para la empresa?

Rango	Frecuencia	%
Menos de 1 año	1	4%
De 1 a 2 años	2	8%
De 2 a 3 años	5	21%
3 años ó más	16	67%
Totales	24	100%

Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

Queda demostrado que el 67% de los gerentes tienen laborando en la empresa 3 años ó más, siguiendo el 21% entre 2 a 3 años laborando, de 1 a 2 años tiene el 8%, mientras que solo el 4% de los gerentes llevan laborando menos de 1 año dentro de la empresa. Por lo tanto se necesita que la persona tenga una mejor estabilidad laboral para tener la experiencia necesaria en el puesto de gerente.

Cuadro 4

¿Cuál es su nivel de escolaridad?

Nivel	Frecuencia	%
Ninguna	0	0%
Primaria	0	0%
Secundaria	0	0%
Bachillerato	8	33%
Licenciatura	16	67%
Posgrado	0	0%
Totales	24	100%

Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

Se demuestra que el 67% de los gerentes poseen un nivel de escolaridad de licenciatura y el 33% restante un nivel de escolaridad de bachillerato. Por lo tanto demuestra que los gerentes deben poseer un nivel de estudios aceptable por el restaurante para requerir dicho puesto.

Cuadro 5

¿Qué métodos se usan para determinar la satisfacción del empleado?

Métodos	Frecuencia
Comunicación personal con los empleados	19
Entrevistas	2
Encuestas	12
Ninguno	1
Otro	1

Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

Se puede apreciar que el método en donde 19 gerentes coincidieron es de comunicación personal, seguido de las encuestas por 12 gerentes. Además indicó un gerente que otro método que utiliza aparte de los que se tienen presentados, es el de reuniones personales con cada miembro del equipo, debido que ayuda a conocer la satisfacción de manera personal de cada trabajador. Dado con esto el método que ha tenido mejores beneficios para la empresa es el de comunicación personal.

Cuadro 6

¿Con qué frecuencia se reúne con los empleados para determinar si se encuentran satisfechos dentro de la empresa?

Tiempo	Frecuencia	%
A diario	0	0%
Cada semana	8	33%
Cada mes	15	63%
Cada año	1	4%
Nunca	0	0%
Totales	24	100%

Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

El 63% de los gerentes de los restaurantes se reúne con sus empleados cada mes, el 33% de los gerentes se reúne cada semana y solo el 4% de los gerentes se reúne cada año con los miembros de su equipo para conocer si se encuentran satisfechos laborando dentro del restaurante. Por tal motivo la periodicidad que utilizan más los gerentes es de cada mes ya que mencionan que es importante conocer la satisfacción que mantiene el empleado.

Cuadro 7

¿Cómo es la relación que maneja con los empleados?

Relación	Frecuencia	%
Muy mala	0	0%
Mala	0	0%
Regular	0	0%
Buena	8	33%
Muy buena	16	67%
Totales	24	100%

Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

Se puede apreciar que el 67% de los gerentes maneja un relación con sus empleados muy buena y el 33% restante de los gerentes la relación con sus empleados es buena, esto indica que los gerentes manejan una relación adecuada con sus empleados y esto es útil para que el trabajador se sienta satisfecho.

Cuadro 8

¿Qué sistemas de compensación existen en la empresa para retener a sus empleados?

Compensaciones	Frecuencia
Incentivos económicos	16
Incentivos no económicos	4
Sueldos en especie	0
Bonos	6
Otros	2

Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

Se puede conocer que los sistemas existentes en el restaurante que utilizan más los gerentes para retener a sus empleados son; los incentivos económicos, seguidamente la compensación por bonos y por último los incentivos no económicos. Además dos gerentes agregaron que aparte de los sistemas de compensaciones expuestos, utilizan el sistema de crecimiento personal, profesional y laboral para la retención de los empleados.

Cuadro 9

¿Qué acciones ha tomado la empresa específicamente para aumentar la retención de personal en los últimos 24 meses?

Acciones	Frecuencia
Mejorar la flexibilidad de horarios de trabajo	5
Aumento de salario base	3
Mayor opciones en los beneficios	2
Oportunidades de desarrollo de carrera	20
Mejoramiento de la comunicación interna	6
Otros	0

Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

Según la información recabada las acciones que ha tomado el restaurante en conjunto con el gerente para el aumento de la retención de su personal es que 20 gerentes ofrecen oportunidades de desarrollo de carrera, 6 gerentes mejoramiento de la comunicación interna y por último 5 gerentes mejora de la flexibilidad en los horarios de trabajo para el personal, por tal motivo el gerente da a conocer que las oportunidades de desarrollo de carrera es un factor benéfico para el empleado.

Cuadro 10

De las siguientes opciones identifique, ¿Cuáles son los principales atractivos que la empresa ofrece al empleado para su retención?

Atractivos	Frecuencia
Oportunidades de desarrollo profesional	18
Oportunidades de ascenso laboral	16
Oportunidades de ascenso salarial	5
Seguridad laboral	9
Buen ambiente laboral	14
Cultura Organizacional	3
Otros	1

Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

Los principales atractivos que ofrece el gerente al empleado son; oportunidades de desarrollo profesional, oportunidades de ascenso laboral y buen ambiente laboral, estos tres atractivos fueron los más seleccionados, mientras que la seguridad laboral, oportunidades de ascenso salarial y cultura organizacional fueron los de menor selección. Un gerente dio a conocer que además de estos atractivos ofrece fomentar un equipo de trabajo por medio de reconocimientos personalizados.

Cuadro 11

¿Considera usted que la experiencia de las personas es un factor importante para desempeñar sus labores dentro de la empresa?

Calificación	Frecuencia	%
Siempre	14	58%
La mayoría de las veces sí	3	13%
Algunas veces sí, algunas veces no	4	17%
La mayoría de las veces no	2	8%
Nunca	1	4%
Totales	24	100%

Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

El 58% de los gerentes considera que la experiencia siempre es un factor importante para el desempeño de las labores, el 17% indica que algunas veces sí, algunas veces no, mientras que solo el 4% de los gerentes encuestados consideró que la experiencia nunca es considerada un factor importante. Por tal motivo la mayoría de los gerentes indicó que la experiencia siempre es un factor importante para que el empleado pueda desempeñar sus labores de manera eficiente dentro del restaurante.

Cuadro 12

Para mejorar la productividad de la empresa, valore la incidencia que considera que tienen los siguientes factores

	Frecuencia			
Factores	**Ninguna**	**Poca**	**Bastante**	**Mucha**
Mejoras tecnológicas	0	2	10	12
Liderazgo desde los puestos directivos	0	1	7	16
Fijación de objetivos a alcanzar	0	1	3	20
Cultura Organizacional	0	1	9	14
Aspectos organizativos	0	1	7	16

Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

De acuerdo a la información obtenida se demuestra que para los gerentes todos los factores son de importancia debido a que cada uno aporta beneficios para mejorar la productividad. Por tal motivo para que el empleado pueda demostrar un mayor rendimiento en la productividad, debe tener los elementos necesarios para la elaboración de las actividades y tener claros los objetivos que deben cumplirse por parte de una guía adecuada de liderazgo.

Cuadro 13

¿Qué medidas utilizan para incentivar la productividad del empleado?

Medidas	Frecuencia
Jornadas de trabajos flexibles	5
Evaluaciones de satisfacción	2
Tecnología actualizada	3
Fomentar el trabajo en equipo	15
Llevar a cabo reuniones de trabajo	14
Motivando el equipo de trabajo	18

Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

De los gerentes encuestados indicaron que las medidas más relevantes que utilizan para incentivar la productividad del empleado son; motivación al equipo de trabajo, fomentar el trabajo en equipo y llevar a cabo reuniones de trabajo. Las medidas menos utilizadas por los gerentes son las jornadas de trabajo flexibles, tecnología actualizada y evaluaciones de satisfacción. Los resultados demuestran que los gerentes tienen un buen manejo con su personal a través de la comunicación.

Cuadro 14

¿Cada cuánto tiempo capacita a los empleados?

Tiempo	Frecuencia	%
0 a 3 meses	14	58%
3 a 6 meses	6	25%
6 a 12 meses	4	17%
Más de 12 meses	0	0%
Totales	24	100%

Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

Se demuestra que el 58% de los gerentes realizan capacitaciones para sus empleados en un rango de tiempo de 0 a 3 meses, el 25% las realiza cada 3 a 6 meses y el 17% cada 6 a 12 meses. Esto debido a que indicaron que las capacitaciones son un factor determinante para que el trabajador esté en constante crecimiento profesional y laboral y tenga un mejor desenvolvimiento dentro de la empresa, por tal motivo las capacitaciones se deben realizar en períodos no mayor a tres meses.

Cuadro 15

¿Qué temas de capacitación le brinda a los empleados?

Temas	Frecuencia
Crecimiento personal	11
Trabajo en equipo	16
Gestión y talento humano	2
Servicio al cliente	19
Ventas	10
Gestión de calidad	8
Otros	1

Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

De acuerdo a los datos obtenidos por los gerentes, los temas principales de capacitación para los empleados son; servicio al cliente, trabajo en equipo, crecimiento personal y ventas, mientras que el tema menos importante es el de gestión y talento humano. Además un gerente dio a conocer que otro tema extra que le proporciona a sus empleados es el de crecimiento profesional, esto para motivar a los que aún no han terminado sus estudios y los puedan concluir para tener más oportunidades laborales y salariales.

Cuadro 16

¿Por qué cree que es importante capacitar a los empleados?

Motivos	Frecuencia
Para que el personal realice sus tareas adecuadamente	12
Incentivar al empleado, para el crecimiento profesional y personal	16
Menor grado de absentismo	2
Refuerza la relación que tiene con la empresa	7
La competencia es alta y se necesita tener personal eficaz	4

Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

Los gerentes expresaron que es importante capacitar a sus empleados constantemente, debido a que 16 seleccionaron que la capacitación incentiva al empleado para tener un mejor desarrollo profesional y por ende personal, 12 para que el personal realice sus tareas adecuadamente y 7 para reforzar la relación que se tiene con la empresa. Asimismo las dos razones menos elegidas fueron que la competencia es alta y se necesita tener personal eficaz para que todos los clientes queden satisfechos y menor grado de absentismo esto con el fin a que el empleado no abandone su puesto de trabajo.

Cuadro 17

¿Considera que las capacitaciones deben ser obligatorias para los empleados?

Calificación	Frecuencia	%
Sí	23	96%
No	1	4%
Totales	24	100%

Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

Queda demostrado que para el 96% de los gerentes las capacitaciones deben ser obligatorias para los empleados y solo el 4% no. Ellos hacían referencia que las capacitaciones son un factor importante para el desarrollo de los conocimientos y la realización del propio trabajo, sin embargo el restaurante no puede imponer sanción cuando un empleado no pueda asistir a alguna capacitación cuando esta sea realizada fuera de su jornada laboral, simplemente no obtendrá los beneficios de esa capacitación y puede verse afectado a la hora de la realización de alguna actividad en su área de trabajo.

Cuadro 18

¿Cómo hace para mejorar la motivación y el apoyo hacia el trabajador?

Métodos	Frecuencia
Mejorando las condiciones de trabajo	15
Realizando actividades recreativas	4
Promocionando un ambiente de trabajo positivo	15
Plan de aprendizaje y desarrollo	7
Coaching	11
Cambios laterales	0
Retroalimentaciones	14

Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

Se puede visualizar que 15 gerentes para mejorar la motivación y el apoyo para el trabajador lo hacen a través de promocionar un ambiente de trabajo positivo y mejorando las condiciones de trabajo, 14 gerentes lo hacen a través de retroalimentaciones y 11 por coaching. Los menos utilizados son mediante planes de aprendizaje y desarrollo, la realización de actividades recreativas y cambios laterales. Los factores con más frecuencia son claves y han sido de gran beneficio tanto para el restaurante como para el empleado.

Cuadro 19

¿Qué métodos utiliza para mejorar la motivación del personal?

Métodos	Frecuencia
Ambientes de trabajo seguros y cómodos	14
Celebración por los avances profesionales	5
Incentivos económicos	10
Reconocimientos	14
Implementación de políticas flexibles	3
Tomándolos en cuenta	18

Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

Se puede apreciar que 18 gerentes para mejorar la motivación de sus empleados, lo realizan a través de tomarlos en cuenta en la toma de decisiones, 14 gerentes indicaron que por medio de reconocimientos y brindando ambientes de trabajo seguros y cómodos. Asimismo 10 gerentes lo realizan por medio de incentivos económicos. Se determina que el restaurante se preocupa por sus empleados y por tal motivo hace que participen en las decisiones, sintiéndose cómodos en su ambiente de trabajo.

Cuadro 20

¿Qué busca la empresa con la motivación de sus empleados?

Razones	Frecuencia
Crear un equipo de trabajo sólido	20
Respeto mutuo	4
Mejorar la comunicación entre empleados y empresa	11
Mayor competitividad empresarial	7
Mayor rendimiento laboral	13
Menor inconvenientes para la empresa	5

Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

De acuerdo al cuadro anterior el restaurante busca motivar a sus empleados mediante la creación de un equipo de trabajo sólido, con un óptimo rendimiento laboral, manteniendo una adecuada comunicación, mayor competitividad empresarial, evitando inconvenientes para el restaurante y mantener el respeto mutuo para que no exista cohesión entre todos.

Cuadro 21

¿Qué tipo de evaluación de desempeño se realiza dentro de la empresa?

Evaluaciones	Frecuencia
Retroalimentación de 360 grados	9
Manejo por objetivos	13
Escala de calificación	8
De comportamiento	10
Desestructurado	2
Ranking directo	0
Comparación de pares	0
Psicológicas	0
Otros	1

Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

Los resultados más relevantes que se obtuvieron son: 13 gerentes realizan la evaluación de manejo por objetivos, 10 gerentes evaluaciones de comportamiento, 9 por retroalimentación de 360 grados y 8 el de escala de calificación. Estas evaluaciones de desempeño son las más utilizadas por los gerentes, debido a que les brinda un panorama más abierto sobre el rendimiento del empleado. Asimismo un gerente indicó que adicional a las anteriores, realiza un tipo de evaluación de desempeño de actitudes.

Cuadro 22

¿Qué tan importante son los indicadores clave del desempeño dentro de la empresa?

Calificación	Frecuencia	%
Nada	0	0%
Poco	0	0%
Bastante	0	0%
Mucho	24	100%
Totales	24	100%

Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

El 100% de los gerentes determinó que los indicadores clave de desempeño dentro del restaurante son importantes, debido a que ayudan a detectar los errores y puntos débiles de los colaboradores, pudiendo ser mejorados y así tener un mejor desempeño para lograr y cumplir los objetivos de la empresa. Mencionaron que el personal debe poseer los requerimientos y conocimientos necesarios con el fin de determinar si el trabajador tiene la oportunidad de un posible ascenso laboral ó aumento salarial y por último indicaron que son importantes ya que son impulsores para un equipo de trabajo estable y eficiente.

Cuadro 23

¿Cada cuánto es importante realizar la evaluación del desempeño a los empleados?

Tiempo	Frecuencia	%
0 a 3 meses	3	12%
3 a 6 meses	11	46%
6 a 12 meses	10	42%
Más de 12 meses	0	0%
Totales	24	100%

Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

El 46% de los gerentes indicó que el tiempo ideal para la realización de las evaluaciones de desempeño dentro del restaurante son de 3 a 6 meses, el 42% las realiza de 6 a 12 meses y solo el 12% de los gerentes las realiza de 0 a 3 meses. Es importante notar que ningún gerente hace evaluaciones de desempeño en un tiempo mayor a 12 meses, debido a que es de gran utilidad conocer el rendimiento que tiene el empleado para determinar si su desempeño ha ido en aumento ó en descenso.

