

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

Este capítulo representa una síntesis de la información utilizada y consultada para la presente investigación.

Hoy en día no existen empresas sin personas, en éstas se incluyen a los restaurantes; sin embargo, las organizaciones no existen sólo para tener personas, sino para integrar y administrar los diferentes tipos de recursos: materiales, tecnológicos, financieros y humanos; y orientarlos al logro de los objetivos definidos, los cuales pueden ser de diversa índole dentro de la misma organización (Secretaría de Turismo [SECTUR], 1993).

2.1. Administración.

Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir con propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. La tarea de los administradores se volvió más importante, a medida que la sociedad empezó a depender del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer (Koontz y Weihrich, 1998).

2.1.1. Concepto de administración.

Según Koontz y Weihrich (1998, p.6) la administración es: “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.

Del mismo modo, de acuerdo con Morrysey citado en SECTUR (1993, p.14) la administración es: “un conjunto de técnicas y procedimientos mediante los cuales se pretende optimizar los recursos materiales, humanos y financieros con los que cuenta la empresa, encaminando todos los esfuerzos hacia un solo objetivo”.

2.2. Recursos Humanos.

SECTUR (1993) menciona que tanto las personas, como las empresas tienen intereses y fines particulares. La relación de las personas con una empresa con objetivos propios, no va en detrimento de su condición de seres humanos con derechos inalienables, ni de su situación de ciudadanos de una determinada sociedad que otorga ciertos derechos y obligaciones. Por lo tanto, la determinación de los requerimientos del administrador del capital humano resulta muy compleja.

Por su naturaleza, los recursos humanos poseen características que los hacen diferentes de los demás, y que influyen en su comportamiento dentro del restaurante. A continuación, de acuerdo con SECTUR (1993, p.18), se indican las características de los individuos:

- Conjunto de necesidades innatas, impulsos, instintos.
- Conjunto de necesidades modificadas y generalidades basadas en la experiencia.
- Capacidad de buscar placer, evitar el dolor.
- Deseo de constancia-equilibrio de factores externos-internos.
- Capacidad para planear, actuar racionalmente.

- Naturaleza y características emocionales.
- Capacidad para percibir la experiencia propia y la de otros.
- El medio ambiente puede influir en su comportamiento.
- Tiene necesidades y expectativas crecientes y cambiantes.

2.2.1. Concepto de Recursos Humanos.

Los recursos humanos son las personas que trabajan en una organización. Se han utilizado distintos términos para describir a estas personas: empleados, asociados, personal y recursos humanos. Ninguno de estos términos es mejor que otro, por lo que a menudo se utilizan de forma indistinta (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001).

El término recursos humanos ha tenido mayor aceptación a lo largo de los últimos diez años, porque expresa la creencia de que los trabajadores constituyen un recurso valioso y, a veces, irremplazable. La gestión eficaz de los recursos humanos es uno de los elementos esenciales del trabajo de cualquier directivo.

Más específicamente, SECTUR (1993, p.18) define a los recursos humanos como: “el conjunto o grupo de personas que prestan sus servicios en el restaurante”.

2.2.2. Administración de recursos humanos.

Edwin y Flippo citados por SECTUR (1993, p.15) mencionan que la administración de recursos humanos es: “el planteamiento, organización, dirección y control del desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir al logro de los objetivos individuales y sociales de la empresa”.

Koontz y Weihrich (1998) indican que la función de la administración de recursos humanos consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto

se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

2.2.3. Componentes de los recursos humanos.

Gómez-Mejía et al. (2001, p.3) clasifican a los recursos humanos en tres categorías: directivos, personal de línea y personal administrativo. Definen a los directivos como: “aquellas personas que tienen a su cargo a otras personas y se responsabilizan de la ejecución correcta de las acciones que fomentan los buenos resultados de sus unidades dentro de un plazo establecido.

Koontz y Weihrich (1998,) afirman que el número de directores que necesita una empresa depende no sólo de la dimensión de ésta, sino también de la complejidad de la estructura organizacional, de los planes de expansión y del índice de rotación del personal administrativo.

Gómez-Mejía et al. (2001, p.3) definen al personal de línea como: “empleados que participan directamente en la producción de los bienes o servicios de la empresa”; y al personal administrativo como: “empleados cuyo trabajo apoya el del personal de línea”. Por ejemplo, las personas que trabajan en el departamento de recursos humanos se consideran personal administrativo, porque su labor consiste en ofrecer servicios de apoyo para el personal de línea.

2.2.4. Exigencias de los recursos humanos.

Los directivos hoy en día se enfrentan a las exigencias de los recursos humanos, las empresas que están afrontando estas exigencias de una forma correcta, posiblemente, logren mejores resultados que las que no lo hacen así. Estas exigencias pueden clasificarse en función del objetivo principal: el entorno, la organización o el individuo (Gómez-Mejía et al., 2001).

2.2.4.1. Exigencias del entorno.

Los mismos autores mencionan que las exigencias del entorno están dadas por fuerzas externas a la empresa. Influyen sobre los resultados de la organización pero están en gran medida fuera del control de los directivos.

Actualmente las siete exigencias más importantes del entorno son: el rápido cambio del entorno, el crecimiento del Internet, la diversidad de la fuerza laboral, la globalización, la legislación, la evolución del trabajo y el papel de la familia y el crecimiento del sector servicios.

2.2.4.2. Exigencias organizativas.

Las exigencias organizativas vienen dadas por cuestiones o problemas internos de la empresa. A menudo se derivan de fuerzas del entorno, ya que ninguna empresa funciona de forma aislada. Sin embargo, los directivos normalmente pueden ejercer mucho más control sobre las exigencias organizativas que sobre las exigencias del entorno.

