

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



“FOMENTO DEL EMPODERAMIENTO PARA LA EFECTIVA TOMA DE  
DECISIONES Y RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR  
RESTAURANTES”

**MONOGRAFÍA**

**PRESENTADO POR:**

JOSÉ ANDRÉS RODRÍGUEZ FUENTES	L10803
JOSÉ DAVID ORELLANA DÍAZ	L10803
RAMÓN KEVIN LEIVA REYES	L10803

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE 2025

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector:** M.Sc. Juan Rosa Quintanilla  
**Vicerrector Académico:** Dra. Evelyn Beatriz Farfán  
**Secretario General:** Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decana:** Licda. Celina Amaya de Calderón  
**Secretario:** Lic. Juan Pablo Marín

## **DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

M.Sc. Abraham Vásquez Sánchez

## **COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN**

Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera

## **COORDINADOR DE PROCESOS DE GRADUACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Lic. David Mauricio Lima Jaco

## **TRIBUNAL EVALUADOR**

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez  
Lic. Segismundo Hedilberto Chacón López  
Lic. Eduardo Antonio Delgado Ayala (Docente  
Asesor)

# ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: GENERALIDADES, ANTECEDENTES Y TIPOS DE EMPODERAMIENTO Y RESTAURANTES	1
1.1.    Importancia del capítulo	1
1.2.    Objetivo del capítulo	1
1.3.    Planteamiento de problema	1
1.3.1.    Antecedentes del problema	1
1.4.    Enunciado del problema	3
1.4.1.    Pregunta general	3
1.4.2.    Preguntas específicas	3
1.4.3.    Objetivos de la investigación	4
1.4.3.1.    Objetivo general	4
1.4.3.2.    Objetivos específicos	4
1.5.    Marco teórico, conceptual, técnico y legal	4
1.5.1.    Conceptos, origen y evolución de los restaurantes	4
1.5.2.    Clasificación de los restaurantes	8
1.5.3.    Historia de los restaurantes en El Salvador	12
1.5.4.    Clasificación de los restaurantes en El Salvador.	12
1.5.5.    Participación del rubro restaurante en la economía del país.	14
1.5.6.    Origen del empoderamiento	15

1.5.7.	Conceptos de autores	15
1.5.8.	Generalidades de sistemas y Proceso	20
1.5.9.	Generalidades del Empoderamiento	23
1.5.10.	Generalidades del rendimiento laboral	32
1.5.11.	Normativa Legal	36
1.5.12.	Normativa Técnica	38
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN		39
2.1.	Importancia del capítulo	39
2.2.	Objetivo del capítulo	39
2.3.	Tipo de estudio	39
2.3.1.	Deductivo	39
2.4.	Unidades de análisis	40
2.5.	Objeto de la investigación	40
	Pupusería Suiza	40
	Restaurante Maurita	41
	Café Santa Cruz	42
	Restaurante Kiosko San Francisco	43
2.6.	Hipótesis de trabajo	43
2.7.	Determinación de variables	43
2.8.	Técnica de investigación	44
2.8.1.	Entrevista estructurada	44
2.8.2.	Análisis de documentos	44

2.9.	Instrumentos de investigación	44
2.9.1.	Guion de entrevista	44
2.9.2.	Operacionalización de variables y diseño de guion de entrevista	44
2.10.	Diagnóstico de investigación	49
2.10.1.	Diagnóstico de investigación:	49
2.10.1.1.	Trabajo en equipo.	49
2.10.1.2.	Creatividad e iniciativa del empleado	49
2.10.1.3.	Riesgo y responsabilidad del empleado	50
2.10.1.4.	Confianza del empleado	51
2.10.1.5.	Producción y productividad	52
2.10.2.	Conclusiones	53
2.10.3.	Recomendaciones	53
CAPÍTULO III: GUÍA DE APLICACIÓN DEL EMPODERAMIENTO		55
3.1.	Objetivos del capítulo	55
3.1.1.	Objetivo general	55
3.1.2.	Objetivos específicos	55
3.2.	Empoderamiento	55
3.3.	Perspectivas o tipos de empoderamiento	56
3.4.	Requisitos del empoderamiento	57
3.5.	Ventajas del empoderamiento	58
3.6.	Pasos para aplicar el empoderamiento	58
3.6.1.	Analizar la organización	59

3.6.2. Diseñar estructuras organizacionales.	61
3.6.3. Delimitar funciones y responsabilidades de puestos.	65
3.6.4. Diseñar políticas	66
3.6.5. Implantar cultura organizacional	70
3.6.6. Formación continua de los equipos de trabajo.	71
3.6.7. Establecer controles y evaluaciones	72
3.6.8. Mejora continua	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
ANEXOS	89

### **Índice de tablas**

Tabla 1 Definiciones de restaurantes	5
Tabla 2 Historia de los restaurantes	6
Tabla 3 Historia de los restaurantes	7
Tabla 4 Historia de los restaurantes	8
Tabla 5 Clasificación de empresas por tamaño	9
Tabla 6 Clasificación de restaurantes según temática	10
Tabla 7. Rendimiento Laboral	19
Tabla 8 Comparativo entre sistemas abiertos y cerrados	21
Tabla 9 Objetivos del empoderamiento	23
Tabla 10. Principios para lograr empoderamiento	26
Tabla 11. Características de los equipos de trabajo con empoderamiento	26

Tabla 12. Características de la Estructura Circular	27
Tabla 13. Requisitos en empresas que aprenden	29
Tabla 14. Puntos claves para cambiar a un modelo con empowerment	30
Tabla 15. Dimensiones del rendimiento laboral según autores	33
Tabla 16. Métodos para evaluar desempeño según autores	35
Tabla 17. Base legal	36
Tabla 18. Base Técnica	38
Tabla 19. Unidades de análisis	40
Tabla 20 Operacionalización de las variables	45
Tabla 21 Riesgos de dar autonomía a empleados	50
Tabla 22 Cualidades de los empleados con empoderamiento	51
Tabla 23 Requisitos para aplicar el empoderamiento	57
Tabla 24 Ventajas de empoderar a los empleados	58
Tabla 25 Campos de un descriptor de puesto	65

### **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1 El sistema y sus cuatro elementos esenciales	20
Ilustración 2 Representación esquemática de los elementos de un proceso	22
Ilustración 3 Mapa de proceso de nivel I	23
Ilustración 4. Proceso de la evaluación de desempeño	34
Ilustración 5 Variables independientes y dependientes	43
Ilustración 6 Análisis del entorno	59
Ilustración 7 Síntesis FODA	60

Ilustración 8 Mapa Nivel I Restaurantes	62
Ilustración 9 Organigrama de una estructura por funciones tradicional	64
Ilustración 10 Organigrama de una estructura aplanada	64
Ilustración 11: Elementos para implementar una cultura organizacional	71
Ilustración 12 Ciclo PHVA ISO 9001	81

## **Índice de anexos**

Anexo 1: Formulario de evaluación de desempeño con escalas gráficas.
Anexo 2: Formulario para evaluación de desempeño con comparación por pares.
Anexo 3: Formulario de evaluación de desempeño con elección forzada.
Anexo 4: Entrevista en Restaurante Pupusería Suiza.
Anexo 5: Entrevista en Restaurante Maurita:
Anexo 6: Entrevista en Café Santa Cruz:
Anexo 7: Entrevista en Restaurante Kyosko San Francisco:
Anexo 8: Análisis FODA
Anexo 9: Matriz de entrevistas
Anexo 10: Formato FODA
Anexo 11: FODA Cruzado.
Anexo 12: Plan Operativo Anual
Anexo 13: Ficha de Proceso.
Anexo 14: Manual de Descriptor de puesto.
Anexo 15: Detección de Necesidades de Capacitación
Anexo 16: Plan de Capacitación

Anexo 17: Programa de capacitación.

Anexo 18: Cuestionario de diagnóstico de satisfacción de equipos de trabajo.

Anexo 19: Plan de mejora continua.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, agradezco a Dios por ser mi guía y brindarme fortaleza y la perseverancia necesaria para superar a cada uno de los desafíos que se presentaron a lo largo de este proceso. A mí abuela, Eugenia de Jesús Fuentes quien siempre creyó en mí con amor. Agradezco a la Universidad de El Salvador y a cada uno de los catedráticos y asesor por contribuir a este gran logro. Finalmente, a mis compañeros de investigación por su dedicación y compromiso.

### **José Andrés Rodríguez Fuentes.**

Agradezco a Dios por su bondad, sabiduría, fortaleza y haber iluminado mi camino educativo y profesional. Gracias infinitas a mi madre por su amor y apoyo incondicional. Gracias a la Universidad de El Salvador por abrirme sus puertas para avanzar en mi carrera profesional, también agradecer a nuestro asesor por guía y dedicación. Por último y no menos importante, agradezco a mis compañeros por su esfuerzo y dedicación en este largo camino.

### **José David Orellana Díaz.**

A Dios, por su inmensa sabiduría, por protegerme en los días más difíciles de camino a la Universidad, por darme fortaleza y resiliencia para finalizar mi carrera universitaria. A mi madre, Yesenia Reyes, por ser mi pilar, quien luchó para que pudiese obtener la oportunidad de estudiar y culminar mi licenciatura, por su amor y ejemplo. A mi tío, Armando Sánchez, por siempre invitarme a superarme, a no rendirme a pesar de las adversidades. A mi equipo, quienes, a pesar de sus dificultades personales, mostraron compromiso y dedicación para culminar nuestro proyecto.

### **Ramón Kevin Leiva Reyes.**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente monografía surgió al observar los continuos cambios a los que los restaurantes deben hacer frente para cumplir con su objetivo de generar rentabilidad en un mercado competitivo y de gran demanda. Siendo los restaurantes uno de los rubros con mayor crecimiento, se pretende mostrar una problemática cuyo origen nace del análisis del entorno empresarial y enfrentar múltiples desafíos como la transformación digital, la sostenibilidad, la inflación, la seguridad de la cadena de suministros, entre otros.

Dada la necesidad de generar valor y diferenciarse de la competencia, el presente trabajo se enmarca en el estudio del empoderamiento de los empleados en los restaurantes, como una estrategia para incrementar la autonomía, la toma de decisiones y el rendimiento, para poder ofrecer productos y servicios que cumplan con las expectativas de los clientes, para ello, el objetivo principal que se persigue con la investigación es el de fomentar el empoderamiento como estrategia de autonomía y valor en la toma de decisiones y rendimiento de los empleados, cumpliendo con un servicio de manera eficaz y eficiente en los restaurantes.

La metodología utilizada es de análisis de documentos, pues se efectuó la consulta de fuentes bibliográficas y casos de aplicación en los que el empoderamiento ha contribuido a la mejora de los factores anteriormente mencionados, para posteriormente realizar un estudio de los casos específicos con los que contrastar dicha información: Pupusería Suiza, Restaurante Maurita, Café Santa Cruz, y Restaurante Kiosko San Francisco, por medio del método deductivo y la utilización de la técnica de entrevista estructurada.

A raíz de la investigación bibliográfica, se pudo observar que el empoderamiento permite a los empleados desempeñarse con mayor comodidad, responsabilidad, compromiso y contribuye a la dinámica de equipo; no obstante, existen riesgos en su implementación que deben ser gestionados como lo son la deficiente asignación de responsabilidades, poca experiencia, percepciones negativas, rechazo al modelo de trabajo y falta de respaldo de la alta dirección.

Por medio de los casos de estudio, se encontró que la confianza es una de las cualidades que se desarrollan cuando los colaboradores presentan responsabilidad, proactividad y comunicación asertiva, con base al incremento de la confianza de parte del superior del colaborador, facilita la asignación de mayores responsabilidades, lo cual, si se efectúa a través de la óptica del empoderamiento, estos demuestran mayor compromiso y sentido de pertenencia que impactan en su rendimiento.

Se concluyó que para aplicar empoderamiento se deben tener equipos capacitados y su aplicación se ve limitada por la estructura organizacional de los restaurantes, la actitud de los empleados y la poca estandarización de procesos formales; por lo anterior, se recomienda y propone una guía para aplicación del empoderamiento, que incluye conceptos teóricos que explican de forma breve de qué trata la estrategia, los requisitos para su implementación, sus ventajas y los pasos para poder aplicarlo, además se dan una serie de recomendaciones de cómo planificar, ejecutar y posterior evaluación de desempeño e indicadores tanto de experiencia del cliente como de los colaboradores, manteniendo una filosofía de mejora continua.

## INTRODUCCIÓN

El fomento del empoderamiento para la efectiva toma de decisiones y rendimiento de los empleados de los restaurantes, tema el cual se aborda en la presente investigación, nace a partir del análisis de la situación actual de los restaurantes en El Salvador, una actividad en constante crecimiento y que por ende, se enfrenta a diversos factores que implican la búsqueda de ventajas competitivas para poder subsistir, para ello, se considera que los colaboradores que forman parte de estas empresas, son los agentes clave de dichas ventajas, para ello, el fomento del empoderamiento puede ser una vía hacia la generación de valor por medio de una mayor autonomía, asignación de funciones y responsabilidades acorde a las capacidades y potencial de las personas, y una cultura de mejora continua.

En ese sentido, el presente trabajo de investigación se desarrolla a través de los siguientes capítulos.

Capítulo I. En este se establece el planteamiento del problema, los antecedentes del mismo, es decir, el contexto histórico de los restaurantes, su clasificación, así como el impacto de estos en la economía salvadoreña, el origen del empoderamiento, conceptos como la efectividad, equipos de trabajo, rendimiento laboral y las generalidades del empoderamiento, los tipos de empoderamiento, sus principios básicos, las características de los grupos que aplican dicha estrategia, la estructura organizacional necesaria para su implementación, el propósito de empoderar a los colaboradores, los requisitos que se deben satisfacer para obtener los resultados esperados y aquellos cambios esenciales que se deben propiciar para el desarrollo de la estrategia; así mismo, se aborda la influencia de la teoría Z de William Ouchi y Richard Pascale, una nueva perspectiva de la teoría X y Y. Se estudian algunos métodos para la medición del

desempeño, la normativa legal aplicable para la ejecución del empoderamiento y su respectiva normativa técnica, la cual, está enfocada hacia el control y gestión de la calidad.

Capítulo II. En el que se detalla la metodología de análisis de la investigación, el tipo de estudio efectuado el cual, parte del método deductivo, las unidades de análisis que se tomaron como base, las cuales fueron los restaurantes: Pupusería Suiza, Restaurante Maurita, Café Santa Cruz y el Restaurante Kiosko San Francisco, la hipótesis planteada y la respectiva determinación de las variables; la técnica de investigación utilizada fue la entrevista estructurada, así mismo, se efectuó un análisis de documentos de diferentes fuentes bibliográficas con temas sobre empoderamiento, liderazgo, rendimiento laboral, trabajo en equipo, teorías motivacionales, autonomía, eficiencia, eficacia y otros factores relacionados. El capítulo finaliza con el diagnóstico de la investigación, en la que se detalla los hallazgos obtenidos de las entrevistas efectuadas.

Capítulo III. En este se comparte una guía de aplicación del empoderamiento, el cual ha sido realizado por el equipo de trabajo con base a las referencias bibliográficas consultadas y a los hallazgos obtenidos de las entrevistas realizadas a las unidades de estudio, en dicha guía se brinda un breve marco conceptual sobre el empoderamiento, partiendo del concepto, las perspectivas y tipos de empoderamiento, los requisitos para su implementación, las ventajas que ofrece dicha óptica y los pasos para su aplicación, partiendo desde el análisis de la organización, el diseño de una estructura organizacional que propicie una asignación óptima de funciones y responsabilidades, así como el diseño de políticas (formación, evaluación y control, compensación, resolución de conflictos, comunicación y políticas de cultura) y una cultura organizacional abierta al cambio, y el establecimiento de controles y evaluaciones. Adicional, se establece la evaluación del desempeño y de indicadores de experiencia del cliente y el

diagnóstico de satisfacción de los equipos de trabajo, en los que se obtendrá una retroalimentación sobre las bondades y problemáticas que se pueden generar durante la implementación de la estrategia de empoderamiento, sin olvidar que un eje principal es la mejora continua para ofrecer soluciones a través de los colaboradores.

# **CAPÍTULO I: GENERALIDADES, ANTECEDENTES Y TIPOS DE EMPODERAMIENTO Y RESTAURANTES**

## **1.1. Importancia del capítulo**

El presente capítulo consta esencialmente en dos puntos importantes, el primer punto el planteamiento del problema en el cual se desarrolla la problemática que motiva la investigación, y el marco teórico en el cual se recopilan diversos conceptos y generalidades desde diversas perspectivas tomando en cuenta diferentes autores; lo cual permite comprender de mejor manera la temática a desarrollar. En esencia la importancia del presente capítulo radica en que constituye una base sólida del tema a desarrollar, estableciendo conexiones de los enfoques de diferentes autores.

## **1.2. Objetivo del capítulo**

Fundamentar de manera histórica, teórica, legal y técnica el empoderamiento, rendimiento y toma de decisiones de los empleados y su aplicación en los restaurantes en El Salvador, para que sirva de punto de partida para el desarrollo de la investigación.

## **1.3. Planteamiento de problema**

### **1.3.1. Antecedentes del problema**

Las empresas están en una evolución constante, ya sea adaptándose a nuevas tendencias o perfeccionándose en modelos de gestión que permitan poder hacer frente a la inflación, seguridad de la cadena de suministro, aumento de las expectativas de los clientes, transformación digital, la guerra por el talento, seguridad y sostenibilidad (Marr, 2023). Por

mencionar más ejemplos, otros elementos que preocupan a las empresas son la calidad de los bienes o servicios que ofrecen; el alto nivel de competencia; el uso eficiente de los recursos; los costos y gastos y la rigidez de su estructura organizacional. Ante estas problemáticas las empresas se ven en la necesidad de adoptar estrategias eficientes enfocadas en el talento humano.

En El Salvador las empresas pueden ser clasificadas según diferentes enfoques como lo son “tamaño de las empresas, formalidad/informalidad, sector de actividad y zona de localización geográfica” (OIT, 2020), pero independientemente del tipo de empresas siempre buscan seguir siendo una empresa competitiva en su región y/o en su actividad económica. En materia económica, los sectores se refieren al conjunto de actividades productivas que son agrupadas de acuerdo a un conjunto de similitudes para poder ser analizadas y estudiadas. No obstante, lo anterior, en la presente monografía de investigación, se considera al término “sector” como una forma de clasificar a las empresas con base al giro de sus actividades.

Según el informe de resultados estadístico del Banco Central de Reserva sobre el Crecimiento Económico de El Salvador 2022 y Proyecciones 2023, establece que la tasa de crecimiento anual de los restaurantes y hoteles es del 4.3% y su participación en el PIB es del 3.2%; gracias a mayor demanda por entrada de turistas, ampliación de oferta de restaurantes a nivel nacional, y los festivales con gran afluencia en el año.

El empoderamiento hace frente a la incertidumbre y los obstáculos que limitan el desempeño eficiente de los empleados; lo que conlleva a un aumento en su rendimiento, dándole comodidad en su puesto o área de trabajo. Es por ello que esta herramienta debe

ser valorada, ya que busca que se ejecuten las tareas rápida y eficazmente, contribuyendo a que el empleado adquiriera un sentido de compromiso y pertenencia a su equipo de trabajo.

Para las empresas de la región el talento humano es un factor sustancial, lo que obliga a fortalecerlo laboral y profesionalmente integrándolo a procesos de mejora continua al ofrecer una autonomía estratégica a los empleados, promover su desarrollo, dar valor a su trabajo, ahorrar tiempo en los procesos y cumplir con los estándares de calidad que requieren los productos y/o servicios que demanda el mercado.

#### **1.4. Enunciado del problema**

Para esta investigación se plantea las siguientes interrogantes general y específicas:

##### **1.4.1. Pregunta general**

¿En qué medida los restaurantes pueden fomentar el empoderamiento de los empleados que conlleve a la acertada toma de decisiones y la productividad laboral?

##### **1.4.2. Preguntas específicas**

¿En qué medida el fomento del Empoderamiento puede aportar autonomía estratégica y hacer frente a las limitantes de los equipos de trabajo?

¿Cómo los restaurantes fortalecen su cultura organizacional a través del fomento del empoderamiento de los empleados en las áreas de trabajo?

¿Cuáles son los factores para el desarrollo del empoderamiento de los empleados en la toma de decisiones y el rendimiento de los restaurantes?

### **1.4.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.4.3.1. Objetivo general**

Fomentar el empoderamiento como estrategia de autonomía y valor en la toma de decisiones y rendimiento de los empleados, cumpliendo con un servicio de manera eficaz y eficiente en los restaurantes.

#### **1.4.3.2. Objetivos específicos**

Transitar al trabajo en equipo como nueva forma de organización de las funciones y responsabilidades que permita autonomía estratégica en las áreas de los restaurantes.

Inducir al fortalecimiento de la cultura organizacional de los restaurantes a través del empoderamiento de los empleados en sus áreas de trabajo.

Enriquecer a los restaurantes con las bases y requerimientos que permitan el desarrollo de los empleados a través del empoderamiento en la toma de decisiones y rendimiento de los restaurantes.

### **1.5. Marco teórico, conceptual, técnico y legal**

#### **1.1.1. Conceptos, origen y evolución de los restaurantes**

Un restaurante es un establecimiento donde se puede adquirir y disfrutar comidas. A continuación, se muestran definiciones de restaurantes por parte de diversos autores:

*Tabla 1 Definiciones de restaurantes*

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Morfin Herrera (2007, pág. 9)	El término tiene origen francés, y fue implementado por primera vez en Paris, para designar con este nombre un establecimiento fundado alrededor de 1765 por Boulager.
Serrano (2011, pág. 45)	En la segunda edición del libro <i>Administración I y II</i> se define a los restaurantes como las empresas que venden alimentos de su especialidad; dentro de la variedad de especialidades se pueden categorizar como gastronomía nacional o extranjera
Larousse Cocina (2023)	Otro concepto de restaurante es “establecimiento público en el que se sirven comidas, en menú o a la carta, a precios estipulados y a unas horas indicadas”

**Fuente:** Elaboración propia con información de autores.

Tomando estos conceptos se puede definir un restaurante como un establecimiento en el cual se puede adquirir comidas (sean del tipo que sean) a un precio determinado. Estos suelen ser la combinación de un bien (comida) y su servicio (atención al cliente) que son ofrecidos a los clientes para la satisfacción de una necesidad fisiológica como lo es la alimentación.

Si bien la palabra restaurante se usa por primera vez por Boulager en Francia, su origen no puede ser entendido sin mencionar los siguientes puntos importantes en la historia de los que se tiene registro (Puyuelo Arilla y otros, 2017, págs. 2-302):

*Tabla 2 Historia de los restaurantes*

<b>Año</b>	<b>Descripción</b>
1700 a. C	La aparición de instalaciones como tabernas, albergues, fondas, posadas, cocinas callejeras (instalaciones no fijas). En estos lugares se compartían comidas y espacio en grandes mesas;
500 a. C	Es hasta este año que se tiene registro de un comedor público en Egipto.
74 a. C	Grecia y el Imperio Romano tenían un auge en el comercio de alimentos con el aumento de hospederías, tabernas, asadores y figones que eran usados por forasteros que en su mayoría eran comerciantes.
25 a. C	Debido a que los miembros del clero no tenían permitido usar tabernas y posadas debido a su mala fama, se crean hospederías eclesiásticas y monásticas para uso de los cristianos y pobres.
79 d. C.	Los romanos tenían la costumbre de comer fuera de casa, por ejemplo, en las calles de la ciudad Herculano los bares tenían mostradores y además ofrecían pan, queso, vino, nueces, dátiles, higos, guisados y otros alimentos. Es en este mismo año que también aparecen albergues en mercados, ferias y carreteras.
1000 d. C. (Siglo X)	Las tabernas eran utilizadas casi exclusivamente por clases sociales bajas en las ciudades, aldeas, fortificaciones y caminos.
Siglo XI d. C.	En la ruta de peregrinación El Camino de Santiago hay ventas, posadas y mesones.
1147 d. C.	Se crea el Gremio de Taberneros gracias al Conde Thibault IV.
1300 D. C.	Se redacta el primer recetario y aparecen los primeros escritos sobre sobre recetas de chef y gustos gastronómicos
1350 d. C.	El desarrollo del comercio internacional permite el crecimiento del servicio de la hostelería y el establecimiento de restauración dirigido a forasteros y a la población local a cambio de dinero
1522 d. C.	Se prohíbe a las tabernas vender comida en Baza (España), debido a esta ordenanza solo podían vender vino y cervezas.
1582 d. C.	Rourteau abre la posada La Tour d'Argent en Paris (Francia); hay autores que creen que en esta posada es donde se sirvió por primera vez café y chocolate por parte del duque de Richelieu.
1600 d. C.	Se tiene registro de cuatro tipos de gremios: hostelería, cabarets, tabernas y vinateros. En los cabarets se podía vender vino, pero estos establecimientos tenían prohibido venderlo fuera de su instalación; mientras que los vinateros tenían prohibido vender comidas.
1650 d. C.	En Oxford surgen las cafeterías, después se expanden a Londres. Para este mismo año ya había muchas cafeterías en ciudades de Estados Unidos como Boston, Virginia y Nueva York.

**Fuente:** (Puyuelo Arilla y otros, 2017).

*Tabla 3 Historia de los restaurantes*

<b>Año</b>	<b>Descripción</b>
1600 d. C.	Existían ya 83 cafeterías en Londres.
1674 d. C.	Un italiano llamado Francesco Capelli abre una cafetería con el nombre de Procope, Paris. Esta cafetería estaba dirigido a mujeres, ya que hasta esos años no tenían la costumbre de comer fuera de sus casas, y se servía también té, chocolate, pasteles, confituras, helados italianos, sorbetes, etc.
1760 d. C.	Aparece por primera vez la palabra restaurador y es usada en carteles por establecimientos distribuidores de comida (cook caterers y cook shops), casas de comida, casas de comercios de boca, comercio detallista, fondas y posadas.
1765 d. C.	Se usa en Paris por primera vez la palabra restaurante, por lo que algunos llaman el primer restaurante de la historia.
1767 d. C.	Se cree que aparece por primera vez un restaurante administrado por una mujer.
1768 d. C..	Debido a la separación de las clases había restaurantes para gente pudiente y restaurantes para gente de clase baja.
1770 d. C.	Samuel Johnson inventa la propina.
1775 d. C.	Las ordenanzas de limitaron el horario de cierre de los restaurantes hasta las 11:00 P.M. en verano y a las 10:00 P.M. en invierno.
1780 d. C.	Las familias adineradas frecuentaban mucho los restaurantes por lo que se abrieron muchos restaurantes.
1786 d. C.	Se inventó las cartas de los restaurantes en el cual se indicaban los precios.
1799 d. C.	Había restaurantes con billares, salones privados, salas de baile, orquesta, jardines, etc. No había una categorización de lo que debía tener un restaurante por lo que era difícil clasificarlos.
1810 d. C.	Se empieza a democratizar el uso de restaurantes y estos poco a poco dejan de ser un lujo y son usados más por trabajadores en el área urbana.
1860-1890 d. C.	Se desarrollan los restaurantes de alta gama en Gran Bretaña y Alemania.
1921 d. C.	Se funda el primer local de hamburguesas en Kansas (Estados Unidos), esta cadena fue llamada White Castle System para el año 1964.
1940 d. C.	Richard y Maurice McDonald (fundadores de McDonald) abrieron su primer drive-in restaurant.