Cuadro 24

¿Qué requerimientos busca la empresa a través de las evaluaciones clave de desempeño a los empleados?

Motivos	Frecuencia
Capacitación	10
Productividad	21
Ascensos	10
Despidos	0

Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

De los resultados obtenidos por los gerentes, lo que se busca a través de las evaluaciones de desempeño y en donde 21 de ellos coincidieron es conocer la productividad que tiene el empleado, seguido de los posibles ascensos y capacitaciones con el objetivo de conocer si estas han sido aprovechadas y han contribuido a mejorar la productividad.

Cuadro 25

¿Está de acuerdo en que exista delegación de poder para el empleado?

Calificación	Frecuencia	%
Totalmente de acuerdo	15	62%
De acuerdo	6	25%
Neutral	3	13%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Totales	24	100%

Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

El 62% de los gerentes está totalmente de acuerdo en que exista la delegación de poder para el empleado, el 25% indicó estar de acuerdo y solo el 13% su opinión fue neutral. Por lo tanto se determinó que para el restaurante y el gerente la delegación de poder es un factor determinante para incentivar al empleado en que forme parte de la toma de decisiones en su área de trabajo.

Cuadro 26

¿Dentro de la empresa existe delegación de poder para el empleado?

Calificación	Frecuencia	%
Sí	21	87%
No	3	13%
Totales	24	100%

Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

Se puede apreciar que 87% de los gerentes indicó que dentro del restaurante existe la delegación de poder para el empleado, ya que es un factor importante para que el empleado sea responsable de las decisiones en su propio trabajo y el gerente no tenga sobre carga de trabajo y pueda ocuparse en actividades más importantes, mientras solo el 13% indicó que no existe la delegación de poder para el empleado.

Cuadro 27

¿Cómo ha sido la efectividad al existir la delegación de poder para el empleado?

Calificación	Frecuencia	%
Muy mala	0	0%
Mala	0	0%
Regular	3	14%
Buena	9	43%
Muy buena	9	43%
Totales	21	100%

Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

Al existir la delegación de poder para el empleado dentro del restaurante, el 43% de los gerentes dio a conocer que su efectividad ha sido muy buena y buena, y el 14% que la efectividad de dicha delegación de poder ha sido regular. De tal manera la delegación de poder ha contribuido en grandes beneficios para el restaurante, en donde se llega a reducir la carga de trabajo y de estrés.

Cuadro 28

¿Cómo ha sido la efectividad al no existir la delegación de poder para el empleado?

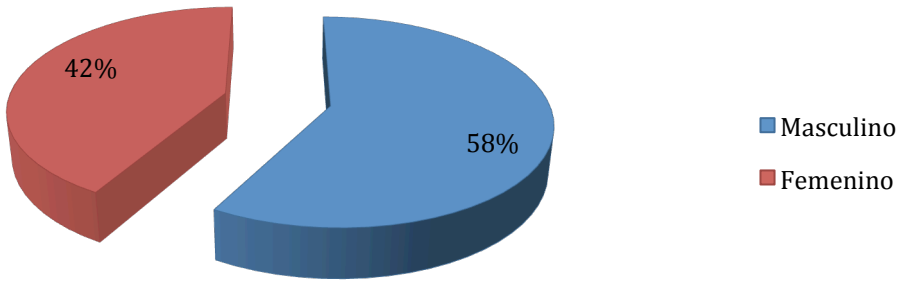
Calificación	Frecuencia	%
Muy mala	0	0%
Mala	1	33%
Regular	2	67%
Buena	0	0%
Muy buena	0	0%
Totales	3	100%

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo (octubre 2017)
Base: 24 gerentes de restaurante de comida rápida

Es importante notar que al no existir la delegación de poder para el empleado el 67% de los gerentes manifestó que su efectividad ha sido regular porque tienen sobre carga de trabajo y el 33% restante no ha sido efectiva. Esto demuestra que la delegación de poder ayuda a que el empleado sea tomado en cuenta y se le demuestre que es un factor importante para el restaurante.

Cuestionario para empleados de restaurantes de comida rápida

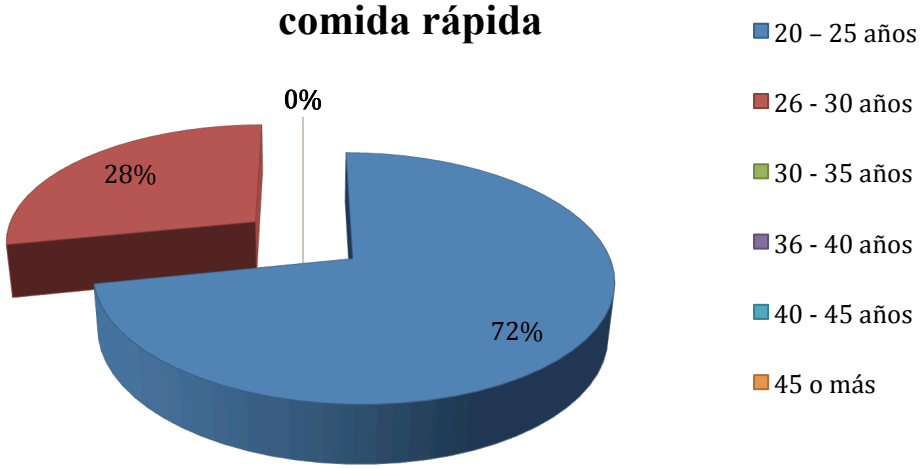
Gráfica 1
Género de los empleados de restaurantes de comida rápida



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

Los resultados que se obtuvieron son que el 58% del total de los empleados son de género masculino y el 42% restante son de género femenino. Por lo tanto existe una mayor tendencia de hombres trabajando en este tipo de restaurantes en comparación con las mujeres, posiblemente el género masculino tienen más oportunidades de trabajo en la Ciudad de Guatemala.

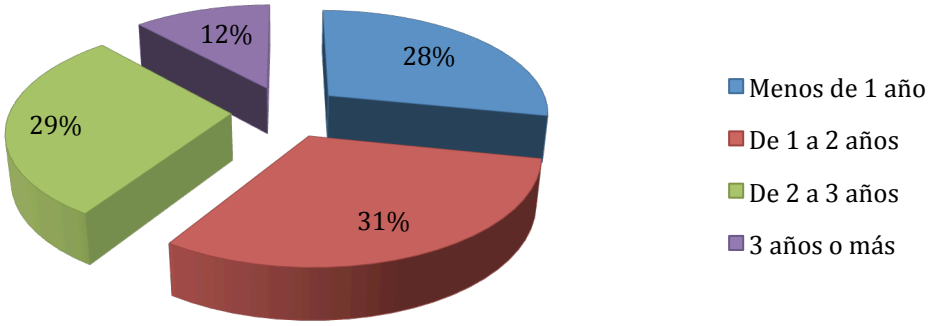
Gráfica 2
Edad de los empleados de restaurantes de comida rápida



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

Se puede visualizar que el 72% de los empleados encuestados, se encuentran en el rango de edad entre 20 a 25 años mientras el 28% restante de los empleados tienen 26 a 30 años de edad. Por lo anterior se determinó que los restaurantes buscan a jóvenes por la interacción y pro-actividad que puedan tener con los clientes, a diferencia de algunos adultos los cuales no tienen la misma disposición y energía para trabajar en este tipo de restaurantes.

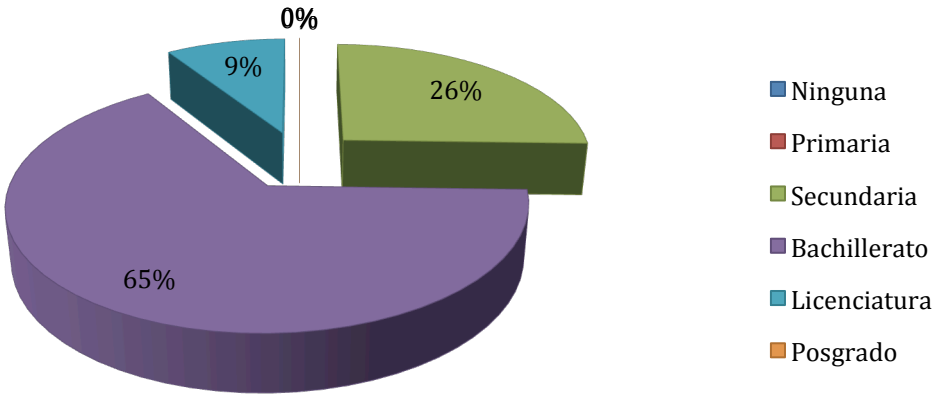
Gráfica 3
¿Hace cuánto tiempo que labora para la empresa?



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

Como se demuestra anteriormente, el tiempo que lleva el empleado laborando en el restaurante es de 1 a 2 años en un 31%; seguidamente de 2 a 3 años con un 29%, el 28% de los empleados llevan solo 1 año o menos y el 12% del total de empleados encuestados lleva laborando para el restaurante más de 3 años. En general existe un equilibrio en cuanto al tiempo que tienen los empleados laborando con excepción a 3 años ó más por lo que se tiene menos disposición a llegar a laborar más de ese tiempo.

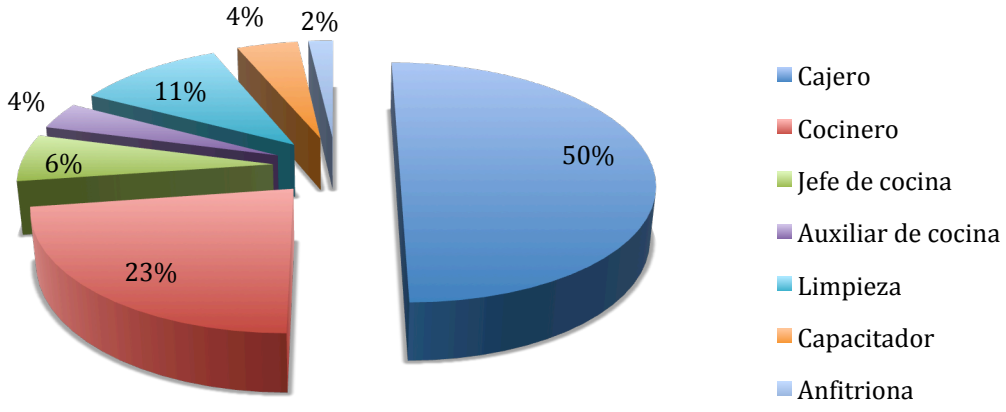
Gráfica 4
¿Cuál es su nivel de escolaridad?



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

65% de los empleados demostró que su nivel de escolaridad se encuentra a nivel de diversificado, el 26% en secundaria y solo el 9% del total de encuestados indicó que se encuentran en nivel de licenciatura. Por lo cual el mínimo requerido de estudios académicos que necesita una persona para trabajar en estos restaurantes es de nivel secundaria.

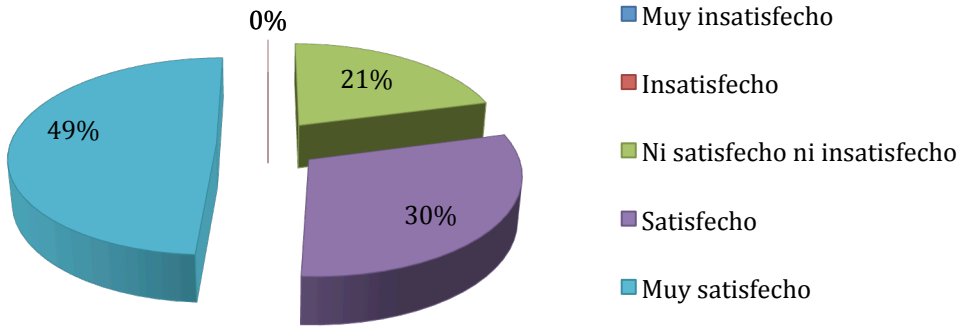
Gráfica 5
¿En que puesto labora actualmente?



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

Se puede visualizar que el 50% del total de empleados encuestados tienen el puesto de cajero y el 23% de cocinero, el 11% realiza actividades de limpieza, mientras que el 6% son jefes de cocina, además cabe destacar que el 4% de los empleados son capacitadores es decir que están a cargo del personal nuevo del restaurante y el 2% son anfitriones en que su función es darle la bienvenida a los clientes que visitan el restaurante. Mencionaron los empleados que los puestos son rotativos, por lo cual tienen la oportunidad de conocer varias áreas de trabajo.

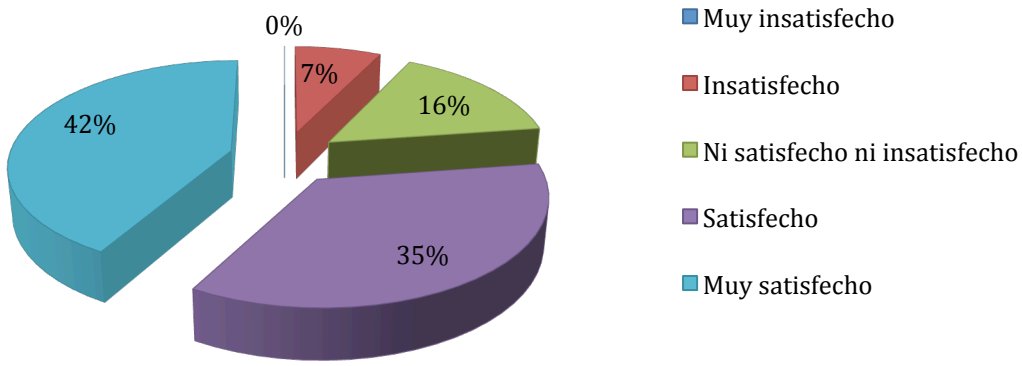
Gráfica 6
¿Qué tan satisfecho se siente de ser parte de una empresa de comida rápida?



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

El 49% de los empleados encuestados expresaron que se sienten muy satisfechos de ser parte de una gran restaurante, el 30% satisfecho y el 21% restante manifestó que no están ni satisfechos ni insatisfechos. Por lo tanto el empleado siente un ambiente laboral agradable en el cual puede trabajar y tomar experiencia.

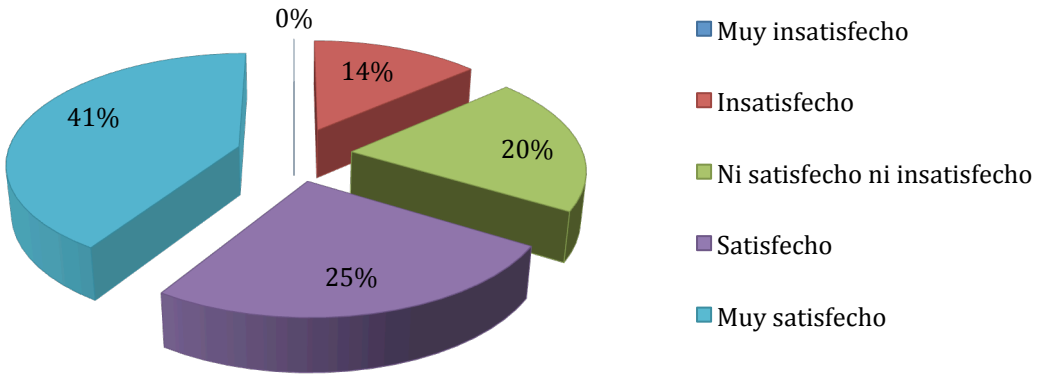
Gráfica 7
¿Qué tan satisfecho se siente por el trato que recibe dentro de la empresa?



