



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE ECONOMIA

TESIS

**INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS DE
RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA 2017**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA

Bachiller en Economía: BAZÁN LORA, Jorge Jonathan

ASESOR (a): M. Cs. Janeth Nacarino Díaz

Cajamarca, abril del 2018

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial de mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me ha enseñado a valorarlo cada día más.

A mi familia que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me han demostrado su amor, ayudándome a levantarme y celebrando mis triunfos.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en el camino a aquellas personas que han sido mi soporte y guía a lo largo de mi formación profesional.

A la Universidad Nacional de Cajamarca por haberme brindado una plana docente que con sus conocimientos impartidos lograron formarme y prepararme para desenvolverme como buen profesional.

Un agradecimiento especial a mi asesor, la Eco. M. Cs. Janeth Nacarino Díaz por su apoyo y guía durante la elaboración de mi Tesis.

PRESENTACIÓN

Honorables Miembros del Jurado Dictaminador:

La Escuela Académico-Profesional de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, establece en su Reglamento de Grados y Títulos, para obtener el Título Profesional de Economista, la elaboración, presentación y sustentación de un trabajo de investigación, denominada tesis.

En consecuencia y concordancia con dicha norma, ponemos a vuestra consideración para su revisión y calificación la Tesis titulada: "**Influencia de la Gestión de Recursos Humanos en la Productividad de las empresas del sector servicios de restaurantes de la ciudad de 2017**".

El trabajo de investigación cumple con la rigurosidad científica y las exigencias metodológicas; esperamos que esta pequeña contribución teórica, sirva como documento base para que en otras investigaciones se profundice el análisis e interpretación desde distintas perspectivas sobre tan importante tema.

Las observaciones y sugerencias las asumiremos con humildad, ellas mejorarán la calidad del informe final y que será una referencia de que en la Escuela Académico – Profesional de Economía F-CECA-UNC se hace investigación; porque creemos firmemente que es la única manera de seguir aprendiendo a investigar es investigando.

Cajamarca, Octubre de 2017

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN	iv
ÍNDICE	v
INTRODUCCIÓN	viii

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA CIENTÍFICO DE INVESTIGACIÓN

1.1 Situación problemática y definición del problema	11
1.2 Formulación del problema	15
1.2.1 Problema general	15
1.2.2 Sistematización del problema (problemas auxiliares)	16
1.2.3 Justificación	16
1.2.3.1 Justificación teórico-científica y epistemológica	16
1.2.3.2 Justificación práctica-técnica	17
1.2.3.3 Justificación institucional y académica	18
1.2.3.4 Justificación personal	18
1.2.4 Delimitación del problema	18
1.2.5 Limitaciones del estudio	19
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.3.1 Objetivo general	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES Y/O IDEA A DEFENDER	20
1.4.1 Formulación de la hipótesis general	20
1.4.2 Formulación de hipótesis específicas	20
1.4.3 Relación de variables que determinan el modelo de contrastación de la hipótesis	20
1.4.4 Operacionalización y definición conceptual de Variables	21

1.4.5 Matriz de consistencia	25
------------------------------	----

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	25
2.2 Bases teóricas	26
2.2.1 Teorías y enfoques administrativos	31
2.2.1.1 Teoría de la organización	31
2.2.1.2 Principales teorías administrativas: Enfoques y representantes	31
2.2.2 Gestión de Recursos Humanos	31
2.2.2.1 Consideraciones teóricas sobre la Gestión de Recursos Humanos	34
2.2.2.2 Gestión de Recursos Humanos en las PYME	39
2.2.3 Las PYME del Sector Servicios	45
2.2.3.1 Una introducción necesaria	45
2.2.3.2 Caracterización de las PYME del Sector Servicios	46
2.2.4 Productividad en las PYME	49
2.2.4.1 Actividad y productividad	49
2.2.4.2 La productividad en la PYME en el Perú	51
2.2.4.3 La productividad como factor de competitividad en las PYME	53
2.2.4.4 Calidad en el Sector Servicios y su relación con la productividad	55
2.2.5 Satisfacción del cliente	57
2.3 Definición de términos básicos	59

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Nivel y tipo de investigación	62
3.2 Objeto de estudio	63
3.3 Unidades de análisis y unidades de observación	64
3.4 Diseño de la investigación	64
3.5 Población y muestra	65

3.6 Métodos de investigación	66
3.6.1 Métodos generales de Investigación	66
3.6.2 Métodos particulares de investigación	67
3.7 Técnicas e instrumentos de investigación	67
3.7.1 Técnicas, e Instrumentos de recopilación de información	67
3.7.2 Técnicas de procesamiento, análisis y discusión de resultados	68

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Resultados por dimensiones de las variables de estudio	69
4.1.1 Variable: Gestión de Recursos Humanos de las PYME	69
4.1.1.1 Dimensión X1: Formación de recursos humanos en las PYME	69
4.1.1.2 Dimensión X2: Trabajo en equipo	72
4.1.1.3 Dimensión X3: La motivación en los trabajadores	74
4.1.2 Variable: Productividad de las PYME	78
4.1.2.1 Dimensión Y1: Calidad del servicio	78
4.1.2.1 Dimensión Y2: Satisfacción del cliente	82
CONCLUSIONES	88
SUGERENCIAS	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
APÉNDICES	93

INTRODUCCIÓN

En años recientes, la gestión de recursos humanos ha generado gran interés en las organizaciones, no obstante, la mayor parte de estudios han estado orientados a los factores externos e internos de manera general y siempre tomando como referencia las grandes organizaciones, dejando de lado las micro y pequeña (MYPE) y, de manera específica, existe muy poco interés por el sector de restaurantes. Asimismo, el escaso hábito de gestión del conocimiento y del capital humano, junto a la menor cualificación de empresarios y empleados, limitan el desarrollo de estas unidades económicas.

Chiavenato (1999) hace referencia a la Teoría Z (Ouchi) con la siguiente afirmación: *La productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología. La mayor productividad se consigue a través de una visión cooperativa asociada a la confianza. Cuando el factor trabajo, sea intelectual, directivo, o del tipo que sea, se involucra, libre y decididamente, en la organización, los resultados de la empresa cambian.*

Por su parte la Teoría basada en los recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) recientemente, ha sido completada con la teoría de las capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997 citado por Chiavenato (1999), afirmando que el factor humano se encuentra en una etapa estratégica, considerándose un recurso esencial en la creación, mantenimiento y renovación de ventajas competitivas.

Esta nueva consideración ha supuesto un avance muy importante para la consolidación de la denominada gestión estratégica de recursos humanos. Se trata de un enfoque importante que ha otorgado la categoría de recurso a los individuos, superando la concepción de éstos como meros factores de producción; sin embargo, presenta la limitación de dar, exclusivamente, una visión económica en cuanto a la creación de ventajas competitivas. P

de carácter más social, el enfoque institucional, ya que si bien los individuos tratan de optimizar las elecciones económicas disponibles también es cierto que poseen otras motivaciones que descansan en las presiones sociales externas.

En concordancia con lo descrito anteriormente se ha formulado la siguiente interrogante: ¿De qué manera influye la gestión de recursos humanos en la productividad de las empresas del sector servicios de restaurantes de la ciudad de Cajamarca, medidos a través de la calidad del servicio y de la satisfacción del cliente? que constituye el problema general de la investigación; y como consecuencia lógica se ha estructurado el objetivo general del estudio: Describir la influencia de la gestión de recursos humanos en la productividad de las empresas del sector servicios de restaurantes de la ciudad de Cajamarca, medidos a través de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

En el marco metodológico se sustenta que la investigación es aplicada, exploratoria-descriptiva y de variables asociadas, su diseño es no experimental de corte transversal; los métodos generales y particulares han sido adecuados a la naturaleza del objeto de estudio conjuntamente con las técnicas e instrumentos de recopilación y procesamiento de datos y para el análisis e interpretación de resultados. Los resultados de la investigación confirman la hipótesis conforme ha sido formulada primigeniamente.

El trabajo ha sido estructurado en cuatro capítulos cuya síntesis presentamos a continuación:

El capítulo I está referido al problema científico de la investigación, estructurado conforma al protocolo de la EAPE-F-CECA-UNC, cuyos ejes centrales son la formulación del problema, objetivos e hipótesis y sus componentes.

El capítulo II contiene el marco teórico con su estructura clásica; los antecedentes del problema, en las bases teóricas se han desarrollado las teorías y enfoque sobre las dos variables principales del estudio, la gestión de recursos humanos y la productividad de las empresas del sector servicios de restaurantes de la ciudad de Cajamarca y los términos básicos.

El capítulo III se refiere al marco metodológico cuyos componentes básicos son tipo y nivel de la investigación, unidades de análisis, diseño, población y muestra, métodos y técnicas en instrumentos de la investigación.

En el capítulo IV se ha desarrollado de manera expresa el objeto de estudio y se ha presentado como análisis e interpretación de los resultados.

Finalmente, el trabajo concluye con las conclusiones, sugerencias, referencias bibliográficas y los apéndices respectivos.

EL AUTOR

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA CIENTÍFICO DE INVESTIGACIÓN

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En el Perú las micro y pequeñas empresas desempeñan un papel fundamental en la economía, con la generación de puestos de empleo y el aporte al producto bruto interno, sin embargo, el capital humano que dirigen o trabajan en ellas, tiene deficiencias y, de manera específica, la gestión de los recursos humanos es un área indispensable y primordial dentro la organización que vale la pena tomar en cuenta y estudiar si se quiere mejorar la productividad de dichas unidades económicas.

Según las últimas cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (<http://www.andina.com.pe>), el 99.6 por ciento de las empresas que existen en nuestro país son consideradas micro, pequeñas y medianas (MIPYME). Hay en la actualidad en total, un millón 713,272 empresas en todo el territorio nacional, entre las mipyme y grandes compañías. De ese número, el 96.2 por ciento (un millón 648,167 empresas) está integrado por las microempresas, constituyendo además el 5.6 por ciento de las ventas. Le siguen las pequeñas empresas, que componen el 3.2 por ciento del total (54,824), y las medianas, que son el 0.2 por ciento (3,426) y conforman el 15.1 por ciento de las ventas realizadas. En último lugar están las grandes compañías, que representan el 0.4 por ciento del total (6,853) y son las responsables del 79.3 por ciento de las ventas.

De otro lado en una entrevista hecha por una periodista de Andina (11-3-2015) a la gerente de producto de líneas personales de Pacífico Seguros, Vanessa Delly, explicó que son consideradas microempresas aquellas con ventas hasta por 150 unidades impositivas tributarias o UIT (547,500 nuevos soles al año) y la componen bodegas pequeñas, fuentes de soda, "boutiques", restaurantes, mini "markets" y

panaderías. Las pequeñas empresas las integran aquellas con ventas por seis millones 205,000 soles, y están incluidas las ferreterías, restaurantes grandes, peluquerías y veterinarias.

Sin embargo, es necesario establecer con claridad la denominación correcta sobre las PYME, MYPE y MIPYME que actualmente se viene utilizando en la literatura y normas oficiales establecidas por los organismos de gobierno correspondientes.

Agustina Castillo Gamarra, especialista en temas de derecho tributario y contabilidad en la Pontificia Universidad católica del Perú (PUCP), hace un análisis exhaustivo sobre el particular y en razón al Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE y a la Resolución Ministerial N° 364-2013-PRODUCE del Ministerio de la Producción.

En la parte introductoria de su análisis dice: Como sabemos la micro y pequeña empresa (en adelante la MYPE) juega un papel preeminente en el desarrollo social y económico de nuestro país, al ser la mayor fuente generadora de empleo y un importante agente dinamizador del mercado. Ahora bien, en un escenario donde la dificultad de acceso al empleo formal y la precariedad del mismo son problemas serios y de larga data que requieren soluciones *sui generis* y duraderas, resulta necesario revisar, a la luz del marco constitucional, cuál es el rol del Estado en materia de promoción de la MYPE.

Luego dice [...], constatada la inferioridad real en la que se encuentra la MYPE y en aras de corregir tal desigualdad y, de este modo, alcanzar la igualdad material o de hecho, se establece un Régimen Laboral Especial para la MYPE. Así pues, la naturaleza de las cosas amerita este trato diferenciado, en sintonía con lo dispuesto en el artículo 59° de la Carta Magna, que establece que el Estado tiene el deber de promoción de las pequeñas empresas, y en el marco de lo que en la doctrina

constitucional se conoce como acción positiva —*affirmative action*—, que se encuentra recogido, a su vez, en el artículo 103° de la Constitución.

En efecto, la legislación laboral es uno de los instrumentos de promoción del empleo y de la MYPE que tiene el Estado. Por ello, dentro del marco normativo promotor de la MYPE se ha establecido un Régimen Laboral Especial para este sector económico, a fin de que los sobrecostos laborales, los costos de transacción y la carga tributaria no frenen su formalización y crecimiento.

Luego hace referencia a la Ley N° 30056 (02-07-2013), Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial, en su artículo 10°, modificó la denominación del “Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE”, aprobado por Decreto Supremo N° 007-2008-TR, por la siguiente: “Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial”. Además, el artículo 11° de la citada Ley modificó los artículos 1°, 5°, 14° y 42° del Decreto Supremo N° 007-2008-TR, referidos al objeto de la Ley, las características de las micro, pequeñas y medianas empresas, la promoción de la iniciativa privada y la naturaleza y permanencia en el RLE de la MYPE, respectivamente.

De conformidad con la Novena Disposición Complementaria Final de la Ley N° 30056, mediante el Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE (28-12-2013) se aprobó el T.U.O. de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial (en adelante Ley MIPYME), el mismo que integra lo dispuesto en la Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, el Decreto Legislativo N° 1086 y las Leyes N° 29034, N° 29566, N° 29903 y N° 30056 y, a la vez, deroga el Decreto Supremo N° 007-2008-TR (Ley MYPE).

El artículo 4° de la Ley MIPYME, que recoge el texto del artículo 4° de la Ley MYPE, establece el concepto de la Micro y Pequeña Empresa. A la letra dice: *La Micro y Pequeña Empresa es la **unidad económica** constituida por una **persona natural o jurídica**, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. (...)*”.

El artículo 11° de la Ley N° 30056 (02-07-2013) modifica el artículo 5° del Decreto Supremo N° 007-2008-TR, quedando el artículo 5° de la Ley MIPYME redactado en los términos siguientes:

Artículo 5.- Características de las micro, pequeñas y medianas empresas: Las micro, pequeñas y medianas empresas deben ubicarse en alguna de las siguientes categorías empresariales, establecidas en función de sus **niveles de ventas anuales**:

- **Microempresa:** *ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT [S/.592, 500].*
- **Pequeña Empresa:** *ventas anuales superiores a 150 UIT [S/.592, 500] y hasta el monto máximo de 1700 UIT [S/.6'715,000].*
- **Mediana Empresa:** *ventas anuales superiores a 1700 UIT [S/.6'715,000] y hasta el monto máximo de 2300 UIT [S/.9'085,000]”.*

Como es fácil advertir, la Ley N° 30056 elimina el número máximo de trabajadores como parámetro para calificar como una MYPE. El incluir esta variable incidía negativamente en el mercado de trabajo. Por ello, su eliminación resulta acertada, pues fomentará el uso del factor trabajo frente al factor capital.

Así las cosas, con la modificación realizada por la Ley N° 30056, el nivel de ventas anuales queda como el único factor de categorización empresarial. Además, la citada Ley establece una nueva categoría empresarial, a saber: la mediana

empresa. Pero, debemos acotar que el RLE resulta aplicable a la MYPE, mas no a la mediana empresa.

Por otra parte, en los últimos años, la gestión de recursos humanos ha alcanzado gran interés dentro de las organizaciones, no obstante, la mayor parte de estudios han estado orientados a los factores externos e internos de manera general y siempre tomando como referencia las grandes organizaciones, dejando de lado las micro y pequeñas empresas. Asimismo, el escaso hábito de gestión del conocimiento y del capital humano, junto a la menor cualificación de empresarios y empleados, limitan el desarrollo de estas organizaciones.

Los estudios realizados están enfocados a las relaciones entre recursos humanos y las pequeñas y medianas empresas (PYMES), es decir los vínculos que existen entre ellos, lo cual sin duda es importante, sin embargo no reflejan la real importancia que tienen para las PYMES contar con una adecuada gestión de recursos humanos.

Es por ello que se ha seleccionado como objeto de estudio la gestión de recursos humanos en sector servicios de restaurantes de la ciudad de Cajamarca en un caso específico, tomando como unidades de análisis colectivas al Gran Restaurante “El Zarco” y Restaurante “Salas”, ambos ubicados en la Plaza de Armas de la ciudad de Cajamarca.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

El problema radica en que se conoce poco sobre la gestión de recursos humanos en las empresas de servicio de restaurantes de la ciudad de Cajamarca, teniendo en cuenta que los estudios elaborados se han realizado en realidades diferentes y en las

grandes organizaciones en su mayoría. En consecuencia, se plantea la siguiente interrogante que constituye el problema central de la presente investigación.

¿Cómo es la gestión de recursos humanos y la productividad de las empresas del sector servicios de restaurantes seleccionados de la ciudad de Cajamarca, caracterizada esta última (la productividad) por la calidad del servicio y la satisfacción del cliente?

1.2.2 Sistematización del problema (problemas auxiliares)

- a. ¿Cómo es la caracterización de la gestión de recursos humanos del sector servicios en las organizaciones?
- b. ¿Cómo es la calidad del servicio ofertada por las empresas del sector servicios de restaurantes seleccionados para el estudio de la ciudad de Cajamarca?
- c. ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes de las empresas del sector servicios de restaurantes seleccionados para el estudio de la ciudad de Cajamarca?

1.2.3 Justificación

1.2.3.1 Justificación teórico-científica y epistemológica

Desde el punto de vista científico se justifica porque nos permite revisar el conocimiento sobre la gestión de recursos humanos y su incidencia en la productividad de las empresas del sector servicios de restaurantes de la ciudad de Cajamarca medido a través de la calidad del servicio ofertado por dichas unidades de análisis. Asimismo, nos permitió ampliar el conocimiento sobre las variables seleccionadas y las dimensiones de cada una de ellas.