**Fuente:** (Puyuelo Arilla y otros, 2017).

*Tabla 4 Historia de los restaurantes*

<b>Año</b>	<b>Descripción</b>
1958 d. C.	Se funda Pizza Hut en Kansas (Estados Unidos) y en 1959 se funda Little Caesar en Michigan (Estados Unidos).
1998 d. C.	Con el avance tecnológico, se funda OppenTable. Esta empresa sería la encargada de proveer un software para reservas y administración de mesas y clientes para restaurantes.
2000 d. C.	Se había globalizado el fast-food. Además, se había dado paso a la cocina de fusión como innovación debido a las diferentes culturas y la globalización de la gastronomía.
Siglo XXI d. C.	Se puede decir que los restaurantes han tenido una evolución hacia lo digital con el uso de tecnologías que permiten reservas, delivery, opiniones, pagos, etc.; además del aumento de establecimientos de fast-food debido a la preferencia de los consumidores.

**Fuente:** (Puyuelo Arilla y otros, 2017).

Como se ha observado, la evolución de los restaurantes ha sido acorde a las necesidades de la sociedad, si bien la palabra restaurante se usa hasta 1765, los precursores de los restaurantes tuvieron su origen en el aumento de comercio entre ciudades, para luego ser un símbolo de poder y riqueza por parte de los adinerados al ser un lujo. No es hasta el desarrollo de las ciudades cuando los trabajadores empiezan a hacer uso y democratizar su uso, permitiendo su uso general hasta el siglo XXI.

También es resaltable como el comercio internacional permitió que la gastronomía étnica se exportara a diferentes regiones, lo que contribuyó a la existencia de una variedad de restaurantes.

### 1.1.2. Clasificación de los restaurantes

Los restaurantes tienen diversas clasificaciones/categorías según el tipo de servicio; tamaño; formalidad o concepto que ofrecen.

Si se busca clasificar los restaurantes por su formalidad, se pueden definir como formales o informales dependiendo de su circunstancia legal. Se considera formal a un restaurante que esté debidamente inscrito en las instituciones regularizadoras de cada país y que paguen los impuestos o tarifas correspondientes para operar de forma legal/formal y con sus respectivos permisos. Un restaurante informal es aquel que opera sin estar registrado y no tiene los permisos correspondientes; ejemplos de restaurantes informales son locales de comida que se colocan en aceras o espacios públicos. Los restaurantes al ser empresas pueden ser clasificados en micro, pequeña, mediana y gran empresa; a continuación, se presentan las definiciones para cada una:

*Tabla 5 Clasificación de empresas por tamaño*

<b>Clasificación</b>	<b>Descripción</b>
Micro.	Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa define a las micro empresas como “persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores”. (CONAMYPE, 2023)
Pequeña.	Según la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña empresa, una pequeña empresa es aquella “persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores”. (CONAMYPE, 2023)

<b>Clasificación</b>	<b>Descripción</b>
Mediana.	Una empresa mediana es aquella cuyas ventas brutas es hasta \$7,000,000 y con un máximo de 100 empleados. (Serrano, 2011)
Grande.	Una gran empresa es aquella con cuyos trabajadores sean más de 100 e ingresos en ventas brutas mayores a los \$7,000,000. (Serrano, 2011)

**Fuente:** Elaboración propia con información de CONAMYPE y Serrano, A. (2011, págs. 42-43).

En lo que a concepto/tema se refiere, puede haber varias clasificaciones dependiendo de diferentes autores, pero para esta monografía se usará la siguiente clasificación proporcionadas en su blog por la escuela digital Aprende Institute:

*Tabla 6 Clasificación de restaurantes según temática*

<b>Clasificación</b>	<b>Concepto</b>
Gourmet.	Restaurantes que se caracterizan por dar a clientes comida y servicio eficiente, sofisticado y de la más alta calidad; proporcionan platillos con especialidades del chef principal y buscan que los clientes disfruten de la originalidad y vanguardia del restaurante.
Familiar.	Se caracterizan por un menú sencillo y apto para personas de cualquier edad. También se promueve un ambiente sencillo y acogedor para las familias.
Buffet.	En estos restaurantes se da un servicio para grandes grupos, sin embargo, suelen tener poco personal. Se caracteriza por permitir a sus clientes elegir que platillo desean y la cantidad del mismo.
Temático.	Destaca por ofrecer especialidades gastronómicas de otros países (Italia, Francia, Japón, China, México, España, Alemania, entre otros). También suelen decorar el lugar según la especialidad que se ofrece.
Fast Food.	Restaurantes de comida rápida que se caracterizan por su rapidez en los procesos de comida y atención al cliente. Suelen ser cadenas como Pizza Hut, Papa Jhon's, Pollo Campero, Wendy's, etc.

Clasificación	Concepto
Fusión.	Mezclan dos o más tipos de gastronomía. Algunos ejemplos son el de tipo Tex-mex, cocina texana y mexicana; nikkei, cocina peruana y japonesa; balti, cocina india con japonesa, entre otras.
Take away.	Ofrecen una variedad de comida y además permiten que la comida pueda consumirse fuera del establecimiento gracias a que las porciones individuales están listas para comerse.

**Fuente:** Elaboración propia, con información obtenida de Aprende Institute (s.f.).

Aprende Institute también clasifica los restaurantes según la categoría:

1.
  - 1.1.
  - 1.2.
  - 1.3.
  - 1.4.
  - 1.5.
    - 1.5.1.
    - 1.5.2.
      - 1.5.2.1. **Cinco tenedores:** Restaurantes de lujo con decoración e ingredientes con la mejor calidad; entradas específicas para clientes y empleados; salas de espera y recepción especiales para clientes; carta en varios idiomas; personal capacitado y con manejo de varios idiomas y cocina equipada con las mejores herramientas. Algunos incluso pueden tener ascensores según la capacidad de la instalación.

- 1.5.2.2. **Cuatro tenedores:** Ofrecen un servicio al cliente y comida de primera clase, sus características son similares a los restaurantes de cinco tenedores. La diferencia es que estos suelen tener un menú para cinco o siete tiempos.
- 1.5.2.3. **Tres tenedores:** Son restaurantes de segunda clase que tienen menú amplio o corto; instalaciones más pequeñas que las de cuatro y cinco tenedores; carta variada; una misma entrada para empleados y clientes y cocina equipada con las mejores herramientas.
- 1.5.2.4. **Dos tenedores:** Sus características suelen ser básicas para que puedan funcionar con menú de hasta cuatro tiempos y ofrecer un espacio agradable para los clientes. Tienen personal sencillo, mobiliario adecuado y una carta limitada de acuerdo al restaurante.
- 1.5.2.5. **Un tenedor:** Restaurantes de baja categoría y sus precios suelen ser accesibles para cualquier tipo de cliente. Sus instalaciones son básicas y su carta cuenta con poca oferta.

### **1.1.3. Historia de los restaurantes en El Salvador**

En 1858 se inaugura el primer restaurante en El Salvador con el nombre de Club y Hotel Salvadoreño en las cercanías de la plaza principal de San Salvador y que ofrecía el servicio a la carta en su Restaurante. Para 1860 a 1892 se fundan diversos restaurantes y hoteles: Hotel y Restaurante de Francia (1860), Cafetería y Panadería de Don Luís Giammattei (1863), Panadería, Pastelería y Cafetería Francesa (1863), Restaurante de William Belle (1876), Casino Salvadoreño (1876) y Hotel y Restaurante Colón (1892). (Melara Castellón & Quan Cacao, 2009, págs. 2-8).

Con el tiempo y debido a la alta demanda del rubro, los restaurantes fueron incrementando y no solo se enfocaron en hoteles formales, sino que se especializaron en entretenimiento familiar y comida rápida, ya sean negocios formales o informales (Melara Castellón y Quan Cacao, 2009). Desde la fundación del primer restaurante hasta la actualidad, se pueden observar la introducción de franquicias de restaurantes de comida rápida como Pizza Hut (1987), Wendy's (1990), Burger King (1994) y McDonald's (2009).

#### **1.1.4. Clasificación de los restaurantes en El Salvador.**

##### **1.1.4.1. Restaurantes de comida a la carta.**

Los restaurantes que se encuentran dentro de esta clasificación son aquellos que ofrecen a sus clientes los platillos disponibles dentro de su menú, por el cual los clientes eligen el platillo que más les agrada y los meseros se encargan de llevarla hasta su mesa y cada alimento tiene un precio asignado. En El Salvador la mayoría de restaurantes están dentro de esta clasificación, además es necesario mencionar que gracias a los avances tecnológicos ahora los clientes solo deben escanear un código QR para visualizar los diferentes platillos que estos ofrecen. (Grupo Pampas, 2022)

##### **1.1.4.2. Restaurantes de comida rápida.**

Es un modelo de negocio que ofrece comida de consumo masivo, los restaurantes con esta clasificación constan de una cocina de elaboración que normalmente suelen estar comunicada con un pase directo a la barra o mostrador. Dentro de esta podemos mencionar restaurantes que ofrecen los siguientes productos, hamburguesas, pizzas y sándwiches de diferentes tipos algunos ejemplos de restaurantes en el país son Garage Burger, McDonald's, Pizza Hut, Papa Johns, Little Caesars, Subway, etc. (Diccionario de Gastronomía, 2019)

#### 1.1.4.3. Restaurantes de especialidades.

Un restaurante de esta clasificación ofrece a sus comensales una variedad limitada de estilos de cocina, es decir, el menú cuenta con platillos de acuerdo a una especialidad. Dentro de esta categoría podemos encontrar (Gastronómica Internacional, 2016): Restaurantes de especialidades para vegetarianos como Go Green, The Green House, Kalpataru, Soya; Restaurantes especializados en pescados y mariscos como Acajutla, Automariscos, Fishería, La Hola Betos, La mariscada; Restaurantes de especializados en carnes rojas como La Parrilla Oriental, Puyas Grill & Bar, Tekunal, etc.; y Restaurantes especializados en comidas regionales como Donde Leo Cocina Mediterránea o Hanne Hanna los cuales se especializan en comida árabe, El Arriero el cual se especializa en la comida argentina.

#### **1.1.5. Participación del rubro restaurante en la economía del país.**

Según la Clasificación de Actividades Económicas de El Salvador, los restaurantes están calificados en Actividades de Alojamiento y Servicio de Comidas (literal I), Actividades De Restaurantes y de Servicio Móvil de Comidas (numeral 56). En esta clasificación se engloban todos los establecimientos que se dedican a la fabricación y venta de comidas y/o bebidas dentro del país. (Banco Central de Reserva, 2022)

Según el informe del Banco Central de Reservas sobre Crecimiento económico de El Salvador 2022 y proyecciones 2023, refleja que 17 de las 19 actividades económicas del país registraron un crecimiento para el año 2022. Dentro de estas actividades se encuentra los Restaurantes y Hoteles con un crecimiento del 4.3% respecto al año 2022, este aumento se debe a tres principales estrategias las cuales

son: mayor demanda por entrada de turistas; ampliación de oferta de restaurantes a nivel nacional; y aumento de afluencia de personas tanto extranjeras como nacionales en los diferentes festivales del país.

Es necesario mencionar además que este rubro tiene una participación del 3.2% sobre el PIB del año 2022. Para 2023 la proyección de crecimiento económico se mantiene en el rango de 2% a 3%, considerando que las condiciones adversas en el entorno internacional persisten; sin embargo, se prevé que la continuidad de la promoción del turismo hacia El Salvador, el desarrollo de diversos proyectos permita contrarrestar dichos efectos.

#### **1.1.6. Origen del empoderamiento**

Las empresas al encontrarse en un entorno tan globalizado necesitan procedimientos eficientes; calidad en sus productos y servicios; y sobre todo profesionalizar el capital humano. Se requieren estrategias de crecimiento del talento humano que permitan un desarrollo constante y auto dirigido del personal. (Amezcu García y otros, 2019, pág. 34)

Es hasta 1977 que el empoderamiento desde la psicología tiene su origen como modelo de la mano de Julián Rappaport, su aporte es tan importante que hoy en día se ha convertido en una orientación teórica que proporciona los conceptos necesarios y principios fundamentales que aportan las bases para su aplicación. (Buelga, 2007, pág. 154)

### **1.1.7. Conceptos de autores**

A continuación, se presenta una serie de conceptos de diversos autores, pero a la vez, se hace un análisis comparativo que permite establecer conexiones y contrastes entre los diversos conceptos, lo cual, permite desarrollar un concepto propio.

#### **1.5.7.1 Conceptos de empoderamiento**

Cuando se habla de empoderamiento se hace alusión a la delegación de poder del superior hacia sus subordinados, consiste en delegar autoridad, responsabilidad a los trabajadores, de forma que estos se sientan autónomos y responsables de su trabajo, y en consecuencia de los resultados que ellos producen. (Herrera, 2008, pág. 06)

El empoderamiento aumenta la responsabilidad, pero también el compromiso, la autonomía y la autoridad de los trabajadores, además facilita la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos más allá de los estrictamente requeridos en la descripción del puesto de trabajo. (Jiménez, 2006, pág. 01)

Consiste en el hecho de conceder, ceder, dar o delegar el poder, el mando y la autoridad a los subordinados y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. (Hernández Gutierrez & Hernández Vicente, s.f., pág. 60)

El empoderamiento significa facultar a los empleados en sus respectivos puestos de trabajo, permitiéndoles compartir información que facilite la toma de decisiones en equipos de trabajo. Al delegar responsabilidades y decisiones estos empleados sienten una mayor identificación con la empresa que afecta de forma positiva la motivación, dando como

resultado la liberación de los conocimientos, experiencia, energía, ideas, etc. (Serrano, 2011, pág. 305)

Tomando en cuenta los anteriores conceptos, para el grupo de trabajo se entenderá empoderamiento como: *el proceso por el cual se le otorga autoridad y mayor responsabilidad a los empleados, de forma que estos perciban que son libres de realizar y tomar mayores decisiones en sus puestos de trabajo.*

Para tener un mayor entendimiento sobre el concepto de empoderamiento se presenta el siguiente ejemplo: La compañía Google la cual se distingue por motivar a sus empleados a trabajar de manera productiva. Aplicando el empoderamiento busca animar a los empleados a interactuar con diferentes equipos y a dedicar el 20% de su tiempo en cosas que les interesan. Aplicando esta herramienta ha permitido a los empleados desarrollar nuevas habilidades, permitiéndoles mayores oportunidades de crecimiento dentro de la compañía. (Rodríguez, 2021)

#### **1.5.7.2 Concepto de efectividad**

La efectividad se refiere a la capacidad de ser eficientes y eficaces en el logro de metas u objetivos propuestos buscando un equilibrio proporcional entre eficiencia y eficacia (Serrano, 2011, pág. 12). Por ejemplo, una persona la cual se encarga de la compra de insumos y materia prima es efectiva porque es eficaz cumpliendo con la meta de recursos en stock de todos los elementos necesarios para la producción de un producto y eficiente porque adquiere nuevos insumos en poco tiempo y consigue los mejores precios del mercado.

Dado lo anterior el grupo de trabajo entenderá como efectividad: *el equilibrio adecuado entre la eficacia y la eficiencia de las actividades, logrando los objetivos propuestos con un uso proporcional de los recursos y tiempo de la organización.*

#### **1.5.7.4 Concepto de sistema**

Se conoce como sistema al conjunto de elementos relacionados dinámicamente para lograr determinado objetivo, estos sistemas están constituidos por insumos o entradas del ambiente que permiten su funcionamiento; los subsistemas o procesos que se encargan de transformar las entradas; y las salidas o resultados que son devueltos al ambiente. (Chiavenato, 2009).

Por lo anterior, se entenderá como sistema al **conjunto de elementos que cuyo objetivo es interrelacionarse entre sí para transformar mediante procesos sus elementos de entrada en resultados.**

#### **1.5.7.3 Concepto de proceso**

Un proceso es conjunto de actividades planificadas y mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto, este resultado previsto es denominado salida, producto o servicio y estas generalmente se transforman en entradas de otros procesos (AENOR, 2015).

Con base al anterior concepto, se puede definir un proceso como **las actividades secuenciales y ordenadas en las cuales se transforman las entradas en resultados previstos.**

#### **1.5.7.4 Concepto de equipos de trabajo**

Bajo el empoderamiento se entiende como equipo de trabajo aquel compuesto por empleados responsables de un producto y/o servicio que comparten el liderazgo, colaboran en el mejoramiento del proceso de trabajo, planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo. (Cifuentes R & Jorgelina, 2002)

Se puede definir que un equipo de trabajo bajo la modalidad de empoderamiento es un grupo de empleados que se encargan de un producto o servicio, de tal forma que todos son líderes y colaboran para buscar optimizar el proceso de trabajo, volviéndose más eficientes y eficaces en el desarrollo de sus actividades con el poder necesario para tomar decisiones.

Para entender mejor el concepto anterior veamos el siguiente ejemplo, una compañía aérea implementa como política empresarial la cual consiste en dar la autoridad a sus empleados auxiliares de vuelo para que estos puedan ofrecer millas a los pasajeros en caso de que estén inconformes con el servicio o hayan tenido inconvenientes con su vuelo y sea necesario retribuirles de algún modo. Aplicando este empoderamiento a los auxiliares de vuelo la compañía busca agilizar la resolución de problemas y evitar que los clientes presenten quejas por los servicios de la aerolínea. (Azkue, 2017)

#### **1.5.7.5 Concepto de rendimiento laboral.**

El rendimiento laboral es aquella consecución de objetivos a través de los procesos y procedimientos adecuados para la obtención de los resultados esperados en las diferentes áreas de trabajo. El rendimiento de un empleado puede ser medido de acuerdo a los

diferentes indicadores y estándares de las organizaciones, mediante la fijación de objetivos o metas esperadas en los puestos de trabajo.

A continuación, se presentan conceptos de rendimiento laboral de acuerdo a diferentes autores:

*Tabla 7. Rendimiento Laboral*

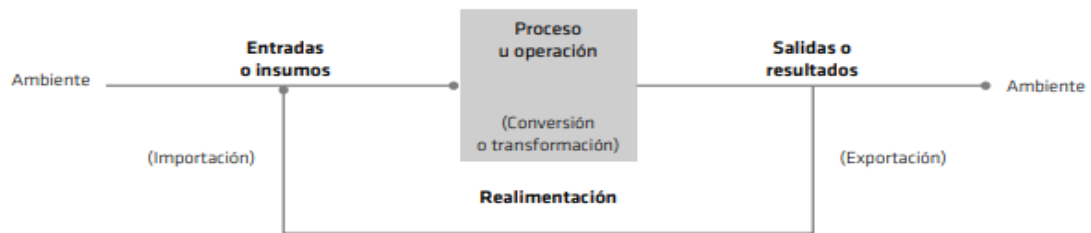
<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Chiavenato (2011).	Comportamiento y las acciones que se observan en los trabajadores y que son importantes para el logro de los objetivos. Además, afirma que el rendimiento es cuan eficaz es el personal de una empresa, la cual es de suma importancia, de manera que el individuo funciona con una gran labor y satisfacción laboral.
Aguirre (2000).	Proceso sistemático que mide y evalúa teniendo influencia sobre los comportamientos y resultados con relación al trabajo.
Campbell (1990).	Refiere que el rendimiento laboral es definido como las acciones y comportamiento de empleados productivos y contraproductivos que contribuyen y restan valor a los objetivos organizacionales.
Robbins & Judge (2013).	Dicen que el rendimiento laboral depende de las habilidades intelectuales o físicas que el trabajador requiere, para el eficiente desempeño de sus funciones, haciéndose de este modo necesario una capacitación constante del personal.
Acosta (2018).	Demostración aptitudinal del trabajador durante la ejecución de su tarea. Esta evaluación es individual basada en el esfuerzo personal.

**Fuente:** Desempeño laboral: una revisión teórica (2019, págs. 7-11).

### **1.1.8. Generalidades de sistemas y Proceso**

Para Chiavenato (2009) los sistemas tenían cuatro elementos principales: entradas, proceso, salidas y retroalimentación.

*Ilustración 1 El sistema y sus cuatro elementos esenciales*



Fuente: Chiavenato, I. (2009), pág. 11.

Las entradas son aquellos insumos que provienen del ambiente externo; el proceso u operación es el elemento que permiten procesar y transformar las entradas, suelen tener sub sistemas; las salidas son el resultado que el sistema obtiene y exporta al ambiente; y por último la retroalimentación es la que permite mantener el sistema en funcionamiento y se basan en la acción que ejercen las salidas sobre las entradas.

Los sistemas operan en el ambiente, un ambiente que proporciona recursos para que los sistemas puedan existir y también se ven nutridos con los resultados de los sistemas, es precisamente este factor que permite clasificar a los sistemas, y es que, dependiendo de su interacción con el medio ambiente externo, los sistemas pueden ser abiertos o cerrados:

*Tabla 8 Comparativo entre sistemas abiertos y cerrados*

<b>Abiertos</b>	<b>Cerrados</b>
Se llama también sistema orgánico.	Suele llamarse sistema mecánico o determinista.

<b>Abiertos</b>	<b>Cerrados</b>
Tienen una gran variedad de entradas y salidas relacionadas con el ambiente externo.	Tienen pocas entradas y salidas relacionadas con el ambiente externo.
Sus entradas y salidas son indeterminadas al no tener una relación de causa y efecto.	Sus entradas y salidas tienen una relación de causa-efecto, es decir una entrada determinada (causa) tiene siempre una salida (efecto) determinada.
Existe una separación nítida entre el sistema y su ambiente externo.	No existe una separación nítida entre el sistema y su ambiente externo.
Es interdependiente con su ambiente externo y por ello no depende de leyes de la física.	Obedecen leyes de la física en su relación con el ambiente externo.
Ejemplos: máquinas, los motores y casi toda la tecnología.	Ejemplos: organizaciones y seres vivos.

**Fuente:** Elaboración propia con información de Chiavenato, I. (2009).

Aunque pueden sonar igual, los procesos y sistemas no son lo mismo, un proceso usualmente forma parte de un sistema y se enfoca en cómo hacer las cosas de forma ordenada para obtener resultados previstos, mientras que los sistemas pueden tener muchos procesos dentro y suele tener un enfoque más general.

*Ilustración 2 Representación esquemática de los elementos de un proceso*

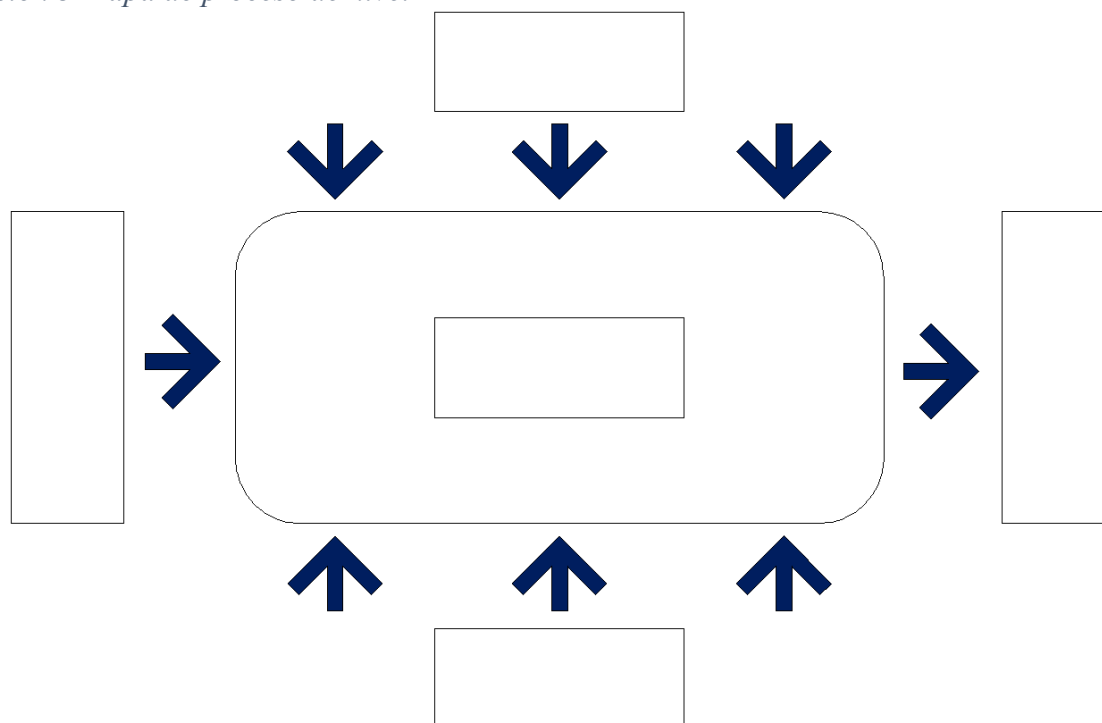


**Fuente:** AENOR (2015). Sistemas de Gestión de Calidad.

Las empresas suelen organizar sus actividades en sistemas de gestión y son precisamente estos sistemas en los cuales se detallan los procesos que intervienen entre sí para transformar las entradas en productos y servicios.

Una forma para representar gráficamente esto es a través de mapas de proceso de alto nivel, que permiten mostrar a nivel macro la cadena de valor y los elementos claves en los procesos. Estos mapas de procesos están constituidos por las entradas de los procesos, sus salidas (bienes o servicios) y los procesos que la organización tiene: procesos estratégicos que se encargan de dar dirección y gestionar el sistema de gestión al más alto nivel; procesos operativos que son los procesos de la cadena de valor de la organización; y por último los procesos de apoyo que se encargan de brindar recursos a los demás procesos para sus operaciones.

*Ilustración 3 Mapa de proceso de nivel I*



### **1.1.9. Generalidades del Empoderamiento**

#### **1.5.9.1 Objetivos del empoderamiento**

Se podría decir que en general el empoderamiento busca una forma de gestión más eficiente, utilizando las habilidades y competencias de los colaboradores (empleados) al máximo para la consecución de los objetivos de la institución. Para lograr esta gestión eficiente, el empoderamiento se plantea objetivos o metas a cumplir dentro de las organizaciones:

*Tabla 9 Objetivos del empoderamiento*

<b>Objetivos</b>	<b>Detalle</b>
Facultar a los trabajadores en sus puestos.	Brindar oportunidades, conocimiento, competencias, experiencia y otras herramientas que permitan que los aportes y beneficios a los procesos de la organización.