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

Se puede visualizar que el 42% de los empleados indicaron que se sienten muy satisfechos por el trato recibido dentro del restaurante, el 35% se sienten satisfechos y el 16% ni satisfechos ni insatisfechos, cabe notar que el 7% demostró insatisfacción por el trato que recibe dentro del restaurante. En general los empleados tienen buena comunicación con los jefes según los datos presentados con anterioridad y eso ayuda a mejorar la productividad.

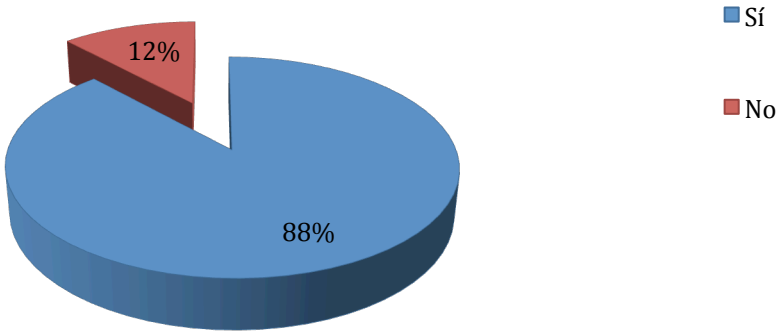
Gráfica 8
¿Qué tan satisfecho se siente por el sueldo y las prestaciones que recibe?



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

Se puede notar que el 41% del total de empleados encuestados demostró estar muy satisfechos por el sueldo y prestaciones que recibe, el 25% satisfecho y el 20% ni satisfecho ni insatisfecho, solo el 14% de los empleados encuestados demostró insatisfacción por el sueldo y prestaciones que el restaurante otorga. Cabe mencionar que existe un 34% de los empleados que expresaron ser indiferentes e insatisfechos por lo que se debe tomar en cuenta estos factores ya que pueden incurrir en aspectos negativos en las labores.

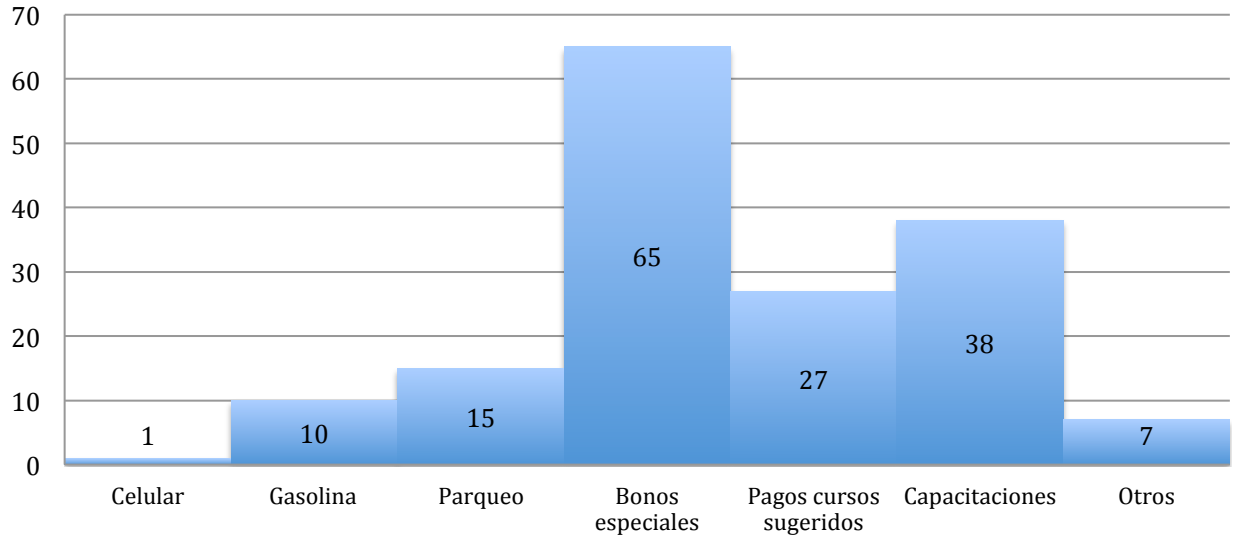
Gráfica 9
¿El hecho de recibir prestaciones de ley determina o determinaría su decisión de permanecer dentro de la empresa?



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

Queda demostrado que para el 88% de los empleados las prestaciones de ley determina su decisión de permanecer dentro del restaurante y el 12% restante no. Por lo que los restaurantes deben cumplir con su obligación en dar las prestaciones de ley con el fin retener a los empleados.

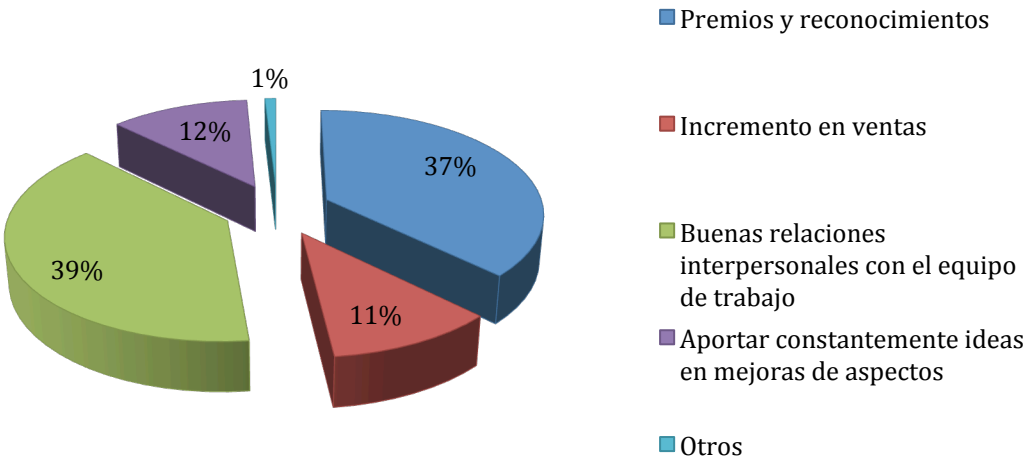
Gráfica 10
¿Qué compensaciones adicionales lo harían permanecer dentro de la empresa?



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

Lo que se puede percibir es que para el empleado los bonos especiales es una compensación adicional importante que lo haría permanecer dentro del restaurante, seguido de las capacitaciones y pagos de cursos sugeridos que les fomente crecimiento profesional. Además otros trabajadores expresaron que no es necesaria una compensación monetaria, sino que simplemente valoren el trabajo que se realiza y que no necesitan de alguna compensación adicional porque les gusta el lugar de trabajo.

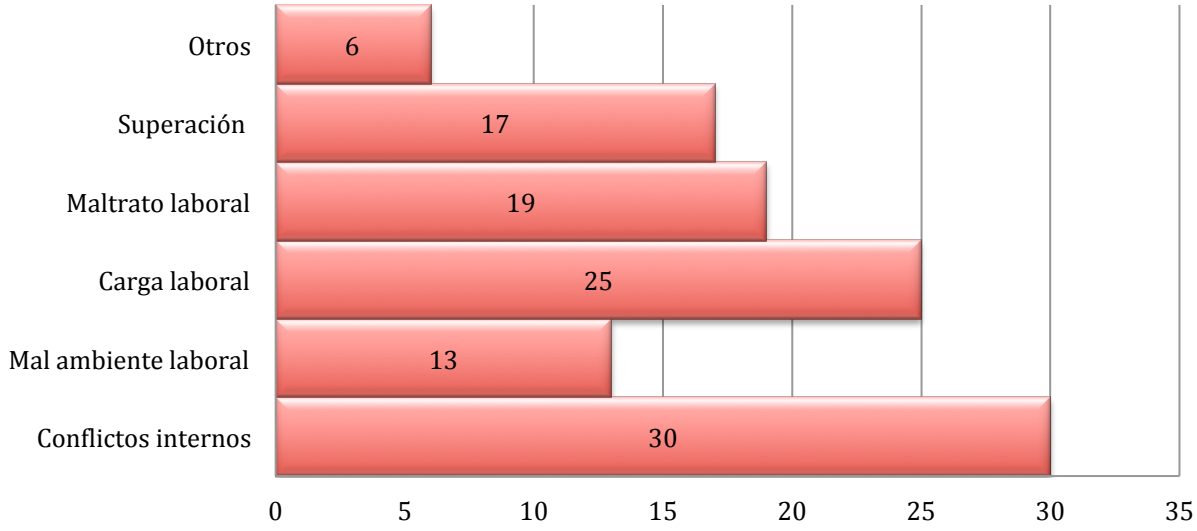
Gráfica 11
¿Cuál cree usted que le provee mayor seguridad de estabilidad laboral?



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

El resultado refleja que para el 39% de los empleados las buenas relaciones interpersonales con el equipo de trabajo es un factor importante para una estabilidad laboral, para el 37% son los premios y reconocimientos; el 12% el aportar constantemente ideas en mejoras de aspectos y para el 11% restante el incremento en ventas, cabe señalar que para el 1% del total de los empleados encuestados el apoyo del gerente es un factor importante para tener una mejor estabilidad laboral. Por lo que el restaurante debe brindar esa unión entre trabajadores y además reconocerlos por el esfuerzo que realizan día a día.

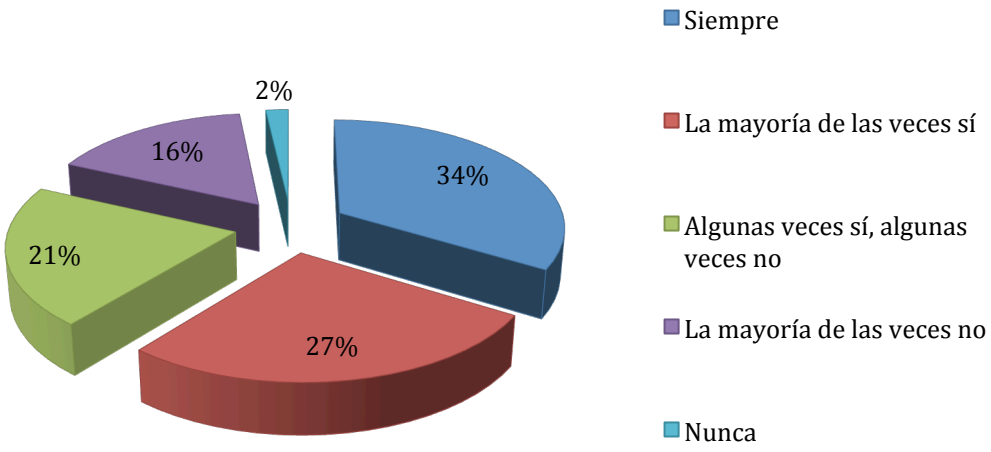
Gráfica 12
¿Cuál sería la principal razón para que usted abandone la empresa?



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

EL 27% de los empleados opinaron que los conflictos internos entre sus compañeros es una de las principales razones por las que abandonarían el restaurante, un 23% la carga laboral, un 17% que exista maltrato laboral y un 15% superación ya sea laboral como profesional, el 13% mal ambiente laboral y un 5% otros. Por lo que el restaurante debe estar siempre en comunicación con los empleados para saber como se sienten y como son tratados por los demás. Indicaron que también abandonarían el restaurante, cuando los gerentes tengan desinterés o sean indiferentes en su persona en no reconocerlos por el trabajado elaborado y que cuando el empleado necesite apoyo por parte de ellos este no sea brindado.

Gráfica 13
¿Es un factor importante la experiencia de las personas para desempeñar sus labores?

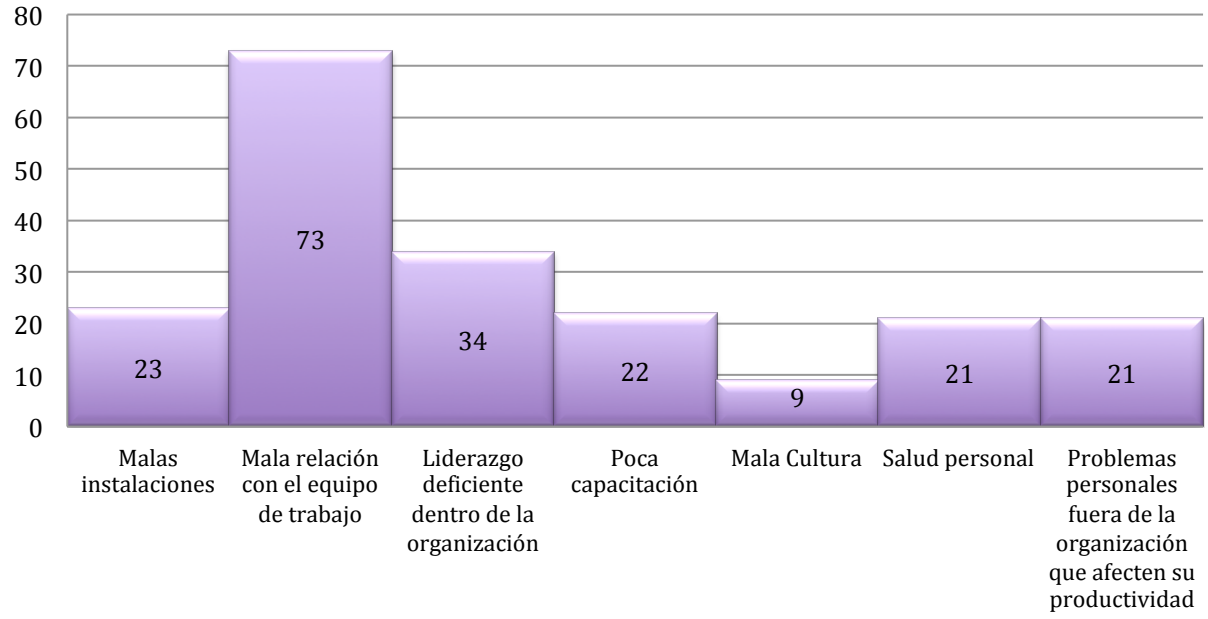


Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

Para el 34% indicó que la experiencia siempre es un factor importante para desempeñar sus labores dentro del restaurante; por el contrario para el 2% de los empleados que contestaron el cuestionario demostró que la experiencia nunca es un factor importante. En conjunto para el empleado la experiencia es un factor determinante para que se puedan desempeñar en el restaurante con la mayor efectividad. En este sentido la efectividad dentro del restaurante y/o área de trabajo, busca una relación entre lo que se hace en el trabajo, el cumplimiento de objetivos y la misión del restaurante.

