

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA LOS MESEROS DE LOS
PEQUEÑOS RESTAURANTES DE LA RUTA TURÍSTICA DE TECPÁN, CHIMALTENANGO."**
TESIS DE GRADO

ILIANA OLINDA DIAZ PEREZ
CARNET 12351-11

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, SEPTIEMBRE DE 2017
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA LOS MESEROS DE LOS PEQUEÑOS RESTAURANTES DE LA RUTA TURÍSTICA DE TECPÁN, CHIMALTENANGO."

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

ILIANA OLINDA DIAZ PEREZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, SEPTIEMBRE DE 2017
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
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 CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA
DIRECTOR DE CARRERA: MGTR. HECTOR ANIBAL SALVATIERRA CANO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. SILVIA VERONICA VALLE SOLARES

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
MGTR. LUISANA ALEJANDRA ALVARADO RIVERA
LIC. MARIA ISABEL CORDON ILLESCAS

Guatemala, 04 de agosto de 2017

Licenciada

Gloria Zarazúa

Directora de Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Rafael Landívar

Estimada licenciada Zarazúa:

Cordialmente me dirijo a usted para presentar el informe final de la tesis de graduación elaborada por la señorita **Iliana Olinda Díaz Pérez**, carné 12351-11, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas; la tesis se titula:

“Diagnóstico de necesidades de capacitación de los meseros de los pequeños restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango” .

Así y en cumplimiento del nombramiento que me hiciera el Departamento a su cargo, para asesorar este trabajo de investigación, me complace comunicarle que lo he revisado y estimo que reúne los requisitos académicos exigidos por la Universidad Rafael Landívar para ser discutida en Defensa Privada de Tesis.

Atentamente,



Silvia Verónica Valle Solares de Maldonado

Asesora de Tesis

Catedrático No.8379



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante ILIANA OLINDA DÍAZ PÉREZ, Carnet 12351-11 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus Central, que consta en el Acta No. 01737-2017 de fecha 28 de septiembre de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"DIGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS MESEROS DE LOS PEQUEÑOS RESTAURANTES DE GASTRONOMÍA TRADICIONAL UBICADOS EN LA RUTA TURÍSTICA DE TECPÁN, CHIMALTENANGO."

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 13 días del mes de octubre del año 2017.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

DEDICATORIA

A DIOS:	Todo el reino, y el poder, y la gloria, por todos los siglos. Amén. Mateo 6:13
A MIS PADRES:	Consuelo, por ser mi consuelo Julio, por el apoyo incondicional ¡Gracias Papás!
A MIS HERMANOS:	Julissa, la de gran bellaza; Abner, el protector del Rey; Daniel, el que propuso en su corazón no contaminarse; Danilo, el noble.
A MIS PRIMOS Y AMIGA	Heidy Xiloj, la talentosa; Patricia Xiloj, Conquistadora de sonrisas; Franklin Barrios, el valiente y Lidia Esturban la Vehemente.
A MIS SOBRINOS	Noé, André, Valentina, Daniela, Gabriela y Santiago por alegrar mi corazón.
A MIS ABUELOS	Por sus innumerables consejos y apoyo incondicional.
A MIS DOCENTES	Principalmente a mi asesora Silvia Valle de Maldonado por toda su enseñanza y paciencia en este proceso a mi terna: DR. Guillermo Osvaldo Díaz Castellanos MGTR. Luisana Alejandra Alvarado Rivera LIC. María Isabel Cordon Illescas Gracias.
A DIOS:	Padre, eternamente Dios todopoderoso. 1Timoteo 6:16 al cual sea la honra y el imperio SEMPITERNO. Amén.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
I. MARCO REFERENCIA.....	5
1.1 Marco contextual.....	5
1.1.1 Antecedentes.....	5
1.1.2 Caracterización de Tecpán, Chimaltenango.....	9
1.1.3 Turismo Tecpán, Chimaltenango.....	12
1.1.4 Pequeños restaurantes en la ruta turística Tecpán, Chimaltenango	13
1.2 Marco teórico.....	15
1.2.1 Administración de Recursos humanos.....	15
1.2.2 Capacitación.....	19
1.2.3 Necesidades de capacitación.....	22
1.2.4 Programa de capacitación	24
1.2.5 Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	28
1.2.6 Clientes.....	31
1.2.7 Servicio al cliente.....	32
1.2.8 Calidad.....	38
1.2.9 Calidad en el servicio.....	39
1.2.10 Fidelización del cliente.....	40
1.2.11 Comunicación.....	44
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	46
2.1 Objetivos.....	48
2.1.1 General.....	48
2.1.2 Específicos.....	48
2.2 Variable.....	49
2.2.1 Definición conceptual.....	49
2.2.2 Definición operacional.....	49
2.3 Alcances y limitaciones.....	52
III. MÉTODO.....	54
3.1 Sujetos.....	54
3.1.1 Sujeto 1.....	54