A través de la revisión de teorías y enfoques sobre la gestión de recursos humanos y de la calidad de los servicios para medir la productividad de las empresas del sector servicios de restaurantes, se pretende establecer la influencia entre las variables y dimensiones de cada una de ellas.

Desde el punto de vista epistemológico, el estudio hace uso del enfoque positivista, porque parte como un sistema hipotético-deductivo, conocido también como científico - naturalista, racionalista - cuantitativo, científico - tecnológico y sistemático – gerencial (Martínez 2013 en www.pics.mx/wp-content/.../2013/10/7_Paradigmas_de_investigación_2013_pdf). Al aplicarse este enfoque a las ciencias sociales se busca que éstas se conviertan en un conocimiento sistemático, reflexible, controlado, comprobable y/o verificable, comparable, medible y replicable. El rigor y la credibilidad científica se basan en la validez interna de los hechos sociales, en nuestro estudio.

1.2.3.2 Justificación práctica

El papel que desempeña la gestión de recursos humanos en la productividad de las empresas de servicios tiene varias dimensiones, en consecuencia es necesario delimitar la naturaleza de la temática para arribar a las conclusiones que permitieron encontrar una respuesta al problema central como ha sido formulado, así como a los objetivos que en concordancia con los problemas auxiliares han sido formulados en el presente estudio. Por ello, es que la productividad de las empresas de servicios de restaurantes –en nuestro caso- ha sido medido a través de la calidad del servicio y el nivel de satisfacción de los clientes de las empresas del sector servicios de restaurantes de la ciudad de Cajamarca; luego se describirá la influencia entre la gestión de los recursos humanos y la productividad de las empresas seleccionadas para el estudio.

1.2.3.3 Justificación institucional y académica

La Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad nacional de Cajamarca es una unidad académica que contribuye al desarrollo regional a través de sus Escuelas Académico-Profesionales de Economía, Contabilidad y Administración; por tanto los resultados de la presente investigación buscan contribuir a mejorar la gestión de los recursos humanos para mejorar a su vez la productividad de las empresas seleccionadas.

Desde el punto de vista académico, está establecido en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Académico-Profesional de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, que para obtener el título profesional de economista, es necesario la elaboración, presentación y sustentación de un trabajo de investigación denominado tesis.

1.2.3.4 Justificación personal

A nivel personal, nos interesa ampliar nuestro conocimiento en el campo investigativo, tanto en el aspecto del marco teórico como en los aspectos metodológicos que exige un trabajo de tesis de pregrado, para continuar luego los estudios de maestría y doctorado.

1.2.4 Delimitación del problema: espacio-temporal

Espacial: Distrito Cajamarca.

Temporal: La naturaleza del objeto de estudio, permite ubicarlo en un momento determinado del tiempo, por ello es que es trabajo se realizó en el año 2017.

Delimitación temática: El estudio se refiere a la productividad de las empresas de servicios del sector restaurantes de la ciudad de Cajamarca, seleccionando para el estudio al Restaurante “El Zarco” y Restaurante “Salas”.

1.2.5 Limitaciones del estudio

Las limitaciones de la investigación, están relacionadas con la dificultad de acceso a la información requerida por parte de la administración de los restaurantes y por los mismos trabajadores, al no disponer de tiempo necesario para tal fin.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Describir la gestión de recursos humanos y la productividad de las empresas del sector servicios de restaurantes seleccionados para el estudio en la ciudad de Cajamarca, caracterizando a la productividad a través de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Caracterizar la gestión de recursos humanos del sector servicios en las organizaciones.
- b. Describir la calidad del servicio ofertada por las empresas del sector servicios de restaurantes seleccionados de la ciudad de Cajamarca.
- c. Determinar el nivel de satisfacción de los clientes de las empresas del sector servicios de restaurantes seleccionados de la ciudad de Cajamarca.

1.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES Y/O IDEA A DEFENDER

1.4.1 Formulación de la hipótesis general:

“La gestión de recursos humanos en el sector servicio de restaurantes seleccionados para el estudio en la ciudad de Cajamarca, está caracterizada por la formación de recursos humanos, el trabajo en equipo y la motivación; y tiene influencia directa en la productividad de las empresas del mismo sector por la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes”.

1.4.2 Formulación de hipótesis específicas

H1: Existe deficiencias en la gestión de recursos humanos en las empresas del sector servicios de restaurantes seleccionados para el estudio en la ciudad de Cajamarca.

H2: Una deficiente gestión de recursos humanos conlleva a una deficiente calidad del servicio ofertada por las empresas del sector servicios de restaurantes seleccionados para el estudio en la ciudad de Cajamarca.

H3: Una deficiente calidad del servicio en las empresas de servicio de restaurantes seleccionados en la ciudad de Cajamarca, genera un bajo nivel de satisfacción del cliente.

1.4.3 Relación de variables que determinan el modelo de contrastación de la hipótesis

VARIABLE Y: *Productividad de las empresas del sector servicios de restaurantes*

VARIABLE X: *Gestión de Recursos Humanos*

RELACIÓN DE LAS VARIABLES: Asociación.

Productividad \approx f (Gestión de recursos humanos)

1.4.4 Operacionalización de variables y definición conceptual

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES
<p>VARIABLE X: Gestión de Recursos Humanos:</p> <p>Se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas., utilizando elementos motivadores de una buena gestión: formación de recursos humanos, trabajo en equipo, motivación al personal. Además, capacitación para el puesto de trabajo, retener y motivar a los empleados, aumentar la productividad, clima laboral favorable, mejorar la calidad de vida en el trabajo, hacer cumplir la normativa y legislación laboral vigente</p>	<p>Dx1: Formación de RR.HH.</p>	Entrenamiento	Escalas
		Incentivos a la capacitación y entrenamiento	
		Desarrollo de competencias y destrezas	
		Conocimiento de su campo de actuación	
		Capacitación para solucionar problemas en el trabajo	
	<p>Dx2: Trabajo en equipo</p>	Solución de problemas en equipos de trabajo	Escalas
		Incentivos para formar equipos de trabajo	
		Selección de personas sobre el criterio de trabajo en equipo	
	<p>Dx3: Motivación</p>	Premios por sugerencias de cambio y mejoras	Escalas
		Remuneración complementaria al salario asociada al desempeño	
		Compromiso con metas sobre calidad	
		Fomento de sentido de equidad laboral	
		Fomento de sentido de pertenencia a la empresa	
Desarrollo de carreras profesionales en la empresa			
Fomento de la participación de empleados en la toma de decisiones			
<p>VARIABLE Y: Productividad de las empresas de servicios de restaurantes</p> <p>Relación entre la calidad del servicio generado y la satisfacción de los clientes o consumidores.</p>	<p>DY1: Calidad del servicio</p>	Capacidad de respuesta al cliente	Escalas
		Calidad de atención	
		La comunicación	
		La accesibilidad	
		La amabilidad	
		Fidelización del cliente	
		Reclamaciones	
	<p>DY2: Satisfacción del cliente</p>	Tiempo medio de espera	Escalas
		Grado de fidelización del cliente	
		Reclamos de los clientes	
		Nivel de satisfacción del cliente	
		Tiempo medio de espera del cliente	

DEFINICIÓN CONCEPTUAL:

VARIABLE: Gestión de Recursos Humanos:

Se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas., utilizando elementos motivadores de una buena gestión: formación de recursos humanos, trabajo en equipo, motivación al personal. Además, capacitación para el puesto de trabajo, retener y motivar a los empleados, aumentar la productividad, clima laboral favorable, mejorar la calidad de vida en el trabajo, hacer cumplir la normativa y legislación laboral vigente.

DIMENSIONES:

Formación de recursos humanos: Está relacionado con el entrenamiento al personal, incentivos a la capacitación apoyada o por cuenta propia, desarrollo de competencias y destrezas, conocimiento de su trabajo,

Trabajo en equipo: Para el estudio en particular está relacionado con la solución de problemas, incentivos para formar equipos de trabajo (donde nadie es culpable, todos son responsables) y la selección de personal teniendo como criterio el trabajo en equipo.

Motivación: Es la relación con premios a los aportes de los trabajadores, salario complementario por desempeño laboral, compromiso, sentido de equidad, pertenencia a la empresa (identidad), y participación en la toma de decisiones.

VARIABLE: Productividad de empresas de servicio de restaurantes

Relación entre la calidad del servicio generado y la satisfacción de los clientes o consumidores.

DIMENSIONES:

Calidad del servicio: El nivel de calidad del servicio es un concepto un tanto subjetivo como para poder medirlo –en gran parte lo es- ello depende de la percepción de cada cliente y de la naturaleza del servicio que queremos medir. Sin embargo, se puede hacer referencia a seis indicadores –entre otros- que podrían abstraer las subjetividades y medir si la calidad del servicio que se brinda es insuficiente, mediocre, cumple las expectativas o está en un nivel de excelencia:

1. **Capacidad de respuesta:** atención de los trabajadores a los clientes y atención de la administración a los clientes en caso de reclamos.

2. **La calidad de atención:** se refiere a la empatía que encuentre el cliente por el lado de los actores del servicio; es decir, que sea bien recibido, escuchado, que reciba colaboración e información para una estadía placentera y tenga ganas de volver a vivir la experiencia de ese servicio.

3. **La comunicación:** es un indicador fundamental a través de la cual debe establecerse claramente que estás entendiendo al cliente y que también tú te estás dejando entender.

4. **La accesibilidad:** es importante estar disponible cuando el cliente lo necesita. ¿Cuánto tiempo tiene que esperar el cliente hasta ser adecuadamente atendido? ¿Cuántos clientes no lograron comunicarse con tu empresa en el momento en que lo necesitaron? ¿Cuáles fueron las razones?, etc.

5. **Amabilidad:** el cliente es la razón de ser de la empresa, como consecuencia lógica, nunca debería ser percibido y por consiguiente tratado como una molestia,

6. **La capacidad de resolver cualquier problema** en la primera llamada: es uno de los indicadores que más impacta en la percepción de la calidad del cliente y de los costos operativos. Consiste en el porcentaje de llamadas que logran satisfacer los

requerimientos del cliente al primer contacto, sin la necesidad de que el cliente vuelva a llamar o que se le de algún tipo de seguimiento por parte de la empresa. Los clientes esperan que sus solicitudes o requerimientos sean atendidos y resueltos de inmediato, si ello es así, de seguro impactará directamente en un mayor grado de satisfacción.

Los **indicadores de calidad** –de manera expresa- son herramientas de medición que toman como referencia la información que se recoge dentro de la empresa y que miden el grado de cumplimiento de los requisitos marcados en el sistema de calidad. Para cada empresa, los indicadores serán distintos en base a su actividad, aunque sí deberán tener unas características comunes: ser realistas, factibles de medición y de fácil cálculo.

Para un correcto funcionamiento del seguimiento de las normas de calidad, los indicadores han de ser pocos, aunque con alta representatividad. Es mucho mejor tener poca información, pero de alto valor, que un exceso de información que resulte imposible de analizar.

Satisfacción del cliente: Si el objetivo es mejorar el sistema de calidad para obtener la máxima satisfacción de los clientes se fijarán indicadores que valoren la relación de los clientes con nuestros productos o servicios. En un sistema de calidad, el funcionamiento de la recogida y análisis de la información no termina con el resultado final. El sistema de calidad es un ciclo en el que siempre se deben añadir mejoras y medidas correctoras en base a las conclusiones de los análisis de los datos obtenidos. Además de los indicados anteriormente, se puede considerar también:

- 1) **Grado de fidelización:** Este indicador mide la repetición de compra o uso de un servicio.
- 2) **Número de no conformidades:** Es un dato que conviene mejorar continuamente y aporta mucha información sobre el comportamiento de nuestros clientes.
- 3) **Número de reclamaciones:** El departamento de atención al cliente debe ser accesible y tratar este dato para mejorar los procesos internos.

4) **Tiempo medio de espera:** Este tiempo de espera es tanto en atención telefónica como en el tiempo de ejecución de un servicio. Aunque es un valor interno es muy valioso para el cliente conocer este dato a la hora de tomar una decisión de compra.

1.4.5 Matriz de consistencia

Matriz de consistencia			
Influencia de la gestión de recursos humanos en la productividad de las empresas del sector servicios de restaurantes en el Distrito de Cajamarca.			
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables
<p>PROBLEMA:</p> <p>¿De qué manera influye la gestión de recursos humanos en la productividad de las empresas del sector servicios de restaurantes de la ciudad de Cajamarca, medidos a través de la calidad del servicio y de la satisfacción del cliente?</p> <p>PROBLEMAS AUXILIARES:</p> <p>a. ¿Cómo es la caracterización de la gestión de recursos humanos del sector servicios en las organizaciones?</p> <p>b. ¿Cómo es la calidad del servicio ofertada por las empresas del sector servicios de restaurantes de la ciudad de Cajamarca?</p> <p>c. ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes de las empresas del sector servicios de restaurantes de la ciudad de Cajamarca?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Describir la influencia de la gestión de recursos humanos en la productividad de las empresas del sector servicios de restaurantes de la ciudad de Cajamarca, medidos a través de la calidad del servicio y de la satisfacción del cliente.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>a. Caracterizar de la gestión de recursos humanos del sector servicios en las organizaciones.</p> <p>b. Describir la calidad del servicio ofertada por las empresas del sector servicios de restaurantes de la ciudad de Cajamarca.</p> <p>c. Determinar el nivel de satisfacción de los clientes de las empresas del sector servicios de restaurantes de la ciudad de Cajamarca.</p>	<p>HIPÓTESIS</p> <p>“Existe influencia directa de la gestión de recursos humanos en la productividad de las empresas del sector servicios de restaurantes de la ciudad de Cajamarca, medida mediante la calidad del servicio y la satisfacción del cliente”</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</p> <p>H1: Existe deficiencia en la gestión de recursos humanos en las empresas del sector servicios de restaurantes en la ciudad de Cajamarca.</p> <p>H2: Una deficiente gestión de recursos humanos conlleva a una deficiente calidad del servicio ofertado por las empresas del sector servicios de restaurantes de la ciudad de Cajamarca..</p> <p>H3: Una deficiente calidad del servicio en las empresas de servicio de restaurantes de la ciudad de Cajamarca genera un bajo nivel de satisfacción del cliente.</p>	<p>Variable X:</p> <p>Gestión de Recursos Humanos.</p> <p>Variable Y:</p> <p>Productividad</p>

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Fernández, R. et. al. (Ubicable en bibliotecadigital.eco.uba.ar/download/tesis/1501_1186_RuttyMG.pdf) en la tesis. Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad, afirman que la competitividad de las empresas se debe, en gran medida, a la calidad de sus recursos humanos, de forma que las competencias de los empleados y su continuo desarrollo, en el que la formación ocupa un puesto primordial, se convierten en un factor permanente de ventajas competitivas. Por eso, dedicar tiempo y recursos a adquirir, mantener y desarrollar las competencias de los recursos humanos de la empresa, pasa a ser un objetivo estratégico fundamental.

Lógicamente estos factores no afectan por igual a todas las empresas. Hay sectores de actividad en los que las turbulencias e incertidumbres del entorno son menores que en otros, y organizaciones que abordan modificaciones estratégicas con mayor frecuencia que otras. Sin embargo, en la actualidad sí parece estar generalizándose la idea de que la vida útil de conocimientos y habilidades de los trabajadores es cada vez menor y, en consecuencia, es necesario realizar hoy más que nunca, políticas de recursos humanos que permitan asegurar la durabilidad del capital humano.

Así, partiendo de la idea de que para asegurar dicha durabilidad no basta con captar a los mejores, los esfuerzos realizados durante la contratación deben complementarse y reforzarse mediante una adecuada política de formación. De esta manera, la política de formación pasa a considerarse como una inversión, a

diferencia del enfoque tradicional en el que la misma se entendía exclusivamente como un gasto.

La rotación del personal y la pérdida de productividad han hecho que las empresas, cada vez con mayor intensidad, se preocupen por el valor de sus activos humanos (Colom, Sarramona y Vázquez, 1994 en *El capital humano y la empresa* https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/94070/11capital9_biblio.pdf).

En los últimos años, la planificación de la inversión en formación se ha convertido en una de las principales preocupaciones de los directores de recursos humanos, ya que la formación de los trabajadores ha pasado a considerarse como una herramienta fundamental a la hora de abordar enfoques centrados en la calidad y la flexibilidad, así como frente a situaciones, cada vez más frecuentes, de cambio tecnológico y organizativo (Guerrero y Sire, 2001). Puede así afirmarse, que debido a la rapidez con que cambian las tecnologías y las habilidades requeridas, la consideración de los empleados como recurso competitivo requiere de organizaciones que inviertan en la formación y el desarrollo de sus empleados.

Flores, A. (2004) en la tesis. *Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana*. Refleja los acontecimientos que sustentan los cambios que vive la humanidad a través del cambio social (el proceso evolutivo de los cambios, las tres olas del progreso social humano, etc.) y a través del cambio tecnológico. Además en cuanto a Las empresas y las pymes refleja información sobre las pymes en países de nuestro y otro continente. También brinda datos diversos sobre las empresas y las pymes peruanas.

Análisis del ambiente organizacional y natural: aquí se inicia la primera fase como propuesta de la investigación en base a la metodología de gestión. Comprende a los elementos de acción directa (grupos de interés externo e interno), elementos de acción indirecta (variables sociales, económicas, políticas y tecnológicas); ambiente natural (cambios de clima agotamiento del ozono, etc.). En cuanto a la Planeación

estratégica contempla temas como la visión, misión, principios, objetivos, programas, el análisis FODA, estrategias y tácticas.

El cuadro de mando integral, Contempla algunos de los temas como el cuadro de mando integral como sistema de gestión, características del cuadro de mando integral, la perspectiva financiera, del cliente, proceso interno, formación y crecimiento, mapas de relaciones causa-efecto, etc.

Finalmente el sistema de información gerencial a través de evaluación por áreas claves de resultados contempla algunos tópicos como sistema de información gerencial, sistema de evaluación de gestión, sistema de control de gestión, sistema de evaluación de gestión por áreas claves de resultados, metodología práctica para la aplicación del sistema de información gerencial a través de evaluación por áreas claves de resultados y el Sistema de información contempla algunos aspectos como las tecnologías de información, la información gerencial como lenguaje, la contabilidad gerencial como un sistema de información, etc.