Gráfica 14

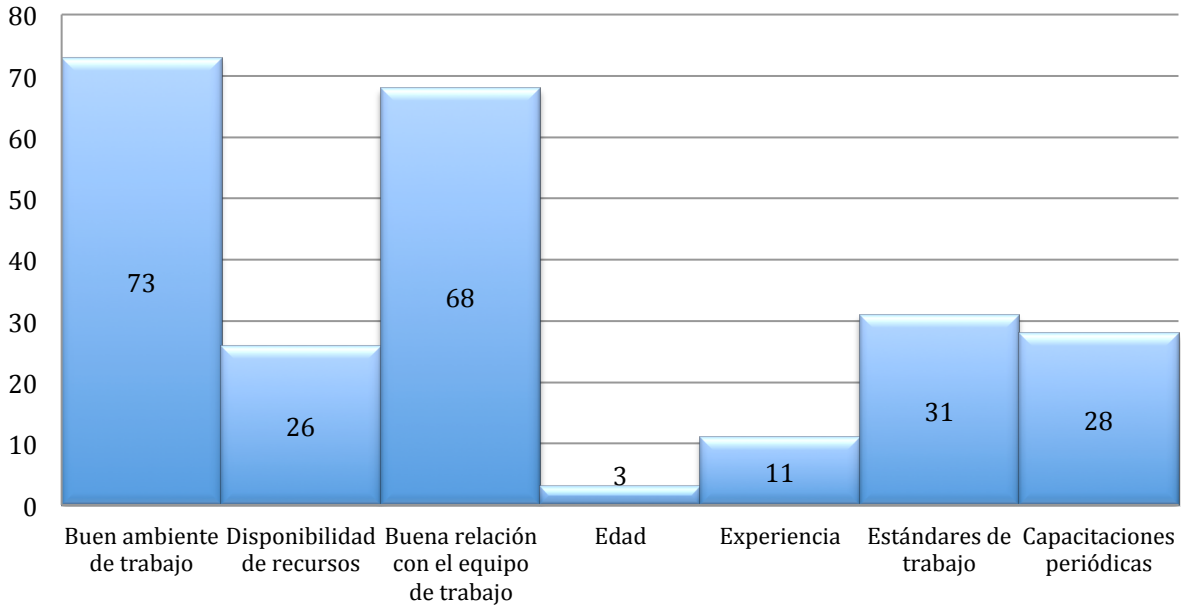
¿Cuál es el factor que le causaría más problemas para no ser productivo dentro de la empresa?



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

De acuerdo a los resultados obtenidos, 73 empleados expresaron que la mala relación con el equipo de trabajo causaría problemas para no ser productivo dentro del restaurante, seguido de un liderazgo deficiente por parte de los gerentes, siendo el factor menos determinante para que un empleado no sea productivo es tener una mala cultura organizacional. Por lo que se debe implementar la buena relación con el equipo de trabajo y tener un líder que los apoye.

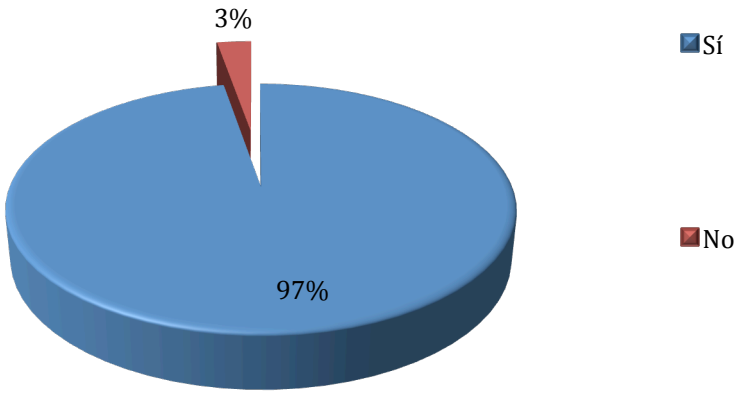
Gráfica 15
¿De los siguientes factores, que influye para ser más productivos a la hora de trabajar?



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

Queda demostrado que el buen ambiente de trabajo y la buena relación con el equipo de trabajo son factores importantes para que los empleados sean productivos a la hora de trabajar. Mientras que la edad y la experiencia que fueron los menos elegidos por los empleados encuestados, señalaron que no son factores relevantes. Como se menciona anteriormente, el gerente debe brindar un ambiente óptimo con el fin que la productividad de los empleados sea eficiente y se refleje en los resultados y metas propuestas por el restaurante.

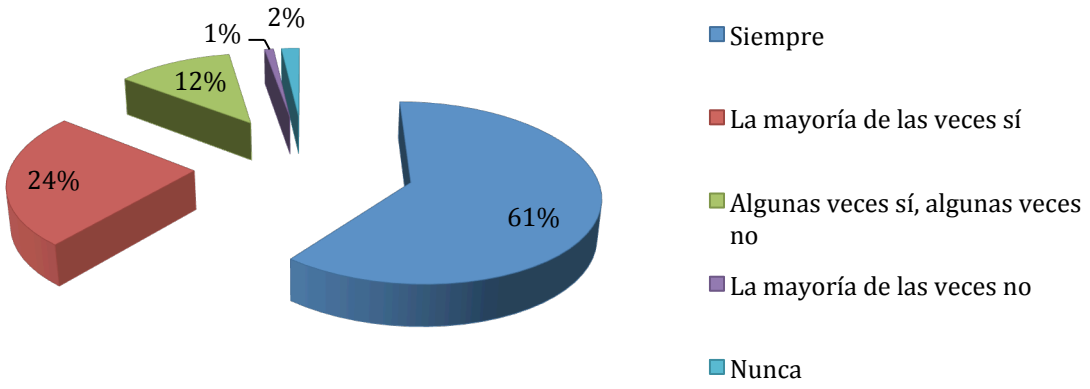
Gráfica 16
¿Cree usted que las capacitaciones deben ser obligatorias?



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

El 97% de los empleados indicaron que las capacitaciones deben ser obligatorias, mientras que el 3% no deben ser obligatorias. Por tal motivo el restaurante tiene que capacitar a su personal con el fin de poder aumentar la productividad, desarrollo profesional y superación personal.

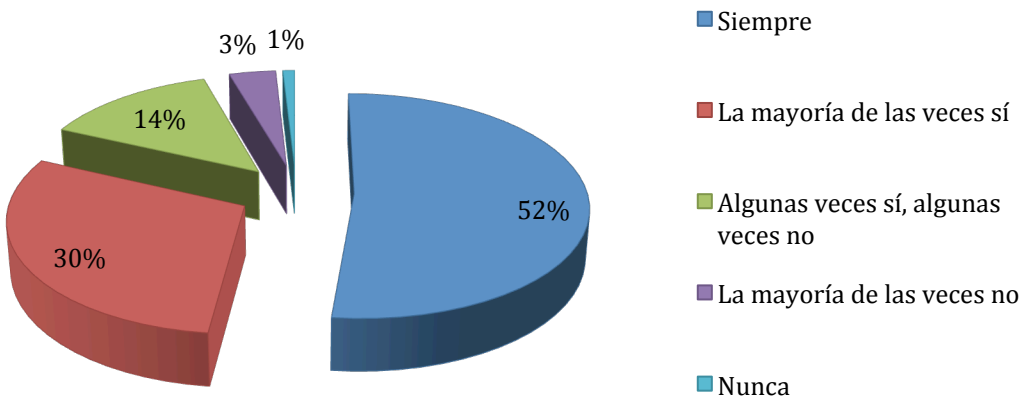
Gráfica 17
¿Considera usted que las capacitaciones que le brinda la empresa lo benefician para su desempeño laboral?



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

Para el 61% de los empleados las capacitaciones recibidas siempre son de beneficio para el desempeño laboral; mientras que el 1% dio a conocer que la mayoría de las veces no lo benefician para el desempeño laboral. Por lo general se determinó que las capacitaciones brindadas por el restaurante son de beneficio para el empleado.

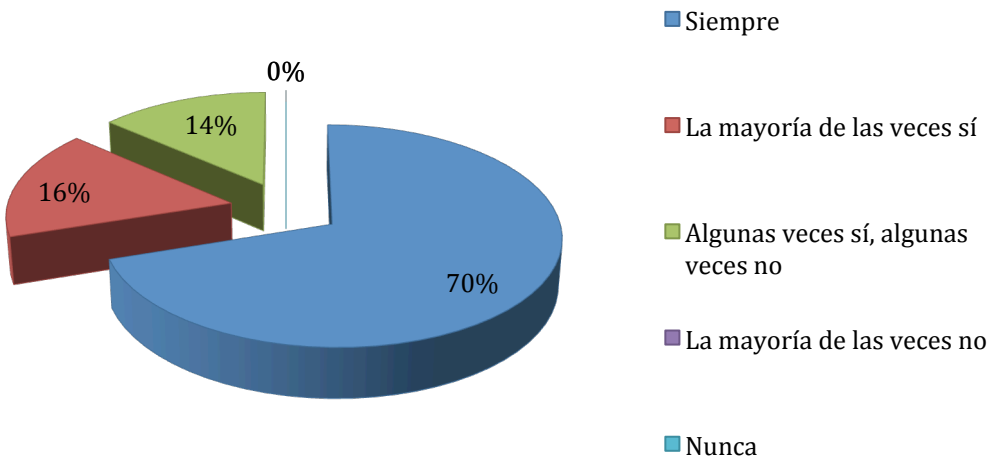
Gráfica 18
¿Cree usted que la empresa demuestra interés para su desarrollo personal?



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

Se demuestra que el 52% de los empleados expresó que siempre la empresa muestra interés para el desarrollo profesional y para el 1% del total de los empleados que contestaron el cuestionario manifestó que la empresa nunca muestra interés para el desarrollo profesional del trabajador. La mayor parte de los empleados están de acuerdo que la empresa contribuye a la superación, motivándolos a ser mejores.

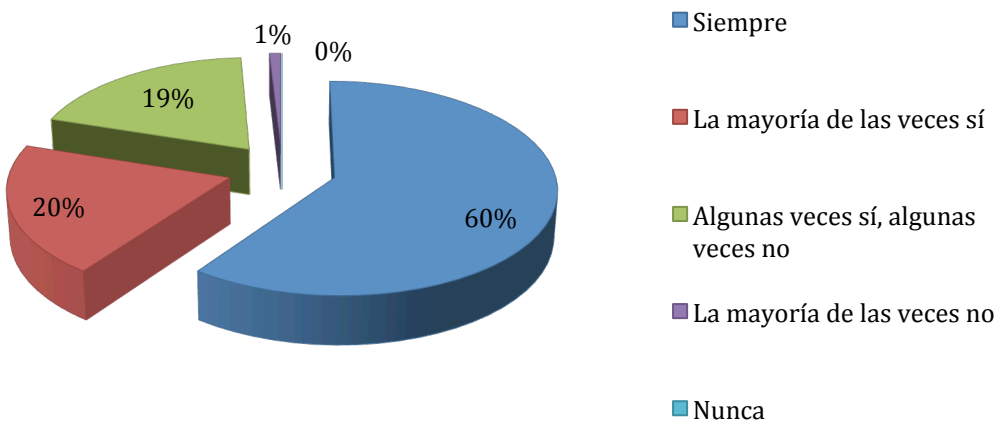
Gráfica 19
¿Se siente motivado dentro de la empresa?



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

El 70% de los empleados encuestados dio a conocer que siempre se sienten motivados dentro del restaurante, seguido del 16% que la mayoría de las veces sí y para el 14% restante de los empleados encuestados algunas veces sí y algunas veces no se siente motivado, por lo que el restaurante y el gerente brindan lo necesario al trabajador en términos de ambiente, equipo de trabajo y recursos para desempeñar las labores con eficiencia.

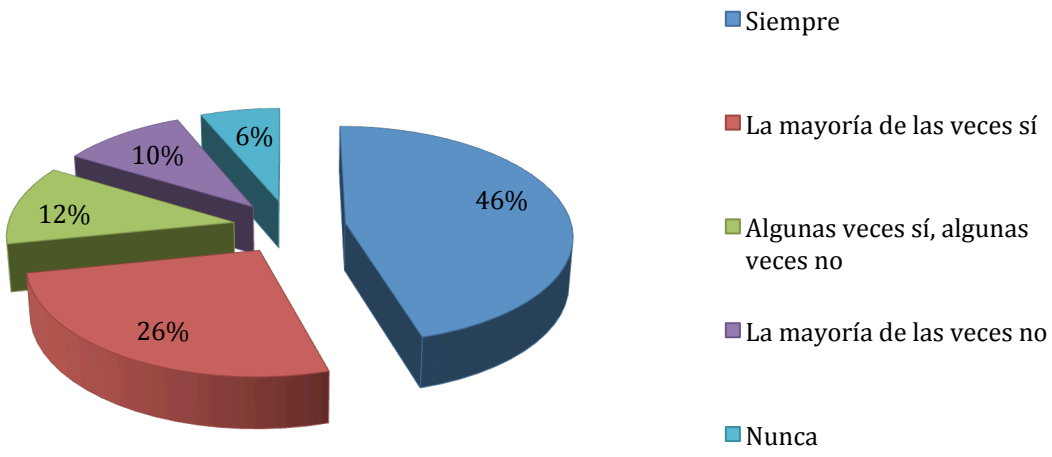
Gráfica 20
¿Su jefe se preocupa por su superación?



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

El 60% indicó que el gerente siempre se preocupa por la superación de el trabajador, el 20% mencionó que la mayoría de veces sí, seguido de un 19% que algunas veces sí y algunas veces no y el 1% del de los encuestados dio a conocer que el gerente nunca se preocupa por la superación del trabajador. Por lo que la mayor parte de los empleados manifestaron que sienten apoyo por el gerente para que sean mejores, sin embargo no a todos los empleados se les brinda el mismo apoyo y esto puede generar roces por posibles preferencias.

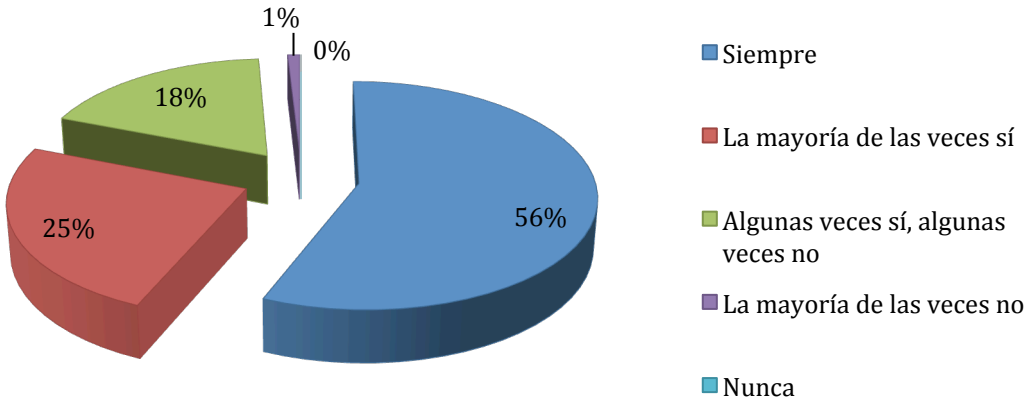
Gráfica 21
¿Recibe incentivos por realizar bien su trabajo?



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

Queda demostrado que solo el 46% de los empleados siempre recibe incentivos por realizar bien su trabajo; seguido de un 26% que la mayoría de las veces sí y el 12% algunas veces sí, algunas veces no, por el contrarío el 10% demostró que la mayoría de las veces no y que para el 6% nunca recibe incentivos por realizar bien el trabajo. Como se menciona varios empleados reciben incentivos y algunos no, por lo que si no se es equitativo, puede generar problemas internos ya que algunos son mejores tratados que otros creando preferencias por algunos y desinterés por otros.