Estas exigencias se definen por la necesidad de tener una posición competitiva y alta flexibilidad, los problemas de la reducción del tamaño del personal y la reestructuración organizativa, la utilización de equipos de trabajo auto-dirigidos, el crecimiento de las

pequeñas empresas, la necesidad de crear una cultura organizativa fuerte, el papel de la tecnología y la mayor contratación externa de tareas (Gómez-Mejía et al., 2001).

2.2.4.3. Exigencias individuales.

Las cuestiones de recursos humanos desde el punto de vista individual se refieren a las decisiones más pertinentes respecto a empleados concretos. Estas exigencias individuales casi siempre reflejan lo que está ocurriendo en la organización en su conjunto. Por ejemplo, la tecnología afecta a la productividad individual; también tiene consecuencias éticas en lo que se refiere a la forma de utilizar la información para tomar decisiones de recursos humanos.

Las exigencias más importantes, en este nivel de análisis, incluyen actualmente el ajuste entre el individuo y la organización, la ética y la responsabilidad social, la productividad, la delegación de autoridad, la fuga de cerebros y la seguridad laboral.

2.2.5. Planeación de los recursos humanos.

Las empresas de servicios requieren poner mucha atención en la planificación de los recursos humanos, ya que son éstos, los que serán los protagonistas de los encuentros de servicio, como es el caso en particular de los restaurantes.

El personal del restaurante constituye el recurso más importante y el que sólo puede ser incorporado mediante esfuerzos de reclutamiento efectivos, para lo cual debe disponerse de información precisa y continua respecto a las cantidades y calificaciones de los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos de la organización. De ahí la importancia de la planeación de los recursos humanos que proporciona los elementos de decisión para que la estructura del restaurante se desarrolle con el personal más adecuado y eficiente.

Dotar de personal al restaurante comprende el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras de potencial humano y de obtener personal calificado para cubrir estas necesidades. La dotación efectiva de personal comprende el desarrollo y mantenimiento de fuentes de recursos humanos adecuadas de las que podrán ser reclutados y seleccionados los solicitantes calificados (SECTUR, 1993).

SECTUR (1993, p.35) define a la planeación de los recursos humanos como: “la anticipación sistemática de los recursos humanos que en calidad y en cantidad requerirá el restaurante en un momento dado”.

Como el elemento humano es esencial en la operación del restaurante y definitivo en la calidad del servicio que presta, es muy importante estar atento de cualquier cambio que se pueda suscitar y que influya en los requerimientos de personal.

2.2.5.1. Análisis y descripción de puestos.

Dado que la gente debe dedicar mucho tiempo al ejercicio de sus labores, es importante que en el diseño de puestos se tome en cuenta la necesidad de que los individuos se sientan satisfechos de su trabajo. Esto supone una adecuada estructura de puestos en términos de contenido, función y relaciones.

El diseño de puestos puede orientarse a puestos individuales o grupos de trabajo. Para comenzar, es posible enriquecer puestos individuales si las tareas se agrupan en unidades naturales de trabajo. Esto significa reunir en una misma categoría tareas relacionadas entre sí y asignarlas a un individuo. Un método semejante consiste en combinar diversas tareas en un solo puesto.

En el diseño de puestos debe tomarse en cuenta los requerimientos de la empresa. Sin embargo, también es necesario considerar otros factores, a fin de que sea posible obtener máximos beneficios; entre ellos están las diferencias individuales, la tecnología

implicada, los costos asociados con la reestructuración de los puestos, la estructura organizacional y el ambiente interno (Koontz y Weihrich, 1998).

Gómez-Mejía et al., (2001) comentan que tras haber realizado un análisis del flujo de trabajo y haber diseñado el trabajo, el empresario tiene que definir y comunicar las expectativas laborales a los empleados. Esto se hace mejor a través de un análisis de puestos, que consiste en la recopilación sistemática y la organización de la información relativa a los puestos. El análisis del puesto supone un estudio meticuloso que revela detalles importantes. Concretamente, identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado puesto.

Del mismo modo, estos mismos autores afirman que el análisis de puestos resulta útil para la contratación, selección, evaluación del rendimiento, la remuneración y la formación y carrera profesional.

SECTUR (1993, p.77) establece que algunas de las aplicaciones del análisis de puestos son:

- Mejora los sistemas de trabajo.
- Organizar la distribución de funciones, delegar autoridad y exigir responsabilidad.
- Facilitar los métodos de selección de personal.
- Auxiliar en la decisión de promociones y ascensos.
- Desarrollar al personal acorde al puesto que desempeña.
- Conocer el valor del puesto para administración de sueldos y salarios.

SECTUR (1993, p.76) define al análisis de puestos como: “un proceso para obtener, analizar y registrar información relacionada con los puestos”. Además menciona que el análisis se refiere a dos aspectos:

a. Él de los elementos que identifican el puesto como una unidad de trabajo específica e impersonal que son básicamente los referidos a la posición del cargo en el organigrama. Es el aspecto intrínseco del puesto al que se le llama descripción de puestos.

b. Él de las características que debe reunir la persona que desempeñe ese puesto, las responsabilidades involucradas y las condiciones en que se realiza el trabajo. Es el aspecto extrínseco, al que se la llama especificaciones del puesto.

Drummond (1991, p.27) define a la descripción de puestos como: “una presentación por escrito de las principales funciones, deberes y responsabilidades de un puesto”. En la descripción de puestos se explica el qué, cómo, por qué y dónde de un puesto, así como sus calificaciones.

El mismo autor define las especificaciones del puesto como: “una descripción escrita de los requisitos mínimos que el puesto exige a su ocupante para que pueda ser eficientemente desempeñado, además de las responsabilidades involucrados y las condiciones en que se realiza el trabajo”.