Romero, M., Sánchez, G. (2008) Tesis doctoral. Factores determinantes de la gestión de los Recursos Humanos en las Pyme. El origen de esta investigación nace de la importancia y el gran interés que en los últimos años están alcanzando la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, tanto en el ámbito profesional como en el académico. No obstante, la mayor parte de la bibliografía que dio lugar a la investigación en este campo del conocimiento, ha puesto un especial interés en los factores tanto externos e internos con carácter general, y siempre en el marco implícito de las grandes organizaciones, dejando en un segundo plano a las pequeñas y medianas empresas. De esta manera se han eludido características como el tamaño de la empresa que, a nuestro juicio, puede llegar a ser un elemento determinante de las orientaciones estratégicas en el ámbito de las políticas sociales de las empresas.

Por otro lado, cabe señalar que las pequeñas y medianas empresas cuentan con un conjunto de características distintivas de carácter interno (como sistemas de organización y control menos complejos ó estructuras de producción más simples) o de relación con el entorno que se encuentran asociadas al pequeño tamaño, que las hacen ser más vulnerables frente al potencial que presentan las grandes organizaciones. Asimismo, el escaso hábito de gestión del conocimiento y del capital humano, junto a la menor cualificación de empresarios y empleados, restringen el desarrollo de estas organizaciones. En la actualidad, la existencia de dichas debilidades continúa afectando a la supervivencia de estas empresas y reduciendo, por tanto, su competitividad.

Para hacer frente a los entornos cada vez más complejos y turbulentos, las organizaciones deben plantearse como objetivo fundamental la mejora permanente de su competitividad (Aragón y Sánchez, 1999). En la actualidad, ser competitivo es vital para la supervivencia de cualquier empresa y más aún en el caso de las pyme.

Todo ello lleva a la necesidad de una revisión profunda de la bibliografía, tanto en el terreno de los recursos humanos como en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas. No obstante, somos conocedores de que, aunque es evidente la importancia que tiene la gestión de los recursos humanos para las pequeñas y medianas empresas, son limitadas las investigaciones que se han realizado centrándose en el área de la dirección de recursos humanos en las pyme.

En este sentido y llegados a este punto, habría que reflexionar sobre la necesidad de ampliar dichas investigaciones, en la medida en que contribuyen a reforzar aún más todo lo que la literatura ha puesto de manifiesto.

Rutty, M.G. (Op.cit.) tesis doctoral. Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos. Este estudio se vincula con las dificultades que hallan los capacitadores para evaluar los beneficios de la capacitación en las organizaciones.

Aunque la técnica de la evaluación de impacto en capacitación es un tema de interés para los capacitadores y administradores, y es fuertemente recomendada por los expertos como la única vía de comprobar los aportes de la capacitación a la organización, existen pocos centros de capacitación, tanto en la administración pública como en la gestión privada, que apliquen este tipo de técnicas.

Distintos trabajos enfatizan la necesidad de evaluar el impacto de la capacitación como única manera de indagar acerca de cuál es la contribución que los esfuerzos de formación del personal realizan a la organización. Se habla de la necesidad de institucionalizar una cultura de la evaluación en las organizaciones y encontrar mecanismos y criterios que permitan dar cuenta de las mejorías en el desempeño del personal y la productividad de la organización causados por la capacitación.

Se ha observado que los modelos teóricos disponibles sobre evaluación de impacto no son aplicados en la práctica pues no pueden dar cuenta de la complejidad del fenómeno y no responden a las necesidades que expresan los actores y organizaciones. La brecha entre lo que dicen los expertos y lo que sucede en la realidad ya ha sido señalada desde hace tiempo por autores como Schon y Argyris, preocupados por los conocimientos necesarios para la acción, el cambio y el aprendizaje en las organizaciones. Cuando se quiere aplicar el conocimiento proveniente de las recomendaciones de los especialistas, muchos de ellas no realizan un aporte para la acción significativo en vistas a superar los problemas que presenta la organización. La falta de utilidad de los conocimientos no radica, generalmente, en fallas en los diagnósticos, sino en que las teorías no explican, entre otras cosas, de qué manera los actores pueden adquirir los nuevos hábitos que recomiendan, o cómo evitar las consecuencias variables e indeseables que pueden provocar la aplicación de los nuevos conocimientos, (muchas veces provocados por las rutinas defensivas de las organizaciones).

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Teorías y enfoques administrativos

2.2.1.1 Teoría de la organización

Todos los autores de la teoría clásica de la administración afirman de manera unánime que, se debe estudiar y tratar a las organizaciones cualquiera sea su naturaleza y a su administración de manera científica, sustituyendo el empirismo y la improvisación por teorías y/o enfoques científicos. Fayol ya afirmaba la necesidad de una organizada y metódica de la administración, para formar mejores administradores, a partir de sus aptitudes y cualidades personales. En su época, esa idea era una novedad, su posición era la de que siendo la administración una ciencia como las demás, su enseñanza en las escuelas y universidades era plenamente posible y necesaria.

La teoría clásica concibe a la organización como una estructura. La manera de concebir la estructura organizacional está bastante influenciada por las concepciones antiguas de organización (como la organización militar y la eclesiástica) tradicionales, rígidas y jerarquizadas. Siguiendo a Fayol, la organización abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo por lo tanto, estática y limitada. Para Mooney, *"la organización es la forma de toda asociación humana para la realización de un fin común. La técnica de la organización puede ser descrita como la técnica de correlacionar actividades específicas o funciones en un todo coordinado"*.

2.2.1.2 Principales teorías administrativas: Enfoques y representantes

(Ubicado en www.losrecursoshumanos.com › Artículos)

i) Teoría científica: Esta teoría tiene una perspectiva estructuralista y su enfoque organizacional se centra exclusivamente en la organización formal; tiene una

aproximación normativa y prescriptiva. Su concepto de organización es el de una estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas. Concibe al hombre como un homo economicus que percibe una remuneración por sus laborales. La meta es buscar la máxima eficiencia.

ii) Teoría humanista (1932): El representante es Elton Mayo. Desde una perspectiva conductista con enfoque en las relaciones humanas. Se basa en la organización informal, aquella que subyace por fuera de la organización formal. Fue el primero en considerar al trabajador como un hombre social, por lo que sus aportes se relacionan con el estudio de la organización como grupos de personas, la delegación plena de la autoridad, la autonomía del trabajador, la importancia del contenido del cargo, las recompensas y sanciones sociales, el nivel de producción depende de la integración social. Los incentivos principales del trabajador son sociales y simbólicos. Los resultados son la eficiencia óptima.

iii) Teoría del comportamiento (1950): Su representante es Abraham Maslow. Dicho representante desarrolló esta teoría desde una perspectiva conductista. Estudia la organización formal, así como la organización informal. Se enfoca en la motivación y el concepto de organización se basa en relaciones interpersonales. La concepción del hombre como un ser individual y social. Los aportes de la teoría del comportamiento han permitido denominarla como la teoría de Maslow de las necesidades humanas. Utiliza una pirámide de necesidades que el hombre va satisfaciendo a medida que cumple metas. Los incentivos tienen que ver con la pirámide de necesidades, y busca al empleado satisfecho.

iv) Teoría neoclásica (1954): Esta teoría fue elaborada por Peter Drucker bajo una perspectiva metodológica. Considera a la organización formal y a la informal. Para Drucker la organización es un sistema social con objetivos por alcanzar de manera racional. Los aportes de esta teoría es que le asigna alta jerarquía a los conceptos clásicos de estructura, (<http://www.losrecursoshumanos.com/responsabilidad-y-autoridad-en-la-organización>). Además incorpora otros enfoques teóricos como la

dinámica de grupos, la organización informal, la comunicación interpersonal y la apertura hacia una dirección democrática. Los objetivos organizacionales son la integración entre objetivos individuales de los trabajadores con los objetivos organizacionales.

v) Chiavenatto, I. (1999). Teoría Z (Ouchi). La productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología. La mayor productividad se consigue a través de una visión cooperativa asociada a la confianza. Cuando el factor trabajo, sea intelectual, directivo, o del tipo que sea, se involucra, libre y decididamente, en la organización, los resultados de la empresa cambian.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Por otro lado, esta teoría busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa. La teoría z se basa en tres principios fundamentales: Confianza, tención a las relaciones humanas y las elaciones sociales estrechas.

2.2.2 Gestión de Recursos Humanos

2.2.2.1 Consideraciones teóricas sobre la Gestión de Recursos Humanos (Ubicado en www.eumed.net/libros-gratis/2014/1423/teorias.htm)

Según Herrera Duran (2011). *“Las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, entre otros; pero los Recursos Humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de este para su procesamiento”*.

El fenómeno social es complejo, por ello la dirección de personas ha transcurrido por disímiles etapas y reflexiones. En la actualidad los recursos humanos son considerados el activo esencial (capital humano) de una organización en los cuales se invierten para posteriormente recoger sus resultados; ellos aportan su capacidad productiva y se convierten en portadores y generadores de conocimientos lo que hace que se les reconozca hoy como verdaderos factores de competitividad.

En el contexto empresarial el concepto de “hombre” ha evolucionado de acuerdo al desarrollo de la ciencia administrativa, centrándose en cuatro términos: personal, recurso humano, capital humano y talento humano.

La definición de estos términos la encontramos en el diccionario Aristos (Morales Gutiérrez, 2002) (ubicado en www.eumed.net/libros-gratis/2014/1423/teorias.htm), de la siguiente manera:

Personal: *“Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia”*.

Recurso humano: *“Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa”.*

Capital humano: *“Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización”.*

Talento humano: *“Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño”.*

Se evidencia entonces una evolución en la concepción del individuo pasando de una percepción meramente operativa a una que reconoce al hombre como generador de ventajas competitivas.

La función de personal es la que sufre mayores cambios a lo largo de la historia entre todas las diferentes funciones empresariales y este progreso es el resultado de un lento proceso de transformaciones de dicha función en las organizaciones.

Al hablar de evolución *“resulta necesario elegir un punto de partida, pero en este caso se hace difícil establecerlo con precisión. Es imposible detectar el momento exacto en el que se dio inicio a las técnicas de dirección y gestión de personal, dado que la mayoría de las civilizaciones han utilizado en mayor o menor medida diferentes técnicas necesarias para la división del trabajo, especialización en determinadas labores, selección y motivación de los trabajadores”* (Leal Millán A., Román Onsalo, De Prado Sagrera, & Rodríguez Félix, 2004). (ib.id. Página web).

A partir de las limitaciones señaladas y a causa de que las organizaciones progresan y asimilan los adelantos científico-técnicos, es que surge el concepto de Administración de Recursos Humanos (RRHH), lo que concluye en una modernización de la función de personal materializándose en la evolución del

concepto antiguo, pasando a conocerse la misma como función de los Recursos Humanos.

Idalberto Chiavenato ofrece una definición de Administración de Recursos Humanos teniendo en cuenta al personal como un recurso valioso, o sea, no sólo el logro de los objetivos o metas de la empresa sino también los de las personas que laboran en ésta, bajo los siguientes términos: *“La planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboren en ellas, alcanzando objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”*(Chiavenato, 1999).

Estas definiciones de Administración de Recursos Humanos muestran la evolución de la concepción del hombre considerando el aspecto de la preparación de los trabajadores. Comienza a observarse en ellas, la influencia del enfoque estratégico y los primeros pasos en el carácter preventivo de las funciones de RRHH, además de tener presente al individuo como ente activo de la organización, con necesidades y aspiraciones que la empresa debe ayudar a satisfacer. Aparece un primer paso en la conciliación de los objetivos individuales y empresariales, por lo que se le considera ya una función empresarial o administrativa.

En la segunda mitad del siglo XX surge el término Gestión de Recursos Humanos (GRRHH). Su definición está relacionada con las diversas funciones de Recursos Humanos, este concepto aún se pone de manifiesto en la práctica diaria de las organizaciones. Varios autores han reflexionado y teorizado sobre la GRRHH, afirmando que la misma implica todas las decisiones que afectan la naturaleza de las relaciones entre las organizaciones y los empleados.

La autora Cuesta Santos (2005) logra la visión más acabada sobre el tema, afirmando que: *La Gestión de Recursos Humanos (GRH) ha trascendido a la clásica Administración o Dirección de Personal, acogiendo un espectro amplio de actividades o procesos clave. En un sentido lato a la GRH competen todas las actividades en las que influyen o son influidas las personas relacionadas con la organización laboral. En términos más específicos, a nivel de la gestión organizacional, la GRH comprende como objeto a todas las acciones directivas y decisiones que implican la relación entre los empleados y la organización laboral. En su objeto y alcance actual la GRH es nueva, habiendo superado a la clásica Administración o Dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo. La GRH pasa ahora a considerarlo como el factor fundamental de la actividad empresarial, como activo. En la nueva GRH no se conceptualiza como gasto o costo sino como activo, y más aún, como inversión de su capital humano realizado por la persona.* (ib. id. Página web).

En las concepciones anteriores se aprecia que la Gestión de Recursos Humanos se presenta como un concepto más evolucionado y abarcador de dicha función, destaca el carácter estratégico que posee una organización de éxito. Se le da un enfoque mucho más organizado al proceso de formación de personal, se consolida como elemento importante el carácter proactivo de la Gestión de Recursos Humanos, actúa como previsor de las deficiencias y posibles dificultades que puedan surgir. Además, tiene como centro de referencia las expectativas y necesidades del personal, su nivel de satisfacción, los elementos motivadores que juegan un papel decisivo para una buena gestión.

Las empresas tienen que desarrollar un proceso de Gestión de Recursos Humanos que establezca mecanismos de integración, de concepción sistémica, de implicación de todos los miembros en cada una de las esferas de la vida organizacional para garantizar climas socio-laborales efectivos. El reconocimiento de méritos y la superación profesional permiten disponer de una fuerza laboral

eficiente y eficaz que conduce al logro de los objetivos y metas de la empresa, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes y alcanzar el nivel de competitividad al que aspiran. El factor decisivo del éxito o el fracaso de una empresa está en manos de los Recursos Humanos. Se aprecia entonces que la Gestión de los Recursos Humanos se convierte en estratégica cuando: existe la convicción que las personas son el recurso decisivo para la generación de ventajas competitivas y por tanto, se considera a la GRRHH como la clave en la consecución de los objetivos estratégicos, cuando hay un enfoque sistémico en la Gestión de los Recursos Humanos, así como, cuando exista la necesidad de coherencia entre la GRRHH y las estrategias organizacionales.

Siguiendo a Cuesta Santos (2010), se entiende por Gestión Estratégica de los Recursos Humanos: *“el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”*.

Es criterio de la autora entonces, que en la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos los enfoques: sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y por competencias laborales son esenciales y lo serán más en el sistema empresarial futuro.

Según Souto Anido (2013), la GRRHH desarrolla las actividades que estimulen la generación de competencias para que las empresas alcancen exitosamente sus metas. En la actualidad constituye la ventaja competitiva empresarial básica, desplazando de un primer plano tanto a los recursos naturales, energéticos, tecnológicos como a los financieros. Su objetivo básico se centra en organizar a los trabajadores de acuerdo a la estrategia de la organización y la puesta en marcha de dicha estrategia a través del accionar de los trabajadores, con el fin de lograr el éxito organizacional y enfrentar a la competencia. Otros de sus objetivos son: atraer a los

candidatos capacitados al puesto de trabajo, retener y motivar a los empleados, aumentar la productividad, mantener un clima laboral favorable, mejorar la calidad de vida en el trabajo y hacer cumplir la normativa y legislación laboral vigente.

En consecuencia, conscientes del papel decisivo que juegan los recursos humanos en las organizaciones y la importancia de que éstos sean cada vez más competentes, se hace evidente la necesidad de gestionarlos a partir de climas organizacionales adecuados que tributen a su satisfacción y motivación laboral y con ello a desempeños laborales superiores.

2.2.2.2 Gestión de recursos humanos en las PYME

Sin lugar a dudas, los trabajadores constituyen el elemento fundamental de la eficacia potencial de las organizaciones (cualquiera sea su naturaleza: empresas industriales, empresas manufactureras, de servicios, de transporte, etc.). En general, lo que se denomina comúnmente “recursos humanos” es una especie de valor que circula mucho, pero que se ve poco (el capital intangible de las organizaciones). En la actualidad todos quieren saber más de “recursos humanos” y las empresas quieren incorporar rápidamente esta expresión como signo de una especie de madurez gerencial, pero no son numerosas las organizaciones que aceptan los desafíos que implica una genuina inversión en el personal, sobre todo en la PYME en general y en las PYME de servicios en particular.

La afirmación *recursos humanos* proviene de una concepción, de una manera de ver a las personas en situación de trabajo desde el comienzo de la industrialización clásica (1900-1950)) cuando las personas eran consideradas factores de producción, recursos inertes y estáticos de las organizaciones. El conocimiento estaba depositado en la gerencia, por lo que se podía prescindir de la participación intelectual de la fuerza de trabajo en la toma de decisiones.

Este concepto siguió evolucionando en el período 1950-1990 que algunos autores como (Chiavenato, 2007) llaman Industrialización neoclásica. En esta fase de desarrollo organizacional, las personas eran tratadas como recursos organizacionales que debían ser administrados.

En la actualidad –sin duda- estamos en una *era de la información*, donde las personas son consideradas como tales, con su cúmulo de aptitudes, habilidades, inteligencia, iniciativa, creatividad, conocimiento y proactividad. Por ello, queremos resaltar que la *gestión del talento humano* ha nacido como expresión para referirse a esta nueva manera de ver el trabajo de las personas.

La conceptualización de recursos humanos está –hoy en día- internalizada desde un concepto más profundo e integral, que incluye el capital humano. Es decir el capital conformado por personas, talentos, con competencias que requiere la estructura y la cultura organizacional para su consolidación. *“La inversión en el capital humano tiene marcados intereses, el principal de ellos es que las organizaciones están comprendiendo que la tecnología, el dinero y otros elementos que hasta hoy configuraban los roles competitivos de los mercados han perdido su peso relativo. Las personas ofrecen, por cierto, la posibilidad concreta de desarrollar una ventaja competitiva”* (Ledesma y Hugo Fernández, en fhu.unse.edu.ar/carreras/rcifra/cifra4.html).