Objetivos	Detalle
Desarrollar su creatividad y potenciar sus habilidades.	Otorgar libertad en las actividades de los empleados para maximizar el uso de las habilidades o competencias.
Asignar nuevas responsabilidades.	Empleados líderes con las responsabilidades y recursos necesarios para sus actividades.
Fomentar la confianza entre todos los miembros de la empresa.	Crear un clima organizacional con armonía y fomentar el trabajo en equipo para la conseguir los objetivos de la empresa.
Aumentar el rendimiento de la empresa.	Lograr los objetivos de la empresa de forma más eficiente y eficaz.
Responder inmediatamente a las necesidades y expectativas de los clientes.	Dotar de políticas y lineamientos específicos para regular los marcos de acción y hacer frente a imprevistos
Mejorar la calidad en la toma de decisiones.	Desarrollar la eficiencia en la toma de decisiones de los empleados con una estructura organizacional flexible.

**Fuente:** Elaboración propia con información de Administración I y II de Serrano

(2011, pág. 305)

### 1.5.9.2 Tipos de empoderamiento

Cordón Valdez (2017, págs. 8-11) hace referencia a los siguientes tipos de empoderamiento:

#### 1.1.9.1.

#### 1.1.9.2.

1.1.9.2.1. **El estructural:** se centra en las condiciones del ambiente de trabajo como variedad, autonomía, carga laboral, soporte de la organización y posición dentro de la empresa. Estas condiciones dan como resultado una forma de satisfacción laboral.

1.1.9.2.2. **El psicológico:** permite la interpretación mental de cada individuo en cuanto a los cambios estructurales del ambiente de trabajo. Lo anterior genera cuatro dimensiones: la primera el significado que supone una congruencia entre las creencias de un empleado, sus valores, sus conductas y los requerimientos del mismo; la segunda hace alusión a la competencia, es decir a las habilidades para el desempeño del empleo; la tercera dimensión es la autodeterminación la cual hace referencia a los sentimientos de control sobre el trabajo; y la cuarta se refiere al impacto, el cual se entiende como la influencia para obtener importantes resultados en conjunto con la organización.

Para lograr un empoderamiento dentro de la organización es necesario aplicar ambos tipos ya que para analizar el proceso se necesita saber si existen o no condiciones favorables para un ambiente empoderado. Es decir, en un inicio es necesario dejar de lado aquellos niveles jerárquicos a los cuales se está acostumbrado, además de compartir la información con todos los empleados para aprovechar al máximo el talento humano y permitirles entender la situación actual en términos claros, crear confianza en toda la organización, ayudar a las personas a ser más responsables y a su vez estimular para actuar como si ellos fueran dueños de la empresa. (Valdez Córdón, 2017, págs. 8-9)

### **1.5.9.3 Principios básicos de empoderamiento.**

Con una serie de pasos a seguir se puede tener una mejor guía y parámetros de lo que se realiza ya que no solo se actuará por instinto. A continuación, se detalla una serie de principios necesarios para lograr el empoderamiento:

*Tabla 10. Principios para lograr empoderamiento*

<b>Principio</b>	<b>Aplicación</b>
Poder.	Delegar responsabilidades y autoridad en los diferentes niveles de la empresa. Es imprescindible confiar en las personas y darles total libertad para la toma de decisiones.
Motivación.	Reconocer el trabajo realizado, celebrar el alcance de las metas y propósitos, así como recompensar los resultados. De esta forma se obtendrá un incremento en la autoestima y mayor productividad.
Desarrollo.	Capacitación permanente que debe recibir el capital humano para mejorar sus competencias y adquieran nuevas habilidades.
Liderazgo.	Es necesario que cada persona posea una visión 360 que le permita tomar decisiones asertivas.

**Fuente:** Elaboración propia con información de EAE BUSINESS SCHOOL (2022).

#### **1.5.9.4 Características de los grupos con empoderamiento.**

Los equipos de trabajo que cuentan con empoderamiento presentan las siguientes características:

*Tabla 11. Características de los equipos de trabajo con empoderamiento*

<b>Características</b>
Comparten el liderazgo y las tareas administrativas.
Poseen facultad para evaluar y mejorar la calidad de desempeño y el proceso de información.
El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
Son comprometidos, flexibles y creativos.
Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.

---

### Características

---

Mejoran la honestidad, las relaciones con los demás y la confianza.

Tienen una actitud positiva y son entusiastas

---

**Fuente:** El empoderamiento como estrategia de crecimiento humano de Amezcú García y otros (2019, págs. 34-35).

Las empresas que aplican el empoderamiento cuentan con un personal motivado y altamente capacitado para tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo, dando como resultado una mayor satisfacción al cliente; un alto nivel de compromiso con su trabajo; una mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio; y también se destacan por su creatividad lo cual permite encontrar soluciones innovadoras.

#### 1.5.9.5 Estructura circular o en red

Al aplicar el empoderamiento la estructura se transforma en circular donde se evidencia un conjunto o grupos trabajando en completa coordinación para alcanzar el objetivo propuesto (Herrera, 2008, pág. 08).

*Tabla 12. Características de la Estructura Circular*

Características	Aplicación
El cliente se encuentra en el centro.	Cualquier actuación se basa en lo que el cliente necesite o quiera.
Se trabaja en conjunto cooperando para lograr realizar las actividades.	Cada decisión busca el beneficio del equipo de trabajo.
La responsabilidad, la habilidad y la autoridad se comparten.	Cada individuo tiene la misma autoridad y las mismas responsabilidades.
La coordinación y el control es a través de decisiones y comunicación continua.	Para lograr una coordinación es necesario mantener una comunicación asertiva dentro del equipo de trabajo.

<b>Características</b>	<b>Aplicación</b>
Se juzga a los trabajadores por su trabajo y el enfoque al cliente.	La evaluación de cada trabajador se basa en la satisfacción del cliente.
Los gerentes proveen las conexiones y empoderan a los equipos.	Son los gerentes quienes relegan la autoridad y crean los equipos de trabajo

**Fuente:** Elaboración propia con base en Empowerment de Herrera (2008).

### **1.5.9.6 El propósito del empoderamiento**

Fomentar el empoderamiento dentro de las organizaciones tiene como objetivo lograr cuatro funciones: la primera, es proporcionar un contexto de decisiones indicando cuales son los objetivos y la planificación a seguir; la segunda, es suministrar una serie de criterios que posibiliten medir el avance del equipo en relación a un criterio exterior; tercero, proveer un foco para la colaboración y la responsabilidad compartida dentro de los equipos de trabajo; y cuarto, motivar para la excelencia y la alta eficiencia en los lugares de trabajo.

Todo lo anterior puede lograrse aplicando una comunicación entre los diversos grupos de trabajo, pues es fundamental para el rendimiento, y cuanto más frecuente es la comunicación de los empleados, mayor es la posibilidad de que sean eficientes. Por tal motivo el gerente debe promover la participación y la comunicación. (Romero Vásquez & Lescano Ríos, 2002, pág. 11)

### **1.5.9.7 Requisitos necesarios para aplicar el empoderamiento**

Las empresas que deseen aplicar el empoderamiento deben cumplir con varios requisitos para orientar a la organización para cumplir con su cultura organizacional, objetivos y procesos de forma inteligente. Por lo anterior, al aplicar el empoderamiento hay

una transformación de una empresa tradicional a una con cultura de aprendizaje que permita que el conocimiento fluya a todos los niveles de la estructura jerárquica.

Hay cuatro puntos críticos o requisitos para las empresas que buscan ser organizaciones que aprendan, se adapten y mejoren ante el cambiante mundo de los negocios, entre estos requisitos se encuentran: (Blanchard, 1996, pág. 3)

*Tabla 13. Requisitos en empresas que aprenden*

<b>Requisito</b>	<b>Detalle</b>
Orientación hacia los clientes.	Sus procesos deben agregar valor al servicio o producto y ser sensible a las necesidades de los clientes.
Eficiente en costos.	Realizar las actividades con el menor uso de recursos sin perder de vista la calidad.
Rápida y flexible.	Empleados preparados para tomar decisiones y enfrentar situaciones imprevistas.
Mejorar continuamente.	La empresa debe tener una cultura de aprendizaje y cambio para superarse constantemente.

**Fuente:** Elaboración propia con información de Empowerment de Ken Blanchard (1996).

#### **1.5.9.8 Cambios claves en la implementación del empoderamiento**

Los cambios dentro de las empresas son difíciles ya que la mayoría tienen una gestión pragmática y rígida enfocada en lograr resultados y no en como lograrlos más eficientemente. Si bien, las tendencias actuales en la administración están más enfocadas en estructuras flexibles, las empresas suelen buscar modelos de gestión más tradicionales ante la falta de recursos necesarios de la gestión empresarial del siglo XXI.

Serrano (2011, pág. 307) establece diez puntos necesarios que necesitan realizar las empresas para poder implementar el empowerment en su gestión. A continuación se presentan los puntos claves y su aplicación:

*Tabla 14. Puntos claves para cambiar a un modelo con empowerment*

<b>Punto</b>	<b>Detalle</b>
Actitud de aprendizaje.	Todos los empleados, gerentes o trabajadores, deben velar por hacer a la empresa con cultura de aprendizaje.
Libertad.	Las ideas y acciones no deben estar restringidos.
Equipos autodirigidos.	Sin jefes, con independencia y responsabilidad compartido.
Estilo facilitador.	No debe haber enfoque en la supervisión.
Cultura de cambio.	El cambio debe ser constante para la mejora continua.
Capacitación.	Debe invertirse en la capacitación y desarrollo de personal.
Clima de confianza.	Velar por el trabajo en equipo con confianza y respeto.
Política de puertas abiertas.	No cerrarse a la hora de aceptar lo nuevo.
Compartir información.	La información debe fluir entre todos los miembros y no solo los puestos medios y altos.
Interactuar.	Debe haber convivencia entre los empleados y clientes.

**Fuente:** Administración I y II de Serrano (2011).

#### **1.5.9.9 La influencia de la teoría Z sobre el empoderamiento empresarial.**

La teoría Z o también llamada Método Japonés se remonta al año de 1981 con el estadounidense de padres japoneses William Ouchi y Richard Pascale, al igual que McGregor quien contrastó su teoría Y con una teoría X, contrastaron su teoría Z con una teoría A. Según Ouchi existen tres tipos de empresas: las del tipo A que asimiló a las

empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las del tipo Z que tienen una nueva cultura organizacional. La Teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, entendiendo al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal; por ello determina ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, antigüedad del trabajador, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva; todas ellas aplicadas con la finalidad de obtener un mayor rendimiento del recurso humano creando una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la organización se encuentre comprometida con su gente. (López, 2001)

Dado lo anterior, se vuelve evidente la influencia de la teoría Z en el empoderamiento, enfocado a delegar poder, dejar de lado aquella estructura piramidal y aplicar una circular con base a equipos de trabajo, permitiendo que el empleado se sienta dueño de su trabajo y que éste se considere una pieza clave en la toma de decisiones de la organización, de esta forma se vuelven más productivos y se sienten motivados para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

#### **1.5.9.10 Caso de empoderamiento aplicados en empresas de éxito.**

A continuación, se destacan dos casos en donde se ha aplicado el empoderamiento:

**Caso 1:** Para el año 2017 la empresa Cisco alcanzó el segundo puesto, dentro del ranking Great Place to Work, premio otorgado a empresas que cuentan con excelentes lugares para trabajar, según su gerente general Gabriel Sakata, esto fue posible debido a que se logró generar un buen clima laboral en la empresa y mencionó que se debe tener respeto,

flexibilidad, colaboración entre equipos y líderes que estimulen el empoderamiento entre su gente.

**Caso 2:** Grupo Bimbo denominó colaboradores a todas aquellas personas que forman parte del equipo de trabajo y participan activamente en el desarrollo de la compañía, mediante los siguientes rubros: participación en la información, participación en la consulta, participación funcional, participación en las utilidades, participación en la propiedad y participación institucional. Grupo Bimbo reconoce la importancia de hacer uso del empoderamiento y la participación funcional juega un papel importante en la gestión de competencias, ya que le permite al colaborador partir de ella y tener autoridad de cambiar tareas dentro de sus funciones. (Amezcu García y otros, 2019, pág. 36)

Es evidente que ambas organizaciones aplican las tres claves que proporciona Ken Blanchard en su libro sobre el empoderamiento, las cuales se enfocan de la siguiente forma, la primera en compartir información con todos, la segunda en crear autonomía por medio de fronteras, y la tercera reemplazar la jerarquía con equipos.

#### **1.1.10. Generalidades del rendimiento laboral**

El rendimiento/desempeño laboral es uno de los temas más relevantes y que más preocupa a las empresas; (Murphy, 1990, pág. 162) define el rendimiento laboral como el “conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o para la unidad organizativa en la que la persona trabaja”. Siguiendo esta definición de Murphy, el rendimiento laboral es aquella consecución de los objetivos o metas propuestos en la

planeación contra los conseguidos una vez se ha realizado la parte operativa de la empresa.

Las dimensiones en los modelos de rendimiento laboral varían según diferentes autores:

*Tabla 15. Dimensiones del rendimiento laboral según autores*

<b>Punto</b>	<b>Dimensiones y categorías</b>
Murphy (1990).	Murphy centra las dimensiones del rendimiento laboral en las conductas: conductas orientadas a la tarea, conductas orientadas a la comunicación y cooperación con compañeros de trabajo, conductas relacionadas con la pérdida de tiempo y conductas.
Campbell et al. (1990).	Sus dimensiones están más enfocadas en las habilidades como: habilidad requerida para la tarea, habilidad esperada en el empleado, competencia en la comunicación, esfuerzo del empleado, disciplina del personal, trabajo en equipo, uso de recursos de la organización y capacidad de dirección de los puestos superiores.
Borman y Motowidlo (1993).	Engloba las dimensiones en el rendimiento en la tarea y el rendimiento contextual; siendo este último un rendimiento común en muchos trabajos.
Al-Makhaita, Ahmed Sabra & Hafez (2014).	Hacen mención a categorías claves como lo son el liderazgo, cuidado crítico, la evaluación, la comunicación y la profesionalidad de los empleados.

**Fuente:** Elaboración propia.

Como se puede ver en la tabla anterior, el rendimiento laboral puede ser observado desde diferentes puntos; sin embargo, podemos resumir en lo que se espera del empleado y puesto según las funciones, responsabilidades y competencias adheridas al mismo y como estos se desenvuelven en su día a día cumpliendo, o no, las expectativas de forma eficiente.

#### **1.5.10.1 Importancia de conocer rendimiento laboral.**

Para las organizaciones es de vital importancia medir el rendimiento laboral y saber cómo aumentarlo. Medir el rendimiento laboral permite conocer las áreas en las que hay deficiencias de productividad e implementar estrategias que faciliten el accionar de los trabajadores y que esto equivalga a que la empresa maximice sus resultados positivos en un mercado cada vez más competitivo.

Hay varios beneficios que genera la evaluación de desempeño (Ortega, 2023): permite valorar el potencial, la contribución y la dedicación de los empleados; se identifican de forma individual las fortalezas y debilidades de cada miembro de la organización y también de cada área; es una retroalimentación objetiva que alimenta los factores importantes a para establecer estrategias enfocadas en el talento humano; sirve como referencia para los empleados de donde se debe mejorar o capacitar; y ayuda a mantener el personal adecuado en las funciones adecuadas.

#### **1.5.10.2 La evaluación de desempeño.**

Cuando se evalúa el desempeño de los empleados es necesario que produzca factores certeros y objetivos que sirvan para comparar resultados pasados y entre áreas. El proceso de evaluación laboral debe ser ordenado y permitir obtener resultados realistas.

*Ilustración 4. Proceso de la evaluación de desempeño*



**Fuente:** Mejía-Herrera, E. et al (2021). *Modelo para la evaluación del desempeño laboral*. Pág. 11.

El proceso de evaluación debe realizarse de forma periódica para poder comparar la evolución y resultados de las diferentes estrategias tomadas. Inicia con la planeación donde se establecen compromisos, condiciones, instrumentos, métodos, responsables, objetivos y periodo en el que se llevara a cabo. Luego se procede dar seguimiento, monitorear y medir las tareas de los empleados a través de los instrumentos establecidos en la fase de planeación; una vez se obtienen los resultados se procede a comparar con los parámetros esperados, esto da lugar a la parte de control donde se realizan las acciones correctivas para aumentar el rendimiento laboral. Por último, se realiza una evaluación final donde se muestren los resultados de las acciones correctivas ejecutadas, esto dará una perspectiva de si se tomaron las decisiones adecuadas durante el control.

### 1.5.10.3 Métodos para medir el desempeño.

*Tabla 16. Métodos para evaluar desempeño según autores*

Punto	Dimensiones y categorías
<p>Escala grafica <i>(Ver anexo 1: Formulario de evaluación de desempeño con Escala Grafica)</i></p>	<p>“Se reflejan en un formato de evaluación una serie de características o rasgos personales que se consideran relevantes para el desempeño del puesto. El principio fundamental en que está basado el método es juzgar analíticamente en qué medida una persona posee una determinada característica y qué nivel han alcanzado las diversas características en su prestación de trabajo, en cantidad y calidad”. Martínez (2012, pág. 291)</p>
<p>Comparación por pares <i>(Ver anexo 2: Formulario de evaluación de desempeño con Comparación por pares)</i></p>	<p>“Sirve para que el método de clasificación sea más preciso. Para cada característica (cantidad de trabajo, calidad del trabajo, etcétera), se parea y compara a cada subordinado con cada uno de los otros empleados”. Dessler (2015, pág. 234)</p>
<p>Elección forzada <i>(Ver anexo 3: Formulario de evaluación de desempeño con Elección Forzada)</i></p>	<p>“Evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa”. Chiavenato (2017, pág. 255)</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

### 1.1.11. Normativa Legal

*Tabla 17. Base legal*

<i>Ley o normativa</i>	<i>Vela por su cumplimiento</i>	<i>Alcance</i>
Constitución de la República de El Salvador.	Corte Suprema de Justicia a través de Sala de lo Constitucional.	Se debe fomentar el crecimiento y desarrollo económico según lo que indica el inciso dos del art. 101.
Código de Comercio.	Ministerio de Economía.	Los requisitos legales para los actos de comercio, la base legal cambiará dependiendo el tipo de comerciante.
Código Tributario y su Reglamento.	Ministerio de Hacienda.	Base legal que dicta la normativa tributaria que debe cumplirse ante el Estado por la ejecución de las actividades económicas de las empresas.
Ley de Registro de Comercio y su Reglamento.	Unidad de Registro de Comercio del Ministerio de Economía.	Referente al Capítulo III “Materias de Registro” para el registro de las matrículas de empresas, escrituras de constitución y demás documentos para la formación y funcionamiento de este tipo de entidades.

<i>Ley o normativa</i>	<i>Vela por su cumplimiento</i>	<i>Alcance</i>
Código de Trabajo.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social.	Tomando el Capítulo II “De las obligaciones y prohibiciones de los patronos”; el Capítulo III “De las obligaciones y prohibiciones de los trabajadores” con el numeral 2 “Obedecer las instrucciones que reciban del patrono o de sus representantes en lo relativo al desempeño de sus labores”.
Ordenanzas y Código Municipal.	Alcaldía del municipio.	Regulando la actividad comercial e industrial e impuestos municipales.
Ley de defensoría del consumidor.	Defensoría del Consumidor.	Con el art. 4 literal e) y h) donde se menciona los derechos básicos de los consumidores. También el Capítulo 2 “derecho a la seguridad y calidad”.
Código de Salud	Ministerio de Salud	Específicamente lo indicado en el Art. 86 respecto a los literales a) y b) para el permiso de instalación y funcionamiento de este tipo de establecimientos.
Norma Técnica de Alimentos	Ministerio de Salud	Acuerdo Ejecutivo 150 del D.O. 27 tomo 398 del 08/02/2013 donde establece los requisitos sanitarios a cumplir por los establecimientos que se dedican entre otras cosas, a la comercialización de alimentos.

**Fuente:** Elaboración propia

### 1.1.12. Normativa Técnica

*Tabla 18. Base Técnica*

<i>Normativa</i>	<i>Organización certificadora</i>	<i>Alcance</i>
ISO 9001	Organización Internacional para la Estandarización	Conjunto de normativas relacionadas con el Control de Calidad y Gestión de Calidad, resaltando la normativa ISO 9001:2015 la cual establece los requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad, siendo el Empowerment una extensión de dicho sistema.

**Fuente:** Elaboración propia.

## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN**

2.

### **2.1. Importancia del capítulo**

La importancia del presente capítulo radica en que permite determinar los métodos y técnicas a implementar para la recopilación de datos, los cuales permitirán descubrir que tan fomentada esta la cultura del empowerment en el rubro los restaurantes del país; permitiendo analizar y llegar a conclusiones las cuales posteriormente ayudarán a determinar una propuesta de aplicación de dicha cultura.

### **2.2. Objetivo del capítulo**

Recopilar información sobre el fomento del empoderamiento, la toma de decisiones y el rendimiento de los empleados en el rubro de los restaurantes a través de los instrumentos diseñados previamente.

### **2.3. Tipo de estudio**

#### **2.3.1. Deductivo**

A través de este método se obtuvieron conclusiones al contrastar diversas teorías del empoderamiento de los empleados que puedan ser aplicadas a las empresas del rubro restaurante.

## 2.4. Unidades de análisis

Se tomó como unidades de análisis al personal de mandos medios (gerentes, sub gerente y jefe de meseros) de los diversos restaurantes objetos de estudio de la investigación.

*Tabla 19. Unidades de análisis*

	<b>Unidad de análisis</b>	<b>Restaurante</b>	<b>Cargo</b>
1	Roberto Rivera	Pupusería Suiza	Gerente de Recursos Humanos
2	Geovani Rodas	Restaurante Maurita	Gerente de Sucursal
3	Cristina Nathaly Reyes	Café Santa Cruz	Sub-Gerente de Sucursal
4	Raúl Alfredo Granado	Kyosko San Francisco	Jefe de Meseros

## 2.5. Objeto de la investigación

Para comprender las prácticas del empoderamiento en los entornos laborales, se ha tomado como objeto de la investigación los restaurantes. Con el fin de recolectar fuentes primarias que permitan analizar contextos reales, se utilizó muestreo por conveniencia de cuatro restaurantes:

### **Pupusería Suiza**

Razón social: Inversiones Alimenticias Latinoamericanas,  
S.A. de C.V.

Dirección: Edificio Plaza del Sol, Avenida del Mediterráneo.

Teléfono: 2245-7777



### **Sucursales**

Calle José Martí y, 101 Avenida Nte. #615, San Salvador.

Edificio Plaza del Sol, Local 9 y 10, Avenida del Mediterráneo, Antiguo Cuscatlán.

Centro Comercial Plaza Sur 8, Boulevard Sur, Segundo Nivel local 7-8, Santa Tecla Contiguo a Residencial Pinares de Suiza.

Centro Comercial Pasatiempo, 1ra Planta Local #11, Lourdes.

*Ver anexo 4: Entrevista en Restaurante Pupusería Suiza*

### **Restaurante Maurita**

Razón social: Inversiones Maurita, S.A. de C.V.

Dirección: Carr. Troncal Del Nte. km 12, Centro Comercial Plaza Mundo Apopa, San Salvador.

Teléfono: 2124-1100



### **Premios**

BID QUALITY AWARD 2018 Premio a calidad categoría Oro Ginebra, Suiza.

BUSINESS MANAGEMENT AWARD 2018 Premio a la gestión empresarial Medellín , Colombia.

LATIN AMERICA QUALITY 2019 Premio a empresa Centroamericana del año Ciudad de Panamá, Panamá.

### **Sucursales**

San Benito. Plaza San Benito, entre Gasolinera Uno y Gasolinera Texaco, San Salvador.

Via del Mar. Carretera al Puerto de la Libertad, La Libertad Km 12 1/2 Plaza Via del Mar, Nuevo Cuscatlán.

Plaza Mundo Soyapango. Bulevar del Ejercito, Km 4 1/2 Centro Comercial Plaza Mundo No.1-182, 4ta Etapa.

El Encuentro San Juan Opico. Carretera Panamericana, Centro Comercial El Encuentro Opico, Local Ancla 2.

Paseo del Carmen, Santa Tecla 1a Calle poniente #1-4 Paseo El Carmen, Santa Tecla a la altura del palacio tecleño.

Mercadito Merliot Av. Los Arboledas, Jardines de la Hacienda, Mercado Municipal de Antigua Cuscatlán conocido como: "El Mercadito de Merliot" portón 13.

*Ver anexo 5: Entrevista en Restaurante Maurita.*

### **Café Santa Cruz**

Razón social: Café Santa Cruz, S.A. de C.V.

Dirección: Km 24, Carretera Panorámica, San Francisco

Chinameca

Teléfono: 7667-6465



### **Sucursales:**

Km 24, Carretera Panorámica, San Francisco Chinameca.

Planes de Renderos, 1Km después de la Puerta del Diablo, San Salvador.

*Ver anexo 6: Entrevista en Café Santa Cruz.*

## Restaurante Kiosko San Francisco

Razón social: Kiosko San Francisco Restaurante, S.A. de C.V.

Dirección: Km 24, Carretera Panorámica, San Francisco  
Chinameca.

Teléfono: 7009 9594



### Sucursales:

Km 24, Carretera Panorámica, San Francisco Chinameca.

*Ver anexo 7: Entrevista en Restaurante Kiosko San Francisco*

Cabe mencionar, con base a la descripción obtenida por los entrevistados, y considerando la cantidad de empleados totales con los que cuenta cada empresa, Restaurante Maurita y Pupusería Suiza se clasifican como empresas medianas (menos de 100 empleados), y Café Santa Cruz y Kiosko San Francisco como empresas pequeñas (menos de 50 empleados).

## 2.6. Hipótesis de trabajo

Hipótesis positiva: El empoderamiento tiene relación directa en la efectiva toma de decisiones y rendimiento de los empleados en restaurantes.

## 2.7. Determinación de variables

*Ilustración 5 Variables independientes y dependientes*

Empoderamiento

**Variable independiente**

Toma de decisiones y rendimiento

**Variable dependiente**

## **2.8. Técnica de investigación**

### **2.8.1. Entrevista estructurada**

Esta técnica ofreció una comunicación directa con fuentes primarias y para profundizar en puntos relevantes del problema de investigación.