De acuerdo con Reyes Ponce citado en SECTUR (1993, p.79) afirma que las partes que integran la descripción del puesto son:

1. Identificación del puesto: son los datos que lo distinguen de otros puestos, incluye los siguientes puntos:
 - Título del puesto.
 - Departamento o área a la que pertenece.
 - Número de personas en el puesto.

2. Posición del puesto en la organización.
 - Nombre del puesto inmediato superior.

- Puesto(s) subordinado(s).
3. Descripción genérica del puesto o definición del puesto: es una síntesis por escrito de las funciones o actividades que a cada puesto correspondan y su contribución al logro de los objetivos de la empresa. Se le conoce también con el nombre de resumen o finalidades generales.
 4. Descripción específica o contenido del puesto: es una enumeración y detalle de todas las tareas y atribuciones que corresponden al puesto, es decir, lo que el empleado hace, cómo lo hace y para qué lo hace.

La descripción del puesto debe ser redactada en forma clara, sencilla, precisa y concisa (SECTUR, 1993).

La especificación del puesto es el conjunto de factores que describe las características que el puesto exige a su ocupante para el adecuado desempeño de las tareas y atribuciones que contiene el puesto y no a la persona que lo desempeña actualmente.

Los factores que se deben considerar en el análisis de puestos son: requisitos y esfuerzos físicos o biométricos (entrenamiento, agilidad, destreza y rapidez) y mentales o intelectuales (criterio, escolaridad, conocimientos, capacidad de expresión, iniciativa, creatividad, experiencia, coordinación y precisión), responsabilidad por diversos conceptos y las condiciones en que se desempeña el trabajo (Foulkes y Livernash, 1989).

2.2.5.2. Reclutamiento de personal.

Gómez-Mejía et al. (2001, p.178) definen al reclutamiento como: “el proceso por el que se genera un conjunto de candidatos cualificados para un determinado puesto de trabajo; el primer paso del proceso de contratación”.

Del mismo modo, Foulkes y Livernash (1989, p.79) definen al reclutamiento como: “un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.

La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado y atraer a candidatos cualificados que soliciten el puesto. La empresa puede buscar candidatos dentro de la organización, fuera de ella o hacer ambas cosas (Gómez-Mejía et al., 2001).

El uso de fuentes internas es conveniente para crear oportunidades de promoción para los empleados; además puede ser benéfico para la moral del trabajo y la empresa puede obtener utilidades por la inversión que tiene el entrenamiento de sus empleados. Sin embargo, las fuentes internas pueden resultar poco satisfactorias si no existen individuos disponibles dentro del restaurante que tengan las calificaciones necesarias para determinada vacante.

La ventaja de contratar personal experto del exterior puede ayudar a aportar nuevas ideas, valiosas para la empresa, así como conocimientos y entusiasmo (SECTUR, 1993).

Es importante recordar que la empresa forma una fuerza de trabajo eficiente sólo si es capaz de contratar para cada uno de sus puestos al individuo que esté más calificado para ocuparlos.

2.2.5.3. Proceso de selección.

Gómez-Mejía et al. (2001, p.178) definen la selección como: “el proceso de tomar una decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto de trabajo”. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características. Las características necesarias para el desempeño eficaz del puesto normalmente dependen del análisis del puesto.

De acuerdo con Drummond (1991) la selección de personal es el proceso de determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos del puesto vacante.

SECTUR (1993, p.48) menciona que los pasos del procedimiento de selección son:

1. Recepción de solicitantes: Es la oportunidad del restaurante de ponerse en contacto con el solicitante; generalmente se formaliza mediante una solicitud que permita conocer sus antecedentes escolares, personales y laborales.
2. Entrevista: Es uno de los pasos más importantes en el proceso y su objetivo es determinar si el solicitante es ideal para el puesto vacante. Para que los resultados sean confiables es conveniente que se apliquen las mismas preguntas a todos los candidatos.

Proceso de la entrevista de selección:

a. Inicio.

- Ambiente: Es el entorno que rodea la entrevista y puede ser:
 - Físico: se recomienda que la entrevista se lleve a cabo en un lugar tranquilo, limpio, sobrio, con temperatura e iluminación adecuada.
 - Mental: es proporcionado por el entrevistador a través de su lenguaje, tono, gesticulación, amabilidad y cortesía.
- Rapport: Consiste en lograr que el solicitante adopte una posición de apertura y se relaje para que la entrevista se realice con naturalidad. Los factores favorables son la privacidad, cortesía, confiabilidad, etc. Para iniciar la entrevista se aprovecha el apartado de gustos y preferencias de la hoja de solicitud.

b. Cima: Es la etapa más importante de la entrevista, ya que es el momento en el cual se obtiene la mayor parte de la información en las áreas: escolar, laboral y personal.

c. Cierre: En esta etapa se deja en libertad al solicitante de elaborar las preguntas que desee acerca de la empresa, se da por finalizada la entrevista y se le dice que cualquiera que sea el resultado se le avisará.

3. Referencias: Consiste en constatar la información que proporcionó el solicitante, verificando sus datos personales y laborales.
4. Pruebas: Es conveniente aplicar pruebas para verificar el conocimiento del puesto solicitado, por ejemplo, si se trate de un aspirante a cocinero se le pide que prepare una salsa, etc.
5. Examen médico: Dependiendo de los recursos del restaurante se aplicará un examen médico al candidato, antes o después de que se haya decidido la contratación, por lo que este paso es opcional.
6. Decisión de contratación: En caso de resultar el candidato ideal al puesto, se le informa de la decisión y se inician los trámites para su contratación.

2.2.5.4. Contratación.

Concluido el proceso de selección se procede a la contratación del candidato que resultó el idóneo para ocupar el puesto.