Parafraseando a la cita anterior, se entiende que los contextos organizacionales cambian a un ritmo vertiginoso y la fuerza de trabajo formada y comprometida se convierte en la interfaz de adaptación que brinda las mayores promesas a las organizaciones.

Fenómenos como la globalización, el crecimiento del sector de los servicios, la accesibilidad del conocimiento y la reconfiguración del protagonismo de los países emergentes en la economía del mundo, ha generado escenarios que requieren actores

con una capacidad de adaptación orgánica, esto eleva la relevancia del factor humano, ya no solamente desde la conducción, sino también en la acción productiva y de servicios.

A. Importancia de la Gestión de Recursos Humanos en las Pyme

La gestión de recursos humanos, denominado también administración de personal, es un proceso clave de la gestión general de las organizaciones (cualquiera sea su línea o campo de acción). Como sistema, abarca funciones y como subsistemas, buscan optimizar la productividad de los trabajadores a los fines organizacionales. Cada día la Administración de Recursos Humanos juega un papel preponderante en el desarrollo del plan estratégico dentro de las empresas (pequeñas, medianas o grandes compañías).

“...la planeación estratégica dentro de una empresa, hace referencia a la misión, objetivos, metas, productos a comercializar y planes de mercadotecnia a realizar, es decir, todo el proceso que permite a una compañía establecerse dentro de un mercado y ser la mejor. Sin embargo este concepto también tiene cabida dentro del estudio de los Recursos Humanos” (Ledesma y Fernández en fhu.unse.edu.ar/carreras/rcifra/cifra4.html).

En la literatura publicada encontramos que existen tres formas en que el departamento de recursos humanos (si lo hubiere) puede apoyar a la gerencia para formular y ejecutar adecuadamente una planeación estratégica orientada a alcanzar los objetivos empresariales: i) Oportunidades y amenazas externas, ii) Fuerzas y debilidades internas y iii) Ejecución del plan. Veamos de manera sintética cada parte de esta estructura:

i) *Oportunidades y amenazas externas*: La administración de recursos humanos, puede generar información acerca de cómo se está manejando la mano de obra

en la competencia (contexto externo), cuáles son sus planes de remuneración, sus estrategias para un mejor posicionamiento, cuál es su ámbito de influencia y sus nichos de mercado, etc. Además, puede dar información sobre legislación laboral, seguros, planes de salud, etc. Ahora, ¿qué puede aprovechar la gerencia de la información recogida?: tomará decisiones sobre qué proyectos podrían imitarse y cuáles desecharse, siempre que sea beneficioso para la propia empresa.

ii) *Fuerzas y debilidades internas*: Si la gerencia desea implementar una estrategia y los trabajadores no están capacitados de manera adecuada, seguro que ésta no funcionará. Entonces, antes de tomar cualquier decisión, la gerencia de recursos humanos, ayuda a establecer si los empleados pueden cumplir a cabalidad con las tareas que van a ser asignadas. Por otra parte, es de gran ayuda para la gerencia, saber cómo es el clima laboral al interior de la organización para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la empresa.

iii) *Ejecución del plan*: La administración de recursos humanos debe participar de manera decidida en la ejecución del plan estratégico de la empresa. *“El departamento de personal, por ejemplo, podría dar pautas importantes si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados, etc. Además cabe recordar que el fin y el propósito fundamental de una compañía es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos 100% con una organización, que nunca descuiden al consumidor, es papel primordial para la gerencia de recursos humanos”* (Ledesma y Fernández en fhu.unse.edu.ar/carreras/rcifra/cifra4.html).

Al respecto, Michael Porter en su Modelo de Cadena de Valor, que la Administración de Recursos Humanos puede ser una actividad generadora de ventajas competitivas para la empresa y nosotros afirmamos sin duda que eso es así.

“El modelo permite ver y entender las ventajas competitivas de las empresas y desagrega sus actividades en dos grupos, las principales y las secundarias. En este último grupo se encuentra el manejo de los recursos humanos que es conceptualizada por su autor, como las actividades relacionadas con la contratación, capacitación, entrenamiento, desarrollo, compensaciones y otros aspectos vinculados a su gestión” (Ledesma y Fernández en fhu.unse.edu.ar/carreras/rcifra/cifra4.html).

B. Las funciones estratégicas y operativas

Desde el punto de vista organizacional, se pueden identificar funciones, actividades y responsabilidades que son estratégicas (de mediano y largo plazo) y otras de índole operativas (de corto plazo).

Las funciones estratégicas son aquellas desarrolladas en la gestión de personal y que tienen un impacto organizacional de largo plazo, son de mucha importancia para el desempeño del personal en la organización y que pueden ser susceptibles de constituirse en verdaderas gestoras de ventajas competitivas de la empresa. Las funciones estratégicas de la empresa están relacionadas en términos generales con: la incorporación o integración, la retención y el desarrollo de los Recursos Humanos; y en términos específicos están relacionados con: el análisis de puestos, descripción del puesto, especificación del puesto, nivel de desempeño del puesto, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, higiene y seguridad en el trabajo, orientación, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

Para ello es necesario hacer uso de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos, definida como: una estrategia para atraer, mejorar y conservar los Recursos Humanos en una empresa, permitiendo:

- i) Evaluar los Recursos Humanos actuales.
- ii) Proyectar los requerimientos laborales futuros.
- iii) Asegurar la disponibilidad de los recursos laborales cuando se necesiten.

- iv) Prever incorporaciones y las fuentes de búsqueda de recursos humanos.
- v) Asegurar los procesos de aprendizajes necesarios y su respectiva evaluación, etc.

Para cumplir con los pasos indicados, se debe conocer las características de un Programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos:

- a) Es un método para asignar recursos humanos a la organización.
- b) Presupone observar el ambiente interno de la empresa para identificar los puntos fuertes y las áreas de oportunidad.
- c) Permite administrar eficazmente la organización del futuro asumiendo nuevas actitudes.
- d) Refleja una responsabilidad de la Dirección pero desarrolla una mentalidad que involucra a todos los niveles de la organización.
- e) Logra una transición ordenada hacia el futuro, incluyendo programas a largo plazo.
- f) Exige analizar el ambiente externo de la organización para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades.

Resumiendo, la Planeación Estratégica de Recursos Humanos contiene dos pasos importantes para toda la organización: El establecimiento de competencias del personal y la planeación de la incorporación a la organización del personal idóneo para el momento preciso.

Entonces, como consecuencia lógica de lo afirmado anteriormente, si se desarrolla y planea al recurso humano que ya se tiene en la organización y por supuesto se le hace un seguimiento y cuidamos que el personal que pretendemos contratar cumpla con los requerimientos establecidos, permitirá lograr la eficiencia esperada en la empresa.

Por otro lado, las funciones operativas (corto plazo), son aquellas actividades internas de menor envergadura, de carácter normalmente rutinario, que se ocupan de la problemática interna cortoplacista del área de personal, tales como la gestión del legajo de los empleados, la liquidación de haberes, la administración de las licencias, el control de asistencia a su centro de trabajo, los planes administrativos menores, etc.

2.2.3 Las PYME del Sector Servicios

2.2.3.1 Una introducción necesaria

El sector servicios se ha convertido en el más importante a nivel mundial, en cuanto a beneficios y empleos generados. Como lo expresan Arzola y Mejías(2007) y lo ratifica Maroto (2010), desde el final de los 80 hasta la actualidad, la economía ha evolucionado hacia el desarrollo intensivo de este sector, desde ser un aspecto de la función mercadeo hasta ser predominante en las empresas, donde en la mayoría de los casos el producto es intangible. La acelerada evolución en los servicios y su impacto en la sociedad actual ha originado un gran interés por su mejora e innovación constante (Arzola y Mejías, 2007, citado por Martínez, 2013: 86).

Por otra parte -dice la autora- destaca el hecho que los clientes tienden a llevar la incertidumbre al proceso de producción de servicios (Ojasalo, 2003), lo cual puede perjudicar su productividad; debido a que los clientes son frecuentemente participantes activos en la producción del servicio (Jaaskelaine y Lonnqvist, 2009). En consecuencia, el cliente tiene un impacto (positivo o negativo) en la productividad. En este sentido, los clientes son una fuente importante de información, innovación y creatividad (Kaski, Ojasalo y Toivola, 2011), es por esto que las organizaciones, y en especial las PYME, necesitan prácticas,

métodos y herramientas que requieran un pequeño esfuerzo, fácil aplicabilidad y sencillez para un profundo conocimiento del cliente, y de esta manera captar el proceso de interacción cliente-proveedor, que permita la integración de los factores externos y dar así el impulso esencial para aumentar la productividad. (pp. 86-87).

Algunos autores coinciden en afirmar que en las empresas de servicio no se puede separar la calidad de la productividad, ya que los cambios en los sistemas y en los recursos de producción afectan la calidad de los servicios percibida por los clientes, ocasionando la insatisfacción de los mismos, y que en última instancia afectan las ventas y la rentabilidad de la empresa.

En razón a lo expuesto líneas arriba, es necesario la caracterización de los factores específicos que influyen en la medición de la productividad del sector servicios - sin que ello signifique tomarlos todos para el presente estudio-, donde el cliente es participe, para realizar una evaluación del comportamiento de este sector (para nuestro estudio se han tomado la calidad del servicio y la satisfacción-insatisfacción de los clientes).

2.3.1.2 Caracterización de las PYME del Sector Servicios

Tal como menciona Valotto (2011), una de los intentos serios de definición de servicios es la propuesta por Hill en 1977: “Un bien como un objeto físico que es apropiable y transferible entre unidades económicas y un servicio como un cambio en la condición de una persona o de un bien perteneciente a una unidad económica, el cual se origina de la actividad realizada por otra unidad económica, en la cual se subraya la inmaterialidad de los servicios. Por otra parte, Gronroos (2001) define servicio como un proceso que conduce a un resultado durante procesos de producción y consumo parcialmente simultáneos” (p. 150) (citado por Martínez 2013: 88).

La importancia de los servicios en las PYMEs se observa en el caso de Latinoamérica, donde un estudio realizado por Saavedra y Hernández (2008) en 10 países latinoamericanos (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, México, Panamá y Uruguay) señalan que la manufactura representa un 13 % de las PYMEs, el comercio un 49 %, mientras que el sector servicios el 38 % de las unidades económicas, en promedio (Ib. id.).

De manera general, se puede definir a las PYME del Sector Servicios como aquellas empresas cuya función es brindar una actividad para satisfacer necesidades (de alojamiento, restaurantes, capacitación, financiero y seguros, administrativos o de apoyo, de seguridad) con fines de lucro, a personas, sociedad u organizaciones, y que tiene en su nómina entre 1 y 100 trabajadores.

Cabe resaltar que las PYME tienen ciertas características que las diferencian de las grandes empresas que hacen pensar que exista un mayor impacto de la participación del cliente en la productividad de la organización. Estas características (SELA, 2010) son (citadas por Martínez 2013: 89):

- Versatilidad y flexibilidad, que causa que las PYMEs puedan adecuarse a las exigencias de los clientes en una manera rápida.
- Las relaciones laborales y humanas desempeñan un papel muy particular, dado que existe mayor posibilidad de contacto entre el dirigente, el trabajador y el cliente.
- No hay una utilización frecuente y sistemática de las tecnologías de la información para apoyar los procesos.

En lo que refiere a las PYME del Sector Servicios, las empresas pequeñas tienen, por su naturaleza, ventajas importantes respecto a las grandes que les permiten gestionar la calidad de sus servicios eficazmente. Simplificando las

ventajas que menciona la autora:

a) Las decisiones se toman cerca del mercado. En una PYME los directivos están en contacto permanente con los empleados que mantienen contacto directo con los clientes. Los empleados pueden obtener valiosa información de los clientes, para tomar decisiones adecuadas respecto al mercado. Las decisiones se toman de manera rápida debido al contacto directo de los empleados con los directivos de la empresa.

b) Existe un mejor conocimiento de los deseos de los clientes. La comunicación es más directa entre los trabajadores y los directivos, y se conoce hacia adentro que sucede con los clientes.

c) Resulta más fácil realizar las tareas de control de calidad, técnica y funcional. Hay observación directa de la manera en la que se presta el servicio y sobre las operaciones y relación con el personal es más personal y directa, pudiendo profundizar en el tratamiento de las dificultades, las necesidades y las motivaciones de los mismos.

Adicionalmente, como mencionan Tossavainen, Alakoski y Ojasalo (2012), las PYMEs pueden moverse más rápido y adaptarse más fácilmente a las oportunidades emergentes en comparación con las grandes compañías. Sin embargo estas empresas no tienen un conocimiento holístico de la lógica de servicio, ya que no parecen tener algunos objetivos estratégicos orientados a servicios y tienden a ser consciente de las necesidades cada vez mayores de la proximidad al cliente, según Kaski, Ojasalo y Toivola (2011). Estos autores proponen que los retos principales para las PYMEs son, por un lado la comprensión del valor para el cliente y la co-creación de “valor en uso”, y por otra parte el desarrollo de nuevos servicios y prácticas de comercialización. Por todo lo planteado se evidencia la necesidad que tienen estas empresas de

buscar mecanismos para aprovechar el contacto directo que tienen con los clientes externos, con el fin de dar un servicio de acuerdo a sus necesidades y expectativas, lo que permita obtener la fidelidad de los clientes recurrentes y atraer nuevos.(citado por Martínez 2013: 90).

De todo lo anteriormente expuesto se puede concluir que las PYME del sector servicios se caracterizan por ser versátiles y flexibles, mayor contacto entre directores y empleados, entre empleados y clientes, facilita una observación directa del proceso, mejor conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes, las PYME hacen menor uso de las TICs, que deben ser tomadas en cuenta para maximizar el aprovechamiento de los recursos en estas empresas y facilitar su adaptación para enfrentar la competencia en un mundo globalizado actual.

2.2.4 La Productividad en las PYME

2.2.4.1. Actividad y productividad

Es necesario hacer una breve diferenciación entre actividad empresarial y productividad de la empresa. La actividad es un indicador empresarial que representa en términos generales el tiempo diario que transcurre desde el momento en que la persona empieza a trabajar hasta el momento en que finaliza su trabajo. Es decir, la actividad se entiende como todas las horas que una persona está trabajando de manera efectiva, lo que no tiene por qué coincidir necesariamente con el horario laboral.

En cambio el horario laboral, es el tiempo que transcurre desde la hora que le corresponde a un trabajador entrar en la empresa, hasta la hora sale de ella. En realidad no es un indicador, sino simplemente un parámetro que la empresa establece en cada caso y que tiene la cualidad de permanecer siempre invariable, por lo que puede servir para comparar los resultados que reflejan los indicadores que se pretende medir.

En consecuencia, la diferencia de tiempo entre horario laboral y la actividad serían las pausas que hace el trabajador, es decir, el tiempo que, pese a encontrarse físicamente dentro de la empresa, no se está dedicando a actividades productivas para la misma.

En cambio, el concepto de productividad empresarial pasaría por evaluar la proporción de tiempo -como factor de producción- dedicado a actividades que la empresa considera como productivas, de todo el tiempo que, dentro del horario laboral establecido, se dedica a la actividad empresarial.

Es posible medir la productividad individual, la productividad de un equipo de trabajo y de cada uno de sus miembros, y también se puede cuantificar la productividad destinada a un proyecto en concreto o a cada proyecto activo dentro de la empresa y en relación con los demás.

Entonces, juntando la productividad y la actividad, se podrá determinar la diferencia entre las horas totales de actividad diaria y las horas de actividad que se han dedicado al uso de herramientas productivas; lo que pone de manifiesto el número de horas dedicadas a actividades productivas para la empresa.

El principal beneficio que esta relación reporta al empresario radica en lo siguiente:

- Permite identificar, cuándo hay equipos o personas que no dedican su tiempo a actividades productivas para la empresa.
- Permite conocer qué empleados, pese a estar presentes en la oficina, están empleando su tiempo en actividades no productivas para la empresa.
- Permite conocer qué equipos de trabajo están empleando su tiempo en actividades no productivas para la empresa.

- Ayuda a comprobar cuando la productividad real de la empresa se aleja de la productividad esperada.

Si se logra identificar los problemas señalados anteriormente, permite al empresario:

- Dotar a la empresa de visibilidad, con la antelación necesaria, sobre la alineación entre realidad y objetivos estratégicos en términos de productividad y actividad.

- Identificar qué personas o qué equipos no están siendo productivos para poder solucionar a tiempo los problemas detectados: proporcionando una serie de herramientas informáticas que ayuden a motivar al personal para mejorar su desempeño.

- Controlar si las medidas correctivas que se han implementado permiten lograr resultados eficaces.

2.2.4.2. La productividad en las PYME del Perú

En el Perú, las MYPE generan el 89 % del empleo total de la economía peruana, sin embargo su aporte al Producto Bruto Interno (PBI) es de solo el 42 %. Podríamos decir que los empleados que laboran en las MYPE, tienen una GRAN BRECHA DE PRODUCTIVIDAD del orden del 47 % en (valuehunterperu.blogspot.com/2009/12/productividad-en-las-mypes.htm). Un empleado de una mediana o gran empresa hace una tarea en un día, en cambio un empleado de una micro o pequeña empresa hace las misma tarea en dos días.

Si bien es cierto que las grandes empresas peruanas como tales, tienen grandes capacidades de capital cualquiera sea su naturaleza (económico, financiero, tecnología, experiencia, humano, etc.); la PYME por su lado se caracterizan por tener iguales recursos pero en menores proporciones; sin embargo, somos un país de

emprendedores.

Frente a esta realidad surge una gran pregunta: ¿Cómo promover una mayor productividad en las PYME? Hay quienes responden a ésta pregunta: con **mayor tecnología**, lo cual es bueno, sin duda, pero no es suficiente y en algunos casos no es económicamente viable por el limitado capital económico y financiero del que disponen los PYME. Hay otros que responden a esta pregunta: con **mayor capacitación**, pero ésta no traería beneficios a la MYPE si no se logra primeramente los niveles de competencias necesarios.