La metodología fue la siguiente: Se visitaron diferentes restaurantes de las zonas de San Salvador, La Libertad y La Paz, contactando con la persona encargada de la sucursal o con los que gestionaran el talento humano del mismo. Una vez se entraba en contacto, se le informaba la razón de la visita, solicitando una entrevista para conocer como gestiona el Recurso Humano. Si se aceptaba la entrevista, se coordinaba entrevista donde se le preguntaba punto a punto el guion de la entrevista y se anotaban su respuesta.

### **2.8.2. Análisis de documentos**

Para esta investigación se consultó diferentes fuentes bibliográficas para conocer a profundidad temas de esta investigación como: empoderamiento, liderazgo, rendimiento laboral, trabajo en equipo, teorías motivacionales, autonomía, eficiencia, eficacia y factores relacionados que aporten conocimiento base para desarrollar la monografía.

## **2.9. Instrumentos de investigación**

### **2.9.1. Guion de entrevista**

Para la presente investigación se elaboró un guion de entrevista estructurada que facilite la recolección de datos.

### **2.9.2. Operacionalización de variables y diseño de guion de entrevista**

Tabla 20 Operacionalización de las variables

Variable	Indicador	Pregunta
<b>Empoderamiento</b>	Formación de los empleados	¿Cuánta importancia le da a la formación de sus empleados? Puede mencionar programas o estrategias que impulsa para desarrollar personal ¿Prefiere contratar personal con buena formación o capacitarlos desde que entran a su empresa, por qué? ¿Cuáles son las áreas que un empleado del sector restaurantes debe capacitarse para poder desempeñar sus funciones de forma independiente?
	Experiencia de los empleados	¿Tiene mayor confianza en darle autonomía a empleados con experiencia en el rubro?
	Cultura de empoderamiento	¿Tiene conocimiento sobre el empoderamiento de los empleados? Mencione como lo aplica en su restaurante. ¿Cuáles son las áreas de su restaurante que le dificulten el empoderamiento?
	Competencias laborales	¿Qué competencias busca en los empleados que contrata? Puede describirlos de acuerdo a su nivel de mando
	Área de trabajo	¿Cuáles son las áreas de su restaurante que le dificulten el empowerment?
	Sentido de pertenencia a la empresa	¿Cómo hace que el empleado tenga sentido de pertenencia a su empresa? ¿El sentido de pertenencia aumenta el rendimiento de sus empleados? Mencione otros factores que considera que aumenta el rendimiento de sus empleados
	Trabajo en equipo	¿Considera que sus empleados trabajan en equipo? Mencione situaciones
<b>Toma de decisiones</b>	Creatividad e iniciativa del empleado	¿Es la creatividad algo que valora en sus empleados? ¿Le da mayor autonomía a un empleado creativo para resolver problemas? ¿Cuáles estrategias ha adoptado para aumentar el liderazgo de los empleados?
	Riesgo y responsabilidad del empleado	¿Hasta qué nivel usted les asigna responsabilidad a las acciones de sus empleados si le da autonomía?
<b>Rendimiento</b>	Confianza del empleado	¿Cómo un empleado puede aumentar la confianza de su superior en él?
	Producción y productividad	¿Qué estrategias aplica para aumentar la productividad?

**Fuente:** Elaboración propia.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

---

**GUION DE ENTREVISTA**

**Tema:** “Fomento del empoderamiento para la efectiva toma de decisiones y rendimiento de los empleados del sector restaurantes”

**Objetivo:** Recopilar información sobre el empoderamiento, la toma de decisiones y el rendimiento de los empleados en el sector restaurantes, obteniendo información fiable y de primera mano de mandos medios y/o altos a cargo de la gestión del talento humano.

**Nombre de entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Puesto de entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Lugar:** \_\_\_\_\_

1. **¿Cuánta importancia le da a la formación de sus empleados? Puede mencionar programas o estrategias que impulsa para desarrollar personal.**

Objetivo: Reconocer la importancia de la formación del personal dentro del sector restaurantes y las áreas en las que se requiere más desarrollo profesional.

2. **¿Prefiere contratar personal con buena formación o capacitarlos desde que entran a su empresa, por qué?**

Objetivo: Describir la tendencia de experiencia y formación requerida para el personal que se contrata en el sector restaurantes.

3. **¿Cuáles son las áreas que un empleado del sector restaurantes debe capacitarse para poder desempeñar sus funciones de forma independiente?**

Objetivo: Determinar que competencias busca fomentar en el personal de todos los niveles para la ejecución de las actividades del restaurante.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

4. **¿Tiene conocimiento sobre el empoderamiento de los empleados? Mencione como lo aplica en su restaurante.**

Objetivo: Permitir conocer el grado de empoderamiento de los empleados en el restaurante y como se lleva a cabo.

5. **¿Cuáles son las áreas de su restaurante que le dificulten el empoderamiento?**

Objetivo: Reconocer áreas que dificulten el empoderamiento de los empleados en el restaurante.

6. **¿Tiene mayor confianza en darle autonomía a empleados con experiencia en el rubro?**

Objetivo: Describir la importancia de la experiencia en el sector restaurante para la ejecución de las actividades y el empoderamiento del personal que facilite los procesos y obtención de resultados.

7. **¿Qué competencias busca en los empleados que contrata? Puede describirlos de acuerdo a su nivel de mando.**

Objetivo: Comprender las competencias necesarias según el nivel de mando dentro del sector restaurante.

8. **¿Cómo hace que el empleado tenga sentido de pertenencia a su empresa?**

Objetivo: Determinar las estrategias ejecutadas para desarrollar el sentido de pertenencia al restaurante.

9. **¿El sentido de pertenencia aumenta el rendimiento de sus empleados? Mencione otros factores que considera que aumenta el rendimiento de sus empleados.**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Objetivo: Describir los resultados del sentido de pertenencia de los empleados y otros factores que afectan el rendimiento de los empleados del sector restaurantes.

**10. ¿Considera que sus empleados trabajan en equipo? Mencione situaciones.**

Objetivo: Identificar el trabajo en equipo dentro de los restaurantes y ver como este se ejecuta para obtener resultados.

**11. ¿Es la creatividad algo que valora en sus empleados? ¿Le da mayor autonomía a un empleado creativo para resolver problemas?**

Objetivo: Relacionar la creatividad y el grado de responsabilidad que se le puede dar a los empleados de los restaurantes.

**12. ¿Hasta qué nivel usted les asigna responsabilidad a las acciones de sus empleados si le da autonomía?**

Objetivo: Reconocer la relación entre la responsabilidad de las acciones asignadas a los empleados y la autonomía en las tareas ejecutadas.

**13. ¿Cómo un empleado puede aumentar la confianza de su superior en él?**

Objetivo: Exponer los factores que afectan la confianza de los superiores en la asignación de tareas difíciles.

**14. ¿Qué estrategias aplica para aumentar la productividad?**

Objetivo: Identificar las estrategias del restaurante para el aumento de la productividad de los empleados.

**15. ¿Cuáles estrategias ha adoptado para aumentar el liderazgo de los empleados?**

Objetivo: Identificar las estrategias para aumentar el liderazgo de los empleados en el sector restaurantes.

## **2.10. Diagnóstico de investigación**

### **2.10.1. Diagnóstico de investigación:**

Con base al análisis de las entrevistas efectuadas y de los restaurantes estudiados, se obtuvo una serie de hallazgos con relación a los indicadores establecidos en la operacionalización de las variables.

*Ver anexo 8: Análisis FODA.*

*Ver anexo 9: Matriz de entrevistas.*

#### **2.10.1.1. Trabajo en equipo.**

Los restaurantes, como toda empresa, deben coordinar sus actividades para operar eficientemente; por ello se pudo observar en las entrevistas que el trabajo en equipo es una pieza fundamental y que los entrevistados reconocen la importancia del mismo. A la hora de aplicar empoderamiento, el trabajo en equipo es una virtud que permite delegar responsabilidades no solamente sobre “una persona” sino sobre “equipos de trabajo” que compartan objetivos, responsabilidad, funciones, compromisos, etc.

#### **2.10.1.2. Creatividad e iniciativa del empleado**

La creatividad e iniciativa de los empleados son factores que pesan en la fase de selección y evaluación de personal, las personas encargadas del talento humano ven como un plus que los empleados aporten en las diferentes actividades, pero sobre todo que al ser el personal el que realiza día a día las actividades, se vuelven expertos en su área. Lo anterior puede contribuir enormemente para consultar y aplicar cambios necesarios para que los restaurantes no sean empresas estáticas y sin desarrollo.

### 2.10.1.3. Riesgo y responsabilidad del empleado

El empoderamiento de los empleados permite un mayor grado de responsabilidad sobre las tareas que cada uno ejecuta, no obstante, se ha podido evidenciar por medio de las entrevistas, que, existen los siguientes riesgos al momento de asignar mayor grado de independencia y autonomía:

*Tabla 21 Riesgos de dar autonomía a empleados*

<b>Riesgo</b>	<b>Descripción</b>
Deficiente asignación de responsabilidad	Existe el riesgo de proporcionar mayor grado de responsabilidad a colaboradores que no están preparados para ello, ya sea a nivel de habilidades o cualidades.
Generación de una percepción negativa	Los demás colaboradores pueden tener una opinión negativa respecto a una persona que demuestra mayor grado de autonomía, dado que puede ser visto como alguien ajeno al equipo de trabajo, con aspiraciones diferentes a las esperadas para el tipo de puesto.
Rechazo al momento de implementar el modelo	Puede darse el rechazo por parte de los colaboradores debido al miedo al fracaso y por asumir responsabilidades adicionales a las acordadas previamente en la contratación.
Falta de apoyo por parte de los altos mandos	Existe el riesgo que, por parte de los altos mandos, no exista un interés genuino en apoyar en el proceso, ya sea por el seguimiento necesario para la implementación, miedo a ser desplazados por los colaboradores, o por no ver claros los beneficios que se obtendrán con la implementación, versus, la inversión de recursos en el proceso.

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 2.10.1.4. Confianza del empleado

Con el empoderamiento de los empleados, se puede generar una serie de cualidades que son bien vistas por los gerentes de los restaurantes, siendo las principales:

*Tabla 22 Cualidades de los empleados con empoderamiento*

<b>Riesgo</b>	<b>Descripción</b>
Responsabilidad	A medida que el colaborador demuestra que cumple con las funciones asignadas, además del horario acordado, y otras indicaciones por parte del gerente, este poco a poco genera confianza al ser un elemento con el que se puede contar.
Proactividad	Una persona proactiva, es alguien que va más allá de las funciones asignadas, es alguien que muestra interés en aprender y desempeñar otro tipo de actividades, además de ser alguien a quien se le puede dar mayor grado de autonomía, por ejemplo, en situaciones de emergencia.
Buena actitud	Un empleado que demuestra buena actitud, es alguien que a pesar de las situaciones que se puedan presentar en el restaurante, muestra resiliencia, y capacidad para afrontar nuevos desafíos.
Desarrollo correcto o esperado de las funciones asignadas	Una vez el colaborador se desempeña tal como se espera según la descripción de su puesto de trabajo, genera confianza de poder asignarle un mayor grado de responsabilidad y autonomía.
Comunicación	La comunicación asertiva entre el colaborador y el gerente, así como con sus compañeros, genera la confianza suficiente para delegar actividades con mayor grado de responsabilidad, liderazgo y mayor sinergia con el equipo de trabajo

**Fuente:** Elaboración propia.

### **2.10.1.5. Producción y productividad**

El empoderamiento de los empleados puede generar un mayor sentido de pertenencia, el cual, a su vez, incrementa la productividad individual y del equipo, tal como se evidenció en la entrevista del gerente de R.R.H.H. de la Pupusería Suiza, a medida que se le proporciona una retroalimentación de los aspectos positivos al colaborador, este se siente con mayor confianza, la cual, desencadena una mayor fluidez en sus actividades, actitud que puede ser transmitida a los demás colaboradores. Es importante mencionar, que lo anterior se ve reforzado con otros sistemas de recompensa, como lo son los incentivos, es decir, algún tipo de premiación por alcanzar alguna meta en específico, o rendimiento esperado.

A medida que el empleado demuestra mayor interés en empoderarse en su puesto de trabajo, es necesario apoyar con capacitaciones, pues por el tipo de giro del negocio, hay ciertas habilidades de las cuales es necesario un proceso de aprendizaje especializado, tal como se pudo evidenciar en restaurante Maurita; así como aprender nuevas habilidades es de suma importancia para empoderar al colaborador, la comunicación juega un papel importante al momento de coordinarse y trabajar en equipo, pues esta influye de manera importante en una ejecución eficiente del proceso productivo.

Es importante que, para que los empleados puedan sentirse en confianza y sean más productivos, estos sean escuchados, así como poder brindarles espacios para la realización de actividades de recreación en las que puedan acercarse y formar lazos fuertes con el equipo de trabajo que aumenten los vínculos y la confianza entre ellos.

### **2.10.2. Conclusiones**

1. La capacitación y el trabajo en equipo son fundamentales al momento de aplicar el empoderamiento en los restaurantes pues permite al personal contar con las habilidades y conocimientos para el desarrollo eficaz y eficiente de sus funciones.
2. El empoderamiento y la autonomía del personal fortalece la motivación, sin embargo, aún se aplica de forma parcial, ya que aún existen limitaciones estructurales y actitudinales que impiden un empoderamiento pleno, así mismo la autonomía depende en gran parte en el nivel de experiencia y la madurez del empleado.
3. Se identifica que no existen procesos formales de evaluación y ni una guía estandarizada para la aplicación del empoderamiento, puesto que, aunque el liderazgo y motivación son efectivos estos son aplicados de forma empírica. No existen indicadores claros para medir la productividad, rendimiento o impacto de las capacitaciones, lo que repercute grandemente en la aplicación del empoderamiento empresarial.

### **2.10.3. Recomendaciones**

1. Estandarizar los procesos de capacitación y evaluación del personal creando programas formales de formación por niveles operativos, medios y gerenciales y establecer métricas de desempeño que permitan medir el progreso, determinar necesidades y reconocer logros de manera objetiva.
2. Implementar programas de liderazgo y empoderamiento mediante talleres o mentorías internas que desarrollen las habilidades de liderazgo, comunicación

asertiva y toma de decisiones para que los empleados puedan asumir mayores responsabilidades con confianza y eficiencia sin limitantes.

3. Aplicar una guía sobre la implementación del empoderamiento que permita identificar los pasos a seguir para la implementación del empoderamiento para que el personal de la organización adquiera un sentido de pertenencia organizacional.

## **CAPÍTULO III: GUÍA DE APLICACIÓN DEL EMPODERAMIENTO**

- 1.
- 2.
- 3.

### **3.1. Objetivos del capítulo**

#### **3.1.1. Objetivo general**

Facilitar la implementación de equipos de trabajo con empoderamiento en los restaurantes para la consecución de objetivos.

#### **3.1.2. Objetivos específicos**

- 3.1.2.1. Empoderar a los empleados en las funciones de sus puestos de trabajo para incrementar la eficiencia de los mismos.
- 3.1.2.2. Favorecer la toma de decisiones de los trabajadores en los restaurantes.
- 3.1.2.3. Incrementar el rendimiento de los trabajadores en sus actividades diarias que beneficie la rentabilidad de los restaurantes.

### **3.2. Empoderamiento**

Es un modelo de gestión centrado en ofrecer autonomía a los empleados para obtener una mayor eficiencia en el alcance de las metas de la organización. El empoderamiento permite que los empleados formen parte activas de los procesos y actuar

acorde a las circunstancias y necesidades de cada momento y situación. Con el empoderamiento, se busca cambiar los sistemas jerárquicos verticales y rígidos por modelos más flexibles y horizontales.

### **3.3. Perspectivas o tipos de empoderamiento**

**Estructural:** Comprende aquellas actividades llevadas a cabo por los encargados de dirigir la organización para poder delegar poder, control y autoridad a sus subordinados. Para aplicarlo es necesario que los subordinados conozcan la situación y resultados de la empresa; que los subordinados tengan conocimientos y habilidades para ser un punto clave en la empresa; que los subordinados puedan tomar decisiones fundamentales y que los subordinados sean recompensados en base a su esfuerzo y logros conseguidos (Jáimez, M. J. y Bretones, F. D., 2011).

**Psicológico:** Es aquel estado psicológico donde los subordinados sienten que sus decisiones son las adecuadas en su trabajo, al entrar en este estado psicológico, estos pueden aumentar su rendimiento ya que actúan confiando en sus competencias (Spreitzer, 1995).

Basado en los anteriores puntos, se debe implementar el empoderamiento creando una cultura organizacional que facilite a los empleados la toma de decisiones y velar por el estado psicológico de cada uno de los colaboradores para poder sacar el máximo provecho de cada una de las competencias de estos. Cuando se tiene una estructura flexible y que fomente el desarrollo y empoderamiento, los subordinados sienten más confianza en sí mismos y menos miedo al fracaso ante la toma de decisiones.

### 3.4. Requisitos del empoderamiento

*Tabla 23 Requisitos para aplicar el empoderamiento*

<b>Requisito</b>	<b>Detalle</b>
Compromiso.	El compromiso de la gerencia, dirección, presidencia o cualquier unidad de mando estratégica y a su vez el compromiso de todos los subordinados.
Claridad.	Los subordinados deben conocer los objetivos, misión y visión y trabajar en conjunto para conseguir los mejores resultados.
Equipos de trabajo.	Establecer equipos de trabajo que se encarguen analizar, evaluar y solucionar situaciones difíciles.
Diseñar estructuras.	Diseñar puestos de trabajo con funciones, objetivos, responsabilidades y resultados esperados.
Comunicación.	Establecer canales de comunicación que permitan que la información se traslade con fluidez.
Gestionar el desempeño.	Tener técnicas y metodologías para evaluar el desempeño e identificar áreas para desarrollar el personal.

**Fuente:** Elaboración propia con información de Figuera M., y Paisano M., 2006

### 3.5. Ventajas del empoderamiento

*Tabla 24 Ventajas de empoderar a los empleados*

<b>Requisito</b>	<b>Detalle</b>
Satisfacción.	Aumenta la satisfacción de los empleados.
Creatividad.	Los empleados buscan diferentes soluciones a problemas de la organización.
Liderazgo compartido.	Se comparten el liderazgo y responsabilidades.
Procesos dinámicos	La organización se vuelve menos estática y los procesos más dinámicos con decisiones oportunas y eficientes.
Productividad.	Aumenta la productividad de los colaboradores.

**Fuente:** Elaboración propia con información de Figuera M., y Paisano M., 2006

### 3.6. Pasos para aplicar el empoderamiento

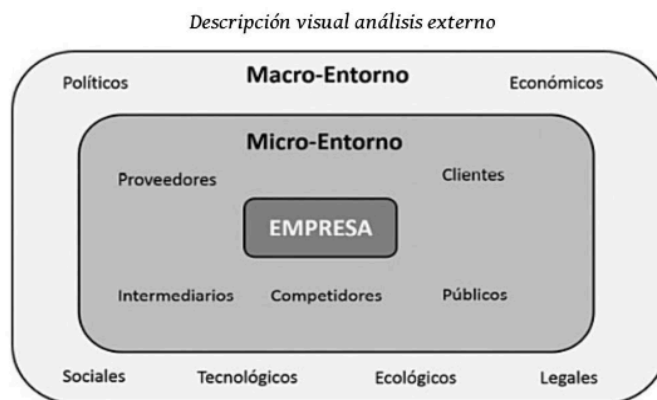
Aplicar el empoderamiento en la gestión empresarial no es una tarea sencilla, como todo modelo de gestión requiere mucha paciencia, esfuerzo y recursos. A pesar de ello puede ser una herramienta de clave en la visión de negocio de las empresas ya que genera un mejor clima de operaciones y facilita la optimización de tareas cotidianas al delegar autoridad en la ejecución de actividades.

### 3.6.1. Analizar la organización

Antes de transformar cualquier empresa se debe conocer a profundidad las características internas y externas que afectan a la misma. Esto permitirá definir objetivos y estrategias reales que puedan ser alcanzados.

Una de las herramientas más utilizadas para esto es un análisis FODA determinando los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y factores externos (Oportunidades y Amenazas) y a través de estas desarrollar estrategias efectivas claves para el crecimiento de una organización. Sánchez Huerta D. (2020) define al FODA como una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización, esta puede ser utilizada por cualquier líder o departamento para mejorar la toma de decisiones. Para realizar un análisis FODA, primero se deben identificar las diferentes variables externas que puedan afectar a la organización y que no están bajo el control de la misma.

*Ilustración 6 Análisis del entorno*



*Fuente: Sánchez Huerta D. (2020)*

Sánchez Huerta recomienda identificar factores que afecten el macro entorno: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (Análisis PESTEL). Y factores que afecten el microentorno: Poder de negociación de los proveedores; Amenaza de nuevos competidores; Poder de negociación de clientes; Amenazas de nuevos productos sustitutivos; y Rivalidad entre competidores (Análisis de las 5 fuerzas de Porter).

Para identificar los factores internos se deben listar aquellas ventajas y desventajas de la organización que afecten la competitividad, deben ser aspectos propios como: gestión organizacional, calidad del producto/servicio, recursos, competencias de empleados, etc. Al final tendríamos:

*Ilustración 7 Síntesis FODA*



*Fuente: Elaboración propia.*

Una vez se han seleccionado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se realiza un cruce entre ella para elaborar estrategias defensivas (Amenazas-Fortalezas), estrategias ofensivas (Oportunidades-Fortalezas), estrategias de reorientación (Debilidades Fortalezas) y estrategias de supervivencia (Debilidades-Amenazas).

*Ver anexo 10: Formato FODA.*

Estas estrategias se transformarán en planes de acción que permitirán a la empresa hacer frente a todos los factores negativos y aprovechar todos los factores positivos que se identificaron.

*Ver anexo 11: FODA cruzado.*

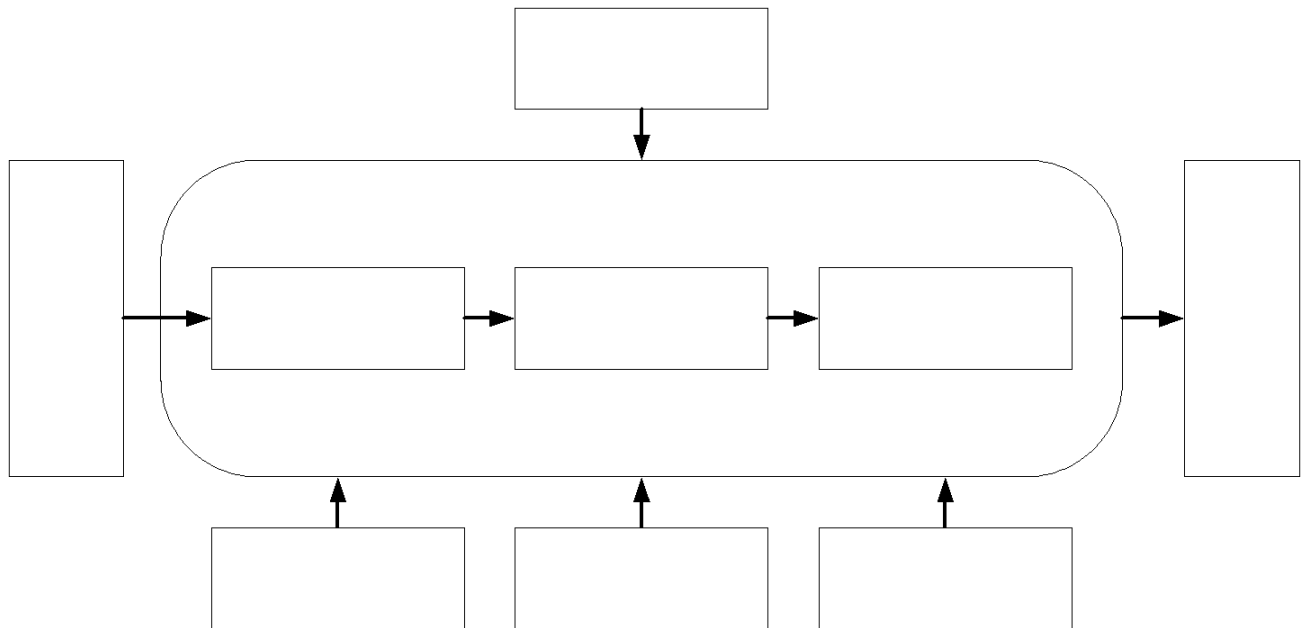
*Ver anexo 12: Plan Operativo Anual.*

### **3.6.2. Diseñar estructuras organizacionales.**

Para contribuir a la organización y división de tareas es necesario diseñar estructuras organizacionales que permitan una adecuada distribución de responsabilidades y objetivos. Es por ello que se debe identificar procesos y organigramas que se adecuan a la realidad de la organización.

Para los procesos se deben separar áreas y enfocarlas en las entradas y salidas esperadas. A continuación, se muestra un ejemplo:

*Ilustración 8 Mapa Nivel I Restaurantes*



**Fuente:** Elaboración propia.

Para elaborar procesos se debe tener en cuenta los elementos que constituyen un proceso y es por ello que una herramienta básica a utilizar debe ser una Ficha de Proceso. En esta se deberá declarar todos los elementos del proceso que la organización vea conveniente.

*Ver anexo 13: Ficha de Procesos.*

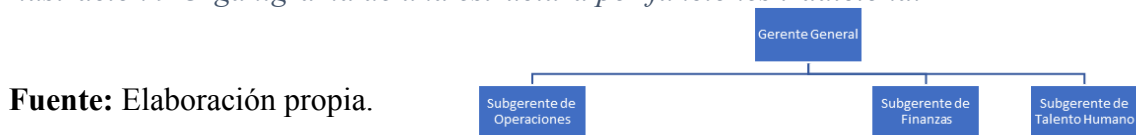
Para brindar mayor autonomía a los colaboradores y que estos puedan incrementar su nivel de empoderamiento, es necesario transformar la estructura organizacional hacia una forma más aplanada, es decir, con menos niveles jerárquicos que propicie la independencia para la toma de decisiones según el proceso que corresponda, tal como lo propone Robertson, J. B. (2015) se trata de distribuir la autoridad de manera que sea la persona que está en lo más alto de un proceso, quien tenga mayor poder sobre las

decisiones del mismo. Al realizar el proceso de transformación de la estructura de la organización, se adquiere un sentido de responsabilidad para cada colaborador en el que, ya no es necesario el visto bueno por parte de su jefe inmediato, a la vez que dicho jefe obtendrá una disminución en la carga de la gestión.

