

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

"CAPACITACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

(Estudio realizado en los restaurantes Salón el Tecun y Pasaje Mediterráneo de la zona 1 de Quetzaltenango)".

TESIS DE GRADO

CRYSTA LUCÍA NOWELL LÓPEZ
CARNET 16342-10

QUETZALTENANGO, ABRIL DE 2015
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

"CAPACITACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

(Estudio realizado en los restaurantes Salón el Tecun y Pasaje Mediterráneo de la zona 1 de Quetzaltenango)".

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
CRYSTA LUCÍA NOWELL LÓPEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

QUETZALTENANGO, ABRIL DE 2015
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS

VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO

SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

ING. MAURICIO SALVADOR BARRIOS ESCOBAR

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO: ING. JORGE DERIK LIMA PAR

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

Quetzaltenango, 21 de Noviembre 2014

Ing. Derick Lima

Director académico

Presente

Estimado ingeniero.

Por este medio le hago constar que la alumna Crysta Lucía Nowell López con el carné 1634210 de la facultad de Humanidades, ha culminado satisfactoriamente la tesis titulada CAPACITACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE (estudio a realizarse en los restaurantes Salón el Tecun y Pasaje Mediterráneo de la zona 1 de Quetzaltenango); por lo que doy fe de la misma.

Sin otro particular.

Atentamente,



Ing. Mauricio Barrios

Asesor de tesis



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 05777-2015

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante CRYSTA LUCÍA NOWELL LÓPEZ, Carnet 16342-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 0536-2015 de fecha 25 de febrero de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"CAPACITACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE
(Estudio realizado en los restaurantes Salón el Tecun y Pasaje Mediterráneo de la zona 1 de Quetzaltenango)".**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 8 días del mes de abril del año 2015.



Irene Ruiz Godoy

**MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar**

Agradecimientos

A mi Asesor de Tesis:

Ingeniero Mauricio Barrios, por todo el apoyo recibido durante el desarrollo del presente trabajo, por su paciencia y brindarme todos sus conocimientos y enseñanzas para cumplir esta meta.

A los propietarios Jeremías y Magdalena, Administradores y personal de los restaurantes Salón Tecun y Pasaje Mediterráneo:

Por haberme abierto las puertas de los mencionados lugares, para realizar mi estudio de tesis. Por su amabilidad y disposición al brindarme la información requerida.

A la Universidad Rafael Landívar Campus de Quetzaltenango:

Casa de estudios que me acogió durante estos cinco años, y me vio crecer profesionalmente.

Licenciada Silvia Tarrago:

Por haber atendido mis dudas y necesidades, por ser guía en mi formación profesional y por brindarme sobre todo una amistad.

Licenciada Stella Bauer:

Por contribuir con el cumplimiento de esta meta y apoyarme siempre en este camino. Brindarme toda su paciencia y conocimientos para lograr esta meta.

A todos los Amigos

Profesionales:

Que en su momento me apoyaron y me guiaron en este proyecto orientándome con sus conocimientos.

Dedicatorias

A Dios:

Quien ha sido guía a lo largo de mi camino, me da fortaleza en cada momento de mi vida, me llena de bendiciones y me ha colmado de sabiduría para cumplir este sueño.

A la Virgen María:

Santísima Madre mía a quien he consagrado mi vida entera, me ha cuidado a lo largo de ella y me ha escuchado. Me ilumina y acompaña en cada momento e intercede ante Jesús por mí.

A mis Padres:

Un agradecimiento profundo por los innumerables sacrificios, en especial por su lucha y entrega para darme lo mejor, por soñar conmigo y apoyarme en cada momento difícil de mi carrera y de mi vida, por escuchar mis quejas y celebrar mis logros. Gracias por amarme tanto y darme todo lo que he necesitado durante estos años. Son mi inspiración y mi motivación para seguir adelante, los amo y ahora si podemos decir ¡misión cumplida!

A mi Abuelita Alice:

Quien ha sido una madre más para mí, ha visto mis sacrificios y me ha apoyado en mis luchas, quien me ha abrazado cuando más lo necesito y me ha dado palabras de aliento. Abuelita, has sido una luz en mi camino y has sido un ejemplo en mi vida para seguir adelante, me has enseñado a luchar por mis sueños y aquí está el resultado.

A mi Abuelito Jorge:

Que aunque no estés presente físicamente, siempre has estado vivo en mi corazón, esta dedicación va especialmente para ti, que siempre fuiste mi inspiración y mi ejemplo, me dejaste la herencia de portar tu apellido con

orgullo y hoy puedo decirte gracias abuelito, porque sé que desde el cielo estas celebrando este logro tan importante, te amo con todo mi corazón abuelito viejo.

A mis Tíos Jorge Luis y Víctor: Por siempre estar pendientes de mí, por brindarme consejos y heredarme cada uno, sus experiencias y momentos únicos que jamás olvidare.

A Ricardo: Quien me apoyó incondicionalmente en el final de este camino, me brindó palabras de aliento y de confianza para seguir adelante y cumplir una de mis metas. Contigo aprendí a soñar más allá del límite y me demostraste que todo un océano se vuelve chiquito cuando el cariño es más grande que cualquier cosa, te quiero mucho.

**A mis Amigas Incondicionales
María José y Kristen Danita:**

Por estar pendientes de mí siempre, por compartir conmigo alegrías, enojos y tristezas, y brindarme siempre su amistad. Dios nunca me dio hermanas de sangre, pero estoy segura que las puso en mi camino para llenar ese espacio vacío.

A mis Demás Amigos:

Helin López, Adayoly Say, Tatiana Arango, Andrea Castillo, Quique Juárez, Juan Pablo Orozco, Franz Rossbach, Alejandro Quemé, Alejandro Sandoval, Jorge Sandoval, amigos de la familia Fabio y Simona, Jeremías y Magdalena, entre otros que no he podido mencionar, pero que de una u otra manera me han apoyado siempre, han compartido conmigo todos mis sueños y han celebrado cada uno de mis triunfos.

**Por Último, a Johana, Marco
y Sebastián:**

Quienes me han apoyado en el cumplimiento de nuevas metas, si no fuera por ustedes no estaría donde me encuentro hoy. Los quiero mucho y los considero parte mi familia, estaré eternamente agradecida con ustedes.

Índice

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Capitalismo.....	8
1.1.1 Definición.....	8
1.1.2 Importación de la capacitación.....	9
1.1.3 Proceso de capacitación.....	15
1.1.4 Diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC)	16
1.1.5 Implementación de la capacitación	21
1.1.6 Evaluación de la capacitación	22
1.1.7 Cómo capacitar a un líder.....	29
1.2 Servicio al cliente	30
1.2.1 Definición.....	30
1.2.2 Cómo crear clientes satisfechos	33
1.2.3 Atención de calidad al cliente	38
1.2.4 Servicio desde el punto de vista de los clientes.....	39
1.2.5 Protagonistas de la atención al cliente de calidad	41
1.2.6 Demanda del consumidor.....	44
1.2.7 Medición de la satisfacción del cliente.....	51
1.3 Contextualización de la unidad de análisis.....	53
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	55
2.1 Objetivos	56
2.2 Variables de estudio	57
2.3 Definición conceptual de variables	57
2.4 Alcances y límites	57
2.5 Aporte.....	58
III. MÉTODO.....	59
3.1 Sujetos	59
3.2 Instrumentos	59
3.3 Procedimiento.....	60

3.4	Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	60
IV.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	63
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	77
VI.	CONCLUSIONES	81
VII.	RECOMENDACIONES	82
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
IX.	ANEXOS.....	86

Resumen

En la actualidad las empresas tienen mayor competencia en el mercado; el servicio al cliente es un elemento esencial para las mismas. Las empresas modernas se preocupan por el servicio que se le presta al consumidor, consideran que es el elemento que mantiene a la organización en constante participación en el mercado. Por lo tanto, el cliente es primordial para las mismas.

Desarrollar las capacidades del personal que se encuentra en el área de atención al cliente es considerado una inversión que se requiere para lograr los objetivos que se plantea una empresa competitiva. La capacitación es el componente que se necesita para desenvolver las cualidades del personal.

La presente investigación tiene como objetivo general establecer la relación de la capacitación con la calidad del servicio al cliente en los restaurantes Salón el Tecun y Pasaje Mediterráneo de la zona 1 de Quetzaltenango. Los sujetos de estudio, son el personal de servicio al cliente, gerentes y clientes de los restaurantes muestreados, quienes proporcionan la información requerida a través de las respuestas en una escala de Likert y una encuesta.

Dentro de los resultados del estudio se llegó a la conclusión de que los clientes se encuentran satisfechos por el servicio que les han brindado en ambos restaurantes. Sin embargo, la mayoría de meseros no ha recibido capacitación alguna en relación al tema. Se deduce que los colaboradores se encuentran satisfechos con sus jefes por lo que están contentos en su trabajo.

I. INTRODUCCIÓN

Capacitación es una definición que se da a todos aquellos métodos o técnicas que ayuden a la gestión y desarrollo del talento de los colaboradores. Para ello, debe existir interés tanto del colaborador como de la organización que desea retener el talento de las personas que cuentan con dicha virtud.

En la actualidad es importante que las empresas sepan desarrollar habilidades que poseen los colaboradores para lograr un avance dentro de la empresa. Para ello, es indispensable que la organización implemente capacitaciones para las personas denominadas el talento humano. Es por ella la importancia de las capacitaciones a los mismos, lo cual facilita el crecimiento de las competencias personales y empresariales. Por lo tanto, la capacitación para los colaboradores es un proceso fundamental para que los mismos tengan los conocimientos en áreas de atención, servicio, higiene, entre otros, para desarrollar un servicio al cliente eficiente.

Servicio al cliente es la atención que se le proporciona a los consumidores de una empresa. Se considera una herramienta de mercado para la atracción de clientes. Además es la oportunidad para tener contacto directo con cada uno de los usuarios. El mismo, vuelve competitivo tanto a la empresa como al personal, lo cual genera la atracción de compradores que frecuentan la organización y además aumenta la clientela.

El buen rendimiento nace a partir del conocimiento y excelente desarrollo de actitudes y aptitudes, además, no solo es un buen producto que la organización ofrece, sino, la prestación que se presta. Es importante ofrecer a los consumidores calidad en la manufactura de sus productos, para ello, la capacitación de los colaboradores es esencial para lograrlo.

Por otro lado, es importante que el consumidor conozca la forma como se maneja la

organización para que se facilite la interrelación entre cliente y colaborador. La calidad del servicio se manifiesta a partir de factores tales como desarrollo personal, competitividad, calidad

personal, calidad del producto y por supuesto honorabilidad de la empresa. Muchos de estos se desarrollan a partir de capacitaciones según las necesidades de los integrantes de la organización.

Es esencial estar concentrado en brindar un servicio altamente efectivo, conocer técnicas, desarrollar aquellas habilidades y atender a todo tipo de clientes, lleva a la necesidad de considerar que existen varios tipos: como clientes difíciles, clientes exigentes, agresivos, dominantes, amables, pacientes, entre otros; que se pueden manejar fácilmente después de una capacitación.

Es importante el tema, por eso se citan autores que lo han tratado, para ampliar el conocimiento sobre el mismo.

Rivera (2006) en el artículo, No olvide la capacitación y actualización de la revista Industria, refiere que como parte del proceso de asimilación, es conveniente que la empresa capacite al personal que labora dentro de la empresa y el que esté a punto de iniciar una relación laboral con el mismo. Se debe acordar un programa de capacitación, o varios, esto depende de las necesidades que se requieran o de los objetivos que se deseen alcanzar, que tome en cuenta las modalidades de formación que necesite la empresa; cursos, seminarios, talleres, conferencias, sesiones prácticas, uso de simuladores, entre otros, como parte del adiestramiento que se exige. Además, explica que la empresa debe facilitar a los colaboradores los medios para actualizarse; publicaciones, documentos básicos, asistencia a ferias, cursos, congresos, entre otros. Por lo cual es conveniente que toda la información la instruya una persona responsable del enriquecimiento del mismo, este responsable debe conocer lo que la empresa desee lograr para poder llegar al cumplimiento de la finalidad de cada capacitación.

Girón (2008) en el artículo, Información útil para el gerente de la revista Gerencia, se afirma que capacitar al personal es un proceso en donde más que brindar conocimientos generales de los cuales permitan mejorar la calidad de vida, busca que los trabajadores obtengan herramientas las cuales les ayuden a mejorar su eficiencia y acrecentar la eficacia en el logro de objetivos profesionales y laborales.

Mediante la capacitación se logra que el trabajador alcance el perfil que la empresa requiera según los estatutos que se planteen en el descriptor de puestos, pero además de ello, se aprovechan los conocimientos que tiene cada persona para el desarrollo de los mismos y así la capacitación será más eficaz en los trabajadores. La idea de la capacitación de servicio al cliente surge a partir de la competitividad que se requiere día con día con la competencia, pero además de eso, reducir las quejas de los clientes y aumentar la cantidad de consumidores.

Bartlett (2013) en la tesis, Diagnóstico de necesidades de capacitación en gasolineras y estaciones de servicio de la ciudad de Quetzaltenango, realizada con 7 administradores o gerentes y 48 representantes de servicio al cliente (despachadores) de cada estación. Utilizó el diseño descriptivo y como instrumentos la entrevista y cuestionario para comprobar la influencia de una variable con otra. Descubrió que la mayoría de empleados no tenían mucho tiempo en la empresa por lo que aún no han recibido capacitaciones; además las empresas indican que no tienen el presupuesto para realizarlo continuamente, a pesar de eso afirman que es importante entrenar a los trabajadores; los administradores aseguran que es poco frecuente que se tomen decisiones respecto a programas de capacitación salvo se dé la necesidad, la cual detectan por medio de la observación.

Concluyó que las necesidades de capacitación más comunes entre los sujetos de estudio de esta investigación fueron las relaciones humanas y destrezas manuales. También determinó que en el proceso de detección de necesidades de capacitación pocas veces depende de la administración. Por lo tanto, recomienda que se brinden capacitaciones específicas en relaciones humanas y destrezas manuales, proponer la utilización de un formato para la detección de necesidades de capacitación, así mismo, realizar un plan de capacitación a nivel interno que cubra las necesidades de los colaboradores, además de realizar un plan de capacitación basado en servicio al cliente que contenga técnicas de relaciones humanas en general y trato con clientes difíciles.

(Anónimo, 2006) en el artículo ¿Qué es la capacitación? disponible en internet (consultado el 17 de febrero del 2014), explica que la capacitación se ha vuelto importante y punto clave para el desarrollo y sobrevivencia de las empresas por que día a día se requiere de personal que esté actualizado en sus conocimientos y relacionados con sus actividades laborales. Se define

capacitación como un conjunto de actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de la empresa y que orienta hacia la ampliación de conocimientos, habilidades y aptitudes de las cuales ayudarán al desarrollo de los colaboradores dentro de la empresa.

Capacitar implica brindar las herramientas a los empleados para que puedan desarrollar y mejorar sus habilidades de servicio, al mismo tiempo ayuda a que ellos sean cada vez más aptos en el puesto de trabajo que ejecutan. Es importante detectar las necesidades de los colaboradores dentro de la empresa y evitar capacitar en el área o tema erróneo, para ello existen diferentes técnicas como encuesta, entrevista y observación. También puede contratarse consultores externos, pues son personas que tienen las herramientas necesarias para detectar las necesidades de una empresa desde el punto de vista externo. Por consiguiente, solo queda planificar las capacitaciones.

Eusse (2012) en la entrevista, Metodología de capacitación en el programa Valores Integrados explica la metodología de capacitación, en donde existen muchos métodos de capacitación y entrenamiento ideales para la fuerza de ventas. Esto funciona a través de demostración de productos y clínicas de venta, lo cual, se refiere a las ventajas, beneficios y la economía del producto. Es importante tener una metodología de ventas, porque sin ellas no existiría el comercio, y para ello el pilar más importante es el proceso de capacitación. Cuando se integra un nuevo miembro o varios a la empresa, se le brinda una inducción la cual debe ser primeramente general a la compañía. Allí es donde se le deben plantear las metas y objetivos de la empresa. Por lo tanto, se indica que desde el primer momento se tiene que capacitar al personal, incluso, integrar a la capacitación a aquellas personas que trabajan indirectamente para la misma o que brinden servicio de outsourcing.

Posteriormente, se le debe brindar una capacitación técnica; actualmente es mejor que el empleado conozca el producto, que de hecho experimente los beneficios del producto. Cuando esta persona realice su venta conocerá el movimiento de venta y será más eficiente.

Correa (2012) en la entrevista, La importancia de la capacitación de los trabajadores en CNN Chile, refirió que los beneficios de la capacitación se deben tomar como una inversión, ya que se

invierte en las personas, quienes se consideran uno de los recursos más importantes dentro de una organización. Además, genera el compromiso del trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y los empleadores, se propaga la satisfacción y entrega en el trabajo por parte de los colaboradores. Las personas se sienten contentas, lo cual origina un buen clima laboral. El trabajador y los jefes se deben comprometer a aplicar las habilidades adquiridas que aumenten la productividad de la empresa. Actualmente, hay más interés de parte de las empresas en capacitar a su personal, de eso depende la efectividad de la empresa. Dicha inversión debe considerarse a largo plazo, pues es para mejorar los servicios que presta la empresa. Los colaboradores deben desarrollar sus mayores competencias enfocadas a las tareas específicas.

Salvador (2005) en el artículo, La percepción del cliente de los elementos determinantes de la calidad de servicio de la revista Papeles del psicólogo, refiere que el interés por mejorar el servicio al cliente ha aumentado en los últimos años en todos los ámbitos empresariales, este gran impulso ha generado la atención de personas por conocer el interés del consumidor y la calidad de servicio. Dentro de las características más comunes que se integran a servicio al cliente son la limpieza, el conocimiento del producto y por supuesto la rapidez. Mientras que en las competencias profesionales sobre sale la amabilidad, la discreción, la responsabilidad y la cercanía con la que se trata a los usuarios. La definición más extensa que se pueda encontrar de servicio al cliente es ofrecida por Reeves y Bednar (como se citó en Salvador, 2005) en la cual se reflejan cuatro modos de delimitar la calidad: a) Excelencia, se trata de lo mejor en sentido pleno y absoluto. En esta categoría, se considera que las organizaciones deben concentrar sus esfuerzos para conseguir óptimos resultados que potencien la imagen de calidad. b) Valor, la calidad viene determinada por varios factores, éste beneficia a la eficiencia interna y efectividad externa. c) Ajuste a las especificaciones, se concibe la calidad de tal modo que su medida sirve para la consecución de objetivos en distintos momentos temporales. d) La satisfacción de las expectativas de los usuarios; alcanzará altos niveles de calidad si se cubren las expectativas del usuario.

Segal (2013) en el artículo, Un oasis en el desierto de servicio al cliente, disponible en el periódico New York Times, refiere que un buen servicio al cliente se presta a partir de una clima laboral adecuado para los trabajadores de la empresa. En donde lo comprueba a partir de un

estudio que realiza con dos empresas que prestan el mismo servicio, de las cuales una tiene un servicio al cliente bastante deficiente, por lo contrario, la otra empresa demuestra lo que el autor afirma al momento de mencionar que el clima laboral es esencial para tener buen resultado con los clientes.

La diferencia entre ambas empresas es precisamente la dirección que toman en base al clima laboral; en la primera empresa ni siquiera le prestaron atención al tema, mientras que en la otra compañía utilizan diferentes métodos como pláticas mensuales que incluyan chistes, historias, juegos, entre otras cosas; además no era de extrañarse encontrar un equipo de karaoke en una de las salas. Esta teoría fue confirmada por medio de una red social actualmente reconocida en todo el mundo, en donde envía un mensaje directo a la primera empresa quejándose del mal servicio; en cuanto a la otra compañía se le envió un mensaje indirecto donde se demanda el mal servicio, a las dos horas le respondieron de parte de la empresa e inmediatamente resolvieron el problema.

Villacís (2011) en la conferencia, Estrategias de servicio, cinco maneras de lograr ventajas sobre la competencia refiere, que todas las personas tienen activos al igual que una empresa; las empresas dan el primer paso al presentar un servicio a una población, solamente se necesita de ciertos pasos para ofrecer un buen servicio al cliente. El primer paso es la actitud; el dueño de la empresa es el líder dentro de la organización, por lo tanto es quien debe dar el ejemplo ya que es una actitud que comúnmente tomaría un líder. Para marcar la actitud se encuentran dos tipos de personas, los cuales se dividen por una línea, aquellos que se encuentran arriba de dicha línea son los que tienen las siguientes disposiciones; soy dueño de mí destino, soy responsable de mis actos y de mi dependen mis resultados; mientras aquellos que se encuentran debajo de la línea le echan la culpa a otros, excusas, pretextos y niegan problemas evidentes. Además agrega que las quejas de los clientes son fundamentales para la empresa, a partir de ellas se sabrá las deficiencias de la organización y la persona responsable sabrá como compensar al usuario, o se gana o se pierde un cliente. Debe existir una disposición de hacer cosas nuevas y una entrega del personal del cien por ciento para prestar un buen servicio.

Mejía (2009) en el artículo, La gerencia del servicio al cliente de la publicación periódica La estrategia del conocimiento de la empresa colombiana Planning, afirma que el servicio al cliente

hace la diferencia entre una y otra compañía de las cuales se desempeñan en el mismo rango o manejan productos similares. Le da énfasis a la frase “el producto convence pero el servicio enamora”, lo cual significa que para generar relaciones de fidelidad y lealtad, el cliente espera más que un buen producto. El servicio al cliente es prioridad para toda organización, no solamente para aquellas personas responsables de las ventas. Por otra parte, el servicio al cliente es una cultura y una conducta que pocas empresas han sabido desarrollar como se debe, los empleados no están acostumbrados a pensar en el cliente sino en el jefe. Una organización es una cadena de valor en donde cada uno de los integrantes de la misma agrega algo al resultado final, el producto o servicio que el cliente compra y percibe.

Komiya (s.f.) en el artículo, La capacitación en la administración de recursos humanos, disponible en internet, consultado el 16 de Febrero del 2014, afirma la importancia de brindar un buen servicio, donde radica que día con día aumenta la competitividad entre las empresas, aumenta el número y variedad del producto, los clientes son cada vez más exigentes y como depende del servicio que se le preste al cliente, éste va a comentar con otras personas del tema. Por estas razones es que en el presente a se ha convertido en casi una obligación brindar un buen servicio al cliente. Es importante, estar presente en todos los aspectos del negocio, en donde exista una interacción con el cliente, inicialmente desde un saludo al momento en el que el cliente ingresa o la forma en la que la secretaria contesta el teléfono; pues es la primera impresión que dará la organización. Para realizar esos cambios en la organización, se debe capacitar al personal, además todos los empleados deben estar motivados para realizar sus actividades asignadas lo cual depende de la empresa y de que métodos utilice para lograrlo. Por último, el buen servicio al cliente no debe darse solamente durante el proceso de compra, sino también después de esta.

Gómez (2013) en la tesis, Plan de marketing para el mejoramiento del servicio al cliente en los restaurantes de la zona uno de Quetzaltenango, la cual trabajó con 45 gerentes y propietarios de los restaurantes. Utilizó el diseño descriptivo y como instrumento boletas de opinión para comprobar la influencia de una variable con otra. Descubrió que la mayoría de gerentes y propietarios coincidieron en que el servicio al cliente es atender con amabilidad a los usuarios, además coincidieron que el servicio que se le da al mismo es excelente ya que ellos consideran que cumplen con las exigencias de los visitantes a sus restaurantes, agregaron que el servicio

prestado a sus clientes es efectivo al tomar en cuenta que cada quien opinó que su restaurante es mejor que la competencia; por lo que concluyó que se debe optimizar el servicio al cliente con la aplicación planes de marketing, estimó que los gerentes que apliquen el mismo obtendrán el beneficio de control de actividades y mejor atención al cliente y claramente plantea que es importante establecer el servicio que se le da al usuario; recomienda que tanto gerentes como propietarios deben elaborar un plan de marketing que les permita planificar sus actividades para obtener mejores resultados, por otra parte, los responsables de la empresa al momento de aplicar un plan, establezcan medidas que permitan mejorar el servicio y atención al cliente.