3.1.2	Sujeto 2.....	55
3.1.3	Sujeto 3.....	55
3.2	Población y muestra	58
3.3	Técnicas e instrumentos.....	59
3.3.1	Cuestionario para sujeto 1.....	60
3.3.2	Cuestionario para sujeto 2.....	61
3.3.3	Cuestionario para sujeto 3.....	61
3.4	Procedimiento.....	62
3.5	Aporte.....	64
IV.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	66
4.1	Presentación de resultados generales por sujeto.....	66
4.1.1	Presentación de meseros.....	66
4.1.2	Presentación de jefes inmediatos.....	109
4.1.3	Presentación de clientes.....	152
4.1.4	Cuadro de resumen de fortalezas y oportunidades de mejora por indicador.....	172
4.2	Análisis de resultados por restaurante	177
V.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	178
VI.	CONCLUSIONES.....	185
VII.	RECOMENDACIONES.....	187
VIII.	BIBLIOGRAFÍA.....	189
	ANEXOS.....	199

Cuadro De Tablas

1	Indicadores.....	50
2	Muestreo aleatorio estratificado.....	56
3	Muestras por estratos.....	57
4	Muestra por tiempo de comida.....	57
5	Total de encuestas realizadas por restaurante.....	58
	Pequeños restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en	
6	Tecpán.....	58
7	Número de personal por restaurante.....	59
8	Resultado de interpretación de meseros.....	60
9	Resultado de interpretación de jefes inmediatos.....	61
10	Resultado de interpretación de clientes.....	62

RESUMEN

El presente estudio descriptivo-cuantitativo, tuvo como objetivo general, identificar las necesidades de capacitación en conocimiento, habilidades y actitudes de los meseros de los pequeños restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango.

El estudio se llevó a cabo por medio del diseño y aplicación de tres cuestionarios estructurados, elaborados por la investigadora y validados mediante criterio de expertos y prueba piloto; tales instrumentos estuvieron dirigidos a tres sujetos: 56 meseros, 16 jefes inmediatos de meseros y 190 clientes. Para los sujetos 1 y 2 se empleó un censo, mientras para el sujeto 3 se calculó una muestra, encuestando a los clientes que visitaron los restaurantes objeto de estudio en cualquiera de los tres tiempos de comida durante la segunda quincena del mes octubre de 2016.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se concluyó que actualmente no existen necesidades evidentes de capacitación; sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora prioritarias, específicamente en conocimientos (historia del restaurante, servicios adicionales del restaurante, lugares turísticos de Tecpán, ingredientes y preparación de alimentos y platillos típicos y especialidades), habilidades (servir con exactitud los platillos y bebidas que el cliente solicitó) y actitudes (presentación ante el cliente, uso de gafete, pulcritud y aseo personal).

Asimismo, se concluyó que la capacitación que han recibido los meseros en los restaurantes ha sido dada solamente de manera eventual y que las expectativas del cliente con el servicio que el mesero presta, únicamente se cumplen en un nivel “justo lo esperado”, por lo que se recomendó brindar capacitación continua a los meseros de los restaurantes, tomando para ello como base la Guía General de Capacitación que se aporta en el presente estudio.

INTRODUCCIÓN

Las personas representan el eje principal que permite el funcionamiento de cada restaurante, para el logro de los objetivos organizacionales de los restaurantes es indispensable que el recurso humano reciba adecuadas capacitaciones con el propósito de buscar el desarrollo y crecimiento; cabe destacar que la importancia del recurso humano bien capacitado especialmente en el área de servicios es parte fundamental del crecimiento integral.

La capacitación es una herramienta imprescindible para el personal de un restaurante porque son ellos quienes siempre están en contacto directo y continuo con el comensal; es por ello que esta actividad busca una mejora continua en conocimientos, habilidades y actitudes que permiten brindar un servicio de mejor calidad. El personal mal capacitado puede ser un problema principalmente para las empresas de servicio dentro de las cuales destacan los restaurantes, que dependen de la excelencia en el servicio al cliente.

