

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Ingeniería Comercial



**LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DEL
RESTAURANT CAMPESTRE EL PATRONCITO,
CALANA, 2015**

TESIS

PRESENTADA POR

PLATERO SAIRA, Blanca Mónica

TACNA – PERÚ

2015

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia por el inmenso apoyo brindado en el proceso de realización de mi tesis

DEDICATORIA

A Dios,
por el regalo tan grande y maravilloso que es la vida.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág
AGRADECIMIENTO	i
DEDICATORIA	ii
INDICE DE CONTENIDOS	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1.- DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
1.2.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2.1.-Problema Principal	3
1.2.2.-Problemas Secundarios	3
1.3.- JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	4
1.3.1.-Justificación	4
1.3.2.-Importancia	6
1.4.- ALCANCES Y LIMITACIONES	7
1.4.1.-Alcances	7
1.4.2.-Limitaciones	7
1.5.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.5.1.- Objetivo General	8
1.5.2.- Objetivos Específicos	8
1.6.- HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.6.1.- Hipótesis General	9
1.6.2.- Hipótesis Específicas	9

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.- ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	10
2.1.1. Antecedentes de la Gestión de Recursos Humanos	10
2.1.2. Antecedentes de la Productividad	13
2.2.- BASE TEÓRICA GESTION DE RECURSOS HUMANOS	16
2.2.1. Gestión de Recursos Humanos	16
2.2.1.1. Definiciones básicas de Gestión de recursos humanos	16
2.2.1.2. Políticas de Recursos Humanos	20
2.2.1.3. Carácter multivariado de la gestión de RRHH	26
2.2.1.4. Carácter situacional de la gestión de recursos humanos	29
2.2.1.5. Objetivos de la gestión de recursos humanos	30
2.3.- BASE TEÓRICA DE PRODUCTIVIDAD	33
2.3.1. Definiciones básicas de Productividad	33
2.3.1.1. Variables de Productividad	36
2.3.1.2. Modelos de productividad en las empresas	50
2.4.- DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	56

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN	66
3.2.- DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	66
3.3.- AMBITO DE ESTUDIO	67
3.4.- POBLACIÓN Y MUESTRA	67
3.4.1.- Población	67
3.4.2.- Muestra	68
3.5.- VARIABLES E INDICADORES	69
3.5.1.- Identificación de Variable Independiente	69
3.5.2.- Identificación de Variable Dependiente	70

3.6.- TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	71
3.7.- TÉCNICAS DE ANALISIS DE DATOS	71

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.- CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS	72
4.1.1. APLICACIÓN DE COEFICIENTE DE ALPHA DE CRHOMBACH	73
4.1.2. RELACIÓN VARIABLE INDICADORES	75
4.1.3. ESCALA DE VALORACIÓN DE VARIABLES	76
4.2.- ANÁLISIS ESTADÍSTICOS SOBRE GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y PRODUCTIVIDAD	78
4.2.1.- Análisis por Indicador	78
4.2.1.1. Análisis General	85
4.2.2.- Resultado de Variable Productividad	87
4.2.2.1. Análisis por Indicador	87
4.2.2.2. Análisis General de Productividad	98
4.3.- VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	101
4.3.1.- Verificación de Hipótesis Específica	101
4.3.1.1. Verificación de la Primera Hipótesis Específica	101
4.3.1.2. Verificación de la Segunda Hipótesis Específica	103
4.3.1.- Verificación de Hipótesis General	106
CONCLUSIONES	108
SUGERENCIAS	110
BIBLIOGRAFÍA	111
ANEXOS	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: PEA del Restaurant Campestre “El Patroncito”	68
Tabla N° 2: Variable independiente de gestión de recursos humanos	69
Tabla N° 3: Variable dependiente de productividad	70
Tabla N° 4: Escala de Alpha de Cronbach	72
Tabla N° 5: Alpha de Cronbach: Gestión de Recursos Humanos	73
Tabla N° 6: Alpha de Cronbach: Productividad	74
Tabla N° 7: Variable independiente: Gestión de Recursos Humanos	75
Tabla N° 8: Variable dependiente: Productividad	76
Tabla N° 9: Escala de Valoración para la Gestión de RRHH	77
Tabla N° 10: Escala de Valoración para la Variable Productividad	77
Tabla N° 11: Indicador 01: Políticas De Integración De RRHH	78
Tabla N° 12: Indicador 02: Políticas de Organización de RRHH	79
Tabla N° 13: Indicador 03: Políticas de Retención de los RRHH	80
Tabla N° 14: Indicador 04: Políticas de Desarrollo de los RRHH	82
Tabla N° 15: Indicador 05: Políticas de herramientas de gestión	83
Tabla N° 16: Variable Gestión de Recursos Humanos	85
Tabla N° 17: Indicador 01: Cantidad y Calidad del Trabajo Realizado	87
Tabla N° 18: Indicador 02: Tiempo de Trabajo	88
Tabla N° 19: Indicador 03: Tecnología	89
Tabla N° 20: Indicador 04: Capacitación y Tecnología	91
Tabla N° 21: Indicador 05: Planificación y Organización del Trabajo	92
Tabla N° 22: Indicador 06: Creatividad para el Trabajo	93
Tabla N° 23: Indicador 07: Políticas y Metodología del Trabajo	95
Tabla N° 24: Indicador 08: Responsabilidad y Compromiso	96
Tabla N° 25: Indicador 09: Especialización en el Trabajo	97
Tabla N° 26: Análisis General de Productividad	98
Tabla N° 27: Pruebas de Chi - Cuadrado	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01: Algunas Técnicas de Administración de Recursos Humanos y su Vinculación con los Ambientes Interno y Externo	27
Gráfico N° 02: Técnicas de la Administración de Recursos Humanos Aplacadas a las Personas Directa o Indirectamente por Medio de los Puestos Desempeñados o de los Planes Globales o Específicos	28
Gráfico N° 03: Nivel de Gestión de Recursos Humanos	86
Gráfico N° 04: Niveles de Productividad de los Colaboradores	101

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar el grado de influencia de la gestión de recursos humanos en la productividad de los colaboradores del restaurant campestre El Patroncito del distrito de Calana.

El estudio partió de la hipótesis; que la gestión de recursos humanos influye en la productividad de los colaboradores del restaurant campestre “El Patroncito” del distrito de Calana.

Para el trabajo de campo, se trabajó con una muestra del 100 % de la población laboral que representan 30 colaboradores del restaurant campestre “El Patroncito” del distrito de Calana, a quienes se les aplicó una encuesta.

Como conclusión general del estudio se encontró que la gestión de recursos humanos incide significativamente en la productividad de los colaboradores del restaurant campestre “El Patroncito”.

El estudio realizado servirá de base para que otros investigadores universitarios y no universitarios continúen profundizando el tema, como fundamento de propuestas para una eficiente gestión de recursos humanos que contribuya a la productividad de los colaboradores del restaurant campestre “El Patroncito”.

ABSTRACT

The present study had as objective to determine the degree of influence of the human resources management in the collaborative productivity of country restaurant “El Patroncito” of the district of Calana.

The study left from the hypothesis that human resources management influences in the collaborative productivity of country restaurant “El Patroncito” of the district of Calana.

For the field work, it have worked with a sample of 90 % of labor force that represent 30 collaborators of country restaurant “El Patroncito” of the district of Calana, to those who a questionnaire was applied.

As general conclusion of the study were found that human resources management has significant influences in the collaborative productivity of country restaurant “El Patroncito”.

The study has made it, will serve basic so that other university investigators and nonuniversity continue deepening the subject, like foundation of proposals for an human resources efficient management that contribute to collaborative productivity of country restaurant “El Patroncito”.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objeto estudiar el grado de gestión de los recursos humanos y la productividad de los colaboradores del Restaurant “El Patroncito”. Dado que los recursos humanos, el cual está catalogando a la persona como un instrumento, y lo que realmente debería considerarse es que un colaborador es el principal capital, porque posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda la organización.

Es muy importante gestionar de manera adecuada los recursos humanos y tomar las decisiones adecuadas, llevando a cabo las siguientes acciones como: reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos y eficaces. Por una mejora continua tanto de la organización como de los mismos colaboradores, es decir una retroalimentación.

La clave para conseguir que una organización pueda crecer y aumentar su rentabilidad es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, la investigación, la innovación, y una gestión adecuada del talento humano en el Restaurant recreacional “El Patroncito” del distrito de Calana.

CAPÍTULO I

PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En el restaurant campestre se nota que el personal se encuentra desmotivado por la rigidez de sus supervisores y con poco poder en la toma de decisiones durante sus labores cotidianas e insatisfechas por los bajos salarios como indicador más resaltante, se sienten desatendidos por sus superiores (según entrevistas cara a cara), los pagos a los trabajadores son impuntuales especialmente a los trabajadores que laboran de manera eventual, situación similar se presenta en el área de cocina donde los insumos y herramientas no se les alcanza oportunamente para poder preparar los platos que demandan los clientes externos, en el área de bodega los mismos trabajadores preparan de manera artesanal el pisco y vino sin considerar las condiciones mínimas de salubridad, cabe destacar que durante los fines de semana; falta personal en las áreas de carnicería, cocina y atención a los comensales, generando estrés y conflictos internos entre los trabajadores por falta de planificación de los directivos del restaurant campestre, esto se refleja en la baja productividad de los

trabajadores y como consecuencia se genera un inadecuado servicio hacia los clientes externos.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para establecer las estrategias de la Gestión de recursos humanos cuya aplicación eleva la producción de los trabajadores, mejora las condiciones de trabajo, eleva los niveles de calidad y satisfacción del personal que labora en el restaurant campestre “El Patroncito”, es necesario responder de manera global a la siguiente interrogante:

1.2.1. Problema principal

¿Cuál es el grado de influencia de la gestión de recursos humanos en la productividad de los colaboradores del restaurant campestre “El Patroncito” del distrito de Calana?

1.2.2. Problemas Secundarios

A. ¿Cuál es el nivel de gestión de recursos humanos que presentan los colaboradores del restaurant campestre “El Patroncito” del distrito de Calana?

B. ¿Cuál es el nivel de productividad que presentan los colaboradores del restaurant campestre “El Patroncito” del distrito de Calana?

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.3.1. JUSTIFICACIÓN

Esta propuesta de investigación busca obtener conocimiento de la gestión de los recursos humanos y así poder reconocer cuales han sido sus falencias y como ha afectado o como hubiese favorecido en la productividad de los colaboradores del Restaurante “El Patroncito”.

Se justifica porque está orientada a brindar conocimiento a otras empresas dedicadas al mismo rubro, dado que podrán reconocer la influencia y la importancia que tiene llevar una gestión del talento humano adecuado y la productividad de los colaboradores dentro de la empresa.

Es de mucho interés la gestión de los recursos humanos para las empresas, porque se evidencia que esta filosofía de gestión puede elevar la satisfacción en el trabajo y el compromiso del personal con los resultados de la organización y en especial la relacionada con la atención ofrecida a los clientes externos.

Explorar las razones de la baja productividad de los colaboradores conllevará a probables alternativas de solución de uno de los mayores problemas que tiene el restaurant campestre “El Patroncito”. Además los resultados de esta investigación pueden servir de referencia a futuras investigaciones sobre esta problemática.

La investigación que se sigue permitirá establecer en qué medida la productividad es afectado por ciertos factores, difícil de controlarlos en su totalidad, pero que resulta ventajoso saber si alguno juega mejor o peor papel frente a otro. La gestión de los recursos humanos es uno de los factores que conviene saber ¿en qué medida influye en la productividad?, para ello se dispone de la teoría propuesta por Chiavenato (2007), es necesario contar con un personal altamente capacitado para enfrentar los retos que a diario se

presentan. Las organizaciones tienen que asumir el desafío de diseñar estrategias de servicio a los colaboradores, como condición para lograr una ventaja competitiva en el giro de restaurantes ubicados en el distrito de Calana.

1.3.2. IMPORTANCIA

La presente investigación es importante porque contribuirá en la dinámica del restaurant, hay que tener en cuenta la integración del personal de una empresa, no se han desarrollado de forma convenientemente los sistemas de comunicación interna existentes, siendo estos los verdaderos elementos integradores que componen una empresa, siendo deficitario el trabajo en gestión de recursos humanos, después de realizar la investigación se generarán acciones para la mejora de la productividad de los trabajadores en el restaurant campestre “El Patroncito”.

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1. ALCANCES

La investigación se hará a los colaboradores (mozos, cocineros, ayudantes y personal administrativos) que laboran en el restaurant “El Patroncito”, la cual nos proporcionará información acerca de cómo impacta la gestión de los recursos humanos en su productividad.

1.4.2. LIMITACIONES

En cuanto a las limitaciones, se considera el hecho de que algunos colaboradores no se encuentren al momento de realizar el diligenciamiento de los enunciados de la encuesta lo cual no permitirá poder determinar la influencia de la gestión de los recursos humanos en la productividad de los colaboradores.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivo General

Determinar el grado de influencia de la gestión de recursos humanos en la productividad de los colaboradores del restaurant campestre El Patroncito del distrito de Calana.

1.5.2. Objetivos Específicos

- A. Establecer el nivel de gestión de recursos humanos que presentan los colaboradores del restaurant campestre “El Patroncito” del distrito de Calana.

- B. Determinar el grado de productividad que presentan los colaboradores del restaurant campestre “El Patroncito” del distrito de Calana.

1.6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. Hipótesis general

La calidad de gestión de recursos humanos influye en la productividad de los colaboradores del restaurant campestre “El Patroncito” del distrito de Calana.

1.6.2. Hipótesis específicas

- A. El nivel de calidad de gestión de recursos humanos que presentan los colaboradores del restaurant campestre “El Patroncito” del distrito de Calana, es moderada.