El primer paso para la transformación de la estructura organizativa es la revisión del organigrama actual, en caso de que éste no exista, es importante valorar y establecer gráficamente la forma en que el restaurante distribuye sus departamentos y jefes o responsables. Podría darse el caso, en el que la estructura cuente con una jerarquía bastante marcada, en la que se puede incluir departamentos como Gerencia General, Recursos Humanos, Compras, Caja, Atención al Cliente, Cocina, Mantenimiento y Limpieza, etc., o puede estar dada por la distribución física del restaurante o de manera funcional, es decir: gerente general, jefe de meseros, jefe de cocina, jefe de atención al cliente, jefe de tesorería, jefe de mantenimiento, contador, etc., a su vez, la estructura depende del tipo de restaurante, especialmente bajo la clasificación por temática, pues entre un restaurante gourmet y uno de comida rápida, probablemente presenten estructuras totalmente diferentes.

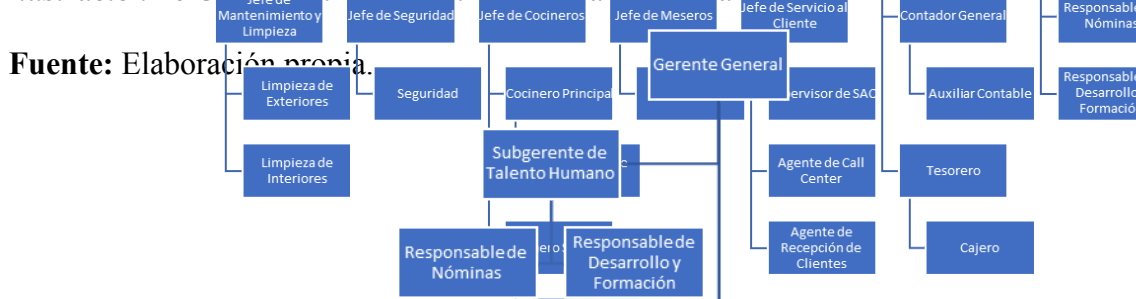
Visualmente, la transformación de la estructura organizacional puede darse de la siguiente manera:

*Ilustración 9 Organigrama de una estructura por funciones tradicional*



**Fuente:** Elaboración propia.

*Ilustración 10 Organigrama de una estructura en red*



**Fuente:** Elaboración propia.

El diseño estructural será efectivo siempre y cuando se realicen cambios en la cultura organizacional, es decir, que se brinden las herramientas y recursos necesarios para el empoderamiento de los colaboradores, un desarrollo de una visión hacia la mejora continua, una comunicación efectiva tanto de manera vertical (jefes a colaboradores) como horizontal (entre equipos o áreas), planteamiento de objetivos alcanzables, delimitación de las funciones y responsabilidades y capacitación necesaria para enriquecer las habilidades de cada integrante del restaurante.

### **3.6.3. Delimitar funciones y responsabilidades de puestos.**

La importancia de definir los las responsabilidades de cada puesto puede contribuir a la implementación del empoderamiento, creando descriptores de puestos para asignar roles, tareas, expectativas y recursos necesarios para la autonomía de cada empleado.

Por ello se debe definir los elementos que se necesitan en el descriptor de puesto, para Franklin, E. B. (2009) la información que debe llevar un descriptor de puesto es: nombre, ubicación (área), relaciones de autoridad, funciones, responsabilidades, deberes, relaciones de comunicación, conocimiento, experiencia y personalidad. Cada uno de los elementos anteriores deberá ser usado dependiendo de las necesidades de la organización y lo que se busca del puesto; sin embargo, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

*Tabla 25 Campos de un descriptor de puesto*

<b>Campo</b>	<b>Descripción</b>
Nombre	Título del puesto, proporciona información general del puesto. Estos nombres suelen depender de los niveles de mandos de la empresa. Algunos ejemplos de esta clasificación son:

---

	<p>Puestos de dirección: Presidente, Vicepresidente, Director, Gerente, etc.</p> <p>Mandos medios: Jefe, Coordinador, Supervisor, Encargado, etc.</p> <p>Puestos operativos: Operador, Analista, Promotor, Asistente, Colaborador, etc.</p>
Relación de autoridad	<p>Se refiere la ubicación jerárquica del puesto dentro de la organización.</p> <p>Incluye el puesto superior inmediato y los puestos que serán sus subordinados.</p>

---

<b>Campo</b>	<b>Descripción</b>
Objetivo	Enuncia lo que el puesto debe lograr o su razón de ser.
Funciones	Son las tareas que serán responsabilidad del puesto.
Resultados	En esta sección se incluyen los resultados previstos de las funciones específicas de los puestos de trabajos. Estos resultados deben ser contribuciones del puesto a la empresa, por ejemplo: informes, actas, indicadores de desempeño, objetivos estratégicos y otros resultados cuantitativos o cualitativos.
Requisitos	Los requisitos son aquellas características que la persona debe cumplir para poder desempeñarse de forma eficiente en su trabajo. Entre ellos se puede mencionar: edad, genero, nivel académico, experiencia, etc.
Recursos	Incluye los elementos necesarios que deberán estar disponibles de forma inmediata para que la persona que ocupe el puesto pueda desempeñar sus funciones, por ejemplo: herramientas manuales, mobiliario, equipo de oficina, equipo de protección personal, software,
Conocimientos	Se refiere a los aspectos que se debe comprender para lograr un buen desempeño en el puesto, estos comprenden: normas, técnicas, principios, etc.
Competencias	En esta sección se detallarán las habilidades y actitudes requeridas para un puesto.

---

**Fuente:** Elaboración propia.

*Ver Anexo 14: Manual de descripción de puesto.*

### **3.6.4. Diseñar políticas**

Para la implementación del empoderamiento, es de suma utilidad el diseño de políticas que contribuyan a establecer los límites, recursos y parámetros necesarios, que permitan tener un marco de referencia y que sea requisito indispensable para cada colaborador el atender las directrices que ahí se mencionen.

#### **3.6.4.1 Políticas de formación**

Para este tipo de políticas es importante considerar algunos elementos, como el tipo de formación, es decir, por medio de capacitaciones presenciales, materiales didácticos, periodicidad, responsables de brindar las formaciones, etc., a continuación, se propone algunas políticas de formación:

Deberá realizarse formaciones presenciales en materia de empoderamiento, así como de conocimiento técnico sobre el restaurante cada tres meses, las cuales, será requerida la presencia de los jefes de departamento y sus colaboradores, y cuya duración será de máximo dos horas por sesión 3 días en el mes.

Para nuevos colaboradores, en el curso de inducción se deberá de incluir un taller sobre motivación, empoderamiento y desarrollo personal, con duración de 3 horas, en el que un colaborador ejemplar le compartirá sobre la cultura de la organización y la forma en que se fomenta la autonomía de cada empleado.

En temporadas de baja afluencia de clientes, los colaboradores podrán solicitar aprender sobre un puesto de trabajo diferente, en el que tendrá la oportunidad de aprender nuevas habilidades. La capacitación y experiencia deberá de durar máximo un mes, y deberá ser solicitado a su jefe inmediato para programar y coordinar con el área correspondiente del puesto que desea aprender, así mismo, solicitar un reemplazo de cualquier área que se encuentre disponible y con base al turno de trabajo del colaborador.

#### **3.6.4.2 Políticas de evaluación y control**

Este tipo de políticas ayudan a tener un diagnóstico de cómo se están desempeñando los colaboradores, con base a los objetivos, metas y funciones de sus puestos de trabajo:

Las evaluaciones de desempeño serán realizadas de la siguiente manera: la primera en junio, y la segunda en noviembre del mismo año, se utilizará como instrumento el formulario de “Evaluación de desempeño” con el método de escala gráfica, será completado por su jefe inmediato y se revisará los resultados para brindar la retroalimentación correspondiente y propuestas de mejora.

En junio y noviembre se realizará una reunión junto a las jefaturas y gerentes para evaluar el estado actual del clima laboral, principales obstáculos y oportunidades de mejora que se han obtenido fruto de la implementación del fomento del empoderamiento a los empleados.

### **3.6.4.3 Políticas de compensación**

Los resultados que cumplen con los objetivos planteados, generalmente necesitan ser recompensados, es por ello que se propone las siguientes políticas:

Para aquellos colaboradores que hayan obtenido 25 puntos o más en la evaluación de desempeño, podrán obtener como beneficio una retribución correspondiente al 30% adicional a su salario mensual.

El colaborador que obtenga mejores resultados en los indicadores de experiencia del cliente, obtendrá el reconocimiento de “empleado del mes”, el cual, tendrá el derecho de una tarjeta de regalo por \$10.

### **3.6.4.4 Políticas de resolución de conflictos**

No se permite ningún tipo de violencia como forma de resolver conflictos ya sea internos como de cara al cliente, se promueve el mutuo respeto e integridad de nuestros colaboradores y nuestros clientes.

Las áreas de atención tendrán la posibilidad de ofrecer una cortesía, en casos en los que los clientes reclamen por los siguientes motivos: mala atención, la comida no cumple con las expectativas generadas en el menú, el pedido no fue completado correctamente y el cliente solicitó algún cambio. La cortesía tendrá un valor máximo del 10% del valor de la orden.

#### **3.6.4.5 Políticas de comunicación**

Los colaboradores podrán brindar sus sugerencias o ideas de mejora por medio de micro reuniones con sus jefes inmediatos, mediante el grupo de WhatsApp del turno, o de manera escrita mediante un informe.

Todos pueden comentar sobre sus dificultades, necesidad de algún consejo o retroalimentación con sus jefes inmediatos o con el área de recursos humanos, esta organización promueve la comunicación constante.

Existirá un grupo de WhatsApp por turno en el que se informará sobre cambios, noticias o comunicados de interés para los colaboradores, así mismo, cada equipo de trabajo podrá crear su propio grupo de WhatsApp para comunicarse y coordinar sus labores.

#### **3.6.4.6. Políticas de cultura**

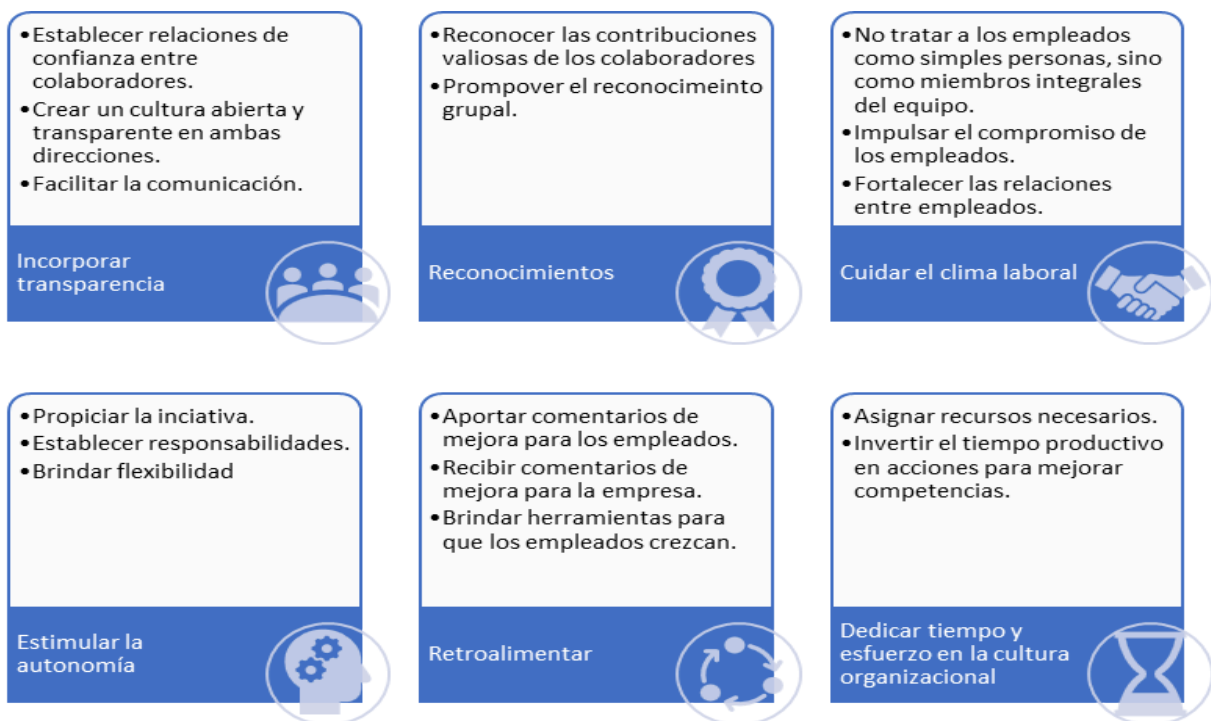
Se promueve la idea de que los errores representan oportunidades, por lo que en la organización se reportan los errores sin miedo a represalias, siempre y cuando se comuniquen lo antes posible y se proponga una solución.

Las retroalimentaciones sobre aspectos a mejorar del desempeño de los colaboradores, deberá realizarla su jefe inmediato de manera privada, no obstante, se promueve la comunicación grupal de los logros obtenidos y de cualquier mérito del equipo.

### 3.6.5. Implantar cultura organizacional

Un paso crucial en la implementación del empoderamiento es integrar una cultura organizacional a todos los niveles que permita facilitar el funcionamiento interno, el cumplimiento de metas y la mejora continua en cada área. Como establece Yopan et al (2020) en la revista *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, la cultura organizacional “ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización”; pero al tener diferentes individuos unificar los valores, creencias y objetivos se vuelve un reto para la administración crear un entorno que propicie aquellos valores que se consideren indispensables para lograr los objetivos planificados.

*Ilustración 11: Elementos para implementar una cultura organizacional*



*Fuente: Elaboración propia con información de Universidad Panamericana (02 de junio de 2020).*

### **3.6.6. Formación continua de los equipos de trabajo.**

Como parte de la mejora continua de la organización, se debe invertir recursos para que el personal obtenga las aptitudes y actitudes necesarias para desempeñar las funciones del puesto y favorecer el empoderamiento junto a la agilización de los procesos.

La capacitación debe ser adecuada a las necesidades de la persona del puesto y de la propia organización, ya que al desarrollar competencias se promueve el uso del conocimiento y la autonomía. Es por ello que antes de elaborar un Programa de Capacitación, se debe primero realizar una detección de necesidades de la misma, para esto se pueden realizar encuestas al personal, a jefes o evaluar el rendimiento y áreas de mejora en procesos que no estén logrando los resultados previstos. También se deben identificar los métodos de capacitación como Talleres, coaching, mentoría, simulación, etc.

*Ver anexo 15: Detección de Necesidades de Capacitación.*

Una vez se elaborado la detección de necesidades, se puede proseguir con un programa de capacitación, entendiendo que los recursos no son ilimitados y se debe encontrar un equilibrio entre las capacitaciones importantes y urgentes. Por ello en el programa de capacitación es importante que también se formen grupos internos que ayuden a desarrollar competencias de otros puestos ya que esto permite que el conocimiento no se monopolice y fortalezca todas las áreas que lo necesiten.

*Ver anexo 16: Plan de Capacitación.*

*Ver anexo 17: Programa de Capacitación.*

### 3.6.7. Establecer controles y evaluaciones

#### 3.6.7.1 Evaluación del desempeño

Para cuantificar el impacto de la implementación del empoderamiento en los colaboradores, es necesario el establecimiento de objetivos y metas orientados hacia la mejora de los servicios a ofrecer, así como a la satisfacción de los clientes, incrementar la eficiencia, resolución de problemas y toma de decisiones.

Teniendo claridad sobre los objetivos que se persiguen, se debe establecer controles y evaluaciones que ayuden a verificar la consecución de los mismos, tomar acciones correctivas y detectar oportunidades y amenazas, estos deben de contar con un periodo a ejecutar, los métodos e instrumentos a utilizar y los responsables del seguimiento de las evaluaciones y su posterior análisis de resultados. Dada la naturaleza y el grado de rapidez de las operaciones de los restaurantes, el método que se propone para la evaluación del desempeño es el siguiente:

Método de escala gráfica: en este, se realiza una matriz en las que se colocan los factores de desempeño a evaluar (filas) y una escala de valoración (columnas), de tal forma que se obtenga una calificación final resultante de sumar la nota por cada factor, de manera de ejemplo se propone la siguiente matriz:

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	
Nombre del colaborador:	Fecha:
Departamento/Equipo:	Puesto:
A continuación, coloque una "x" por cada factor a evaluar, con base al desempeño obtenido por parte del colaborador.	

Factor de evaluación	Valoración					Puntos
	1	2	3	4	5	
<b>Responsabilidad:</b> grado de puntualidad, cumplimiento de tiempos por servicio.	Constantemente se presenta tarde, no cumple con sus asignaciones.	En ocasiones se presenta tarde, cumple parcialmente sus asignaciones.	Cumple parcialmente con sus asignaciones.	Se presenta a tiempo, aún necesita supervisión para cumplir con sus asignaciones	Cumple con el horario establecido y con sus asignaciones sin necesidad de supervisión	
<b>Actitud:</b> colaborativo/a, con deseos de superación y actitud positiva.	Constantemente existen quejas de clientes y/o compañeros, y hay poca disponibilidad de colaborar	En ocasiones presenta falta de entusiasmo	Procura colaborar con los clientes y/o compañeros	Presenta una actitud positiva en la mayoría de ocasiones.	Demuestra total disposición y actitud positiva.	
<b>Presentación personal:</b> utiliza correctamente su uniforme, mantiene una imagen acorde al restaurante.	Su presentación no está acorde a la imagen del restaurante, presenta descuido en su higiene personal.	En raras ocasiones se presenta con su uniforme completo.	Se presenta con su uniforme completo, pero debe mejorar su imagen personal	Por lo general se le ve correctamente arreglado	Siempre se presenta con su uniforme completo e imagen personal impecable	
<b>Dominio de su puesto:</b> grado de conocimiento y ejecución de las tareas de su trabajo.	Presenta dificultades para el desarrollo de sus actividades, no cuenta con dominio técnico	Necesita ser capacitado aunque demuestra conocimiento básico de su trabajo	Sabe más de lo necesario sobre su trabajo.	Sabe más de lo necesario sobre su trabajo y es capaz de enseñar a otros.	Cuenta con total dominio de su puesto, se encuentra en constante aprendizaje, enseña a otros y es autónomo.	

<b>Resolución de conflictos:</b> capacidad de resolver de forma autónoma los problemas y situaciones presentadas en su puesto de trabajo.	Presenta dificultades para gestionar conflictos, demuestra agresividad y evasión ante situaciones difíciles.	Demuestra inseguridad y no logra ofrecer soluciones viables a los conflictos	Maneja de manera básica los conflictos pero depende de otros.	Logra resolver la mayoría de los conflictos con empatía y propuestas viables.	Es excelente resolviendo conflictos, escuchando activamente y con empatía.	
<b>Trabajo en equipo:</b> habilidad de integrarse y colaborar con sus compañeros de manera proactiva.	Se le dificulta trabajar en equipo, es individualista y no contribuye a la dinámica grupal.	Suele integrarse en el equipo pero tiene poca iniciativa y compromiso	Colabora con el equipo con sus asignaciones básicas, aún no destaca por su proactividad o liderazgo.	Se integra con el equipo con disposición y apoyo hacia sus compañeros.	Demuestra liderazgo, proactividad y contribuye a la sinergia del equipo, apoya y motiva a sus compañeros.	
Total de puntos:						

En el formato anterior puede agregarse los factores que considere necesario y esté acorde a los objetivos de mejora que se pretende alcanzar, en este caso al tener 6 factores a evaluar, la nota máxima a obtener es de 30 puntos, y como mínimo 5, con base a dichas notas se puede establecer un parámetro mínimo en el que el rendimiento del colaborador está acorde con los objetivos y expectativas de su rendimiento.

### 3.6.7.2 Indicadores de experiencia del cliente

Dada la naturaleza de los restaurantes, el servicio al cliente es una de las partes más importantes que determinan el éxito del negocio, por medio del empoderamiento se pretende que el colaborador pueda ofrecer una experiencia acorde a las necesidades y o expectativas de los clientes, para ello, es importante obtener retroalimentaciones periódicas que permitan medir la satisfacción de los clientes, qué tan fácil les resulta cada una de las

interacciones con el restaurante y qué tan probable es que puedan recomendarlo, para ello, puede hacerse uso de los siguientes indicadores:

- 1- Net Promoter Score (NPS): Este indicador, puntúa netamente el porcentaje de clientes que están dispuestos a recomendar a la empresa ante otras personas, con base a la experiencia general percibida. Por medio de una pregunta cómo puede ser el caso “¿qué tan probable es que recomiendes nuestro restaurante a tus familiares o amigos?”, la persona encuestada tendrá la posibilidad de puntuar del 0 al 10, siendo 0 nada probable y 10 muy probable. Quienes califican del 0 al 6 se clasifican como “detractores”, mientras que si la respuesta es 7 u 8 se clasifican como “neutros”, y si responden con un 9 o 10 se clasifican como “promotores”. La forma de calcular el NPS es la siguiente:

En primer lugar, se divide el total de respuestas obtenidas dentro del tipo “promotores” entre el total de respuestas, así consecutivamente para cada clasificación (neutros y detractores).

$$\text{NPS} = \% \text{Promotores} - \% \text{Detractores}$$

Cabe mencionar que no se consideran a los neutros dentro del cálculo, debido a que estos no aportan una respuesta certera sobre si recomiendan o no al restaurante.

Ejemplo: 100 personas fueron entrevistadas, a las cuales se les preguntó “con base a su experiencia en la visita de este día, ¿qué tan probable es que recomiende nuestro restaurante? Responda con base a la escala del 0 al 10, donde 0 es nada probable y 10 significa muy probable” Obteniendo los siguientes resultados:

- 65 personas calificaron entre 9 y 10
- 15 personas calificaron entre 7 y 8
- 20 personas calificaron entre 0 a 6

Clasificación de las respuestas:

Promotores:  $(65 \div 100) * 100 = 65\%$

Neutros:  $(20 \div 100) * 100 = 20\%$

Detractores:  $(15 \div 100) * 100 = 15\%$

NPS =  $65\% - 15\% = 50\%$  de probabilidades de ser recomendados.

- 2- Customer Satisfaction Score (CSAT): El CSAT mide la satisfacción del cliente respecto a un producto o interacción específica, este indicador es ideal si lo que se quiere evaluar es una parte de toda la experiencia ofrecida, y se realizan preguntas como “¿qué tan satisfecho se siente con respecto a la atención recibida?” teniendo la posibilidad de puntuación entre 0 al 5, siendo 0 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.

$CSAT = (Total \text{ de respuestas entre } 4 \text{ y } 5 \div \text{Respuestas Totales}) * 100$

Ejemplo: 100 personas fueron entrevistadas, se les realizó la pregunta “¿qué tan satisfecho te sientes con la atención brindada por el personal de servicio? Responda con base a la escala del 1 al 5, siendo 1 como muy insatisfecho, y 5 como muy satisfecho” obteniendo los siguientes resultados:

10 contestaron 1 “Muy insatisfecho”

20 contestaron 2 “Insatisfecho”

20 contestaron 3 “Indiferente”

15 contestaron 4 “Satisfecho”

35 contestaron 5 “Muy satisfecho”

$CSAT = ((15 + 35) \div 100) * 100 = 50\%$  de los clientes se sintieron satisfechos con la atención.

- 3- Customer Effort Score (CES): Este indicador mide qué tanto esfuerzo tuvo que realizar el cliente para resolver un problema o recibir un producto o servicio, la calificación va desde 1 es decir, muy difícil, hasta 5 como muy fácil.

$$\text{CES} = (\text{Total de respuestas entre 4 y 5} \div \text{Respuestas Totales}) * 100$$

Ejemplo: 50 personas fueron entrevistadas, se les realizó la pregunta “¿qué tan fácil fue para usted que le atendieran nuestros colaboradores? Responda con base a la escala del 1 al 5, siendo 1 como muy difícil, y 5 como muy fácil” obteniendo los siguientes resultados:

5 contestaron 1 “Muy difícil”

10 contestaron 2 “Difícil”

2 contestaron 3 “Indiferente”

13 contestaron 4 “Fácil”

20 contestaron 5 “Muy fácil”

$\text{CES} = ((13+20) \div 50) * 100 = 66\%$  de los clientes tuvieron poca dificultad para ser atendidos.

Los indicadores de experiencia del cliente, pueden ser recopilados por medio de encuestas de satisfacción, ya sea, de manera escrita o digitalmente, tomando en cuenta que de realizarse de manera escrita, la tabulación de los resultados es más compleja que utilizando una herramienta digital como los formularios de Google, en los que puede descargarse la base de respuestas en una hoja de cálculo y de manera gratuita (con restricciones según el servicio), de tal manera que la visualización de los datos es más rápida y fácil de analizar.

### **3.6.7.3 Diagnóstico de satisfacción de los equipos de trabajos**

Teniendo la retroalimentación tanto del desempeño de los colaboradores, como por parte de los clientes, es importante evaluar la aplicación del empoderamiento en la organización, analizando junto a las jefaturas, o mandos superiores según el tamaño del restaurante y sucursales, la forma en que éste ha sido promovido, los obstáculos que se han

presentado en la implementación, oportunidades de mejora y cómo ha sido la transformación en la cultura organizacional.

Realizar un diagnóstico de satisfacción de los equipos de trabajo puede ayudar a cuantificar los cambios que el fomento del empoderamiento ha causado en la satisfacción de los colaboradores con su trabajo como con el restaurante, para ello, se propone la siguiente matriz en la que se incluye en la tercera parte, aquellos indicadores que miden dicha satisfacción:

*Ver anexo 18: Cuestionario de diagnóstico de satisfacción de los equipos de trabajo.*

Tipo de control	Indicador	Objetivo	Forma de cálculo	Responsable	Meta	Tolerancia	Resultado
Evaluación de desempeño	Evaluación de desempeño global	Verificar el cumplimiento de objetivos y metas por cada colaborador.	(Suma de puntos) ÷ (número de empleados)		30	5 puntos abajo	
Diagnóstico de satisfacción de los clientes	Net Promoter Score (NPS)	Medir la probabilidad de recomendación de nuestro restaurante.	%Promotores - %Detractores		60% o más	50% como mínimo	
	Customer Satisfaction Score (CSAT)	Determinar el nivel de satisfacción del cliente con el servicio y producto ofrecido.	(Total de respuestas entre 4 y 5 ÷ Respuestas Totales) * 100		60% o más	50% como mínimo	
	Customer Effort Score (CES)	Cuantificar el nivel de esfuerzo que realiza el cliente para cumplir con sus expectativas o deseos, o para resolver un conflicto.	(Total de respuestas entre 4 y 5 ÷ Respuestas Totales) * 100		60% o más	50% como mínimo	
Diagnóstico de satisfacción de los equipos de trabajos	Satisfacción con el trabajo	Medir la satisfacción del personal con el ambiente de trabajo para identificar áreas de mejora y optimización	(Suma de puntos) ÷ (número de empleados)		4.5 o más	0.5 debajo de 4.5	
	Satisfacción con el ambiente	Evaluar la percepción de los empleados sobre la claridad y efectividad en la comunicación de los objetivos y metas de la empresa.	(Suma de puntos) ÷ (número de empleados)		4.5 o más	0.5 debajo de 4.5	
	Nivel de aceptación de los objetivos y metas	Objetivo: Evaluar el nivel de comunicación entre los diferentes equipos de trabajo para identificar puntos de mejora	(Suma de puntos) ÷ (número de empleados)		4.5 o más	0.5 debajo de 4.5	

Nivel de comunicación	Evaluar la percepción de los empleados sobre la disponibilidad de recursos para el desarrollo efectivo de sus labores	(Suma de puntos) ÷ (número de empleados)		4.5 o más	0.5 debajo de 4.5	
Nivel de colaboración en equipos	Determinar el nivel de satisfacción del trabajo en equipo para identificar puntos de mejora	(Suma de puntos) ÷ (número de empleados)		4.5 o más	0.5 debajo de 4.5	
Grado de desarrollo y crecimiento profesional	Identificar el grado de satisfacción de los empleados con las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional que ofrece la empresa.	(Suma de puntos) ÷ (número de empleados)		4.5 o más	0.5 debajo de 4.5	
Satisfacción con el reconocimiento y recompensa	Determinar el grado de satisfacción de los empleados con los programas y prácticas actuales de reconocimiento y recompensa por su desempeño laboral.	(Suma de puntos) ÷ (número de empleados)		4.5 o más	0.5 debajo de 4.5	

Con base a los resultados obtenidos y si estos se encuentran por debajo del nivel de tolerancia, se debe de tomar acciones que contribuyan a la mejora de los factores en los que incide el fomento y aplicación del empoderamiento.