Carecer de capacitación o no recibirla coloca a la empresa en una zona de confort, lo cual puede provocar la falta de actualizaciones en productos o servicios, y se pueden perder clientes, hasta el punto de desaparecer. Por lo tanto, es importante Identificar las necesidades de capacitación que presentan los meseros de los pequeños restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango

Es por ello que la importancia de la figura del mesero es vital, ya que se destaca como una persona que tiene mayor impacto ante el comensal dentro del restaurante, quien es el encargado de atender los requerimientos puntuales que cada cliente solicite de acuerdo a sus preferencias culinarias, realizándolo de una manera respetuosa, amable y con exactitud, lo que contribuye al éxito de la empresa.

En Guatemala, existen pequeños restaurantes con potencial en ubicación, tradición, cultura y aporte en el desarrollo del turismo; tal es el caso de Tecpán. Este municipio no es una excepción en el campo de servicio, ya que dicho lugar según Instituto

Guatemalteco de Turismo (INGUAT 2014) posee un alto potencial en el área turística y gastronómica para la región.

Tecpán es un lugar que permite adentrarse al origen de la historia de Guatemala. Permite conocer cultura, sabor y tradición mediante los paisajes y restaurantes que forman parte de lo que se conoce como ruta turística de Tecpán, la cual se encuentra comprendida del kilómetro 78 al 102 de la ruta Interamericana, La Gastronomía de Guatemala (2016). La ruta es reconocida por el INGUAT (2016) como la ruta turística de dicho municipio, lo que convierte a Tecpán en un importante territorio que no puede pasar desapercibido una vez que se conoce y se degusta ese arte culinario.

Es así como esta investigación persiguió el objetivo general de la investigación el cual era identificar las necesidades de capacitación que presentan los meseros de los pequeños restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango.

Esta investigación presenta, además de un marco referencial conformado por antecedentes locales y extranjeros sobre el tema e información contextual de Tecpán, su historia, actualidad, gastronomía, potencial turístico y una breve descripción de la situación actual de los restaurantes objeto de estudio, un marco teórico que versa sobre temas relacionados con administración del recurso humano, capacitación, diagnóstico de necesidades de capacitación, programas de capacitación y servicio al cliente.

También se encontrará el planteamiento del problema, metodología utilizada y presentación de resultados de manera general mediante gráficas y cuadros comparativos para luego adentrarse en la discusión en donde se contraponen tales resultados contra la teoría para terminar en conclusiones y recomendaciones.

En los anexos se encontrarán fichas técnicas e instrumentos y una Guía de Capacitación que incluye un descriptor del puesto de mesero y organigramas propuestos para cada

restaurante, una transcripción de las entrevistas realizadas a la promotora de cultura y al historiador de Tecpán.

I. MARCO REFERENCIAL

1.1 MARCO CONTEXTUAL

En el siguiente apartado se incluye el marco referencial de la investigación, iniciando con los antecedentes locales y extranjeros conformados por los estudios que se han realizado sobre el tema diagnóstico de necesidades de capacitación; asimismo, se presenta la caracterización de Tecpán, Chimaltenango, su turismo y los pequeños restaurantes que se localizan en la ruta turística de Tecpán, como marco contextual del estudio.

1.1.1 Antecedentes

A continuación se presenta la descripción de varias investigaciones académicas guatemaltecas que se relacionan con la temática central de este estudio, iniciando con algunos investigadores que han llevado a cabo diagnósticos de necesidades de capacitación en empresas e instituciones de servicio, ubicadas en el medio rural.

Tal es el caso de Aldana (2015), quien realizó la tesis titulada Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal administrativo de la municipalidad de Gualán, Zacapa. Los sujetos de estudio fueron los jefes de departamento de la municipalidad y los colaboradores a nivel administrativo. Utilizó como instrumento cuestionarios estructurados. Concluyó que la capacitación en dicha municipalidad no ha sido general, ya que muy pocos empleados de nivel administrativo han sido seleccionados por la gerencia para que les den una capacitación; adicionalmente, que la capacitación brindada no ha sido adecuada, ya que derivado del estudio se encontraron necesidades de capacitación en las temáticas siguientes: contabilidad, ética, motivación, comunicación, informática, relaciones humanas, trabajo en equipo, procesos y procedimientos, atención al cliente y liderazgo; recomendó aplicar una guía de cursos de capacitación en beneficio de los trabajadores, gestionar alianzas con instituciones públicas para recibir capacitaciones de menor costo y de esta manera integrar a todos los colaboradores.