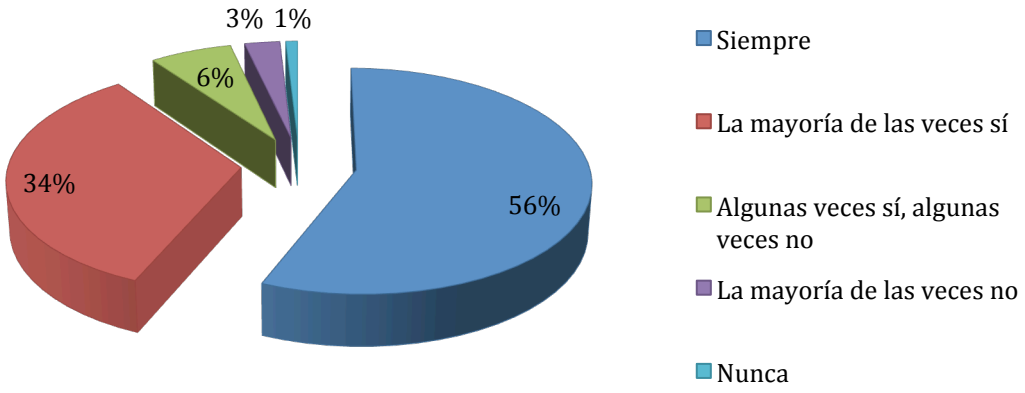
Gráfica 22
¿El ambiente de trabajo lo motiva a trabajar?



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

Se puede apreciar que para el 56% de los empleados que fueron encuestados el ambiente de trabajo siempre lo motiva para trabajar, el 25% la mayoría de las veces sí, para el 18% algunas veces el ambiente lo motiva y algunas veces no, y solo para el 1% restante del total de empleados encuestados expresó que la mayoría de las veces el ambiente no lo motiva para trabajar. Por lo que se debe analizar el por qué algunos expresaron que algunas veces sí y algunas veces no, debido a que es un indicador muy importante para que se tenga una buena productividad.

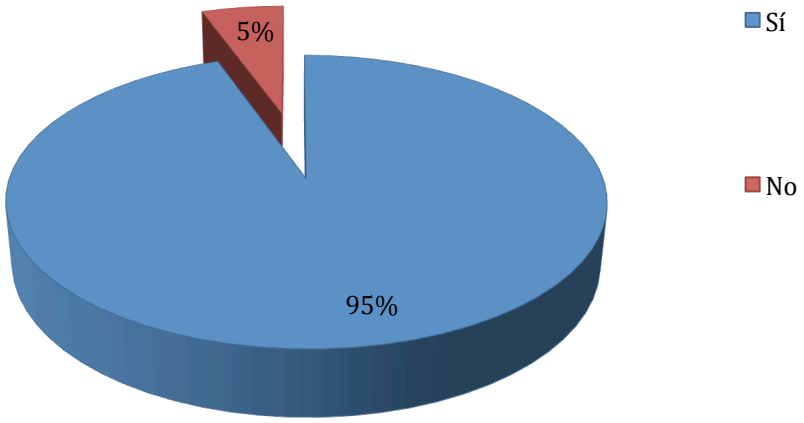
Gráfica 23
¿La empresa se preocupa por su bienestar?



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

Los resultados obtenidos demuestra que el 56% de los empleados opinaron que el restaurante siempre se preocupa por el bienestar, 34% expresó que la mayoría de las veces sí y el 6% algunas veces sí, algunas veces no. Al contrario el 3% expresaron que la mayoría de las veces no se preocupa y solo el 1% del total de los empleados señaló que nunca el restaurante se preocupa por el bienestar del trabajador. Por lo anterior, un gran porcentaje de los empleados manifestó que el restaurante si se preocupa, sin embargo existe un porcentaje considerable que no está del todo convencido con este tema, lo cual es un factor importante al que se debe poner atención.

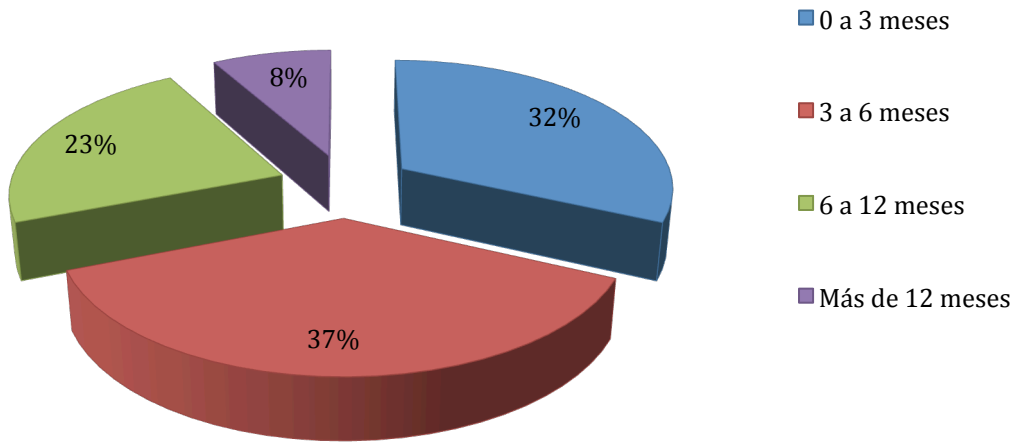
Gráfica 24
¿Existe en la empresa algún tipo de mecanismo formal para evaluar el desempeño del empleado?



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

Queda demostrado que el 95% de los encuestados señalaron que sí existe un mecanismo formal para la evaluación del desempeño y el 5% restante de los encuestados indicaron que no existe un mecanismo formal, por lo tanto el empleado reconoce que sí son evaluados en su trabajo y que esas evaluaciones sirven para detectar debilidades, así como también ayudan a crecimientos laborales y salariales.

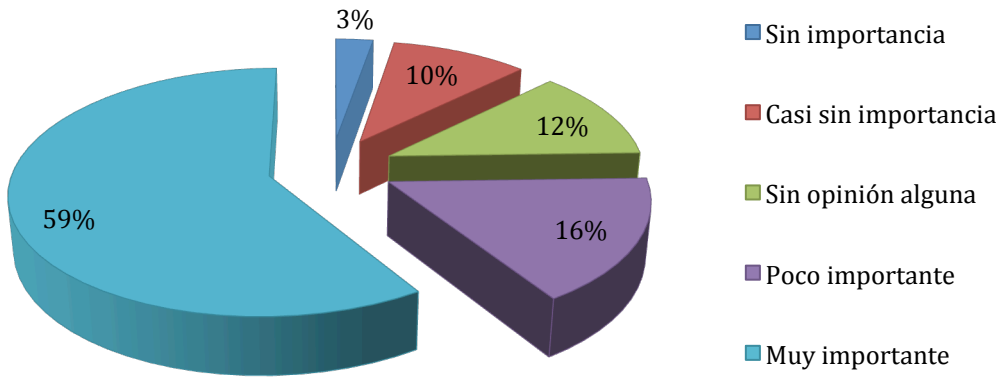
Gráfica 25
¿Cada cuánto considera necesario que se deberían de realizar evaluaciones de desempeño?



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

El 37% de los empleados considera que el tiempo para realizar las evaluaciones de desempeño debe ser de 3 a 6 meses; el 32% de los encuestados de 0 a 3 meses; para el 23% de 6 a 12 meses y solo para el 8% restante del total de los empleados encuestados el tiempo de evaluar el desempeño del trabajador debería ser de más de 12. Al igual que los gerentes los empleados coincidieron que el mejor tiempo para realizar las evaluaciones debe ser en un lapso de 3 a 6 meses ya que son muy importantes para el restaurante como para los trabajadores.

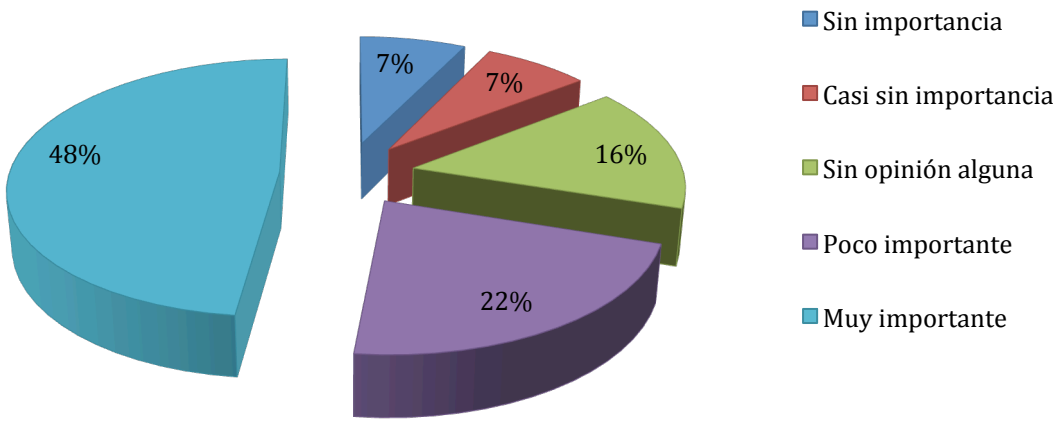
Gráfica 26
Valore la relevancia que tiene para usted los sistemas de evaluación de desempeño



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

Los resultados que se obtuvieron es que para el 59% de los empleados encuestados los sistemas de evaluación son muy importantes, mientras que para el 3% del total que respondieron, expresaron que los sistemas de evaluación de desempeño no tienen importancia. De acuerdo a los resultados se determinó que los sistemas de evaluación ayudan a detectar las fallas laborales con el fin de ser mejoradas y obtener resultados óptimos.

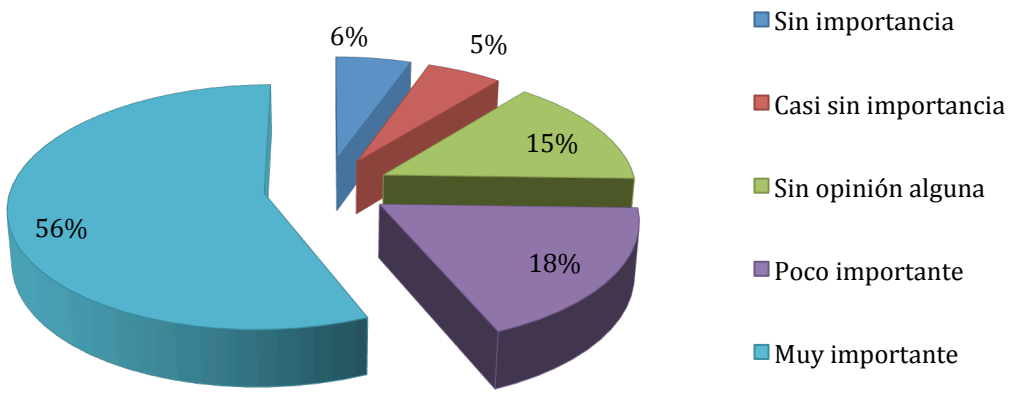
Gráfica 27
¿Considera importante la delegación de poder hacia el empleado?



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

Del total de empleados encuestados, el 48% considera muy importante la delegación de poder para el empleado, el 22% indicó que es poco importante, mientras que el 16% fue neutral en su opinión y para el 7% de los empleados encuestados considera que la delegación de poder para el empleado es casi sin importancia, por lo tanto los empleados opinaron que ser dueños de la toma de decisiones del área de trabajo es muy importante para demostrar ser competentes en cualquier área que se le asigne.

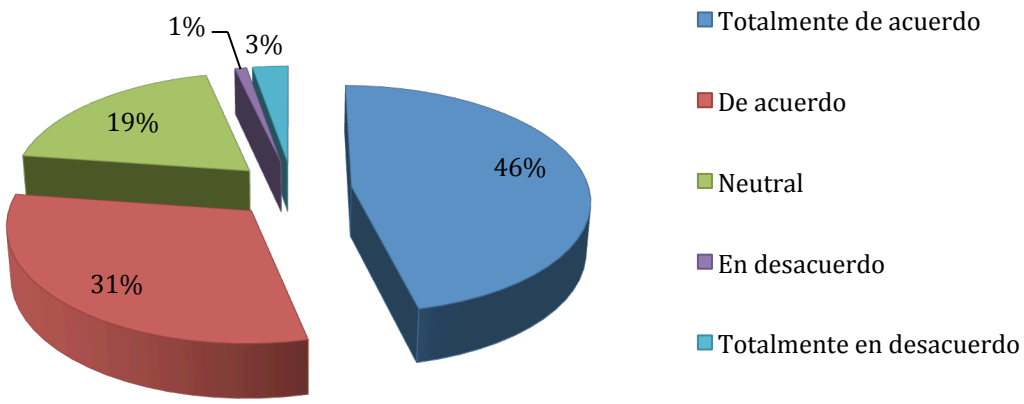
Gráfica 28
¿Cuál es la importancia que usted sea dueño de su propio trabajo?



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

Para el 56% de empleados encuestados es muy importante que ellos sean responsables del propio trabajo, en comparación del 6% indicó que no tiene importancia alguna. Por lo anterior se identificó, que el trabajador reconoce que es importante la delegación de poder, ya que con esto pueden demostrar a la gerencia que es una persona competente y posible candidato para optar a un mejor puesto de trabajo.

Gráfica 29
¿Está de acuerdo en que exista delegación de poder para el empleado?



Base: 110 empleados de restaurantes de comida rápida

Cabe demostrar que el 46% están totalmente de acuerdo que exista la delegación de poder para el empleado dentro del restaurante; un 31% está de acuerdo, el 19% indicó que son indiferentes en la delegación mientras que el 3% totalmente en desacuerdo y el 1% del total de los empleados que contestaron el cuestionario está en desacuerdo en que exista delegación de poder dentro del restaurante. Como se menciona para el trabajador es importante dicha delegación ya que da a conocer sus habilidades como tomador de decisiones, aumentado la responsabilidad en el área de trabajo demostrando que es apto para cualquier puesto que se le asigne.

V. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De conformidad con los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados a los gerentes de restaurante y al personal de trabajo, es importante exponer el análisis de la información recabada, interpretando los resultados, confrontándolos con los aspectos contenidos en el marco teórico.

Se estableció que el 63% de los gerentes se reúne mensualmente con los empleados de forma personal para determinar si se sienten satisfechos dentro del área de trabajo y del restaurante, dando como resultado que el 49% están satisfechos de pertenecer a un restaurante de comida rápida prestigioso en donde reciben un buen trato y existen oportunidades de crecimiento, esto logra influir en la realización de los empleados y por ende en las actividades que realizan permitiendo a su vez un aumento en la productividad, de acuerdo a Rivera (2010), por lo anterior se consideran necesarias e importantes las reuniones personales debido a que han influido positivamente en la relación gerente-empleado en un 67% y el 33% simplemente se siente satisfecho de una manera más generalizada.

Alguno de los factores que los gerentes han optado para la retención del personal ha sido mediante el pago de sus prestaciones laborales de acuerdo a lo estipulado en la ley, así también los incentivos económicos, bonos de productividad oportunidades de desarrollo profesional y flexibilidad en los horarios de trabajo, por lo anterior el 88% de los empleados confirmó que dentro de los puntos importantes para permanecer en el restaurante son las prestaciones laborales así como los bonos productivos y la buena relación interpersonal que existe con el equipo de trabajo.

Al confrontar lo fundamentado por los autores, el retener a los empleados según Rivera (2010) consiste en no perder el capital intelectual en el cual la organización tiene interés a largo plazo, por tal motivo aunque el dinero no es el único factor determinante es un punto fundamental en este tema, considerando que también las oportunidades de crecimiento personal y laboral, las buenas relaciones dentro del equipo de trabajo contribuyen eficientemente en la retención y con el fin de obtener un mejor ambiente laboral.