Pocas veces se llega a responder con **optimización de puestos y de procesos**, porque se requiere de mayor conocimiento de técnicas apropiadas, así como mayor conocimiento del negocio propiamente dicho. Se dice que ésta no es viable, porque todo el personal de las PYME están 100% dedicados a sus tareas del día a día (en realidad muchas veces dedican más del 100% de su tiempo), las que no pueden dejar de lado, de otro modo no se llega a producir.

Pocas veces se dispone la siguiente respuesta: con la implementación de **indicadores de desempeño** que permita **medir la productividad**. Las personas que laboran en las PYME han desarrollado un sexto sentido en los negocios (por intuición?), para quienes los indicadores formales de productividad son innecesarios, en realidad tal vez no se sabe que ni cómo medirlos.

Ni que decir de la implementación de **Modelos de Compensación por Resultados de Desempeño**. Como voy a compensar, si lo que menos tengo es dinero? por qué compensar si están haciendo su trabajo?.

Entonces, surge una nueva pregunta: ¿Están las PYME condenadas a vivir por siempre con esta gran brecha negativa de productividad? Definitivamente la respuesta es NO. Cada vez vemos más PYME que van creciendo apropiadamente gracias al emprendimiento de sus dueños y colaboradores involucrados y de los

emprendedores quienes además de vienen capacitando sobre diversos temas administrativos y gerenciales y sobre algunas estrategias de formalización.

Pero además se podría reducir ésta brecha si las PYME tuvieran el acceso a la tecnología y a las consultorías. Sin embargo, ya existe hoy en día, hardware cada vez es más baratos y las compañías de software ya han creado programas y divisiones para atender a éste sector.

Por otro lado, es posible llevar un buen nivel de consultorías para las PYME, reduciendo costos de oficinas, reuniones, materiales, entre otros elementos, pero además con consultores (emprendedores) con experiencia y buen criterio, que utilizando métodos, técnicas e instrumentos adecuados, logren un buen balance de calidad y precio para las PYME.

2.2.2.3. La productividad como factor de competitividad en las PYME

“La prosperidad nacional es afectada con gran fortaleza por la competitividad, la cual se define por la productividad con la cual una nación utiliza sus recursos humanos, de capital y naturales... El nivel de vida de una nación lo determina la productividad de su economía, la cual se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por una unidad de los recursos humanos, de capital y naturales de la nación”. La productividad depende tanto por el valor de los bienes y servicios de la nación medidos por los precios establecidos en los mercados abiertos como por la eficiencia con que ellos pueden producirse. Por tanto, la verdadera competitividad se mide con la productividad”... El desafío central del desarrollo económico es como crear las condiciones para el crecimiento rápido y sostenible de la productividad.” (World Economic Forum Porter, 2004, p. 30, 31. 37 y 50) en (www.cesa.edu.co/.../36.La-Productividad-como-Factor-de-competitividad-de-las-Pym..).

El mismo autor manifiesta *“La productividad de la economía se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de capital humano, capital*

físico y recursos naturales. La productividad depende del valor de los bienes y servicios producidos medido a precios de mercado y la eficiencia con los cuales pueden producirse. Por tanto, la verdadera competitividad la mide la productividad” (Porter, 2004, p. 31) (Ib.id.).

La interpretación del mensaje de las dos citas anteriores, pasa por comprender cuáles son los determinantes de la productividad con el fin de identificar alternativas viables para influir sobre ellos y de esta manera proponer un camino articulado en el logro de esa prosperidad individual y colectiva de las unidades económicas.

Según el Foro Económico Mundial con respecto a los fundamentos de la productividad, podemos citar lo siguiente:

- i) La competitividad microeconómica caracterizada por: la calidad del entorno microeconómico, el estado de desarrollo de los clusters y la sofisticación de las operaciones de la compañía y de la estrategia.
- ii) La productividad macroeconómica caracterizada por: la infraestructura social e instituciones públicas y las políticas macroeconómicas.

Es muy importante resaltar que a nivel microeconómico se distinguen claramente tres aspectos que están interrelacionados y que deben interactuar de forma constante para lograr el incremento buscado de la productividad. Al respecto afirman Alfaro et. al.(2008) en (www.cesa.edu.co/.../36.La-Productividad-como-Factor-de-competitividad-de-las-Pym..):

“La sofisticación de las empresas, que se mide por sus estrategias empresariales y las prácticas operativas, es un área que ha sido muy descuidado en la literatura tradicional sobre el crecimiento económico. Sin embargo, la productividad de un país es establecida, en última instancia, por la productividad de sus empresas. Una economía no puede ser competitiva a menos que las empresas que operan allí sean competitivas, ya sean empresas nacionales o filiales de compañías

extranjerías. La heterogeneidad de la productividad de la empresa dentro de los países tiene un impacto significativo en la productividad global de las diferencias entre los países”.

Existen muchas dimensiones e indicadores para medir la productividad, por ejemplo: productividad del valor agregado (nivel salarial, productividad laboral, participación laboral, productividad del capital, razón de la utilidad operativa y el valor agregado, razón de la utilidad operativa y del capital operativo). Estos indicadores son utilizados en las empresas (de cualquier tamaño) productoras de bienes materiales.

En el caso de nuestro estudio se trata de las PYME de servicios de restaurantes en la ciudad de Cajamarca; la naturaleza del objeto de estudio dificulta el uso y aplicación de la dimensión e indicadores señalados líneas arriba; por lo que, se ha optado como opción para medir la PRODUCTIVIDAD de las PYME del servicio de restaurantes a través de la CALIDAD DEL SERVICIO y la SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES como dimensiones y sus respectivos indicadores señalados en la matriz de operacionalización de variables.

2.4.4 Calidad en el Sector Servicios y su relación con la productividad

Desde el punto de vista administrativo y siguiendo a Martínez (2013): *Las empresas de servicio han sido manejadas dentro de los modelos tradicionales de las empresas manufactureras, en mercados cautivos, donde existen compradores o usuarios, pero no clientes (Serna, 2006). Por esta razón, es importante el cambio de la lógica de negocio industrial de las empresas a una lógica de servicios. La lógica de servicio es reflejada como una habilidad para anticipar cambios en el comportamiento y necesidades de los clientes y entender el valor de cocreación del cliente, y en la consecuente competencia a codiseñar los conceptos de servicio y propuestas de valor (Kaski, Ojasalo y Toivola, 2011).*

A continuación se presenta extractos de algunas investigaciones donde se ha ampliado el concepto tradicional de productividad con el de calidad del servicio y el rol del cliente o consumidor en la provisión de éste. De estas investigaciones se observan aspectos que contribuyen con las organizaciones de servicios en su calidad y productividad, veamos:

Pérez et. al (2003). Propuesta para utilizar el indicador de satisfacción del cliente como indicador de productividad y utilización de la relación entre la satisfacción del cliente externo y la del cliente interno.

Johnston y Jones (2004). Distinguen entre productividad operacional y del cliente, determinando que la relación entre ambas no es siempre positiva o negativa.

Gronroos y Ojasalo (2004). Productividad en servicios función de: (1) transformación de los recursos de entrada en el proceso de producción del servicio a salidas en forma de servicios (eficiencia interna), (2) percepción de la calidad del proceso de servicios y su resultado (eficiencia externa o efectividad) y (3) utilización de la capacidad del proceso de servicios (eficiencias de capacidad). Mencionan que la interacción entre el proveedor y el cliente del servicio tiene un impacto decisivo en el nivel de productividad (Martínez 2013, op.cit.).

Para Vargas, Zazueta y Guerra (2010), hay algunos servicios, que requieren más contacto del empleado con el cliente que otros, y que una mala experiencia en cualquiera de ellos puede dar como resultado una evaluación de la calidad del servicio percibida por el usuario e incide en la eficiencia técnica de la misma (Martínez 2013, op.cit.).

En la relación calidad y productividad en servicios, es muy importante la participación del cliente como coproductor de servicio, que en el caso de las PYME, tiene mayor valor por ese contacto directo de la empresa con los clientes. Sin embargo, de acuerdo al estudio desarrollado por Kaski Ojasalo y Toivola (2011) las PYME carecen de procesos sistemáticos y métodos para la adecuada comprensión del cliente, por lo que los autores proponen dentro de los retos principales, por un lado la comprensión del valor de la cocreación de los clientes y el valor en uso, y por otra parte el desarrollo de nuevos servicios y de las prácticas de comercialización (idem.).

2.2.5 Satisfacción del cliente

Una definición del concepto de "Satisfacción del cliente" es posible encontrarla en la norma *ISO 9000:2005 "Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario"*, que la define como la "*percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos*", aclarando además un aspecto muy importante sobre las quejas de los clientes: su existencia es un claro indicador de una baja satisfacción, pero su ausencia no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente, ya que también podría estar indicando que son inadecuados los métodos de comunicación entre el cliente y la empresa, o que las quejas se realizan pero no se registran adecuadamente, o que simplemente el cliente insatisfecho, en silencio, cambia de proveedor.

También resulta aceptable definir a la satisfacción del cliente como el resultado de la comparación que de forma inevitable se realiza entre las expectativas previas del cliente puestas en los productos y/o servicios y en los procesos e imagen de la empresa, con respecto al valor percibido al finalizar la relación comercial.

Al considerar seriamente cualquiera de las dos definiciones, surge con nitidez la importancia fundamental que tiene para una organización conocer la opinión de sus

clientes, lo que le permitirá posteriormente establecer acciones de mejora en la organización.

En resumen, puede definirse rápidamente el grado de satisfacción del cliente mediante la siguiente ecuación: Valor percibido – expectativas = Grado de satisfacción.

El Valor Percibido es aquel valor que el cliente considera haber obtenido a través del desempeño del producto o servicio que adquirió. Los aspectos más relevantes del Valor Percibido son los siguientes:

- ✓ Los determina el cliente
- ✓ Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio
- ✓ Se sustenta en las percepciones del cliente, y no necesariamente en la realidad.
- ✓ Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- ✓ Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
- ✓ Dada su complejidad, el Valor percibido puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el cliente.

Las **Expectativas**, en cambio, conforman las **esperanzas** que los clientes tienen por conseguir algo, y se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- ✓ Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- ✓ Experiencias de las compras anteriores
- ✓ Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
- ✓ Promesas que ofrecen los compradores.

Ante los aspectos que dependen directamente de la empresa, ésta se encuentra con el dilema de **establecer el nivel correcto de expectativas**, ya que las expectativas **demasiado bajas** no atraen suficientes clientes; pero las **expectativas demasiado altas** generan clientes decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante a tener en cuenta es que la **disminución** en los índices de **satisfacción del cliente** no siempre está asociada a una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, algo atribuible a las actividades de marketing. (Algunos aspectos ubicables en calidad-gestion.com.ar/boletín/65_satisfaccion_del_cliente.html).

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Capacidades: son los mecanismos dinámicos que permiten a la organización adquirir, desarrollar y desplegar sus recursos para conseguir unos resultados comparativamente superiores (Dierickx y Cool, 1989).

Capital humano: El capital humano se refiere al aumento de capacidad de la producción del trabajo alcanzada a través de la mejora en las capacidades de los trabajadores y nace ante la necesidad de las empresas de contar con una herramienta de alta tecnología que dé soporte en la producción, ya que ni con la tecnología más avanzada podemos alcanzar las metas deseadas si no la operamos con un recurso altamente calificado, que cuente con los conocimientos para aportar valor en la organización

Competitividad: La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad

de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

Gestión de recursos humanos: La gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas.

Micro y pequeña empresa (MYPE): es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Organización: Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

Productividad: Se entiende por productividad la relación existente entre la cantidad de productos generados de un determinado proceso de transformación, y la cantidad de insumos utilizados para obtener esa cantidad de producto.

En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo cuando con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado obtiene el máximo de productos.

PYME del sector servicios: De manera general, se puede definir a las PYME del Sector Servicios como aquellas empresas cuya función es brindar una actividad para satisfacer necesidades (de alojamiento, restaurantes, capacitación, financiero y seguros, administrativos o de apoyo, de seguridad) con fines de lucro, a personas, sociedad u organizaciones.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio realizado es exploratorio-descriptivo de corte transversal, porque, de manera sistematizada se explora y describe la importancia de la gestión de los recursos humanos en la productividad de las empresas del sector servicios de restaurantes de la ciudad de Cajamarca en el año 2017.

Siguiendo a Roberto Hernández Sampieri (2010): ...los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es determinar un tema o problema poco estudiado o que no ha sido abordado antes; ... los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos. Esta clase de estudios son comunes en la investigación del comportamiento sobre todo en situaciones donde hay poca información (p.79).

Y con respecto a las investigaciones descriptivas Van Dalen y Meyer (1991) afirman:

“[...] la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas [...]. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. (p. 125).

La investigación parte de la formulación de un problema científico, objetivos específicos, una hipótesis que ha permitido la operacionalización de las variables seleccionadas; ello permite un adecuado uso – en toda su dimensión- de la cita textual que hacen líneas arriba los autores Van Dalen y Meyer.

Según (Best 1982): La investigación descriptiva no consiste en la mera recogida y tabulación de los datos, para interpretar el significado o importancia de los hechos, sino en combinar con la comparación o el contraste, la clasificación, el análisis y la interpretación de datos, los resultados que permiten conclusiones que confirmen o nieguen los objetivos de la investigación.

Es una investigación transversal, porque se recogió información relacionada con las variables, dimensiones e indicadores seleccionados para el estudio en un momento determinado del año 2017. Al respecto Velásquez y Rey (1999) afirman:

“Las investigaciones transversales investigan el objeto en un punto determinado del tiempo, del cual se toma la información que será utilizada en el estudio. Esta información puede referirse a uno o varios objetos de estudio. Les interesa la descripción o explicación del fenómeno en un momento específico, mas no su evolución”. (p. 134). Por el tipo de datos y análisis del estudio, es una investigación mixta (cualitativa – cuantitativa); existen variables y dimensiones cualitativas, por lo que se ha hecho necesario utilizar la escala de Likert para su cuantificación; además, se examinarán los datos en forma numérica, con la ayuda de herramientas de la estadística descriptiva básicamente.

3.2 OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio del presente trabajo de investigación es la gestión de recursos humanos y la productividad de las empresas del sector servicios de restaurantes.

3.3 UNIDADES DE ANÁLISIS Y UNIDADES DE OBSERVACIÓN

Las unidades de análisis colectivas están conformadas por los restaurantes Gran Restaurante “El Zarco” E.R.L. (Jirón Cruz de Piedra) y “Salas” E.R.L. (Plaza de Armas, Jirón Amalia Puga). Las unidades de análisis individuales están conformadas por los trabajadores y clientes de ambos restaurantes.

Las unidades de observación lo constituyen: La gestión de recursos humanos, sus dimensiones e indicadores; la productividad de las empresas de servicios de restaurantes con sus dimensiones: calidad del servicio y la satisfacción de los clientes y sus respectivos indicadores de cada una de ellas (ver matriz de operacionalización de variables).

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

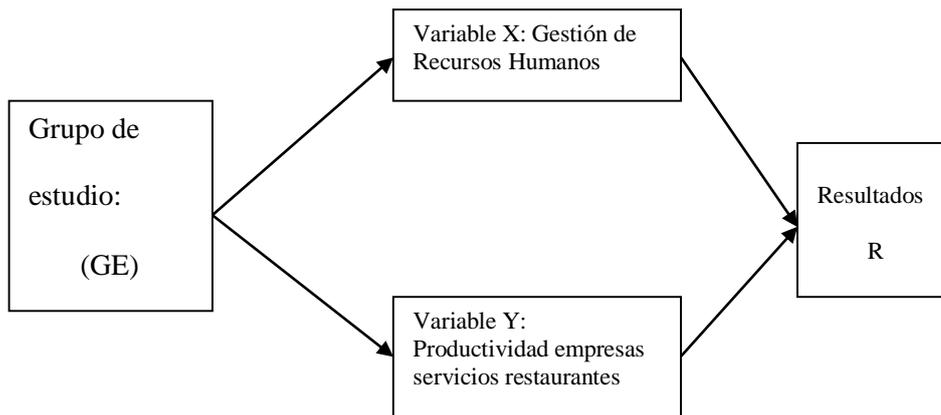
La presente investigación es no experimental. Debido a que se realizó sin hacer una manipulación deliberada de las variables, es decir, lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Es de corte transversal porque la recolección de datos se realizó en un mismo periodo del año 2017.

Hernández et.al. (2007) manifiestan: (...) se trata de una investigación donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes (mejor diríamos de las variables “X”, porque en este tipo de investigaciones no existe dependencia entre variables):

“Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Kerlinger (2002, p.420, citado por Hernández): “En la investigación no

experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos”. (p.140). El hecho es que, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos se observan en su ambiente natural, tal y como se presentan en la realidad.

El diseño utilizado en la investigación ha sido graficado de la siguiente manera:



3.4.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

Dada la naturaleza del objeto de estudio: Gestión de recursos humanos y productividad en las empresas del sector servicios de restaurantes en la ciudad de Cajamarca; se ha optado por seleccionar por conveniencia dos restaurantes que en alguna medida practican gestión de recursos humanos y una muestra no probabilística (también por conveniencia), conformada por 20 trabajadores y 50 clientes distribuidas en las dos unidades de análisis colectivas.

Las razones que justifican las muestras por conveniencia y no probabilística son las siguientes:

- i) Para el caso de los trabajadores de los restaurantes:
 - ✓ Son pocos los trabajadores en cada restaurante seleccionado;
 - ✓ Pocos trabajadores estuvieron dispuestos en colaborar con la encuesta, recurriendo a un trato muy personal y fuera del local.
 - ✓ Limitaciones para la participación de parte de la administración;

- ii) Para el caso de los clientes:
 - ✓ Desconocimiento de la población total;
 - ✓ Facilidad de acceso a tomar la información;
 - ✓ Voluntad manifiesta de los clientes encuestados;
 - ✓ Calidad de la información recogida;
 - ✓ Optimización del tiempo aprovechando la agrupación de los clientes;
 - ✓ La calidad de la información recopilada, permite arribar a resultados más aproximados y consistentes.