Con un estudio similar, Argueta (2011), en su tesis titulada Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal administrativo de los hoteles de tres y cuatro estrellas

en la cabecera departamental de Huehuetenango, empleó como sujetos a los propietarios/gerentes, a los administradores de hoteles y al personal administrativo: contadores, secretarías y recepcionistas. La información se recabó mediante entrevistas dirigidas a gerentes/propietarios y administradores, y mediante cuestionarios estructuradas para el personal administrativo. Concluyó que son pocos los propietarios que conocen el diagnóstico de necesidades y que no reconocen la importancia de implementar un programa de capacitación. Recomendó crear programas anuales de capacitación para detectar las necesidades prioritarias, que en este caso fueron: servicio al cliente, motivación en el puesto de trabajo, desarrollo de destrezas y habilidades, trabajo en equipo y manejo de conflictos.

De la misma manera Sett (2005), realizó una investigación de tipo descriptiva titulada Diagnóstico de necesidades de capacitación en los hoteles del departamento de Retalhuleu para promover el servicio al cliente. Los sujetos investigados fueron: Gerentes Generales, trabajadores que tuvieron contacto directo con el cliente y clientes. La información se recopiló a través de entrevistas estructuradas para los Gerentes Generales y trabajadores y cuestionarios para los clientes. Concluyó que las principales necesidades de capacitación son en temas de mejoramiento en servicio al cliente, atención al cliente y aptitudes para desempeñar mejor su puesto de trabajo. Por lo tanto, recomendó elaborar un programa formal de capacitación con los temas de servicio al cliente y atención al cliente e implementar un sistema de capacitación.

Por otra parte, Godoy (2007), realizó una investigación de tipo descriptivo, titulada Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal del Hotel Posada de Don Rodrigo de Antigua Guatemala; en este caso los sujetos investigados fueron 62 personas, ocupantes de puestos de las áreas de servicios administrativos, financiera, compras, bodega, alimentos, bebidas, restaurante, cocina, lavandería, camarería y recepción; como instrumento utilizó encuestas estructuradas. Concluyó que es necesario identificar las necesidades de capacitación y elaborar un programa. Recomendó que al terminar cualquier curso de capacitación se evalúe al personal para comparar resultados,

los temas sugeridos fueron: toma de decisiones, planeación estratégica, manejo de conflictos y primeros auxilios.

En la misma línea de investigación, pero dentro de la ciudad capital de Guatemala, Matheu (2007), en su tesis tipo descriptiva, *Diagnóstico de necesidades de capacitación y propuesta de un programa de capacitación para una Empresa de Servicio de Alimentos*, empleó como sujetos a trece personas del área administrativa a quienes aplicó un cuestionario estructurado. Concluyó que deben incrementar conocimientos en servicio al cliente, desarrollar habilidades en servicio al cliente y trabajo en equipo y sensibilizar actitudes tales como innovación y trabajo en equipo, siendo sus recomendaciones incrementar los conocimientos del personal operativo, desarrollar habilidades de servicio al cliente y planificación y sensibilizar las actitudes de innovación y trabajo en equipo.

El puesto de mesero también ha sido foco de algunas investigaciones en Guatemala, ya que para las empresas de servicio esta posición representa el contacto más importante con el cliente. A continuación se refieren algunos estudios que han diagnosticado necesidades de capacitación específicamente de meseros, tanto dentro de la ciudad capital como en el interior de la República.