De acuerdo con SECTUR (1993) un contrato es el acuerdo de voluntades para crear y transferir obligaciones; sin embargo, tratándose de relaciones laborales es necesario que ese convenio respete la amplia legislación laboral.

El proceso de contratación de personal no está completo, o no debería estarlo, una vez que se ha contratado o promocionado a los candidatos. Para mantener y maximizar los

recursos humanos que tan cuidadosamente han sido seleccionados, las organizaciones deben prestar una atención especial a su socialización.

Gómez-Mejía et al. (2001, p.178) definen la socialización como: “el proceso para orientar a los nuevos empleados en la organización o en la unidad en la que trabajarán”. Es importante que los nuevos empleados se familiaricen con las políticas, los procedimientos y las expectativas de rendimiento de la empresa. La socialización puede ser la diferencia entre un nuevo trabajador que se siente extraño a la empresa o uno que se siente miembro de un equipo. Aunque la socialización es una parte crucial del proceso de contratación, se trata de una actividad que requiere continuación.

2.2.5.5. Inducción.

SECTUR (1993, p.61) define la inducción como: “la orientación del nuevo empleado en la organización y operación del restaurante”. La inducción cubre los aspectos:

- a. Informativo: consiste en orientar al nuevo trabajador en cuanto a su área de trabajo, la entrada de los empleados, baños, presentación de todos los empleados, etc.
- b. Formativo: se le informa de cuáles son los procedimientos necesarios para ejecutar sus labores y la relación con los otros puestos del restaurante.

Dependiendo de los recursos con los que cuenta el restaurante, el programa de inducción puede incluir desde videos, audiovisuales, fotografías, folletos, hasta una simple plática que abarque los siguientes aspectos:

- Breve reseña de la filosofía del restaurante.
- Breve historia de la empresa.
- Calidad y orientación de los servicios que ofrece el restaurante.

- Contratación.
- Movimiento de personal:
 - Promociones
 - Transferencias
 - Despidos
 - Renuncias
- Aspectos relacionados con la jornada de trabajo.
 - Horario regular de trabajo
 - Tiempo extra
 - Ausentismo
 - Periodos de descanso
 - Vacaciones y días feriados
- Aspectos relacionados con el salario.
 - Días y lugares de pago
 - Deducción al salario-incentivos
- Aspectos relacionados con la seguridad social.
 - Seguro de vida, accidentes, hospitalización, etc.
 - Planes de beneficio colectivo, cajas de ahorro, etc.
 - Planes pensionales, retiros o jubilaciones
- Aspectos relacionados con prestaciones.
 - Despensas
 - Comedor
 - Uniformes
 - Transporte
 - Préstamos
- Programas de capacitación de los empleados.
- Reglamento interior de trabajo y de operaciones.

El proceso de inducción es vital en el desempeño futuro del nuevo empleado (LaGreca, 1988).

2.2.5.6. Motivación y capacitación.

La motivación de los trabajadores es fundamental en el nivel de desempeño que se desea alcanzar, siendo la satisfacción del trabajador de gran importancia en el proceso motivacional, debido a que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe sus carencias y sus necesidades están cubiertas. Las actitudes que el empleado mantiene hacia varios aspectos de su puesto y de su ambiente de trabajo, su propia personalidad y las influencias del ambiente social, contribuyen al grado de satisfacción que experimente (SECTUR, 1993).

De acuerdo con Drummond (1992) la liberación del potencial humano mediante el proceso motivacional depende mucho de la existencia de las condiciones o del clima organizacional adecuado en el restaurante.

De igual forma, el personal debe ser capacitado para poder brindar el servicio que se desea y, al mismo tiempo, formar parte del desarrollo y superación del propio empleado.

El proceso de motivación atrae e inicia la acción hacia determinados objetivos y sirve también para dar continuidad a la actividad hasta que se cumplen los objetivos de la compañía, involucrando en todo ello otra función del proceso de motivación que es recompensar al empleado por sus esfuerzos, de tal manera que se cumplan sus metas personales el mismo tiempo que trabaja por cumplir las del restaurante.

Recuérdese que el ser humano es complejo y capaz de modificar el medio que le rodea y a sí mismo, por lo que los estímulos requieren adecuarse a esos cambios para seguir logrando la conducta que se desea. Como se ha mencionado, las necesidades que resulten prioritarias en ese momento son las que impulsan a la acción del individuo, por lo que es importante para el administrador reconocer de entre todas las necesidades que coexisten en las personas, aquellas que puedan ser satisfechas por la empresa en su conjunto (SECTUR, 1993).

De acuerdo con Maslow citado en SECTUR (1993, p.109), la jerarquía de las necesidades humanas es:

- Necesidades fisiológicas: Incluidas en este grupo se encuentran las necesidades de alimentación, aire, reposo, etc., que es necesario satisfacer para mantener el cuerpo en un estado de equilibrio.
- Necesidades de seguridad: Incluyen la necesidad de seguridad tanto en el sentido físico como en el psicológico.
- Necesidad de amor y de pertenecer a un grupo: Es la necesidad de atención y actividad social; un individuo desea relaciones afectuosas con las personas en general y desea contar con un sitio respetable en su grupo.
- Necesidades de estimación: Incluye el deseo de autorrespeto, de poder, de logros, de suficiencia, competencia, confianza, etc.
- Necesidad de realización: Se refiere al deseo que siente el hombre de auto-cumplimiento.

Con frecuencia se usan como sinónimos de capacitación diversas palabras como: adiestramiento, entrenamiento, educación, motivación, desarrollo y otras que involucran un proceso de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, los estudiosos de la materia han establecido diferencias entre los diversos conceptos pero sin que exista un total acuerdo entre los distintos puntos de vista (SECTUR, 1993).