En relación a la productividad, el 61% de los empleados y el 71% de los gerentes coinciden que la experiencia siempre es un factor importante para el desempeño de las labores dentro de la empresa, debido a que es un elemento determinante para ser más eficientes. Se determinó que el gerente motiva a su equipo mediante reuniones de trabajo con el fin de contribuir a las buenas relaciones interpersonales y una organización adecuada, dando como resultado un incremento en la productividad.

Por lo anterior, como lo expone (Rivera, 2010, p.34) "La productividad del empleado es un indicador de resultado de impacto global ya que al incrementar la productividad, los empleados mejoran los procesos de satisfacción de los clientes." De tal manera el ambiente laboral y la buena relación con el equipo es determinante para la productividad ya que se verá reflejado en los resultados y metas propuestas por el restaurante.

Se determinó que el restaurante capacita a sus empleados en periodos no mayor de 3 meses en los temas de servicio al cliente, trabajo en equipo y crecimiento personal, esto ha dado como resultado que los empleados obtengan un mayor crecimiento profesional y laboral. Según Silíceo (2004) la capacitación debe tomarse en cuenta como un modelo de educación formando una cultura de identidad empresarial con el fin de que su base esté en los valores de productividad y calidad.

Continuando el 85% de los empleados mencionaron que las capacitaciones que reciben ayudan en el desempeño laboral y profesional para obtener mejores resultados para el restaurante y personalmente. La capacitación debe ser una actividad que no debe faltar, debido a que constantemente hay cambios y las habilidades de cada empleado deben ser mejoradas y actualizadas para beneficio de la empresa y del personal. (Coulter & Robbins, 2005)

De acuerdo a los resultados obtenidos los empleados se encuentran altamente motivados, por el apoyo que reciben de los superiores, lo que les estimula a alcanzar los objetivos y metas propuestas generando mayor satisfacción laboral, lo cual contribuye a tener actitudes personales positivas.

Para Coulter & Robbins (2005) la motivación es el deseo propio en realizar un esfuerzo con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta la capacidad propia con el fin de satisfacer alguna necesidad en particular.

Actualmente las empresas no le dan el interés necesario a motivar a los empleados y lo dejan como un tema marginal sin saber que es de suma importancia ya que no solo hace referencia al bienestar del empleado sino que además permite un alto rendimiento en las empresas. (Casares & Sarries, 2008) Para que los colaboradores aporten más de lo que se espera de ellos es necesario que tengan el apoyo de sus superiores y como lo indican los resultados el gerente lo realiza por medio del coaching, que consiste en ayudar al equipo de trabajo a mejorar sus posibilidades y facilitarles el modo de trabajar de forma más eficaz y esta focalizado en ayudar a aprender que es un proceso diferente al enseñar. Continuando con las retroalimentaciones, planes de aprendizaje y desarrollo y tomándolos en cuenta para que participen en las decisiones y se sientan parte de la empresa, además de reconocimientos e incentivos económicos, lo cual es una fortaleza porque los empleados motivados y recompensados se sienten impulsados a realizar las tareas con más eficiencia.

En la evaluación de desempeño de los empleados, el 46% de los gerentes las realiza cada 3 meses para lograr que los empleados desarrollen las actividades con más dedicación, el 42% cada 6 meses y el resto cada mes, esta evaluación es un punto importante para el restaurante porque ayuda a detectar los errores y puntos débiles de los empleados con el fin de hacer mejoras y puedan cumplir con los objetivos y metas en el restaurante. El 59% de los empleados expresó que los sistemas de evaluación son importantes debido a que les ayuda a mejorar en las áreas donde tienen menor rendimiento y lograr a ser más productivos teniendo así la oportunidad de ser ascendidos u obtener incrementos salariales.

Al confrontar lo fundamentado, se confirma que las evaluaciones de desempeño son de vital importancia, como lo comenta Conesa & Curto (2010, p.36) es necesario utilizar ciertas herramientas en cualquier actividad de las empresas en las áreas que se desea mejorar, por lo anterior dichas evaluaciones vienen a proporcionar información puntual porque explica en que

rango óptimo de desempeño deben estar situados los objetivos para ser alcanzados y garantizar un panorama más amplio sobre el rendimiento del empleado.

Los gerentes encuestados indicaron que el 87% delegan la toma de decisiones, lo cual ha contribuido en grandes beneficios para el restaurante, ya que es importante que el empleado sea parte de la toma de decisiones dentro del área de trabajo mientras que el 13% no delegan, lo cual repercute en sobre carga de trabajo y descuido de actividades más importantes, por lo que se puede determinar que las empresas deben implementar la delegación de poder hacia el empleado para ser más eficientes. Los empleados especializados si no se les concede la libertad para tomar decisiones y actuar en su propio trabajo dejarán de contribuir al éxito de la organización. (Kaplan & Norton, 2002)

El 56% de los empleados indican que es importante que exista la delegación de poder porque al obtenerla se sienten competentes en su puesto de trabajo pudiendo demostrar las capacidades y habilidades propias y poder ser dueños del propio trabajo, con el objetivo de poder optar a un mejor puesto de trabajo y dicha delegación les permitirá poder opinar y contribuir al éxito de la empresa.

En relación con lo anterior para Alabarta, Martínez & Martínez (2011, P.175) la delegación de poder "es un sistema de trabajo en el que se delega al empleado una parte importante del poder que tradicionalmente ostentaba su jefe consiguiendo que el empleado trabaje como dueño de su propio trabajo". Por tal motivo el objetivo de la delegación de poder es buscar que los empleados sean más capaces de generar productos y servicios competitivos y rentables sin la necesidad de consultar con la autoridad inmediata, con el fin de evitar un descuido en las actividades y áreas importantes de la empresa y que exista sobrecarga laboral.

VI. CONCLUSIONES

- Se determinó que los restaurantes de comida rápida de la Ciudad de Guatemala que fueron el sujeto de estudio de esta investigación, tienen implementado el cuadro de mando integral y para efectos de esta investigación se identificó específicamente en el área de recursos humanos el uso adecuado de la herramienta desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cual se ejecuta con el personal dando como resultado el buen rendimiento del mismo y satisfacción en el área de trabajo, cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar las actividades, se encuentran en constante capacitación y motivación y son evaluados a través de los indicadores clave de desempeño, los cuales ayudan a detectar las debilidades con el objetivo de realizar las mejoras correspondientes, lo cual permite dar un servicio de calidad.

- Se determinó que los restaurantes de comida rápida, se preocupan por la satisfacción de los empleados, lo cual da como resultado un compromiso entre empleado y restaurante, generando a su vez mayor responsabilidad. Las reuniones personales de trabajo han influido de manera positiva, ayudando a que el empleado se sienta satisfecho y mantenga una mejor relación con el equipo de trabajo.

- Se identificó que la forma de compensar a los empleados de acuerdo a los sistemas existentes de los restaurantes de comida rápida, es ofreciéndoles prestaciones laborales, incentivos económicos, flexibilidad en los horarios de trabajo y oportunidades de desarrollo profesional, lo que genera que el empleado desee permanecer en el restaurante. Sin embargo para el empleado es muy importante que exista un buen ambiente laboral e interés por parte del gerente dando como resultado estabilidad laboral.

- Los factores importantes que implementan los restaurantes de comida rápida para mejorar la productividad de los empleados se realizan en las reuniones de trabajo por medio de la motivación y fomentación. Asimismo brindan jornadas de trabajo flexibles, la cual ha dado una respuesta positiva en ellos debido a que mantienen buenas relaciones interpersonales con el equipo de trabajo. Sin embargo los factores que les causaría

problemas para no ser productivos, son la mala relación con el equipo de trabajo y sobrecarga de trabajo.

- Se determinó que los restaurantes de comida rápida toman en cuenta las capacitaciones para los empleados, esto ayuda a mantenerlos en constante crecimiento laboral y profesional, ayudando también al desenvolvimiento en el trabajo. Entre algunos de los temas importantes que se dan en las capacitaciones se encuentra, el crecimiento laboral, trabajo en equipo y servicio al cliente, lo cual genera beneficios para los restaurantes ya que cuentan con personal más eficiente para dar una mejor atención a los clientes.

- Se identificó que para mantener motivados a los empleados, los restaurantes de comida rápida realizan las siguientes acciones: incentivos económicos, reconocimientos, tomar en cuenta sus opiniones, mejorar las condiciones de trabajo y coaching, esto ha generado que los empleados se sientan motivados y recompensados, impulsándolos a realizar las labores con mayor eficiencia y a que se identifiquen con el restaurante por lo que desarrollan un sentido de pertenencia.

- Se identificó que los indicadores clave de desempeño son de importancia ya que ayudan a nivel gerencial a detectar los puntos débiles del restaurante de comida rápida y empleados con el fin que las labores sean desarrolladas de manera eficiente, ayudan también a los empleados para mejorar el rendimiento contribuyéndoles a obtener un mejor beneficio y oportunidades de crecimiento. Los principales indicadores implementados son: manejo por objetivos, de comportamiento y retroalimentación de 360 grados.

- El 87% de los gerentes que delegan la toma decisiones contribuye a grandes beneficios para los restaurantes de comida rápida debido a que reduce la carga de trabajo, mientras que el 13% restante que no delega, genera un sobrecargo en las tareas y no permite agilizar el proceso de las actividades a favor de los clientes. Para los empleados la delegación es importante ya que ponen en manifiesto las habilidades y la toma de decisiones.

VII. RECOMENDACIONES

- Continuar en el área de recursos humanos con la implementación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del cuadro de mando integral por parte de la gerencia del restaurante de comida rápida, sin olvidar las reuniones de trabajo que se realizan mensualmente, porque esto contribuye a que se realice un buen uso de la herramienta, el empleado se encuentre satisfecho en su área de trabajo y se brinde un servicio de calidad.

- Seguir fomentando el interés por el empleado y que el gerente conozca las necesidades las cuales pueden ser expresadas en las reuniones de trabajo, porque esto ayuda a la relación de jefe-trabajador y mejora las actividades creando un compromiso mutuo.

- Continuar con los sistemas de compensación actuales y el adecuado ambiente laboral para motivar al empleado en la permanencia dentro del restaurante, esto ayudará a que los restaurantes de comida rápida obtengan un sólido equipo de trabajo y no se tenga rotación constante de personal, se ofrezca un servicio eficiente por medio de la experiencia y actitud del empleado.

- Continuar motivando al empleado a través de las actividades que se realizan en las reuniones y considerar la implementación de otros beneficios adicionales a los que tienen actualmente, con el fin de que este sea un plus que impulse la productividad, las relaciones interpersonales sean mejores y el rendimiento sea eficiente para evitar que exista un mal ambiente laboral que a corto plazo pueda causar conflictos y repercutir en intereses personales como colectivos.

- Disminuir el tiempo de capacitaciones a cada tres meses para estar en constante aprendizaje y crecimiento laboral, poniendo en práctica lo aprendido para mejorar el servicio al cliente. Adicional se pueden incluir más temas sobre gestión de calidad y de talento humano para mejorar la satisfacción de los clientes.

- Además de las acciones que los restaurantes de comida rápida realizan para mantener motivado al empleado, pueden programar actividades de motivación personal de dos a tres veces al año con programas que incluyan: charlas motivacionales y actividades recreativas, con el fin a que estas contribuyan a incrementar el desempeño y lograr una fidelidad entre empleado-restaurante, desarrollando un sentido de pertenencia para alcanzar los objetivos establecidos.

- Seguir implementando los indicadores claves de desempeño y realizar las evaluaciones cada seis meses, ya que los indicadores clave de desempeño son una herramienta importante que tienen como objetivo el mejorar las relaciones interpersonales y tener un panorama más abierto sobre el rendimiento del empleado y el desarrollo eficaz de las labores, lo que contribuye a lograr resultados óptimos para el restaurante. Por tal motivo es de beneficio que los restaurantes de comida rápida cuenten con indicadores clave de desempeño para conocer el desenvolvimiento tanto del restaurante como del empleado.

- Es importante que el gerente delegue la toma de decisiones para el empleado, debido a que viene a contribuir a que las actividades no se sobrecarguen en una sola persona y permita agilizar los procesos de una manera más eficiente. Además permite que el empleado tenga oportunidad para tomar decisiones y actuar en su propio trabajo lo que contribuirá con el éxito del restaurante.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Aibar, B., Lima, L. & Rodrigues, P. (2012). *El cuadro de mando integral en organizaciones publicas portuguesas: un análisis descriptivo,* 10(19), pp. 1-16.

Aibar, B., Lima, L. & Rodrigues, P. (2016). Aspectos críticos del cuadro de mando integral: un análisis bibliográfico. Revista electrónica de estrategia & negocio, 9(3), pp. 264-265.

Alabarta, E., Martínez R. & Martínez V. (2011) *Como gestionar una pyme mediante el cuadro de mando* (2ª. Ed). España: Gestión 2000.

Alles, M. (2006). *Selección para competencias.* Buenos Aires, Argentina: Granica.

Amendola, L. (2006). *Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos.* Valencia: UPV

Anónimo (2015). *La gestión integrada de recursos humanos con balanced scorecard. Recuperado de* https://www.isotools.org/2015/08/25/la-gestion-integrada-de-recursos- humanos-con-balanced-scorecard/

Anónimo, (2016). *Las cadenas concentran ya un tercio del mercado de restaurantes.* Empresa actual. Recuperado de: https://www.empresaactual.com/cadenas-de-restaurantes/

Antonio, (2010). *Nociones básicas de restauranteria.* Recuperado de http://tallerdeturismopractico2.blogspot.com/

APC, (2014). Asociación para el progreso de las comunicaciones. Recuperado de https://www.apc.org/es/glossary/term/201

Ayuso, F. & Ruiz, M. (2010). *Planes de emergencias y dispositivos e riesgos previsibles*. Madrid: Arán.

Bachs, E. (2003). *Enciclopedia práctica, profesional de turismo, hoteles, restaurantes.* Barcelona: Grupo Océano.

Baraybar, F. (2010). *El cuadro de mando integral* (balanced scorecard). Madrid: Esic.

Black, J., Hitt, M. & Porter, L. (2006) *Administración.* (9ª. Ed). México: Pearson.

Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral.* Madrid: UNED.

Calel, A. (2014). *Indicadores no financieros del cuadro de mando integral para la subdirección administrativa financiera de la dirección departamental de educación Guatemala sur.* Tesis, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Carrasco, J. (2004). *Una didáctica para hoy como enseñar mejor.* Madrid: Rialp.

Casares, E. & Sarries, L. (2008). *Buenas practicas de recursos humanos.* Madrid: ESIC.

Chiang, M., Martín, M. & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.* Madrid: R.B. servicios editoriales.

Chiavenato, I. (2004). *Administración en los nuevos tiempos.* Bogotá, Colombia: Mc-Graw Hill.

Conesa, J. & Curto, J. (2010). *Introducción al business intelligence.* Barcelona: UOC.

Coquillat, D. (2017). *Más de 50 años de evolución en la imagen de los fast food.* Recuperado de: https://www.diegocoquillat.com/la-historia-en-imagenes-de-las-principales-cadenas-de-restaurantes-americanas/

Coulter, M. & Robbins, S. (2005). *Administración (8ª. Ed).* México: Pearson.

Dardón, B. (2015, 17 de julio). *Guatemaltecos prefieren locales de comida rápida.* La prensa libre. Recuperado de http://www.prensalibre.com/economia/prefieren-locales-de-comida-rapida.

Dávila, A. (1999). *El Cuadro de mando integral. Nuevas herramientas de control: Revista de antiguos alumnos pp. 37-40*. Madrid, España: IESE.