- B. El grado de productividad que presentan los colaboradores del restaurant campestre El Patroncito del distrito de Calana, es moderada.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Al hacer la revisión de estudios de investigación en la gestión de recursos humanos y la productividad, se encontraron similares trabajos al presente los cuales se emplea las mismas variables pero en distintas instituciones. Sin embargo existen algunos de los cuales vale la pena dar cuenta por la relación que guardan con el tema de estudio. Se han encontrado los siguientes trabajos de investigación:

2.1.1. Antecedentes de la Gestión de Recursos Humanos

- Entre las investigaciones existentes sobre la gestión de Recursos Humanos podemos citar a la de A. Broggi (2010), "Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración". La presente investigación tuvo como objetivo principal; diseñar una metodología aplicable a la gestión de los Recursos Humanos, con el fin de brindar una alternativa

eficaz aplicable a la generación de un tablero de comando. Las conclusiones que se obtuvieron fueron que los Recursos Humanos están tomando cada día un papel más importante en el crecimiento de las empresas. Actualmente, los avances tecnológicos son utilizados por todas las empresas, los activos productivos así como las materias primas son accesibles a todas por igual, la diferencia principal la establece la gente, que es lo único que no debe ser canjeable.

- El principal objetivo de una empresa es optimizar la rentabilidad, pero lo más importante, es encontrar la manera de lograrlo. Está por demás decir que el modo de hacerlo es incrementando las ventas o disminuyendo los costos, pero hay que destacar que los que logran aumentar las ventas mediante una buena campaña de marketing, mejorando el producto (mejora continua), ofreciendo un producto innovador, etc. son los Recursos Humanos. Los empleados harán la diferencia en las empresas, influyendo en la satisfacción de los clientes, optimizando los procesos internos, tomando las decisiones correctas de inversión, lo cual es fundamental para que la empresa crezca.
- En conclusión, para las empresas de servicios que se encuentra en etapa de maduración, la

decisión de optar por analizar y gestionar a los Recursos Humanos ayudará a comprender la situación de estos, a tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento y aumentar la fidelización de los talentos, preparándolos para cubrir puestos claves, ya sea por necesidad de reemplazos o por ampliación de estructura para intentar un nuevo crecimiento de la empresa y así volver nuevamente a la fase del ciclo de vida de crecimiento.

- **El desarrollo la tesis denominada “La administración de recursos humanos y sus influencia en el desempeño laboral en Senati Tacna – Propuesta de un modelo de gestión del talento humano estratégico”, presentada por Mamani (2011), donde se aprecian los siguientes objetivos y conclusiones.**

La presente investigación tuvo por objetivo principal la administración de recursos humanos influye en el desempeño laboral de SENATI Tacna. La investigación fue de tipo descriptiva y el diseño de investigación fue experimental. Las conclusiones que se obtuvieron fueron que se ha comprobado que a través de las fuentes primarias y secundarias propuestas en este trabajo que la

administración de recursos humanos influye en el desempeño laboral dentro del servicio nacional de adiestramiento de trabajo industrial SENATI Tacna.

- **El desarrollo la tesis denominada “Calidad Total y Políticas de Recursos Humanos en el Sector Hotelero de Cataluña”, presentada por E. Galeana (2004), donde se aprecian los siguientes objetivos y conclusiones.**
- La presente investigación tuvo por objetivo principal Esta investigación pretende conocer cómo ha influido el nuevo modelo de gestión denominado de la Calidad Total en el sector de la hostelería, y dentro de él, el segmento hotelero. Para ello, tenemos como referencia la existencia en la actualidad de modelos de aseguramiento de calidad para hostelería. Las conclusiones que se obtuvieron fueron que Hemos verificado la hipótesis principal de que no se produce una correspondencia total entre los principios de Gestión de la Calidad Total y las prácticas habituales de recursos humanos en las empresas hoteleras.
- No se ha transferido, por tanto, al trabajador la gestión de su puesto de trabajo, sino que se han transformado los métodos de control del proceso de trabajo. De este modo, la teoría de la transformación que considera que hay que poner

a trabajar a los recursos humanos de una organización esperando que los propios trabajadores den la bienvenida a las iniciativas de calidad con sentido de confianza y compromiso, no es que no se cumpla para el caso de los empleados o trabajadores, sino que tampoco entre los propios directivos.

2.1.2. Antecedentes de Productividad

- **En México, José Salazar; Julio Guerrero, Yadira Machado y Rubén Canedo (2011); en su investigación, “Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral”, resalta que el clima y la cultura organizacional constituyen dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral. El clima organizacional es un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura. La socialización de la cultura y del conocimiento en una organización es una premisa fundamental de su éxito en tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas.**

- **En México, H. Aguirre (2014), en su tesis “planeación estratégica y productividad laboral” (estudio realizado en hotel del campo, Quetzaltenango)**”, teniendo como conclusiones; Se determinó que la planeación estratégica influye en la productividad laboral porque prevé las acciones correctivas que deben aplicarse al personal administrativo y colaboradores para proporcionarles herramientas que ayuden a direccionar los procesos para el logro del incremento de la producción del servicio hotelero.

Se comprobó que el personal administrativo y operativo, si son productivos en las diferentes áreas de trabajo lo que genera motivación en los colaboradores, no así en el conocimiento que se debe tener acerca planeación estratégica para desarrollar a cabalidad sus funciones laborales.

En España, Benavides, C. (2012), en su Tesis Doctoral “Calidad y Productividad en el sector hotelero Andaluz”,

El estudio de la productividad en los establecimientos hoteleros está justificado dada la importancia de estas empresas en el sector turístico y, por tanto, en el conjunto de la economía. Puesto que la productividad es una variable

clave para garantizar la supervivencia de cualquier empresa a largo plazo, la identificación de aquellos factores relevantes para incrementar la productividad en este primer eslabón de la cadena, resulta de vital importancia para el futuro del sector y de parte importante de la economía andaluza. Del estudio se concluyó que el concepto tradicional y generalmente aceptado de productividad no es directamente aplicable a las actividades de servicios, dadas las dificultades de definición y medición que entrañan las características distintivas de los servicios. La actividad hotelera es un tipo de servicio caracterizado por una elevada presencia de dichos rasgos distintivos, por lo que requiere un cambio de enfoque.

2.2. BASE TEÓRICA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.2.1. Gestión de recursos humanos

2.2.1.1. Definiciones básicas de Gestión de recursos humanos

Para Gomez (2006), considera que la Gestión de Recurso Humano impulsa una nueva cultura de administración del personal, ya que incorpora un

modelo estratégico para la gestión de recursos humanos. Para ello se deben crear mecanismos de profesionalización que engloben todos los niveles de la organización, así como la promoción de sistemas transparentes de reclutamiento, selección, promoción y formación de los colaboradores que estén de acuerdo con su desempeño. Además, las remuneraciones tienen que establecerse con base en habilidades, experiencia y el perfil del colaborador.

Al momento de establecer una política de recursos humanos se deben tomar en cuenta elementos culturales, de valores y creencias, con la finalidad de lograr los objetivos planteados.

Para Chiavenato (2007), en su libro administración de recursos humanos nos dice que es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación y evaluación.

Para De Cenzo y Robbins (2006), define la administración de recursos humanos como el proceso que se lleva a cabo para lograr eficazmente los objetivos de la organización con y por medio de las personas. Para lograr su objetivo, la administración normalmente necesita coordinar varios elementos vitales que se llamarán funciones.

Para asegurar que el personal apropiado esté disponible para cumplir un conjunto de requerimientos durante la planeación estratégica, los gerentes de recursos humanos se ocupan de la planeación de recursos humanos.

Para Vera (2011), define la administración de personal en la administración pública a las funciones planificadas que se ejecutan al: seleccionar, contratar, formar y capacitar, emplear y retener a los servidores públicos, el objeto básico que persigue la función de recursos humanos es alinear las políticas de RRHH con las estrategias

de la organización, lo que permitirá la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de RRHH está compuesta por secciones tales como: Convocatoria, selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia dependiendo del tipo de organización, donde la función de RRHH es fundamental, pudiendo existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades pero que pueden tener algunas vinculaciones con el desarrollo de los procesos internos, aspectos tales como administración de personal, manejo de las relaciones internas o externas, etc..

Para Tovalino (2011), se refiere al capital humano como la riqueza individual de la persona, a sus conocimientos y capacidades, a sus actitudes, valores, motivaciones e intereses, a su rol en la actividad social de la organización. No debe simplificarse, trabajando y midiendo el impacto financiero de los “conocimientos, habilidades y

destrezas” que se consideran competencias claves o críticas que la organización necesita para alcanzar los resultados propuestos.

La administración del capital humano, se refiere a los aspectos internos de la organización, así como a los aspectos externos o ambientales de la misma. Algunas de las técnicas de la administración de recursos humanos, se aplican directamente a las personas que constituyen los sujetos de su aplicación. Otras por otro lado, se aplican indirectamente a las personas, ya sea por medio de los puestos que desempeñan, mediante los planes o por programas globales o específicos.

2.2.1.2. Políticas de Recursos Humanos

Las políticas recursos humanos, regularmente, se encargan de cuidar a cada uno de los subsistemas que tiene la administración del área de recursos humanos.

Si hay algo que toda organización debe tener en cuenta es que siempre deberá estar

orientada a impulsar el potencial y la mejora del desempeño de sus trabajadores. Para ello, es necesario que exista una constante motivación hacia sus colaboradores, y que la organización se esfuerce por ofrecer el mejor ambiente de trabajo para ellos, como por ejemplo, satisfacer sus expectativas, necesidades personales y profesionales.

Es importante saber que no todas las políticas de recursos humanos son similares entre si, debido a que cada organización basara sus políticas de acuerdo a la filosofía, misión, visión y las necesidades que cada una de ellas tengan; sin embargo, hay algunos aspectos que se deberán tener en cuenta al querer implantar una política de recursos humanos en cualquier tipo de organización.

Chiavenato en su libro “Administración de Recursos” refiriéndose a la política de recursos humanos más adecuado a su filosofía y a sus necesidades, indica que estas deben abarcar qué

objetivos tiene la organización respecto a los aspectos principales:

a) Políticas de integración de recursos humanos

- Donde reclutar, en qué condiciones y como reclutar, los recursos humanos necesarios para la organización.
- Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
- Como socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia.

b) Políticas de organización de recursos humanos

- Como determinar los requisitos básicos del personal, para el desempeño de las tareas y

obligaciones del universo de puestos de la organización.

- Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidad futuras dentro de la organización.
- Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

c) Políticas de retención de los recursos humanos

- Criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.
- Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de

prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.

- Como mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.

- Criterios relativos a las condiciones físicas y ambientales de higiene y seguridad que rodean en el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

- Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal

d) Políticas de desarrollo de los recursos humanos

- Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de

trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de las organizaciones.

- Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazo, que tengan en cuenta la continuación realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes.

e) Herramientas de gestión de los recursos humanos

Todos los sistemas, aplicaciones, controles, soluciones de cálculo, metodología, etc. que ayudan a la gestión de una empresa con las herramientas para el registro de datos, control, mejora de procesos, consolidación de datos y toma de decisiones.

2.2.1.3. Carácter multivariado de la gestión de recursos humanos.

Al hablar de la gestión de recursos humanos, nos estaremos refiriéndose al área más interdisciplinaria y multivariada de toda organización, puesto que comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc.

Los asuntos tratados por la gestión de recursos humanos se refieren tanto a aspectos internos de la organización, tales como el enfoque introvertido de la gestión de recursos humanos; como aspectos externos o ambientales, que forman parte del enfoque extrvertido de la gestión humanos, para ello, podremos observar el cuadro a continuación que nos da una idea de las técnicas utilizadas en el ambiente interno y en el ambiente externo de la organización.

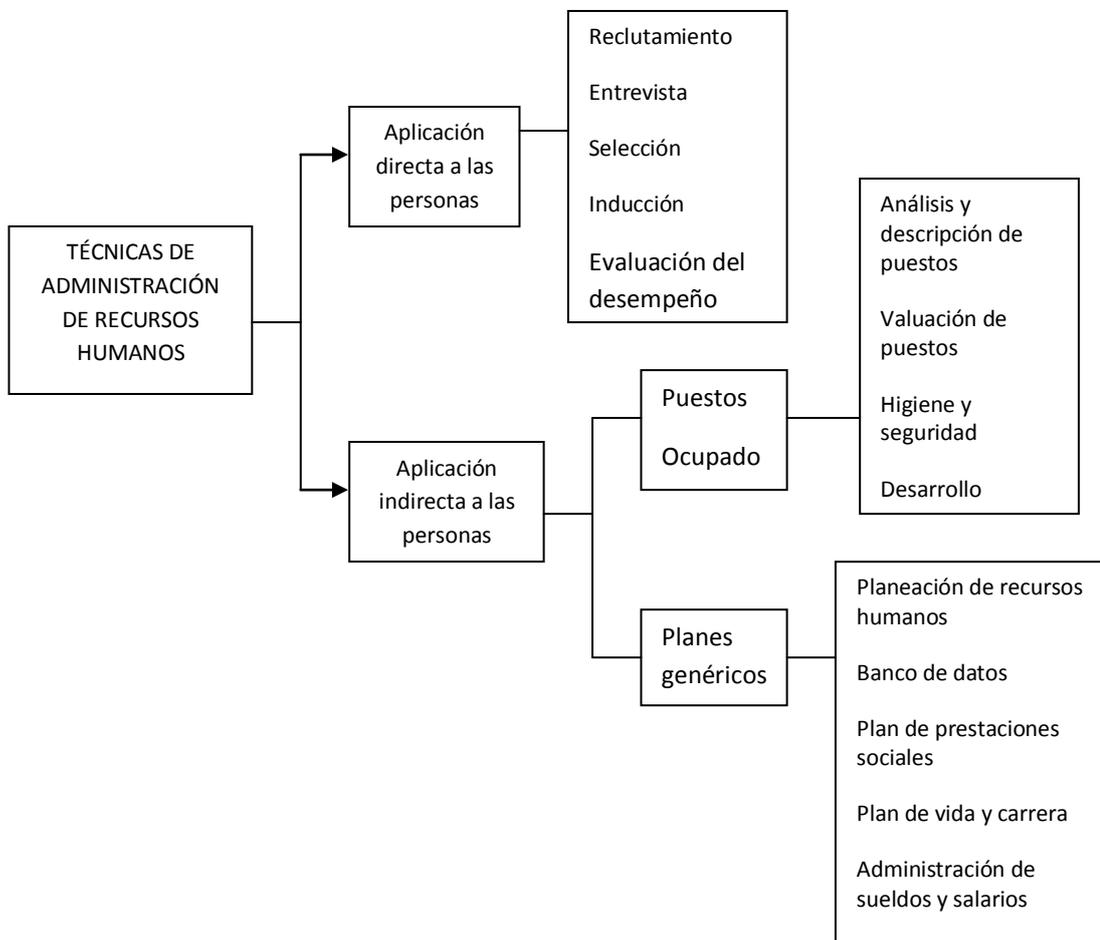
Gráfico N° 1
ALGUNAS TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Y SU VINCULACIÓN CON LOS AMBIENTES INTERNO Y EXTERNO

Técnicas Utilizadas en el ambiente externo	Técnicas Utilizadas en el ambiente interno
Estudio del mercado de trabajo	Análisis y descripción de puestos
Reclutamiento y selección	Valuación de puestos
Investigación de salarios y prestaciones	Capacitación
Relaciones con entidades de formación profesional	Evaluación del desempeño
Legislación laboral	Plan de vida y carrera
etc.,	Plan de prestaciones sociales
	Política salarial
	Higiene y seguridad
	etc.