Guzmán Valdivia citado por SECTUR (1993, p.118) define los siguientes conceptos:

El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnico o intelectual del trabajo. Por el contrario, el desarrollo tiene mayor amplitud; significa el proceso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos,

el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina de carácter y la adquisición de las habilidades requeridas en el trabajo.

De acuerdo con Chávez y Medina citados en SECTUR (1993) el proceso de enseñanza-aprendizaje es la actividad que pretende un cambio en la persona en cuanto a: conocimientos, actitudes y habilidades. Este proceso reconoce tres grandes campos de la conducta humana en donde aplicarlo:

- En el pensar de los trabajadores, es decir, en sus conocimientos.
- En el sentir, es decir, en sus actitudes.
- En el hacer, o sea en sus habilidades.

Chiavenato citado en SECTUR (1993) menciona que la capacitación se integra de la siguiente forma:

Detección de necesidades de capacitación: Implica determinar qué aspectos débiles o nuevos deben ser modificados a través de la aplicación del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Determinación de objetivos de aprendizaje: Implica establecer las finalidades de preparación concreta a las que debe orientarse la capacitación.

Ejecución o impartición: Implica generar y coordinar las acciones específicas de capacitación dentro de un programa.

Evaluación y seguimiento: Implica determinar el alcance de aplicación práctica de la capacitación.

Hay una relación directamente proporcional entre los niveles de capacitación y motivación de los empleados del restaurante, la eficacia en el trabajo y la prestación del servicio, debido a que un trabajador preparado y motivado desempeñará mejor sus funciones (SECTUR, 1993).

De acuerdo con Torrington y Hall (1998) el mantener motivados y capacitados a los empleados, dará como resultado una mayor eficiencia en el trabajo y para obtener esta ventaja es necesario dar al empleado las facilidades para adquirir adiestramiento y conocimientos que le permitan realizar mejor sus funciones, así como estímulos suficientes para que trabaje a gusto y con deseos de superación y cooperación, a través de la capacitación y motivación.

2.2.5.7. Seguridad e higiene en el trabajo.

La ley de seguridad e higiene en el trabajo es bastante clara e impone tres obligaciones a los empresarios:

- Proporcionar un entorno laboral seguro. Cada empresario tiene la obligación genérica de ofrecer un lugar de trabajo libre de peligros que puedan matar o provocar lesiones físicas graves. El empresario está obligado a identificar y resolver los peligros relacionados con la seguridad y la higiene que no queden cubiertos por normativas concretas.
- Cumplir los estándares concretos sobre seguridad e higiene en el trabajo. Cada empresario debe estar familiarizado y cumplir los estándares concretos y deben asegurarse de que los empleados los cumplen también.
- Mantener registros de lesiones y enfermedades laborales. En virtud de la ley, los empresarios deben registrar e informar sobre lesiones y enfermedades laborales. Las organizaciones con ocho o más trabajadores deben mantener registros de cualquier lesión o enfermedad que pueda provocar la muerte, la pérdida de tiempo de trabajo o tratamientos médico, conservando estos registros durante cinco años.

Los empleados también tienen responsabilidades en virtud de las leyes de seguridad e higiene en el trabajo. Aunque no pueden ser citados por infracciones, deben cumplir los estándares de seguridad e higiene. También deben informar al empresario de todas las condiciones peligrosas, lesiones o enfermedades relacionadas con su trabajo. Los derechos de los empleados incluyen la posibilidad de interponer ante el gobierno demandas y quejas por motivos de seguridad e higiene, participar en las inspecciones y solicitar información sobre los peligros relativos a la seguridad e higiene sin temor a discriminaciones o represalias por parte del empresario (Gómez-Mejía et al., 2001).

Torrington y Hall (1998) mencionan que la seguridad e higiene en el trabajo, son leyes diseñadas para conseguir que el lugar de trabajo sea más seguro, garantizando que el entorno esté libre de peligros. Estas leyes obligan a que se apliquen numerosos estándares de seguridad y aplica estos estándares mediante un sistema de inspecciones, citaciones y multas.

2.3. Restaurantes.

2.3.1. Historia de los restaurantes.

Las salidas a comer tienen una larga historia. Las tabernas existían ya en el año 1700 a.C. Se han encontrado pruebas de la existencia de un comedor público en Egipto en el año 512 a.C. que tenía un menú limitado, sólo servía un plato preparado con cereales, aves salvajes y cebolla (Marvin, 1989).

En 1765 un Señor llamado Boulanger abrió un restaurante en París, en la puerta del mismo había una inscripción que decía: *Venite ad me omnes qui stomacho laboratoris et ego restaurabo vos*. No eran muchos los parisinos que en ese año sabían leer francés y menos aún latín, pero los que podían sabían que el Señor Boulanger, el propietario, decía:

“Venid a mí todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados, que yo los restauraré” (Lundberg, 1989).

Boulangier llamó a su sopa *le restaurant divin*. Su *restaurador divino* no era más que un perfeccionamiento de las mezclas de vegetales y hierbas amargas preparadas por los médicos de la Edad Media como reconstituyente. Se trataba de un delicioso y opulento consomé que atrajo a todas las damas y caballeros elegantes que normalmente no frecuentaban las tabernas públicas en las que la comida estaba relegada a un segundo plano por la bebida.

La palabra restaurante se estableció en breve y los chefs de más reputación que hasta entonces sólo habían trabajado para familias privadas abrieron también sus propios negocios o fueron contratados por un nuevo grupo de pequeños empresarios: los restauradores (Marvin, 1989).