1.1. Capacitación

1.1.1. Definición

Chiavenato (2009), indica que es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización.

Para desarrollar y preparar al recurso humano y obtener un mejor logro de objetivos, es necesario formar un proceso de capacitación y así modificar sistemáticamente el comportamiento de los colaboradores. La misma se relaciona con las habilidades y capacidades que exigen actualmente los puestos de trabajo.

La capacitación debe ser orientada al puesto actual, para mejorar las habilidades y competencias relacionadas con el desempeño del trabajo. El desarrollo de las personas se llama aprendizaje, el cual es un cambio positivo al comportamiento de un individuo que cuenta con nuevas habilidades, actitudes, aptitudes, competencias y destrezas.

Una gran parte de los programas de capacitación, busca cambiar las actitudes reactivas y conservadoras de la persona por actitudes proactivas e innovadoras para mejorar el espíritu de los colaboradores.

1.1.2. Importancia de la capacitación

Siliceo (2004) explica que la capacitación es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actividades del colaborador

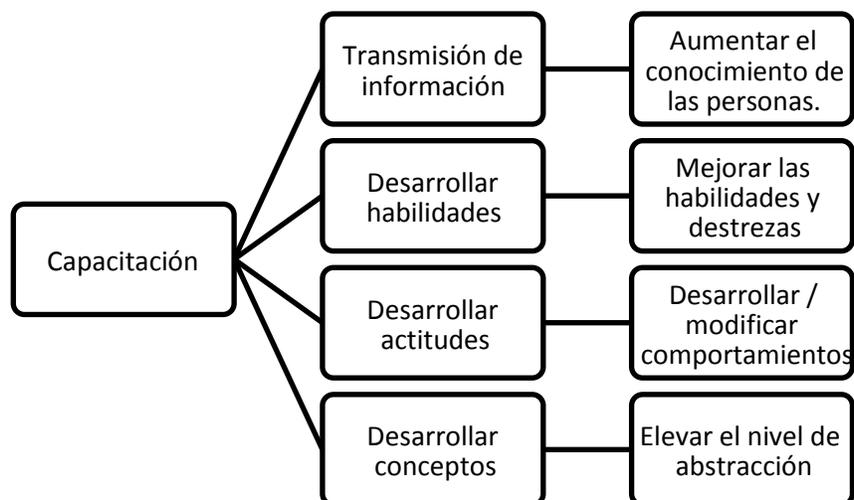
Para que los objetivos de la empresa se cumplan, es necesaria la capacitación constante de los colaboradores, de tal manera se satisfacen las necesidades actuales de la empresa y se prevén las necesidades futuras de la misma.

Las empresas deben tener una constante adaptación al medio competitivo de hoy en día, para ello están obligados a encontrar mecanismos innovadores que desarrollen a la misma; por lo tanto se requiere de la capacitación como elemento cultural de la empresa y así lograr un mejoramiento y desarrollo constante y sólido de la empresa.

La información de la especificación del puesto es necesaria para identificar las necesidades de la capacitación y desarrollo del personal dentro de una empresa. Dicha información sugiere las habilidades, capacidades y conocimientos que requiere la persona para poder desarrollar el puesto, ya que el colaborador no siempre contara con todos los requerimientos y para ello se debe capacitar, así son orientados para poder desempeñar bien las labores para las que son requeridas.

Proceso de capacitación

Esquema No. 1



Fuente: Chiavenato 2009

Aumentar el conocimiento de las personas, implica la información acerca de la organización, sus productos/servicios y sus políticas reglas, reglamentos y clientes.

Mientras que mejorar las habilidades y destrezas se refiere a prepararse para la ejecución de equipamientos, máquinas y herramientas. Desarrollar/modificar comportamiento, alude al cambio de actitudes negativas por actitudes positivas, de concienciación y sensibilización a los clientes internos y externos. Por último, elevar el nivel de abstracción, que habla de desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales.

Métodos de capacitación

Siliceo (2005) menciona que existen varias formas de transmitir capacitaciones, depende del grupo al que se le va a impartir una nueva enseñanza, del tema que se vaya a tratar y para quien es dicha información. Es de vital importancia para desarrollar un mejor aprendizaje utilizando el método que mejor se aplique al grupo de personas a las que se les imparte la sesión.

a) Aprendizaje mediante el modelamiento

También conocido como aprendizaje social, en este método los empleados aprenden por medio de la observación de un modelo de comportamiento. Tener un modelo a seguir cómo método de aprendizaje es bastante significativo, este constituye la base del método de modelamiento conductual de la capacitación. Para que sea funcional se debe buscar un modelo similar al que se desea obtener. Para que el empleado de modelos sea eficaz para los empleados debe ser similar a ellos en varios aspectos significativos.

Para que el empleado siga como modelo el comportamiento de otro, se necesita tres condiciones. Primero, la persona debe observar con atención el comportamiento del modelo, para ello es importante el interés del aprendiz.

Segundo, el empleado debe ser capaz de retener información de lo que ha observado. Por lo tanto, aun cuando se haya puesto mucha atención, hubo demasiada información para recordar. Esa es la razón por la que las técnicas de capacitación que usan modelos más fáciles, se centran en pocos comportamientos a la vez para facilitar el aprendizaje.

Tercero, la persona debe tener la capacidad de reproducir el comportamiento que aprendió del modelo observado. Por eso, se debe tomar en cuenta la importancia de limitar el alcance de los comportamientos que son imitados, de manera que estén en un nivel que pueda ser reproducido por el empleado como observador.

b) Aprendizaje mediante adiestramiento

Este tipo de aprendizaje es apto tanto para el aprendiz como para el experto. El colaborador aprende un oficio y la organización en este caso obtiene mano de obra poco costosa, es por ello que en la actualidad es de las técnicas más populares. A pesar de eso se ha criticado dicha técnica por dos razones: primero, el aprendizaje se centra en la calidad del trabajo frente a la enseñanza

de nuevas habilidades. Segundo, utilizan esta técnica para restringir al personal de las organizaciones.

c) Aprendizaje mediante el coaching y la tutoría

Coaching es un método moderno para realizar la capacitación de nuevos empleados, generalmente es de dos tipos; colaboradores con experiencia trabajan con nuevos empleados y el coach trabaja con todos los empleados.

Según el autor los empleados con experiencia, como coaches, deben asignar a un experto en el puesto a quien se le solicita que enseñe al nuevo integrante. El coaching ejerce el papel de experto por lo que puede instruir a la persona de manera específica debido a sus conocimientos en el puesto de trabajo.

El coaching brinda una capacitación a tiempo y horarios flexibles, es una capacitación personalizada, y bastante económica. Sin embargo, presenta sus deficiencias. No siempre los empleados son expertos en el puesto, por lo que no son buenos capacitadores. Además, explicarlo se le puede dificultar mientras que ejercerlo puede ser fácil para el colaborador. Existe una solución para este inconveniente, se trata de capacitar a los coaches asignados, aunque esto requiere una mayor inversión para la empresa.

d) Coach profesional

Esta técnica es parecida a la del servicio que prestan los consultores, pero en vez de trabajar con la organización en conjunto, deben capacitar a los empleados en particular. El trabajo de un coach va más allá de una capacitación habitual. Debe ayudar a los colaboradores a establecer objetivos y resolver problemas.

e) Mentoring

También conocido como mentoría o tutoría la cual es una forma de coaching. El mentor es una persona que conoce el puesto de trabajo desde mucho tiempo atrás, esta persona tiene especial interés en un nuevo empleado y lo ayuda, tanto a adaptarse al nuevo trabajo, como a avanzar y desarrollarse dentro de la organización. Generalmente el coach es de mayor edad, por lo que se le considera que posee un nivel mayor de conocimientos.

Al igual que el coaching, no todos los empleados son ideales para capacitar, por lo que se debe elegir con cuidado al tutor y analizar la empatía que exista entre esta persona y el nuevo colaborador.

✓ Otros tipos de capacitación

a) Capacitación individual mediante el aprendizaje a distancia

Según Chiavenato (2009) también se le conoce como instrucción programada, ya sea por medio de libros o en la actualidad por medio del internet. Aquí el aprendiz toma su capacitación a ritmo propio, es decir, que la persona decide cuando tomar la capacitación, cuando suspenderla y cuando continuar. Esto le da la oportunidad para poder aprender según su capacidad y ritmo de aprendizaje. Cada persona está activamente involucrada, lo cual quiere decir que a diferencia de las capacitaciones de método expositivo, el empleado va a tener un aprendizaje participativo. Además, la instrucción programada presenta información en pequeñas unidades o fragmentos, esto facilita el aprendizaje, porque el material es en pequeñas cantidades y más sencillo.

En comparación con la capacitación tradicional, se desarrolla en curso a como el instructor lo desee impartir, para algunos puede ser demasiado lento y convertirse en un aprendizaje aburrido, como también puede ser para otros demasiado rápido lo cual dificulta la lección.

La instrucción programada puede tener muchas desventajas; una de ellas es que se requiere de tiempo fuera de las labores diarias y de recreación para poder cumplir con los objetivos de la

capacitación hasta finalizarla. Se deben organizar las horas de trabajo para poder realizar la capacitación.

b) Instrucción programada mediante el uso de libros, videos o videos interactivos

En este método, la empresa les proporciona a los colaboradores diversos materiales para el aprendizaje del contenido que se requiere reforzar. Luego de realizar la capacitación se les evalúa lo que han aprendido. Si no aprueban el examen final de cada unidad, deben volver a leer el material que la empresa les proporcionó inicialmente y presentar el examen nuevamente hasta que lo aprueben. Debe existir el compromiso de tomarse el tiempo para estudiar y comprender la información.

c) Instrucción programada basada en computadora o en la red

Método conocido como CBT por sus siglas en inglés (computer - based training). Utiliza aprendizaje a distancia en vez de libros y audio visuales tradicionales. Existen dos formas; el CBT y el e – learning. Lo que las diferencia es que el e – learning se basa en el uso de internet mientras que el CBT no. Con ambos, los empleados eligen la capacitación que deseen recibir según la propuesta de la empresa. Se puede utilizar en internet o intranet, que se refiere a un sistema interno con el que probablemente cuenta la empresa. El colaborador lleva a cabo la capacitación según su ritmo.

La mayoría de programas brindan el material en pequeños fragmentos y después plantean preguntas al colaborador, si la persona no responde correctamente a la mayoría de cuestionamientos, la computadora le informa sobre las áreas en las que necesita refuerzo y lo regresa al material adecuado.

Una técnica común es la de video interactivo, en este los empleados ven un video con cierta situación, al finalizar, la computadora le presenta una pregunta con un serie de respuestas, la persona debe elegir la respuesta correcta y en la pantalla se reproducirá lo que sucederá con la respuesta que eligió el evaluado.

✓ Técnicas de capacitación

Según Chiavenato (2009) existen varias técnicas de capacitación

a) Lectura

Es la técnica más utilizada para compartir cualquier tipo de información. Es un medio de comunicación que implica una situación de mano única, en la cual el instructor presenta de forma verbal la información a los oyentes. Este presenta la información en la capacitación, mientras que el público solamente escucha. Una ventaja de esta técnica es que el instructor presenta la máxima cantidad de información en un tiempo considerablemente corto. Como desventaja tiene que los colaboradores que reciben la capacitación toman una posición cómoda en relación al aprendizaje.

b) Instrucción programada

Se presenta en pequeñas dosis de información, las cuales requieren respuestas respecto al personal de capacitación. Éstos pueden terminar sus respuestas, se sabrá si han comprendido la información. Generalmente estas respuestas se presentan en opción múltiple.

c) Capacitación en clase Consiste en entrenamiento fuera del local de trabajo.

Quienes reciben la capacitación con reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor el cual transmite el contenido de la misma.

1.1.3. Proceso de capacitación

Es un análisis de lo que representa la capacitación, tomando en cuenta como se administra y como se imparte, además de su clasificación y de las técnicas que se deben utilizar en la misma. La capacitación va mucho más allá de simplemente proporcionar información necesaria para los

colaboradores. Lo más importante es alcanzar los niveles de desempeño que la organización se propuso para sus colaboradores, y para desarrollar dicha función se debe implementar una cultura de aprendizaje. Las técnicas de capacitación conjuntamente con la innovación puede llevar a una nueva era a la empresa y convertirla mayormente competitiva.

Cuadro No. 1

Técnicas de Capacitación	En razón del uso	Orientadas al contenido	Lectura, instrucción programada por computadora
		Orientadas al proceso	Dramatización, entrenamiento de sensibilidad
		Mixtas	Estudio de casos, juegos y simulaciones, conferencias
	En razón del tiempo	Antes del ingreso a la empresa	Programa de inducción o de integración a la empresa
		Después del ingreso a la empresa	Capacitación dentro o fuera del local
	En razón del local	En el local de trabajo	Capacitación de tareas, rotación de puestos
		Fuera del local de trabajo	Clases, películas, casos, paneles, debates, juegos o simulaciones

Fuente: Chiavenato (2009)

El proceso de capacitación pasa por las cuatro siguientes etapas:

1.1.4. Diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC)

Aamodt (2010) dice que el objetivo de realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, es conocer las posibles carencias de las cualidades que deben destacar en el capital humano para

tener un buen desempeño laboral y así alcanzar los niveles de competencia. Esto renueva constantemente a la empresa y permite crear líderes, lo cual conlleva al éxito y desarrollo profesional de los colaboradores.

Dicho diagnóstico consiste en enlistar las necesidades o carencias de capacitación, la cual orienta al desarrollo del plan de la misma. La necesidad de realizar un DNC surge a partir de situaciones que se presentan dentro de la organización como; problemas en la empresa, desviación en la productividad, cambios culturales, rotación de personal, entre otros.

El diagnóstico puede llevar a determinar algunas circunstancias considerables para la capacitación. Las condiciones pasadas, se identifican como experiencias anteriores que alteran el desarrollo de procesos dentro de la organización y ya ha afectado a la misma, mientras tanto, las presentes son aquellas situaciones que se reflejan en el momento que se realiza el DNC el cual no había sido identificado con anterioridad sino hasta el momento de realizar el diagnóstico. Por último, las futuras consisten en la detección de posibles experiencias negativas dentro de la organización de la cual se realiza una prevención para que no afecte a la empresa.

✓ Determinación de necesidades de capacitación según la pirámide de Maslow

La pirámide de Maslow es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en 1943, la cual se refiere a la motivación humana y consiste en una jerarquía de las necesidades del ser humano, tanto en la psicología como en el ámbito empresarial y define como se satisfacen las necesidades básicas.

La pirámide de Maslow presenta cinco etapas; estas consisten en fisiología, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización.

En el punto más bajo se encuentra la fisiología que según el autor comprende necesidades tales como; respiración, alimentación, descanso, sexo y homeostasis. Mientras, en el siguiente punto está la necesidad de seguridad; seguridad física, de empleo, de recursos, moral, familiar, de salud y de propiedad privada. En la siguiente etapa esta la necesidad de afiliación, la cual consiste en la amistad, el afecto y la intimidad sexual. El reconocimiento implica el auto reconocimiento,

confianza, respeto y éxito. Por último, la autorrealización que consiste en cumplir con las necesidades de moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicio, aceptación de hechos y resolución de problemas.

Figura No. 1



Fuente: Chiavenato (2009)

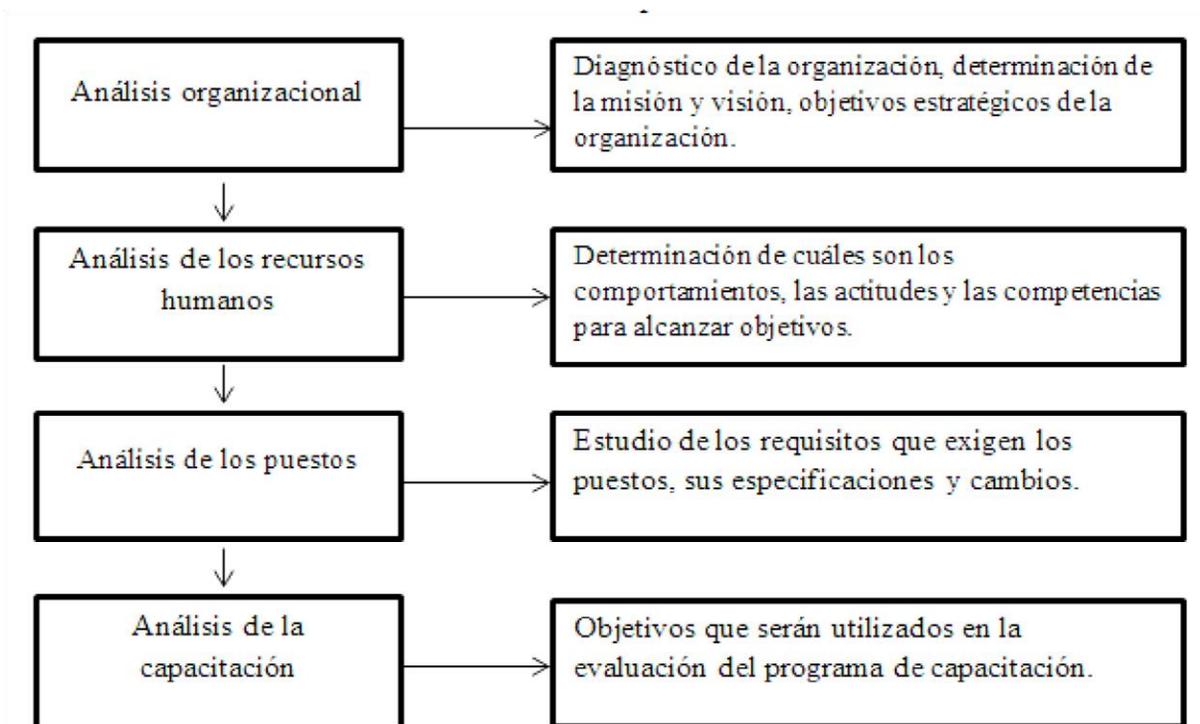
Ésta pirámide se puede considerar para elaborar un plan de DNC para la capacitación. En la autorrealización, es factible determinar la utilización del talento individual de la persona. En el reconocimiento, la identificación de las actividades satisfactorias de la persona y el auto respeto. Dentro de las necesidades de afiliación lo más importante es tener un empleo y que dentro del oficio pertenezca a un grupo y sea reconocido como parte del mismo. Las necesidades de seguridad, consisten en la garantía que la empresa brinda sobre el trabajo que realiza y que está supervisado bajo altas medidas de seguridad y prevención de accidentes. (Chiavenato, 2009)

a) Otros métodos para el diagnóstico de necesidades de capacitación

Otros métodos señalan que se debe evaluar el proceso productivo de la organización, y en el mismo localizar aquellos factores que sean críticos; barreras, puntos débiles, el desempeño laboral de los colaboradores, los costos elevados, entre otros. También se puede utilizar el método de retroalimentación directa a partir de lo que se considera serán necesidades de capacitar a la organización.

Un tercer método puede ser determinar las necesidades de capacitación al aplicar una visión organizacional hacia el futuro de la misma, aquellos déficits que se encuentran en la empresa, comparado con otras organizaciones. Realizar un inventario de las necesidades de la capacitación de cuatro niveles es un método fácil para lograrlo, como se presenta a continuación.

Esquema No. 2



Fuente: Chiavenato (2009)

b) ¿Cuándo se debe realizar un diagnóstico de necesidades?

El diagnóstico de necesidades de capacitación se debe realizar a partir de los primeros indicios de un desfase dentro de la organización.

Problemas dentro de la organización tales como la falta de modernización, de buena administración, de delegación de tareas, de información de los clientes y de planificación. Desviaciones en la productividad de la empresa que provoque no llegar a los objetivos establecidos, cambios repentinos o drásticos organizacionales o culturales de la organización, y altos niveles de rotación de personal, que perjudican el clima laboral de la empresa, entre otros. (Aamodt, 2010)

c) Diseño del diagnóstico de necesidades

Consiste en preparar el programa de capacitación y definir la denominación del curso, los objetivos de la capacitación, el contenido temático del curso, duración y cronograma, establecer conocimientos previos, prever a quien vaya a instruir dentro de la capacitación y por último, diseñar el sistema de evaluación.

- Definir los objetivos de la capacitación. Consisten en formular las necesidades de la organización y a qué resultados se desea llegar con la capacitación.
- Diseñar el contenido temático del curso. Se deben tomar en cuenta las condiciones previas de aprendizaje para determinar los nuevos conocimientos que se desean para los colaboradores.
- Determinar la duración del curso para tener un orden de las actividades en conjunto con un cronograma con las actividades que se llevaran a cabo dentro de la capacitación.
- Prever al personal que instruye la capacitación. Es necesario definir quién o quienes serán responsables de realizar la capacitación para conocer su contenido y si la persona que lo va a ejecutar es la adecuada para formar a los colaboradores.

1.1.5. Implementación de la capacitación

Aamodt (2010) menciona que generalmente el primer paso de la capacitación es presentar al facilitador, comúnmente lo hace otra persona quien debe exponer un breve resumen de la hoja de vida, además tiene que destacar los puntos relevantes del capacitador conforme al tema que se impartirá en la misma. Dada la biografía de la persona se debe detallar los objetivos de la misma para que sea de conocimiento para los colaboradores y conozcan las razones por las que se encuentran en periodo de aprendizaje.

Para romper el hielo y formar una mejor relación del capacitador con sus aprendices se pueden implementar varias actividades tales como presentaciones en las que interactúen con los demás aprendices, juegos, bromas o historias, planteamientos de problemas para resolver en grupos o preguntas abiertas que motiven una discusión. El objetivo común de dichas actividades es que todos se conozcan entre sí. Esta sesión debe ser breve y para ello tomar el tiempo adecuado y que los asistentes se acomoden a la situación.

Por otra parte, se debe analizar qué tipo de público será el que tomará la capacitación para definir una actividad rompe hielo adecuada.

Es necesario tomar en cuenta tener contacto visual constante con la audiencia para tener un control sobre la misma y que todos le presten atención al capacitador, esto se puede lograr también a través de la utilización correcta de los gestos que deben ser utilizados solamente si es necesario. Es importante no leer la presentación, esta es solamente una guía para la capacitación, sin embargo, es importante que se utilice algún audio visual que atraiga la atención de los asistentes.

No ocultarse detrás del estrado, esto provoca una barrera entre el capacitador y los concurrentes. Utilizar un estilo coloquial, pues no es un discurso o un sermón, así que debe hablar con la audiencia. También hablar a un ritmo adecuado para que todos entiendan y no hacer observaciones que probablemente puedan ofender a alguien de la audiencia. Para hacer

interesante el aprendizaje puede utilizar distintas técnicas como un poco de diversión, o actividades recreativas.

1.1.6. Evaluación de la capacitación

Reza (2007) habla que la evaluación de la capacitación se puede realizar al inicio de la capacitación, en medio de la misma e incluso mucho tiempo después de haber realizado la actividad. Es importante tomar en cuenta que la evaluación es un proceso por medio del cual se compara una situación contra otra, con el afán de observar sus desviaciones y proponer caminos dirigidos a resolverlas. La importancia de la evaluación de la capacitación destaca en la medición cuantitativa y juicio cualitativo. La evaluación es sistemática y continua. Esto proporciona información de datos, opiniones, actitudes o puntos de vista.

Existen varios aspectos que deben considerarse en la evaluación de capacitación. En primer lugar la evaluación debe relacionarse con lo planeado, esto quiere decir que se deben evaluar los objetivos propuestos para la capacitación. Facilita la detección de desviaciones, es decir, proporciona información de lo que no se cumplió o de lo que no fue de gran satisfacción. Lo más importante, proporciona información para una prevención posterior o para corregir los errores que se cometieron en esta.

a) Consideraciones de la evaluación de capacitación

- La evaluación es un proceso para juzgar el progreso logrado por el conjunto de actividades en términos de objetivos previamente aceptados.
- En función de la evaluación se debe retroalimentar al mismo sistema de evaluación, al sistema de capacitación y por supuesto al sistema de la empresa.
- Existen factores cuantitativos que no favorecen a los factores cualitativos de la capacitación.
- La capacitación es un sistema, y la evaluación es un subsistema que complementa el proceso porque corrige y perfecciona los objetivos de la misma.