### 3.6.8. Mejora continua

#### 3.6.8.1 Identificación oportunidad de mejora

Para identificar área de mejora en la empresa, es necesario identificar los puntos de mejora clave. Estos pueden venir de diferentes fuentes: indicadores de desempeño, encuestas de satisfacción interna, encuestas de satisfacción externa, comentarios en redes sociales, auditorias, etc.

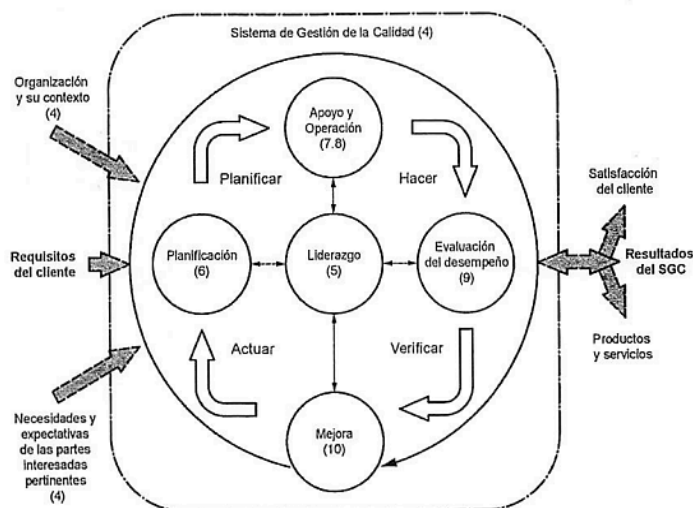
La mejora continua es uno de los objetivos de los sistemas de gestión, por ello estos se basan en el ciclo PHVA. A través de los controles que se hayan establecido se corrigen errores en operaciones o se mejoran en base al análisis organizacional. Es decir que se pueden realizar acciones correctivas al no cumplir con las expectativas planificadas y ayudar a mejorar la planificación operacional del siguiente periodo (ver ilustración 12).

### 3.6.8.2 Implementación de acciones

Es importante recalcar que las acciones de mejora o correctivas deben ser planificadas y basarse en la realidad organizacional. Estas acciones deben ser fáciles de aplicar para las áreas correspondientes y tener responsables que realicen un seguimiento continuo.

*Ver anexo 19: Plan de mejora continua.*

*Ilustración 12 Ciclo PHVA ISO 9001*



Nota: Los números entre paréntesis hacen referencia a los capítulos de esta Norma Internacional.

*Fuente: ISO 9001:2015 (AENOR, 2015).*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros

AENOR (2015). Sistemas de Gestión de Calidad – Fundamentos y vocabularios (ISO 900:2015). Madrid, España.

AENOR (2015). Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015), pág. 12. Madrid, España.

Blanchard, K. (1996). Empowerment. 3 claves para que el proceso de facultar a sus empleados funciones en su empresa, primera edición, Editorial Norma. México D.F.

Franklin, E. B. (2009). *Organización de las empresas*, (pág. 253-254, 3ª Ed), McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill. México D.F.

Jáimez, M. J. y Bretones, F. D. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 344, 209-232.

Morfin Herrera, M. (2007). *Administración de comedor y bar*, segunda edición, Editorial Trillas, México.

Murphy, KR (1990). Desempeño laboral y productividad. En KR Murphy y FE Saal (Eds.), *Psicología en las organizaciones: integración de la ciencia y la práctica* (págs. 157-176). Lawrence Erlbaum Associates, Inc

Robertson, J. B. (2015). *Holocracia: El nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio*, Ediciones Urano.

Sanchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*, Bubok Publishing.

Serrano, A. (2011). *Administración I y II*, Talleres Gráficos UCA, San Salvador.

### **Tesis consultadas**

Figuera M., y Paisano M (2006). *El empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional* [Tesis de Licenciatura, Universidad de Oriente Núcleo de Monagas]. Recuperado de

[http://ri2.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1816/2/TESIS-658.312404\\_F476\\_01.pdf](http://ri2.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1816/2/TESIS-658.312404_F476_01.pdf).

Melara y Quan (2009). *Plan estratégico para el mejoramiento del restaurante de comida china Catay* [Titulo de licenciatura, Universidad José Matías Delgado]. Repositorio de Universidad José Matías Delgado. <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/AEM/ADTESMP0001304.pdf>

Valdez Córdón, M. (2017). *Empoderamiento y desarrollo organizacional* [Titulo de licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio de Universidad Rafael Landívar. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2017/05/43/Valdez-Monica.pdf>

## Leyes y Reglamentos

ASAMBLEA LEGISLATIVA DE EL SALVADOR (1983). Constitución de la República de

El Salvador. Recuperado de:

<https://www.asamblea.gob.sv/leyes-y-decretos/view/3959>

ASAMBLEA LEGISLATIVA DE EL SALVADOR (1970). Código de Comercio de El

Salvador. Recuperado de:

<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/5B815A23-E89C-41D4-8665-EEABDEBB6D35.pdf>

ASAMBLEA LEGISLATIVA DE EL SALVADOR (1972). Código de Trabajo. Recuperado

de:

<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/74793437-7D63-4520-A81C-BAE2CA9B8EFA.pdf>

MINISTERIO DE SALUD DE EL SALVADOR (2013). Norma Técnico de Alimentos,

D.O. 27, Tomo N° 398. Recuperado de:

<https://leap.unep.org/en/countries/sv/national-legislation/acuerdo-n-150-norma-tcnica-de-alimentos>

CONAMYPE (2023). Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña

Empresa. Recuperado de: <https://www.conamype.gob.sv/temas-2/ley-mype/>

### Revistas y documentos

Amezcu García, E. L., Pérez Ceballos, V., & Quiroz de la Cruz, E. M. (02 de febrero de 2019). El empoderamiento como estrategia de crecimiento del talento humano. *Ciencia administrativa* (1), 33-37. *Ciencia Administrativa*.

Buelga, S. (2007). El empowerment: la potenciación del bienestar desde la psicología comunitaria. En M. Gil Lacruz, *Psicología social y bienestar: una aproximación interdisciplinaria* (págs. 154-173). Prensa de la Universidad de Zaragoza. Universidad de Valencia.

Banco Central de Reserva (2023). *Revista trimestral de enero-marzo 2023* (pág. 78).

Recuperado de:

<https://www.bcr.gob.sv/documental/Inicio/vista/06b4a0724d4d27deb1f6bd7f93a2b025.pdf>

Romero Vásquez, C. & Lescano Ríos, R. (2002). El empowerment en las organizaciones. *Revista De Psicología (Trujillo)*, IV, 68-82. Universidad César Vallejo. Recuperado de: <https://revistas.ucv.edu.pe/index.php/revpsi/article/view/289>

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465

Yopan, J. L. et al (21 de febrero de 2020). *Cultura Organizacional. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, vol. 11, núm. 20, pág. 263-289, Asociación

Latinoamericana de Sociología. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/>

### **E-book**

Herrera, J. (01 de enero de 2008). Empowerment. Wordpress:

<https://juanherrera.files.wordpress.com/2008/01/empowerment.pdf>

Jiménez, C. Á. (marzo de 2006). El Empowerment. Factor Humano:

[https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8305/empowerment\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8305/empowerment_cast.pdf)

López, C. (9 de mayo de 2018). La Teoría Z de William Ouchi. Gestipolis:

[https://nanopdf.com/download/la-teoria-z-de-william-ouchi\\_pdf](https://nanopdf.com/download/la-teoria-z-de-william-ouchi_pdf)

Puyuelo Arilla, J. (2017). Introducción a la historia de bares y restaurantes: principales hitos bajo una perspectiva gastronómica [PDF], FECOGA, Zaragoza, España.

Recuperado de:

<https://www.fecoga.com/noticias/detalle/noticia/introduccion-a-la-historia-de-bares-y-restaurantes/>.

### **Web sites visitados y accedidos**

Aprende Institute.com (s.f.). Clasificación y tipos de restaurantes. Recuperado de:

<https://aprende.com/blog/emprendimiento/restaurantes/tipos-de-restaurante/>

Azkue, I. (03 de mayo de 2017). Empoderamiento: qué es, sus características y su importancia. Enciclopedia Humanidades: <https://humanidades.com/empowerment/>

Banco Central de Reserva de El Salvador (2022). Clasificación de Actividades Económicas de El Salvador 2022. Recuperado de <https://onec.bcr.gob.sv/clasificadoresv2/Clasificadores/Index/200?tipo=1>

Cifuentes R, A., & Jorgelina, A. (28 de abril de 2002). Definición de Empowerment o Empoderamiento. Gestipolis. Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/definicion-de-empowerment-o-empoderamiento/>

Diccionario de Gastronomía.com (s.f.). Restaurante de comida rápida. Recuperado de: <https://dicionariodegastronomia.com/word/restaurante-de-comida-rapida/>

EAE BUSINESS SCHOOL ONLINE (s.f.) ¿Qué es el empowerment y cómo puede beneficiar a una empresa? Recuperado de: <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/que-es-el-empowerment-y-como-puede-beneficiar-una-empresa>

Gastronómica Internacional (4 de junio de 2016). Conoce los tipos de restaurantes de especialidades gastronómicas. Recuperado de: <https://gastronomicainternacional.com/articulos-culinarios/cocina/restaurantes-de-especialidades/>

Grupo Pampas (31 de marzo de 2022). ¿Qué es un buffet a la carta? Los beneficios de los estilos en uno solo. Recuperado de: <https://grupopampas.com.mx/blog/que-es-un-buffet-a-la-carta/>

Larousse Cocina.mx (2023). Diccionario Gastronómico: Restaurante. Recuperado de: <https://laroussecocina.mx/palabra/restaurante/>

López Carlos. (11 de octubre de 2001). Teoría Z de William Ouchi. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-z-william-ouchi/>

Ortega, K. (8 de septiembre de 2023). ¿Cuáles son los beneficios de la evaluación de desempeño de los trabajadores? Saint Leo University. Recuperado de: <https://worldcampus.saintleo.edu/noticias/estudiar-recursos-humanos-beneficios-de-la-evaluacion-de-desempeno-de-los-trabajadores>

Rodríguez, J. (24 de marzo de 2021). Qué es el empowerment (ejemplos para inspirarte). HubSpot. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/sales/empowerment>

Universidad Panamericana (2 de junio de 2020). 10 maneras simples de mejorar la cultura organizacional en tu empresa. Blog.up.mx. Recuperado de: <https://blog.up.edu.mx/10-maneras-simples-de-mejorar-la-cultura-organizacional-en-tu-empresa>

Varela, J. F. (s.f.). *La interesante nomenclatura de los puestos*, DESISA Consultores. Recuperado de: <https://desisa.com/la-interesante-nomenclatura-de-los-puestos/>

## **Otros**

Hernández Gutiérrez, M., & Hernández Vicente, Y. (s.f.). Empowerment en la organización: un primer acercamiento. Universidad Veracruzana.



# ANEXOS

## Anexo 1: Formulario de evaluación de desempeño con escalas graficas

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre del trabajador: _____					Fecha: ____/____/____
Departamento/sección: _____					Puesto: _____
<b>Desempeño en la función:</b> <i>Considere sólo el desempeño actual del trabajador en su función.</i>					
	<b>Óptimo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Tolerable</b>	<b>Malo</b>
<b>Producto</b> Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento
<b>Calidad</b> Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo	<input type="checkbox"/> A veces superior. Muy exacto en su trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
<b>Conocimiento del trabajo</b> Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo
<b>Cooperación</b> Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas	<input type="checkbox"/> Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	<input type="checkbox"/> Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	<input type="checkbox"/> Normalmente colabora en el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> No demuestra buena disposición. Sólo colabora cuando es muy necesario	<input type="checkbox"/> Es reticente a colaborar
<b>Características individuales:</b> <i>Considere sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función.</i>					
<b>Comprensión de las situaciones</b> Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas	<input type="checkbox"/> Óptima intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Buena intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Poca intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Ninguna intuición ni capacidad de percepción
<b>Creatividad</b> Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Algunas veces presenta sugerencias	<input type="checkbox"/> Un poco rutinario. Tiene pocas ideas propias	<input type="checkbox"/> Tipo rutinario. No tiene ideas propias
<b>Capacidad de realización</b> Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Buena capacidad para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	<input type="checkbox"/> Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera

Fuente: Chiavenato (2017)

**Anexo 2:** Formulario para evaluación de desempeño con comparación por pares

CREATIVIDAD						PROMEDIO EVALUACIÓN
TRABAJADOR	A	B	C	D	E	
A						
B						
C						
D						
E						
LIDERAZGO						PROMEDIO EVALUACIÓN
TRABAJADOR	A	B	C	D	E	
A						
B						
C						
D						
E						

PRODUCTIVIDAD						PROMEDIO EVALUACIÓN
TRABAJADOR	A	B	C	D	E	
A						
B						
C						
D						
E						
CALIDAD DE TRABAJO						PROMEDIO EVALUACIÓN
TRABAJADOR	A	B	C	D	E	
A						
B						
C						
D						
E						

**Fuente:** Mejía-Herrera, E. et al (2021).

### Anexo 3: Formulario de evaluación de desempeño con elección forzada

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Trabajador: _____							
Puesto: _____				Sección/Departamento: _____			
A continuación encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una "x" debajo del signo "+" para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado, y del signo "-" para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin marcar.							
	Núm.	+	-		Núm.	+	-
Sólo hace lo que le mandan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Siempre tiene su archivo en orden	42		
Acepta críticas constructivas	03			Baja producción	43		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con terceros	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda para tomar decisiones	06			No se somete a influencias	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para ser desenvuelto	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca es desagradable	48		
Caprichoso al brindar el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Se nota que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena presencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Impone su criterio al tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Se le debe llamar la atención regularmente	78		
Cuidadoso con las instalaciones de la empresa	3			Es rápido	79		
Siempre espera obtener un premio	40			Es de naturaleza un poco hostil	80		

**Fuente:** Chiavenato (2017)

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Anexo 4:** Entrevista en Restaurante Pupusería Suiza:

**Entrevistado:** Roberto Rivera

**Puesto:** Gerente de Recursos Humanos.

**Introducción:** un gusto, mi nombre es Roberto Rivera, yo soy el gerente de recursos humanos de aquí de la Pupusería Suiza, es básicamente el nombre comercial Pupusería Suiza, entonces la razón social sería inversiones alimenticias latinoamericanas, esta tiene un trayecto bien peculiar, es una empresa más que todo familiar, la misión que se tuvo desde un inicio fue obviamente crear las pupusas más deliciosas del país, hechas con los ingredientes frescos y de calidad, cuidando cada detalle y brindando al cliente la mejor experiencia de servicio y atención, la visión que se tuvo siempre fue ser la cadena referente de pupuserías más reconocidas de la región, conforme al modelo calidad y la consistencia, y obviamente los valores que nosotros fomentamos básicamente es la calidad no sólo de los productos sino que del personal, la excelencia del servicio al cliente, la confianza entre cliente y también el personal, la responsabilidad dentro y fuera, el compromiso, la pasión y la innovación, porque si ustedes pueden ver no es una pupusería convencional, tampoco el ingreso de las redes sociales, la adaptación a la tecnología, con esto las generaciones van cambiando, entonces los propietarios básicamente van cambiando también conforme a la era digital, no sólo es en redes sociales, Facebook, Instagram, sino que también en TikTok, que es la segmentación para el público también joven e incluso los adultos, entonces es la única pupusería hasta el momento que cuenta con su propio call center, call center que aparte a cualquiera de las de las de las sucursales, de igual manera el sitio web, en la

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

primera pupusería que tiene sitio web, ahí la pueden buscar en pupuseriasuiza.com, las sucursales básicamente tenemos ahorita cuatro, son tres fueran el de comedor y una sólo para llevar, están ubicadas, la de para llevar y una de comedores está ubicada en el escalón, por el redondeo del lucero, en antiguo Cuscatlán está casi en frente de la UCA, de la peatonal de la UCA y en Santa Tecla en Plaza Sur, ubicada en el Boulevard Sur, esas son básicamente las segmentaciones iniciales y la historia sí ya es un poquito un poquito más peculiar, un poquito más larga, conforme a la dueña, la propietaria de cómo empezó, de cómo surgió el nombre de Pupusería Suiza, sería básicamente porque inició en una casa, en una casa, en una cochera básicamente, fue un emprendimiento de la dueña que propiamente en Pinares de Suiza y de ahí donde surge el nombre de Pupusería Suiza, porque inició en Pinares de Suiza, que da la casualidad que está Boulevard Sur, perdón, Plaza Sur, está a la par de Pupusería Suiza.

**1. ¿Cuánta importancia le da a la formación de sus empleados? Puede mencionar programas o estrategias que impulsa para desarrollar personal**

Básicamente, no solo mi opinión cuenta, sino que también se involucran los jefes, que son los propietarios, los dueños. Básicamente, programas y estrategias que se ocupan son variadas, tanto de, sinceramente, cuestiones sacadas debajo de la manga, que pensamos que van a funcionar como proyecto interno, desde dinámicas, desde alguna reunión, desde alguna implementación de algún formato, para que se sobreentienda el objetivo con el cual llegamos, aparte de lo que ya está trillado. No queremos salirnos de lo rudimentario, entonces, la formación, como así, de los colaboradores, lo optamos más enfocados al

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

crecimiento laboral. Básicamente, dándoles oportunidades, aparte de las que ya tienen, ¿verdad?, las que ya se tienen, ya sea con más turnos, con más horas, con más actividades.

Entonces, ahí buscamos una estrategia interna puede ser que a otra empresa no le funcione ese tipo de estrategia, lo llamamos nosotros, para poder tener un control encima de todo lo que conlleva el personal.

**2. ¿Prefiere contratar personal con buena formación o capacitarlos desde que entran a su empresa, por qué?**

Esa es muy buena pregunta, porque eso mismo, eso lo implementé yo. Aquí, no saludo con sombrero ajeno, yo vengo de otras empresas que ya están súper mega formadas, entonces, que sirvieron de escuela, ¿verdad?, y también pueden servir de ejemplo. Yo prefiero contratar a personal joven. Obviamente, esto está sujeto a una evaluación. Algunas personas no son tan maduras como otras, no agarran tan en serio. Otras dicen, mire, yo vivo con mis papás, el renunciar no me quita nada. Pueden ser otras personas jovencitas o jovencitos que han crecido en un rubro fuerte, abandono de padres, tienen un hijo y tienen 18 años apenas, pues no les quieren dar trabajo, o a los 16 se tatuaron la mano, un ejemplo. Entonces, aquí somos bien inclusivos. Aquí no importa, pues, ni el género, ni las preferencias sexuales. Entonces, no nos enfocamos a estereotipos, a discriminaciones ni nada. Agarramos de las dos partes, tanto del personal nuevo como el personal ya con experiencia, pero va a depender mucho a la posición en la que va, porque es diferente que venga yo y lo quiera entrenar a un jovencito para mesero y se me viene súper fácil. A que venga yo, nuestra posición más difícil son las pupuseras, porque las pupuseras tienen el mayor requerimiento del quest, tienen que hacer una pupusa en tantos segundos, no

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

segundos, no minutos, sino que segundos. Así segmentamos la formación propia, el moldeamiento de la persona a la empresa, o ya el seguimiento de la persona con capacitación para ejercer el quest.

**3. ¿Cuáles son las áreas que un empleado del sector restaurantes debe capacitarse para poder desempeñar sus funciones de forma independiente**

Para mí, el sector más fundamental en un restaurante es la comunicación. La comunicación es la base de todo, es la base que fomenta todo el desarrollo de esta empresa y de muchas más, porque de la comunicación, si yo no soy comunicativo, no soy extrovertido. Si no soy extrovertido, no sirvo para el servicio al cliente.

La rama de servicio al cliente es muy variada, está el servicio al cliente en el área de cobros, el servicio al cliente de ventas, o el servicio al cliente de restaurantes, bien diferente. Que venga yo y le diga, mire, yo tengo experiencia en el área de servicio al cliente, pero ¿de qué sector del área de servicio al cliente? Entonces, para nosotros es bien importante, es exactamente el sector de la comunicación.

Bueno, básicamente tendría que considerarse como un valor aplicable aquí en la empresa, porque es lo cual se basa todo, que es el servicio al cliente, que es nuestra visión y verdad, en la excelencia del servicio al cliente.

**4. ¿Tiene conocimiento sobre el empoderamiento de los empleados? Mencione como lo aplica en su restaurante**

Pues realmente sí, eso es bien importante. Eso se viene desde, bueno, desde el colegio, pues de una persona, de un estudiante que le dan un empoderamiento en su posición de estudiante, ya en la universidad el empoderamiento en un futuro, en el futuro

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

que tiene, en la carrera que se está ejecutando, y por ende, en un próximo trabajo. Ya hablando, yo creo que, no sé si me saltó alguna pregunta, pero hablando del empoderamiento en la empresa, es bien importante saber el rubro en el cual vienen las personas, porque no es lo mismo que yo le voy a exigir a una persona que tiene noveno grado, una persona que está estudiando, un universitario.

Entonces, es muy importante empoderar a las personas de diferente manera, porque a algunas personas se les dificulta más el empoderamiento, o ni entienden qué es, ni saben qué es. Básicamente, desde que yo les digo, mire, fíjense que me gustó su trabajo, ahora va a hacer esto, entonces las personas lo ven como un castigo, no como que yo lo estoy empoderando más en su posición, que haga más acciones, más asignaciones, y se le vea más y diga, bueno, yo soy parte de esta empresa, porque gracias a mí, si yo soy cajero, se están cobrando todas las cuentas, y dónde va a parar ese dinero, en nuestros propios bolsillos. Entonces, básicamente, bueno, el empoderamiento aquí, como se lo mencioné en una de las primeras preguntas, es básicamente hacerle ver al colaborador, que es fundamental. O sea, nosotros nos encargamos de decirle a las personas, desde un halago, oye, ¿qué hacemos?

No, no saliéramos a este turno, aunque la persona no se lo crea, pero quiera sea o no, se queda con esa cosa, o sea, con ese comentario, el jefe me dijo aquella cosa, la jefa me dijo tal cosa, entonces, quiera sea o no, poco a poco los colaboradores se van empoderando. Básicamente, es diciendo, aunque otros lo van a entorpecer, y como este se la está

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

creyendo, a este le dieron paja, así como decimos nosotros, pero es lo que constituye darle empoderamiento a las personas, que realmente se lo dejan.

**5. ¿Cuáles son las áreas de su restaurante que le dificulten el empoderamiento**

No hay ningún área que nos dificulte eso, lo que nos dificulta más que todo son las personas, que lo hacen difícil, porque posiblemente algunos vuelven a ver al driver, al profesional de domicilio, el que va a repartir la comida, lo pueden ver de menos, o en cocina, ya he escuchado que dicen, ah, no, es que ahí ponen a los más gorditos, a los más feitos, para que no lo vean la gente, no necesariamente por eso es, entonces, quizás no es un sector o un área exactamente de la empresa, sino que son las diferentes situaciones que entorpecen el empoderamiento en cada una de los sectores, porque yo le puedo decir en todas, hasta aquí en la administración, digamos, está el contador y un auxiliar contable, despiden o se va el contador, es una oportunidad para el auxiliar contable de crecer un poquito más, de hacerse ver su trabajo, pero posiblemente la persona dicen, ay Dios, a mí no me van a considerar, yo no soy buena, entonces la persona dice, bueno, se rebaja, esa persona me dificultó el empoderamiento de la posición, por ende, qué se tiene que hacer, contratar otro nuevo contador, y qué va a decir la persona anterior, uy, a otro jefe, no me consideraron a mí, yo tanto que daba, entonces, ahí va el entorpecimiento de las funciones y las asignaciones del puesto.

**6. ¿Tiene mayor confianza en darle autonomía a empleados con experiencia en el rubro**

Vaya, propiamente aquí se hizo una cultura básicamente de confianza, ¿en qué sentido? No solo es mi persona que sugiere, entonces, vengo yo y sugiero, mire, pienso que

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

este chico, bueno, él me dijo que es aquí, que es allá, que podría ser esto, que es aquí, ok, toman en consideración mi palabra, pero también es muy importante la palabra del jefe inmediato de esa persona, entonces, va a venir esa persona y va a decir, miren, yo le puedo pedir cualquier cosa, pero aquí va el valor de la iniciativa, la oportunidad, la oportunidad de la confianza se le da desde el primer día, yo le voy a dar sus asignaciones a un cajero, vaya, miren, aquí está la caja, le vamos a enseñar, entonces, le damos la oportunidad a equivocarse a las personas, para que vean los errores que tienen las fortalezas y las debilidades, tanto las fortalezas, seguirlas, darles un seguimiento, como las debilidades, darles las oportunidades de crecimiento. Nosotros ocupamos también el FODA, más que todo, configurado, no escrito, sino que, bueno, esto, esto, esto y esto, usted tiene oportunidad en esto, esto, esto y esto, debilidades, ni modo, todos tenemos debilidades, todos tenemos que patear, entonces, nos vamos a estas dificultades y debilidades y las intentamos hacer oportunidades, entonces, ahí, básicamente, respondiendo concretamente la pregunta, se le da la confianza y la oportunidad a equivocarse a todos, con o sin experiencia.