2.3.2. Generalidades de los restaurantes.

Walker (1999) dice que los restaurantes juegan un rol muy importante en la sociedad. Los comedores se han convertido en una necesidad sociológica. Powers y Barrows (1999) coinciden con Walker, en que los restaurantes sirven para satisfacer las necesidades sociales y también las necesidades biológicas. Este mismo autor menciona que los restaurantes son de los pocos lugares en que las personas pueden hacer uso de sus sentidos para disfrutar la experiencia. Se puede probar, oler, ver, escuchar y tocar, todos estos sentidos están empleados en el sabor de la comida.

La importancia de los establecimientos de servicios de alimentos ha incrementado en los últimos años, debido a que las necesidades sociológicas de las personas cambian. Por esto, Powers y Barrows (1999) dicen que los restaurantes están en constante cambio. Además mencionan, el siglo XX han surgido muchas innovaciones en el mercado restaurantero, para hacer referencia a esto, citan a Joe Baum quien dice que los restaurantes

han tomando un manejo básico en el acto de la comida, y lo han transformado en un ritual civilizado envolviendo la hospitalidad, la imaginación y la satisfacción.

Powers (1984) dice que de acuerdo con la Asociación Nacional de Restaurantes, cerca del 65% de la comida que se compra fuera del hogar es vendida en restaurantes.

2.3.3. Clasificación de los restaurantes.

Existen varias clasificaciones de los restaurantes, estas pueden variar según el autor. Walker (1999) dice que hay dos grandes categorías: *Full-Service* y Especialidad. Otras categorías incluyen quick-service, étnico, comedores, de ocasión y casual; las cuales han sido aceptadas por otros autores.

Muchos restaurantes pueden estar en una o más categorías; por ejemplo, un restaurante *quick-service* y étnico. Este mismo autor menciona los siguientes tipos de restaurantes: *Full Service*, de especialidad, *quick-service / Fast Food*, hamburguesa, pollo, carne, mariscos, *pancake*, sándwich, familiares, étnicos, comedores casuales o fondas y temáticos. Lattin (1989) coincide con Walter (1999) y mencionan que hay muchas formas de clasificar los establecimientos que brindan servicios de alimentos.

Las operaciones de los servicios de alimentos también pueden ser clasificados de acuerdo a los objetivos económicos de la operación. Hay tres principales categorías de la operación de los servicios de alimentos, bajo este tipo de clasificación: comercial, institucional y militar. Cada una de estas categorías tiene diferentes objetivos económicos.

2.3.3.1. Restaurantes de Servicio Limitado.

Powers y Barrows (1999) dicen que los restaurantes contemporáneos no sólo se refieren a los que están en operación actualmente, pero si a los que continúan siendo una fuerza importante para la industria del siglo XXI

2.3.3.2. Restaurantes de Especialidad.

Bajo el concepto de restaurantes de especialidad, Walker (1999) menciona que los siguientes establecimientos pertenecen a esta clasificación *fast food or quick-service*, familiares, étnicos, temáticos, comedores casuales y fondas.

2.3.3.3. Restaurantes Quick Service (QSR).

Los establecimientos de *fast food* son producto de una larga evolución que data desde de 1940. *McDonald's* empezó con el concepto autoservicio, vendiendo hamburguesas, papas y malteadas a precios muy baratos, para que fueran consumidos en el automóvil o tomarlos fuera. De un menú reducido, se extendió a la oferta de pollo y pescado. Al tener un mercado que esta conciente de salud, incluyeron ensaladas y café descafeinado; agregaron el servicio de desayuno.

Los restaurantes quick service o fast food son considerados por algunos autores de la siguiente manera:

Walker (1999) dice que en la actualidad los restaurantes de servicio *quick service* son lo que realmente están manejando la industria. En nuestros días el almuerzo casero ha sido sustituido y los conceptos casuales de comida rápida han tomado mucho auge. Los establecimientos de *Quick Service o Fast Food* ofrecen menús de servicios limitados, se caracterizan por contener hamburguesas, papas fritas, hot dogs, pollo (en todas las formas

de preparación), tacos, burritos, aros, teriyakis, , dedos, y otros alimentos que van de acuerdo a la conveniencia de la gente que asiste a estos lugares.

Powers y Barrows (1999) consideran que todas las operaciones de los restaurantes *quick service* están dirigidas para simplificar sus procesos de producción y de servicio. El resultado es una reducción drástica en la labor del *front* y del *back of the house*. Debido a que los restaurantes o QSR requieren menos labor, ellos pueden hacer algo por sus clientes, ofrecer precios bajos.

2.4. Satisfacción.

La industria restaurantera posee ciertas características que la diferencian de otras industrias, con respecto a la producción, entrega y consumo de los productos. Ésta depende de una variedad de individuos que tienen contacto directo con los clientes. En este ambiente, la satisfacción de los empleados es un factor importante para la retención de clientes y el éxito del restaurante (Hancer y George, 2003).

El compromiso organizacional y la satisfacción del trabajo son variables asociadas que afectan los resultados organizacionales, como los deseos de salir de la empresa (Shore y Martin citados por Testa, 2001), la rotación (Brown, Mathieu y Zajac citados por Testa, 2001), el ausentismo (Sagie citado por Testa, 2001), y el desarrollo del trabajo (Shore y Martin citados por Testa, 2001).

Mohr y Bitner (citados por Testa, 2001), han encontrado que la satisfacción de los clientes incrementa con el esfuerzo de los empleados percibido durante los encuentros de servicio, sin tomar en cuenta el resultado. Esto es que los clientes tienden a estar más satisfechos con los encuentros de servicio, cuando notan un mayor esfuerzo por parte de los empleados de servicio.

De acuerdo con Testa (2001), el aumento en la satisfacción de los empleados estimula a un mayor compromiso organizacional y como consecuencia, un mejor esfuerzo en el servicio brindado.