Tal es el caso de Samayoa (2006), quien desarrolló la tesis titulada *Propuesta de diagnóstico de necesidades de capacitación para el puesto de mesero* en un restaurante de La Antigua Guatemala, empleando como sujetos un Gerente General, una Gerente Administrativa, un Gerente de Recursos Humanos, una Asistente de Recursos Humanos, tres encargados de restaurantes (Capitanes) y diecinueve meseros de un restaurante "La Casa del Sabor". Como instrumento utilizó entrevistas personales y guías de observación. Concluyó que existía la necesidad de ampliar conocimientos en lo referente al vino, lineamientos para el adecuado uso del software de pedidos en el ingreso de información y facturación. Recomendó implementar el programa anual de capacitación. Con un estudio similar y resultados diferentes, Sedano (2004), presentó una investigación de tipo descriptiva con el título *Diagnóstico de las necesidades genéricas de capacitación del personal operativo en atención al cliente de los clubes sociales, recreativos y*

culturales. Este estudio se llevó a cabo en la ciudad de Guatemala, Elaboró y aplicó un cuestionario estructurado de escala de Likert a los clientes, un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas para los empleados operativos y una entrevista estructurada para los gerentes. Concluyó que el personal operativo posee poco conocimiento en relación a su trabajo y que los clientes no consideraban adecuada la atención prestada por lo que recomendó brindar capacitación al personal operativo de los clubes, tanto en conocimientos teóricos como instrumentales y mejorar la atención al cliente mediante la aplicación de un programa de capacitación, tomando como base lo propuesto por el investigador en las habilidades y conocimientos requeridas para relacionarse con los clientes.

Por su parte Ordoñez (2015), llevó a cabo una investigación titulada Diagnóstico de necesidades de capacitación en servicio al cliente para los meseros de una empresa privada de servicios ubicada en el municipio de Estanzuela, Zacapa. Para recopilar la información aplicó una entrevista estructurada dirigida al administrador del restaurante, cuestionarios estructurados dirigidos al personal operativo (meseros) y una boleta de opinión para los clientes. Concluyó que una tercera parte de los meseros necesitaban ser capacitados al menos dos veces al año en temas tales como: servicio al cliente con el fin de brindar un servicio de calidad. Recomendó establecer un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).

A nivel internacional también se han llevado a cabo algunos estudios académicos y empresariales enfocados en la capacitación del personal y su impacto en el servicio al cliente. A continuación se mencionan dos estudios realizados en el extranjero que hacen referencia al tema específicamente en la industria de los restaurantes.

Pérez (2015), hace referencia a un estudio exploratorio realizado en Nicaragua y Costa Rica a finales del 2014, titulado La importancia de la buena gestión del recurso humano en los restaurantes, con el objetivo de indagar las causas de permanencia o mortalidad de los negocios de la industria de los restaurantes. Para ello aplicó cuestionarios estructurados al personal de 73 restaurantes encontrando entre los resultados más

interesantes que el 60% sufrían de ausentismo laboral, que la mayoría perciben al recurso humano como un gasto que hay que minimizar, que el 79% del personal no tiene estudios técnicos pues en su mayoría son empíricos y que solamente el 34% tenía un gerente o encargado de recursos humanos. Los hallazgos apuntaron que los restaurantes evaluados no contaban con una gestión adecuada de recursos humanos, mientras los restaurantes con mayor índice de permanencia en el negocio eran los que tenían estrategias explícitas de los gastos de capacitación para el personal. Recomendó la implementación de nuevos modelos de negocios que son capaces de identificar y reaccionar hacia lo que quiere el consumidor.

Por otra parte, Bejarano (2013), llevó a cabo un estudio de tesis titulado *Diseño de un plan de capacitación para fortalecer la calidad de los servicios en los establecimientos de alimentos y bebidas del cantón Milagro (Ecuador)*. Empleando como sujetos tanto a clientes como a meseros y aplicando como instrumentos cuestionarios estructurados y entrevistas a profesionales, encontró que los meseros no brindan el mejor servicio. Concluyó que no ofrecen calidad en el servicio y que existe falta de motivación en los colaboradores. Recomendó capacitar a los propietarios y empleados de los establecimientos de alimentos y bebidas para que puedan brindar una mejor atención al cliente, calidad en los servicios y fomentar el trabajo en equipo, motivar al personal a que tengan mayor disposición hacia su actividad laboral, desarrollar la comunicación entre el personal para favorecer un buen ambiente laboral.

1.1.2 Caracterización de Tecpán, Chimaltenango

De acuerdo a Historia de Tecpán (2008), el nombre del departamento y cabecera departamental proviene de la voz mexicana Chimal, que significa escudo o ciudad. Chimaltenango se instituyó como departamento mediante el decreto de la Asamblea Constituyente del Estado de Guatemala el 12 de septiembre de 1839. Según Juracán (Comunicación personal 21 de febrero 2017), Tecpán significa “Casa real” y los kaqchiqueles le llamaban Iximché, escenario para que naciera la primera capital de Guatemala hace aproximadamente 1,500 años.