Escobar, V. (2008). *El balanced scorecard y el alcance de su implementación en el área de recursos humanos.* Tesis, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Fernández, A. (2001). *El balanced scorecard, ayudando a implementar la estrategia. Revista de antiguos alumnos* pp. 32-40. España: IESE.

Fernández, A. (2004). *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral.* España: Idepa.

Fernández, V. (2006). *Desarrollo de sistemas: una metodología basada en el modelado.* Barcelona: UPC.

Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad.* México: Pax.

Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral.* México: Pearson.

Gándara, N. (2016). *En Guatemala se inauguran 60 restaurantes nuevos diarios.* La prensa libre. Recuperado de http://www.prensalibre.com/economia/economia/aumenta-sector-de-restaurantes

Gilli. J. (2011). *Ética y empresa: valores y responsabilidad social en la gestión.* Buenos Aires, Argentina: Granica.

Guzmán, P. (2012). *Cuadro de mando integral (balanced scorecard) para una empresa agroindustrial de Guatemala.* Tesis, Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

Kaplan, R. & Norton, D. (1997). *Cuadro de mando integral.* Estados Unidos de Norteamérica: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. & Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral*. (2ª. Ed.). Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan R. & Norton D. (2009). *El cuadro de mando integral* (3ª. Ed). Barcelona*: Gestión 2000.*

Keller, K. & Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing. (12ª. Ed.).* México: Pearson.

López, A. (s.f.). *Balanced Scorecard*. Recuperado de http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/000f2.htm.

López, E. (2011). *Planeación estratégica y balanced scorecard como proceso de crecimiento de una empresa dedicada a la prestación de servicios en Guatemala.* Tesis, Universidad Mariano Gálvez de Guatemala. Guatemala.

Meza, A. (2014). *Diseño de investigación en la gestión de los procesos administrativos basados en el cuadro de mando integral para el funcionamiento de una empresa fabricante de fertilizantes edáficos.* Tesis, Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

Montoya, C. (2011). *El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa, 15(2), pp. 10-12.*

Morales, M. (2013). *Analítica web para empresas: arte, ingenio y anticipación.* Barcelona: UOC.

Muñoz, J. (2004). *La gestión integrada: calidad, seguridad y medio ambiente.* Navarra: Serforem.

Olve, N., Roy, J. & Wetter, M. (2000) *Implantando gestionando el cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.* Madrid: Pirámide.

Ramírez, C. et al. (2010). *El balanced scorecard como herramienta metodológica para evaluar la gestión en la unidad de compras en el municipio de Medellín.* Tesis, Universidad de Medellín. Colombia.

Real Academia Española. (2005). *Diccionario panhispánico de dudas* (22ª. Ed). Recuperado de http://lema.rae.es/dpd/srv/search?key=restaurante

Rivera, J. (2010). *Gestión de la responsabilidad social corporativa.* España: Netbiblo.

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación.* (6ª. Ed.). México: McGraw-Hill.

Silíceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal.* México: Limusa.

Solórzano, A. (2014). *Propuesta de implementación del balanced scorecard (bsc) o cuadro de mando integral (cmi) para medir la gestión de recursos financieros y humanos en la empresa editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca.* Tesis, Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador.

Universidad Pablo Olavide, (2013). *Dirección de centro de informática y comunicaciones: Planificación estratégica y operativa.*

Werther, W., Davis, K. (2008). *Administración de personal y recursos humanos.* (6ª. Ed.). México: Mc Graw-Hill.

IX. ANEXOS

1. Cuadro medición de variables (Gerentes de restaurantes de comida rápida)

Cuadro de medición de variables (Gerentes de restaurantes de comida rápida)

Variable: Recursos Humanos

INDICADOR	SUBINDICADOR	FORMA DE MEDIRLO	INSTRUMENTO	RESPONSABLE
RECURSOS HUMANOS	INFORMACIÓN GENERAL	Género	CUESTIONARIO	GERENTES DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA
		Edad		
		¿Hace cuánto tiempo labora para la empresa?		
		¿Nivel de escolaridad?		
	SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS	¿Qué métodos se usan para determinar la satisfacción del empleado?		
		¿Con qué frecuencia se reúne con los empleados para conocer si se encuentran satisfechos dentro de la empresa?		
		¿Cómo es la relación que maneja con los empleados ?		
	RETENCION DE LOS EMPLEADOS	¿Qué sistemas de compensación existe en la empresa para retener a sus empleados?		
		¿Qué acciones ha tomado la empresa específicamente para aumentar la retención de personal en los últimos 24 meses?		
		De las siguientes opciones identifique, ¿Cuáles son los principales atractivos que la empresa ofrece al empleado para su retención?		
	PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS	¿Considera usted que la experiencia de las personas es un factor importante para desempeñar sus labores dentro de la empresa?		
		Para mejorar la productividad de la empresa, valore la incidencia que considera que tienen los siguientes factores		
		¿Qué medidas utilizan para incentivar la productividad del empleado?		
	CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS	¿Cada cuánto tiempo capacita a los empleados?		
		¿Qué temas de capacitación le brinda a los empleados?		
		¿Por qué cree que es importante capacitar a los empleados?		
		¿Considera que las capacitaciones deben ser obligatorias para los empleados?		

Cuadro de medición de variables (Gerentes de restaurantes de comida rápida)

Variable: Recursos Humanos

INDICADOR	SUBINDICADOR	FORMA DE MEDIRLO	INSTRUMENTO	RESPONSABLE
RECURSOS HUMANOS	MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS	¿Cómo hace para mejorar la motivación y el apoyo hacia el trabajador?	CUESTIONARIO	GERENTES DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA
		¿Qué métodos utiliza para mejorar la motivación del personal?		
		¿Qué busca la empresa con la motivación de sus empleados?		
	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	¿Qué tipo de evaluación de desempeño se realiza dentro de la empresa?		
		¿Qué tan importante son los indicadores clave de desempeño dentro de la empresa?		
		¿Cada cuánto es importante realizar las evaluación del desempeño a los empleados?		
		¿Qué requerimientos busca la empresa a través de las evaluaciones clave de desempeño a los empleados?		
	DELEGACIÓN DE PODER	¿Está de acuerdo en que exista delegación de poder para el empleado?		
		¿Dentro de la empresa existe delegación de poder para el empleado?		
		¿ Cómo ha sido la efectividad al existir la delegación de poder para el empleado?		
		¿Cómo ha sido la efectividad al no existir la delegación de poder para el empleado?		

2. Cuadro medición de variables (Empleados de restaurantes de comida rápida)

Cuadro de medición de variables (Empleados de restaurantes de comida rápida)

Variable: Recursos Humanos

INDICADOR	SUBINDICADOR	FORMA DE MEDIRLO	INSTRUMENTO	RESPONSABLE
RECURSOS HUMANOS	INFORMACIÓN GENERAL	Género	CUESTIONARIO	EMPLEADOS DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA
		Edad		
		¿Hace cuánto tiempo labora para la empresa?		
		¿Cuál es su nivel de escolaridad?		
		¿En que puesto labora actualmente?		
	SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS	¿Qué tan satisfecho se siente de ser parte de una gran empresa?		
		¿Qué tan satisfecho se siente por el trato que recibe dentro de la empresa?		
		¿Qué tan satisfecho se siente por el sueldo y las prestaciones que recibe?		
	RETENCION DE LOS EMPLEADOS	¿El hecho de recibir prestaciones de ley determina o determinaría su decisión de permanecer dentro de la empresa?		
		Independientemente, bajo que términos se encuentra laborando en la empresa ¿Que compensaciones adicionales recibe de las siguientes?		
		¿Cuál cree usted que provee mayor seguridad de estabilidad laboral?		
		. ¿Cuál seria la principal razón para que usted abandone la empresa?		
	PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS	¿Es un factor importante la experiencia de las personas para desempeñar sus labores?		
		¿Cuál es el factor que le causaría más problemas para no ser productivo dentro de la empresa?		
		¿De los siguientes factores, que influye para ser más productivos a la hora de trabajar?		
	CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS	¿Cree usted que las capacitaciones deben ser obligatorias?		
		¿Considera usted que las capacitaciones que le brinda la empresa lo benefician para su desempeño laboral?		
		¿Cree usted que la empresa demuestra interés para su desarrollo personal?		

Cuadro de medición de variables (Empleados de restaurantes de comida rápida)

Variable: Recursos Humanos

INDICADOR	SUBINDICADOR	FORMA DE MEDIRLO	INSTRUMENTO	RESPONSABLE
RECURSOS HUMANOS	MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS	¿Se siente motivado dentro de la empresa?	CUESTIONARIO	EMPLEADOS DE RESTURANTES DE COMIDA RÁPIDA
		¿Su jefe se preocupa por su superación?		
		¿Recibe incentivos por realizar bien su trabajo?		
		¿El ambiente de trabajo lo motiva a trabajar?		
		¿La empresa se preocupa por su bienestar?		
	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	¿Existe en la empresa algún tipo de mecanismo formal para evaluar el desempeño del empleado?		
		¿Cada cuánto considera que se debería de realizar evaluaciones de desempeño?		
		Valore la relevancia que tiene para usted los sistemas de evaluación de desempeño		
	DELEGACIÓN DE PODER	¿Considera importante la delegación de poder hacia el empleado?		
		¿Cuál es la importancia que usted sea dueño de su propio trabajo?		
		¿Está de acuerdo en que exista delegación de poder para el empleado?		

3. FICHA TÉCNICA GERENTES DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA

Titulo del instrumento:

Cuestionario dirigido a los gerentes de restaurantes de comida rápida de la ciudad de Guatemala.

Autor: Dany Leonel Gómez Dominguez.

Dirigido a: Gerentes de restaurantes de comida rápida ubicados en la ciudad capital de Guatemala.

Que mide:

- Satisfacción, retención, productividad, capacitación y motivación de los empleados.
- Indicadores clave de desempeño.
- Delegación de poder.

Validación:

En la validación de los instrumentos se consulto como a experto a:

- Expertos en tema relacionados a recursos humanos.
- Expertos en el tema de empleados, indicadores clave de desempeño y delegación de poder.
- Prueba piloto.

Objetivo

Conocer los elementos que se han implementado en el área de recursos humanos desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del cuadro de mando integral en los restaurantes de comida rápida de la Ciudad de Guatemala.

Descripción del instrumento:

El instrumento consta de 28 preguntas abiertas y cerradas (Ver anexo 3), de tipo estructuradas con selección múltiple, dicotómicas y escalas de Likert, con el fin de medir la satisfacción, retención, productividad, capacitación, motivación de los empleados, indicadores clave de desempeño y delegación de poder.

Las preguntas 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 27 y 28; son de selección múltiple en donde los gerentes pueden seleccionar la que más ajuste a ellos. Las preguntas 1, 17 y 26 son dicotómicas debido a que solo existen dos alternativas a elegir. La pregunta 22 es abierta en donde los gerentes pueden explicar más a profundidad.

Que mide cada pregunta:

- Información general del sujeto: es medido por las preguntas 1, 2, 3 y 4
- Satisfacción de los empleados: es medido por las preguntas 5, 6 y 7
- Retención de los empleados: es medido por las preguntas 8, 9 y 10
- Productividad de los empleados: es medido por las preguntas 11, 12 y 13
- Capacitación de los empleados: es medido por las preguntas 14, 15, 16 y 17
- Motivación de los empleados: es medido por las preguntas 18, 19 y 20
- Indicadores clave de desempeño: es medido por las preguntas 21, 22, 23 y 24
- Delegación de poder: es medido por las preguntas 25, 26, 27, y 28

Anexo No. 3

CUESTIONARIO DIRIGIDO A GERENTES DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA

Presentación: Mi nombre es Dany Gómez, soy estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar. Estoy realizando la investigación titulada El *recurso humano desde la perspectiva de aprendizaje en el cuadro de mando integral en restaurantes de comida rápida en la ciudad de Guatemala,* es de gran interés para mí recopilar toda la información necesaria para cumplir con el objetivo de estudio.

Objetivo: El objetivo de este cuestionario es obtener información necesaria para la realización de esta investigación, con el fin de efectuar un estudio sobre el impacto de la implementación del cuadro de mando integral en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en relación a los empleados.

Instrucciones: A continuación se realizan una serie de preguntas a las cuales quisiera contestar de la forma más confiable. De antemano agradezco su colaboración.

I. Información general

1. Género

Masculino	
Femenino	

2. Edad

20 – 25 años	
26 – 30 años	
31 – 35 años	
36 – 40 años	
41 - 45 años	
45 ó más	

3. ¿Hace cuánto tiempo que labora para la empresa?

Menos de 1 año	De 1 a 2 años	De 2 a 3 años	3 años o más

4. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

Ninguna	
Primaria	
Secundaria	
Bachillerato	
Licenciatura	
Posgrado	

II. Preguntas

Serie 1 (Satisfacción de los empleados)

Marque con una "x" en la casilla que se ajuste más para usted.

5. ¿Qué métodos se usan para determinar la satisfacción del empleado?
Puede seleccionar más de 1.

Comunicación personal con los empleados	
Entrevistas	
Encuestas	
Ninguno	
Otros (Especificar)	

6. ¿Con qué frecuencia se reúne con los empleados para determinar si se encuentran satisfechos dentro de la empresa?

A diario	Cada semana	Cada mes	Cada año	Nunca

7. ¿Cómo es la relación que maneja con los empleados?

Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena

Serie 2 (Retención de los empleados)

Marque con una "x" en la casilla que se ajuste más para usted.

8. ¿Qué sistemas de compensación existe en la empresa para retener a sus empleados?
Puede seleccionar más de 1.

Incentivos económicos	
Incentivos no económicos	
Sueldos en especie	
Bonos	
Otros (Especificar)	

9. ¿Qué acciones ha tomado la empresa específicamente para aumentar la retención de personal en los últimos 24 meses?
Puede seleccionar más de 1.

Mejorar la flexibilidad de horarios de trabajo	
Aumento de salario base	
Mayor opciones en los beneficios	
Oportunidades de desarrollo de carrera	
Mejoramiento de la comunicación interna	
Otros (Especificar)	

10. De las siguientes opciones identifique, ¿Cuáles son los principales atractivos que la empresa ofrece al empleado para su retención?
Puede seleccionar más de 1.

Oportunidades de desarrollo profesional	
Oportunidades de ascenso laboral	
Oportunidades de ascenso salarial	
Seguridad Laboral	
Buen ambiente laboral	
Cultura organizacional	
Otros (Especificar)	

Serie 3 (Productividad de los empleados)

Marque con una "x" en la casilla que se ajuste más para usted.

11. ¿Considera usted que la experiencia de las personas es un factor importante para desempeñar sus labores dentro de la empresa?

Siempre	La mayoría de las veces sí	Algunas veces sí, algunos veces no	La mayoría de las veces no	Nunca

12. Para mejorar la productividad de la empresa, valore la incidencia que considera que tienen los siguientes factores

Factores	Ninguna	Poca	Bastante	Mucha
Mejoras tecnológicas				
Liderazgo desde los puestos directivos				
Fijación de objetivos a alcanzar				
Cultura organizacional (valores, transparencia en la gestión, etc.)				
Aspectos organizativos (tipo de estructura o definición de procesos)				

13. ¿Qué medidas utilizan para incentivar la productividad del empleado?
Puede seleccionar más de 1

Jornadas de trabajo flexibles	
Evaluaciones de satisfacción	
Tecnología actualizada	
Fomentar el trabajo en equipo	
Llevar a cabo reuniones de trabajo	
Motivando el equipo de trabajo	

Serie 4 (Capacitación de los empleados)

Marque con una "x" en la casilla que se ajuste más para usted.