Uno de los objetivos principales de cualquier empresa es obtener la satisfacción de sus clientes y como resultado, lograr su retención. Existen algunas fuentes para lograr esto, y una de las más importantes es la de contar con empleados satisfechos.

Los empleados representan un equipo de trabajo unificado, el cual trabaja en conjunto para ver que los clientes estén contentos con las experiencias dentro del restaurante. Si los empleados sienten que han cumplido con las expectativas de los clientes, entonces los clientes se sentirán contentos y satisfechos.

Un incremento en la satisfacción de los empleados, está en función de que ellos se sientan involucrados en la toma de decisiones, reciban un entrenamiento adecuado y sean reconocidos por sus aportaciones a la empresa. El *Empowerment* es una de las más importantes herramientas para mejorar el desarrollo de los empleados.

El pago y los beneficios son también dos importantes factores que influyen en la satisfacción de los empleados, muchos de ellos sienten que no están bien pagados por el trabajo que realizan. Un estudio demostró que la deficiencia de estos dos factores económicos da como resultado una baja en los niveles de satisfacción de los empleados; sin embargo, el hecho de que estén presentes no garantiza la satisfacción total a largo plazo (Spinelli y Canavos, 2000).

Ghiselli, La Lopa y Bai (2001) concluyeron que los empleados insatisfechos son más susceptibles a salir de la empresa en la cual trabajan, que los que están satisfechos.

Algunos de los elementos que se han usado para medir la satisfacción de los empleados son: la necesidad de éxito, las oportunidades de crecimiento, las prácticas y políticas de la empresa, la compensación, la creatividad, la seguridad y las condiciones de trabajo.

Uno de los factores indispensables para entender la satisfacción del trabajo es la calidad de vida o la satisfacción de vida. Herzber (1987) define la calidad de vida como un nivel mínimo de felicidad.

Arvey, Dewhirst y Brown (1978) concluyen que las personas con profesiones estresantes y desafiantes que cuentan con un empleo, presentan un nivel de satisfacción mayor; tanto en su trabajo, como en sus vidas.

2.4.1. Definición de satisfacción del trabajo.

Locke (citado por Hancer y George 2003) define a la satisfacción del trabajo como el estado emocional placentero o positivo, que resulta de las experiencias de trabajo de un individuo.

Ha sido comprobado que la satisfacción del trabajo tiene una importante relación con el compromiso de la organización y la rotación de empleados (Schlesinger, Zornitsky y Testa, citados por Hancer y George, 2003).

Los empleados que se encuentran satisfechos con sus empleos, son considerados más estables con la organización a la cual pertenecen (Hartman y Yrle, citados por Hancer y George, 2003).

2.4.2. Investigaciones sobre la satisfacción del trabajo.

Herzberg, Mausner y Synderman (citados por Hancer y George, 2003), propusieron una teoría de motivación de dos factores basada en un estudio para explorar los diversos aspectos que influyen en la satisfacción del trabajo. Ellos concluyeron que existen dos tipos de factores relacionados con el trabajo, que describen la satisfacción o insatisfacción del trabajo:

a. Los motivadores o factores intrínsecos. Están relacionados con el contenido del trabajo o el trabajo por sí mismo, fueron considerados para satisfacer las necesidades psicológicas de los empleados; como es el reconocimiento, responsabilidad, logro, avance y el trabajo por sí mismo. Estos factores intrínsecos son también llamados *satisfactores* (Herzber, citado por Hancer y George, 2003).

b. La higiene o factores extrínsecos. Están relacionados con el ambiente del trabajo, éstos incluyen: compensación, supervisión, condiciones de trabajo y políticas de la compañía. En caso de que falte alguno de éstos, se puede producir insatisfacción.

Herzberg (citado por Hancer y George, 2003) asegura que la higiene o factores extrínsecos no están directamente relacionados con la satisfacción del trabajo; además estos factores no mejoran el desempeño.

2.4.3. Investigaciones sobre la satisfacción del trabajo en la industria de la hospitalidad.

Se han realizado diversas investigaciones sobre la motivación y la satisfacción del trabajo en la industria de la hospitalidad. Para estas investigaciones se han usado una gran variedad de instrumentos de medición y diversas muestras.

Sneed (citado por Hancer y George, 2003) usó el instrumento denominado *Job Characteristics Inventory* para encuestar a los supervisores y empleados de un comedor escolar. El resultado que obtuvo fue que los empleados estaban satisfechos con sus empleos y además que no existía una diferencia significativa en los niveles de satisfacción entre los dos grupos.

Tas, Spalding y Getty (citados por Hancer y George, 2003), usaron el instrumento llamado *Job Descriptive Index* para examinar el proceso de rotación de empleados de tiempo completo y de medio tiempo mediante la identificación de las determinantes de la

satisfacción del trabajo. Ellos no encontraron una diferencia estadística significativa entre los empleados de tiempo completo y de medio tiempo, en sus niveles de satisfacción con respecto a su sueldo, supervisión, compañeros de trabajo y el empleo en general.

Smith, Gregory y Cannon (citados por Hancer y George, 2003), encontraron que los factores intrínsecos no eran la fuente principal de la satisfacción en el trabajo en empleados de 94 compañías de hospedaje en los Estados Unidos. En dicha investigación los factores extrínsecos eran más importantes que los factores intrínsecos.

Por el contrario, un estudio reciente hecho en Hong Kong para investigar los motivadores relacionados con el trabajo, reveló que mantener una alta satisfacción tomando en cuenta los factores extrínsecos no aseguraba una satisfacción total; así que, también se deben satisfacer los factores intrínsecos (Wong, Siu y Tsang, citados por Hancer y George, 2003).