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. Octava edición, 2007. McGraw-hill/interamericano Ediciones, Sa . De VC. P 112

Algunas de las técnicas de la gestión de los recursos humanos se aplican directamente a las personas que constituyen los sujetos de su aplicación. Otras, como las que encontramos en el cuadro siguiente, se aplican indirectamente a las personas, ya sea, por medio de los puestos que estas personas desempeñan en la organización, mediante los planes, programas globales o específicos.

Gráfico N° 2
TÉCNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
APLICADAS A LAS PERSONAS DIRECTA O INDIRECTAMENTE POR
MEDIO DE LOS PUESTOS DESEMPEÑADOS O DE LOS PLANES
GLOBALES O ESPECÍFICOS



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones.* Octava edición, 2007. McGraw-hill/interamericano Ediciones, Sa . De VC. P 113

2.2.1.4. Carácter situacional de la gestión de recursos humanos

Como es ya conocido, para la gestión de recursos humanos, hasta el momento no existen leyes o principios establecidos; es por ello que esta, dependerá mucho de la situación organizacional, del ambiente, la tecnología, empleada en la organización, las políticas, y directrices vigentes, la filosofía administrativa, y en general, dependerá de la concepción que se pueda tener o manejar dentro de la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la cantidad y calidad del capital humano disponibles.

Se puede hablar del carácter situacional de la gestión de recursos humanos, por las técnicas altamente flexibles y adaptable, sujetas a un desarrollo dinámico; todo esto debido a que, un mismo esquema de gestión de recursos humanos exitoso utilizado en una organización en una época determinada podrá no tener éxito en ella, sin

embargo, en otra época, al utilizar el mismo esquema, los resultados serían completamente diferentes; todo esto, debido a que las cosas cambian con el tiempo, las necesidades se modifican y por lo tanto, la administración de los recursos humanos deberá tener en consideraciones el cambio constante que se presenta en las organizaciones, en sus ambientes y en el entorno coyuntural en que se encuentren. Debe tenerse en cuenta al hablar de gestión de recursos humanos, nos referimos a un medio podremos utilizar para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas y habilidades (capital humano), lo que permitirá poder tener condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales.

2.2.1.5. Objetivos de la gestión de recursos humanos

El capital humano de toda organización, constituye el principal activo de la empresa, es por ello que existe la necesidad de que las empresas sean más consistentes de sus trabajadores y les presten más

atención. La administración de recursos humanos es la función que permite la colaboración eficaz del capital humano, a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales de cada colaborador.

Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es por ello que, siempre será mejor tratarlas como fuente de éxito.

Los objetivos de la administración de recursos humanos son múltiples; ante lo cual, este debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización. El principal objetivo en toda organización es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social. Los objetivos de la gestión de recursos humanos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

a) Corporativos: el objetivo principal de toda organización de recursos humanos será ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión, y con esto contribuir al éxito de la empresa u organización. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas de manera correcta, pues se imponían métodos y reglas a los colaboradores para conseguir la eficiencia; ahora más bien, existe una preocupación por alcanzar y resultados.

b) Funcionales: es importante en toda organización, mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización.

c) Sociales: dentro de los objetivos de la gestión de recursos humanos, será la capacidad que se tenga para mantener políticas y comportamientos socialmente responsables. Las personas no deben ser discriminados y sus derechos básicos deben estar garantizados, quienes son los encargados de velar por ellos dentro de la organización son los miembros del área de recursos humanos.

d) Personales: el departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que unas de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

2.3. BASES TEÓRICAS DE PRODUCTIVIDAD

2.3.1. Definiciones básicas de Productividad

Productividad es el cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción. De esta forma es posible hablar de la productividad del capital, de la inversión o de la materia prima según si lo que se produjo se toma en cuenta respecto al capital, a la inversión o a la cantidad de materia prima, etc. (Dumanth, 1994).

Productividad es el resultado de la relación entre los insumos invertidos y los productos obtenidos. (Rodríguez, 1999).

Productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar inteligentemente los recursos disponibles. (Rodríguez, 1999).

Villalobos (1994), define la productividad en términos de la capacidad o actitud de un medio para la producción de bienes. Considera que un análisis de la productividad en el sector educativo es complicado porque el proceso de producción y transmisión de conocimientos es más complejo que el producir bienes materiales. Los conceptos técnicos: producción, medios de producción, producto, productividad y eficiencia presentan serias limitaciones de aplicación en el proceso de producción educativa, puesto que el producto final obtenido no sólo se refleja en el número de egresados, sino también en los aportes de los centros educativos a la sociedad en el área de la investigación y extensión y en otras actividades administrativas que realizan los miembros

del personal académico. Además, los medios de producción de conocimiento pueden alcanzar amplias dimensiones de análisis, ya que en la formación de un individuo pueden establecerse diversas combinaciones de recursos - humanos, materiales, equipos, tecnología, infraestructura- para generar un producto final socialmente diferenciado, sin considerar la presencia de otros factores que pudieran incidir en la formación integral de la persona - núcleo familiar, grupo de amigos, partidos políticos, ingreso- que escapan de la educación formal. Todo esto daría lugar a lo que se denomina en economía "producción conjunta o compuesta", definida como la obtención de varios productos dentro de un mismo proceso.

Según Ávila (1993), la calidad y la productividad son términos enlazados y aunque la calidad no ha sido definida con precisión, la literatura actual la relaciona con el avance de las instituciones líderes de un país, porque si éstas mejoran, mejora el conglomerado. En materia educativa, la excelencia se lograría cuando la innovación científica y tecnológica sean acordes a la demanda social. Para Ávila, es casi una constante, en los países de Latinoamérica, las deficiencias administrativas de los organismos oficiales

encargados de dirigir la oferta académica. En este sentido, los gerentes educativos se perciben aislados de la realidad social, y no han entendido que su actuación, en términos estadísticos, representa aproximadamente el 85% de los problemas de las organizaciones.

Para Rodríguez (1986), la causa que afecta negativamente la productividad es la acción gerencial. En este sentido, la cantidad de conocimiento y el buen funcionamiento de un departamento no son garantía de una alta productividad, pues los llamados círculos de calidad por Deming sólo suman un 10 % en los resultados obtenidos.

2.3.1.1. Variables de la productividad

La productividad debe medirse en términos de calidad, ya que no tendría sentido hablar de mejorar sus márgenes de productividad si los recursos son de baja calidad. No obstante, al conocer los niveles esperados de productividad, la calidad de gestión contribuye a lograr dichos niveles.

Existen 9 indicadores críticos para el mejoramiento de la productividad.¹

a) Cantidad y calidad del trabajo realizado

En la literatura académica, la medición de la calidad del servicio ha suscitado algunas diferencias de criterio. La principal hace referencia a qué es lo que realmente se está midiendo. En general se encuentran tres tendencias de constructos que se usan para evaluar la calidad del servicio: calidad, satisfacción y valor.

Grönroos (1978), reconoce que la línea que separa las evaluaciones de la calidad de las otras tendencias de evaluación de experiencias de servicio no está muy bien definida.

¹ Sinisterra, Gonzalo; Polanco, Luis "Contabilidad Administrativa"

Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles; solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente (Deming, 1989).

La calidad se refiere, no solo a productos o servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios.

La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, por todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios (Imai, 1998)

Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1991), estas características de los servicios

implican cuatro consecuencias importantes en el estudio de la calidad del servicio:

- La calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la de los bienes.
- La propia naturaleza de los servicios conduce a una mayor variabilidad de su calidad y, consecuentemente, a un riesgo percibido del cliente más alto que en el caso de la mayoría de bienes.
- La valoración (por parte del cliente) de la calidad del servicio tiene lugar mediante una comparación entre expectativas y resultados.
- Las evaluaciones de la calidad hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de los servicios.

b) Tiempo de trabajo realizado

Marx (1946), aclara que el tiempo de trabajo creador de valor no es un concepto

temporal absoluto, es decir, que las cosas no valen simplemente por el tiempo que cada individuo tarda en producirlas, sino por el tiempo de trabajo social promedio vigente en un momento dado y al interior de una determinada sociedad o país, concepto que Marx sintetiza en la expresión: trabajo socialmente necesario y lo define así:

La flexibilidad técnico-organizativa implica altas inversiones en capital humano y muchas veces no va a la par con políticas de formación y de polivalencia. Esto produce cuadros de despido y reducción de salarios al no adaptarse el recurso humano a las nuevas exigencias internas. La flexibilidad del tiempo de trabajo, puede generar incongruencias entre las exigencias de la empresa y las del trabajador, generando posiciones irreconciliables y detrimento de las condiciones de trabajo (horas nocturnas, trabajo fuera del horario normal, requerimiento de horas extras, trabajo los fines de semana, entre otros). Estos dos ejemplos

reflejan situaciones de exclusión y precarización de las condiciones laborales respectivamente. La flexibilidad salarial supone la existencia de sistemas de evaluación de la rentabilidad y la productividad que muchas veces fallan al ser aplicados. También requieren la inclusión de procedimientos de cálculo en el caso de picos bajos en el desempeño de la empresa, que pueden suponer reducciones de los ingresos de los trabajadores. Esto a la larga produce un mayor intervencionismo estatal para asegurar un salario mínimo justo a los trabajadores (Chiavenato, 2007).

c) Tecnología

Las organizaciones experimentan cambios y transformaciones constantes. Durante el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por diferentes etapas que han obligado a modificar las diferentes estructuras y procesos organizacionales, ya sea introduciendo nuevas tecnologías, modificando sus productos o servicios, alterando el comportamiento de las

personas o cambiando sus procesos internos (Chiavenato, 2007)

Actualmente la era de la información se caracteriza por los cambios rápidos, imprescindibles e inesperados. De igual manera, la tecnología ha obligado a las empresas a volverse más competitivas, y también les ha permitido hacerlo. La tecnología está cambiando la índole del trabajo (Dessler, 2001). La tecnología permitió adelantos imprevistos y convirtió al mundo en una aldea global, la tecnología de la información provocó la globalización de la economía (Chiavenato, 2007).

d) Capacitación y aprendizaje

El método de entrenamiento de aprendizaje es una forma de desarrollar las habilidades de los artesanos que históricamente

proviene de un sistema artesanal medieval. Un aprendiz es cualquier principiante, quien por lo general está comprometido mediante un acuerdo legal a desempeñar un puesto determinado o a desplegar una habilidad por un período fijo, para aprender un negocio.

Por su parte George & Snell (2008), definen capacitación como “la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar a los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una

transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

La capacitación permite a la organización contar con personal altamente preparado, elevando la calidad en el trabajo que realiza, y promueve que dicha organización sea cada vez más productiva y competitiva.

e) Planificación u organización del trabajo

La planificación desde el punto de vista de diferentes pioneros de la administración:

Para George Terry (1986), la planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.

Mientras que para Idalberto Chiavenato (2007), la planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa.

Por otro lado David Ewing (2001), la planificación es en gran medida la tarea de hacer que sucedan cosas que de otro modo no sucederían.

f) Creatividad para el trabajo

Para Chiavenato (2007), la creatividad se relaciona con el desarrollo de nuevas ideas; en consecuencia, los gerentes deben crear nuevos ambientes de trabajo que estimulen la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas en las personas.

Para estimular la creatividad en la organización se debe de tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Incentive las sugerencias en la organización.
- Desarrolle grupos de generación de ideas (brainstorming).
- Ponga en marcha talleres de creación o gerencia de conceptos.
- Ponga en marcha centros de creatividad en la organización.
- Desarrolle círculos de calidad y creatividad.
- Implante un mejoramiento continuo e incremento en la innovación.
- Lleve a cabo investigación y desarrollo de ideas con las personas.
- Realice con regularidad sesiones creativas.
- Desarrolle personas que actúen como facilitadores de la creatividad.

g) Políticas y metodología del trabajo

Para Chiavenato (2007), las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Las políticas establecen el código de valores éticos de las organizaciones. A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organizaciones.

Es así que Mondy & Noe (1997), señala: “el diseño de puestos consiste en determinar las actividades específicas que se deben

desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización”.

Mientras que para Chiavenato, (1999): “el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo”.

h) Responsabilidad y compromiso

Para Chiavenato (2007), las organizaciones formales se caracterizan por el hecho de que es la jerarquía la que distribuye la autoridad y también la responsabilidad entre los distintos niveles de la pirámide organizacional, donde la hipótesis básica consiste en que aquellos que están situados “más arriba” son los que tienen mayor autoridad. La autoridad

consiste en la potestad y el derecho de dar órdenes y el poder de exigir obediencia o cumplimiento”.

i) Especialización en el trabajo

Como se desprende de la cita de Adam Smith del apartado anterior, éste consideraba que la eficacia en el trabajo se incrementaba considerablemente cuando los empleados se especializaban. La idea central de la división en tareas y de la especialización es que una organización será más eficiente cuanto mayor sea la división del trabajo en ella.