**7. ¿Qué competencias busca en los empleados que contrata? Puede describirlos de acuerdo a su nivel de mando.**

Nosotros aquí en la empresa tenemos una posición que se llama supervisores, los supervisores, que van abajo de los gerentes, pero que son más que un asesor o que una cocina, igual manera tenemos en la cocina. Las competencias que se buscan, básicamente, ya sea crecimiento o ya sea contratación, aparte de la experiencia, o sea, porque obviamente, cuando es un mando medio o un mando alto, sí se busca experiencia en

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

posiciones similares o en la misma posición, pero no somos tan como exigentes. Básicamente, el buen inicio del trabajo, obviamente, las referencias laborales ayudan mucho, pero puede ser que en una referencia laboral le digan que sí, y resulta que ustedes no.

Todos los trabajos son distintos, todas las cargas son distintas, entonces va a quedar a criterio de la empresa actual, por la cual está contratado, en evaluarlo. Pero las competencias, básicamente, son los valores que nosotros buscamos, el respeto, porque si un mando medio o un compañero, incluso, no se da respeto, entonces es ahí donde ni se busca ni colocarlo en la posición, ni poder buscar en el crecimiento. La puntualidad, yo le puedo brindar un gran listado, básicamente, pero que engloban a un mismo, como el querer trabajar, el por qué usted quisiera ser...

Esa es la pregunta clave que nosotros realizamos. ¿Por qué tenemos que contratar a usted y no a otra persona? Entonces, para ver también la esencia de uno, porque no solamente es que lo sepan hacer, que lo sepan hacer y realizar, sino que yo puedo ser, posiblemente, puedo ser la mejor comida del mundo, pero si no me gusta cocinar, ¿de qué me va a servir?

**8. ¿Cómo hace que el empleado tenga sentido de pertenencia a su empresa?**

Pues yo creo que va de la mano bien a lo que yo le comenté anteriormente, que se le da la oportunidad y la confianza de ejecutar alguna tarea, porque para que la persona se sienta como de la empresa, se le da la oportunidad de crecimiento. Por ejemplo, en las

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

posiciones de cocina, tenemos posiciones básicas, que vengo yo y le digo, mire, usted solo va a realizar esto, ok, y usted se queda con eso. Algunas personas dicen, para esto me pagan, para esto trabajo, pero otras personas dicen, sin buscar algo monetario, dicen, yo quiero aprender a hacer esto, porque me va a funcionar a mí.

Entonces, ya cuando se descubre eso, se le da a reconocer, aunque la persona no lo buscaba. ¿Por qué razón? Porque queremos que las personas se sientan que son parte de la empresa, no solo trabajan para la empresa, sino que ser parte de.

Aparte de eso, los segmentos que nosotros tenemos, digamos, se podría decir como incentivos, se podría calificar como incentivo, que yo creo que es otra pregunta más adelante, los incentivos. Respetarles, digamos, cualquier decisión, o sea, nosotros le decimos, vaya, es dando y dando, básicamente. O sea, nosotros celebramos los cumpleaños, las festividades del día del padre, el día de la madre, alguna otra, digamos, actividad, nosotros incluimos al personal y a la familia del personal, para que la persona esté orgullosa, o sea, de portar un, desde un algo físico, le puedo decir, desde una botella con el logo de la pupusería y su nombre, que lo ande, o sea, que le brinde uso diario y que se sienta orgulloso de andar la camiseta, pues, o la cachucha, o el vaso, o lo que sea, verdad, para que se sienta de la empresa.

**9. ¿El sentido de pertenencia aumenta el rendimiento de sus empleados? Mencione otros factores que considera que aumenta el rendimiento de sus empleados**

Sí, definitivamente, al hacerle ver cada detalle a las personas, y no podemos hacer esa misma conceptualización cualquier persona, a todos nos gusta que nos feliciten, a nadie

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

nos gusta que nos regañen, entonces, desde un bien hecho, hey, buena, le sacaste el turno bueno, hey, que chiva te salió eso, hey, la jefa me dijo que vos podías, entonces, vos enséñame, unas personas lo ven como carga, hey, digamos, usted funciona, o usted puede, apoyanos en hacer eso, entonces, es como que, hay más trabajo, hay más aquí, a otras personas les gusta porque les están como echando flores, pues, así como decimos nosotros, echando flores en el trabajo y en las actividades que uno puede hacer, frente a lo que no hacen los demás compañeros, entonces, bueno, básicamente, otros factores que nosotros usamos son los propios, como le mencionaba, yo lo englobaría como incentivos, básicamente, porque es desde la premiación de cualquier logro, o sea, porque nosotros tenemos una carrera de pinning y reconocimientos, que básicamente son premiaciones cada cada mes que se le dan las personas, incluimos a todo el personal, nadie se queda atrás, y obviamente, aparte de su jefe inmediato y de los dueños, pues, porque eso es otra cosa, otro factor que nosotros realizamos para que las personas se sientan parte, es la inclusión de los propios dueños, porque uno puede decir, , fulanito me lo dio, o sea, el dueño de la empresa me dio eso, no fue mi jefe, no fue mi encargado, sino que fue el dueño, entonces, consideramos eso como palabras directas de los propietarios, entonces, consideramos que es un factor bien importante en el empoderamiento.

**10. ¿Considera que sus empleados trabajan en equipo? Mencione situaciones.**

Sinceramente aquí tenemos buenos equipos de trabajo, siempre con sus diferencias, vea, que aquel le dijo una mala palabra al otro, que aquel insultó a otro, que aquel se le dio la broma, pero yo creo que son la gente del oficio, aunque ha escalado alguna violencia, ni

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

algún reclamo de presidir alguna demanda o algo, gracias a Dios, esperemos que no ocurra, pero sí, gracias a Dios nosotros tenemos buenos equipos de trabajo, tienen sus propias comunicaciones, tienen sus propios allegados, verdad, que digamos, si de fulanito lo sacamos de aquella superficial y lo metemos, intercambiamos con el menganito, vea, entonces, ahí sí surgen un poco de incomodidades, pero no son tantas, porque todos se llevan con todos, todos se conocen, entonces es muy importante, aquí vemos, también hacemos inclusión en actividades para que todos se conozcan, entonces, que aquel sepa que es mesero igual que aquel, vea, que el otro, entonces, nosotros consideramos que nuestros colaboradores si trabajan muy bien en equipo, además de verse en el nivel, en los canales de venta, en digamos, también usamos mucho WhatsApp para los horarios, o sea, uno dice, miren, fíjense que no puedo llegar, porque mi hija no tengo quien la cuide, no se preocupe, yo sí voy a llegar, entonces, se cubren turnos, a que se los pagan ya de diferente manera, entonces, sí considero que tenemos un buen trabajo en el equipo.

**11. ¿Es la creatividad algo que valora en sus empleados? ¿Le da mayor autonomía a un empleado creativo para resolver problemas**

Yo diría que mucha, hay mucha creatividad desde, mire, fíjense que podemos hacer esto, podemos mover a Menganito para ponerlo en vez de Zutanito, porque aquel se incapacita, o sea, para mí la creatividad no solo va en lo artístico, sino que también en lo de organización, organización y dirección, porque obviamente lo creativo sí ya es totalmente diferente, verdad, es otro nivel del arte, pero también yo siento que el tener una creatividad en un equipo de trabajo, en lo organizacional, sí es otra arte, porque nos conlleva a operaciones, aquí en el rubro del restaurante, entonces, cuando, digamos, se le da el poder a

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

una persona de elegir, no se anda diciendo, y digamos, a prueba y error, ¿verdad? Entonces, si se da esa prueba y sale mal, no es que vamos a culpar a la persona, que, hey, mirá, vos dijiste que iba a salir bien, o vos lo expusiste, entonces, no salió mal, entonces, esto, pues, sino que, básicamente, no funcionó y no funcionó.

**12. ¿Hasta qué nivel usted les asigna responsabilidad a las acciones de sus empleados si le da autonomía?**

Responsabilidad como tal se le brinda en cuestiones de razonamiento, en cuestiones de ver que, depende también de la situación, porque si estamos hablando de algo que comprometa la operación o comprometa una decisión ya gerencial, ahí sí es muy grave, ¿verdad?, ni se le da ni la oportunidad, pero, digamos, en un nivel medio, se podría decir, lo considero yo, porque siempre se le da la autonomía a los propios, digamos, equipos de trabajo, es decir, no a una persona en concreto, sino que al equipo de trabajo, hey, vamos a hacer esto, hey, organicemos esto, o hey, ¿cómo podemos hacer esto? El fulanita menciona su opinión, el sotanito su otra opinión, y viene el otro y dice, bueno, entonces, ¿qué hacemos esto? Ok, entonces, es donde un nivel de confianza diría, si lo escalamos del 1 al 10, yo diría que un 6, por cualquier cosa, porque también se ve el nivel de las situaciones, y también porque aquí tenemos un valor fundamental, que es la reportería, o sea, surge algo, yo o otra persona, cualquier persona puede ser que tenga un horario básicamente de oficina o algo así, o sea, que tiene algo que ver con la operación, puede ser domingo en la noche, puede ser sábado a las 12, sábado a las 11, entonces, si la persona está despierta, contesta, pues, le contesta un mensaje, lo reporta, entonces ahí instantáneamente están los propietarios, están las gerentes generales, está cualquier otra persona, o el propio gerente

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

que puede estar incapacitado o de día libre, y les puede dar solución también de ahí, remotamente.

**13. ¿Cómo un empleado puede aumentar la confianza de su superior en él?**

Ok, aquí vuelvo a la comunicación, porque la comunicación es bien importante, porque si yo vengo y tengo la confianza, yo, o sea, como colaborador, y le soy totalmente sincero a mi jefa, a mi jefe inmediato, mire, fíjese que tengo este problema, o fíjese que si es un salario por hora, fíjese que necesito más dinero, porque mi hija aquí, o mi abuelita aquí, entonces yo tengo la confianza de expresarle mi necesidad junto con mi compromiso. Entonces vengo yo y le digo a mi jefe inmediato, mire, fíjese que yo necesito que me brinde más horas, porque yo necesito más dinero por esto y esto. Entonces puede ser que venga una persona y me diga, mire, fíjese que yo no le puedo brindar más horas, pero puede llegar a apoyar en esto y esto, en lavar platos, por ejemplo, alguna función que no tiene nada que ver con la suya.

Entonces yo le puedo decir, sí, no se preocupe, yo me comprometo a hacer bien el trabajo que ya realizo, incluso el extra. Hay bien los pros y los contras, que siempre hay, como mire, pero fíjese que se va a quedar hasta tarde y transporte no le podemos dar, o mire, fíjese que en el horario que usted me lo dice no podemos, entonces es de evaluar cada situación, pero considero que respondiendo concretamente es la comunicación.

**14. ¿Qué estrategias aplica para aumentar la productividad?**

Hacemos bastantes cosas que nosotros las consideramos como estrategias. El hecho de, es muy importante que menciona de los horarios, porque desde ahí voy a partir, una

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

persona que no es el gerente, una persona que no es el supervisor puede ser un cajero o se puede ser otra persona, desde el simple hecho de que la persona resuelve o ayuda a liderar un horario, ya lo consideramos como una importante observación, se podría llamar cualquier opinión, dejémoslo como opinión, porque ya es una opinión que la tomamos en consideración, porque está liderando, aunque sea una operación no gerencial ni de sucursal, pero sí está liderando el horario, digamos, de la semana de todos sus compañeros.

De igual manera con las actividades, el hecho de que una persona no sea gerente, no sea supervisor, si va a cualquier sucursal, entonces va a haber una persona a la cual le van a preguntar, mira, ¿y ahora qué hago? Entonces, desde el hecho de la decisión, puede ser la persona más antigua, puede ser la persona más extrovertida, o propiamente adoptan la figura del líder, como que va, mira, si quieres ándate a barrer en la terraza y vamos a andar a limpiar las mesas, aunque en general los cuatro los hayan tomado ese día para limpiar toda el área, digamos. Entonces, eso básicamente, las estrategias no las imponemos nosotros, sino que damos la oportunidad de segmentar esas estrategias, y si de verdad no vemos ninguna, o sea, de ninguna forma, digamos, llega una supervisión, una auditoría de limpieza, por ejemplo, llega el propietario, llega la gerente general o el propio gerente, hace una supervisión de su día libre, el día anterior que no llegó, y el día como recibieron el turno de la mañana cuando él llegó y está sucio, entonces ahí sí ya no se ve ningún liderazgo. Ahí simplemente, vaya, vamos a hacer esta estrategia, entonces fulanito, estos dos van a hacer la limpieza aquí, vamos a hacer lavado general, entonces nosotros básicamente no tenemos un margen establecido de estrategias o como le llamarían, de cualquier manera, sino que van surgiendo poco a poco o son demasiado obvias, y se dan,

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

bueno, las damos, mejor dicho, para que las personas puedan agarrar y liderar esa estrategia o esa operación, llamémoslo así.

**15. ¿Cuáles estrategias ha adoptado para aumentar el liderazgo de los empleados?**

sí, las capacitaciones nosotros las adoptamos básicamente dependiendo también las personas que tenemos. Por ejemplo, yo no voy a venirles a brindar una capacitación de etiqueta porque no somos un hotel. O sea, también tenemos que saber dónde estamos poniendo, ¿verdad?

Saber qué es una postería, saber qué implica ser una postería, tanto de trabajadores responsables como irresponsables, entonces, por ende, vemos la persona que hace mejor su trabajo sin que le digamos, hace, digamos, apoya en otras áreas sin que se le diga. Vemos el sobretrabajo o la milla extra, le podemos decir, o sea, el trabajo extra que hace la persona y ahí es donde ejercemos una oportunidad. Pero si, digamos, vemos peleando a un chico y que después la dueña lo ve peleando o hay quejas de esa persona, esa es la persona que va quedando atrás, que nunca se sobresale ni nunca se da para ofrecer esa oportunidad, ya sea liderazgo, crecimiento o básicamente apoyo.

Puede ser que yo necesite una persona para pagarle un turno extra, por ejemplo, yo no voy a contar con esa persona porque si me hace falta operaciones de él o obligaciones del turno que sí está programado, no digamos algo que la empresa necesita que se realice porque básicamente es, la típica frase es, nadie es fundamental en una empresa. Pero para mí, o sea, para nosotros en general, porque es una cultura que de parte de recursos humanos

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

se expande, la persona sí es fundamental en un puesto. En su dado momento, si la persona ya no quiere asumirse, quiere cambiar de empleo o tiene alguna problemática, ahí ya no va surgiendo la necesidad del trabajo de esa persona.

Entonces, básicamente va conllevar situaciones y las evaluaciones de las situaciones. Obviamente también lo que ya está escrito aquí, que son las evaluaciones diarias, las evaluaciones semanales, quincenales y mensuales que se van ejecutando para ver la rotación personal y también la contratación.

**Anexo 5:** Entrevista en Restaurante Maurita:

**Entrevistado:** Geovani Rodas.

**Puesto:** Gerente de Mauritas Plaza Mundo Apopa.

**1. ¿Cuánta importancia le da a la formación de sus empleados? Puede mencionar programas o estrategias que impulsa para desarrollar personal**

La empresa realiza una planificación en tiempos estimados para capacitar a los empleados en materia de empoderamiento. Dichas capacitaciones se realizan en grupos o en forma grupal; estas capacitaciones son realizadas por diferentes consultores tanto nacionales como internacionales, además los gerentes de cada sucursal son capacitados en temas de coaching (mentoring) para guiar a los empleados de forma asertiva.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**2. ¿Prefiere contratar personal con buena formación o capacitarlos desde que entran a su empresa, por qué?**

Por lo general la empresa opta por contratar personas con formación y experiencia para puestos administrativos y mandos medios, para puestos de operación se solicita personal con experiencia, pero pueden ser personas sin experiencia y se les da la capacitación necesaria para poder desempeñarse de forma efectiva; dado que existen equipos que es necesario conocer su funcionamiento de forma técnica para evitar cualquier accidente.

**3. ¿Cuáles son las áreas que un empleado del sector restaurantes debe capacitarse para poder desempeñar sus funciones de forma independiente**

Una de las áreas en la que más se capacita al personal y que le da la oportunidad de crecer es el área operación, dado que al adquirir el conocimiento y el manejo de los diferentes equipos le da la oportunidad de bien ascender a puestos medios o montar sus propios negocios dado que tenemos muchos exempleados que ahora son dueños de sus propios negocios.

**4. ¿Tiene conocimiento sobre el empoderamiento de los empleados? Mencione como lo aplica en su restaurante**

Si tengo experiencia en materia del empoderamiento del personal dado que como le comentaba a principios de la entrevista, a nosotros como gerentes nos dan capacitaciones de esta materia donde nos dan la teoría sobre diferentes temas que abarca el empoderamiento como son la comunicación asertiva, diferentes tipos de liderazgos, entre otros. De esta forma nosotros adquirimos la teoría para luego aplicarla con empleados de las sucursales para que ellos puedan desempeñarse de forma eficaz y efectiva en sus puestos de trabajo.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**5. ¿Cuáles son las áreas de su restaurante que le dificulten el empoderamiento**

Como tal no hay áreas que dificulten el empoderamiento, todo depende de las personas (colaboradores) de su educación todo eso influye. Yo tengo un pensar de que si la persona se desarrolla en un ambiente donde le dicen que no sirve que es dundo, etc, esto crea una estructura dentro de su cabeza que al momento de laborar llegan con esa mentalidad y solo buscan desarrollar sus funciones y tal vez uno tenga la confianza de darle funciones mayores para que crezca dentro de la empresa, pero la mayoría de veces el empleado ve esto como un castigo no como una oportunidad.

**6. ¿Tiene mayor confianza en darle autonomía a empleados con experiencia en el rubro**

Las personas con experiencia, es evidente que tiene mayores oportunidades que se les de autonomía de forma más rápida porque de esta forma la operación del restaurante se dinamiza, sin embargo, se le puede dar la confianza a personal sin experiencia sin embargo será en un mayor tiempo dado que se debe capacitar y conocer un poco el funcionamiento del restaurante.

**7. ¿Qué competencias busca en los empleados que contrata? Puede describirlos de acuerdo a su nivel de mando.**

Una de las mayores importancias desde mi punto de vista es la aptitud que la persona conozca y la actitud, yo prefiero trabajar con una persona con actitud que no sepa pero que quiera aprender, dado que hay personas que consideran que saben y no aceptan criticas positivas. En cambio, las personas con actitud son más manipulables no en el sentido de que a todo le tienen que decir si, sino que ellos aceptan las críticas y aprenden de los errores.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**8. ¿Cómo hace que el empleado tenga sentido de pertenencia a su empresa?**

Una de las cosas que hace que el empleado tenga sentido de pertenencia son las felicitaciones. Dentro del rubro o en la mayoría de empresas existen un 99% de acciones de personal que son llamados de atención para que el empleado mejore, es raro encontrar cuando se encuentra un llamado por felicitación. Yo con mis colaboradores realizo acciones o llamados por felicitación, lo que hace que ellos se sientan importantes y con sentido de pertenencia.

**9. ¿El sentido de pertenencia aumenta el rendimiento de sus empleados? Mencione otros factores que considera que aumenta el rendimiento de sus empleados**

Las capacitaciones son de suma importancia dentro de este rubro son necesarias constantemente.

**10. ¿Considera que sus empleados trabajan en equipo? Mencione situaciones.**

Definitivamente todos los días se trabaja en equipo, no hay un solo superhéroe o persona que pueda realizar todas las actividades.

**11. ¿Es la creatividad algo que valora en sus empleados? ¿Le da mayor autonomía a un empleado creativo para resolver problemas**

Si la persona tiene creatividad es evidente que puede dar una mayor autonomía y puede desarrollarse grandemente dentro de la empresa.

**12. ¿Hasta qué nivel usted les asigna responsabilidad a las acciones de sus empleados si le da autonomía?**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

La persona puede ser autónoma en un 99% dado que en un 100% no se puede porque siempre es necesario supervisarlos, ojo esto no quiere decir que se este siempre revisando su desempeño sino de vez en cuando para ver si va por el rumbo correcto

**13. ¿Cómo un empleado puede aumentar la confianza de su superior en él?**

Primeramente, que el empleado desarrolle de forma correcta las funciones que se le asignan, si el empleado logra esto se le da cada vez una mayor responsabilidad. Por ejemplo, cuando yo como gerente no estoy presente una persona de mi confianza a cargo de algunas de mis funciones.

**14. ¿Qué estrategias aplica para aumentar la productividad?**

La comunicación dentro de la cocina es super importante, por ello es que una de nuestras estrategias es la comunicación asertiva y efectiva.

**15. ¿Cuáles estrategias ha adoptado para aumentar el liderazgo de los empleados?**

Cuando el gerente descansa se deja una persona que tenga la responsabilidad y madurez para poder llevar la batuta del restaurante ya se ha de un puesto alto o de un puesto bajo la posición del empleado no importa, lo importante valga la redundancia es la confianza. Además, con esto logramos que empleado se sienta importante logrando la pertenencia con la empresa, el empleado no considera estas funciones como un trabajo más si no como un privilegio logrando también que se sienta motivado.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Anexo 6:** Entrevista en Café Santa Cruz:

**Entrevistada:** Cristina Nathaly Reyes

**Puesto:** Sub-Gerente de sucursal Vista Panorámica

**1. Cuanta importancia le da a la formación de sus empleados (programas o estrategias)**

La capacitación de los empleados es primordial para el desarrollo de las actividades tanto operativas como de oficina, además a los empleados que estudian se le da el tiempo para que continúen sus estudios. En cuanto a programas menciona en un inicio cuando la persona ya sea de trabajo administrativo u operativo recién ingresa a la empresa reciben la capacitación respectiva de su puesto de trabajo ya sea que este cuente con experiencia o no, independientemente siempre reciben esa capacitación. Ella menciona como ejemplo que cuando se contrata personal operativo ya sea para una nueva sucursal o para una ya vigente, estos pasan por una capacitación que tiene como objetivo dar a conocer que es la empresa como tal y nivelar a los nuevos empleados con los que tiene tiempo de laborar en la empresa.

**2. Prefiere contratar personal con experiencia o prefiere capacitarlos.**

Ella menciona que se les da la oportunidad tanto a empleados con experiencia o sin experiencias, dado que la capacitación es un tema primordial en la filosofía de la empresa. Lo primordial es la actitud del empleado.

**3. Cuáles son las áreas donde un empleado del sector restaurante debe capacitarse para desarrollar de forma efectiva sus actividades.**

En atención al cliente

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

4. **¿Tiene conocimiento sobre el empoderamiento de los empleados? Mencione como lo aplica en su restaurante.**

A los empleados se les da las oportunidades de desarrollar actividades que son fuera de sus puestos de trabajo, y de esta forma logran obtener nuevas capacidades y experiencia.

5. **¿Cuáles son las áreas de su restaurante que le dificulten el empoderamiento?**

En el área de mesero, dado que la actitud de los clientes es variada.

6. **¿Tiene mayor confianza en darle autonomía a empleados con experiencia en el rubro?**

Si, porque la experiencia le da la oportunidad de desarrollar esas actividades de forma efectiva.

7. **¿Qué competencias busca en los empleados que contrata? Puede describirlos de acuerdo a su nivel de mando.**

Competencias que buscan, proactividad, responsabilidad, colaborativos, trabajo en equipo.

8. **¿Cómo hace que el empleado tenga sentido de pertenencia a su empresa?**

Así como la empresa exige la eficiencia en sus actividades, también así se les dan sus derechos, ejemplo: respetando sus días de descansos, también les brindan los horarios que se adecuen a sus tiempos de estudios en casa de que el empleado este estudiando, sus horas extras se remuneran, también cuentan con actividades recreativas donde todos los empleados de la sucursal comparten.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

9. **¿El sentido de pertenencia aumenta el rendimiento de sus empleados? Mencione otros factores que considera que aumenta el rendimiento de sus empleados.**

Claramente este sentido de pertenencia le brinda la motivación al empleado para desempeñarse de forma eficiente y efectiva dentro de sus actividades, además de esta forma también se empoderan dentro de la empresa. (el empleado se siente cómodo, y unido como equipo para desarrollar sus labores)

10. **¿Considera que sus empleados trabajan en equipo? Mencione situaciones.**

Que trabajen en equipo, todos se apoyan entre si al momento de hacer el cierre, o se dividen en grupos para terminar las actividades al mismo tiempo y de esta forma todos se retiran al mismo tiempo.

11. **¿Es la creatividad algo que valora en sus empleados? ¿Le da mayor autonomía a un empleado creativo para resolver problemas?**

La creativa claramente le da el poder al empleado de que nosotros tengamos mayor confianza y nos apoyemos para tomar decisiones acertadas

12. **¿Hasta qué nivel usted les asigna responsabilidad a las acciones de sus empleados si le da autonomía?**

Nosotros no limitamos al empleado para desarrollar sus actividades, ellos tienen la autonomía necesaria para tomar decisiones en caso de presentarse alguna problemática, además como antes les mencione ellos tienen pase libre para apoyar a sus compañeros en otras actividades que no necesariamente le competen a él.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**13. ¿Cómo un empleado puede aumentar la confianza de su superior en él?**

La responsabilidad y la proactividad son un papel importante para confiar en el empleado

**14. ¿Qué estrategias aplica para aumentar la productividad?**

Actividades de recreación es una de esas estrategias, reuniones donde se escuchan las problemáticas que se han presentado y así todos dan una posible solución.

Incentivos por ventas mayores

**15. ¿Cuáles estrategias ha adoptado para aumentar el liderazgo de los empleados?**

Tomar en cuenta la opinión del empleado, hacerlo sentir que es valorado en la empresa.

**Anexo 7:** Entrevista en Restaurante Kyosko San Francisco:

**Entrevistado:** Raúl Alfredo Granados Molina.

**Puesto:** Jefe de Meseros.

**1. Cuanta importancia le da a la formación de sus empleados (programas o estrategias)**

Todo empleado es muy importante. Para mí todos, el equipo de trabajo, todos somos importantes. De igual manera, siempre se le coloca lo que es la capacitación según el, como el puesto que ellos van a desempeñar.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Entonces, así se les pide que se capaciten, pues, porque, por ejemplo, lo voy a poner, en un área de bebidas, necesito que tenga experiencia en lo que es bartender. Entonces, si das atención al cliente, de igual manera, necesito que ellos estén ya un poquito más enfocados en eso. ¿Algún tipo de estrategia que se le aplica para capacitarlos? Prácticamente, siempre, como les diría, tratar la manera de motivarlos, su manera de la motivación personal ante ellos, de hacerles entender de que, siempre, por ejemplo, en ese rubro hay altas y bajas, pero ellos tienen que mantener siempre la calma y todo el momento.