2.5. Calidad.

2.5.1. Concepto de calidad.

El concepto etimológico de esta palabra tiene su origen en el griego *Kalos* y en el latín *Qualitatem*. *Kalos* que quiere decir: bueno, hermoso, apto, favorable, y *Qualitatem*, que quiere decir propiedad (Jiménez, 1979, p.4).

2.5.2. Definición de calidad.

La calidad puede ser definida como: “el conjunto de cualidades de un producto en función del nivel-precio y satisfacción-necesidad” (Martin, 1992, p.6).

De la misma forma Arrona (1985, p.8) afirma que la calidad es: “satisfacer las necesidades del consumidor o usuario, es la condición más importante para lograr la eficiencia, mejorar el producto y a su vez la productividad”.

2.6. Servicio.

2.6.1. Definición de servicio.

Zeithaml y Bitner (2002, p.3) definen al servicio como: “acción, proceso y ejecución”. Del mismo modo Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993), indican que los servicios son acciones y ejecuciones intangibles, que se consumen durante el encuentro de servicio.

2.6.2. Características del servicio.

De acuerdo con el manual de iniciación a la calidad (Martin, 1989), el servicio tiene las siguientes características:

1. Intangibilidad. Se entiende por intangible una cualidad del servicio dado que este por su naturaleza es inmaterial, invisible. Se refiere a los elementos subjetivos que acompañan la oferta del producto tangible. Por ejemplo, una sonrisa, amabilidad y un constante deseo de satisfacer al cliente.
2. Heterogeneidad. El servicio presenta características de diversidad debido a que incluye realizaciones humanas múltiples, no importando el área a la que se refiere. Tal es el caso de los servicios hoteleros donde el servicio agregado es la suma de otros menores que van desde atención directa como indirecta al cliente.

3. Inseparabilidad de producción y consumo. Un servicio es de hecho realizado o producido en el momento justo en el que es requerido por el cliente; es decir, un servicio no se puede empaquetar y poner en una vitrina esperando al cliente.
4. Caducidad. Se refiere a la vida útil del servicio otorgado, la cual puede variar; es decir, el servicio de limpiar las mesas que brinda un restaurante es permanente, no se puede ofrecer un día y al otro no, sólo el servicio que se da en particular a un cliente y dado que se consume en el momento, vence en el mismo momento en que termina el servicio. Esto es mientras una medicina o alimentos caduca ya no es consumible un servicio caduca cuando se ha consumido. Por lo que se puede decir que como producto la caducidad de un servicio es atemporal.

2.7. Calidad en el servicio.

A continuación se indican las razones por las que la calidad en el servicio es importante:

1. Desarrollo en la industria de los servicios.

Hoy más que nunca hay negocios que prestan servicios. El desarrollo de las empresas que se relacionan con los servicios sigue incrementándose.

2. Mayor competencia.

La supervivencia de los negocios depende de lograr la ventaja competitiva. La calidad en el servicio al cliente le da esa ventaja competitiva a miles de empresas.

3. Más conocimientos sobre los consumidores.

Hoy se tienen más conocimientos que nunca acerca de por qué los clientes prefieren ciertos servicios y evitan otros. Los productos de calidad, junto con un precio justo, son indispensables, pero eso no es todo. Los clientes también desean un buen trato y que se ponga atención especial al servicio.

4. La calidad en el servicio al cliente beneficia económicamente.

La esencia de cualquier empresa es la repetición de las transacciones. Es vital extender la base de clientes. Esto significa que las empresas no solamente tienen que atraer nuevos clientes, sino que deben conservar a los que ya tienen. La calidad en el servicio al cliente lo hace posible (Martin, 1992).

A continuación se mencionan los diez mandamientos del servicio al cliente que fueron establecidos por Sewell (1994) en su libro *Cientes para siempre*.

1. Haga que vuelvan por su gusto.

Se recomienda preguntar a los clientes lo que quieren y dárselos una y otra vez.

2. Sistemas, no sonrisas.

Decir por favor y gracias no basta para garantizarle que va a realizar el trabajo bien desde la primera vez.

3. Prometa menos, dé más.

Los clientes siempre esperan que se cumpla con la palabra prometida, se recomienda que se cumpla con exceso.

4. Cuando un cliente pregunta, la respuesta siempre es sí.

5. Deshacerse de los inspectores y del departamento de relaciones con los clientes.

Todo empleado que tenga contacto directo con los clientes debe tener la autoridad para atender sus quejas.

6. ¿Nadie se queja? Algo anda mal.

Se recomienda alentar a los clientes a que digan todo aquello que no les guste.

7. Mida todo.

8. Los salarios son justos.

Remunerar a los empleados como si fueran socios.

9. Mamá tenía razón.

Mostrar respeto a las personas, ser atento con ellas.

10. Sea como los japoneses.

Se recomienda investigar quiénes son los mejores y cómo hacen las cosas; posteriormente apropiarse de los sistemas y, finalmente mejorarlos.

2.7.1. Definición de calidad en el servicio.

La calidad en el servicio es: “la amplitud de la diferencia que existe entre las expectativas de los clientes y sus percepciones” (Albrecht, 1990, p.2).

2.8. Cultura Organizacional.

2.8.1. Definiciones de cultura organizacional.

La cultura organizacional es la creencia normativa y expectativas de comportamiento compartidos por un mismo grupo dentro de una misma unidad de trabajo (Deninson, 1991).

Las organizaciones que definen y conocen su cultura cuentan con ciertas ventajas importantes sobre las que no lo hacen o no conocen. Lo anterior es comprensible ya que una organización puede pensar que funciona bajo una estructura formal eficiente cuando realmente se está operando bajo una estructura informal eficaz que se ve obstaculizada por una formal deficiente (Deninson, 1991).