La especialización se da cuando cada tarea resultante de la división del trabajo es asignada con un carácter permanente a un trabajador o grupo de ellos, de manera que se hacen expertos en dicha tarea o función. La idea de Urwick (en Chiavenato, 1999, pág. 103) acerca de la especialización es que cada persona realice una sola función, y este hecho

será el que determine la división especializada del trabajo. Con la especialización se consiguen los siguientes objetivos:

- Al ser más reducidas y concretas las tareas que los empleados llevan a cabo, el trabajo les resulta más fácil.
- Adquieren experiencia con mayor rapidez puesto que las tareas son repetitivas.
- Facilita la selección de los empleados para un puesto determinado.
- Se crean nuevos puestos de trabajo que resultan de la división en tareas.
- Facilita el control por parte de los mandos.

2.3.1.2. Modelos de productividad en las empresas

a) Modelo de Kendrick-Creamer

- Productividad parcial

La productividad parcial se calcula al dividir la cantidad producida total entre un tipo de insumo

(capital, trabajo, materia prima). Entre las ventajas de utilizar estas medidas está fácil comprensión, obtención y cálculo de los datos. Al combinar el uso de estas medidas con la de productividad total puede indicar áreas de gestión en las que se puede mejorar. Se debe tomar en cuenta que tomar decisiones sobre la única base de indicadores parciales, podría llevar a conclusiones incorrectas. Debido a que los indicadores son parciales no se tiene una explicación general de comportamiento de todos los costos.²

- **Productividad de factor total**

Se conoce como productividad de factor total a la razón resultante de la producción neta y la sumatoria de mano de obra y capital de trabajo. Producción neta, es la producción total menos los servicios y bienes intermedios comprados. Los datos para su cálculo son fácil de obtener ya que estos se encuentran en los registros de la empresa.

² David J. Sumanth “Ingeniería y administración de la productividad”

Si no se incluye el efecto de la materia prima y de los insumos de energía, cuando estos representan un gran porcentaje de los costos, se omitirá información relevante que podría llevar a tomar decisiones erróneas.

- **Productividad total**

Es la razón de la producción neta y la sumatoria de todos los insumos (capital, mano de obra y materia prima). Al tomar todos los datos en cuenta se hará una evaluación global de la empresa. Se hará una relación con los costos de producción, ya que son la fuente de los datos que se usan en las medidas de productividad parcial que puede ser un buen indicador para el administrador de calidad de su gestión. Se pueden tener dificultades para la recolección de los datos ya que todas las medidas en general no llegan a tomar en cuenta los insumos intangibles.

b) Modelo de Craig-Harris

Criticaron el uso indiscriminado de medidas parciales y totales de la productividad, y proponen un modelo de flujo de servicio, los insumos físicos se convierten en pesos que son pagados por el servicio de dichos insumos proporcionan.

Ellos entienden la productividad como una medida de la eficiencia en el proceso de conversión de recursos.

$$Pt = \frac{\text{Producción Total}}{T + C + R + Q} \quad (01)$$

Leyenda:

L= Mano de obra

C=Insumo de capital

R=Refacciones y materia prima

Q=Otros bienes y servicios

c) Modelo de APC (American Productivity Center)

En este modelo favorece una medida que relaciona la rentabilidad con la productividad, y el factor de recuperación del precio.

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Costos}} = \frac{\text{Producción en el período} * \text{Precio de venta}}{\text{Insumos utilizados} * \text{Costos unitarios std.}} \quad (02)$$

Este desglose podemos ampliarlo de la siguiente manera:

$$\text{Productividad en el período} = \frac{\text{Producción en el período}}{\text{Insumos utilizados en el período}} \quad (03)$$

$$\text{Factor de recuperación del precio} = \frac{\text{Precio de venta}}{\text{Costos unitarios std.}} \quad (04)$$

d) Modelo de productividad total

Confiar exclusivamente en medias aisladas de la productividad puede no solo ser un error, sino una práctica riesgosa para los administradores, el confiar exclusivamente un medidas de productividad parcial puede conducirnos a

sobrestimar un factor de consumo, al grado de subestimar otros factores.

El modelo de productividad total es un modelo integrar que está basado en una medida de productividad total, y en cinco medias parciales de productividad. En este modelo se utiliza la producción e insumos términos tangibles, entendiéndose estos, por los elementos directamente medibles.

Las relaciones utilizadas por este método son:

$$\text{Productividad total} = \frac{\text{Productividad tangible total}}{\text{Insumos tangibles totales}} \quad (05)$$

$$\text{PTi} = \text{productividad total del producto} = \frac{\text{Producción tangible i}}{\text{Insumo total tangible i}} \quad (06)$$

$\text{PTij} = \text{Productividad parcial del producto i con respecto al insumo j.}$

$$PT_{ij} = \frac{\text{Producción tangible } i}{\text{Insumo tangible } j} \quad (07)$$

Las productividades parciales utilizadas son:

- Insumo humano
- Insumo de materiales
- Insumo de capital
- Insumo de energía

2.4. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

Los principales conceptos en el trabajo de investigación son los siguientes:

a. **Administración de personal**

Es la división de la administración de empresas que maneja el factor humano de la empresa, con la finalidad de organizar, seleccionar, educar y armonizar la fuerza de trabajo dentro de una organización.

b. **Auditoria**

Una serie de exámenes periódicos o esporádicos cuya finalidad es analizar y evaluar la imagen de la empresa desde distintas perspectivas en un momento determinado

por profesionales independiente de la empresa auditada, dando un diagnóstico de la situación señalando los problemas detectados y proponer planes de mejora, si es necesario. (Sánchez Herrera & Pintado Blanco, 2009).
Cantidad y Calidad del trabajo realizado.

Cantidad de trabajo es que trabaje como una materia económica se expresa en términos de trabajador – horas. Esto implicaría que el trabajador humano es como una máquina que se produzca cierta cantidad de salida en cierto rato, en la práctica, tal definición está sobre simplificada. (Week, shorter work, 2000).

c. Capacidad y aprendizaje

La disponibilidad con que se cuenta para producir la cantidad de tiempo de mano de obra o de maquina necesarios para cubrir el programa.

d. Capacitación laboral

Es la adquisición de saberes y competencias requeridas para obtener, generar o mantener un trabajo digno y para lograr mayores niveles de competitividad y una comprensión clara de los procesos productivos reales.

e. Cargo

Persona que tiene un empleo muy importante.

f. Colaboradores

Según Serna (2000), los colaboradores son todos y cada uno de los colaboradores directos que conforman la cadena interna de los procesos industriales porque unos dependen de otros, total o parcialmente, para hacer su trabajo. Todos están entrelazados y por lo mismo en mayor o menor grado debe contribuir al logro de la visión y la misión institucionales.

g. Compañía

La totalidad de una organización o entidad de negocio, responde de aplicar los requerimientos de la presente norma, incluyendo todo el personal (v.g. directores, ejecutivos, gerencia, supervisores, y el resto del personal, tanto empleado directamente, como contratado, como aquel que represente a la compañía de cualquier otra forma). (Fernández García, 2010).

h. Comunicación de crisis

Son aquellas incidencias con mayor probabilidad de ser la causa de crisis; las que afectan seriamente a la

calidad y seguridad de los productos y servicios; las que pueden provocar daños a terceros; las que implican la participación directa terceros (autoridades, servicios de emergencia, etc.). (Sánchez Herrera & Pintado Blanco, 2009).

i. Consumidor

Alguien que utiliza o compra bienes o servicios. (Fernández García, 2010).

j. Creatividad para el trabajo

Para Chiavenato (2007), la administración de la innovación, tanto de procesos como de productos o servicios, incluye el apoyo intensivo a la invención (acto de descubrir) y la aplicación (acto de usar).

k. Cultura empresarial

Es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. (Murillo, Calderón, & Torres, 2006).

l. Departamento

Es cada una de las partes en que se divide la empresa.

m. Desarrollo sostenible

Desarrollo que satisface las necesidades de presente sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para satisfacer con sus propias necesidades. (Fernández García, 2010).

n. Desempeño

Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo.

o. Esfera de influencia

Extensión en la cual una organización tiene un efecto, tanto dentro como fuera de la organización. (Fernández García, 2010).

p. Especialización en el trabajo

Después de la división del trabajo, cada parte deberá tener una función específica o especializada. “La

especialización del trabajo constituye una manera de aumentar la eficiencia y disminuir los costos de producción (Chiavenato, 2007).

q. Gobierno

Las reglas y prácticas utilizadas en la toma de decisiones y el proceso en el cual las decisiones son implementadas. (Fernández García, 2010).

r. Involucración de partes interesadas

Relación de cooperación mutua y servicial, entre la organización y sus partes interesadas, para conseguir resultados mutuamente aceptables. (Fernández García, 2010).

s. Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización, es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

t. Organización

Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidad, autoridades y relaciones. (Fernández García, 2010).

u. Planificación y organización del trabajo

Es la capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que deben utilizar. (Universidad de Cádiz , 2013).

v. Políticas y metodología del trabajo

Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia.

Para Gómez-Mejía (2000), describe la metodología del trabajo como el diseño de puestos: “proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico”.

w. Principio de responsabilidad social

Leyes generales sobre las reglas adoptadas o declarada como una base para la conducta o práctica, que deberían animar o informar a las formas de decisiones y la conducta de la organización. (Fernández García, 2010).

x. Proveedor

Permite a sus clientes conseguir información específica y de esta manera acelerar el proceso de las transacciones. (Concha & Solikova, 2006).

y. Reclutamiento

Es un conjunto de procedimientos, utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en determinada organización.

z. Relaciones públicas

Es el ver el todo y las partes, con un perfil generalista y polivalente, enfocados en la transversalidad de la comunicación. (Lattuada, 2011).

aa. Responsabilidad social empresarial

Permite generar relaciones de dependencia y de interdependencia ética entre agentes económicos y, así reducir los costos de transacción del sistema económico devolviendo la confianza perdida a los mercados, los agentes económicos y sociales, y a la sociedad en su conjunto. (Galán, Sáenz de Miera, & Calle, 2012).

bb. Responsabilidad y compromiso

Los autores clásicos tenían bien en claro que la autoridad es lo que permite asignar responsabilidad, y que a través de una jerarquía de autoridad, algunas personas pueden mandar a otros que tomen una acción, o dejen de tomar una acción, en la búsqueda de los objetivos de la empresa a través de compromisos con la empresa.

cc. Selección de personal:

Es una actividad de comparación o confrontación de elección de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictivo.

dd. Tecnología

La conjunción del conocimiento humano, los procesos o métodos de producción, o las características funcionales de un producto que lo hace más idóneo para el fin con el que fue concebido o también como la aplicación del conocimiento para lograr un efecto físico por medio de un artefacto, objeto o producto. (Martí Sempere, 2006).

ee. Tiempo de trabajo

Tiempo dedicado a actividades que contribuyen a la producción de bienes y/o servicios durante un período de referencia dado corto y largo plazo. (Glejberman, 2012).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es una investigación básica o pura orientada a conocer las técnicas de la Gestión de recursos humanos y como impactan en la productividad de los trabajadores del restaurant campestre “El Patroncito”.

3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Algunos diseños de investigación utilizan los aspectos más básicos de la investigación, por lo que consideraremos cuatro criterios fundamentales, como son:

De acuerdo con la interferencia del investigador en el estudio:

Observacional

De acuerdo con el periodo que se capta la información: Prospectivo

De acuerdo con la evolución del fenómeno estudiado: Transversal

De acuerdo con el número de poblaciones estudiadas: Descriptivo

Por lo tanto, el diseño de investigación corresponde a un diseño descriptivo prospectivo.

3.3. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizará en el Restaurant Campestre El Patroncito, ubicado en el Distrito de Tacna, Provincia y Departamento de Tacna, en el año 2014, tomando como referencia el directorio de trabajadores de dicho Restaurant Campestre.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

Las unidades de estudio está representado por los trabajadores del Restaurant Campestre “El Patroncito”, respecto al año 2014, cuya población corresponde a la cantidad de 30 trabajadores.

4.1.1. Muestra

Dado que la población objetivo se encuentra concentrada en el Restaurant Campestre “El Patroncito”, y el tiempo y recursos económicos son bajos no se requiere hacer uso de las técnicas de muestreo se tomará al 100% de la población objetivo. De acuerdo a la siguiente distribución.

Tabla N° 1.
PEA del Restaurant Campestre “El Patroncito”

Personal	N°
Cocina	8
Mozos	18
Cajero	04
Total	30

Fuente: Elaboración propia.

3.5. VARIABLES E INDICADORES

3.5.1. Variable Independiente

Tabla Nº 2

Variable independiente de gestión de recursos humanos

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLES	INDICADOR	SUB INDICADOR	TIPO DE PREGUNTA
<p>Gestión de Recursos Humanos</p> <p>Es un área extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones, razón por la cual es contingente y situacional. Depende de la cultura que exista en cada organización, así como de la cultura organizacional que se adopte. (Chiavenato, 2007)</p>	Políticas de integración de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación de mercado de los RRHH. - Reclutamiento. - Selección. - Integración. 	De elección múltiple
	Políticas de organización de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis y descripción del puesto. - Planeación y ubicación de RRHH. - Plan de vida. - Evaluación del desempeño. 	De elección múltiple
	Políticas de retención de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de sueldos y salarios. - Prestaciones sociales. - Higiene y seguridad en el trabajo. - Relaciones laborales. 	De elección múltiple
	Políticas de desarrollo de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación. - Desarrollo de RRHH. - Desarrollo organizacional. 	De elección múltiple
	Herramientas de gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Plan estratégico - Plan de trabajo anual - El MOF 	De elección múltiple

Fuente: Elaboración propia.