La evaluación de capacitación se puede realizar de dos formas; la primera es la macro, también conocida como evaluación del contexto y del producto, que pretende revisar los aspectos generales de la formación, destaca las necesidades de la empresa y el diagnóstico de necesidades de capacitación, el cálculo de la productividad, el beneficio global y la auditoría de la misma.

La evaluación micro se encarga de revisar los procesos de enseñanza y aprendizaje a través del análisis del comportamiento, tanto de los participantes, como de los capacitadores; y otras variables importantes como las condiciones ambientales, instalaciones y el equipo. También debe considerarse el alcance de los objetivos, el aprendizaje, el seguimiento y retroalimentación de los procesos y la aplicación del mismo.

Según lo dicho anteriormente, se deben considerar las siguientes herramientas. Evaluar la reacción de los aprendices ante la medida en la que les gustó la capacitación, principalmente se evalúa la forma en que se manejó el evento y no tanto el contenido del mismo. Esto denomina el éxito de la actividad y el impacto que causó en los participantes. Se obtiene por medio de cuestionarios, actividades grupales o por observación.

La evaluación del aprendizaje tiene como objetivo detectar el grado en el cual los aprendices captaron la información relacionada con los objetivos. Se observa a partir de los conocimientos adquiridos y la aplicación de los mismos en su puesto de trabajo. Es un indicador académico y se obtiene por medio de exámenes orales o escritos.

Se debe dar seguimiento a la aplicación de lo aprendido en la capacitación y verificar la correcta utilización del mismo. En este sentido, debieron satisfacerse necesidades evidentes o manifestadas e incluso ocultas o encubiertas. Aunque no se planea la evaluación del mismo, este es notable a simple vista. Se verifica cuando el colaborador regresa a su puesto de trabajo y empieza a aplicar los conocimientos en sus labores diarias. Se verifica por medio de la observación, la entrevista, la opinión o un cuestionario.

El costo es una fracción importante para la capacitación. Proporcionar un beneficio debe ser evidente para los resultados de la misma. Esto se observa de forma cuantitativa en relación con

los gastos destinados para la capacitación y los resultados que proporcione conforme a la productividad. Es un indicador que precisa cuanto se ha invertido y cuanto se ha obtenido de ello. Se mide a partir de las proporciones de recursos humanos, el análisis de los estados financieros, los coeficientes de productividad, las estadísticas y los registros administrativos.

Por último, la evaluación del esfuerzo del sistema de capacitación. Se realiza a partir de la revisión que se hace a los programas de capacitación de la empresa. Permite examinar si las actividades que se llevaron a cabo a lo largo de la formación fueron realmente trascendentales para mejorar el desempeño del personal capacitado. Para calcularlo se debe realizar comparaciones con lo que debería hacerse y lo que se ha hecho, para ello, se puede utilizar auditorías administrativas del mismo.

b) Desarrollo de la evaluación de la capacitación

Mondy (2005) menciona que la capacitación y desarrollo aumenta visiblemente la integridad de una empresa media vez se presenten beneficios para la misma. Se debe documentar los esfuerzos y demostrar que se ofrece un servicio bastante convincente. Las organizaciones han adoptado diversos enfoques para determinar el verdadero valor de dichos programas. El autor menciona el modelo de Kirkpatrick para la evaluación de la capacitación que se usa ampliamente en campos de aprendizaje. Este modelo se divide en varios niveles

Opiniones de los participantes

La evaluación de una capacitación por medio de preguntas y respuestas es una medición que proporciona sugerencias para mejorar. La capacitación pudo haberse desarrollado en un lugar o ambiente que robe la atención de las personas y que en realidad se necesita como el contenido de la misma. Sin embargo, es un enfoque que no requiere de mucha inversión y proporciona la información bastante rápido, por lo que es el sistema más común.

- Grado de aprendizaje

Algunas organizaciones presentan pruebas para determinar si los colaboradores han aprendido lo suficiente como para cumplir los objetivos. Es ideal utilizar un diseño de grupo de control antes y después de la capacitación, en este diseño ambos grupos reciben la misma prueba antes y

después de la misma. La diferencia de los grupos antes y después demostrará la diferencia y la eficacia de la formación.

- Cambio de comportamiento

Las pruebas pueden indicar el aprendizaje que las personas han tenido a partir de la capacitación pero eso no da a conocer si los trabajadores fueron inducidos a un cambio de comportamiento, lo cual es el propósito de la misma.

- Logro de objetivos

Se determina el grado en el que la capacitación a logrado los objetivos y el impacto que este tendrá en el desempeño laboral de las personas. Es difícil de establecer debido a la dificultad de los efectos que pueda tener la capacitación sobre cada uno de los aprendices. Puede ser un poco difícil de evaluar algunos programas con este método.

Benchmarking

Este va más allá de operar los negocios principales de una organización. El benchmarking implica vigilar y medir los procesos de una empresa, luego realizar comparación entre los datos que se presente de los procesos de la misma. Las preguntas que se destacan dentro de dicho método son costos de la capacitación, y si el sistema de capacitación es nuevo o tradicional.

La información que se presente en este método pueda ser trascendental para realizar cambios para mejorar ciertos detalles de la capacitación. Sin embargo, es información que la propia organización puede reconocer y realizarla a bajo costo. Esta información puede impulsar a la empresa a realizar entrevistas para determinar si esa acción puede llevarlos a una mejor práctica.

- ✓ La necesidad de la evaluación de la capacitación

Los encargados de la capacitación deben probar la eficacia de los programas de capacitación y desarrollo sin olvidar la importancia de la misma. Esta prueba es difícil de establecer, sin embargo la empresa debe calcular el efecto de la capacitación sobre el rendimiento de los trabajadores y si la misma logro los objetivos establecidos con anterioridad.

c) Diseños de investigación para la evaluación

Hernández, Fernández y Baptista (2010) especifican que, existen varias formas de evaluar la eficacia de los programas de capacitación, para ello existen dos factores que distinguen diferentes métodos. El primero se refiere a lo práctico mientras que el segundo al rigor experimental.

Preferiblemente utilizar los diseños de investigación experimental, pero no siempre es posible.

Pre test – post test

Es el más simple y práctico de los diseños de investigación experimental. Consiste en practicar un test anticipado a la capacitación conocido como pre test, este sirve para medir los conocimientos anteriores a la misma, luego se imparte el programa de capacitación. La segunda medición se realiza después de haber completado la capacitación. El diagrama de dicho diseño es el siguiente

Pretest → Capacitación → Posttest

A pesar de ser un método simple, es un diseño difícil de interpretar porque no existe un grupo de control con el que se pueda hacer comparación de resultados. Probablemente el pre test comparado con el post test presente un cambio significativo en las personas. Sin embargo, este resultado se puede dar a partir de otros factores como la motivación, cambios de mecanismos, u otros factores ajenos a la capacitación.

En caso de que no se observe algún cambio considerable entre el pretest y posttest, se puede concluir que no funcionó la capacitación. Sin un grupo de control, dicha interpretación puede ser incorrecta.

✓ Pre test – post test con grupo de control

Para superar los problemas del diseño anterior se debe utilizar un grupo de control. Consiste en un grupo de empleados que serán examinados y tratados de la misma forma que al grupo experimental, la diferencia es que ellos recibirán la capacitación. El grupo control está sujeto a las mismas condiciones que el grupo experimental. El diagrama lo presenta así

Grupo experimental: Pretest → Capacitación → Postest

Grupo control: Pretest → Postest

Este diseño tiene como ventaja que permite al investigador observar el efecto de la capacitación después de controlar los factores externos. Pero también tiene sus desventajas. Es bastante difícil tratar al grupo control al igual que el grupo experimental, excepto por la manipulación de la capacitación, esto disminuye la confianza que se le pueda prestar al resultado de la investigación.

✓ Diseño de cuatro grupos de Solomon

Es un método bastante complicado, implementar simplemente el pretest puede presentar problemas, ya que el mismo puede conducir a una mejora visible en el desempeño que genera duda. Con este diseño un grupo será sometido a la capacitación pero no tomará el pretest pero sí postest luego del programa de capacitación, un segundo grupo será sometido a la capacitación pero tomará el pretest y postest, un tercer grupo no será sometido a la capacitación pero tomará el pretest y un cuarto grupo no será sometido a la capacitación ni tomará pretest.

Grupo 1: Capacitación → Postest

Grupo2: Pretest → Capacitación → Postest

Grupo3: Pretest → Postest

Grupo4: Postest

Este diseño no solo permite al investigador controlar los efectos externos, sino también cualquier efecto del pretest. Este es el diseño más riguroso y más difícil para evaluar la capacitación, pero tiene como desventaja que no es práctico. Se utilizan cuatro grupos y de los cuales algunos no reciben la capacitación, por lo que no es conveniente aplicarlo a una empresa pequeña sino a una empresa lo suficientemente amplia para que los colaboradores no comenten sobre la capacitación.

d) Criterios de evaluación

Mondy (2005) menciona que existen seis niveles en donde se puede medir la eficacia de la capacitación tanto la validez del contenido, reacciones y aprendizaje, aplicación de la capacitación en el puesto de trabajo, impacto para la empresa y retorno de la inversión.

- Validez del contenido

La única forma en que la capacitación se puede evaluar se con una comparación el contenido con las habilidades y capacidades que se requieren en los puestos de trabajo. Se puede validar por medio del análisis del puesto se requiere el contenido de la capacitación. Aunque el análisis de contenido puede asegurar que un programa de capacitación está relacionado con el trabajo, esto no indica si un método particular es eficaz. Pero si un programa de capacitación es válido en su contenido y conducido por un capacitador profesional que pueda documentar el éxito anterior con el método en otras organizaciones, es casi seguro que el programa será exitoso. Se debe tomar en cuenta que es factible la suposición es aceptable sólo cuando realmente es posible evaluar el efecto de la capacitación.

- Reacciones del empleado

Este método realizado por Sitzmann, Brown, Casper, Ely y Zimmerman (2008) (citado por Mondy, 2005) quienes comentan que las reacciones del empleado implican preguntar si aprendieron y disfrutaron la capacitación. Esto tiende a ser influenciado por el capacitador y por el tema que se trate en el programa así como la percepción y el aprendizaje de los colaboradores. La reacción de los aprendices también es importante porque no le llamará la atención la capacitación si no le gusta su proceso. A pesar de ello, si las reacciones son positivas para la persona no quiere decir que realice un cambio en su conducta.

- Aprendizaje del empleado

En vez de utilizar las reacciones de los colaboradores como criterio de evaluación del desempeño facilita medir el aprendizaje de los mismos. El mayor objetivo de realizar programas de capacitación es aumentar los conocimientos de los empleados, por lo que es ideal crear una prueba específica para determinar el nivel de formación de los mismos. Las medidas que se determinan deben ser confiables y válidas para el test, las cuales son difíciles de obtener.

- Aplicación de la capacitación

Otro criterio importante para evaluar es la eficacia con la que se realiza la capacitación, se puede medir a partir del grado en que los colaboradores aplican lo que se les instruyó en la capacitación

al momento de ejercer sus labores. Dicho criterio se puede medir a partir de la observación del encargado mientras ellos trabajan y conforme es su desempeño en su puesto de trabajo.

1.1.7. Cómo capacitar a un líder

Maxwell (2012) menciona que la capacitación es como el entrenamiento, preferiblemente se utiliza el primer término porque se acerca a la descripción del proceso que debe seguir un líder. El entrenamiento se centra en tareas específicas, por lo que entrenarse es solamente una fase del proceso de capacitación.

Capacitar a un líder es como preparar a una persona no calificada. Por lo tanto, su preparación es un proceso, el cual consta de que se le brinde el equipo necesario y aprenda a trabajar con él. La capacitación es un proceso continuo y se debe adaptar al desarrollo del líder.

Un preparador ideal es aquel que es capaz de proporcionarle las herramientas, impartirle la visión, evaluar el potencial, y luego ayudarlo y dirigirlo hacia el camino correcto. Dicho entrenador es un ejemplo; es un líder que ejecuta el trabajo de manera correcta y se desempeña bien. También es un mentor, tiene conocimiento del tema, por lo tanto, puede comunicarse con los demás e incitarlos por medio de la experiencia que ha tenido dentro de la organización. Por último, el preparador es una fuente de poder, ya que es capaz de enseñarle al líder el deseo y la habilidad de desarrollar el trabajo.

Maxwell habla del cuadro de características del líder potencial adaptado por el escritor Bobb Biehh, el cual proporciona una idea de cómo juzgar las habilidades de los líderes para poner en práctica el desarrollo de las mismas.

Cuadro No. 2

Características del líder potencial

Elementos de acción	Exigencias de trabajo altamente sobre pasadas	Exigencias de trabajo sobre pasadas	Cumplimiento de las exigencias de trabajo	Necesidad de mejorar
Calidad	Salta obstáculos de manera sencilla	Debe tomar pulso para saltar obstáculos elevados	Solo puede saltar pequeños o medianos obstáculos	Choca contra los obstáculos cuando pretende saltarlos
Ser oportuno	Más rápido que una bala	Tan rápido como una bala	No tan rápido como una bala	¿Creería en una bala lenta?
Iniciativa	Más fuerte que una locomotora	Más fuerte que un elefante	Más fuerte que un toro	Le dispara al toro
Adaptabilidad	Constantemente camina sobre el agua	En emergencias	Se moja	Se bebe el agua
Comunicación	Habla con Dios	Habla con los ángeles	Habla consigo mismo	Discute consigo mismo

Fuente: Adaptado de Bobb Biehh, Maxwell (2012)

1.2. Servicio al cliente

1.2.1. Definición

Paz (2007) lo define como una herramienta estratégica de marketing, no sólo para hacer que los errores sean mínimos y se pierda el menor número de clientes, sino para establecer un sistema de mejora continua.

Las empresas deben aprender a enfocarse hacia el cliente. Para crear clientes satisfechos, la empresa debe identificar las necesidades de los clientes, diseñar los sistemas de producción y servicios para cumplirlas y medir los resultados como la base de la mejora. Conforme los clientes se vuelven sofisticados y exigentes y las competencias se desarrollan, las empresas enfrentan una crisis de competitividad para mantenerse en el mercado.

Hernández (2005) habla de competitividad como la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades. Para que realmente sea competitiva la empresa, el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competido.

Tres elementos importantes de esta definición son; primero mantener y aumentar la participación en el mercado, segundo es conservar dicha participación sin reducir utilidades y por ultimo operar en mercados abiertos.

Una competitividad de calidad desarrolla la satisfacción de los consumidores, lo que quiere decir es que una empresa mayormente competitiva podrá atraer mayores cantidades de clientes. Muchas empresas no toman en cuenta la perspectiva en el cliente como elemento clave en el proceso del negocio. Dichas organizaciones deben manejar el enfoque en los usuarios como motivación para sus actividades de planificación estratégica. Pero qué es planificación estratégica.

Según Zabala (2005) la planificación o planeación estratégica tiene como función principal prever y dirigir a una empresa a un futuro donde se den circunstancias que se pudieron haber controlado a partir de una planeación y una reflexión clara sobre el que hacer institucional. Por lo tanto, planeación significa la determinación del curso en acción y en su máxima expresión, prever el crecimiento de la organización. En conjunto es un sistema de reflexiones acerca del futuro, indispensable para tomar decisiones anticipadas respecto al qué, cómo y con qué hacerlo. La adecuada organización y la utilización de los recursos constituyen lo que es una planeación estratégica. Este proceso inicia a partir del conocimiento de la empresa tanto de sus factores internos como externos.

Por lo tanto, para crear clientes satisfechos, la empresa debe identificar las necesidades de los clientes, diseñar los sistemas de producción y servicios para cumplirlas y medir los resultados como la base de la mejora.

a) La satisfacción y lealtad del cliente

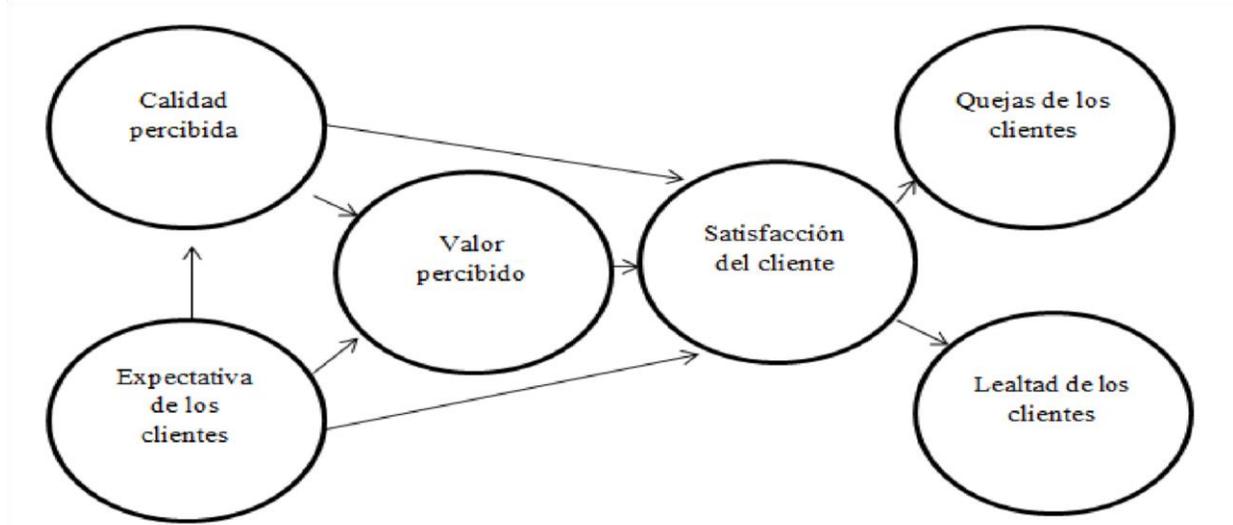
Evans (2008) menciona que la satisfacción del cliente es un factor importante de la utilidad. Las empresas modernas necesitan una visión más profunda; para el logro de una alta productividad y participación en el mercado, se requiere de clientes cada vez más leales a la misma. Patrick Mehne (citado por Evans, 2008) menciona que la satisfacción es una actitud mientras que la lealtad es un comportamiento. Los clientes que estén simplemente satisfechos quizá adquieran con frecuencia productos de los competidores debido a la conveniencia, promociones u otras atracciones.

Generalmente si la competencia ofrece el mismo producto a un precio más bajo el cliente prefiere adquirirlo. Sin embargo, para promocionar un producto más barato, se requiere de materia prima a costos más bajos así la empresa desea continuar productiva. Las mejoras en la calidad de las operaciones reducen costos. Por lo tanto, es primordial entender que es lo que el cliente desea, esta información es importante para que la empresa tenga un éxito competitivo. La misma debe enfocarse en dos situaciones; una mejora continua en los beneficios que ofrece al mercado y la calidad de sus operaciones internas. Además la lealtad y la satisfacción se ven afectadas por la calidad del servicio, la integridad y las relaciones que las empresas establecen con sus clientes.

El American Customer Satisfaction Index (ACSI) es un modelo creado en la Universidad de Michigan, el cual es un índice de satisfacción del cliente. Se basa en evaluaciones del cliente de la calidad de los productos y servicios adquiridos. El modelo econométrico utilizado para producir el ACSI relaciona la satisfacción del cliente con sus factores determinantes como la expectativa del cliente, la calidad y valor percibidos. La satisfacción del cliente, a su vez se relaciona con la lealtad del cliente, que tiene un impacto en la productividad.

El índice cuantifica el valor que los clientes dan a los productos, por tanto, impulsa el mejoramiento de la calidad. La empresa puede utilizar la información para evaluar la lealtad de los clientes, identificar posibles barreras para penetrar en el mercado, proyectar la recuperación de sus inversiones e identificar las áreas en que se satisfacen las expectativas de los clientes.

Figura No. 2



Fuente: Chiavenato (2009)

1.2.2. Cómo crear clientes satisfechos

Las verdaderas necesidades y expectativas del cliente se conocen como calidad esperada, esta es la que, el cliente supone recibirá del producto que ha adquirido. La calidad real es el resultado del proceso de producción que se le entrega al usuario. Sin embargo, esta puede ser muy diferente a la calidad esperada, si esta se interpreta de manera equivocada por el cliente o a recibido una información distorsionada del producto, quiere decir que no tiene un amplio conocimiento del producto, lo cual confunde lo que se espera del mismo.

Comúnmente los clientes evaluarán las percepciones de calidad al compararlas con sus expectativas acerca del producto. Debido a que la calidad que el cliente percibe del servicio es la que maneja el comportamiento del mismo, es de gran vitalidad que el dueño se esfuerce por que la calidad del producto sea satisfactoria para tener un comensal satisfecho.

Para entender la relación entre el cliente y el servicio se requiere de un sistema de medición de satisfacción del mismo, además, de la capacidad de utilizar su retroalimentación para mejorar, los empleadores deben asegurarse de que la calidad del servicio supere las necesidades del consumidor. Los resultados que surgen a partir de este método son clave para la empresa y así se preste mayor atención a las experiencias del cliente relacionadas a las percepciones que ellos obtienen a partir de la asistencia que se les brinda.

a) Identificación de los clientes

Evans (2008) indica que esta es una tarea para los directivos de la empresa y deben enfocarlo con la misión y visión de la empresa. Para entender las necesidades del cliente, la empresa tiene que conocer a sus clientes y a la misma. Una forma fácil de identificar a los clientes es reconocer la relación entre clientes y proveedores.

Una empresa tiene diversos clientes; en primer lugar los clientes externos los cuales se ubican entre la empresa y el consumidor estos tienen diferentes necesidades y expectativas. Mientras que los clientes internos son aquellos que contribuyen a la misión de la empresa, dependen de los productos o servicios de la misma, en función de servir a los consumidores y clientes externos.

Toda organización con el tiempo encuentra la mejor forma de atender a cada uno de sus clientes. Además tomar en cuenta que entre los clientes están sus empleados y el público, por lo tanto, debe estar consciente de que el ambiente de trabajo y bienestar lleva al crecimiento de todos sus colaboradores. Los consumidores son importantes para la empresa, por lo que debe anticiparse a las necesidades del público y evaluar los posibles impactos de su servicio.

✓ División de los clientes

Por lo general cada cliente tiene requisitos, exigencias y expectativas diferentes. Una empresa no puede satisfacer a todos sus clientes con los mismos productos o servicios, este aspecto es importante para las empresas. Por lo tanto, aquellas empresas que dividen a sus usuarios en grupos, personalizan la atención y estos responden mejor a sus necesidades. La división de los clientes podría ser en base a la geografía, factores demográficos, la forma en la que utilizan el

servicio, volúmenes o niveles de servicio esperados, entre otros. Esta forma permite a una empresa establecer prioridades entre los grupos de clientes.

b) La atención de las necesidades del cliente

Según la sugerencia de Garvin (como se citó en Evans, 2008) menciona que los productos y servicios tienen muchas dimensiones de calidad.

Comenta que el desempeño es una de las principales particularidades operativas de un producto, además de las características con los atributos que tiene el producto. Se debe tomar en cuenta la confiabilidad del producto, ya que esta presenta la probabilidad de que el mismo funcione en un periodo específico según las condiciones que se establezca para el producto.

Para ello, debe existir el cumplimiento de las características y el desempeño para desarrollar el producto. También, tomar en cuenta la durabilidad de la misma o la cantidad de uso que es necesario considerar con el artículo antes de que se deteriore y pueda ser reemplazado. La capacidad de servicio y la estética del producto es la forma en la que el producto se ve, se siente, suena, como lo atienden, las soluciones que le brindan, entre otros.