3.5 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.5.1 Métodos generales de Investigación

Se utilizó el método hipotético – deductivo, porque se partió de una observación empírica de los hechos suscitados en las unidades de análisis del estudio, para formular luego una enunciación tentativa de la predicción a nivel de hipótesis y el comportamiento de las variables, dimensiones e indicadores en el futuro; hecho que permitió establecer la relación de las variables y por lo tanto, la contrastación de la hipótesis formulada.

En un estudio de investigación no se puede prescindir de los métodos compuestos: Deductivo inductivo y analítico-sintético. Se parte de consideraciones generales sobre las teorías sobre la gestión de recursos humanos, la gestión de recursos humanos propiamente tales, la productividad de las Pymes del sector

servicios y la forma de medir la productividad a través de la calidad del servicio de las Pymes consideradas como unidades de análisis y la satisfacción de los clientes que hacen uso de dichos servicios. Cada una de estas dimensiones han sido desagregadas en sus indicadores respectivos para el análisis e interpretación de la información recopilada en el proceso investigativo.

3.5.2 Métodos particulares de investigación

En todo proceso investigativo, cualquiera sea su naturaleza, se utilizan métodos particulares. En nuestro caso, se ha utilizado básicamente el método estadístico: el mismo que ha permitido recopilar la información necesaria a través de encuestas, haciendo uso del cuestionario como instrumento; el procesamiento de la información y el análisis e interpretación de los resultados haciendo uso de cuadros, gráficos y otros instrumentos de análisis.

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.6.1 Técnicas, e Instrumentos de recopilación de información

Análisis bibliográfico. Es el análisis de los contenidos de las fuentes bibliográficas mediante una operación intelectual que consiste en extraer de un libro, texto, publicación o documento los elementos de información más significativos desde la perspectiva del investigador, Ortiz (2002). Esta técnica se usará para dar soporte al marco teórico de la tesis.

La encuesta: Técnica de investigación capaz de dar respuesta a los problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables tras la recolección de información sistemática, según un diseño establecido en forma previa que asegure el rigor de la información obtenida, Ortiz (2006).

El cuestionario: Instrumento de recolección de datos compuesto por un conjunto de preguntas respecto de una o varias variables sujetas a medición, Ortiz (2006). Se usará con la finalidad de obtener datos y comprobar la validez de la encuesta, se aplicará a la muestra seleccionada por conveniencia.

Escala de Likert: Esta escala ordinal consiste en la presentación de un conjunto de ítems del cual la persona encuestada debe elegir una de las alternativas que se presenta, según el diseño del cuestionario.

3.6.2 Técnicas de procesamiento, análisis y discusión de resultados

El procesamiento de la información se ha hará en forma computarizada, utilizando las técnicas de la estadística descriptiva para presentar los resultados de la variables e indicadores correspondientes.

Se elaborarán cuadros, tablas y gráficos que faciliten el análisis e interpretación de los datos, utilizando para ello el paquete estadístico más conveniente.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados por dimensiones de las variables de estudio

4.1.1 Variable: Gestión de Recursos Humanos en las en las empresas de servicio de restaurantes en la ciudad de Cajamarca

4.1.1.1 Dimensión X1: Formación de Recursos Humanos

Tabla 1. Dimensión X1: Formación de los recursos humanos en las empresas seleccionadas

FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		S	CS	PV	N	Total
1. ¿Ha recibido entrenamiento por cuenta de la administración del Restaurante?	N	00	00	08	12	20
	%	00	00	40	60	100
2. ¿Ha recibido algún incentivo por su capacitación y entrenamiento propio?	N	00	00	00	20	20
	%	00	00	00	100	100
3. Su trabajo: ¿Le ha permitido desarrollar competencias, habilidades y destrezas en relación con las que usted tenía?	N	04	16	00	00	20
	%	20	80	00	00	100
4. La administración del Restaurante: ¿Le permite ampliar su conocimiento en las tareas que le toca desempeñar?	N	00	00	20	00	20
	%	00	00	100	00	100
5. La administración del Restaurante: ¿Se preocupa por capacitar a su personal para solucionar algunos problemas en su trabajo?	N	00	00	16	04	20
	%	00	00	80	20	100

Fuente: Encuesta aplicada por el tesis.

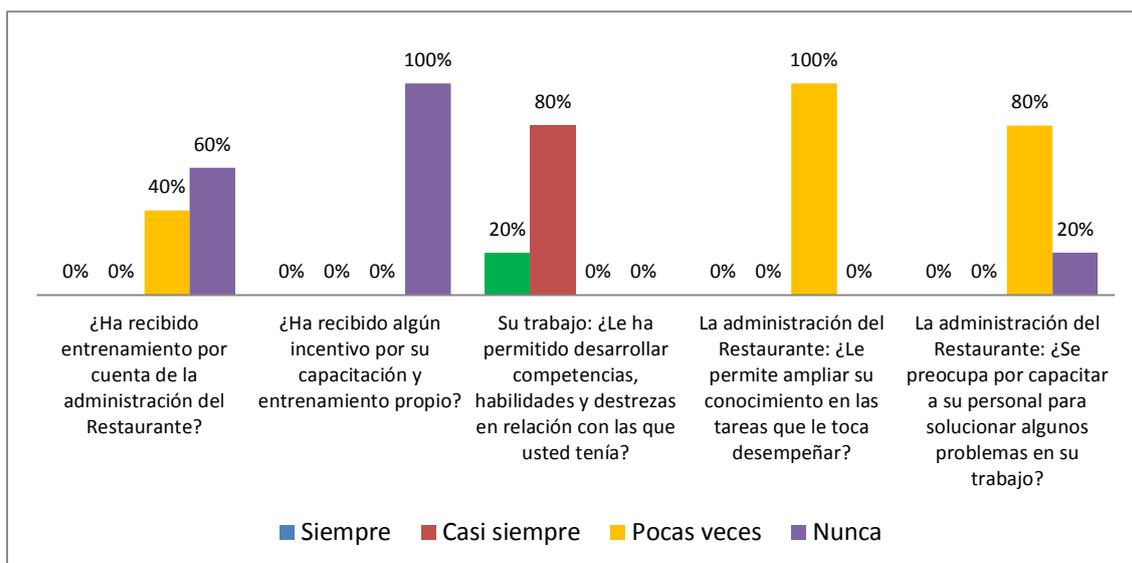
En la tabla 1 se presenta los datos del cuestionario aplicado a 20 trabajadores de los restaurantes seleccionados para el estudio. En la dimensión X1 sobre la formación de los recursos humanos, el 60% de los encuestados manifestaron que nunca han recibido entrenamiento por parte de la administración, el 100% nunca ha recibido algún incentivo por capacitación y entrenamiento propio, el 80% casi siempre en su centro de trabajo ha desarrollado competencias, habilidades y destrezas en relación con el arte culinario, el 100%, pocas veces la administración del restaurante le permite ampliar sus

conocimientos en la tarea que desempeña, y el 80% sostiene que la administración del restaurante pocas veces se preocupa por capacitar a su personal para solucionar algunos problemas suscitados en el centro de trabajo.

Los resultados sobre la formación de recursos humanos tienen relación con lo que afirma Herrera (2011): *Las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, entre otros; pero los Recursos Humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de éste para su procesamiento.*

Los resultados indican que los trabajadores en gran mayoría (60%) nunca reciben entrenamiento por cuenta de la administración del restaurante, el 100 de ellos nunca fue retribuido con algún incentivo por su entrenamiento y capacitación por cuenta propia, el 100 % de trabajadores manifestaron que administración pocas veces le permite ampliar su conocimiento en las tareas propias de su trabajo. En consecuencia, se puede afirmar que existen deficiencias en la gestión de los recursos humanos en el aspecto de la formación de los mismos. Al respecto, Fernández, R. et. al (2006), afirman que *la competitividad de las empresas se debe, en gran medida, a la calidad de sus recursos humanos, de forma que las competencias de los empleados y su continuo desarrollo, en el que la formación ocupa un puesto primordial, se convierten en un factor permanente de ventajas competitivas. Por eso, dedicar tiempo y recursos a adquirir, mantener y desarrollar las competencias de los recursos humanos de la empresa, pasa a ser un objetivo estratégico fundamental.*

Figura 1: *Formación* de los recursos humanos en las empresas seleccionadas



Fuente: Tabla 1

Lógicamente estos factores no afectan por igual a todas las empresas, dependiendo de su naturaleza de producción o servicio se los puede diferenciar; sin embargo, en la actualidad sí parece estar generalizándose la idea de que la vida útil de conocimientos y habilidades de los trabajadores es cada vez menor y, en consecuencia, es necesario realizar hoy más que nunca, políticas de recursos humanos que permitan asegurar la durabilidad del capital humano.

Entonces, partiendo de la idea de que para asegurar dicha durabilidad no basta con captar a los mejores empleados, los esfuerzos realizados durante la contratación deben complementarse y reforzarse mediante una adecuada política de formación. De esta manera, la política de formación pasa a considerarse como una inversión, a diferencia del enfoque tradicional en el que la misma se entendía exclusivamente como un gasto para la empresa.

4.1.1.2 Trabajo en Equipo

Tabla 2. Dimensión X2: El trabajo en equipo en los trabajadores de las empresas seleccionadas

TRABAJO EN EQUIPO		S	CS	PV	N	Total
6. La solución de los problemas suscitados en el restaurante: ¿Se solucionan en equipos de trabajo?	N	00	00	04	16	20
	%	00	00	20	80	100
7. La administración del restaurante: ¿Asigna incentivos para promover la formación de equipos de trabajo?	N	00	00	00	20	20
	%	00	00	00	100	100
8. La selección de los trabajadores, se hace sobre el criterio de trabajará en equipo?	N	00	00	02	18	20
	%	00	00	10	90	100

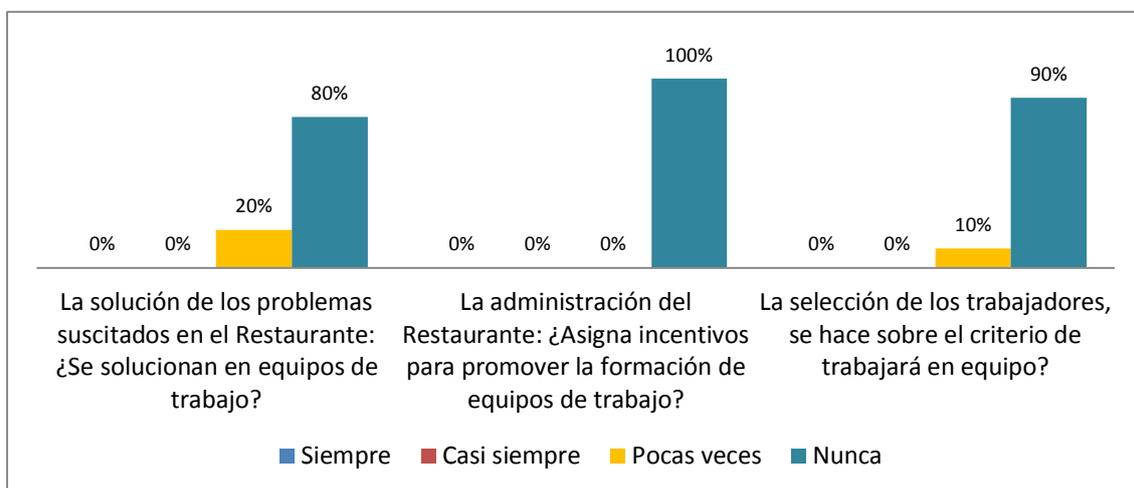
Fuente: Encuesta aplicada por el tesista.

En la tabla 2 se aprecia los resultados sobre el trabajo en equipo por parte de los trabajadores de los restaurantes seleccionados para el estudio, el 80% de encuestados indicaron que los problemas suscitados en el restaurante nunca se solucionan en equipos de trabajo, el 100% de los trabajadores manifestaron que la administración del restaurante nunca asigna incentivos para promover la formación de equipos de trabajo, y el 90% nunca se hace la selección de trabajadores en base al criterio de trabajo en equipo. Los resultados ponen de manifiesto fuertes limitaciones para el trabajo en equipo, por lo que es urgente y necesario revertir esta problemática para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes de los restaurantes en estudio.

Los resultados sobre el trabajo en equipo es corroborado con la afirmación de Mooney, *"la organización es la forma de toda asociación humana para la realización de un fin común. La técnica de la organización puede ser descrita como la técnica de correlacionar actividades específicas o funciones en un todo coordinado"* (ubicado en grupo5tp-blogspot.bom/2012/04/teoría-de-la-organización.html). Esta afirmación es de vital importancia para generar trabajo en equipo (correlacionar actividades específicas o funciones en un todo coordinado); *por lo que las empresas de servicio de restaurantes en la ciudad de Cajamarca deben plantearse como objetivo fundamental la mejora*

permanente de su competitividad (Aragón y Sánchez, 1999). En la actualidad, ser competitivo es vital para la supervivencia de cualquier empresa; para ello es necesario promover de manera permanente el trabajo en equipo.

Figura 2: El trabajo en equipo en los trabajadores de las empresas seleccionadas



Fuente: Tabla 2.

Nuevamente encontramos deficiencias en la gestión de recursos humanos en la dimensión de trabajo en equipo, los resultados son claros: los problemas suscitados en el restaurante nunca se solucionan en equipos de trabajo (80 %), la contrapartida sería un trabajo individualizado; la administración de los restaurantes nunca asignan incentivos para la formación del trabajo en equipos (100 %) y un 90 % de selección de los trabajadores se realiza sin tener en cuenta que su trabajo debe realizarlo en equipos de trabajo.

En el terreno de los recursos humanos en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas, somos conocedores de que, aunque es evidente la importancia que tiene la gestión de los recursos humanos para las pequeñas y medianas empresas, son limitadas las investigaciones que se han realizado centrándose en el área de la dirección de recursos humanos en las PYME; lo que justifica aún más el estudio realizado.

4.1.1.3 La Motivación en los Trabajadores

Tabla 3. Dimensión X3: La motivación en los trabajadores de las empresas seleccionadas

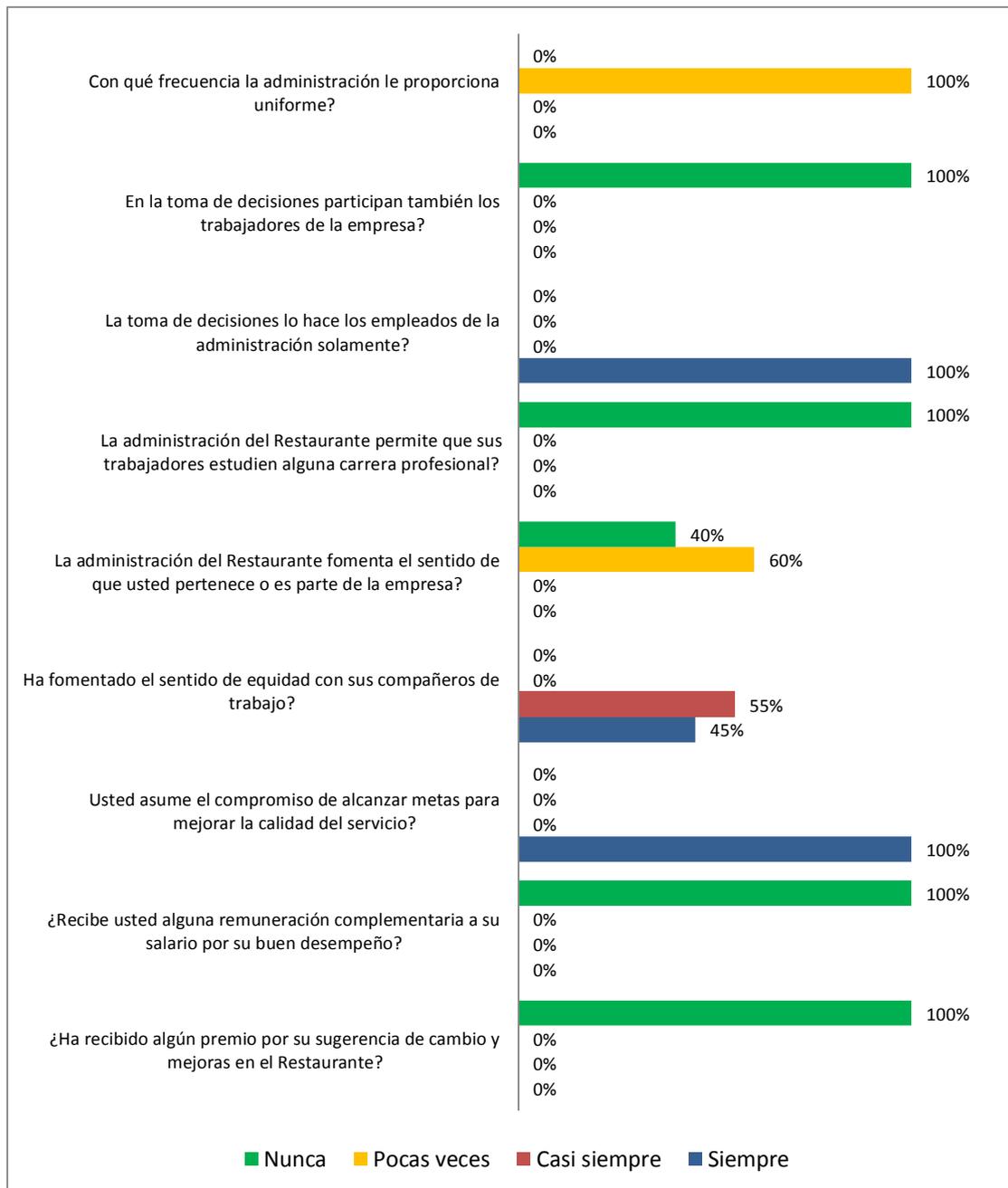
MOTIVACIÓN		S	CS	PV	N	Total
9. ¿Ha recibido algún premio por su sugerencia de cambio y mejoras en el restaurante?	N	00	00	00	20	20
	%	00	00	00	100	100
10. ¿Recibe usted alguna remuneración complementaria a su salario por su buen desempeño?	N	00	00	00	20	20
	%	00	00	00	100	100
11. Usted asume el compromiso de alcanzar metas para mejorar la calidad del servicio?	N	20	00	00	00	20
	%	100	00	00	00	100
12. Ha fomentado el sentido de equidad con sus compañeros de trabajo?	N	09	11	00	00	20
	%	45	55	00	00	100
13. La administración del restaurante fomenta el sentido de que usted pertenece o es parte de la empresa?	N	00	00	12	08	20
	%	00	00	60	40	100
14. La administración del restaurante permite que sus trabajadores estudien alguna carrera profesional?	N	00	00	00	20	20
	%	00	00	00	100	100
15. La toma de decisiones lo hace los empleados de la administración solamente?	N	20	00	00	00	20
	%	100	00	00	00	100
16. En la toma de decisiones participan también los trabajadores de la empresa?	N	00	00	00	20	20
	%	00	00	00	100	100
17. Con qué frecuencia la administración le proporciona uniforme?	N	00	00	20	00	20
	%	00	00	100	00	100

Fuente: Encuesta aplicada por el tesista.