3.5.2. Variable dependiente

Tabla N° 3

Variable de productividad

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLES	INDICADOR	SUB INDICADOR	TIPO DE PREGUNTA
PRODUCTIVIDAD Productividad es el cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción. De esta forma es posible hablar de la productividad del capital, de la inversión o de la materia prima según si lo que se produjo se toma en cuenta respecto al capital, a la inversión o a la cantidad de materia prima, etc. (Dumanth, 1994).	Cantidad y calidad del trabajo realizado	- Entendimiento. - Expectativa. - Desempeño.	De elección múltiple
	Tiempo de trabajo	- Efectividad. - Optimización.	De elección múltiple
	Tecnología	- Modernización - Adecuación.	De elección múltiple
	Capacitación y aprendizaje	- Iniciativa - Aplicación de conocimiento.	De elección múltiple
	Planificación y organización del trabajo	- Conocimiento de políticas de trabajo. - Pertenencia. - Responsabilidad	De elección múltiple
	Creatividad para el trabajo	- Fluidez. - Originalidad.	De elección múltiple
	Políticas y metodología del trabajo	- Flexibilidad. - Accesibilidad	De elección múltiple
	Responsabilidad y compromiso	- Identificación. - Filiación.	De elección múltiple
	Especialización en el trabajo	- Experiencia. - Orientación.	De elección múltiple

Fuente: Elaboración propia.

3.6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El procedimiento para la recolección de los datos será de modo personal.

Se trabajará con encuestas para trabajadores operativos.

3.7. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Para el procesamiento de datos, se empleará el software estadístico SPSS ver. 22. Para el análisis de datos se aplicarán distribución de frecuencias y pruebas paramétricas de tipo correlacional y prueba “t” para una muestra, por la naturaleza de las variables.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1.

Tabla Nº 4
ESCALA DE ALPHA DE CRONBACH

Escala	Significado
-1 a 0	No es confiable
0.01 - 0.49	Baja confiabilidad
0.50 - 0.69	Moderada confiabilidad
0.70 - 0.89	Fuerte confiabilidad
0.90 - 1.00	Alta confiabilidad

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la escala, se determina que los valores cercanos a 1 implican que el instrumento utilizado es de alta confiabilidad y se aproxima a cero significa que el instrumentos es de baja confiabilidad. En base a la Escala de Lickert, se procedió a analizar las respuestas logradas considerando que los valores cercanos a 1

implica que está muy en desacuerdo con lo afirmado y los valores cercanos a 5 implica que se está muy de acuerdo con lo afirmado.

4.1.1 APLICACIÓN DE COEFICIENTE DE ALPHA DE CRHOMBACH

Utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS 22 es el siguiente:

Tabla Nº 5

ALPHA DE CRONBACH: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.753	23

Fuente: Elaboración propia.

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0.753 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Gestión de recursos humanos” es de fuerte confiabilidad.

Tabla Nº 6

ALPHA DE CRONBACH: PRODUCTIVIDAD

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.832	33

Fuente: Elaboración propia.

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0.832 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “productividad” es de fuerte confiabilidad.

Asimismo, es importante precisar que el alto grado la relación que existe entre la variable, los indicadores y las preguntas del instrumento administrado, le da consistencia y validez a los resultados de la investigación.

4.1.2. RELACIÓN VARIABLE INDICADORES

Tabla Nº 7

VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

INDICADOR - ITEMS

VARIABLE	INDICADORES	ITEMS
Gestión de recursos humanos	Políticas de integración de recursos humanos.	1,2,3,4,5
	Políticas de organización de recursos humanos.	6,7,8,9,10
	Políticas de retención de recursos humanos.	11,12, 13,14,15
	Políticas de desarrollo de los recursos humanos.	16,17,18,19,
	Herramientas de gestión	20, 21,22,23

Fuente: Elaboración propia.

Tabla Nº 8

VARIABLE DEPENDIENTE: PRODUCTIVIDAD

INDICADOR-ITEMS

VARIABLE	INDICADORES	ITEMS
PRODUCTIVIDAD	Cantidad y calidad del trabajo realizado +	1,2,3,4,5
	Tiempo de trabajo	6,7,8,9
	Tecnología	10,11,12
	Capacitación y tecnología	13,14,15
	Planificación y organización del trabajo	16,17,18,19,20
	Creatividad para el trabajo	21,22
	Políticas y metodologías del trabajo	23,24,25,26
	Responsabilidad y compromiso	27,28,29
	Especialización en el trabajo	30,31,32,33

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3 ESCALA DE VALORACIÓN DE VARIABLES

Para determinar el nivel obtenido en cada una de las variables, se plantean escalas de valoración que facilita el análisis global del comportamiento de las variables en estudio. Las escalas de valoración contienen los niveles según el puntaje acumulado en el proceso de

tabulación de respuestas de los encuestados. Las escalas de valoración son las siguientes:

Tabla Nº 9

ESCALA DE VALORACIÓN PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

INDICADORES	ITEMS
Alto desarrollo de la gestión de recursos humanos	84 - 115
Moderado desarrollo de la gestión de recursos humanos	54 - 83
Bajo desarrollo de la gestión de recursos humanos	23 - 53

Fuente: Elaboración propia.

Tabla Nº 10

ESCALA DE VALORACIÓN PARA LA VARIABLE PRODUCTIVIDAD

INDICADORES	ITEMS
Alta productividad en los colaboradores.	111 - 165
Moderada productividad de los colaboradores	78 - 110
Baja productividad de los colaboradores.	33 - 77

Fuente: Elaboración propia.

4.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS SOBRE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.2.1.- ANALISIS POR INDICADOR

Tabla Nº 11

INDICADOR 01: POLÍTICAS DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

	N	Media	Sumatoria	Desviación típica
Políticas de integración de recursos humanos	5	2.388	11.94	0.967

Ítems	Media	Desv. Típica
1. Considera que se da una eficiente investigación de mercado de los recursos humanos.	2.07	.753
2. La empresa promueve el reclutamiento interno basada en la promoción de sus empleados.	2.17	1.037
3. Considera que el proceso de selección está debidamente orientado a los puestos a desempeñar.	2.66	1.203
4. Existe una rápida adaptación e integración de los nuevos empleados.	3.14	1.026
5. Se promueven actividades fuera del trabajo en las que los empleados pueden relacionarse.	1.90	.817

Fuente: Cuestionario sobre: Gestión de recursos humanos

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Adecuadas políticas de gestión de RR.HH.	16 – 25
Inadecuadas políticas gestión de RR.HH.	5- 15

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla N° 11 representan el comportamiento medio del indicador “políticas de integración de recursos humanos”. El resultado medio general obtenido fue de 2.388 y una desviación típica de 0.967, lo que implica que existe un promedio que se inclina hacia una apreciación poco satisfactoria, y con presencia de una dispersión importante en la información obtenida. Asimismo la sumatoria de las medias del indicador alcanza el valor de 11.94 que en la escala de valoración se ubica en la categoría de inadecuadas políticas de integración de recursos humanos, lo que permite concluir que en el Restauran el “Patroncito” se desarrolla políticas inadecuadas de integración de recursos humanos.

Tabla N° 12

INDICADOR 02: POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

	N	Media	Sumatoria	Desviación típica
Políticas de organización de recursos humanos	5	2.504	12.52	1.008

Ítems	Media	Desv. Típica
6. Realizan regularmente un análisis y descripción de puesto.	1.86	0.789
7. Reciben regularmente información sobre métodos y procedimientos de trabajo.	2.76	1.154
8. Realizan una adecuada planeación y ubicación de recursos humanos.	3.07	0.998
9. La empresa muestran interés en un plan de vida del personal	2.45	1.121
10. Realizan evaluaciones de desempeño.	2.38	0.979

Fuente: Cuestionario sobre: Gestión de recursos humanos

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Adecuada políticas de organización de recursos humanos	16 – 25
Inadecuada políticas de organización de recursos humanos	5 – 15

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla N° 12 representan el comportamiento medio del indicador “políticas de organización de los recursos humanos”. El resultado medio general obtenido fue de 2.504 y una desviación típica de 1.008, lo que implica que existe un promedio que se inclina hacia una apreciación poco satisfactoria, y con presencia de una dispersión importante en la información obtenida. Asimismo la sumatoria de las medias del indicador alcanza el valor de 12.52 que en la escala de valoración se ubica en la categoría de inadecuadas políticas de organización de recursos humanos, lo que permite concluir que en el Restauran el “Patroncito” se desarrolla políticas inadecuadas de organización de recursos humanos.

Tabla N° 13

INDICADOR 03: POLÍTICAS DE RETENCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

	N	Media	Sumatoria	Desv. típica
Políticas de retención de los recursos humanos	5	2.214	11.07	0.892

Ítems	Media	Desv. Típica
11. Mantienen la equidad en la administración de sueldos entre puestos o categorías.	2.55	1.055
12. Son conocidos los servicios de prestaciones sociales para los empleados.	1.93	0.651
13. Reconocen los méritos y logros de los empleados.	1.79	0.819
14. Se dan mecanismos que permitan tener un nivel adecuado de higiene y seguridad en el trabajo.	2.59	1.119
15. La empresa propicia las buenas relaciones laborales.	2.21	0.819

Fuente: Cuestionario sobre: gestión de recursos humanos

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Adecuado políticas de retención de los recursos humanos	16 – 25
Inadecuado políticas de retención de los recursos humanos	5 - 15

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla N° 13 representan el comportamiento medio del indicador “políticas de retención de los recursos humanos”. El resultado medio general obtenido fue de 2.214 y una desviación típica de 0.892, lo que implica que existe un promedio que se inclina hacia una apreciación poco satisfactoria, y con presencia de una dispersión importante en la información obtenida. Asimismo la sumatoria de las medias del indicador alcanza el valor de 11.07 que en la escala de valoración se ubica en la categoría de inadecuadas políticas de organización de recursos humanos, lo que permite concluir que en el Restoran

el “Patroncito” se desarrolla políticas inadecuadas de retención de recursos humanos.

Tabla Nº 14

INDICADOR 04: POLÍTICAS DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

	N	Media	Sumatoria	Desv. típica
políticas de desarrollo de los recursos humanos	4	2.197	8.790	1.068

Ítems	Media	Desv. Típica
16. Realizan capacitaciones orientadas al desarrollo de habilidades y competencias específicas de esta empresa.	1.86	0.789
17. Les brindan oportunidades para el desarrollo personal.	2.34	1.289
18. El empleador muestra interés por el desarrollo y crecimiento profesional y de sus capacidades.	2.00	0.926
19. Motivan la participación en grupos para buscar el desarrollo organizacional.	2.59	1.268

Fuente: Cuestionario sobre: Gestión de recursos humanos

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Adecuada políticas de desarrollo de los recursos humanos	13 – 20
Inadecuada políticas de desarrollo de los recursos humanos	4 - 12

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla N° 14 representan el comportamiento medio del indicador “políticas de desarrollo de los recursos humanos”. El resultado medio general obtenido fue de 2.197 y una desviación típica de 1.068, lo que implica que existe un promedio que se inclina hacia una apreciación poco satisfactoria, y con presencia de una dispersión alta en la información obtenida. Asimismo la sumatoria de las medias del indicador alcanza el valor de 8.790 que en la escala de valoración se ubica en la categoría de inadecuadas políticas de desarrollo de los recursos humanos, lo que permite concluir que en el Restoran el “Patroncito” se aplica políticas inadecuadas de desarrollo de los recursos humanos.

Tabla N° 15

INDICADOR 05: HERRAMIENTAS DE GESTION

	N	Media	Sumatoria	Desv. típica
Herramientas de gestión	4	2.205	8.82	1.205

Items	Media	Desv. Típica
20. Considera que el plan estratégico de la empresa es coherente con la consecución de sus objetivos.	2.00	1.225
21. La empresa le transmite cual será la estrategia a seguir a mediano plazo.	2.10	1.175
22. Se les explica la misión, metas y objetivos de su plan de trabajo anual.	2.00	1.069
23. Les es explicado correctamente el manual de funciones y organizaciones.	2.72	1.162

Fuente: Cuestionario sobre: gestión de recursos humanos

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Adecuadas herramientas de gestión	13 – 20
Inadecuadas herramientas de gestión	4 - 12

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla N° 15 representan el comportamiento medio del indicador “herramientas de gestión”. El resultado medio general obtenido fue de 2.205 y una desviación típica de 1.205, lo que implica que existe un promedio que se inclina hacia una apreciación poco satisfactoria, y con presencia de una alta dispersión en la información obtenida. Asimismo la sumatoria de las medias del indicador alcanza el valor de 8.82 que en la escala de valoración se ubica en la categoría de inadecuadas herramientas de gestión, lo que permite concluir que en el Restauran el “Patroncito” se aplica inadecuadas herramientas de gestión.

4.2.1.2.- ANÁLISIS GENERAL

Tabla Nº 16

VARIABLE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

	N	Media	Sumatoria	Desv. Típica
Competencia comunicativa oral	50	3.87	77.70	1.22

Escala de valoración

INDICADORES	ITEMS
Alto desarrollo en la gestión de recursos humanos	84 - 115
Moderado desarrollo en la gestión de recursos humanos	54 - 83
Bajo desarrollo en la gestión de recursos humanos	23 - 53

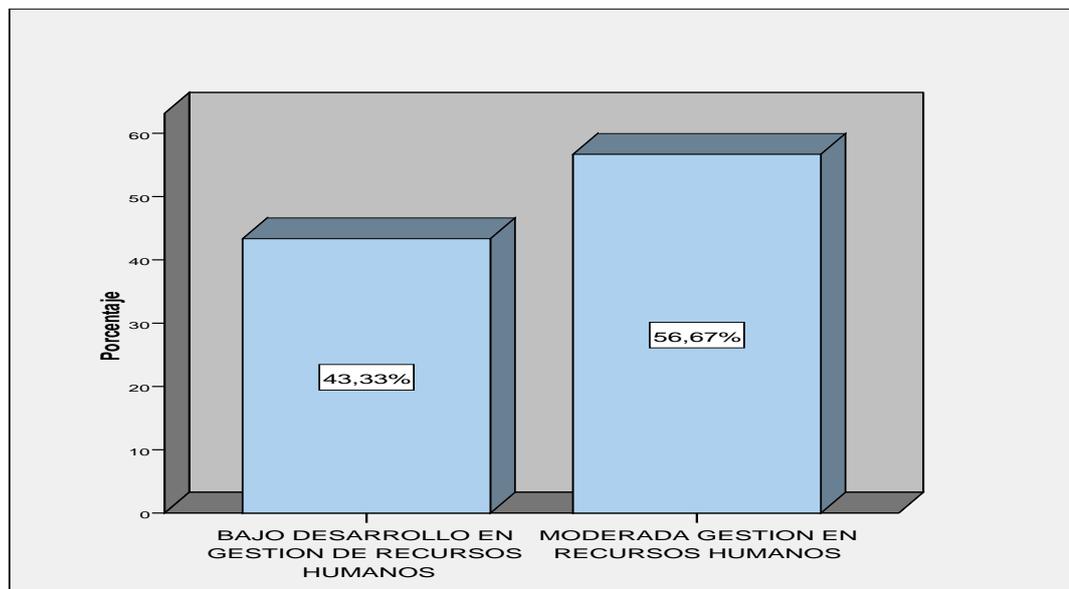
Fuente: Cuestionario sobre: Gestión de Recursos Humanos.