El cliente tiene cierta percepción de calidad ante el servicio que se le brinde. La confiabilidad y la capacidad con la que el proveedor se dirigió y que esto sea con seguridad y exactitud. Además del conocimiento y la cortesía con la que el usuario ha sido atendido, las instalaciones y los servicios que la organización ofrece, el grado de cuidado el lenguaje y la empatía. Y lo más importante la capacidad de respuesta, lo cual se refiere a la disposición para ayudar al comprador y prestarles un servicio de calidad.

El profesor Noriaki Kano, (citado por Evans 2008), sugiere tres requisitos por parte de los clientes. Los no satisfactorios son aquellos esperados en un producto o en un servicio, mientras que los satisfactorios son los requisitos que el usuario dice querer, y por último, los que causan excitación o deleite, los cuales tienen características innovadoras que los clientes esperan.

Es básico cumplir con las perspectivas del consumidor para permanecer en el negocio dentro de la competencia. Para que las empresas sean realmente competitivas, deben sorprender y deleitar a los clientes más allá de sus expectativas. Las organizaciones exitosas innovan y estudian en forma continua las percepciones del cliente para asegurar que sean satisfechas las necesidades. En el sistema de Kano es fácil identificar los factores no satisfactores y los satisfactores a través de una investigación rutinaria.

Conforme los clientes se familiarizan con las características que causan excitación o deleite, con el tiempo se vuelven satisfactores. En algún momento, estos se vuelven no satisfactores. Sin embargo, los esfuerzos tradicionales de investigación de mercado quizá no sean eficaces para entender las características que causan excitación y deleite, e incluso pueden llegar a ser contraproducentes.

✓ Recopilación y análisis de la información del cliente

Se puede conocer como la voz del cliente a todos aquellos requisitos o exigencias que expresa. Las empresas utilizan diversos métodos para recopilar todo tipo de información sobre las necesidades del mismo y la satisfacción del mismo con el desempeño de la empresa al aplicar algunas medidas.

Existen algunos sistemas para detectar dichas necesidades; tarjetas de comentarios o encuestas, grupos de enfoque, contacto directo con clientes, inteligencia de campo, análisis de quejas y seguimiento por internet; son algunos de los procedimientos.

Los datos de la voz del cliente constan de información verbal que propone este en base a comentarios u otro tipo de información. Esta se debe clasificar de forma que se entienda. Una herramienta útil es el diagrama de afinidad, creado por Kawakita Jiro en la década de 1960, esta técnica consiste en recopilar y organizar ideas claves para la información.

c) Identificar el perfil psicológico del cliente

Según Carrasco (2012) existen colaboradores dentro de la empresa que mantiene un contacto directo con los clientes, estos mismos deben desarrollar ciertas capacidades para reconocer algunos rasgos que identifican y destacan en cada uno de los clientes. Cada usuario tiene características diferentes que los distingue, y es posible establecer grupos o clases según ciertos rasgos comunes entre ellos.

Es aconsejable que las personas que trabajan en servicio al cliente, cuenten con una formación específica acerca de la clase de clientes y del tratamiento que cada uno de estos requiere.

Una atención al cliente satisfactoria, consiste tanto en el tratamiento adecuado al perfil psicológico de la persona, como a la aplicación de condiciones de venta de acuerdo a la clasificación que se le asignó anteriormente.

Figura No. 3



Fuente: Carrasco (2012)

Cada cliente como cada persona es distinta y cada una de ellas requiere de necesidades diferentes, como también son los impulsos distintos hacia la compra. A pesar de que el producto o servicio es el mismo para todas las personas, cada uno tiene una expectativa diferente de la atención que se le brinda.

Las condiciones de venta están determinadas en función de la personalidad, la clasificación comercial y la motivación que cada uno le ofrezca. Existen tres elementos fundamentales de las condiciones de venta:

1.2.3. Atención de calidad al cliente

Pérez (2006) indica que la calidad de la atención al cliente es un proceso importante para la satisfacción total de las exigencias y necesidades de los usuarios. Esto permite crear la fidelidad en los clientes que ya conocen los productos, lo cual ocasiona una atracción de otras personas debido a los comentarios según el conocimiento de los anteriores quienes han compartido su experiencia.

En la actualidad el concepto de calidad es de gran importancia para las organizaciones que prestan cualquier servicio, ya que la supervivencia de las empresas depende de la elaboración tanto del producto como de la atención.

La calidad consiste en adecuar el producto o servicio según las necesidades de los clientes y conforme a la demanda del mismo. Tiene como objetivo brindar una atención de calidad.

Según el autor, calidad significa brindar al cliente lo que se le prometió desde el diseño del producto o servicio. La excelencia significa ir más allá de las expectativas del mismo con el objetivo de sorprenderlo de manera positiva. Por lo que se presentan los siguientes puntos.

- Mejora continua

Se debe fomentar dentro de la empresa la creatividad. Se centra en lograr un nivel alto de calidad tanto dentro de la empresa como la relación con sus clientes externos de manera cultural. Se debe implementar un aprendizaje continuo a los colaboradores para que se dé una mejora, además se deben sentir más involucrados dentro de los procesos de la empresa.

- Orientación hacia los resultados

Una empresa exitosa presenta un equilibrio e interés en la satisfacción de todas las personas que forman parte del trabajo para lograr objetivos. Para ello deben ser motivados en dirección a las metas estratégicas de la empresa.

- Dirección por objetivos

Es la guía de los recursos y de los esfuerzos de la empresa que encaminan a la excelencia de la misma. Las políticas y estrategias de la organización imponen un rumbo para la misma hacia el cumplimiento de metas y objetivos en conjunto. Todos participan con el cumplimiento de sus tareas para desarrollar lo deseado.

- Alianza con los colaboradores

Se debe crear un clima de confianza y colaboración efectiva. Se debe conocer muy bien a la empresa, tener buenas relaciones y cumplir con lo establecido. Esto produce mejoras inmediatas y le agrega valor al cliente. Se reconoce a aquellos trabajadores que poseen conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para brindar un excelente servicio a los usuarios. Se deben sentir parte de la organización y trabajar con entusiasmo para conseguir el objetivo común que es satisfacer al cliente.

1.2.4. Servicio desde el punto de vista de los clientes

Bush (2009) considera que el servicio al cliente se basa en un conjunto de acciones que llevan al desarrollo del mismo que no dejan de ser importantes para el cliente. Esta participación es fácil de aprender y de dominar. Como se contesta el teléfono, se escucha o responde al cliente, el vocabulario que utiliza; son las necesidades principales para satisfacer al mismo, las cuales si se utilizan debidamente se convertirán en elementos elementales para el servicio.

Es importante comprender inicialmente qué es el servicio desde el punto de vista de un cliente. Se debe crear una experiencia notable y positiva para el mismo, además de lograr que el usuario perciba que a la organización le satisface atenderlo. El cliente debe que sea sorprendido y deleitado, será un cliente que visitara continuamente la organización con la necesidad de requerir de los buenos servicios de la misma.

✓ En la mente del cliente usted es la empresa

Es esencial considerar que el cliente desconoce por completo lo que sucede detrás de la empresa. Los sentimientos de los clientes, buenos o malos, se reflejan por la experiencia que se tenga con el trabajador que lo atendió.

Las necesidades del cliente cambian constantemente, lo mismo sucede dentro de la organización por varios motivos. Se puede realizar algunas preguntas para ver si la empresa va encaminada a la satisfacción de los clientes.

¿Qué quieren los clientes de la empresa? Debe concentrarse en las necesidades del cliente y de lo que esperan. Si esta información no la conoce, entonces será necesario averiguarlo.

¿Cómo trabajan las funciones de apoyo? Tomar en cuenta que las demás funciones importantes dentro del proceso deben trabajar en armonía.

¿Cuáles son los detalles que influyen en la satisfacción de los clientes? Esto significa prestar atención a lo que el cliente considera importante y esencial al momento de que le brinden el servicio.

Hoy en día el tiempo es una circunstancia considerable, día con día no es una alternativa requerir de demasiada duración en atender al cliente, de modo, que el servicio tiene que ser satisfactorio y con rapidez. El contacto diario con los clientes brindará la información necesaria, para mejorar constantemente.

Parte de la cadena de servicio, es la experiencia que tenga el cliente y la interacción con el colaborador. Una equivocación que se de en este proceso puede crear en la memoria de los usuarios el recuerdo del mal trato y eliminar el resto de experiencias positivas que haya tenido.

Al contrario, si la empresa tiene la oportunidad de deshacer las acciones negativas, podrá retener al cliente. Cuando el trabajo de las personas implica retener a los consumidores y atenderlo, el trabajo que desempeñe determinara el éxito de la empresa.

Bush (2009) menciona un marco de trabajo realizado por el Doctor Leonard Berry, donde se halló que los clientes evalúan la calidad del servicio basándose en cinco factores.

Fiabilidad. La capacidad de entregarle al cliente lo prometido.

Sensatez. La capacidad de transmitir confianza, conocimiento de la empresa y los productos y la cortesía.

Tangible. Las instalaciones y el servicio que ofrece la empresa.

Empatía. El grado de interés que muestre el colaborador en atender a los clientes.

Sensibilidad. El personal debe estar en la disposición de cumplir con todas las inquietudes que tengan los compradores.

1.2.5. Protagonista de la atención al cliente de calidad

La empresa tiene como objetivo eliminar aquellos errores que se cometan y que generen insatisfacción en los clientes. Los responsables de detectar deficiencias con los componentes de la organización, tanto directivos como empleados.

El rol principal de los directivos es implementar la calidad de servicio que se le brinda al cliente. También deben crear el clima adecuado para que el usuario o comprador sea el protagonista y que se mantenga una actitud positiva para lograr los objetivos encaminados a partir de la filosofía de la empresa.

El rol de los empleados es principalmente realizar bien las tareas que se le asignan y deben ser orientados a ofrecer un servicio satisfactorio para los clientes. Aquí mismo, se encuentran los proveedores quienes deben garantizar que la materia prima con la que se realiza el producto es de la calidad que se ha ofrecido y cumplir con el abastecimiento de manera puntual.

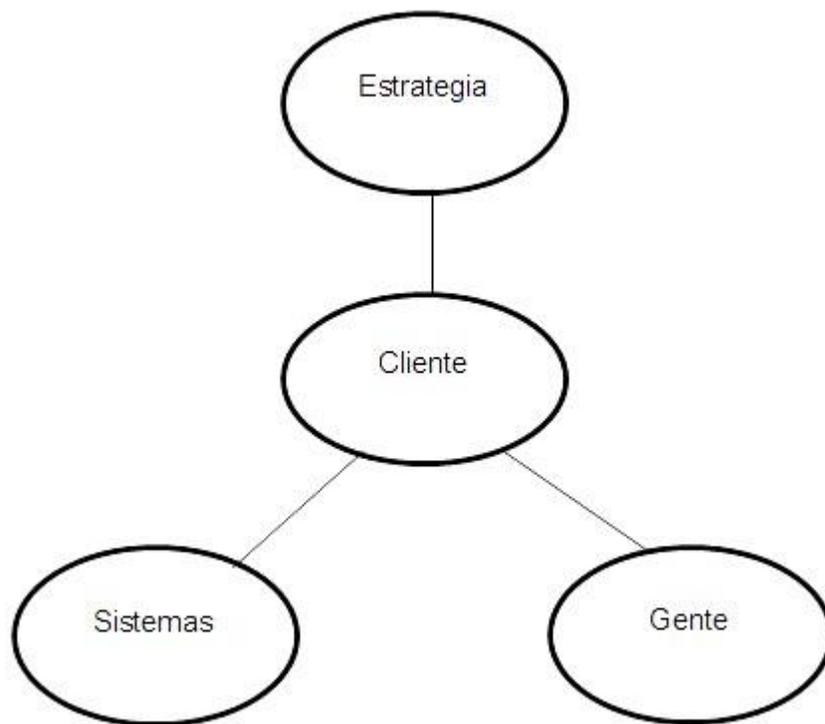
Por último se encuentra el rol del cliente, este consiste en que él mismo debe indicar cualquier deficiencia o información relevante y necesaria para la empresa comparado con las expectativas que tenía. Debe ser una fuente de información real y honesta, esta es la principal y fundamental

para que la empresa preste un buen servicio. Solo se puede lograr la excelencia de las empresas con el aporte que brinde cada uno de los visitantes.

✓ Modelo del triángulo de servicio

Pérez (2006) cita el mencionado triángulo creado por Albrecht y Zemke en el año de 1990, para estos autores es útil pensar en la organización y clientes como aspectos relacionados de manera triangular representada por la estrategia de servicio, las personas y los sistemas, los cuales giran alrededor del cliente. Esta estructura obliga a incluir al cliente dentro de la organización.

Esquema No. 3



Fuente: Pérez (2006)

Las relaciones que se determinan dentro del triángulo se caracterizan por la conexión del cliente con la estrategia de servicio alrededor de las necesidades del cliente. La línea que conecta entre el cliente y la estrategia representa que el cliente debe reconocer las estrategias de la empresa. La que une al cliente con la gente implica la relación que se da entre los colaboradores y el servicio que se le presta al mismo, ya que es el principal contacto. Por último, la línea que

conecta al cliente con los sistemas presenta cómo se prestan los servicios y como se manejan los procedimientos de atención al cliente.

La estrategia incluye las políticas generales de la empresa dirigidas hacia el cliente. Su principal función es orientar a toda la empresa hacia la calidad de servicio al cliente que se desea brindar. Aquí se define el valor que se desea para los clientes.

La estrategia de orientación al cliente se caracteriza por preocuparse por los intereses y las necesidades del cliente, además de ajustar los productos adaptándolos a los requerimientos del cliente. También la empresa se debe preocupar por retroalimentar los procesos de servicio a partir de la información que cada usuario le brinda.

Se debe fomentar la visión global dentro de la empresa, para ello, los colaboradores deben conocer todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, las funciones de cada departamento, los resultados que se prestan a partir del trabajo en equipo, y el impacto que tiene la empresa en el exterior. Los trabajadores participan en la mejora de la atención al cliente.

Los recursos también son parte importante para que el colaborador preste una buena atención al cliente. Esto se conoce como sistema de prestación de servicio. Esto se debe organizar en consideración con la conveniencia del cliente y no tanto de la organización. Estos sistemas suelen estar en toda la disponibilidad para el usuario. Permite identificar ciertos obstáculos que dificultan el consumo del cliente.

Un paso importante es que se debe proporcionar información a los clientes, para que sea una información correcta debe ser proporcionada por la misma empresa. El tiempo de prestación de servicio es una cualidad de los sistemas efectivos de la atención al cliente, tomado en cuenta que el visitante desea acceder al servicio de una forma rápida, sencilla y cómoda.

Es importante tomar en cuenta que para poder brindar una buena atención al cliente, el colaborador debe tener autoestima, pues es esencial que la persona se sienta bien consigo

misma y así poder atender bien a los usuarios; esto se considera como desarrollo de habilidades sociales ya que para prestar servicio se debe tener comunicación.

Ser respetuoso, educado y tolerante son de las virtudes que mejor debe desarrollar el trabajador debido a la constante interacción con los clientes. Se debe tomar en cuenta no sobrecargar demasiado a una sola persona.

Los directivos de la organización deben desarrollar y estimular en los colaboradores para recalcar que deben tener una atención centrada en el cliente.

1.2.6. Demanda del consumidor

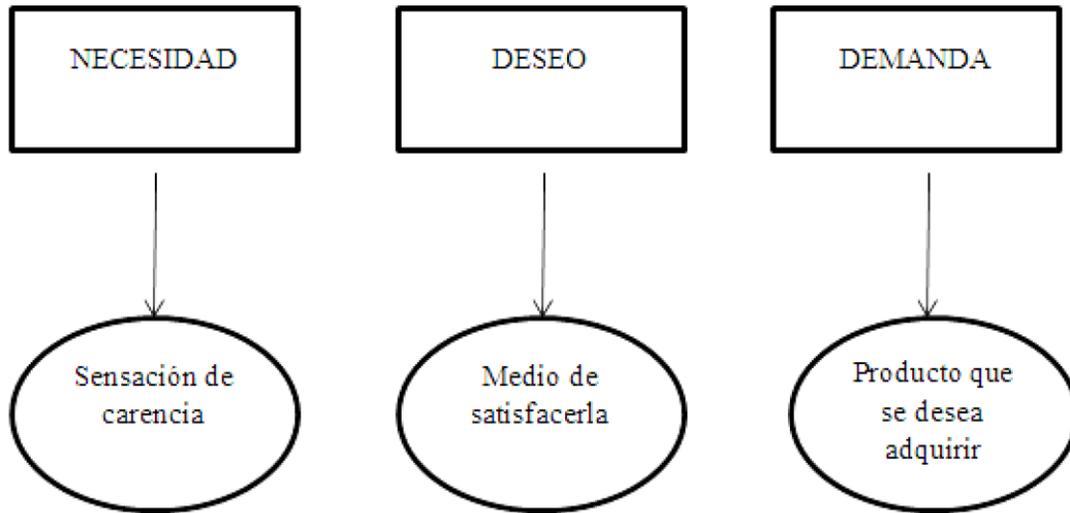
Escudero (2012) afirma que el consumidor es la única fuente de ingresos de la empresa. Cuando el consumidor necesita un servicio sigue un proceso de compra innato o estar influenciado por la sociedad. Los esfuerzos del cliente deben estar orientados al mismo, porque estas personas son las impulsoras.

Es imprescindible conocer las necesidades del consumidor, y las actitudes que este tomará y los motivos de la compra. Estas variables tienen influencia en la atención que se le preste al cliente. La empresa debe reconocer el papel que tiene cada cliente dentro de su empresa.

Es necesario conocer tres conceptos básicos, en primer lugar con el consumidor que es la persona que utiliza el producto o servicio para satisfacer su necesidad. Mientras que el comprador es la persona que adquiere el bien o servicio. Por lo tanto, consumidor potencial es la persona que reúne las características adecuadas para ser un posible consumidor.

Entonces, el consumidor es el elemento más importante para el movimiento de una empresa; las actividades y el desarrollo económico de la misma se forma alrededor de esta persona. La necesidad es la sensación de una carencia la cual produce un deseo de desaparecerla, este deseo se torna en demanda de producto.

Esquema No. 4



Fuente: Escudero (2012)

El ser humano tiene la capacidad de modificar y experimentar nuevas necesidades. La empresa para aumentar sus ventas, también debe modificar los productos y servicios para que la persona esté satisfecha cada vez que visite la organización.

a) Necesidades del cliente

A partir de las necesidades detectadas por autores que se dedican al estudio del mismo surge esta nueva clasificación.

- Necesidades innatas y adquiridas

Las necesidades innatas son aquellas que son naturales, mientras que las adquiridas son culturales o sociales y dependen de la experiencia, las condiciones en las que se encuentre y de cómo va la evolución de la sociedad.

- Necesidades absolutas y relativas

Las absolutas son las que se experimentan sea cual sea la percepción de las otras personas que están alrededor. Las relativas son aquellas que cuya satisfacción proporciona un sentimiento de superioridad ante los demás.

- Necesidades verdaderas y falsas

Las verdaderas son aquellas que una vez satisfechas no se siente el deseo del producto que en realidad podría satisfacerlas. Mientras que las falsas no son saturables pues constantemente aumenta el deseo de quererlo.

Algunos autores como Kreschmer, Sheldon, Wenschlag, Artal, entre otros; han analizado la conducta del cliente su comportamiento en base a la actitud por medio de la observación.

Cuadro No. 3

Persona dominante	
Actitud y comportamiento	Tácticas para ofrecer el producto
Expone sus deseos y necesidades, duda y exige prueba documentada de cada cosa que le dicen.	Escuchar atentamente, dar respuestas rápidas y reales y conclusiones sostenidas con pruebas.
Toma el mando se cree superior, aconseja y dirige. Su decisión se basa en el análisis de los hechos.	Demostrar experiencia, profesionalidad y conocimientos técnicos del producto.
Narcisista y vanidoso, halla defectos en todo, exige ventajas y condiciones.	Permitir que desahogue sus ideas negativas sin contradecirle, hacerle preguntas para que demuestre aquello que presume.
Evitará ser convencido, enjuicia, analiza, pregunta, investiga, discute con el vendedor y ridiculiza si es por el precio.	Mantenerse firme en la posición inicial, no ceder de forma cortés, prudencia, autocontrol, tranquilidad, calma y serenidad
Impulsivo y obstinado, se entusiasma o se	

enoja, obstaculiza el diálogo y una vez que afirme algo no rectificará.	Procurar darle la razón y reducirlo a un diálogo constructivo y progresivo.
---	---

Fuente: Escudero (2012)

Persona amistosa	
Actitud y comportamiento	Tácticas para ofrecer el producto
Expresivo, efusivo, alegre, agradable, atento y educado. A veces es demasiado amable y empalagoso, se desvía del tema y parece irresponsable, además actúa fuera de la realidad.	Escucharle hasta que deje hablar, y con cortesía reducirle el tema.
Charlatán, habla sobre el tiempo, política, fútbol y otros temas ajenos a la venta.	Esperar en silencio para hacerle preguntas e involucrarlo a la conversación.
Objetivo e inteligente, sabe lo que quiere, pide datos y no decide hasta conocer las ventajas, no discute ni critica abiertamente aunque descubra algún engaño.	Hay que darle lo que desea, asesorarle con eficacia, de forma racional y con precaución.

Fuente: Escudero (2012)

Persona sumisa	
Actitud y comportamiento	Tácticas para ofrecer el producto
Reservado, poco comunicativo e impenetrable	Actuar con suavidad para ganar su confianza
Tímido, vergonzoso, no colabora y sus respuestas son breves.	Hay que hacerle preguntas abiertas o cerradas de respuesta afirmativa.
Débil, cohibido, se amolda a las ideas de otras personas y da su aprobación, pues cuando ve lo que le guían se siente seguro.	Se muestra amistoso, amable, sociable, ayuda a complacerle, no contradecirle, tener calma, finalizar pronto con la venta.

Indeciso, tiene dudas y pide opinión. Se deja aconsejar por el vendedor.	Darle pocas opciones y con sinceridad, gentileza, amabilidad, elegir por él.
Inestable, apresurado y sin autodominio. Cautó, receloso desconfiado, rencoroso, ve amenazas y peligros.	Demostrarle comprensión, se debe proteger y no engañarlo.

Fuente: Escudero (2012)

Escudero (2012) considera que los clientes actúan según su conducta, pero esta puede ser no siempre la misma, puede haber cambios en la misma; depende de las situaciones vividas anteriormente. Puede modificar la actitud frente a frustraciones o adoptar una máscara en respuesta a circunstancias externas conocida como personalidad secundaria.

A la empresa le interesa conocer del cliente las razones de compra. Unas veces se comporta como individuo genérico y otras presenta una forma concreta de actuar. Algunos rasgos de personalidad que se deben considerar.

Seguridad. La persona está segura de sí misma, tiene ideas claras y sabe lo que quiere.

Emotividad. La persona es efectiva, sensible y trata de agradar.

Inseguridad. El individuo es indeciso, le cuesta actuar, desconfía pero sabe que necesita consejo de vendedor o de persona allegada.

Hostilidad. Es poco emotiva, fría y calculadora, va a lo suyo y desconfía de todos.

✓ ¿Cómo tratar a un cliente?

Un cliente seguro y poco emotivo, es una persona eficaz y se decide comprar se convertirá en un buen cliente. Es necesario dejar que exponga sus necesidades. Como a todos los demás, tratarlo con respeto y ayudarle con todo tipo de información que sea necesaria para que tome una decisión.

Hay algunos que tienen sensibilidad, por lo que entran en conflicto entre lo que le interesa y su deseo de agradar. Si el producto es capaz de resolver el problema del cliente, entonces se debe convencerlo de que así será. Es probable que compre el producto pero se debe tomar en cuenta de no engañarlo.

El cliente hostil e indeciso le cuesta actuar, desconfía pero necesita del servicio de la empresa. Aportar datos para demostrarle que el producto que se le ofrece es el que necesita es un paso importante para convencer al cliente. Es difícil que él tome la decisión de comprar por su propia cuenta por lo que el vendedor deberá persuadirlo.