**2. Prefiere contratar personal con experiencia o prefiere capacitarlos.**

Nosotros contratamos personas con experiencia y sin experiencia. De ambas formas, nosotros tratamos la manera de ayudar a todos. No hacemos exclusión ni nada de eso. Siempre ayudamos. Sin embargo, hay muchos meseros que tengo acá y que aquí se han formado. Y otros que ya han venido con experiencia. De igual manera, con el paso del tiempo, dan el 100.

**3. Cuáles son las áreas donde un empleado del sector restaurante debe capacitarse para desarrollar de forma efectiva sus actividades.**

Las áreas, prácticamente lo que es, en el área que yo estoy, prácticamente es lo que es la atención al cliente, eso es de mesero, bartender. Ya lo que es, ya lo que es de cocina, ya eso ya es otra cosa, aparte. Ya eso ya tiene otro tipo de capacitaciones. Y aquí hay diferentes también.

**4. ¿Tiene conocimiento sobre el empoderamiento de los empleados? Mencione como lo aplica en su restaurante.**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Prácticamente se trata de no estar todo el día pendiente del empleado, aquí se le da la libertad de hacer su trabajo lo mejor que pueda, siempre y cuando atiendan bien a los clientes, que estos se vayan satisfechos del lugar y que puedan manejar su puesto.

**5. ¿Cuáles son las áreas de su restaurante que le dificulten el empoderamiento?**

Aquí no se da ese problema porque antes de tomar una decisión nos consultamos o nos reunimos y, de igual manera, tratamos la manera de que todos tengamos la misma sintonía en el trabajo. O sea, siento que no hay ningún problema para eso.

**6. ¿Tiene mayor confianza en darle autonomía a empleados con experiencia en el rubro?**

Todo depende de la capacidad que cada uno de ellos tiene. Por ejemplo, puedo tener, digamos, 12 empleados, pero, en realidad, algunos tienen mayor conocimiento en el rubro y otros están empezando. Entonces, de esa manera, uno tiene que ir checando para que a la hora de que ya suene un movimiento bastante fuerte y ustedes ya saben que no me vayan a colapsar

**7. ¿Qué competencias busca en los empleados que contrata? Puede describirlos de acuerdo a su nivel de mando.**

Prácticamente, creo que ir agarrando cada día más conocimiento, se valora los conocimientos técnicos y prácticos.

**8. ¿Cómo hace que el empleado tenga sentido de pertenencia a su empresa?**

Depositar la confianza en ellos. Entonces, desde el momento que ellos ingresan acá, ellos se sienten prácticamente como en casa.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Yo puedo liderarlos, pero, de igual manera, ellos son libres. Nadie los va a andar presionando. Por eso, ellos saben que desde el momento que vienen, por ejemplo, a agarrar una mesa, es compromiso de atenderlos desde que entran hasta la hora de salida. Pero, no es que se van a andar presionando. Ellos saben cómo lo van a atender.

9. **¿El sentido de pertenencia aumenta el rendimiento de sus empleados? Mencione otros factores que considera que aumenta el rendimiento de sus empleados.**

Yo creo que lo que le puede motivar bastante es darles la confianza. Que ellos se sientan seguros de lo que están haciendo. En ningún momento tratar la manera de bajarles la moral. Siempre motivarlos día con día

10. **¿Considera que sus empleados trabajan en equipo? Mencione situaciones.**

Sí, sí, en verdad que sí. Yo siempre les digo a ellos que aquí somos un equipo. Por ejemplo, tengo por áreas, pero el área que yo tengo liderazgo, siempre los motivo.

Cualquier cosa. En este rubro a veces las cosas salen bien. A veces siempre hay detalles. En todas partes van a haber detalles. Pero yo digo que trabajando unidos, todo sale bien.

11. **¿Es la creatividad algo que valora en sus empleados? ¿Le da mayor autonomía a un empleado creativo para resolver problemas?**

Sí, es muy importante. Que tome decisiones personales o haga eso. Yo les digo, miren, yo no puedo ser como ustedes, por eso ustedes creen que aportar alguna idea y todo eso. Eso es muy importante.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**12. ¿Hasta qué nivel usted les asigna responsabilidad a las acciones de sus empleados si le da autonomía?**

Prácticamente... yo creo que todo es parejo. No se hace exigencia ni nada. Para emplear, digamos que si usted le da mayor autonomía a una persona.

Cuando hay una situación en la que el empleado no puede manejar, viene y me comunica a mí, y es ahí donde intervengo. Hay clientes que en algunas ocasiones piden directamente hablar con el encargado, es cuando en esas situaciones me hago presente y apoyo al empleado, es decir, hay situaciones en las que ellos me comunican cuando no pueden y es cuando retomo mi autoridad.

**13. ¿Cómo un empleado puede aumentar la confianza de su superior en él?**

Que sea responsable y tenga una buena actitud.

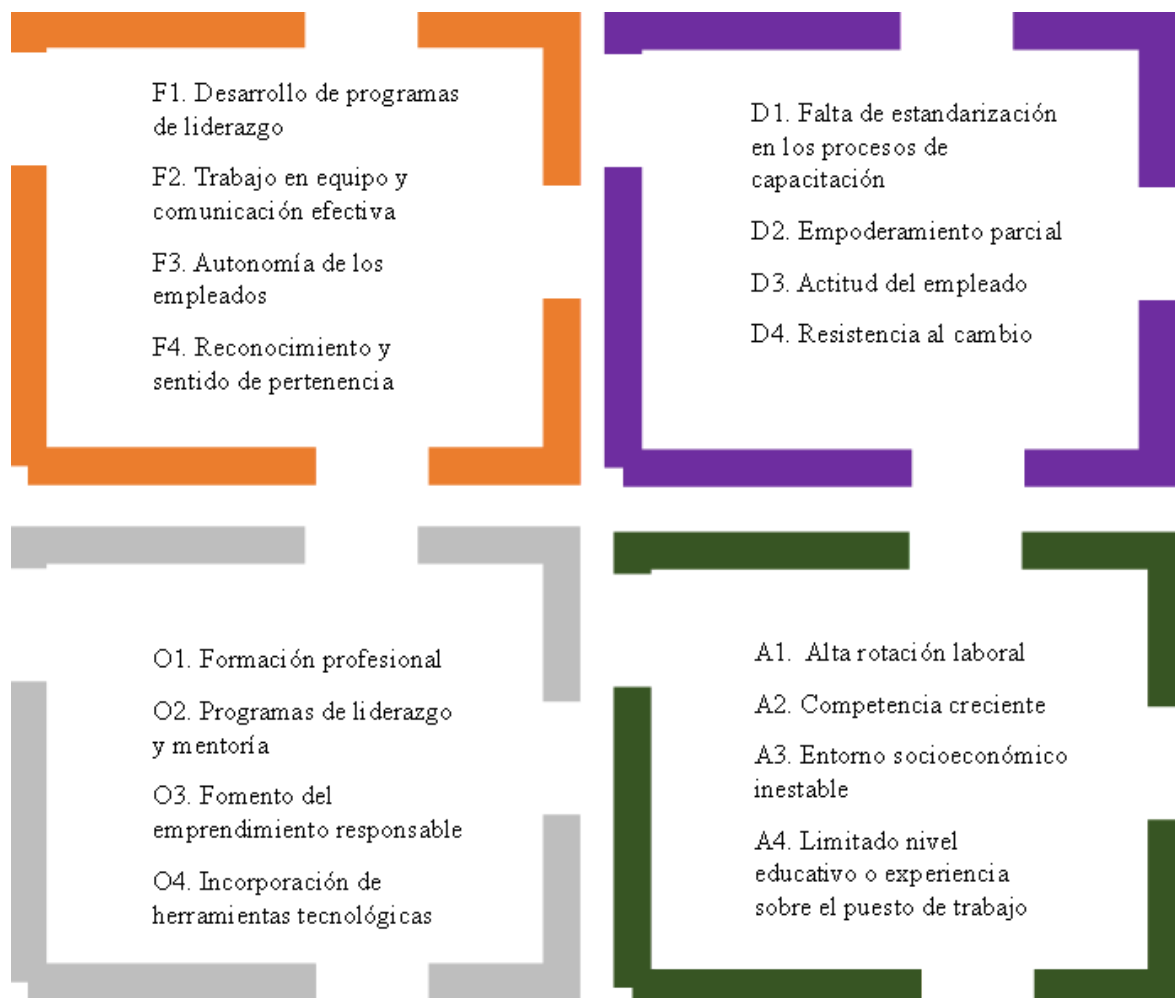
**14. ¿Qué estrategias aplica para aumentar la productividad?**

Cuando se puede dar el incentivo se da, pero de igual manera capacitaciones son importantes.

**15. ¿Cuáles estrategias ha adoptado para aumentar el liderazgo de los empleados?**

Hacer reuniones con ellos muy seguidos, prácticamente hay detalles que a veces salen de control, pero de esa forma tratamos la manera de nivelar.

## Anexo 8: Análisis FODA



## Anexo 9: Matriz de entrevistas

No	Pregunta	Pupusería Suiza	Restaurante Maurita	Café Santa Cruz	Kyosko San Francisco	Resultado
		Roberto Rivera	Geovani Rodas	Cristina Nathaly Reyes	Raúl Alfredo Granados Molina	
1	¿Cuánta importancia le da a la formación de sus empleados? Puede mencionar programas o estrategias que impulsa para desarrollar personal	Se implementan estrategias variadas (reuniones, dinámicas o implementación de algún formato); que permiten que el colaborador entienda cual es objetivo. Y en cuanto a la formación nos enfocamos más en el crecimiento laboral. Algunas de las facilidades que le proporcionamos al empleado son la asignación de más actividades que le permiten adquirir nuevos conocimientos o habilidades.	Se da la debida importancia, partiendo desde una planificación para la capacitación en empoderamiento, siendo efectuadas grupalmente y por consultores nacionales e internacionales.	La capacitación de los empleados es primordial para el desarrollo de las actividades del restaurante. Independientemente si el empleado es de nuevo ingreso o no, reciben capacitaciones.	Cada empleado es importante, así se les pide que se capaciten, de acuerdo al conjunto de conocimientos que requiere su puesto. A su vez se trata de motivarlos.	La implementación de capacitaciones al personal de trabajo son de suma importancia ya que permiten al empleado obtener nuevas habilidades que le permiten un mejor desempeño en su lugar de trabajo.
2	¿Prefiere contratar personal con buena formación o capacitarlos desde que entran a su empresa, por qué?	La formación es importante y algunos puestos requieren de experiencia y otros no y optamos por la contratación tanto de personal con formación en el rubro, pero también optamos por brindarle la oportunidad a jóvenes, pero claramente estos están sujetos a evaluaciones.	Se prefiere contratar personal con formación para los puestos administrativos y medios, y con experiencia para los puestos operativos. Para el personal sin experiencia se proporciona la capacitación necesaria.	Ella menciona que se les da la oportunidad tanto a empleados con experiencia o sin experiencias, dado que la capacitación es un tema primordial en la filosofía de la empresa. Lo primordial es la actitud del empleado.	Nosotros contratamos personas con experiencia y sin experiencia. De ambas formas, nosotros tratamos la manera de ayudar a todos. No hacemos exclusión ni nada de eso.	La experiencia es importante sin embargo no significa que una persona sin experiencia no pueda optar por mandos medios ya que al final estos adquieren el conocimiento y habilidades para desempeñar estas funciones.
3	¿Cuáles son las áreas que un empleado del sector restaurantes debe capacitarse para poder desempeñar sus funciones de forma independiente?	La comunicación es la base de todo y es una pieza fundamental para el cumplimiento de nuestra visión la cual se enfoca en la excelencia del servicio al cliente.	El área de operaciones, pues es donde más oportunidades de crecimiento se ofrece.	En atención al cliente	Prácticamente el área de atención al cliente, meseros, bartender y el área de cocina.	El área productiva y una de las habilidades más esencial es la comunicación.

No	Pregunta	Pupusería Suiza	Restaurante Maurita	Café Santa Cruz	Kyosko San Francisco	Resultado
		Roberto Rivera	Geovani Rodas	Cristina Nathaly Reyes	Raúl Alfredo Granados Molina	
4	¿Tiene conocimiento sobre el empoderamiento de los empleados? Mencione como lo aplica en su restaurante	Si, en cuanto a la aplicación básicamente lo implementamos brindándole la oportunidad de crecimiento al empleado, tomando en cuenta sus comentarios; sin embargo, para la aplicación del empoderamiento consideramos el nivel académico; la aptitud y motivación del empleado son importantes para el empoderamiento porque algunas toman como castigo la asignación de nuevas funciones por lo que es clave que la persona se identifique con la empresa.	Sí se cuenta con experiencia en empoderamiento, el restaurante proporciona capacitaciones en esa materia y dichos conocimientos son aplicados en la práctica.	A los empleados se les da las oportunidades de desarrollar actividades que son fuera de sus puestos de trabajo, y de esta forma logran obtener nuevas capacidades y experiencia.	Prácticamente se trata de no estar todo el día pendiente del empleado, aquí se le da la libertad de hacer su trabajo lo mejor que pueda, siempre y cuando atiendan bien a los clientes, y que puedan manejar su puesto.	El personal entrevistado tiene el conocimiento sobre el empoderamiento. Y realiza la aplicación en las áreas operativas del restaurante
5	¿Cuáles son las áreas de su restaurante que le dificulten el empoderamiento?	La limitante es la actitud y motivación de la persona, porque algunos ven como castigo la asignación de nuevas funciones. La motivación del empleado va desde los reconocimientos de sus buenas decisiones o desarrollo de actividades hasta la facilidad de crecer dentro de la empresa.	Como tal no hay áreas que dificulten el empoderamiento, todo depende de los colaboradores, por ello se fomenta un ambiente que genere confianza en el colaborador.	En el área de meseros, dado que la actitud de los clientes es variada.	Aquí no se da ese problema porque antes de tomar una decisión nos consultamos o nos reunimos y, de igual manera, tratamos la manera de que todos tengamos la misma sintonía en el trabajo. O sea, siento que no hay ningún problema para eso.	La limitante más grande para la aplicación del empoderamiento no es un área como tal, sino más bien la actitud y motivación del empleado.
6	¿Tiene mayor confianza en darle autonomía a empleados con experiencia en el rubro?	Una cultura de confianza se le brinda al personal con o sin experiencias. Ayuda el identificar cuáles son las fortalezas del empleado y claramente la identificación de debilidades las cuales se les hacen ver al empleado con el objetivo de convertirlas en oportunidades. Todos tiene la facilidad de equivocarse y se les inculca a aprender de ese	Sí, dado que los colaboradores con experiencia tienen mayores oportunidades de brindarles autonomía.	Si, porque la experiencia le da la oportunidad de desarrollar esas actividades de forma efectiva.	Todo depende de la capacidad que cada uno de ellos tiene. En momentos de movimiento bastante fuerte (afluencia de clientes), sabe con quienes apoyarse para que no vayan a colapsar.	Claramente la experiencia es esencial a la hora de dar la confianza al empleado sin embargo no significa que no se le proporcionara a una persona sin experiencia sino más bien para estas es un poco más lento ya que hay que capacitarlas para que adquieran los conocimientos y habilidades.

error

No	Pregunta	Pupusería Suiza	Restaurante Maurita	Café Santa Cruz	Kyosko San Francisco	Resultado
		Roberto Rivera	Geovani Rodas	Cristina Nathaly Reyes	Raúl Alfredo Granados Molina	
7	¿Qué competencias busca en los empleados que contrata? Puede describirlos de acuerdo a su nivel de mando.	Liderazgo, trabajo en equipo adaptabilidad, compromiso	La aptitud y actitud, el deseo de aprendizaje, abiertas a las críticas y a mejorar.	Proactividad, responsabilidad, colaborativos, trabajo en equipo.	Conocimientos técnicos y prácticos.	La competencia más primordial es el trabajo en equipo ya que permite el desarrollo de las actividades de forma eficiente.
8	¿Cómo hace que el empleado tenga sentido de pertenencia a su empresa?	Brindándole la oportunidad y la confianza de ejecutar tareas adicionales de su puesto de trabajo que le permitan adquirir nuevos conocimientos y habilidades. Implementar actividades que hacen que el empleado se sienta orgulloso de formar parte de la empresa (celebrar los cumpleaños, día del padre, de la madre).	Mediante felicitaciones, por medio de acciones o llamados para que se sientan importantes y con sentido de pertenencia.	Se respetan sus días de descansos, también les brindan los horarios que se adecuen a sus tiempos de estudios en caso de que el empleado este estudiando, sus horas extras se remuneran, también cuentan con actividades recreativas donde todos los empleados de la sucursal comparten, el conjunto de estos derechos contribuye al sentido de pertenencia.	Depositar la confianza en ellos. Entonces, desde el momento que ellos ingresan acá, ellos se sienten prácticamente como en casa.	Los reconocimientos tanto monetarios como no monetarios son de suma importancia para que el empleado tenga un sentido de pertenencia empresarial
9	¿El sentido de pertenencia aumenta el rendimiento de sus empleados? Mencione otros factores que considera que aumenta el rendimiento de sus empleados	Definitivamente aumenta el rendimiento y algunos puntos claves que aportan a ese sentido de pertenencia son los incentivos que pueden ser tanto monetarios o frases que motivan al empleado.	Sí, adicional, las capacitaciones son de suma importancia en este rubro.	Claramente este sentido de pertenencia le brinda la motivación al empleado para desempeñarse de forma eficiente y efectiva, además de esta forma también se empoderan.	Yo creo que lo que le puede motivar bastante es darles la confianza. Que ellos se sientan seguros de lo que están haciendo. En ningún momento tratar la manera de bajarles la moral.	Definitivamente el sentido de pertenencia del empleado repercute grandemente en la productividad del restaurante puesto que este se siente motivado y animado a dar el 100% en su jornada laboral.
10	¿Considera que sus empleados trabajan en equipo? Mencione situaciones.	Considero que aquí en el restaurante tenemos buenos equipos de trabajo claro que siempre se presentan inconvenientes, pero estos se tratan de solucionar de la mejor manera porque al final del día todo somos parte de la	Definitivamente todos los días se trabaja en equipo, no hay un solo superhéroe o persona que pueda realizar todas las actividades.	Que trabajen en equipo, todos se apoyan entre si al momento de hacer el cierre, o se dividen en grupos para terminar las actividades al mismo tiempo y de esta forma todos se retiran al mismo tiempo.	Sí, yo siempre les digo a ellos que aquí somos un equipo. Pero yo digo que trabajando unidos, todo sale bien.	Se concluye que efectivamente se los restaurantes implementan el trabajo en equipo y que estos están en una comunicación constante que les permite la resolución de conflictos de la mejor manera

misma empresa.

No	Pregunta	Pupusería Suiza	Restaurante Maurita	Café Santa Cruz	Kyosko San Francisco	Resultado
		Roberto Rivera	Geovani Rodas	Cristina Nathaly Reyes	Raúl Alfredo Granados Molina	
11	¿Es la creatividad algo que valora en sus empleados? ¿Le da mayor autonomía a un empleado creativo para resolver problemas	Una persona creativa aporta a la solución de los diversos problemas que se presentan en el desarrollo de las actividades diarias. Algunas veces la implementación de esas aportaciones no siempre funciona; pero no vamos a culpar a la persona que aporó esa idea.	Si la persona tiene creatividad es evidente que puede dar una mayor autonomía y puede desarrollarse grandemente dentro de la empresa.	La creatividad claramente le da el poder al empleado de que nosotros tengamos mayor confianza y nos apoyemos para tomar decisiones acertadas	Sí, es muy importante. Que tome decisiones personales o haga eso. Yo les digo, miren, yo no puedo ser como ustedes, por eso ustedes creen que aportar alguna idea y todo eso. Eso es muy importante.	Evidentemente la creatividad es de suma importancia en el empleado ya que le permite aportar ideas innovadoras que le facilitan la confianza y autonomía dentro del restaurante
12	¿Hasta qué nivel usted les asigna responsabilidad a las acciones de sus empleados si le da autonomía?	En una escala de 10 diría que un 6 pues hay cuestiones que no solo comprometen el funcionamiento del restaurante sino el prestigio de este mismo. Por eso mismo toda decisión se toma de forma grupal o la toman los mandos medios o gerente del restaurante.	La persona puede ser autónoma en un 99%, esto no quiere decir que se esté siempre revisando su desempeño sino de vez en cuando para ver si va por el rumbo correcto	Nosotros no limitamos al empleado para desarrollar sus actividades, ellos tienen la autonomía necesaria para tomar decisiones en caso de presentarse alguna problemática.	Cuando hay una situación en la que el empleado no puede manejar, viene y me comunica a mí, y es ahí donde intervengo. En esas situaciones me hago presente y apoyo al empleado.	Se evidencia que no se puede brindar autonomía en un 100% al empleado ya que siempre se presentarían situaciones en las cuales sea necesario la intervención de los cargos medios
13	¿Cómo un empleado puede aumentar la confianza de su superior en él?	La comunicación es importante pues da la pauta para determinar en qué podemos ayudar al colaborador ya sea para resolver conflictos que se presente dentro de la empresa o necesidades de su vida diaria.	Que el empleado desarrolle de forma correcta las funciones asignadas.	La responsabilidad y la proactividad son un papel importante para confiar en el empleado	Que sea responsable y tenga una buena actitud.	En conclusión, el desarrollo de manera eficiente y eficaz de las funciones del puesto de trabajo es primordial para brindar la confianza al empleado
14	¿Qué estrategias aplica para aumentar la productividad?	Una de las estrategias claves es el trabajo en equipo, la autonomía y la iniciativa de cada persona	Una de nuestras estrategias es la comunicación asertiva y efectiva.	Actividades de recreación es una de esas estrategias, reuniones donde se escuchan las problemáticas que se han presentado y así todos dan una posible solución. Incentivos por ventas mayores.	Cuando se puede dar el incentivo se da, pero de igual manera capacitaciones son importantes.	Todas las estrategias mencionadas llevan a un mismo fin el sentido de pertenencia del empleado.

No	Pregunta	Pupusería Suiza	Restaurante Maurita	Café Santa Cruz	Kyosko San Francisco	Resultado
		Roberto Rivera	Geovani Rodas	Cristina Nathaly Reyes	Raúl Alfredo Granados Molina	
15	¿Cuáles estrategias ha adoptado para aumentar el liderazgo de los empleados?	La aplicación de capacitaciones adecuadas a nuestro entorno, así como la identificación de personal comprometido con la empresa a las cuales se les brinda la oportunidad de crecer laboralmente.	Se cuenta con alguien a quien se le brinda un mayor grado de responsabilidad cuando el gerente descansa, esto gracias a la madurez y confianza que va adquiriendo con el tiempo.	Tomar en cuenta la opinión del empleado, hacerlo sentir que es valorado en la empresa.	Hacer reuniones con ellos muy seguidos, prácticamente hay detalles que a veces salen de control, pero de esa forma tratamos la manera de nivelar.	Los empleados se vuelven mejores líderes cuando se les permite brindar sus opiniones y estas son tomadas en cuenta para el desarrollo de los objetivos del restaurante.

## Anexo 10: Formato FODA

Empresa: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

<b>Fortaleza</b>	<b>De bilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ame nazas</b>

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_





**Anexo 14:** Manual de Descriptor de puesto.

LOGO	MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTO	CÓDIGO: _____ FECHA: _____
------	-----------------------------	-------------------------------

I. IDENTIFICACIÓN DE PUESTO	
Nombre:	
Área:	
Jefe inmediato:	
Personal a cargo:	
Objetivo del puesto:	

II. FUNCIONES DEL PUESTO

III. RESULTADOS ESPERADOS

IV. REQUISITOS	
Edad:	_____ años
Genero:	Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>
Nivel académico:	Educ. Básica <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Ed. Superior <input type="checkbox"/> Post-grado <input type="checkbox"/>
Detalle:	_____
Experiencia:	_____ años
Viajar:	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Licencia de conducir:	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Vehículo propio:	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

V. RECURSOS

VI. CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS	
Conocimientos básicos	Competencias

Elaborado por: \_\_\_\_\_ Aprobado por: \_\_\_\_\_





**Anexo 17:** Programa de capacitación.

**PROGRAMA DE CAPACITACIONES A REALIZAR**

MODALIDAD	TEMA DE CAPACITACIÓN	TIPO		N° DE PARTICIPANTES	RESPONSABLE	MES																
		INTERNA	EXTERNA			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE					

**Anexo 18:** Cuestionario de diagnóstico de satisfacción de equipos de trabajo.

**Diagnóstico de satisfacción de los equipos de trabajos.**

1. En una escala del 1 al 5, siendo 1 muy mal y 5 excelente ¿Cómo de satisfecho esta con su trabajo en nuestra empresa? NPS EMPRESA

1	2	3	4	5

Objetivo: Determinar el grado de satisfacción laboral de los empleados de la empresa con el fin de identificar áreas de mejora

2. En una escala del 1 al 5, siendo 1 muy mal y 5 excelente ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con el ambiente de trabajo? CSAT AMBIENTE

1	2	3	4	5

Objetivo: Medir la satisfacción del personal con el ambiente de trabajo para identificar áreas de mejora y optimización

3. ¿Consideras que los objetivos y metas de la empresa se han comunicado de manera correcta?

Si

No

Se podría mejorar

Objetivo: Evaluar la **percepción de los empleados** sobre la claridad y efectividad

en la comunicación de los objetivos y metas de la empresa.

4. En una escala del 1 al 5, siendo 1 muy mal y 5 excelente ¿Cómo evalúas el nivel de comunicación entre los diferentes equipos de trabajo?

1	2	3	4	5

Objetivo: Evaluar el nivel de comunicación entre los diferentes equipos de trabajo

para identificar puntos de mejora

5. ¿Crees que cuentas con suficientes recursos para desarrollar tu trabajo de manera efectiva?

Si

No

Objetivo: Evaluar la percepción de los empleados sobre la disponibilidad de

recursos para el desarrollo efectivo de sus labores

6. En una escala del 1 al 5, siendo 1 muy mal y 5 excelente ¿Cómo evalúas el nivel de colaboración y trabajo en equipo en la empresa?

1	2	3	4	5

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción del trabajo en equipo para identificar puntos de mejora

7. En una escala del 1 al 5, siendo 1 muy mal y 5 excelente ¿Cómo de satisfecho estás con las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la empresa?

1	2	3	4	5

Objetivo: Identificar el grado de satisfacción de los empleados con las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional que ofrece la empresa.

8. En una escala del 1 al 5, siendo 1 muy mal y 5 excelente ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con el reconocimiento y la recompensa por tu desempeño en el trabajo?

1	2	3	4	5

Objetivo: Determinar el grado de satisfacción de los empleados con los programas y prácticas actuales de reconocimiento y recompensa por su desempeño laboral.