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla Nº 16 representa el comportamiento total de la variable gestión de recursos humanos. El resultado medio general obtenido fue de 3.87 con una desviación típica de promedio de 1.22, que significa que las respuestas de los clientes en promedio muestran una tendencia moderada hacia la satisfacción, con una desviación típica que refleja que las percepciones presentan cierto grado de dispersión. Asimismo la sumatoria de las medias de los cinco indicadores es de 77.70 que según la escala de valoración de la variable alcanza el nivel de moderada gestión de recursos humanos, por lo tanto se concluye que en el Restaurant el “Patroncito” se desarrolla una moderada gestión de recursos humanos.

Gráfico N° 3

NIVEL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN

El gráfico N° 3 nos permite comprobar que en el Restaurant “El Patroncito”, se desarrolla una moderada gestión de recursos humanos.

4.2.2. RESULTADO DE VARIABLE PRODUCTIVIDAD

4.2.2.1 ANÁLISIS POR INDICADOR

Tabla Nº 17

INDICADOR 01: CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO REALIZADO

	N	Media	Sumatoria	Desv. típica
Cantidad y calidad del trabajo realizado	5	2.1	10.5	1.186

Ítems	Media	Desv. Típica
1. Me cuesta trabajo entender lo que me encarga mi jefe inmediato.	2.10	1.145
2. El trabajo que realizo siempre cubre las expectativas de mis superiores.	3.17	1.227
3. Me siento satisfecho con el desempeño de las labores que realizo..	3.52	1.214
4. Tengo dificultades para cumplir con mis funciones diarias.	2.31	1.257
5. El área donde laboro es el adecuado para desarrollar mis actividades.	3.45	1.088

Fuente: Cuestionario sobre: Productividad

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Adecuada cantidad y calidad del trabajo realizado	16 – 25
Inadecua cantidad y calidad del trabajo realizado	5 - 15

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla N° 17 representan el comportamiento medio del indicador “cantidad y calidad del trabajo realizado”. El resultado medio general obtenido fue de 2.10 y una desviación típica de 1.186, lo que implica que existe un promedio que se inclina hacia una apreciación poco satisfactoria, y con presencia de una alta dispersión en la información obtenida. Asimismo la sumatoria de las medias del indicador alcanza el valor de 10.50 que en la escala de valoración se ubica en la categoría de inadecuadas cantidad y calidad del trabajo realizado, lo que permite concluir que en el Restauran el “Patroncito” se produce una inadecuada cantidad y calidad del trabajo.

Tabla N° 18

INDICADOR 02: TIEMPO DE TRABAJO

	N	Media	Sumatoria	Desviación típica
tiempo de trabajo	4	3.186	13.83	1.458

Items	Media	Desv. Típica
6. Siempre culmino mi trabajo en el tiempo establecido.	3.72	1.533
7. Cumplo con mis labores en el menor tiempo posible.	3.52	1.353
8. Generalmente está a mi favor el tiempo para lograr mis objetivos.	3.31	1.391
9. 9. Ahora me demoro menos haciendo mis labores que hacía antes.	3.28	1.556

Fuente: Cuestionario sobre productividad

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Adecuado tiempo de trabajo	13 – 20
Inadecuado tiempo de trabajo	04 - 12

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla N° 18 representan el comportamiento medio del indicador “tiempo de trabajo”. El resultado medio general obtenido fue de 3.186 y una desviación típica de 1.458, lo que implica que existe un promedio que se inclina hacia una apreciación bastante satisfactoria, pero con presencia de una alta dispersión en la información obtenida. Asimismo la sumatoria de las medias del indicador alcanza el valor de 13.83 que en la escala de valoración se ubica en la categoría de adecuado tiempo de trabajo, lo que permite concluir que en el Restoran el “Patroncito” una adecuada gestión del tiempo de trabajo.

Tabla N° 19

INDICADOR 03: TECNOLOGÍA

	N	Media	Sumatoria	Desviación típica
Tecnología	3	2.37	7.11	1.434

Ítems	Media	Desv. Típica
10. Trabajo con herramientas y equipos modernos para realizar mi trabajo.	2.21	1.424
11. Las herramientas y equipos para realizar mi trabajo son los óptimos.	2.38	1.425
12. Los materiales para realizar mi trabajo son los adecuados.	2.52	1.455

Fuente: Cuestionario sobre: productividad

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Alto nivel de tecnología	7 – 9
Bajo nivel de tecnología	3 - 6

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla N° 19 representan el comportamiento medio del indicador “nivel de tecnología”. El resultado medio general obtenido fue de 2.37 y una desviación típica de 1.434, lo que implica que existe un promedio que se inclina hacia una regular apreciación satisfactoria, y con presencia de una alta dispersión en la información obtenida. Asimismo la sumatoria de las medias del indicador alcanza el valor de 7.11 que en la escala de valoración se ubica en la categoría de alto nivel de tecnología, por lo que se concluye que en el Restoran el “Patroncito” se aplica un nivel adecuado de tecnología en la gestión empresarial.

Tabla N° 20

INDICADOR 04: CAPACITACIÓN Y TECNOLOGÍA

	N	Media	Sumatoria	Desviación típica
Capacitación y tecnología	3	2.232	7.21	1.194

Ítems	Media	Desv. Típica
13. Las capacitaciones que he recibido aportan efectivamente al trabajo que realizo.	2.31	1.072
14. En los últimos meses me he capacitado lo suficiente en temas afines a mi trabajo.	2.21	1.146
15. Cuando he recibido capacitación siempre lo he aplicado en mi trabajo.	2.69	1.365

Fuente: Cuestionario sobre: productividad

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Adecuada capacitación y tecnología	7 - 9
Inadecuada capacitación y tecnología	3 - 6

INTERPRETACION

Los resultados de la Tabla N° 20 representan el comportamiento medio del indicador “capacitación y tecnología”. El resultado medio general obtenido fue de 2.232 y una desviación típica de 1.194, lo que implica que existe un promedio que se inclina hacia una regular apreciación satisfactoria, y con presencia de una

alta dispersión en la información obtenida. Asimismo la sumatoria de las medias del indicador alcanza el valor de 7.21 que en la escala de valoración se ubica en la categoría de adecuada capacitación y tecnología, por lo que se concluye que en el Restaurant el “Patroncito” se desarrolla una adecuada capacitación y tecnología en la gestión empresarial.

Tabla Nº 21

INDICADOR 05: PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

	N	Media	Sumatoria	Desviación típica
Planificación y organización del trabajo	5	3.24	16.2	1.254

Ítems	Media	Desv. Típica
16. Conozco las políticas de trabajo bajo las cuales me desempeño.	3.34	1.173
17. Participo en la elaboración del Plan Operativo de mi área de trabajo.	2.72	1.222
18. Tengo la costumbre de revisar la lista de pendientes antes de empezar mi trabajo.	3.17	1.311
19. Me es muy sencillo priorizar las actividades que debo realizar en mi trabajo.	3.52	1.353
20. Antes de culminar mi trabajo reviso los pendientes para el día siguiente y evalúo lo ya ejecutados.	3.45	1.213

Fuente: Cuestionario sobre: productividad

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Adecuada planificación y organización del trabajo	16 – 25
Inadecuada planificación y organización del trabajo	5 - 15

INTERPRETACION

Los resultados de la Tabla N° 21 representan el comportamiento medio del indicador “planificación y organización del trabajo”. El resultado medio general obtenido fue de 3.24 y una desviación típica de 1.254, lo que implica que existe un promedio que se inclina hacia una importante apreciación satisfactoria, y con presencia de una alta dispersión en la información obtenida. Asimismo la sumatoria de las medias del indicador alcanza el valor de 16.2 que en la escala de valoración se ubica en la categoría de adecuada planificación y organización del trabajo, por lo que se concluye que en el Restaurant el “Patroncito” se desarrolla una adecuada planificación y organización del trabajo.

Tabla N° 22

INDICADOR 06: CREATIVIDAD PARA EL TRABAJO

	N	Media	Sumatoria	Desviación típica
Creatividad para el trabajo	2	3.62	7.24	1.103

Ítems	Media	Desv. Típica
21. Cuando se presenta una dificultad y/o problema en el desempeño de mis labores se me vienen a la mente muchas alternativas de solución.	3.48	1.022
22. Me caracterizo por ser una persona que ante cualquier situación busco ser original.	3.76	1.185

Fuente: Cuestionario sobre: productividad

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Adecuada creatividad para el trabajo	7 – 10
Inadecuada creatividad para el trabajo	2 - 6

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla N° 22 representan el comportamiento medio del indicador “Creatividad para el trabajo”. El resultado medio general obtenido fue de 3.62 y una desviación típica de 1.103, lo que implica que existe un promedio que se inclina hacia una importante apreciación satisfactoria, y con presencia de una alta dispersión en la información obtenida. Asimismo la sumatoria de las medias del indicador alcanza el valor de 7.24 que en la escala de valoración se ubica en la categoría de adecuada creatividad para el trabajo, por lo que se concluye que en el Restaurant el “Patroncito” se desarrolla una adecuada creatividad para el trabajo.

Tabla N° 23

INDICADOR 07: POLÍTICAS Y METODOLOGÍA DEL TRABAJO

	N	Media	Sumatoria	Desviación típica
Políticas y metodología del trabajo	4	3.215	12.86	1.213

Ítems	Media	Desv. Típica
23. Soy flexible cuando se implementan nuevos procedimientos, políticas entre otros aspectos laborales.	3.00	1.254
24. Estudio y analizo los procedimientos y/o políticas para el desarrollo de mis funciones.	2.66	1.289
25. Reconozco cuando una función y/o tarea laboral se debe realizar en equipo o individualmente.	3.48	1.090
26. Contribuyo a la mejora de los procedimientos para el mejor desempeño dentro de mi área de trabajo.	3.72	1.222

Fuente: Cuestionario sobre productividad

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Adecuada políticas y metodología del trabajo	11 – 16
Inadecuada políticas y metodología del trabajo	4- 10

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla N° 23 representan el comportamiento medio del indicador “políticas y metodología del trabajo”. El resultado medio general

obtenido fue de 3.215 y una desviación típica de 1.213, lo que implica que existe un promedio que se inclina hacia una importante apreciación satisfactoria, y con presencia de una alta dispersión en la información obtenida. Asimismo la sumatoria de las medias del indicador alcanza el valor de 12.86 que en la escala de valoración se ubica en la categoría de adecuada políticas y metodología del trabajo, por lo que se concluye que en el Restaurant el “Patroncito” se desarrolla una adecuada política y metodología de trabajo.

Tabla Nº 24

INDICADOR 08: RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO

	N	Media	Sumatoria	Desviación típica
responsabilidad y compromiso	3	3.836	11.51	1.212

Ítems	Media	Desv. Típica
27. Tengo claras las metas que quiero alcanzar en mi trabajo.	3.86	1.274
28. Soy consciente de que mi trabajo contribuye al desarrollo del restaurante.	4.03	1.017
29. El trabajo que realizo es importante para que los demás trabajadores cumplan adecuadamente con sus funciones.	3.62	1.347

Fuente: Cuestionario sobre: productividad

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Adecuada responsabilidad y compromiso	10 – 15
Inadecuada responsabilidad y compromiso	3 – 9

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla N° 24 representan el comportamiento medio del indicador “Responsabilidad y compromiso”. El resultado medio general obtenido fue de 3.836 y una desviación típica de 1.212, lo que implica que existe un promedio que se inclina hacia una importante apreciación satisfactoria, y con presencia de una alta dispersión en la información obtenida. Asimismo la sumatoria de las medias del indicador alcanza el valor de 11.51 que en la escala de valoración se ubica en la categoría de adecuada responsabilidad y compromiso, por lo que se concluye que en el Restaurant el “Patroncito” se desarrolla una adecuada responsabilidad y compromiso en la gestión empresarial.

Tabla N° 25

INDICADOR 09: ESPECIALIZACIÓN EN EL TRABAJO

	N	Media	Sumatoria	Desviación típica
Especialización en el trabajo	4	3.187	12.75	1.354

Ítems	Media	Desv. Típica
30. Me desempeño en el área donde mi especialización es afín.	3.48	1.430
31. Cuento con los conocimientos técnicos apropiados para desarrollar mis funciones.	3.21	1.346
32. Existen especialistas que orientan el desarrollo de mis funciones.	2.34	1.421
33. La experiencia que he acumulado en el trabajo ha contribuido satisfactoriamente a mejorar mi productividad.	3.72	1.222

Fuente: Cuestionario sobre productividad

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Adecuada especialización en el trabajo	13 – 20
Inadecuada especialización en el trabajo	4 – 12

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla N° 25 representan el comportamiento medio del indicador “Especialización en el trabajo”. El resultado medio general obtenido fue de 3.187 y una desviación típica de 1.354, lo que implica que existe un promedio que se inclina hacia una importante apreciación satisfactoria, y con presencia de una alta dispersión en la información obtenida. Asimismo la sumatoria de las medias del indicador alcanza el valor de 12.75 que en la escala de valoración se ubica en la categoría de adecuada especialización en el trabajo, por lo que se concluye que en el Restaurant el “Patroncito” se desarrolla una adecuada especialización en el trabajo en la gestión empresarial.