Por último, el cliente emotivo e indeciso es el más problemático. Siempre desea agradar al colaborador, pero no tiene claro que es lo que en realidad necesita. Para complacer al vendedor decidirá regresar al día siguiente a adquirir el producto, o en caso de que lo adquiera tendrá la intención de devolver su compra. Por lo que antes de cerrar la venta, el usuario deberá estar completamente seguro de lo que adquiere.

Desde el punto de vista de la empresa, se debe considerar varios aspectos importantes en relación al cliente.

El cliente es el jefe y la razón de la existencia de la empresa. Se le considera la persona más importante dentro del negocio, y no depende de la empresa, sino la misma de él.

Cuando el cliente compra un producto o adquiere un servicio es la fuente principal del negocio.

El cliente es la persona que busca el servicio de la empresa que lleva necesidades, las cuales se deben satisfacer brindándole un trato cordial y atento.

Por último, el cliente es un ser humano con sentimientos y emociones por lo que será siempre bien recibido.

El principal objetivo de toda organización es conocer y entender a los clientes, para que el servicio se pueda ajustar a las necesidades del mismo. Se debe considerar un precio razonable y

de calidad adecuada, una atención amable y personalizada en un ambiente agradable y cómodo, varias posibilidades para adquirir el servicio y variedad de ofertas.

b) Conducta del cliente

Para Escudero (2012) las personas que trabajan en el área de atención al cliente, son aquellos que deben soportar y controlar algunas emociones al momento de atender a clientes difíciles. Por lo que se necesita empatía y control de las relaciones interpersonales, pero además conocer las conductas que adoptan los usuarios.

- Cliente discutidor

Este tipo de cliente es agresivo por naturaleza, constantemente está en desacuerdo y discute cada cosa que el colaborador le dice. Para poder atender de forma correcta a la persona se debe considerar; hablar suave pero firme, concentrar la conversación en los puntos que le agradan y contar hasta diez antes de hablar.

- Cliente enojado

Cuando se trata con éste tipo de personas es necesario considerar no ponerse a la defensiva ni tampoco involucrarse sentimentalmente, no provocar situaciones que irriten más a la persona, no prometer algo que no se puede cumplir, analizar el problema, ser solidario, y considerar negociar una solución que sea de satisfacción para la misma.

- Cliente charlatán

Estas personas suelen ocupar mucho tiempo, por lo que se debe tener paciencia para atenderlas y no tratar de que sea rápido; es importante mostrar interés. El comportamiento de estos clientes se da porque se sienten solas y necesitan apoyo para satisfacer sus necesidades.

- Cliente ofensivo

También conocido como insultante y provocativo. Para estos clientes la mejor manera de atenderlos es con amabilidad y disminuir el nivel de voz, lo que provoca que disminuyan la actitud con la que llegaron.

- Cliente infeliz

Es un cliente negativo y amargado estas personas no tienen problema con el colaborador o con la empresa, su disgusto se da a partir de un conflicto con la vida en general. Por lo que se debe procurar mejorar la situación, el colaborador debe ser amable y comprensivo y ayudarles a encontrar lo que necesitan.

- Cliente llorón

Es un cliente al que nada le va a gustar por lo que el vendedor debe asumir que es parte de su personalidad, y separar las quejas reales de las falsas. Dejarle hablar y desahogarse y luego encarrilarlo a la verdadera situación es la opción para que sea atendido de la mejor manera.

- Cliente exigente

Interrumpe y pide atención inmediata, por lo que hay que tratarlos con respeto, pero tampoco acceder a todas sus peticiones.

- Cliente conquistador

Siempre hacen insinuaciones y comentarios en doble sentido, por lo que el colaborador debe mantener una actitud tranquila, pacífica y profesional, ayudarle a encontrar lo que busca y procurar que se retire lo más pronto posible.

- Cliente callado e indeciso

Se debe tener paciencia, ayudarles y no realizar preguntas abiertas. Se le debe sugerir alternativas y así se les facilite tomar una decisión.

1.2.7. Medición de la satisfacción del cliente

Evans (2008) la retroalimentación del cliente es vital para una empresa. Aquí se verifica la satisfacción de los clientes con los productos o servicios y las expectativas del mismo. Un sistema eficaz de medición de la satisfacción del cliente da como resultado información confiable acerca de las calificaciones de los clientes a las características específicas de los

productos y servicios, así como las relaciones entre estas y el comportamiento probable del cliente en un futuro.

El primer paso para crear una encuesta es determinar el propósito de la misma. Esta debe ser diseñada con el fin de proporcionar información de los resultados de la satisfacción del cliente y de los cambios necesarios para tomar decisiones. Es importante considerar quién es el cliente. Además, la encuesta no debe limitarse a la información que proporciona el cliente externo. La información que brinda el cliente interno también es esencial para la evaluación de fortalezas y debilidades de la organización.

Muchas empresas utilizan encuestas de opinión entre los empleados para buscar retroalimentación de los mismos, sobre el clima laboral, las prestaciones, remuneraciones, administración, actividades, incentivos, entre otros. Sin embargo, otros indicadores que presentan valiosa información para la organización son los niveles de ausentismo y rotación de personal.

Se debe fijar una persona que realiza la encuesta. Con frecuencia las empresas tienen el alcance de contratar a alguien externo, que tenga credibilidad y garantiza la objetividad de la misma. Además es necesario seleccionar el instrumento apropiado para realizarla. Las encuestas formales por escrito son las más comunes y se consideran bastante formales.

También existen otras técnicas como las entrevistas personales, telefónicas y los grupos de enfoque. Pero las encuestas por escrito tienen la ventaja de ser poco costosas y facilitan la recopilación de la información y la facilidad de análisis, además de tener una constancia de las respuestas.

Es importante evitar las preguntas capciosas, las compuestas que comprenden más de un problema o idea, las ambiguas y las que contienen lenguaje técnico. La clase de preguntas que se realicen se deben redactar de manera correcta para lograr resultados con base en los cuales se puede aprender una acción. Con esto se quiere decir que las respuestas deben estar directamente

relacionadas con procesos clave dentro de la organización, de modo que quede totalmente claro lo que se debe mejorar.

Una escala de Likert se utiliza para medir en forma estadística y confiable las respuestas de los sujetos en un proceso de investigación. Este tipo de escalas permite a los clientes expresar su opinión. Fernández (2004) explica que la escala de Likert permite medir la actitud hacia un objeto, basándose en el grado de acuerdo o desacuerdo del entrevistado en una serie de enunciados positivos o negativos. Dicha escala plantea cinco alternativas para calificar las respuestas imponiéndoles un nivel del más desfavorable al más favorable. El listado de enunciados se elabora en base de un estudio previo, experiencia u observación sobre el tema. Dicha escala es analizada normalmente como una escala ordinal.

La importancia de utilizar la retroalimentación del cliente es inicialmente para mejorar el servicio de una empresa. Al analizar los indicadores de satisfacción del cliente en relación con los procesos internos, puede determinar las áreas donde se debe mejorar.

La medición apropiada de las satisfacciones del cliente identifica los procesos que tienen alto impacto en la misma, esto distingue los procesos que presentan bajo desempeño y aquellos que al contrario presentan alto desempeño.

1.3. Contextualización de la unidad de análisis

Un restaurante es un establecimiento comercial dónde el público paga por la comida y bebida para ser consumidas las cuales presentados en una carta o menú, por lo que los alimentos son cocidos en el momento. Salón Tecun y Pasaje Mediterráneo se encuentran dentro del Pasaje Enríquez en la zona 1 de Quetzaltenango.

Los meseros se encuentran entre los dieciocho años en adelante comprendidos entre hombres y mujeres residentes en la ciudad de Quetzaltenango. Además de cocineras de treinta años en adelante.

Los comensales que comúnmente visitan estos restaurantes son mayores de dieciocho años, siendo hombres y mujeres, mayormente frecuentado por jóvenes tanto nacionales como extranjeros.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Quetzaltenango, los servicios de restaurantes han crecido conforme han pasado los años y es un fenómeno que continua en constante crecimiento, así mismo la actividad económica y comercial es mayor. Actualmente se puede encontrar una gran variedad de restaurantes en la zona 1 de Quetzaltenango, que ofrecen distintos tipos de comida. La variación de los precios se debe a la calidad del producto, a la ubicación, o al nombre que los representa.

Los estándares de servicio en los restaurantes independientes varían mucho respecto al servicio prestado por los restaurantes de cadena. Los primeros restaurantes prestan su servicio en un ambiente más tranquilo, mientras que los otros tienen una atención rápida pero efectiva.

En ambos casos es considerado de vital importancia capacitar a los colaboradores, ya que contribuye tanto con el desarrollo personal como profesional, lo cual propicia conocimientos nuevos con el objetivo de desarrollar nuevas habilidades, actitudes y aptitudes, además del beneficio para la empresa, quienes deben ofrecer un mejor servicio para la atracción de sus clientes.

Las consecuencias que provoca la falta de aplicación de programas de capacitación en las empresas pueden llegar a producir pérdidas económicas, de tiempo, de recursos, de productos y hasta de clientes, por lo que se puede definir como una inversión para la empresa pero esto puede generar ganancias posteriormente. Además la empresa, debe englobar un buen proceso de reclutamiento y selección de personal y capacitación a los colaboradores como primer paso para que el colaborador se identifique con la cultura organizacional, así mismo se sienta parte de la organización y conozca los objetivos que tiene la misma.

Actualmente las empresas modernas no se conforman simplemente con nuevo personal, sino van más allá de las expectativas de una relación laboral común, puede promover el interés de desarrollar a sus colaboradores con conocimientos que también pueden beneficiar a la empresa. El servicio al cliente es un proceso importante para la empresa, ya que los colaboradores representan el nombre de la misma y este es quien vende los servicios. Para ofrecer un servicio

debe conocer como la empresa atiende a los clientes, para ello percatarse de las expectativas de los clientes es de gran importancia. Para desarrollar estas habilidades el personal debe de contar con capacitaciones.

Una mala atención al cliente puede llegar a generar pérdidas dentro de una empresa. Algunos clientes prefieren un buen servicio que englobe tanto la atención que brindan los meseros como la calidad del producto. Muchas veces los restaurantes pierden comensales por no prestar atención en las expectativas de los mismos. Por lo que solo acapara usuarios de un perfil juvenil, mientras que personas más experimentadas no frecuentan estos lugares. Sin embargo, los restaurantes tienen un enfoque de producto para estas personas pero el servicio no es el adecuado.

Con el propósito de resolver dicha problemática en el mercado actual, es necesario realizar un estudio de diagnóstico de las necesidades de capacitación para mejorar el servicio al cliente de los colaboradores, para poder identificar aquellos aspectos que se pueden mejorar o fortalecer, además de verificar si la calidad de servicio al cliente en restaurantes depende de la capacitación del personal, para ello se plantea la siguiente pregunta:

¿De qué manera la capacitación del personal de los restaurantes Salón el Tecun y Pasaje Mediterráneo se relaciona con el servicio al cliente?

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo general

Establecer cómo se relaciona la capacitación en el servicio al cliente en los restaurantes Salón el Tecun y Pasaje Mediterráneo.

a) Objetivos específicos

- Describir las necesidades de capacitación en relación al servicio al cliente en los restaurantes Salón el Tecun y Pasaje Mediterráneo.

- Definir elementos de la capacitación que colaboren con el desarrollo del servicio que se le brinda a los clientes en los restaurantes Salón el Tecun y Pasaje Mediterráneo.

2.2. Variables de estudio

- Capacitación
- Servicio al Cliente

2.3. Definición conceptual de variables

- Capacitación

Chiavenato (2009) refiere que es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización.

- Servicio al cliente

Paz (2007) lo define como una herramienta estratégica de marketing, no sólo para hacer que los errores sean mínimos y se pierda el menor número de clientes, sino para establecer un sistema de mejora continua.

- Definición operacional de variables

Las variables de estudio se operan a través de una escala de Likert la cual contendrá información tanto de capacitación como de atención al cliente para realizar una comparación de resultados.

2.4. Alcances y límites

- Alcances

El objetivo de la presente investigación es establecer la importancia de aplicar un plan de capacitación para mejorar el servicio al cliente de los restaurantes Salón Tecun y Pasaje Mediterráneo de la zona 1 de Quetzaltenango.

- Límites

La presente investigación comprende únicamente la obtención de información de los propietarios, gerentes y clientes de los restaurantes Salón Tecun y Pasaje Mediterráneo de la zona 1 de Quetzaltenango, por lo tanto, dicho estudio se limita al contexto en el que se encuentran ambos restaurantes.

Dentro del desarrollo de la evaluación se presentó como limitante el tiempo de los colaboradores, en determinado momento se negaron a cooperar con la encuesta, sin embargo, accedieron a responder cuando se les informó la importancia del estudio.

2.5. Aporte

Para la comunidad de Quetzaltenango, que sea de utilidad para detectar deficiencias en el servicio al cliente y se pueda aportar un cambio a empresas similares.

Para los empresarios dueños de restaurantes, que la investigación sirva de guía para la detección de déficits en el servicio y así capacitar a los colaboradores debidamente, para brindar un mejor servicio que permita la satisfacción del cliente.

A la facultad de Humanidades y otras facultades que sirva como antecedente para diferentes investigaciones o para información que sea de utilidad.

A los estudiantes de las diferentes facultades de la Universidad Rafael Landívar se les presenta información que sirve de base técnica sobre el tema de capacitación, específicamente en restaurantes, con información actual, que pueda ser útil para futuras investigaciones.

III. MÉTODO

3.1. Sujetos

La población de estudio la componen 20 meseros que conforman la totalidad del universo de los restaurantes Salón el Tecun y Pasaje Mediterráneo de la zona 1 de Quetzaltenango. Son hombres y mujeres que oscilan entre las edades de 18 a 50 años; indígenas y no indígenas en su mayoría casados y de diversos niveles económicos. Además 53 clientes comprendidos desde los 18 años en adelante, tanto guatemaltecos como extranjeros.

3.2. Instrumentos

En este estudio se utilizará una escala de Likert para verificar la relación entre las dos variables. Según Malhotra (2004) define que esta escala fue elaborada por Rensis Likert en el año 1932. Es una escala psicométrica, comúnmente utilizada en encuestas para investigación. En éste se califica según el nivel de acuerdo o desacuerdo de los enunciados o preguntas.

Esta técnica trabaja un parámetro de actitud fiable. Se emplea una escala de respuesta de uno a cinco puntos para indicar la valoración de las afirmaciones. Para evaluar, se suma la calificación y se utiliza el total como índice. Se estima que los resultados que no se correlacionan con la puntuación final no son fiables y se descartan. El resto representa la escala final, al sumar las respuestas, miden la actitud de la persona.

También se utilizará una encuesta. Según Alvira (2011) se define encuesta como la presentación relacionada fundamentalmente con la búsqueda de información abundante de un tema en específico.

Para completar la información se utilizará una breve entrevista con los dueños de la empresa para obtener información complementaria. Aragón (2002) define entrevista como el proceso de formular preguntas múltiples de manera adecuada que sugieren respuestas de manera directa.

3.3. Procedimiento

- Presentación de dos temas de investigación previo a la aprobación de tema de tesis.
- Selección y aprobación del tema de tesis por terna evaluadora.
- Investigación de antecedentes.
- Elaboración del marco teórico.
- Solicitud a empresa para realizar trabajo de campo
- Administración de encuesta a colaboradores de las empresas y clientes.
- Tabulación de datos obtenidos a partir de la encuesta
- Proceso estadístico para la conformación de resultados e interpretación de los mismos.
- Elaboración de propuesta según los resultados obtenidos en el estudio.
- Conclusiones.
- Recomendaciones. □ Referencias bibliográficas □ Anexos.
- Entrega de informe final.

3.4. Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

Achaerandio (2010), indica que investigación descriptiva también conocida como estudio de casos, es aquella que tiene como meta describir cómo aparecen los fenómenos personales, sociales, de naturaleza, entre otros.

Vivanco (2005), lo define como diseños en los que el tamaño de los estratos muestrales es proporcional al tamaño de los estratos poblacionales el estimador de la media poblacional es la media aritmética de la muestra.

Significación de la media aritmética

✓ Nivel de confianza NC = 99% entonces $Z = 2.58$

✓ Error típico de la media aritmética $\sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}}$

✓ Hallar la razón crítica $RC = \frac{\bar{x}}{\alpha x}$

- ✓ Comparación de la razón crítica con el nivel de confianza.

Si RC > Z entonces es significativa
 Si RC < Z entonces no es significativa

Fiabilidad

$$E = ax * z$$

- ✓ Calcular el error muestral máximo
- ✓ Calcular el intervalo confidencial

$$\begin{aligned} \text{I.C.} &= x + E \\ \text{I.C.} &= x - E \end{aligned}$$

También se aplicara el método compuesto de proporciones, el cual analiza el porcentaje y situación de algún fenómeno específico y se aplicaran los siguientes pasos.

Significación y fiabilidad

- ✓ Adoptar el nivel de confianza al 5% (1.96)

- ✓ Encontrar el error típico de la proporción $\sigma p = \sqrt{\frac{p \cdot q}{N}}$

- ✓ Hallar el error muestral $E = 95\% (1.96) X \sigma p$

- ✓ Encontrar la razón crítica Intervalo confidencial $Rc = \frac{P}{op}$

$$\begin{aligned} \text{I. C} &= p + E \\ \text{I. C} &= p - E \end{aligned}$$

- ✓ Comparar la razón crítica con su nivel de confianza

Si RC > 1.96 entonces es significativa

Si RC < 1.96 entonces no es significativa

Para determinar el tamaño de la muestra cuando los datos son infinitos, en este caso el de los clientes

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

Siendo $n' = \frac{s^2}{\sigma^2}$ sabiendo que:

σ^2 Es la varianza de la población respecto a determinadas variables.

s^2 Es la varianza de la muestra, la cual podrá determinarse en términos de probabilidad

$$s^2 = p(1 - p)$$

$(se)^2$ Es error estándar que está dado por la diferencia entre $(\mu - \bar{x})$ la media poblacional

$(se)^2$ Es el error estandar al cuadrado, que nos servirá para determinar σ^2 , por lo que

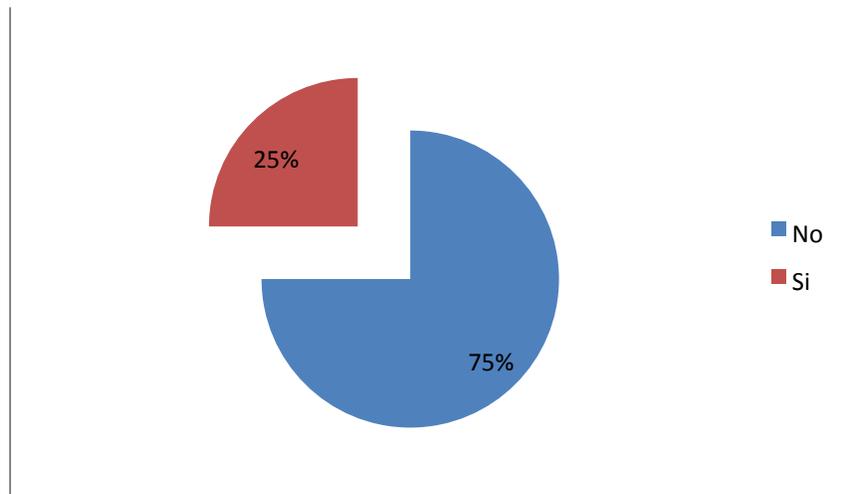
$\sigma^2 =$ Es la varianza poblacional.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Resultados de encuesta realizada a los colaboradores de los restaurantes Salón el Tecun y Pasaje Mediterráneo.

1. Tuvo inducción a su puesto.

Gráfica No. 1

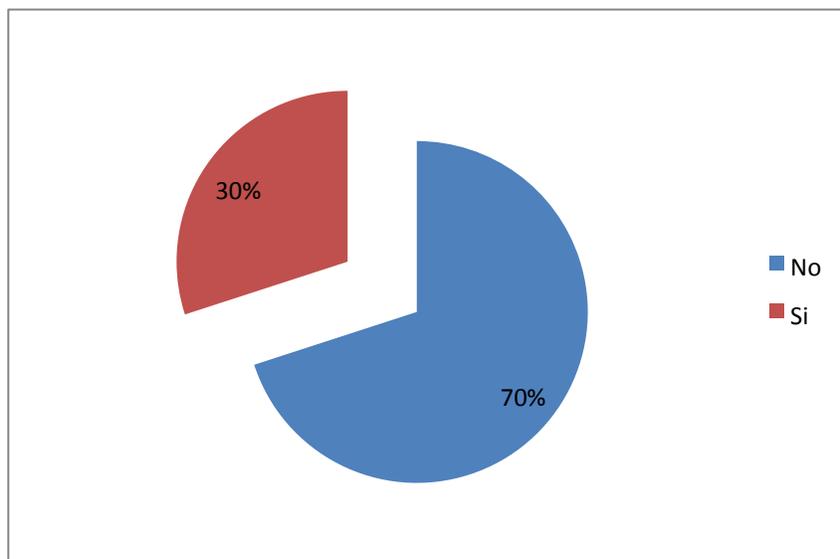


Fuente: Cuadro 1. Trabajo de campo (2014)

El 75% de los colaboradores asegura no haber recibido inducción al puesto al iniciar su relación laboral en la empresa, mientras que el 25% asegura que sí.

2. Ha recibido capacitaciones en relación a su trabajo.

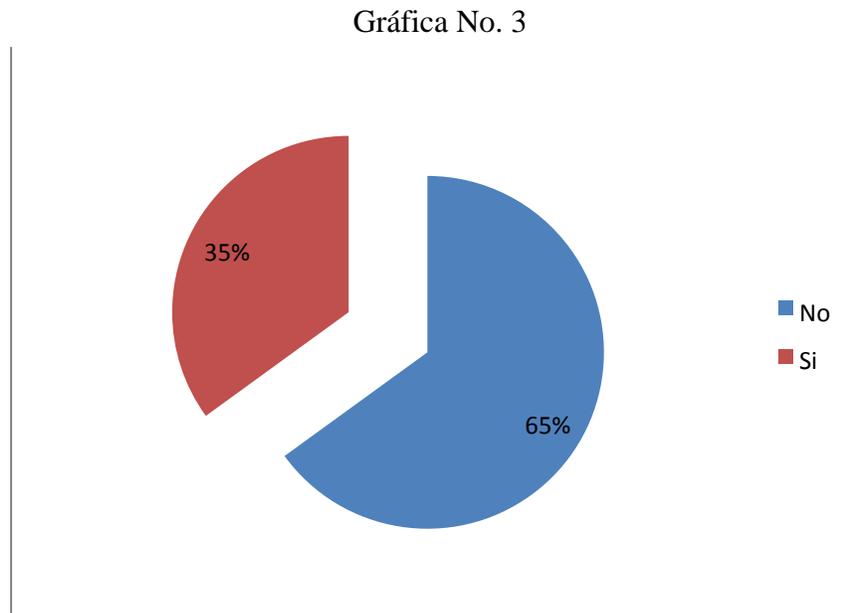
Gráfica No.2



Fuente: Cuadro 1. Trabajo de campo (2014)

El 70% de los colaboradores no ha recibido capacitación en relación a su trabajo.