Según Juracán (Comunicación personal 21 de febrero 2017), indica que el departamento de Chimaltenango limita al norte con los departamentos de El Quiché y Baja Verapaz; al este con Guatemala y Sacatepéquez; al sur con Escuintla y Suchitepéquez, y al oeste con Sololá. Tiene una extensión aproximada de 201 km cuadrados, se ubica a unos 2,200 metros sobre el nivel del mar, su clima es templado a frío, llegando a tener temperaturas promedio entre los 15°C y 30.5°C

El mismo autor indica que en la cabecera municipal se localiza el único centro de salud, un juzgado de paz comarcal, la sede de la Policía Nacional, una oficina del correo y una oficina de Supervisión del Ministerio de Educación. El Edificio Municipal es el más importante de todos los establecimientos públicos y privados a donde todos los vecinos de los municipios acuden para sus trámites legales sobre todo al Registro Civil.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2013), Tecpán es un municipio con importante dinámica económica en el aspecto comercial y de producción agrícola. El comercio gira en torno al día de mercado, todos los jueves del año. El área urbana de Tecpán se divide en barrios: Asunción, Patajabaj, Poromá y San Antonio. Además, están los caseríos Pamansana y Asunción Manzanales. Las aldeas del municipio son 34; en el área rural vive el 76% del total de hogares.

El INE (2013), indica que Tecpán es un municipio con 85,968 habitantes, lo que significa que es uno de los municipios más grandes del departamento de Chimaltenango con gran riqueza cultural, natural y potencial en la industria gastronómica.

El Instituto Guatemalteco de turismo (INGUAT 2014), indica que el centro de Tecpán está situado a 88km de distancia de la ciudad de Guatemala. Su principal vía de comunicación es la carretera Interamericana CA-1 que entra por El Tejar y cruza su territorio, para luego salir hacia el occidente por Tecpán hacia los departamentos de El Quiché y Sololá. A la altura de Patzicía se separa la ruta y llega directamente a Panajachel, Sololá, en las riberas del lago de Atitlán.

De acuerdo a Juracán (Comunicación personal 21 de febrero 2017), el departamento de Chimaltenango se encuentra integrado por 16 municipios, entre los que se pueden destacar: Chimaltenango, Patzún, Comalapa, San Martín Jilotepeque y Tecpán, el cual sobresale por su sistema económico en base a la agricultura, aunque también es reconocido por la producción de prendas de vestir a base de lana como: suéteres, colchas y tapados.

El mismo autor indica que semanalmente llegan a la plaza más de 1,000 comerciantes provenientes de todas las aldeas de Tecpán y de todos los municipios de Chimaltenango, así como desde Quetzaltenango, Sololá, Quiché, Totonicapán, la Costa Sur y la Ciudad de Guatemala, por lo que se considera como uno de los mercados indígenas regionales más importantes del país, el 80% de la población es indígena y habla el idioma Kaqchikel.

Los principales productos agrícolas de la región según INGUAT (2014) son: arveja china, zanahoria, remolacha, fresa, mora, diversas frutas y verduras según la temporada. Es importante distinguir la producción orientada al comercio interno y la destinada a la exportación. Generalmente el maíz y frijol son para el propio consumo de quienes lo siembran. Muchas verduras y frutas son llevadas el día de mercado para la venta local. Para la exportación la actividad más rentable se concentra en la horticultura: lechuga, arveja china, repollos y remolachas.

En cuanto a la producción industrial y artesanal, el mismo autor indica que existen importantes fábricas de hilados de algodón y lana que tienen mucha demanda. Éstas se utilizan para elaborar los tejidos distintivos de cada municipio. La elaboración y venta de tejidos de algodón para el vestuario de las mujeres es una de las actividades más importantes.

Los restaurantes de la carretera interamericana que se encuentran ubicados del Kilómetro 78 al kilómetro 102 en la ruta turística de Tecpán, nombrada así por INGUAT (2016), son la representación del arte culinario de la región de Tecpán por su ubicación. Es un sitio geográfica e históricamente muy importante, como indica el INGUAT, es un

área sobreviviente del terremoto ocurrido en 1976; dicha catástrofe natural dejó severas consecuencias dando como resultado pobreza extrema, desempleo y pérdida de vidas, dejando a muchas mujeres viudas y como cabeza de hogar; en opinión de Juracán (Comunicación personal 21 de febrero 2017), el hecho que esta ruta sea actualmente un trayecto turístico reconocido se debe en gran parte al espíritu de lucha y perseverancia de las mujeres y hombres de la región.