4.2.2.2 ANÁLISIS GENERAL DE PRODUCTIVIDAD

Tabla N° 26

	N	Media	Sumatoria	Desv. Típica
Entrevista	50	4.23	84.70	1.35

Escala de valoración

INDICADORES	Puntajes
Alta productividad en los colaboradores.	111 - 165
Moderada productividad de los colaboradores	78 - 110
Baja productividad de los colaboradores.	33 – 77

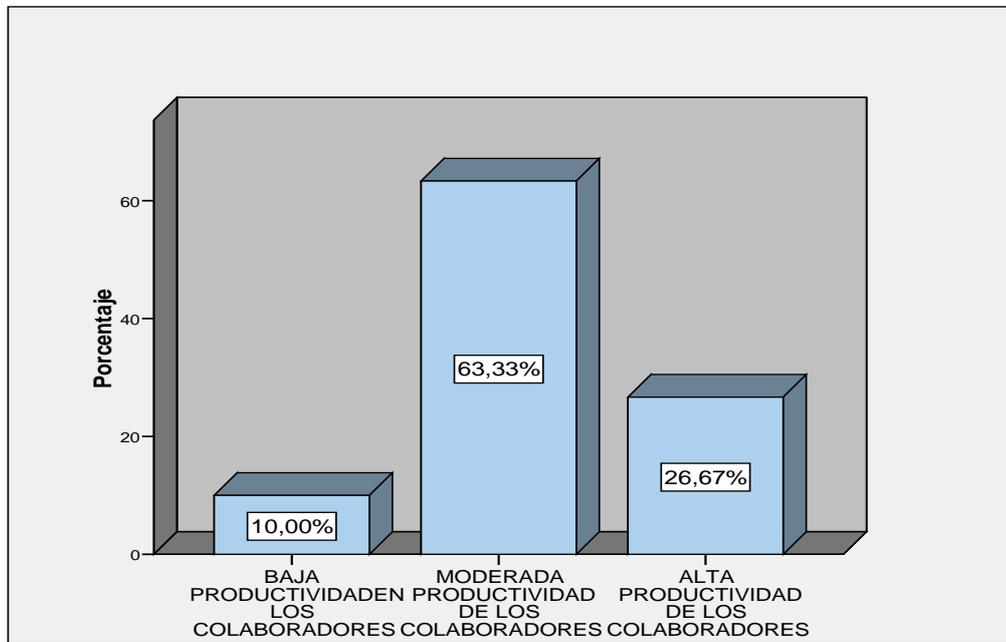
Fuente: Cuestionario sobre Productividad.

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la Tabla N° 26 representa el comportamiento total de la variable productividad de recursos humanos. El resultado medio general obtenido fue de 4.23 con una desviación típica de promedio de 1.35, que significa que las respuestas de los clientes en promedio muestran una tendencia significativa hacia la satisfacción, con una desviación típica que refleja que las percepciones presentan alto grado de dispersión. Asimismo la sumatoria de las medias de los cinco indicadores es de 84.70 que según la escala de valoración de la variable alcanza el nivel de moderada productividad de los colaboradores, por lo tanto se concluye que en el Restaurant el “Patroncito” se desarrolla una moderada productividad de recursos humanos.

Gráfico N° 4

NIVELES DE PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN

El gráfico N° 4 nos permite comprobar que en el Restaurant “El Patroncito”, se desarrolla una moderada productividad en los recursos humanos.

4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

4.3.1 Verificación de hipótesis específicas

4.3.1.1 Verificaciones de la primera hipótesis específica

El nivel de gestión de recursos humanos que presentan los colaboradores del restaurant campestre “El Patroncito” del distrito de Calana, es moderado.

Para contrastar la primera hipótesis específica se ha considerado el reporte de la tabla N° 16 que contiene los resultados relacionados con la gestión de recursos en Restaurant “El patroncito”. Para determinar el nivel de gestión de recursos se tomó en cuenta la sumatoria de las medias de los cinco indicadores que corresponden a la variable Gestión de Recursos, que alcanzó el valor de 77.70; ubicándose en la categoría de moderada gestión de recursos.

Para profundizar el análisis y establecer un nivel de confianza a dichos resultados, se desarrolló la siguiente prueba de hipótesis para la media de las respuestas, considerando las siguientes premisas:

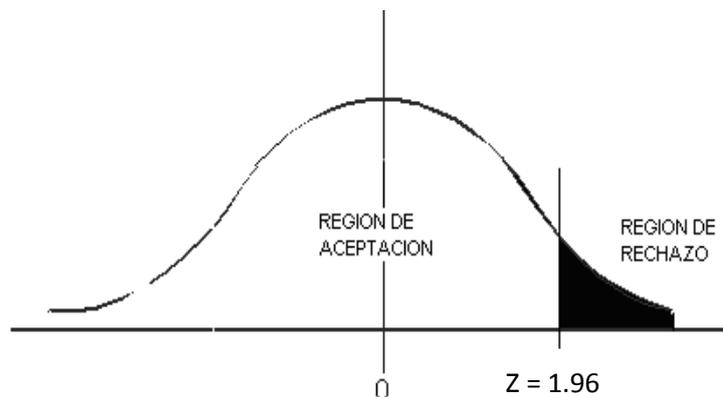
$H_0 : \mu < 83$	Moderado nivel de gestión de recursos.
$H_0 : \mu \geq 83$	Alto nivel de gestión de recursos.
$\alpha : 5\%$	Nivel de significación

Se reemplaza en la siguiente fórmula de la distribución “Z” los datos obtenidos del análisis estadístico, y se procede a ejecutar la prueba de hipótesis para la media de la siguiente forma:

$$Z = \frac{X - \mu}{S / \sqrt{n}}$$

$$Z = \frac{77.70 - 83}{1.22 / \sqrt{30}}$$

Se tiene que el valor de $Z = 24.09$



El valor del estadístico Z en tabla al 5% de significancia es de (1.96); y el valor de Z calculado es de 24.09, el cual cae en la zona de rechazo de la H_0 ; lo que significa que el Restaurant “El Patroncito” desarrolla una moderada gestión de recursos, con el 95%.

Por lo tanto, se procede a ACEPTAR la hipótesis de investigación planteada.

4.3.1.2 Verificación de segunda hipótesis específica

El grado de productividad que presentan los colaboradores del restaurant campestre El Patroncito del distrito de Calana, es moderada.

Para contrastar la segunda hipótesis específica se ha considerado el reporte de la tabla N° 26 que contiene los resultados relacionados con la productividad de los colaboradores del restaurante “El Patroncito”.

Para determinar el nivel de competitividad de los colaboradores, se tomó en cuenta la sumatoria de las medias de los cinco indicadores de la variable competitividad, el cual alcanzó el valor de 84.70; que según

la escala de valoración de la variable alcanzo el nivel moderada productividad, lo que permite concluir que los colaboradores del restaurant “El Patroncito” presenta una moderada productividad.

Para profundizar el análisis y establecer un nivel de confianza a dichos resultados, se desarrollará la siguiente prueba de hipótesis para la media de las respuestas, considerando las siguientes premisas:

$H_0 : \mu < 110$ Deficiente aplicación de estrategias de ventas.

$H_0 : \mu \geq 110$ Optima aplicación de estrategias de ventas.

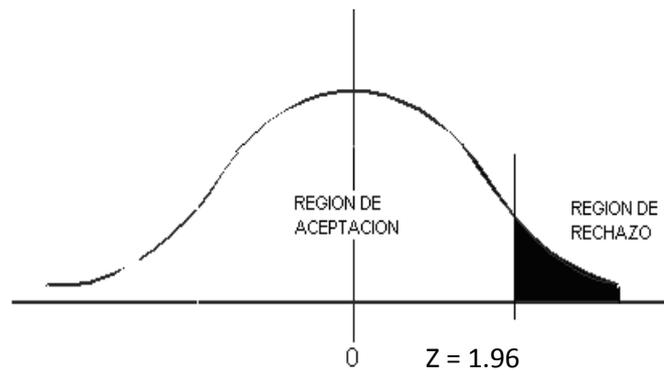
$\alpha : 5\%$ Nivel de significación

Se reemplaza en la siguiente fórmula de la distribución “Z” los datos obtenidos del análisis estadístico, y se procede a ejecutar la prueba de hipótesis para la media de la siguiente forma:

$$Z = \frac{X - \mu}{S / \sqrt{n}}$$

$$Z = \frac{84.70 - 110}{1.35 / \sqrt{30}}$$

Se tiene que el valor de $Z = 101.2$



El valor del estadístico Z en tabla al 5% de significancia es de (1.96); y el valor de Z calculado es de 101.2, el cual cae en la zona de rechazo de la H_0 ; lo que significa que EL Restaurant “El Patroncito” desarrolla un nivel moderado de productividad, con un nivel de confianza del 95%.

Por lo tanto, se procede a ACEPTAR la hipótesis de investigación planteada.

4.3.2.- Verificación de hipótesis general

La gestión de recursos humanos incide significativamente en la productividad de los colaboradores del restaurant campestre “El Patroncito” del distrito de Calana.

Para contrastar la hipótesis general se utilizó el estadístico Chi cuadrado; cuyos resultados se indican en el siguiente cuadro resumen.

TABLA N° 27

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,886 ^a	2	,039
Razón de verosimilitudes	1,951	2	,377
Asociación lineal por lineal	1,818	1	,178
N de casos válidos	30		

a. 4 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 1,30.

Fuente: Elaboración propia.

Con la prueba de hipótesis chi-cuadrado se comprueba que la variable gestión de recursos tiene influencia sobre la variable productividad. El valor del chi-cuadrado calculado (1.886) y el valor de ($p = 0.039$) permiten determinar que el valor de p es menor que el nivel de significancia $\alpha = 0.05$; lo cual implica rechazar la (H_0) y aceptar la (H_1); Este resultado significa, que si existe influencia de la variable independiente gestión de recursos sobre la variable dependiente productividad de los colaboradores en el Restaurant campestre “El Patroncito”. Con un nivel de confianza del 95 %.

Por lo tanto, se procede a ACEPTAR la hipótesis general de la investigación.

CONCLUSIONES

Primera:

Con la prueba de hipótesis chi-cuadrado se comprueba que la variable gestión de recursos humanos tiene influencia sobre la variable productividad de los colaboradores en el Restaurant campestre “El Patroncito”, del distrito de Calana, Con un nivel de confianza del 95 %.

Segunda:

La gestión de recursos humanos desarrollado por la empresa Restaurant “El Patroncito” del distrito de Calana alcanzó el nivel de moderado, caracterizándose por la implementación de políticas de integración, organización, retención, desarrollo y herramientas de gestión.

Tercera:

La productividad de los colaboradores de la empresa restaurant “El Patroncito” alcanzó el nivel de moderado, caracterizado por calidad, tiempo, tecnología, capacitación, planificación, creatividad, políticas, compromiso y especialización en el trabajo.

Cuarta:

La calidad de gestión de recursos humanos tiene implicancias en el desarrollo de la productividad de los trabajadores en una empresa.

SUGERENCIAS

Primera:

Para optimizar la influencia de la gestión de recursos humanos en la productividad del restaurant “El Patroncito”, se recomienda que se elabore un plan de desarrollo mediante estrategias y programas de actividades.

Segunda:

Promover un programa de capacitación a los propietarios y/o supervisores del restaurant campestre orientado a la gestión de recursos humanos, para que modernicen su estilo de gestión de los recursos humanos.

Tercera:

Se debe desarrollar programas que busquen mejorar la calidad, planificación, creatividad y el compromiso, con la incorporación de las buenas prácticas en el manejo de las tecnologías en los sistemas de trabajo de atención a los clientes.

Cuarta:

El consejo provincial de Tacna, debe implementar programas de supervisión sobre la calidad de atención que se brinda en los restaurantes, para determinar la efectividad de los programas llevas a cabo.

Bibliografía

- Barranco, F. (2000). *Mercadeo Interno y gestión de recursos humanos*. Madrid. España: Ediciones Pirámide.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGrawHill.
- Concha, J., & Solikova, R. (2006). *Relaciones a largo plazo entre Compradores y proveedores: la importancia de tecnología en el desarrollo de confianza*. . Colombia: Red Estudio Gerenciales.
- De Censo, D., & Robbins, S. P. (2006). *Administración de recursos humanos* (Vol. VIII). Mexico: Editorial Limusa, Grupo Noriega.
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (Octava ed.). México: Pearson Educación, del Grupo Prentice Hall Inc.
- Dumanth, D. (1994). *Ingeniería y Administración de la productividad*. México: Mc Graw-Hill.
- Fernández García, R. (2010). *Responsabilidad Social Corporativa: una nueva cultura empresarial*. San Vicente, España: Editorial Club Universitario.
- Galán, J., Sáenz de Miera, A., & Calle, C. (2012). *Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI*. . España: Ediciones Universidad de Salamanca.
- George, W., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Cengage Learning Latin America.
- Glejberman, D. (12 de Octubre de 2012). *Centro Internacional de Formación*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014, de Departamento de Estadística de la OIT: <http://recap.itcilo.org/fr/documentation/files-imt2/es/dg8>
- Gomez, D. L. (2006). *Enfoque Estratégico en la Gestión de Recursos Humanos*. Mexico.

Gomez-Mejia, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2000). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Ed. Prentice Hall.

Imai, M. (1998). *Cómo implementar el kaizen en el sitio de trabajo (Gemba)*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Lattuada, P. (2011). *Relaciones Públicas, nuevos paradigmas ¿más dudas que certezas?*. Buenos Aires, Argentina: Scielo.

Mamani, C. G. (2011). *La administración de recursos humanos y su influencia en el desempeño laboral en senati tacna periodo propuesta de modelo de gestión del talento humano estratégico*. Tacna, Perú.

Martí Sempere, C. (2006). *Tecnología de Defensa*. Madrid: Doppel .

Marx, K. (1946). *El capital: Crítica de la Economía Política, Tomo 1*. México: Fondo de Cultura Económica.

Mondy, W., & Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.

Murillo, G., Calderón, S., & Torres, G. (2006). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. Colombia: Red Cuadernos de Administración.