3. Ha recibido capacitaciones en relación a servicio al cliente.

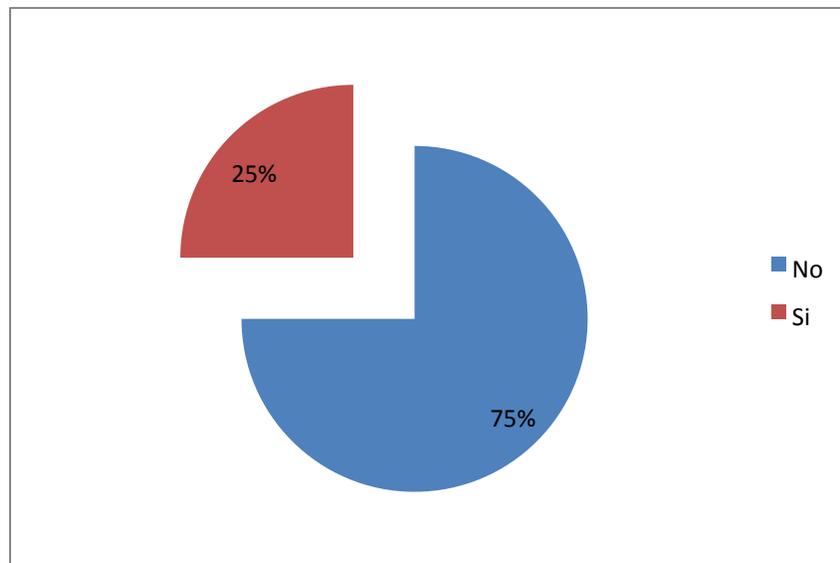


Fuente: Cuadro 1. Trabajo de campo (2014)

Solamente el 35% de los colaboradores ha recibido capacitación en relación a servicio al cliente.

4. En el último año recibió la suficiente capacitación para mejorar su trabajo.

Gráfica No. 4

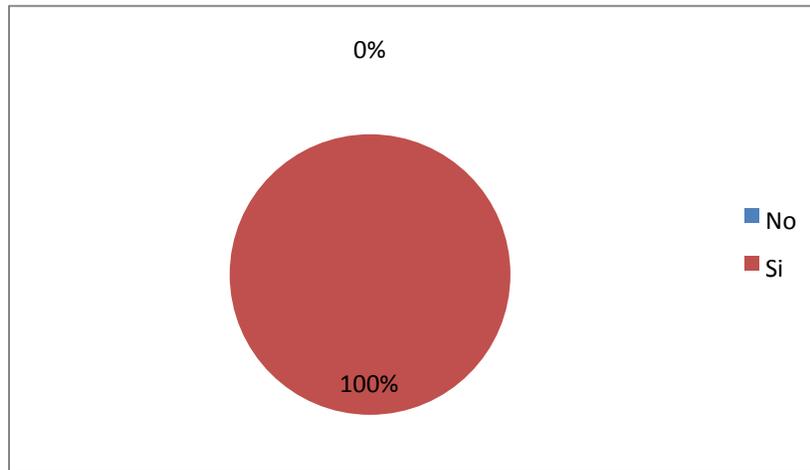


Fuente: Cuadro 1. Trabajo de campo (2014)

El 75% de los colaboradores de los restaurantes, aseguran que no han recibido capacitación alguna durante el último año.

5. Existe una buena relación con sus jefes.

Gráfica No. 5

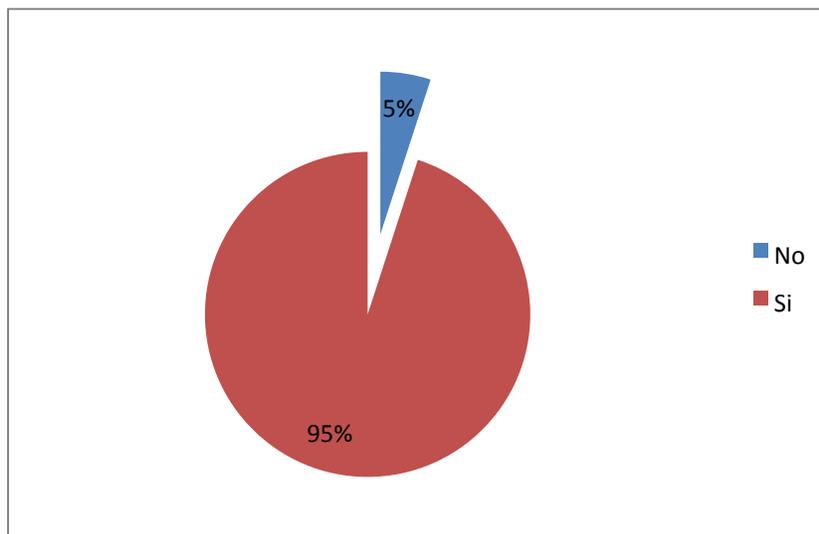


Fuente: Cuadro 1. Trabajo de campo (2014)

Todos los colaboradores de los restaurantes aseguran tener una buena relación con sus jefes.

6. Conoce todas las funciones de su puesto.

Gráfica No. 6

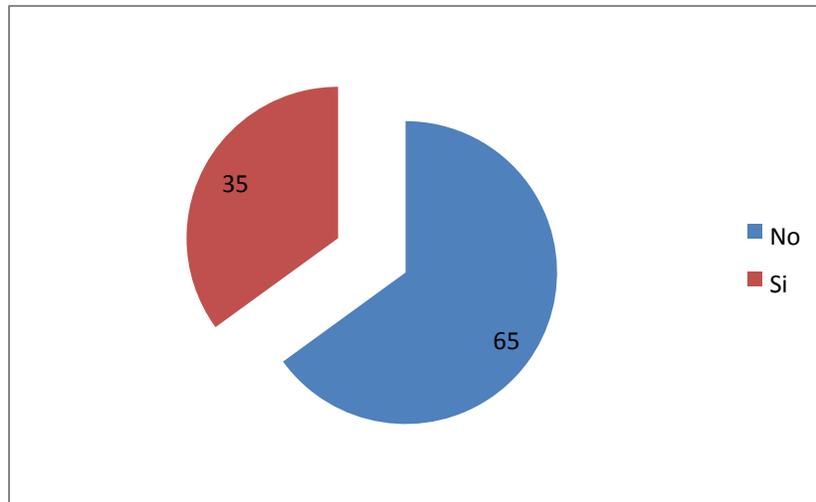


Fuente: Cuadro 1. Trabajo de campo (2014)

El 95% de los colaboradores afirma conocer todas las funciones en relación a su puesto de trabajo dentro de la empresa, mientras que el 5% dice que no.

7. Le han evaluado la calidad de su trabajo en el último año

Gráfica No. 7



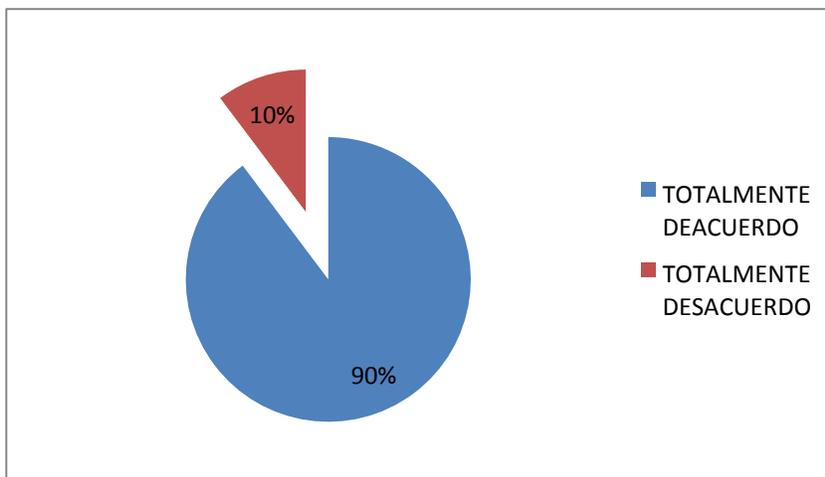
Fuente: Cuadro 1. Trabajo de campo (2014)

El 65% de los colaboradores asegura que no ha recibido ningún tipo de retroalimentación en relación a su trabajo. Sin embargo, el 35% asegura que sí.

Escala de Likert realizada a los clientes de los restaurantes Salón el Tecun y Pasaje Mediterráneo.

1. Me ubicaron en una mesa rápidamente

Gráfica No. 1



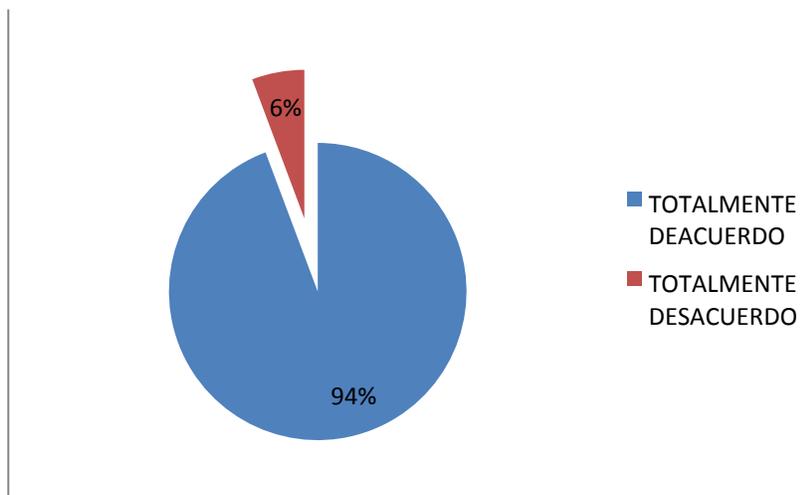
Fuente: Cuadro 2. Trabajo de campo (2014)

El 90% aseguró que fueron ubicados rápidamente en una mesa al llegar al restaurante.

Mientras que el 10% está en desacuerdo con la primera impresión dentro del restaurante.

2. Me sirvieron la orden con rapidez.

Gráfica No. 2

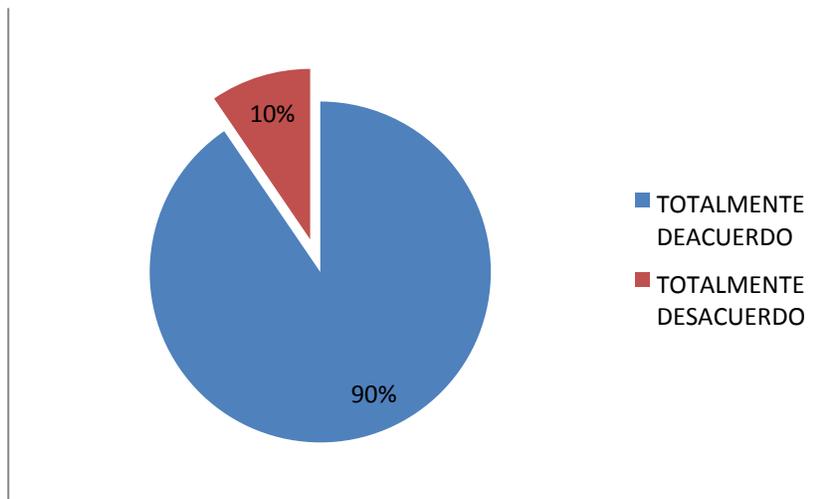


Fuente: Cuadro 2. Trabajo de campo (2014)

El 94% de los clientes recibió su orden con rapidez, mientras que el 6% asegura que fue al contrario.

3. La actitud de los meseros es excelente.

Gráfica No. 3



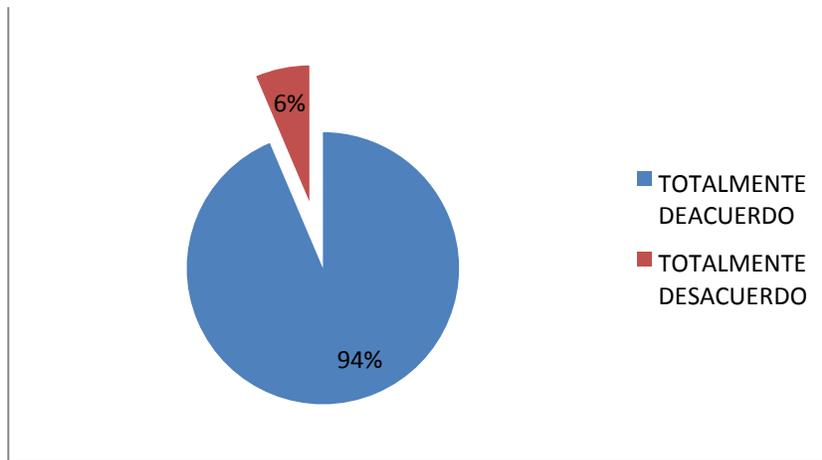
Fuente: Cuadro 2. Trabajo de campo (2014)

El 90% de los consumidores asegura que la actitud de los meseros es bastante agradable.

Por el contrario, el 10% está totalmente desacuerdo.

4. Me atendieron con amabilidad.

Gráfica No. 4

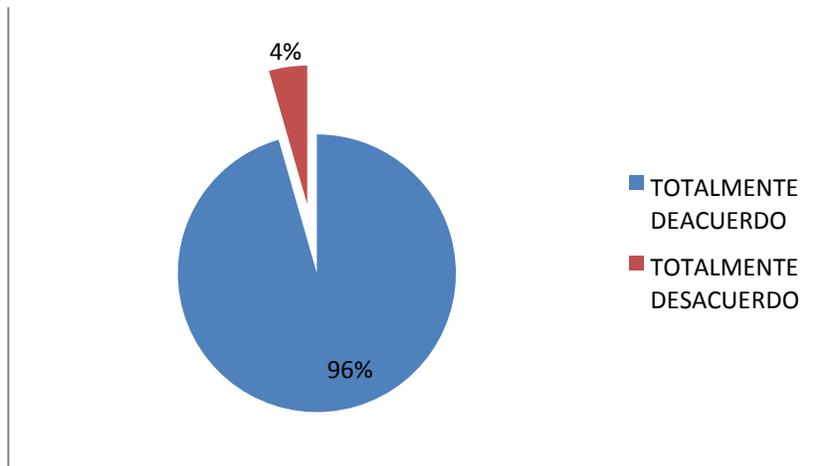


Fuente: Cuadro 2. Trabajo de campo (2014)

El 94% de los clientes menciona que los meseros los atendieron con una actitud amable, mientras que el 6% está en total desacuerdo.

5. La limpieza de mesas y sillas es excelente.

Gráfica No. 5

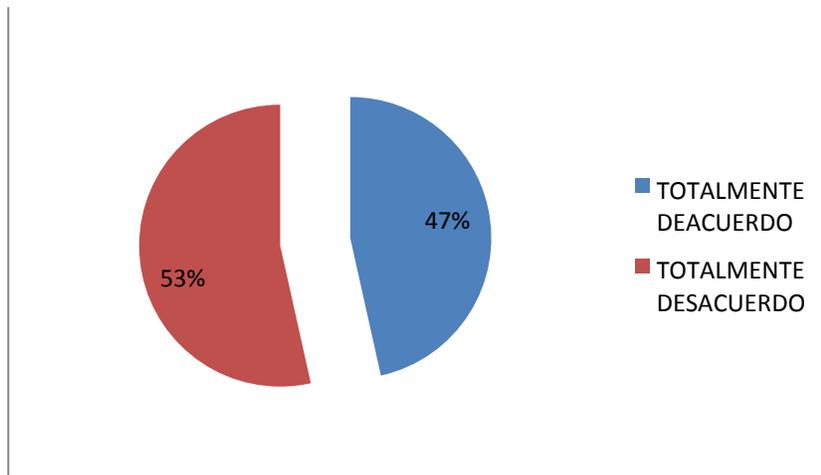


Fuente: Cuadro 2. Trabajo de campo (2014)

De los clientes encuestados el 96% aseguró que al momento de sentarse en las mesas, las encontraron limpias. El 4% no encontró su mesa limpia.

6. La limpieza de los servicios sanitarios es excelente.

Gráfica No. 6

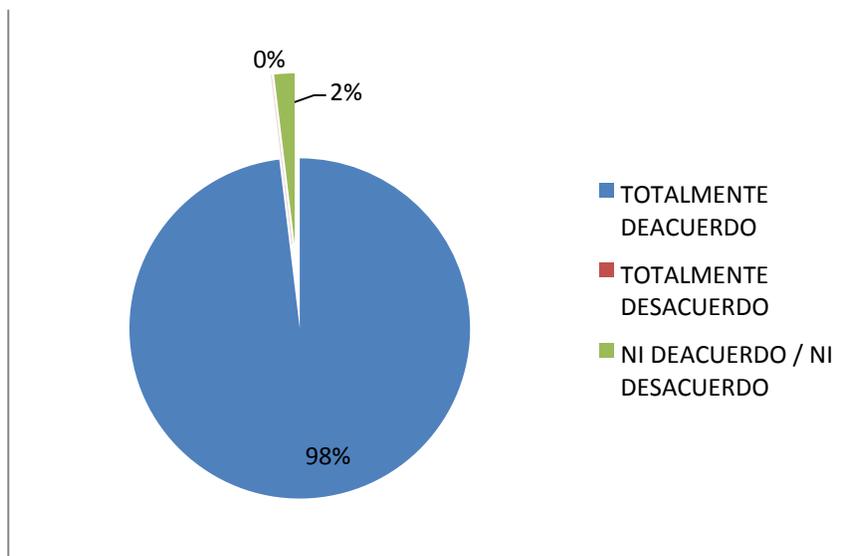


Fuente: Cuadro 2. Trabajo de campo (2014)

El 53% de los clientes aseguró que los servicios sanitarios no están limpios, el 47% asegura estar en desacuerdo.

7. Volvería a visitar el restaurante.

Gráfica No. 7



Fuente: Cuadro 2. Trabajo de campo (2014)

El 98% de los clientes volverían a visitar estos restaurantes.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la actualidad la competencia exige a los restaurantes ser innovadores y desafiantes. Por lo mismo, el servicio al cliente es considerado una actividad relevante para cualquier empresa, pero más importante cuando se trata de un restaurante. El servicio al cliente es conocido como un conjunto de operaciones, beneficios o ayudas que se ofrecen en venta o se proporcionan junto a la oferta de productos.

De acuerdo a los resultados obtenidos del trabajo de campo efectuado en los restaurantes Salón el Tecun y Pasaje Mediterráneo, se logró establecer la siguiente información, en consideración de los elementos de estudio y los indicadores correspondientes.

Capacitar es un elemento fundamental para mejorar el servicio al cliente. Consiste en brindar información fundamental para guiar, en este caso, a los colaboradores a un buen servicio para obtener información anticipada y así la capacitación cubre aquellas carencias que tengan hacia la atención de los clientes.

Al ser consultados los colaboradores acerca de la capacitación que han recibido ellos respondieron que en su mayoría que no han recibido una inducción a su puesto al ingresar al restaurante, los cuales tienen entre cinco y diez años laborando dentro de los restaurantes.

El 75% de los empleados de los restaurantes indicaron que no han recibido capacitación en relación a su trabajo, al igual que la pregunta anterior, se refiere a aquellas personas que llevan en las empresas entre cinco y diez años. Mientras tanto, los colaboradores que llevan más de cinco años en los restaurantes aseguran no haber recibido capacitaciones sobre servicio al cliente, mientras que los que llevan menos tiempo aseguran haber recibido capacitación sobre dicho tema.

Chiavenato (2009) habla de que la capacitación debe ser orientada al puesto actual del colaborador para mejorar sus habilidades y competencias en relación con el desempeño de su

trabajo. Esto genera un aprendizaje positivo en el comportamiento del individuo lo que conlleva al desarrollo de nuevas habilidades, actitudes y competencias.

El 70% de los colaboradores indican que en el último año no han recibido capacitaciones para mejorar su trabajo. Así mismo, el 70% de los mismos asegura que no se siente motivado después de recibir una capacitación, lógicamente, este mismo porcentaje no ha recibido alguna preparación en los últimos años.

Según Aamodt (2010) es importante realizar diagnóstico de necesidades de capacitación para conocer ciertas carencias de cualidades que deben destacar en el capital humano. Además, habla de que un proceso de capacitación puede generar en los colaboradores la autorrealización laboral según la pirámide de Maslow.

Sin embargo, aquellos colaboradores que han recibido capacitación asegura haber tomado nuevas acciones a partir de una nueva formación en relación a su trabajo; y el 8% considera que recibir capacitaciones no impactará en su servicio hacia los clientes.

Por otro lado, el 55% de los colaboradores planifica sus actividades laborales diariamente, esto sin diferenciar la antigüedad que llevan dentro de las empresas. Además, en su mayoría consideran estar aptos en sus puestos de trabajo, y el 80% puede tomar decisiones propias de su puesto de trabajo, específicamente los encargados de las áreas específicas dentro de los restaurantes.

Además, fue considerado importante cuestionar la relación de los jefes, que en este caso son los mismos dueños de los restaurantes, con cada uno de sus empleados. El 100% de los colaboradores especificaron que tienen muy buena relación con sus jefes. En su mayoría los colaboradores indicaron que no existe un tiempo específico para recibir capacitaciones, y tampoco se imparten en sus días de descanso.

Uno de los colaboradores asegura no conocer todas las funciones de su puesto, esto quiere decir que cumple con sus funciones pero no cuenta con las especificaciones de cuál es el objetivo

dentro de las empresas; sin embargo, no es un tema de preocupación, ya que el resto de los colaboradores si conocen sus funciones dentro de las mismas.

El 15% asegura no haber recibido algún reconocimiento o felicitación por cumplir con sus obligaciones. Para finalizar, no le han evaluado el 65% de los colaboradores su trabajo en el último año, dichas personas llevan entre cinco a más años dentro de los restaurantes.

También se entrevistó a los propietarios de los restaurantes, quienes indicaron que jamás han brindado una inducción específica a la organización ni al puesto, sin embargo, se les introduce a sus tareas el primer día que se presentan los nuevos colaboradores. Nunca han considerado capacitar a los colaboradores a pesar de considerarlo necesario, pero piensan que las personas que laboran dentro de la empresa están aptas para cumplir con los requerimientos de cada puesto.

Siliceo (2004) indica que las empresas deben tener una constante adaptación al medio competitivo, para ello están obligados a requerir de capacitaciones como mecanismos de desarrollo de la organización.

Aseguran que tienen la libertad de toma de decisiones y tiene personas encargadas que tienen mayor disposición para resolver problemas. Consideran que se tiene buenas relaciones con cada uno de los colaboradores.

Al consultarles a los clientes sobre el servicio de los restaurantes la mayoría contestaron que el servicio de entrada es bastante satisfactorio. Se tomó en cuenta desde la entrada, en donde el 90% de los comensales aseguró estar totalmente de acuerdo que fueron ubicados rápidamente en una mesa. Lo cual indica que estos restaurantes tiene un impacto inicial, bastante aceptable para estos. Al mismo tiempo, el 96% encontró limpia la mesa donde fue ubicado y fueron atendidos con rapidez.

Evans (2008) indica que para crear clientes satisfechos es necesario identificar las necesidades y expectativas del cliente, conocido como calidad esperada.

Posteriormente, el 89% de los consumidores concuerda en que los meseros entendieron su orden con bastante facilidad y a la vez les sirvieron en un tiempo prudencial lo solicitado. Sin embargo, se encuentra un déficit bastante considerable en cuanto a la limpieza de los servicios sanitarios, el 53% de los clientes considera que no se encuentran limpios sobre todo según la opinión de las mujeres.

Según Bush (2009) habla de que en la mente del cliente usted es la empresa, esto se refiere a que es necesario considerar que el cliente desconoce lo que sucede detrás de la empresa así que simplemente juzga lo que ve por fuera. Por lo tanto, la empresa debe concentrarse en las necesidades del cliente, es por ello que hay que prestar atención en los detalles que influyen en la satisfacción de los mismos.

También es importante considerar la actitud de los meseros, por lo que el 90% de los consumidores concuerda en estar totalmente de acuerdo en que tomaron una buena actitud. Además, el 94% de los mismos considera que los colaboradores los atendieron con amabilidad.

Por último, se consideró importante definir el ambiente de los restaurantes, por lo que el 90% de los comensales aseguraron estar a gusto con el ambiente de los restaurantes. Igualmente el 96% indicó estar satisfecho con la comida de los mismos e indicaron que los precios justifican tanto la comida como el servicio y que estos son accesibles.

Pérez (2006) indica que la estrategia de la organización con orientación al cliente, se caracteriza por preocuparse por los intereses y las necesidades del mismo. La empresa tiene como misión ajustar los productos y el servicio al requerimiento del cliente.

Se consideró importante preguntar si regresarían a los restaurantes a lo que el 98% de los clientes indico que está totalmente de acuerdo en frecuentar dichos lugares.