En la tabla 3 sobre la dimensión de la motivación que tienen los trabajadores de los restaurantes involucrados en el estudio se evidencia que, el 100% nunca ha recibido algún premio por su sugerencia de cambio y de mejoras, el 100% nunca recibe alguna remuneración complementaria a su salario por su buen desempeño, el 100% pocas veces o nunca dice que la administración del restaurante fomenta el sentido de pertenecer a la empresa, el 100% dice que la administración del restaurante nunca permite que sus trabajadores estudien alguna carrera profesional, el 100% sostiene que la toma de decisiones siempre lo hace la administración, sin tener en cuenta a los trabajadores, y el 100% pocas veces la administración de la empresa le proporciona uniforme.

Como contrapartida, pareciera una contradicción, pero no es así: el 100 % de los trabajadores por mutuo propio siempre asumen compromisos para mejorar la calidad del servicio, el 45% de ellos siempre han fomentado el sentido de equidad con sus compañeros de trabajo.

Figura 3: La motivación en los trabajadores de las empresas seleccionadas



Fuente: Tabla 3.

Elton Mayo es el representante de la Teoría humanista (1932), asume una perspectiva conductista sobre el enfoque en las relaciones humanas. Se basa en la organización informal, aquella que subyace por fuera de la organización formal. Fue el primero en considerar al trabajador como un hombre social, por lo que sus aportes se relacionan con el estudio de la organización como grupos de personas, la delegación plena de la autoridad, la autonomía del trabajador, la importancia del contenido del cargo, las recompensas y sanciones sociales, el nivel de producción depende de la integración social. Los incentivos principales del trabajador son sociales y simbólicos. Los resultados son la eficiencia óptima.

"<http://www.losrecursoshumanos.com/organizacion-formal-e-informal>

Por su parte Abraham Maslow representante de la Teoría del comportamiento (1950), desarrolló esta teoría desde una perspectiva conductista (ubicado en <http://www.losrecursoshumanos.com/organización-formal-e-inforal>), afirma que el concepto de organización se basa en relaciones interpersonales. La concepción del hombre como un ser individual y social. Los aportes de la teoría del comportamiento han permitido denominarla como la teoría de Maslow de las necesidades humanas. Utiliza una pirámide de necesidades que el hombre va satisfaciendo a medida que cumple metas. Los incentivos tienen que ver con la pirámide de necesidades, y busca al empleado satisfecho.

La contribución a la visión de Malow destaca la relación entre los comportamientos y las estrategias; entre las características de la organización y las prácticas de gestión y, por último, entre la estrategia, los comportamientos y los resultados. Sin embargo olvida un elemento esencial que influye en los comportamientos individuales, y es que en múltiples ocasiones éstos responden a ciertas presiones institucionales y no sólo competitivas.

Teoría neoclásica (1954) elaborada por Peter Drucker bajo una perspectiva metodológica. Considera a la organización formal y a la informal. Para Drucker la

organización es un sistema social con objetivos por alcanzar de manera racional. Los aportes de esta teoría es que le asigna alta jerarquía a los conceptos clásicos de estructura (<http://www.losrecursoshumanos.com/responsabilidad-y-autoridad-en-la-organizacion>). Además incorpora otros enfoques teóricos como la dinámica de grupos, la organización informal, la comunicación interpersonal y la apertura hacia una dirección democrática. Los objetivos organizacionales son la integración entre objetivos individuales de los trabajadores con los objetivos organizacionales.

Se observa de manera generalizada en todas las teorías desarrolladas sobre las relaciones humanas, la importancia del trabajador para las organizaciones grandes, medianas y pequeñas. La forma de tratamiento de los empresarios, administradores y jefes de personal, deben traducirse –si no todas- por lo menos la mayoría en motivación para elevar la productividad de los trabajadores y por ende el beneficio de las organizaciones, pero ello debe necesariamente ir acompañado de ciertos incentivos adecuados a la naturaleza de las acciones y actividades de cada trabajador.

Los resultados presentados en la tabla 3, confirman nuevamente las deficiencias en la gestión de recursos humanos por parte de la administración de los restaurantes, manifestadas en sus respectivos indicadores: 100 % de trabajadores no han recibido algún premio por sugerencias de cambios y mejoras del restaurante, no existe salarios complementarios por desempeño (100 %), la administración, pocas veces (60 %) promueve el sentido de identidad hacia la empresa por parte de sus trabajadores; la toma de decisiones es patrimonio de la administración y un 100 % manifiestan que pocas veces reciben uniformes por parte de la administración de los restaurantes.

4.1.2 Variable: Productividad de las empresas seleccionadas

4.1.2.1 Dimensión Y1: Calidad del Servicio

Tabla 4. Dimensión Y1: La calidad del servicio que brindan las empresas seleccionadas

CALIDAD DEL SERVICIO		MB	B	R	D	Total
1. ¿Cómo calificaría usted la capacidad de respuesta de los trabajadores del Restaurante?	N	00	10	40	00	50
	%	00	20	80	00	100
2. ¿Cómo calificaría usted sobre la calidad de atención de los trabajadores del Restaurante?	N	00	15	35	00	50
	%	00	30	70	00	100
3. ¿Cómo calificaría usted la calidad de la limpieza en el Restaurante?	N	00	10	25	15	50
	%	00	20	50	30	100
4. Según su criterio, la calidad de la comunicación con el personal del Restaurantes es:	N	05	15	20	10	50
	%	10	30	40	20	100
5. La accesibilidad al Restaurante que está visitando es:	N	35	15	00	00	50
	%	70	30	00	00	100
6. La amabilidad al ingresar al local del restaurante es:	N	00	20	25	05	50
	%	00	40	50	10	100
7. La amabilidad que ofrece el personal del restaurante es:	N	00	20	30	00	50
	%	00	40	60	00	100
		S	CS	PV	N	Total
8. Usted visita a este Restaurante	N	20	25	05	00	50
	%	40	50	10	00	100
9. Ha hecho reclamaciones por el servicio del restaurante	N	00	00	30	20	50
	%	00	00	60	40	100
		Demasiado	Mucho	Poco	Nada	Total
10. ¿Cómo calificaría el tiempo de espera del servicio que usted recibe en el restaurante?	N	02	30	18	00	50
	%	04	60	36	00	100

Fuente: Encuesta aplicada por el tesista.

En la tabla 4 se presentan los datos sobre la variable productividad de las empresas seleccionadas y la dimensión calidad de servicios que brindan a sus clientes; el 80% califica como regular a la capacidad de respuesta de los trabajadores, el 70 % califica a la calidad de atención de los trabajadores como regular, el 80% califica a la calidad de limpieza como regular y deficiente, el 60% califica la calidad de

comunicación con el personal del restaurante como regular y deficiente (solamente un 30 % dicen que la comunicación es buena), el 100% califica la accesibilidad al restaurante de buena o muy buena, ello debido a su ubicación estratégica, el 50% dice que la amabilidad que se ofrece en el restaurante es regular, el 90% de comensales manifestaron que siempre o casi siempre visitan a los restaurantes considerados en la muestra, el 60 % hizo reclamaciones por el servicio, aunque pocas veces pero ya es una manifestación de que algo está fallando en la calidad del servicio y 60% manifestaron que se genera mucho tiempo de espera para ser atendido en los restaurantes.

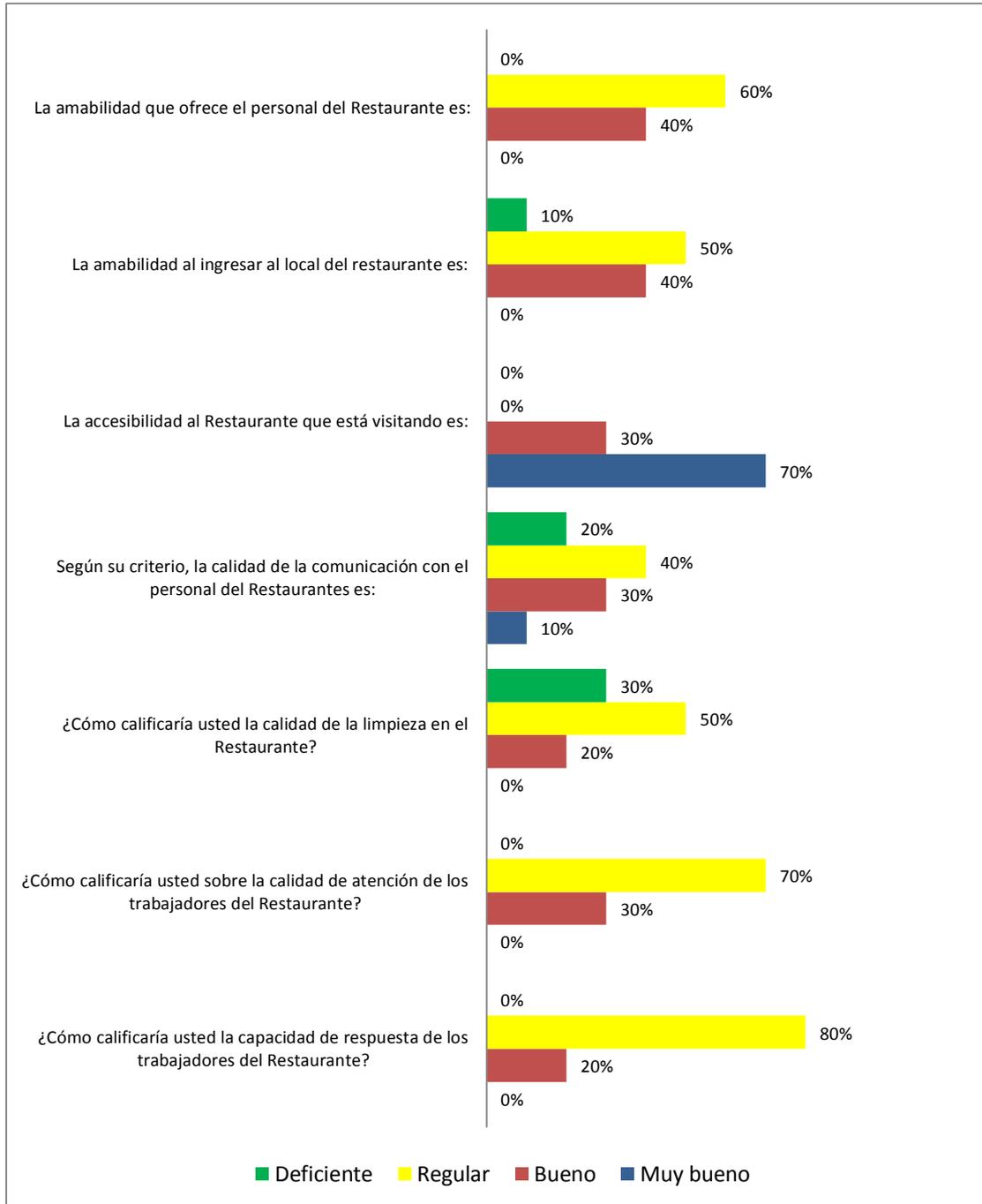
Los resultados sobre la calidad del servicio que brindan los restaurantes seleccionados para el estudio, es corroborado por Chiavenatto, I. (1999). Teoría Z (Ouchi) quien afirma: *La productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología. La mayor productividad se consigue a través de una visión cooperativa asociada a la confianza. Cuando el factor trabajo, sea intelectual, directivo, o del tipo que sea, se involucra, libre y decididamente, en la organización, los resultados de la empresa cambian.*

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Por otro lado, esta teoría busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa. La teoría z se basa en tres principios fundamentales: Confianza, tención a las relaciones humanas y las elaciones sociales estrechas. [...] la

acelerada evolución en los servicios y su impacto en la sociedad actual ha originado un gran interés por su mejora e innovación constante (Arzola y Mejías, 2007, citado por Martínez, 2013: 86).

Figura 4: La calidad del servicio que brindan las empresas seleccionadas



Fuente: Tabla 4.

Por otra parte -dice la autora- *destaca el hecho que los clientes tienden a llevar la incertidumbre al proceso de producción de servicios (Ojasalo, 2003), lo cual puede perjudicar su productividad; debido a que los clientes son frecuentemente participantes activos en la producción del servicio (Jaaskelaine y Lonqvist, 2009). En consecuencia, el cliente tiene un impacto (positivo o negativo) en la productividad. En este sentido, los clientes son una fuente importante de información, innovación y creatividad (Kaski, Ojasalo y Toivola, 2011), es por esto que las organizaciones, y en especial las PYME, necesitan prácticas, métodos y herramientas que requieran un pequeño esfuerzo, fácil aplicabilidad y sencillez para un profundo conocimiento del cliente, y de esta manera captar el proceso de interacción cliente-proveedor, que permita la integración de los factores externos y dar así el impulso esencial para aumentar la productividad.* (pp. 86-87).

Los resultados presentados en la tabla 4 sobre la productividad medida a través de la calidad del servicio nos indican que: la calidad del servicio en las empresas seleccionadas, su ubica en un nivel regular y bueno.

Algunos autores coinciden en afirmar que en las empresas de servicio no se puede separar la calidad del servicio de la productividad, ya que los cambios en los sistemas y en los recursos de producción afectan la calidad de los servicios percibida por los clientes, ocasionando la insatisfacción de los mismos, y que en última instancia afectan las ventas y la rentabilidad de la empresa.

La productividad de las organizaciones es una manifestación de la calidad del servicio que se brinda en ellas, dejarán satisfechos o insatisfechos a los clientes que recurren a sus ambientes de atención. La percepción captada por el trabajador hacia el cliente es básico para un servicio de calidad; sin embargo, cualquier cliente debe ser tratado con amabilidad, discreción, transparencia, justicia, limpieza, comunicación oportuna y efectiva cuyos mensajes deben ser la más auténticos

posible; sólo así se logrará la fidelización del cliente en el servicio que ofertan las micro y pequeñas empresas del servicio de restaurantes.

4.1.2.2 Dimensión Y2: Satisfacción del cliente

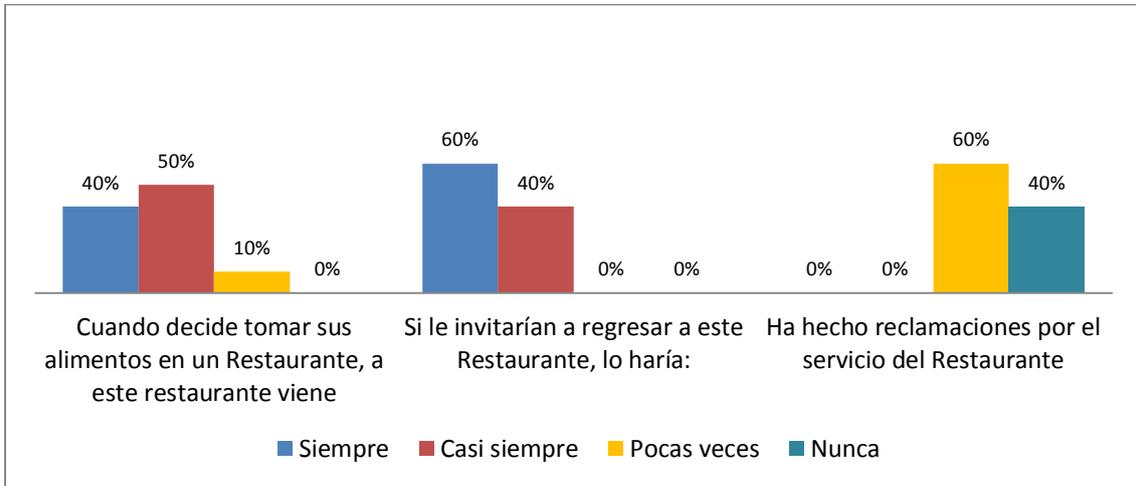
Tabla 5. Dimensión Y2: La satisfacción del cliente de las empresas seleccionadas

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		S	CS	PV	N	Total
11. Cuando decide tomar sus alimentos en un Restaurante, a este restaurante viene	N	20	25	05	00	50
	%	40	50	10	00	100
12. Si le invitarían a regresar a este Restaurante, lo haría:	N	30	20	00	00	50
	%	60	40	00	00	100
13. Ha hecho reclamaciones por el servicio del Restaurante	N	00	00	30	20	50
	%	00	00	60	40	100
		MS	S	PS	I	Total
14. Por la calidad del servicio del restaurante está usted	N	00	20	30	00	50
	%	00	40	60	00	100
15. ¿Cómo calificaría el tiempo medio de espera del servicio que usted recibe en el Restaurante?	N	12	10	28	00	50
	%	24	20	56	00	100
16. Indique su nivel de satisfacción por la calidad de los platos servidos en el Restaurante?	N	22	26	02	00	50
	%	44	52	04	00	100
17. Si tendría que calificar los precios de los alimentos que se venden en el restaurante, diría que está:	N	08	12	28	02	50
	%	16	24	56	04	100

Fuente: Encuesta aplicada por el tesista.