Tal situación dio origen a que visionarios extranjeros crearan fuentes de trabajo para el sostenimiento de las familias afectadas. En este contexto histórico nacieron los restaurantes Katok y Chichoy. El INGUAT (2016), menciona que unos de sus restaurantes más antiguos según datos proporcionados, es Katok, uno de los referentes del principio de la historia de los restaurantes de Tecpán. El restaurante fue fundado en el año 1961, por el señor Paulino Jarquín Richeme e incendiado y destruido, como consecuencia del conflicto armado interno, en 1981. En la actualidad existe una gran variedad de restaurantes en la ruta turística interamericana que ofrece sabor, historia y cultura en la región, entre los que se pueden encontrar pequeños, medianos y grandes restaurantes.

1.1.3 Turismo en Tecpán, Chimaltenango

El INGUAT (2016), menciona dentro de los centros turísticos más conocidos de Chimaltenango al balneario de los Aposentos y los sitios arqueológicos Iximché y Mixco Viejo.

Los lugares más visitados según el INGUAT (2016), son: Parque Arqueológico Iximché, siendo éste la última capital de los mayas-cakchiqueles, Santa Apolonia, El Tejar, por la fabricación de ladrillos y tejas; San Andrés Itzapa conocido por la rendición de culto a San Simón; San Juan Comalapa, reconocido por la venta de pinturas; Patzún, en donde se celebra Corpus Christi y se encuentra el ascenso al Volcán de Fuego. En la región destaca la producción de artesanías, tales como: tejidos, cestería, productos metálicos, cuero y pirotecnia.

Según Historia de Tecpán (2008), el turista extranjero es atraído principalmente por la cultura, paisajes y gastronomía nativa de Tecpán, siendo estos de gran relevancia en la economía y turismo, a diferencia del turista local que visita esta región cautivado por pasar un momento en familia buscando la recreación en ambientes naturales lejos de la ciudad. La mayoría de los restaurantes de Tecpán tiene clientes constantes; de los turistas locales se puede destacar a los motociclistas de la capital y del extranjero. Es un área visitada por grupos de familias y amigos que además de detenerse a comer en los restaurantes, suelen comprar artesanías y frutas en el mismo lugar, por el INGUAT (2016), considera a los restaurantes como un medio para incrementar el turismo de esa región y mejorar la calidad de vida de su comunidad.

1.1.4 Pequeños restaurantes en la Ruta Turística Tecpán, Chimaltenango

Según El Ministerio de Economía (MINECO, 2015) en el Acuerdo Gubernativo 211-2015 una pequeña empresa es aquella unidad de producción que realiza actividades de transformación, servicios o comercios y una pequeña empresa está integrada por personal que oscila entre 11 y 80 trabajadores, con ventas anuales entre 190 a 3,700 salarios mínimos equivalentes a Q.483,294.94 y Q.9,362,258.00, respectivamente.

Los restaurantes objeto de estudio de esta investigación corresponden, según la definición del MINECO, a pequeños restaurantes y tienden a ser dirigidos por una administración familiar; en algunos casos el propietario está directamente involucrado en la administración del negocio, mientras en otros han delegado esta función en un administrador o gerente general, quienes generalmente forman también parte de la familia.

Sirven alimentos y bebidas de tipo tradicional en desayuno, almuerzo y cena; algunos ejemplos de los alimentos que comúnmente sirven son los siguientes: en el desayuno: huevos, frijol, plátanos, tortillas, chirmol, avena y jugos naturales; almuerzo y cena: carnes, parrilladas, chorizo, jamón ahumado, chorizo ahumando, queso, arroz, chirmol, cebollines, guacamol, frijol, tortillas; y en algunos restaurantes se ofrecen especialidades

tales como: caldo de gallina, carne de conejo, carne de venado, carne de cerdo y sopas de la casa.

Según se pudo constatar al contactar y conocer a los propietarios de los restaurantes objeto de estudio, éstos están estructurados por puestos, tales como gerentes generales, administradores, capitanes de meseros (en algunos casos), cajeros, meseros, lavanderos, tortilleras, personal de seguridad, personal de mantenimiento y bodegueros. En muchos de estos restaurantes una misma persona ocupa dos o tres puestos de los anteriormente mencionados, mientras que en otros, los cargos están divididos de manera individual.