VI. CONCLUSIONES

En respuesta a los objetivos planteados se presentan las siguientes conclusiones:

- Se determinó que los clientes que frecuentan los restaurantes Salón el Tecun y Pasaje Mediterráneo se encuentran satisfechos con el servicio que se ofrece en dichos restaurantes.
- Dentro de la investigación se identificó que la limpieza de mesas y sillas es satisfactoria para los comensales, sin embargo, es necesario enfocarse en la limpieza de sanitarios para mejorar el servicio, ya que es un área importante de las empresas que necesita mayor atención en la higiene.
- Se delimitó que es necesario realizar una inducción a todos los colaboradores para que los colaboradores se identifiquen mejor con el clima laboral de las empresas y así mejore el servicio que se ofrece.
- Se concluyó que las personas que llevan más de cinco años dentro de las empresas, no han recibido capacitaciones, mucho menos aquellas que traten sobre servicio al cliente.
- Se determinó que aquellos colaboradores que han recibido capacitación sobre servicio al cliente o en relación a su puesto de trabajo, probablemente haya sido en otra empresa y no específicamente en los restaurantes Salón el Tecun y Pasaje Mediterráneo en años anteriores
- Se define que el buen servicio al cliente que se identifica en estas empresas se debe a la buena relación que existe entre jefes / propietarios con los colaboradores.
- Se concluye que en este caso el servicio al cliente no tiene relación con la capacitación, ya que por medio de los resultados obtenidos a partir de las encuestas implementadas a los clientes, se determinó que están satisfechos con el servicio a pesar de no tener una capacitación debida, sin embargo hay ciertas condiciones que se deben mejorar.
-

VII. RECOMENDACIONES

- Es necesario realizar nuevamente el diagnóstico de servicio al cliente para obtener mayor información acerca del diagnóstico de necesidades de capacitación tanto para el tema anteriormente mencionado como para otros temas que puedan desarrollar las competencias de las empresas.
- Realizar el plan de inducción como guía para iniciar con este método de mejora continua. Así mismo, impartir la inducción a todos los colaboradores en general, para orientarlos a un mismo clima laboral y mejorar el servicio.
- Tomar en cuenta impartir la inducción tanto al personal de nuevo ingreso, como al que ya está contratado, antes de iniciar con las tareas laborales.
- Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación anualmente como mínimo, para identificar aquellas deficiencias que se encuentran dentro de los restaurantes.
- Implementar un plan de capacitación anual en base a las necesidades que surgieron a partir del diagnóstico.
- Aun cuando se encuentra un buen servicio al cliente, es recomendable realizar capacitaciones sobre el mismo, además de temas como competencias, salud e higiene, relaciones laborales, relaciones interpersonales, entre otros temas de interés, que encaminen a competir con otros establecimientos.
- Realizar las retroalimentaciones necesarias después de las capacitaciones para que se cumpla el objetivo y la inversión de las capacitaciones y se trate satisfactoriamente a los clientes con el servicio.
- Mantener las buenas relaciones laborales entre propietarios, administradores y colaboradores.
- Tomar en cuenta las quejas de los clientes, ya que se considera como información vital para mejorar el servicio.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial / organizacional un enfoque aplicado*. México: Cengage Learning.

Achaerandio, L. (2010). *Iniciación a la práctica de la investigación* . Guatemala: Universidad Rafael Landívar, Instituto de investigaciones jurídicas.

Anónimo. (2006). *La web de los recursos humanos y el empleo*. Recuperado el 17 de febrero de 2014, de La web de los recursos humanos y el empleo: <http://www.rrhhweb.com/capacitacion2.html>

Aragón, L. (2002). *Fundamentos teóricos de la evaluación psicológica*. México : Pax México .

Bartlett, E. (2013). Diagnóstico de necesidades de capacitación en gassolineras y estaciones de servicio (Tesis de la licenciatura en Administrarción de empresas). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Bush, J. (2009). *¡WOW! Deje al cliente boquiabierto con un servicio fuera de serie*. Estados Unidos de América: American Management Association .

Carrasco, S. (2012). *Atención al cliente en el proceso comercial*. España : Cimapress.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill .

Correa, R. (28 de noviembre de 2012). La importancia de los trabajadores . (M. Morales, Entrevistador)

Escudero, J. (2012). *Comunicación y atención al cliente*. España: Parainfo.

Eusse, L. (17 de febrero de 2014). Metodología de capacitación . (J. Torres, Entrevistador)

Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage Learning.

Fernández, Á. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. España : ESIC.

Girón, A. (2008). *En búsqueda del perfeccionamiento* . Guatemala : Gerencia información útil para la gente.

Gómez, N. (2013). Plan de marketing para el mejoramiento del servicio al cliente. (Tesis de la licenciatura en Mercadotecnia y publicidad). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

Hernández, E. (2000). *La competitividad industrial en México*. México: Colección CSH.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar;. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill .

Komiya, A. (s.f.). *Crece Negocios*. Recuperado el 16 de Febrero de 2014, de Crece Negocios:

<http://www.crecenegocios.com/la-importancia-de-brindar-un-buen-servicio-al-cliente/>

Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados*. México: Person Educación.

Martín, F. A. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. España: Centro de Investigación Sociológica.

- Maxwell, J. (2012). *Capacitación 101*. Estados Unidos de América: Grupo Nelson.
- Mejía, C. (1998). La gerencia del servicio al cliente. *La estrategia del conocimiento*.
- Mondy, M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Paz, R. (2007). *Atención al cliente*. España: Ideaspropias.
- Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente*. España : Ideaspropias.
- Publicaciones Vértice, S. (s.f.). *Gestión del punto de venta*. España: Editorial Vértice
- Reza, J. (2007). *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*. México: Panorama.
- Rivera, F. (2006). *No olvide la capacitación y actualización* . Guatemala: Revista Industria.
- Salvador, C. (2005). *La percepción del cliente de los elementos determinantes de la calidad de servicio*. México : Revista Papeles .
- Segal, D. (2013). Un oasis en el desierto de servicio al cliente. *New York Times*, BU3.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.
- Villacías, P. (2005). Conferencia Estrategias de servicio . Querétaro.
- Vivanco, M. (2005). *Muestreo estadístico diseño y aplicaciones* . Chile : Universitaria .
- Zabala, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativos y demás formas asociativas y solidarias*. Coolombia: Universidad Cooperativa de Colombia.

IX. ANEXOS

Propuesta de plan de inducción restaurantes Salón el Tecun y Pasaje Mediterráneo:

En la actualidad, los restaurantes en Quetzaltenango se enfrentan a desafíos y competencias, por lo que es necesario realizar algunos cambios persistentes para mejorar el servicio al cliente. Por ello, se ve la exigencia de permanecer en constante actualización, por lo que es importante tomar en cuenta ciertos métodos que impulsen a mejorar el mismo.

Es necesario iniciar por un plan de inducción, el cual se debe impartir al momento de que ingrese un nuevo colaborador. Tiene como objetivo darle la bienvenida a la empresa, al colaborador e indicarle cuáles son sus funciones dentro de la misma.

Guía de plan de inducción

INTRODUCCIÓN	
Consiste en dar una bienvenida a los colaboradores a la empresa.	
JUSTIFICACIÓN	
Se especifica el motivo por el que se debe impartir la inducción	
OBJETIVOS	
General	Es un enunciado sobre el resultado final que se desea obtener dentro de la empresa.
Específicos	Representa los pasos que se deben realizar para alcanzar
	el objetivo general

MISIÓN	
Consiste en especificar la existencia de la organización y el propósito básico de la misma.	
VISIÓN	
Es una declaración de como se ve la empresa a largo plazo, debe ir relacionada con las tendencias sociales, las competencias, el mercado, la perspectiva de los propietarios en su servicio como la de los clientes.	
VALORES INTERNOS	
Es un enfoque que plantea la empresa hacia los colaboradores que deben asegurar el desarrollo institucional, basados en los valores éticos que se identifiquen con la misión de la empresa.	
PRESTACIONES Y BENEFICIOS	
Permisos	La empresa debe especificar cómo se manejarán los permisos y como los colaboradores deben responder a estos con: horas extras de trabajo, a cuenta de vacaciones o sin goce de sueldo.
Periodo de pre y post natal / lactancia	Las mujeres que laboran gozan de este beneficio regido por los Artículos 151 y 152 del Código de Trabajo
Descansos y días festivos	Se debe de llegar a un acuerdo cuando se trata de servicios los 365 días del año sin cerrar, llegar a un

	convenio basado en el CAPITULO CUARTO, Artículos del 126 al 137 del código de trabajo.
IGSS / IRTRA	Se debe especificar este beneficio de Seguridad Social y de Recreación a todos aquellos que tengan un contrato establecido dentro de la empresa.
Prestaciones de ley	Especificar prestaciones de ley según Código de trabajo. Bonificación, Bono 14, Aguinaldo y vacaciones.
NORMAS Y POLÍTICAS	
Salario y jornadas	Es necesario especificar el salario y las jornadas de trabajo según el TÍTULO TERCERO del Código de trabajo.
Periodo de prueba	Si la empresa cuenta con un periodo de prueba, debe especificar cuanto tiempo dura y que beneficios tiene en dicho periodo.
Medidas disciplinarias	Se le indica al colaborador cual es el reglamento interno de trabajo y cuáles son las medidas que se tomarán en caso no se cumpla con estas. CAPITULO CUARTO del Código de trabajo.
Sanciones, llamadas de	

atención y culminación del contrato	Las sanciones que se tomarán en cuenta según la falta. También se debe de especificar las 3 llamadas de atención (oral, escrita, suspensión u culminación del contrato)
INDUCCIÓN A LA EMPRESA	
Consiste en introducir a la persona al ambiente de la empresa, darle indicaciones generales de la misma.	
INDUCCIÓN AL PUESTO	
Se le indican las funciones específicas que debe cumplir dentro de su puesto de trabajo.	

Plan de capacitación para los colaboradores de los restaurante Salón el Tecun y Pasaje Mediterráneo

a. Introducción

Los restaurantes son empresas que están orientadas a brindar un servicio a cada uno de sus clientes, debido a la competencia y el constante crecimiento de la misma es necesario disputar con un mejor servicio al cliente. Para lograr dicho objetivo, es necesario desarrollar los conocimientos y habilidades de los colaboradores, así desempeñan sus obligaciones con eficiencia y amabilidad.

Con este plan de capacitación se pretende que los colaboradores desarrollen su talento y así tengan las capacidades necesarias para atender las necesidades y cumplir los deseos de los comensales.

b. Justificación

En base a los resultados obtenidos en la encuesta destinada a los colaboradores de los restaurantes Salón el Tecun y Pasaje Mediterráneo, se hace necesaria la implementación de un plan de capacitación que permita tanto a las empresas como a los colaboradores desarrollar sus habilidades en el servicio al cliente.

Por otra parte, para reforzar a los colaboradores, es necesario implementar un formato de Diagnostico de Necesidades de Capacitación, que permite identificar las necesidades de cada uno de los colaboradores en relación a la capacitación que es necesario implementar. c.

Objetivos

General

Ofrecer tanto a los administradores como a los colaboradores de los restaurantes, la oportunidad de ampliar sus conocimientos y desarrollar sus habilidades conforme al servicio al cliente y otros temas de interés que surjan a partir del DNC.

Específicos

- Promover la constante capacitación para desarrollar las habilidades de los colaboradores.
- Fomentar un clima organizacional satisfactorio para los empleados de los restaurantes.
- Permitir un número de clientes satisfechos a través del servicio al cliente, y otros temas importantes dentro del mismo ámbito.

d. Duración y horario

Se sugiere que se realicen las capacitaciones con un lapso de 4 meses entre cada una de ellas, queda a discreción de los propietarios la fecha y hora más conveniente, según los turnos que debe cumplir el personal.

e. Estrategia de capacitación

Clases expositivas, talleres prácticos y simulacros

f. Evaluación de la capacitación

- Al finalizar la capacitación

El capacitador dará a los asistentes del curso un cuestionario para verificar lo aprendido, basado en la capacitación impartida ese día. Preferiblemente, debe contener situaciones supuestas y su forma de resolverlas.

- Tres meses después

El administrador o los propietarios de los restaurantes pueden evaluar a través de un personaje misterioso, comúnmente conocido como cliente misterioso. Tiene como objetivo presentarse como cualquier cliente, con la diferencia de que debe verificar la atención que recibe como cliente, luego entregar un informe con una propuesta de reforzamiento en las áreas en donde se encontró deficiencias.

- Retroalimentación

Reunión semanal con los administradores y propietarios junto a los colaboradores para plantear situaciones que se dieron durante la semana para analizar y resolver en conjunto.

- Cronograma de actividades

Mes / Fecha	Actividad
Marzo	Realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
Abril	Realizar primera capacitación
Mayo	Realizar retroalimentación de primera capacitación
Junio	Realizar segunda capacitación

Julio	Realizar retroalimentación de segunda capacitación
Agosto	Realizar tercera capacitación
Septiembre	Realizar retroalimentación de tercera capacitación
Octubre	Realizar cuarta capacitación
Noviembre	Realizar retroalimentación de cuarta capacitación

CURSO	SUGERIDOS	METODO	CAPACITADOR	DURACION	COSTO	HERRAMIENTAS	DIRIGIDO A			
SERVICIO AL CLIENTE	Relaciones humanas positivas	Presencial	Profesional en la rama	15 hrs. X participante	PENDIENTE DE ESPECIFICAR	Exposiciones y actividades que propicien la práctica de servicio al cliente	Colaboradores y administradores			
	Comunicación interna		Conceptos básicos de servicio al cliente	Capacitador de Intecap		20 hrs. X participante		Exposiciones		
	Estrategias para brindar un buen servicio en restaurantes								Estrategias para orientar a colaboradores	Formación a distancia
	Higiene en restaurantes									

Formato de Evaluación del Desempeño

Nombre del Evaluador: _____ **Firma:** _____

Puesto: _____ **Fecha:** _____

EVALUACION DEL DESEMPEÑO									
Nombre del colaborador	Competencias a evaluar								Áreas a reforzar
	Servicio al cliente	Relaciones humanas	Trabajo en equipo	Motivación	Conocimiento del puesto	Conocimiento del producto	Promedio	Evaluación	

Observaciones: _____

Puntuación:

- Excelente 4
- Bueno 3
- Regular 2
- Mala 1

Formato de Diagnóstico de necesidades de capacitación

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION

DATOS GENERALES				
NOMBRE / PUESTO DEL EVALUADOR				
FECHA DEL DIAGNÓSTICO				
NOMBRE DEL COLABORADOR				
FECHA DE INGRESO				
HORARIO				
DETECCIÓN DE NECESIDADES DE MEJORA				
LIMITACIONES PARA REALIZAR EL TRABAJO	DESCRIBA LA CAUSA DEL PROBLEMA			
	CONOCIMIENTOS		ACTITUDES	
COMPETENCIAS TÉCNICAS				
CURSO	NIVEL			NECESIDAD Escriba qué necesita el colaborador para realizar eficientemente su trabajo
	BÁSICO ○	INTERMEDIO ○	AVANZADO ○	
Tiempo de atención				
Servicio al cliente				
Actitud con los clientes				
Manipulación de alimentos				
Facturación				
Limpieza				
Otros				

CURSOS COMPLEMENTARIOS				

111

Cursos de actualización o especialización requeridos para el puesto de trabajo		
CURSO	CONTENIDO	
CALENDARIZACIÓN		
Fecha y horario para realizar la capacitación		
CURSO	FECHA	DURACIÓN

Cuadro No. 1

Tabla de encuestas realizadas a los colaboradores de los restaurantes Salón el Tecun y Pasaje Mediterráneo

1. Tuvo inducción a su puesto	f	%	p	q	Dep	e	Li	Ls	Rc	Sig
No	15	75	0.75	0.25	0.10	0.19	0.56	0.94	7.745966692	SI
Si	5	25	0.25	0.75	0.10	0.19	0.06	0.44	2.581988897	NO
20										
2. Ha recibido capacitaciones en relación a su trabajo	f	%	p	q	Dep	e	Li	Ls	Rc	Sig
No	14	70	0.7	0.3	0.10	0.20	0.50	0.90	6.831300511	SI
Si	6	30	0.3	0.7	0.10	0.20	0.10	0.50	2.927700219	NO
20										
3. Ha recibido capacitaciones en relación a servicio al cliente	f	%	p	q	Dep	e	Li	Ls	Rc	Sig
No	13	65	0.65	0.35	0.11	0.21	0.44	0.86	6.094494002	SI
Si	7	35	0.35	0.65	0.11	0.21	0.14	0.56	3.281650617	NO
20										
4. En el último año recibió la suficiente capacitación para mejorar su trabajo	f	%	p	q	Dep	e	Li	Ls	Rc	Sig
No	15	75	0.75	0.25	0.10	0.19	0.56	0.94	7.745966692	SI
Si	5	25	0.25	0.75	0.10	0.19	0.06	0.44	2.581988897	NO
20										
5. La capacitación que ha recibido le ha motivado para mejorar su calidad de servicio	f	%	p	q	Dep	e	Li	Ls	Rc	Sig
No	14	70	0.7	0.3	0.10	0.20	0.50	0.90	6.831300511	SI
Si	6	30	0.3	0.7	0.10	0.20	0.10	0.50	2.927700219	NO

6. Toma nuevas acciones a partir de la capacitación	f	%	p	q	Dep	e	Li	Ls	Rc	Sig
No	14	70	0.7	0.3	0.10	0.20	0.50	0.90	6.831300511	SI
Si	6	30	0.3	0.7	0.10	0.20	0.10	0.50	2.927700219	NO

20

7. Planifica sus actividades laborales	f	%	p	q	Dep	e	Li	Ls	Rc	Sig
No	9	45	0.45	0.55	0.11	0.22	0.23	0.67	4.045199175	NO
Si	11	55	0.55	0.45	0.11	0.22	0.33	0.77	4.944132325	SI

20

8. La capacitación que recibe tiene algún impacto en su

servicio al cliente f % p q Dep e Li Ls Rc Sig No 16 80 0.8

0.2	0.09	0.18	0.62	0.98	8.94427191	SI				
Si	4	20	0.2	0.8	0.09	0.18	0.02	0.38	2.236067977	NO

20

9. Considera estar apto para su puesto de trabajo	f	%	p	q	Dep	e	Li	Ls	Rc	Sig
No	3	15	0.15	0.85	0.08	0.16	0.01	0.31	1.878672873	NO
Si	17	85	0.85	0.15	0.08	0.16	0.69	1.01	10.64581295	SI

20

10. Puede tomar decisiones propias en su área de trabajo	f	%	p	q	Dep	e	Li	Ls	Rc	Sig
No	4	20	0.2	0.8	0.09	0.18	0.02	0.38	2.236067977	NO
Si	16	80	0.8	0.2	0.09	0.18	0.62	0.98	8.94427191	SI

20

11. Existe una buena relación con sus jefes	f	%	p	q	Dep	e	Li	Ls	Rc	Sig
No	0	0	0	1	0.00	0.00	0.00	0.00	0	NO
Si	20	100	1	0	0.00	0.00	1.00	1.00	0	SI

12. En esta empresa la capacitación se imparte en mis días de descanso

	f	%	p	q	Dep	e	Li	Ls	Rc	Sig
No	17	85	0.85	0.15	0.08	0.16	0.69	1.01	10.64581295	SI
Si	3	15	0.15	0.85	0.08	0.16	0.01	0.31	1.878672873	NO

20

13. Conoce todas las funciones de su puesto

	f	%	p	q	Dep	e	Li	Ls	Rc	Sig
No	1	5	0.05	0.95	0.05	0.10	0.05	0.15	1.025978352	NO
Si	19	95	0.95	0.05	0.05	0.10	0.85	1.05	0	SI

20

14. Alguien lo ha felicitado por hacer bien su trabajo

	f	%	p	q	Dep	e	Li	Ls	Rc	Sig
No	3	15	0.15	0.85	0.08	0.16	0.01	0.31	1.878672873	NO
Si	17	85	0.85	0.15	0.08	0.16	0.69	1.01	10.64581295	SI

20

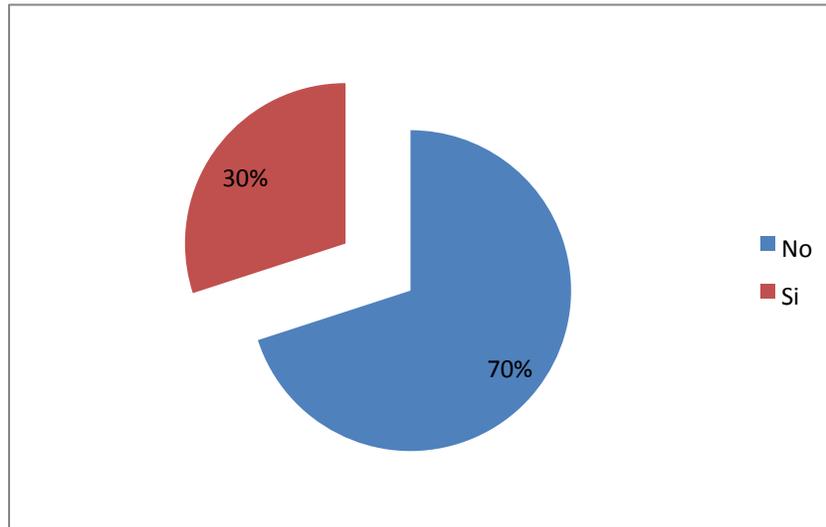
15. Le han evaluado la calidad de su trabajo en el último año

	f	%	p	q	Dep	e	Li	Ls	Rc	Sig
Si	13	65	0.65	0.35	0.11	0.21	0.44	0.86	6.094494002	SI
No	7	35	0.35	0.65	0.11	0.21	0.14	0.56	3.281650617	NO

Fuente: Trabajo de campo (2014)

1. La capacitación que ha recibido le ha motivado para mejorar su calidad de servicio

Grafica No. 7

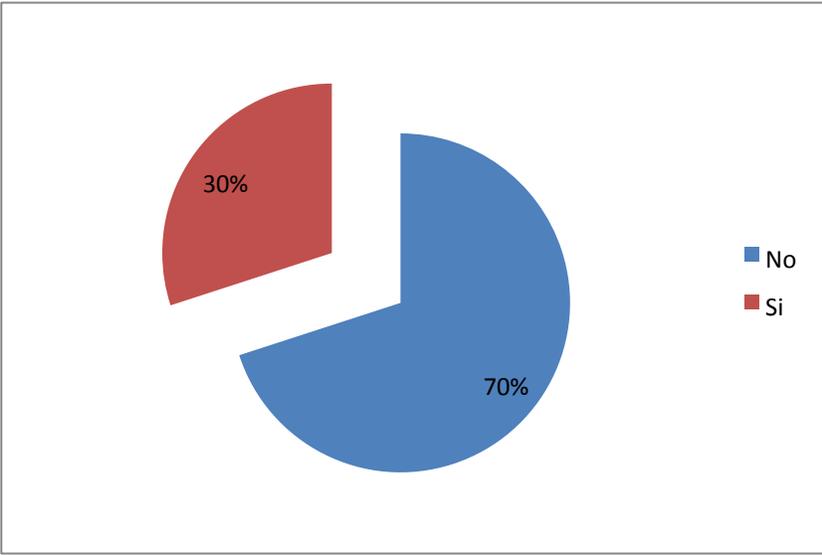


Fuente: Cuadro 1. Trabajo de campo (2014)

El 30% de los colaboradores que alguna vez han recibido capacitación, aseguran que los ha motivado a mejorar su servicio al cliente.