Rodríguez, R. (1986). *Optimización de la Productividad*. México: Trillas.

Rodríguez, C. (1999). *La cultura de la calidad y productividad en las empresas*. México: Periférico Sur.

Sánchez Herrera, J., & Pintado Blanco, T. (2009). *Imagen corporativa: influencia en la gestión empresarial*. Madrid: Graficas Dehon.

Serna, H. (2000). *Mercadeo Interno. Estrategia para gerenciar la cultura empresarial*. Colombia: 3R Editores.

Terry, G. (1986). *Principios de administración* (Quinta ed.). México: Editorial Continental S.A de C.V. .

Tovalino, C. F. (2011). *Manual de gestión de recursos humanos*. Lima: Caballero Bustamante S.A.C.

Universidad de Cádiz . (22 de Septiembre de 2013). *Universidad de Cádiz* Recuperado el 29 de Septiembre de 2013, de http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=151:organizacion-y-anificacion&catid=55:competencias

Vera, N. (2011). *Marco normativo integral de la legislación laboral pública, recursos humanos y el sistema nacional de pensiones*. Lima, Perú: Pacifico Editores.

Villalobos, N. (1994). *Productividad y Eficiencia de la Función Docente en Instituciones de Educación Superior*. Maracaibo: Ediluz.

ANEXOS

Anexo 2: Instrumento de medición

Número de encuesta



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DEL RESTAURANT CAMPESTRE EL PATRONCITO DEL DISTRITO DE CALANA, 2015

ESTIMADO SEÑOR(A):

La presente encuesta ha sido diseñada con fines académicos para recolectar la información necesaria para determinar la gestión de los recursos humanos en la productividad de los trabajadores del restaurant campestre El Patroncito.

A continuación te presento algunos ítems que deberás de contestar sinceramente, de tal forma que me permita recabar dicha información.

Para su completa tranquilidad la encuesta es absolutamente anónima y los datos que usted aporte serán solo usados con fines de investigación sin que pueda ser identificado dentro de la organización que trabaja. Por ello puede usted responder con toda sinceridad y confianza.

SECCIÓN I: DATOS GENERALES

1. SEXO:
 - Hombre.....1
 - Mujer.....2
2. NIVEL ACADÉMICO
 - Primaria.....1
 - Secundaria.....2
 - Superior No Universitario.....3
 - Superior Universitario.....4
3. EXPERIENCIA LABORAL
 - Ninguna.....1
 - 1 – 5 años.....2
 - 6 – 10 años.....3
 - 11 – 15 años.....4
 - 16 – 20 años.....5
 - Más de 25 años.....6
4. ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA
 - Menos de 1 año.....1
 - Más de 1 y menos de 2 años.....2
 - Más de 2 y menos de 4 años.....3
 - Más de 4 y menos de 6 años.....4
 - Más de 6 años.....5
5. NIVEL JERÁRQUICO
 - Gerencial.....1
 - Jefe.....2
 - Administrativo.....3
 - Operativo.....4
6. ÁREA
 - Administración.....1
 - Cocina / producción.....2
 - Venta / servicio.....3

Tus respuestas serán de carácter confidencial por lo que trata de ser lo más HONESTO(A) POSIBLE

SECCIÓN II: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La intención de esta encuesta es realizar un diagnóstico que nos permita evaluar las condiciones actuales del trabajo con el fin de poderlas mejorar. Por favor marque cada una de las celdas con un CÍRCULO dependiendo si las actividades correspondientes suceden o no en sus actividades cotidianas, para lo cual se presentaran diversas escalas.

Elija la opción que mejor refleje tu punto de vista, esta vez indica si ...

Las actividades que NUNCA suceden en mis actividades laborales	Las actividades que CASI NUNCA suceden en mis actividades laborales	Las actividades que SOLO LA MITAD DE LAS VECES suceden en mis actividades laborales	Las actividades que CASI SIEMPRE se llevan a cabo en mis actividades laborales	Las actividades que SIEMPRE se llevan a cabo en mis actividades laborales
1	2	3	4	5

A. POLÍTICAS DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		Comentarios (*)
1) Considera que se da una eficiente investigación de mercado de los recursos humanos.	1 2 3 4 5	
2) La empresa promueve el reclutamiento interno basada en la promoción de sus empleados.	1 2 3 4 5	
3) Considera que el proceso de selección está debidamente orientado a los puestos a desempeñar.	1 2 3 4 5	
4) Existe una rápida adaptación e integración de los nuevos empleados.	1 2 3 4 5	
5) SE PROMUEVEN ACTIVIDADES FUERA DEL TRABAJO EN LAS QUE LOS EMPLEADOS PUEDEN RELACIONARSE.	1 2 3 4 5	

B. POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		Comentarios (*)
6) REALIZAN REGULARMENTE UN ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO.	1 2 3 4 5	
7) RECIBEN REGULARMENTE INFORMACIÓN SOBRE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO.	1 2 3 4 5	
8) REALIZAN UNA ADECUADA PLANEACIÓN Y UBICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	1 2 3 4 5	
9) LA EMPRESA MUESTRAN INTERÉS EN UN PLAN DE VIDA DEL PERSONAL.	1 2 3 4 5	
10) REALIZAN EVALUACIONES DE DESEMPEÑO.	1 2 3 4 5	

Elija la opción que mejor refleje tu punto de vista, esta vez indica si ...

Las actividades que NUNCA suceden en mis actividades laborales	Las actividades que CASI NUNCA suceden en mis actividades laborales	Las actividades que SOLO LA MITAD DE LAS VECES suceden en mis actividades laborales	Las actividades que CASI SIEMPRE se llevan a cabo en mis actividades laborales	Las actividades que SIEMPRE se llevan a cabo en mis actividades laborales
1	2	3	4	5

C. POLÍTICAS DE RETENCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	Comentarios (*)
11) MANTIENEN LA EQUIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS ENTRE PUESTOS O CATEGORÍAS.	1 2 3 4 5
12) SON CONOCIDOS LOS SERVICIOS DE PRESTACIONES SOCIALES PARA LOS EMPLEADOS.	1 2 3 4 5
13) RECONOCEN LOS MÉRITOS Y LOGROS DE LOS EMPLEADOS.	1 2 3 4 5
14) SE DAN MECANISMOS QUE PERMITAN TENER UN NIVEL ADECUADO DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.	1 2 3 4 5
15) LA EMPRESA PROPICIA LAS BUENAS RELACIONES LABORALES.	1 2 3 4 5

D. POLÍTICAS DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS	Comentarios (*)
16) REALIZAN CAPACITACIONES ORIENTADAS AL DESARROLLO DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE ESTA EMPRESA.	1 2 3 4 5
17) LES BRINDAN OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO PERSONAL.	1 2 3 4 5
18) EL EMPLEADOR MUESTRA INTERÉS POR EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO PROFESIONAL Y DE SUS CAPACIDADES.	1 2 3 4 5
19) MOTIVAN LA PARTICIPACIÓN EN GRUPOS PARA BUSCAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	1 2 3 4 5

E. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	Comentarios (*)
24. Considera que el plan estratégico de la empresa es coherente con la consecución de sus objetivos.	1 2 3 4 5
25. La empresa le transmite cual será la estrategia a seguir a mediano plazo.	1 2 3 4 5
26. Se les explica la misión, metas y objetivos de su plan de trabajo anual.	1 2 3 4 5
27. Les es explicado correctamente el manual de funciones y organizaciones.	1 2 3 4 5

SECCIÓN III: PRODUCTIVIDAD

Por favor, evalúe su grado de satisfacción de acuerdo a los aspectos que citamos en este cuestionario, según el criterio de la tabla, marcando con un CÍRCULO el dígito que corresponda para cada pregunta. **Le rogamos que indique, principalmente en las cuestiones en las que su valoración sea igual o inferior a 3, los motivos de la misma (*).**

<i>Las actividades que NUNCA suceden en mis actividades laborales</i>	Las actividades que CASI NUNCA suceden en mis actividades laborales	Las actividades que SOLO LA MITAD DE LAS VECES suceden en mis actividades laborales	Las actividades que CASI SIEMPRE se llevan a cabo en mis actividades laborales	Las actividades que SIEMPRE se llevan a cabo en mis actividades laborales
1	2	3	4	5

A. CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO REALIZADO		Comentarios (*)
1. ME CUESTA TRABAJO ENTENDER LO QUE ME ENCARGA MI JEFE INMEDIATO.	1 2 3 4 5	
2. EL TRABAJO QUE REALIZO SIEMPRE CUBRE LAS EXPECTATIVAS DE MIS SUPERIORES.	1 2 3 4 5	
3. ME SIENTO SATISFECHO CON EL DESEMPEÑO DE LAS LABORES QUE REALIZO.	1 2 3 4 5	
4. TENGO DIFICULTADES PARA CUMPLIR CON MIS FUNCIONES DIARIAS.	1 2 3 4 5	
5. EL ÁREA DONDE LABORO ES EL ADECUADO PARA DESARROLLAR MIS ACTIVIDADES.	1 2 3 4 5	
B. TIEMPO DE TRABAJO		Comentarios (*)
6. SIEMPRE CULMINO MI TRABAJO EN EL TIEMPO ESTABLECIDO.	1 2 3 4 5	
7. CUMPLO CON MIS LABORES EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE.	1 2 3 4 5	
8. GENERALMENTE ESTÁ A MI FAVOR EL TIEMPO PARA LOGRAR MIS OBJETIVOS.	1 2 3 4 5	
9. AHORA ME DEMORO MENOS HACIENDO MIS LABORES QUE HACÍA ANTES.	1 2 3 4 5	
C. TECNOLOGÍA		Comentarios (*)
10. TRABAJO CON HERRAMIENTAS Y EQUIPOS MODERNOS PARA REALIZAR MI TRABAJO.	1 2 3 4 5	
11. LAS HERRAMIENTAS Y EQUIPOS PARA REALIZAR MI TRABAJO SON LOS ÓPTIMOS.	1 2 3 4 5	
12. LOS MATERIALES PARA REALIZAR MI TRABAJO SON LOS ADECUADOS.	1 2 3 4 5	
D. CAPACITACIÓN Y TECNOLOGÍA		Comentarios (*)
13. LAS CAPACITACIONES QUE HE RECIBIDO APORTAN EFECTIVAMENTE AL TRABAJO QUE REALIZO.	1 2 3 4 5	

14. EN LOS ÚLTIMOS MESES ME HE CAPACITADO LO SUFICIENTE EN TEMAS AFINES A MI TRABAJO.	1 2 3 4 5	
15. CUANDO HE RECIBIDO CAPACITACIÓN SIEMPRE LO HE APLICADO EN MI TRABAJO.	1 2 3 4 5	
E. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO		Comentarios (*)
16. CONOZCO LAS POLÍTICAS DE TRABAJO BAJO LAS CUALES ME DESEMPEÑO.	1 2 3 4 5	
17. PARTICIPO EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO DE MI ÁREA DE TRABAJO.	1 2 3 4 5	
18. TENGO LA COSTUMBRE DE REVISAR LA LISTA DE PENDIENTES ANTES DE EMPEZAR MI TRABAJO.	1 2 3 4 5	
19. ME ES MUY SENCILLO PRIORIZAR LAS ACTIVIDADES QUE DEBO REALIZAR EN MI TRABAJO.	1 2 3 4 5	
20. ANTES DE CULMINAR MI TRABAJO REVIÑO LOS PENDIENTES PARA EL DÍA SIGUIENTE Y EVALUO LO YA EJECUTADOS.	1 2 3 4 5	
F. CREATIVIDAD PARA EL TRABAJO		Comentarios (*)
21. CUANDO SE PRESENTA UNA DIFICULTAD Y/O PROBLEMA EN EL DESEMPEÑO DE MIS LABORES SE ME VIENEN A LA MENTE MUCHAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.	1 2 3 4 5	
22. ME CARACTERIZO POR SER UNA PERSONA QUE ANTE CUALQUIER SITUACIÓN BUSCO SER ORIGINAL.	1 2 3 4 5	
G. POLÍTICAS Y METODOLOGÍA DEL TRABAJO		Comentarios (*)
23. SOY FLEXIBLE CUANDO SE IMPLEMENTAN NUEVOS PROCEDIMIENTOS, POLÍTICAS ENTRE OTROS ASPECTOS LABORALES.	1 2 3 4 5	
24. ESTUDIO Y ANALIZO LOS PROCEDIMIENTOS Y/O POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO DE MIS FUNCIONES.	1 2 3 4 5	
25. RECONOZCO CUANDO UNA FUNCIÓN Y/O TAREA LABORAL SE DEBE REALIZAR EN EQUIPO O INDIVIDUALMENTE.	1 2 3 4 5	
26. CONTRIBUYO A LA MEJORA DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DENTRO DE MI ÁREA DE TRABAJO.	1 2 3 4 5	
H. RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO		Comentarios (*)
27. TENGO CLARAS LAS METAS QUE QUIERO ALCANZAR EN MI TRABAJO.	1 2 3 4 5	
28. SOY CONSCIENTE DE QUE MI TRABAJO CONTRIBUYE AL DESARROLLO DEL RESTAURANTE.	1 2 3 4 5	
29. EL TRABAJO QUE REALIZO ES IMPORTANTE PARA QUE LOS DEMÁS TRABAJADORES CUMPLAN ADECUADAMENTE CON SUS FUNCIONES.	1 2 3 4 5	

I. ESPECIALIZACIÓN EN EL TRABAJO		Comentarios (*)
30. ME DESEMPEÑO EN EL ÁREA DONDE MI ESPECIALIZACIÓN ES AFÍN.	1 2 3 4 5	
31. CUENTO CON LOS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS APROPIADOS PARA DESARROLLAR MIS FUNCIONES.	1 2 3 4 5	
32. EXISTEN ESPECIALISTAS QUE ORIENTAN EL DESARROLLO DE MIS FUNCIONES.	1 2 3 4 5	
33. LA EXPERIENCIA QUE HE ACUMULADO EN EL TRABAJO HA CONTRIBUIDO SATISFACTORIAMENTE A MEJORAR MI PRODUCTIVIDAD.	1 2 3 4 5	