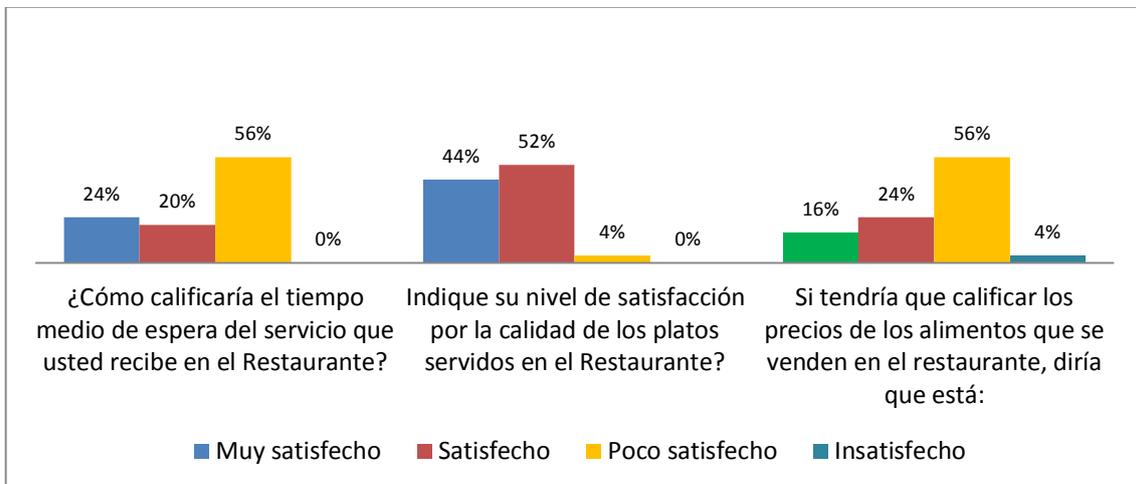
Los datos de la tabla 5 presenta los resultados sobre la satisfacción del cliente acerca de los servicios que brindan los restaurantes seleccionados para el estudio; el 90% de clientes, siempre o casi siempre asisten a consumir sus alimentos en los restaurantes indicados; el 100% regresaría siempre o casi siempre; el 60% ha reclamado pocas veces y el 40 % nunca hizo reclamos; el 60% de clientes se siente poco satisfecho de la calidad de servicio que brinda del restaurante; el 56 % está poco satisfecho acerca del tiempo medio de espera del servicio; el 96% se siente satisfecho y muy satisfecho con la calidad de los platos servidos; y el 60% califica de poco satisfecho o insatisfecho con los precios de los alimentos que se venden en los restaurantes.

Figura 5: La satisfacción del cliente de las empresas seleccionadas



Fuente: Tabla 5.

Figura 5 (complemento): La satisfacción del cliente de las empresas seleccionadas



Fuente: Tabla 5.

Una definición del concepto de "Satisfacción del cliente" es posible encontrarla en la norma *ISO 9000:2005 "Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario"*, que la define como la "*percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos*", aclarando además un aspecto muy importante sobre las quejas de los clientes: su existencia es un claro indicador de una baja satisfacción, pero su ausencia no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente, ya que también podría estar indicando que son inadecuados los métodos de comunicación entre el cliente y la empresa, o que las quejas se realizan pero no se registran adecuadamente, o que simplemente el cliente insatisfecho, en silencio, cambia de proveedor.

También resulta aceptable definir a la satisfacción del cliente, como el resultado de la comparación que de forma inevitable se realiza entre las expectativas previas del cliente puestas en los productos y/o servicios y en los procesos e imagen de la empresa, con respecto al valor percibido al finalizar la relación comercial.

Al considerar seriamente cualquiera de las dos definiciones, surge con nitidez la importancia fundamental que tiene para una organización conocer la opinión de sus clientes, lo que le permitirá posteriormente establecer acciones de mejora en la organización.

Finalmente, la tabla 5 indica que los clientes han hechos reclamaciones en un 60 %, si bien en cierto lo han hecho pocas veces, pero la existencia de este indicador permite afirmar que existe una baja satisfacción del cliente; el 60 % de cliente están poco satisfechos por la calidad del servicio en el restaurante; 56 % está poco satisfecho con el tiempo promedio de espera y un 56 % está poco satisfecho con los precios de los platos servidos.

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Las hipótesis auxiliares o hipótesis de trabajo han sido confirmadas con los siguientes resultados:

H1: Existe deficiencias en la gestión de recursos humanos en las empresas del sector servicios de restaurantes en la ciudad de Cajamarca.

Los resultados de la tabla 1 indican que los trabajadores en gran mayoría (60 %) nunca reciben entrenamiento por cuenta de la administración del restaurante, el 100 de ellos nunca fue retribuido con algún incentivo por su entrenamiento y capacitación por cuenta propia, el 100 % de trabajadores manifestaron que administración pocas veces le permite ampliar su conocimiento en las tareas propias de su trabajo. En consecuencia, se puede afirmar que existen deficiencias en la gestión de los recursos humanos en el aspecto de la formación de los mismos.

En la tabla 2 nuevamente encontramos deficiencias en la gestión de recursos humanos en la dimensión de trabajo en equipo, los resultados son claros: los problemas suscitados en el restaurante nunca se solucionan en equipos de trabajo (80 %), la contrapartida sería un trabajo individualizado; la administración de los restaurantes nunca asignan incentivos para la formación del trabajo en equipos (100 %) y un 90 % de selección de los trabajadores se realiza sin tener en cuenta que su trabajo debe realizarlo en equipos de trabajo.

Los resultados presentados en la tabla 3, confirman nuevamente las deficiencias en la gestión de recursos humanos por parte de la administración de los restaurantes, manifestadas en sus respectivos indicadores: 100 % de trabajadores no han recibido algún premio por sugerencias de cambios y mejoras del restaurante, no existe salarios complementarios por desempeño (100 %), la administración, pocas veces (60 %) promueve el sentido de identidad hacia la empresa por parte de sus trabajadores; la toma

de decisiones es patrimonio de la administración y un 100 % manifiestan que pocas veces reciben uniformes por parte de la administración de los restaurantes.

H2: Una deficiente gestión de recursos humanos conlleva a una deficiente calidad del servicio ofertada por las empresas del sector servicios de restaurantes de la ciudad de Cajamarca.

Como consecuencia lógica de la confirmación de H1 y los resultados presentados en la tabla 4 sobre la productividad medida a través de la calidad del servicio indican que: la calidad del servicio en las empresas seleccionadas se ubica en un nivel de regular y deficiente en un mayor porcentaje y en casi todos los indicadores considerados en la dimensión correspondiente. Por lo tanto, se confirma H2.

H3: Una deficiente calidad del servicio en las empresas de servicio de restaurantes de la ciudad de Cajamarca, genera un bajo nivel de satisfacción del cliente.

La tabla 5 indica que los clientes han hecho reclamaciones en un 60 %, si bien en cierto lo han hecho pocas veces, pero la existencia de este indicador permite afirmar que existe una baja satisfacción del cliente; el 60 % de cliente están poco satisfechos por la calidad del servicio en el restaurante; 56 % está poco satisfecho con el tiempo promedio de espera y un 56 % está poco satisfecho con los precios de los platos servidos. En consecuencia, H3 queda confirmada.

CONTRASTACIÓN DE LA HIPOTESIS GENERAL:

“La gestión de recursos humanos en el sector servicio de restaurantes en la ciudad de Cajamarca está caracterizada por la formación de recursos humanos, el trabajo en equipo y la motivación; y tiene influencia directa en la productividad de las empresas del mismo sector por la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes”.

Consecuencia lógica: Si existe deficiencia en la gestión de recursos humanos en las empresas de servicio de restaurante en la ciudad de Cajamarca, habrá deficiencia en la calidad del servicio ofertado a sus clientes, y si existe deficiencia en la calidad del servicio ofertado habrá baja satisfacción en los clientes. Por lo tanto: La hipótesis general ha sido contrastada en toda su dimensión.

CONCLUSIONES

1. Existe deficiencia en la gestión de recursos humanos en las empresas de servicio de restaurantes seleccionados para el estudio en la ciudad de Cajamarca tanto en las dimensiones de formación, trabajo en equipo y motivación.
2. La deficiente calidad del servicio brindado por las empresas de servicio de restaurantes seleccionados en la ciudad de Cajamarca, es consecuencia lógica de una deficiente gestión de recursos humanos; en promedio: 50 % bueno y 50 % regular (Ver tabla 4).
3. La satisfacción de los clientes de las empresas de servicio de restaurantes seleccionados para el estudio en la ciudad de Cajamarca, es consecuencia lógica de una deficiente calidad del servicio (Ver tabla 5).
4. Se confirma que, la relación entre la gestión de los recursos humanos de las empresas de servicio de restaurante seleccionados para el estudio en la ciudad de Cajamarca y su productividad medida a través de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente es directa.

SUGERENCIAS

A los empresarios de los restaurantes involucrados en el estudio se sugiere solicitar de manera urgente a sus administradores/gerentes la elaboración, sustentación e implementación de Planes de Negocios con objetivos expresos orientados a mejorar sustancialmente la gestión de los recursos humanos para mejorar la calidad del servicio que ofertan y con ello mejorar la satisfacción de sus clientes. Ello tendrá una consecuencia lógica en el aspecto económico – financiero: Elevar sus tasas de utilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, Claudia en *El capital humano*. Ubicado en <http://www.zonaeconomica.com/Definición/competitividad>.

Alfaro et. al.(2008) en (www.cesa.edu.co/.../36.La-Productividad-como-Factor-de-competitividad-de-las-Pym)

Castillo, A. *Temas de Derecho Tributario y Contabilidad*. En INICIO

Colom, Sarramona y Vázquez, 1994 en *El capital humano y la empresa*. Ubicado en https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/94070/11capital9_biblio.pdf

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*-Quinta edición. Argentina: Editorial Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I (2002). *Gestión del talento Humano*. Argentina: Mac Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Argentina: Editorial McGraw-Hill.

Fernández Alles, María de la Luz, Valle Cabrera, Ramón (1998). *El Enfoque Neo institucional Como Marco Teórico Explicativo De La Gestión De Recursos Humanos*. (Disponible en www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v04/043093.pdf).

Fernández Ortiz, Rubén, Castresana Ruiz-Carrillo, José Ignacio, Fernández Losa, Nicolás (2006). *Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad*. Tesis doctoral. Universidad de La Rioja-España. Departamento de Economía y Empresa. (www.redalyc.org/pdf/2743/274320225004.pdf).

Fernández, R. et. al. (Uicabile en bibliotecadigital.eco.uba.ar/download/tesis/1501_1186_RuttyMG.pdf)

Flores Konja, Alejandro (2004). Tesis: *Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Disponible en cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/380).

García, Francisco A. (1996). *Manual Teórico-Práctico de Administración de la Producción*. ULA-Mérida. Trabajo de Ascenso.

Hernández Sampieri, R. et.al.(2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Herrera Duran (2011) www.eumed.net/libros-gratis/2014/1423/teorias.htm

Ledesma y Hugo Fernández, en *La gestión de recursos humanos en las Pymes: Sus funciones estratégicas y operativas*. Ubicado en fhu.unse.edu.ar/carreras/rcifra/cifra4.html).

Martínez, Roxana (2013). *Relación entre calidad y productividad en las PYMEs del sector servicios*. (Disponible en valuehunterperu.blogspot.com/2009/12/productividad-en-las-mypes.htm) y (Ubicado en www.eumed.net/libros-gratis/2014/1423/teorias.htm)

Martínez (2013) en *Paradigmas de la investigación* ubicada en www.Pics.mx/wp-content.../2013/10/7_Paradigmas_de_investigacion_2013_pdf.

Morales Gutiérrez, 2002) (ubicado en www.eumed.net/libros-gratis/2014/1423/teorias.htm

Ortiz (2002) en *Problema de investigación y fundamentos*. Ubicado en www.ugr.es/~batanero/pages/ARTICULOS/tesisjj.PDF

Romero Fernández, Pedro Miguel, Sánchez Gardey, Gonzalo (2008). *Factores determinantes de la gestión de los Recursos Humanos en las Pyme*. Tesis doctoral en gestión de recursos humanos. Universidad de Cádiz. Departamento de Organización de Empresas. (Disponible en www.uca.es/recursos/doc/Unidades/Area...PDI/.../587706711_2962017103534.pdf).

Rutty, María Gabriela. *Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos*. Tesis Doctoral. Universidad de Buenos Aires-Argentina. Facultad de Ciencias Económicas. (Disponible en bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1186_RuttyMG.pdf).

Según Souto Anido (2013) www.eumed.net/libros-gratis/2014/1423/teorias.htm

Van Dalen y Meyer (1991): *Metodología de la investigación*. México: Mc-Graw-Hill.

Velásquez, A. y Nérida Rey (1999). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.

PÁGINAS WEB

Principales teorías administrativas: Enfoques y representantes (*Ubicado en www.losrecursoshumanos.com › Artículos*)

Consideraciones teóricas sobre la Gestión de Recursos Humanos (Ubicado en www.eumed.net/libros-gratis/2014/1423/teorias.htm)

<http://www.promonegocios.net/empresa>

www.camcajamarca.com.pe/

www.perupymes.com/modules/news/

www.promonegocios.net/empresa

www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad

<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-el-996-empresas-el-pais-son-pxmicro-pequenas-y-medianas-546824.as> Publicado: 11/3/2015

organización formal, así como la organización informal

autoridad y responsabilidad

(World Economic Forum Porter, 2004, p. 30, 31, 37 y 50) en ([www.cesa.edu.co/.../36.La-](http://www.cesa.edu.co/.../36.La-Productividad-como-Factor-de-competitividad-de-las-Pym..)

[Productividad-como-Factor-de-competitividad-de-las-Pym..](http://www.cesa.edu.co/.../36.La-Productividad-como-Factor-de-competitividad-de-las-Pym..)).

APÉNDICE

APÉNDICE 01

**CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES DEL RESTAURANTE
(Gestión de Recursos Humanos)**

FINALIDAD: La presente encuesta tiene por finalidad determinar la GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS en el Restaurante que usted trabaja; le rogamos la mayor objetividad posible en sus respuestas, cuya validación (calificación) debe hacerse en concordancia con la escala que se indican a continuación:

ALTERNATIVAS:

Siempre (S) Casi siempre (CS) Pocas veces (PV) Nunca (N)

VARIABLE X: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PYME				
	S	CS	PV	N
DX1: FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
1. ¿Ha recibido entrenamiento por cuenta de la administración del Restaurante?				
2. ¿Ha recibido algún incentivo por su capacitación y entrenamiento propio?				
3. Su trabajo: ¿Le ha permitido desarrollar competencias, habilidades y destrezas en relación con las que usted tenía?				
4. La administración del Restaurante: ¿Le permite ampliar su conocimiento en las tareas que le toca desempeñar?				
5. La administración del Restaurante: ¿Se preocupa por capacitar a su personal para solucionar algunos problemas en su trabajo?				
DX2: TRABAJO EN EQUIPO				
6. La solución de los problemas suscitados en el Restaurante: ¿Se solucionan en equipos de trabajo?				
7. La administración del Restaurante: ¿Asigna incentivos para promover la formación de equipos de trabajo?				
8. La selección de los trabajadores, se hace sobre el criterio de trabajará en equipo?				
DX3: MOTIVACIÓN				
9. ¿Ha recibido algún premio por su sugerencia de cambio y mejoras en el Restaurante?				
10. ¿Recibe usted alguna remuneración complementaria a su salario por su buen desempeño?				
11. Usted asume el compromiso de alcanzar metas para mejorar la calidad del servicio?				
12. Ha fomentado el sentido de equidad con sus compañeros de trabajo?				
13. La administración del Restaurante fomenta el sentido de que usted pertenece o es parte de la empresa?				
14. La administración del Restaurante permite que sus trabajadores estudien alguna carrera profesional?				
15. La toma de decisiones lo hace los empleados de la administración solamente?				
16. En la toma de decisiones participan también los trabajadores de la empresa?				
17. Con qué frecuencia la administración le proporciona uniforme?				

APÉNDICE 02

CUESTIONARIO PARA LOS CLIENTES DEL RESTAURANTE (Productividad de las PYME)

FINALIDAD: La presente encuesta tiene por finalidad determinar la PRODUCTIVIDAD del Restaurante que usted está visitando; le rogamos la mayor objetividad posible en sus respuestas, cuya validación (calificación) debe hacerse en concordancia con las escalas que se indican a continuación:

ALTERNATIVAS:

Muy bueno (MB) Bueno (B) Regular (R) Deficiente (D)

Siempre (S) Casi siempre (CS) Pocas veces (PV) Nunca o nada (N)

Muy satisfecho (MS) Satisfecho (S) Poco satisfecho (PS) Insatisfecho (I)

VARIABLE Y: PRODUCTIVIDAD DE LAS PYME				
	MB	B	R	D
DY1: CALIDAD DEL SERVICIO				
1. ¿Cómo calificaría usted la capacidad de respuesta de los trabajadores del Restaurante?				
2. ¿Cómo calificaría usted sobre la calidad de atención de los trabajadores del Restaurante?				
3. ¿Cómo calificaría usted la calidad de la limpieza en el Restaurante?				
4. Según su criterio, la calidad de la comunicación con el personal del Restaurantes es:				
5. La accesibilidad al Restaurante que está visitando es:				
6. La amabilidad al ingresar al local del restaurante es:				
7. La amabilidad que ofrece el personal del Restaurante es:				
8. Usted visita a este Restaurante	S	CS	PV	N
9. Ha hecho reclamaciones por el servicio del Restaurante	S	CS	PV	N
10. ¿Cómo calificaría el tiempo de espera del servicio que usted recibe en el Restaurante?	Demasiado	Mucho	Poco	Nada
DY2: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE				
11. Cuando decide tomar sus alimentos en un Restaurante, a este restaurante viene				
12. Si le invitarían a regresar a este Restaurante, lo haría:				
13. Ha hecho reclamaciones por el servicio del Restaurante				
14. Por la calidad del servicio del restaurante está usted	MS	S	PS	Insatis.
15. ¿Cómo calificaría el tiempo medio de espera del servicio que usted recibe en el Restaurante?				
16. Indique su nivel de satisfacción por la calidad de los platos servidos en el Restaurante?				
17. Si tendría que calificar los precios de los alimentos que se venden en el restaurante, diría que está:				