2. Toma nuevas acciones a partir de la capacitación.

Grafica No. 8

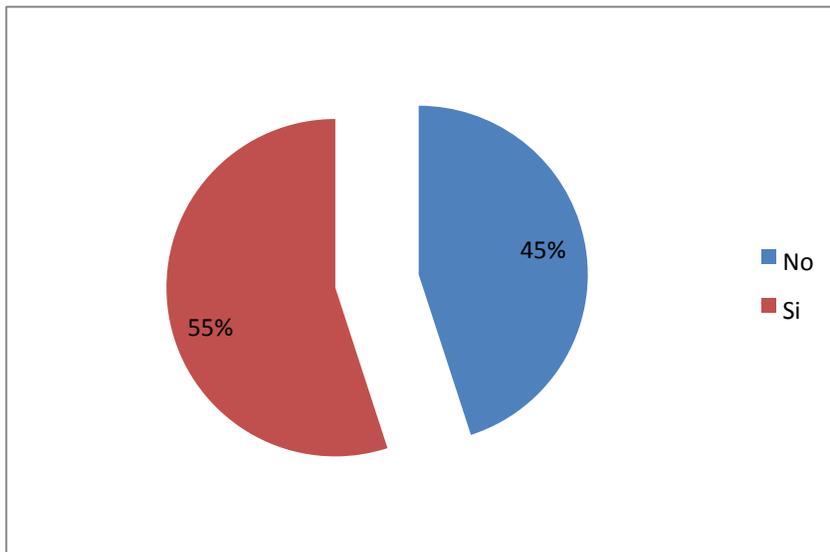


Fuente: Cuadro 1. Trabajo de campo (2014)

El 70% de los colaboradores no toma nuevas acciones después de recibir capacitación.

3. Planifica sus actividades laborales

Grafica No. 9

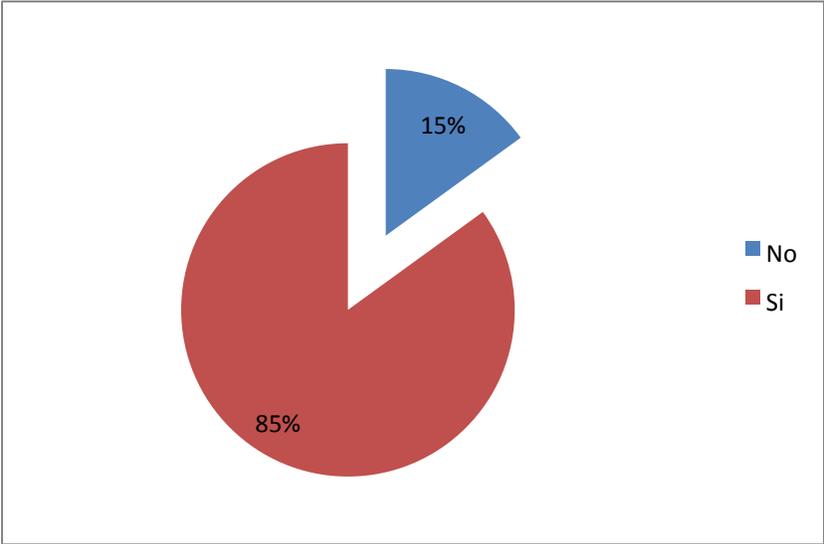


Fuente: Cuadro 1. Trabajo de campo (2014)

El 55% de los colaboradores de los restaurantes, planifican sus actividades antes de iniciar.

4. Considera estar apto para su puesto de trabajo.

Grafica No. 10

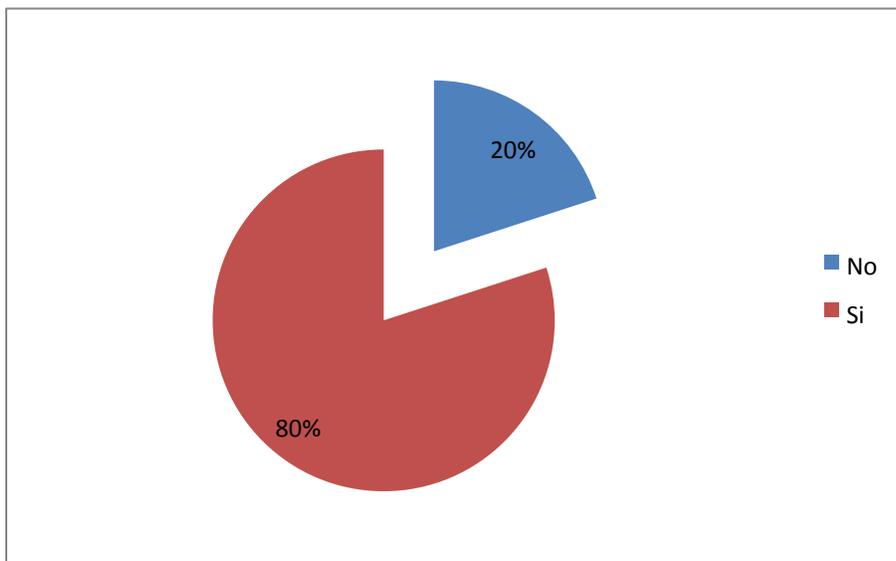


Fuente: Cuadro 1. Trabajo de campo (2014)

El 85% de los colaboradores considera estar apto para su puesto de trabajo dentro de los restaurantes Salón el Tecun y Pasaje Mediterráneo.

5 Puede tomar decisiones propias en su área de trabajo

Grafica No. 11

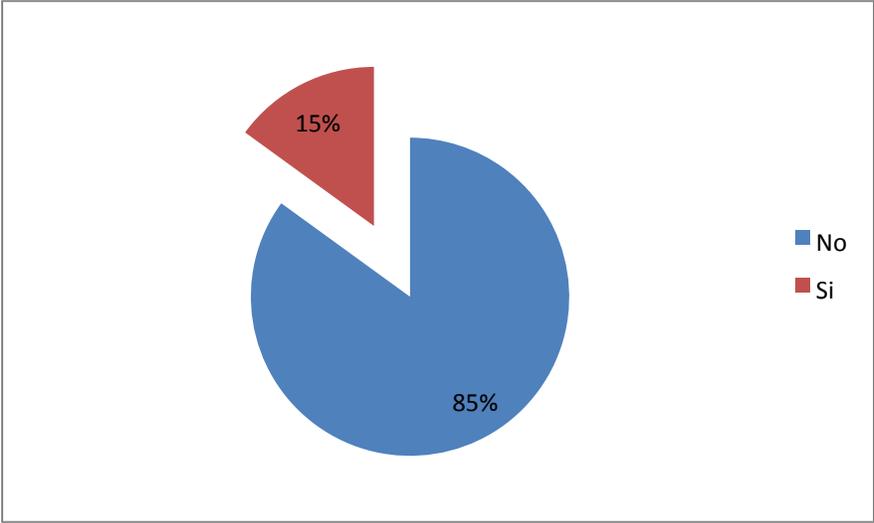


Fuente: Cuadro 1. Trabajo de campo (2014)

El 80% de los colaboradores, tiene la libertad de toma decisiones en relación a su área de trabajo.

6 En esta empresa la capacitación se imparte en mis días de descanso

Grafica No. 12

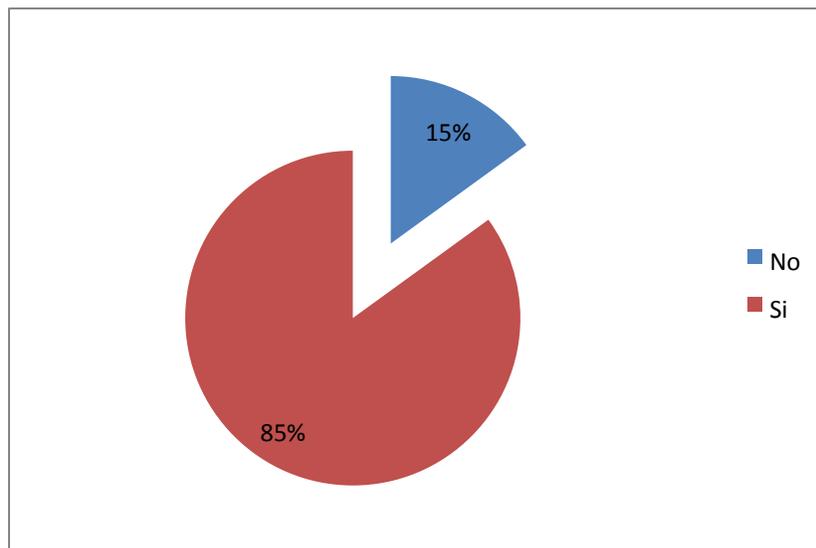


Fuente: Cuadro 1. Trabajo de campo (2014)

El 85% de los colaboradores que han recibido capacitación aseguran que no se imparten en sus días de trabajo.

7 Alguien lo ha felicitado por hacer bien su trabajo

Grafica No. 13



Fuente: Cuadro 1. Trabajo de campo (2014)

El 85% de los colaboradores asegura haber recibido alguna felicitación por su buen trabajo.

Cuadro No. 2

Tabla de encuestas realizadas a los clientes de los restaurantes Salón el Tecun y Pasaje Mediterráneo

NO.	PREGUNTAS	TOTALMENTE DEACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO	NI DEACUERDO / NI DESACUERDO
1	ME UBICARON EN UNA MESA RAPIDAMENTE	66%	8%	26%
2	LA LIMPIEZA DE MESAS Y SILLAS ES EXCELENTE	81%	4%	15%
3	LOS MESEROS ME ATENDIERON RAPIDAMENTE	66%	4%	30%
4	TODOS LOS PLATOS DEL MENU ESTAN DISPONIBLES	68%	2%	30%
NO.	PREGUNTAS	TOTALMENTE DEACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO	NI DEACUERDO / NI DESACUERDO
1	LOS MESEROS ENTENDIERON MI ORDEN	89%	0%	11%
2	ME SIRVIERON LA ORDEN CON RAPIDEZ	62%	4%	34%

3	LA LIMPIEZA DE SERVICIOS SANITARIOS ES EXCELENTE	38%	43%	19%
NO.	PREGUNTAS	TOTALMENTE DEACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO	NI DEACUERDO / NI DESACUERDO
1	LA ACTITUD DE ATENCION DE LOS MESEROS ES EXCELENTE	72%	8%	19%

123

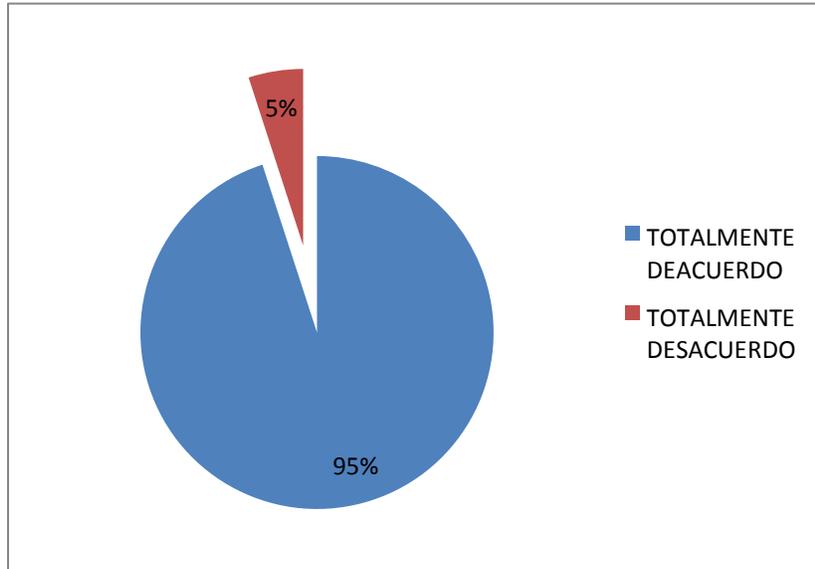
2	ME ATENDIERON CON AMABILIDAD	TOTALMENTE DEACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO	NI DEACUERDO / NI DESACUERDO
NO.	PREGUNTAS	83%	6%	9%
1	ME SENTI A GUSTO CON EL AMBIENTE DEL RESTAURANTE	89%	0%	9%
2	ME GUSTO LA COMIDA DEL RESTAURANTE	91%	4%	4%
3	LOS PRECIOS SON ACCESIBLES / JUSTIFICAN LA CALIDAD DEL SERVICIO	81%	0%	17%
4	VOLVERIA A VISITAR ESTE RESTAURANTE	96%	0%	2%

Fuente: Investigación de campo

Escala de Likert realizada a los clientes de los restaurantes Salón el Tecun y Pasaje Mediterráneo.

1. Los meseros me atendieron rápidamente

Gráfica No. 14

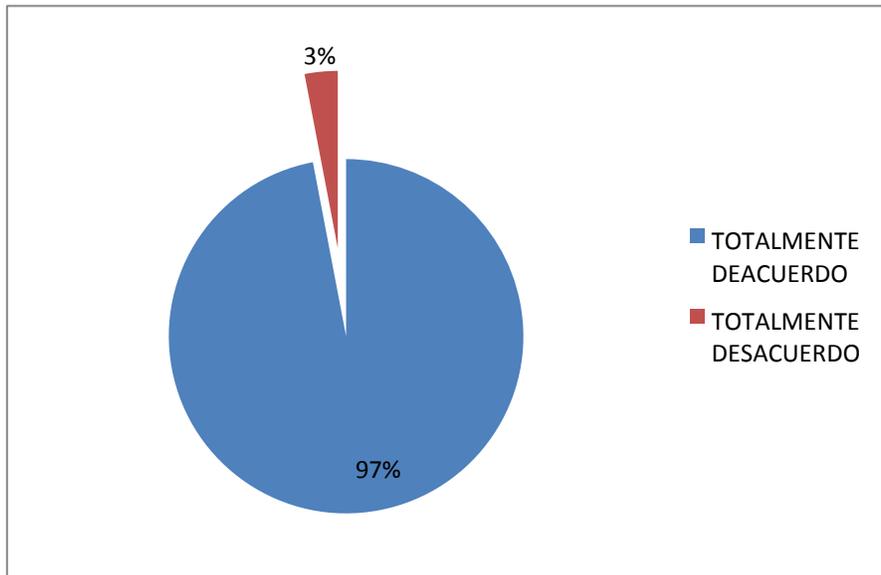


Fuente: Cuadro 2. Trabajo de campo (2014)

El 95% de los clientes coinciden en que los meseros los atendieron rápidamente. Mientras que el 5% asegura que la atención de los meseros no fue lo suficientemente rápida.

Todos los platos del menú estaban disponibles

Gráfica No. 15

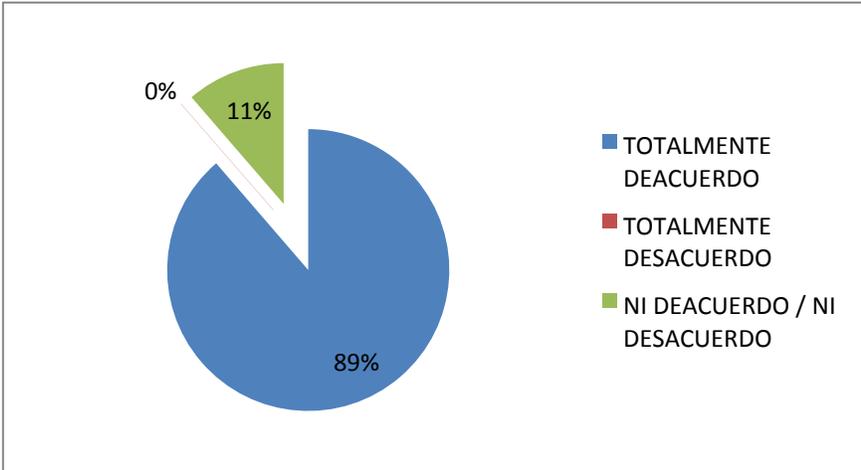


Fuente: Cuadro 2. Trabajo de campo (2014)

El 97% de los comensales asegura haber tenido los platos que encontró en el menú, disponibles para ordenar.

Los meseros entendieron mi orden

Gráfica No. 16

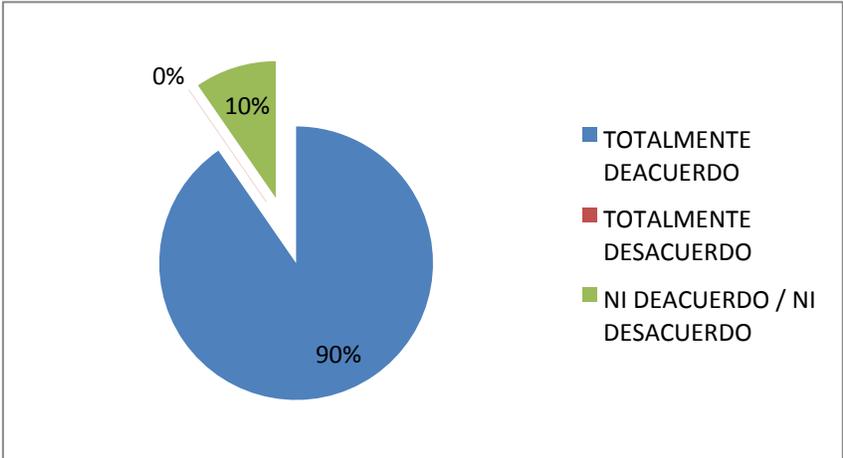


Fuente: Cuadro 2. Trabajo de campo (2014)

El 89% de los consumidores aseguró que entendieron su orden inmediatamente. Mientras que el 11% no estuvo seguro de su respuesta.

Me sentí a gusto con el ambiente del restaurante

Gráfica No. 17

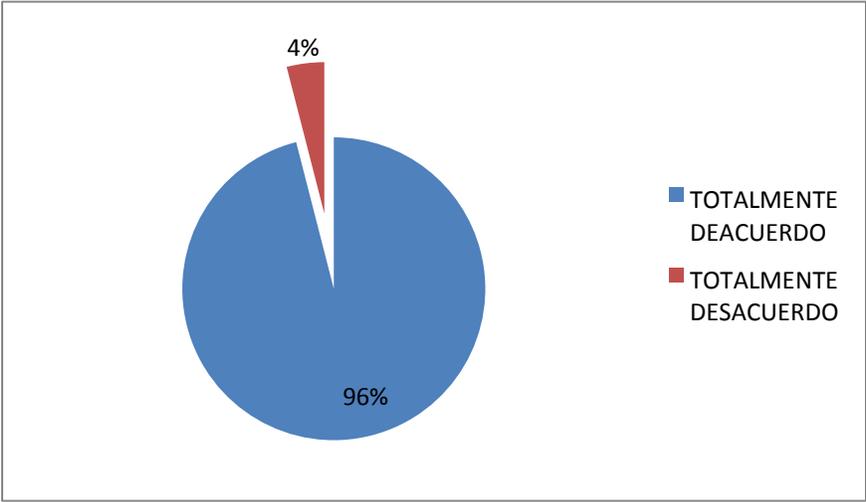


Fuente: Cuadro 2. Trabajo de campo (2014)

Para el 90% de las personas que asisten a los restaurantes, aseguran que se sienten a gusto con el ambiente del restaurante.

Me gusto la comida del restaurante.

Gráfica No. 18

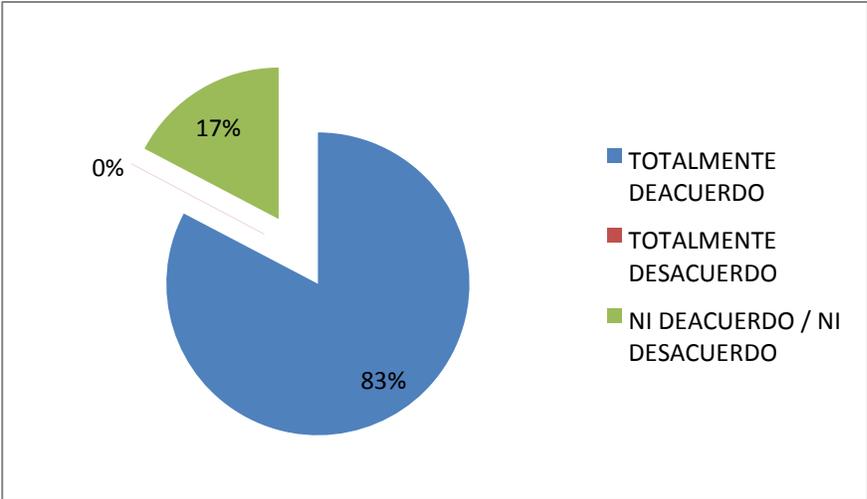


Fuente: Cuadro 2. Trabajo de campo (2014)

El 96% de los consumidores aseguran que les gusta la comida de los restaurantes, mientras que el 4% no está satisfecho.

Los precios son accesibles / justifican la calidad del servicio

Gráfica No. 19



Fuente: Cuadro 2. Trabajo de campo (2014)

El 83% asegura que los precios son accesibles y justifican la calidad del servicio, mientras que el 17% menciona estar totalmente desacuerdo.

SERVICIO AL CLIENTE

Edad:

Género: M F

Estado civil:

Nacionalidad:

INSTRUCCIONES: Este es un estudio con fines educativos. De antemano se agradece su colaboración. Por favor evalúe la siguiente escala calificando según se le indica a continuación: totalmente desacuerdo (1), desacuerdo (2), ni de acuerdo / ni desacuerdo (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5); según su opinión conforme al servicio prestado en este restaurante. La información que se maneje es totalmente confidencial. No existen respuestas buenas ni malas.

ITEMS EVALUADOS	Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
1. Me ubicaron en una mesa rápidamente					
2. La limpieza de mesas y sillas es excelente					
3. Los meseros me atendieron rápidamente					
4. Todos los platos del menú están disponibles					
5. Los meseros entendieron mi orden					
6. Me sirvieron la orden con rapidez					

7. La limpieza de servicios sanitarios es excelente					
8. La actitud de atención de los meseros es excelente					
9. Me atendieron con amabilidad					
10. Me sentí a gusto con el ambiente del restaurante					
11. Me gusto la comida del restaurante					
12. Los precios son accesibles / justifican la calidad del servicio					
13. Volvería a visitar este restaurante					

CAPACITACION

INSTRUCCIONES: Este es un estudio con fines educativos. De antemano se agradece su colaboración. Por favor evalúe la siguiente encuesta calificando con una X Si o No según su opinión conforme a la capacitación que ha recibido. La información es totalmente confidencial. No existen respuestas buenas ni malas.

ITEMS EVALUADOS	Si	No
1. Tuvo inducción a su puesto		
2. Ha recibido capacitaciones en relación a su trabajo		
3. Ha recibido capacitaciones en relación a servicio al cliente		
4. En el último año recibió la suficiente capacitación para mejorar su trabajo		
5. La capacitación que ha recibido le ha motivado para mejorar su calidad de servicio		
6. Toma nuevas acciones a partir de la capacitación		
7. Planifica sus actividades laborales		
8. La capacitación que recibe tiene algún impacto en su servicio al cliente		
9. Considera estar apto para su puesto de trabajo		
10. Puede tomar decisiones propias en su área de trabajo		
11. Existe una buena relación con sus jefes		
12. En esta empresa la capacitación se imparte en mis días de descanso		
13. Conoce todas las funciones de su puesto		

14. Alguien lo ha felicitado por hacer bien su trabajo		
--	--	--

133

15. Le han evaluado la calidad de su trabajo en el último año		
---	--	--

Edad: Entre 18 y 30 años

Entre 31 y 40 años

Entre 41 en adelante

Género: M F

Estado civil: Soltero (a) Casado (a)

Antigüedad: Menos de un año

De 1 a 5 años

De 5 a 10 años

Más de 10 años



PREGUNTAS IMPLEMENTADAS A DUEÑOS DE RESTAURANTES

1. ¿Usted brinda algún tipo de inducción a sus colaboradores de primer ingreso?
2. ¿Ha brindado capacitaciones a sus colaboradores en relación a servicio al cliente o algún otro tema que aporte a la atención de sus clientes?
3. ¿Considera que la capacitación es una herramienta que podría ayudar a desarrollar a sus colaboradores dentro de la empresa?
4. ¿Considera que las personas que ha contratado están altamente calificadas para cumplir sus actividades?
5. ¿Le da a sus colaboradores la facultad de tomar sus propias decisiones en relación a su trabajo?
6. ¿Existe una buena relación con sus colaboradores?
7. ¿Felicita constantemente a sus colaboradores por su buen desempeño?
8. ¿De qué manera evalúa la calidad del trabajo de sus colaboradores?