14. ¿Cada cuánto tiempo capacita a los empleados?

0 a 3 meses	3 a 6 meses	6 a 12 meses	Más de 12 meses

15. ¿Qué temas de capacitación le brinda a los empleados?
Puede seleccionar más de 1.

Crecimiento personal	
Trabajo en equipo	
Gestión y talento humano	
Servicio al cliente	
Ventas	
Gestión de calidad	

Otra (especificar)	

16. ¿Por qué cree que es importante capacitar a los empleados?
Puede seleccionar más de 1.

Para que el personal realice sus tareas adecuadamente	
Incentivar al empleado, para el crecimiento profesional y personal	
Menor grado de absentismo	
Refuerza la relación que tiene con la empresa	
La competencia es alta y se necesita un personal eficaz	

17. ¿Considera que las capacitaciones deben ser obligatorias para los empleados?

Sí	No

Serie 5 (Motivación de los empleados)

Marque con una "x" en la casilla que se ajuste más para usted.

18. ¿Cómo hace para mejorar la motivación y el apoyo hacia el trabajador?
Puede seleccionar más de 1.

Mejorando las condiciones de trabajo	
Realizando actividades recreativas	
Promocionando un ambiente de trabajo positivo	
Plan de aprendizaje y desarrollo	
Coaching	
Cambios laterales	
Retroalimentaciones	

19. ¿Qué métodos utiliza para mejorar la motivación del personal?
Puede seleccionar más de 1.

Ambientes de trabajo seguros y cómodos	
Celebración por los avances profesionales	
Incentivos económicos	
Reconocimientos	
Implementando políticas flexibles	
Tomándolos en cuenta	
Otros (Especificar)	

20. ¿Qué busca la empresa con la motivación de sus empleados?
Puede seleccionar más de 1.

Crear un equipo de trabajo sólido	
Respeto mutuo	
Mejorar la comunicación entre empleados y empresa	
Mayor competitividad empresarial	
Mayor rendimiento laboral	
Menor inconvenientes para la empresa	

Serie 6 (Indicadores Clave de desempeño)

Marque con una "x" en la casilla que se ajuste más para usted.

21. ¿Qué tipo de evaluación de desempeño se realiza dentro de la empresa?

Retroalimentación de 360 grados	
Manejo por objetivos	
Escala de calificación	
De comportamiento	
Desestructurado	
Ranking directo	
Comparación de pares	
Psicológicas	
Otros (Especificar)	

22. ¿Qué tan importante son los indicadores claves del desempeño dentro de la empresa?

---

23. ¿Cada cuánto es importante realizar las evaluación del desempeño a los empleados?

0 a 3 meses	3 a 6 meses	6 a 12 meses	Más de 12 meses

24. ¿Qué requerimientos busca la empresa a través de las evaluaciones clave de desempeño a los empleados?
Puede seleccionar más de 1.

Capacitación	
Productividad	
Ascensos	
Despidos	
Otros (especificar)	

Serie 7 (Delegación de poder)

Marque con una "x" en la casilla que se ajuste más para usted.

25. ¿Está de acuerdo en que exista delegación de poder para el empleado?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

26. ¿Dentro de la empresa existe delegación de poder para el empleado?
Si su respuesta es si, pasar a la pregunta 27; si su respuesta es no, pasar a la pregunta 28

Sí	No

27.¿ Cómo ha sido la efectividad al existir la delegación de poder para el empleado?

Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena

28. ¿Cómo ha sido la efectividad al no existir la delegación de poder para el empleado?

Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena

4. FICHA TÉCNICA EMPLEADOS DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA

Titulo del instrumento:

Cuestionario dirigido a empleados de los restaurantes de comida rápida de la ciudad de Guatemala.

Autor: Dany Leonel Gómez Dominguez.

Dirigido a: Empleados de los restaurantes de comida rápida de la ciudad capital de Guatemala.

Que mide:

- Satisfacción, retención, productividad, capacitación y motivación de los empleados.
- Indicadores clave de desempeño.
- Delegación de poder.

Validación:

En la validación de los instrumentos se consulto como a experto a:

- Expertos en tema relacionados a recursos humanos.
- Expertos en el tema de empleados, indicadores clave de desempeño y delegación de poder.
- Prueba piloto.

Objetivo

Conocer los elementos que se han implementado en el área de recursos humanos desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del cuadro de mando integral en los restaurantes de comida rápida de la Ciudad de Guatemala

Descripción del instrumento:

El instrumento consta de 29 preguntas abiertas y cerradas (Ver anexo 4), de tipo estructuradas con selección múltiple, dicotómicas y escalas de Likert, con el fin de medir la satisfacción, retención, productividad, capacitación, motivación de los empleados, indicadores clave de desempeño y delegación de poder.

Las preguntas 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29; son de selección múltiple en donde los empleados pueden seleccionar la que más se ajuste a ellos. Las preguntas 1, 9, 16, y 24 son dicotómicas debido a que solo existen dos alternativas a elegir. La pregunta 12 es abierta en donde los empleados pueden explicar más a profundidad.

Que mide cada pregunta:

- Información general del sujeto: es medido por las preguntas 1, 2, 3, 4 y 5
- Satisfacción de los empleados: es medido por las preguntas 6, 7 y 8
- Retención de los empleados: es medido por las preguntas 9, 10, 11 y 12
- Productividad de los empleados: es medido por las preguntas 13, 14 y 15
- Capacitación de los empleados: es medido por las preguntas 16, 17 y 18
- Motivación de los empleados: es medido por las preguntas 19, 20, 21, 22 y 23
- Indicadores clave de desempeño: es medido por las preguntas 24, 25, y 26
- Delegación de poder: es medido por las preguntas 27, 28 y 29

Anexo No. 4

CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPLEADOS DE RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA

Presentación: Mi nombre es Dany Gómez, soy estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar. Estoy realizando la investigación titulada El *recurso humano desde la perspectiva de aprendizaje en el cuadro de mando integral en restaurantes de comida rápida en la ciudad de Guatemala,* es de gran interés para mí recopilar toda la información necesaria para cumplir con el objetivo de estudio.

Objetivo: El objetivo de este cuestionario es obtener información necesaria para la realización de esta investigación, con el fin de efectuar un estudio sobre el impacto de la implementación del cuadro de mando integral en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en relación a los empleados.

Instrucciones: A continuación se realizan una serie de preguntas a las cuales quisiera contestar de la forma más confiable. De antemano agradezco su colaboración.

I. Información general

1. Género

Masculino	
Femenino	

2. Edad

20 – 25 años	
26 – 30 años	
31 – 35 años	
36 – 40 años	
41 - 45 años	
45 o más	

3. ¿Hace cuánto tiempo que labora para la empresa?

Menos de 1 año	De 1 a 2 años	De 2 a 3 años	3 años o más

4. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

Ninguna	
Primaria	
Secundaria	
Bachillerato	
Licenciatura	
Posgrado	

5. ¿En que puesto labora actualmente?

Cajero	
Encargado de turno	
Cocinero	
Mesero	
Jefe de cocina	
Auxiliar de cocina	
Limpieza	
Repartidor	
Otros (Especificar)	

II. Preguntas

Serie 1. (Satisfacción)

Marque con una "x" en la casilla que se ajuste más para usted.

Preguntas	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
¿Qué tan satisfecho se siente de ser parte de una gran empresa?					
¿Qué tan satisfecho se siente por el trato que recibe dentro de la empresa?					
¿Qué tan satisfecho se siente por el sueldo y las prestaciones que recibe?					

Serie 2. (Retención)

Marque con una "x" en la casilla que se ajuste más para usted.

9. ¿El hecho de recibir prestaciones de ley determina o determinaría su decisión de permanecer dentro de la empresa?

Sí	No

10. ¿Qué compensaciones adicionales lo harían permanecer dentro de la empresa?
Puede seleccionar más de 1.

Celular	
Gasolina	
Parqueo	
Bonos especiales	
Pago cursos sugeridos	
Capacitaciones	
Otros (Especificar)	

11. ¿Cuál cree usted que le provee mayor seguridad de estabilidad laboral?

Premios y reconocimientos	
Incremento en ventas	
Buenas relaciones interpersonales con el equipo de trabajo	
Aportar constantemente ideas en mejoras de aspectos	
Otros (Especificar)	

12. ¿Cuál seria la principal razón para que usted abandone la empresa?

Serie 3 (Productividad)

Marque con una "x" en la casilla que se ajuste más para usted.

13. ¿Es un factor importante la experiencia de las personas para desempeñar sus labores?

Siempre	La mayoría de veces sí	Algunas veces si, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca

14.¿Cuál es el factor que le causaría más problemas para no ser productivo dentro de la empresa
Puede seleccionar más de 1.

Malas instalaciones	
Mala relación con el equipo de trabajo	
Liderazgo deficiente dentro de la organización	
Poca capacitación	
Mala Cultura	
Salud personal	
Problemas personales fuera de la organización que afecten su productividad	

15. ¿De los siguientes factores, que influye para ser más productivos a la hora de trabajar?
Puede seleccionar más de 1.

Buen ambiente de trabajo	
Disponibilidad de recursos	
Buena relación con el equipo de trabajo	
Edad	
Experiencia	
Estándares de trabajo	
Capacitaciones periódicas	

Serie 4 (Capacitación)

Marque con una "x" en la casilla que se ajuste más para usted.

16. ¿Cree usted que las capacitaciones deben ser obligatorias?

Si	No

17. ¿Considera usted que las capacitaciones que le brinda la empresa lo benefician para su desempeño laboral?

Siempre	La mayoría de las veces si	Algunas veces si, algunos veces no	La mayoría de las veces no	Nunca

18. ¿Cree usted que la empresa demuestra interés para su desarrollo personal?

Siempre	La mayoría de veces sí	Algunas veces si, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca

Serie 5 (Motivación)

Marque con una "x" en la casilla que se ajuste más para usted.

Preguntas	Siempre	La mayoría de las veces si	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
¿Se siente motivado dentro de la empresa?					
¿Su jefe se preocupa por su superación?					
¿Recibe incentivos por realizar bien su trabajo?					
¿El ambiente de trabajo lo motiva a trabajar?					
¿La empresa se preocupa por su bienestar?					

Serie 6. (Indicadores clave de desempeño)

Marque con una "x" en la casilla que se ajuste más para usted

24. ¿Existe en la empresa algún tipo de mecanismo formal para evaluar el desempeño del empleado?

Si	No

25. ¿Cada cuánto considera necesario que se deberían de realizar evaluaciones de desempeño?

0 a 3 meses	3 a 6 meses	6 a 12 meses	Más de 12 meses

26. Valore la relevancia que tiene para usted los sistemas de evaluación de desempeño

Sin importancia	Casi sin importancia	Sin opinión alguna	Poco importante	Muy importante

Serie 7 (Delegación de poder)

Marque con una "x" en la casilla que se ajuste más para usted

Pregunta	Sin importancia	Casi sin importancia	Sin opinión alguna	Poco importante	Muy importante
¿Considera importante la delegación de poder hacia el empleado?					
¿Cuál es la importancia que usted sea dueño de su propio trabajo?					

29. ¿Está de acuerdo en que exista delegación de poder para el empleado?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Anexo No. 5
GLOSARIO DE TÉRMINOS

A continuación se encuentra un listado de los términos más relevantes que se localizan en el presente trabajo de investigación, con su respectiva definición. Además cada término cuenta con un número entre paréntesis que indica el número de página en donde fue utilizado ese término.

Absentismo: Abandono habitual del desempeño de funciones y deberes propios de un cargo. (27)

Automatización: Convertir ciertos movimientos en movimientos automáticos o indeliberados. (32)

Ciclo de caja: Es el tiempo que transcurre entre el momento en que se efectúan las salidas de efectivo, hasta el momento de la recuperación del mismo. (21)

Coadyuva: Contribuir o ayudar a que algo se realice o tenga lugar. (7)

Cohesión: Unión o relación estrecha entre personas o cosas. (64)

Comedores: Establecimiento destinado para servir comidas a personas determinadas y a veces al público. (13)

Coordinadora departamento físico: Persona encargada que tiene como misión gestionar todas las actividades deportivas de un establecimiento. (8)

Efectividad: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. (71)

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. (107)

Encuesta postal: Consiste en enviar por correo electrónico un cuestionario a las personas que constituyen una muestra con la esperanza de que por la misma vía lo devuelvan completado. (11)

Estrategia corporativa: Es la que define el alcance de la organización en lo que respecta a las industrias en las que compite. (9)

Evidencia empírica: Información adquirida a través de la observación o de la experimentación. (11)

Feria alimenticia: Evento que abarca todos aquellos aspectos técnicos, profesionales y formativos que están vinculados al desarrollo de la buena cocina en un país. (12)

Fertilizantes edáficos: Compuesto cuyo objetivo es obtener altos rendimientos y calidad en las cosechas de las plantas. (9)

Fomentación: Favorecer de algún modo que una acción se desarrolle o que aumente un aspecto positivo de ella. (54)

Indicadores de logro: Medida que permite ir observando el avance en el cumplimiento del desarrollo de capacidades. (19)

Indicadores financieros: Medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual. (7)

Indicadores no financieros: Medidas que sirven para gestionar las estrategias basadas en la calidad, contribuyendo favorablemente en su implantación y en la obtención de un mayor rendimiento empresarial. (7)

Índice de fuerza relativa: Indicador que muestra la fuerza del precio mediante la comparación de los movimientos individuales al alza o a la baja de los sucesivos precios de cierre. (21)

Mapa estratégico: Representación gráfica de la estrategia de una organización y describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto. (10)

Objetivos estratégicos: Objetivos planteados por una organización para lograr determinadas metas a largo plazo (11)

Objetivos organizacionales: Objetivos que la organización intenta lograr para el futuro. (7)

Palancas de valor: Supuesto de desempleo del negocio que cuando es modificado, tiene impacto significativo en el valor económico del negocio. (32)

Plan estratégico: Herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión. (8)

Producto interno bruto (PIB): Indicador económico que refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un país en un determinado periodo de tiempo. (7)

Restaurante conveniente: Se caracteriza por su servicio rápido, precio de los alimentos suele ser económico y la limpieza del establecimiento intachable. (12)

Restaurante de especialidades: Se caracteriza por ofrecer una variedad limitada o estilo de cocina, ya sean mariscos, aves, carnes o pastas, entre otros posible. (12)

Restaurante familiar: Se caracteriza por servir alimentos sencillos a precios moderados, accesibles a la familia, además por pertenecer a cadenas, o bien, son operados bajo una franquicia consistente en arrendar el nombre y sistema de una organización. (12)

Restaurante Gourmet: Se caracteriza por ofrecer platillos que atraen a personas aficionadas a comer platillos delicados. El servicio y los precios están de acuerdo con la calidad de la comida, por lo que estos restaurantes son los más caros. (12)

Restaurantes causales: Se caracteriza por ubicarse en lugares cómodos, modernos, pero familiares y agradables, además de un ambiente de diversión, emoción y celebración. (13)

Tiendas de conveniencia: Son aquellos comercios que cuentan con un amplio surtido de productos, centrado en bebidas, alimentación, productos de estanco, bazar, entre otros y por lo general están abiertos las 24 horas del día. (13)

Valor económico agregado: Importe que queda en una empresa una vez cubiertas la totalidad de los gastos y la rentabilidad mínima proyectada o estimada. (21)

Vectores estratégicos: Grupo de objetivos interrelacionados que definen y comunican un elemento crítico de la estrategia. (32)