La Gerencia General tiene a cargo la coordinación y control de las actividades a realizar por los administradores y dichos administradores tienen la responsabilidad de velar porque el personal cumpla con las obligaciones correspondientes en el restaurante, seguido por la parte operativa que comprende cajeros, lavanderas, tortilleras, bar tender, personal de mantenimiento, personal de seguridad y meseros, siendo éste el puesto que tiene mayor contacto directo y constante con el comensal durante su estadía en el restaurante. Entre sus actividades están: recibir cordialmente al cliente y ubicarlo en una mesa, presentarle el menú, tomarle las comandas o requerimientos, servirle los alimentos, ofrecerle servicios adicionales, entregarle la cuenta y despedirlo.

Es interesante la figura de garrotero, quien según indicó uno de los administradores, es un ayudante de mesero contratado a destajo por el restaurante con el fin de que después de un determinado tiempo (no estimado) pueda ascender a mesero; así pues, el ayudante de mesero o garrotero solamente está a la disposición del mesero y de cualquier ayuda que éste pueda pedirle. Algunos garroteros son menores de edad (16 y 17 años), por lo que no son contratados formalmente por el restaurante.

Cabe mencionar que las jornadas laborales de los restaurantes objeto de este estudio tienden a ser, para los meseros, en su mayoría mixtas; es decir, que implica trabajo tanto

en días entre semana como en fin de semana, de manera rotativa, atendiendo a las necesidades y demanda de trabajo en cada restaurante.

Siguiendo con la importancia del rol del mesero, es interesante notar que la capacitación no cuenta con un programa establecido y estructurado donde se pueda observar las veces que han sido capacitados y los temas que han sido impartidos; según los administradores de los restaurantes objeto de estudio, sí se brinda capacitación de manera eventual y nunca se ha llevado a cabo un diagnóstico formal de necesidades de capacitación.

Ningún restaurante estudiado posee descripción y especificación del puesto de mesero, inventario de personal, expedientes de los colaboradores, organigrama actualizado, ni alguna persona o puesto con funciones formales de administración del recurso humano, por lo que se considera que su administración de talento humano es actualmente empírica e informal.

1.2 Marco Teórico

El diagnóstico de necesidades de capacitación es un término utilizado en el área de administración de recursos humanos; por lo tanto, es importante conocer sobre esta disciplina. A continuación se muestran las definiciones de varios autores e información de interés relacionada con ello.

1.2.1 Administración de recursos humanos

La administración de Recursos Humanos, según Dessler (2009), es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. De la misma manera, Koontz, H. Wehrich, H. y Cannice, M. (2012), señala que la administración de recursos humanos abarca varias actividades como planificación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Asimismo, Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP, 2013) menciona que la administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar recursos humanos, por medio de técnicas que buscan el logro de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, Dessler (2009), indica que la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; tales funciones son: reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la empresa.

Considerando las definiciones anteriores, es importante señalar que dentro de las funciones o prácticas de la administración de recursos humanos se encuentran, según Dessler (2009), las siguientes:

- Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado)
- Planear las necesidades de personal y reclutar candidatos para cada puesto
- Seleccionar a los candidatos de cada puesto
- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores
- Evaluar el desempeño
- Administrar los sueldos y los salarios (remunerar)
- Proporcionar incentivos y prestaciones
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales
- Fomentar el compromiso de los colaboradores

Además, Chiavenato (2011), indica que el área de recursos humanos es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización, siendo ésta una herramienta indispensable para influir en las personas, indicando que los procesos básicos en la

gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar. La administración del recurso humano suele implementarse en un departamento formal donde existe una persona exclusiva para el departamento de recursos humanos, mientras para las medianas se suele emplear un asesor.

Para Mondy, R. y Robert, M. (2005), la administración del recurso humano consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas establecidas para el recurso humano, las cinco áreas funcionales que se relacionan con la administración de los recursos humanos son: proceso de empleo, compensaciones, beneficios, desarrollo del recurso humano, seguridad y salud y relaciones laborales.

Alles (2006), concuerda en que, la administración de recursos humanos implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral, entre las que menciona reclutar y seleccionar personal, mantener la relación laboral, capacitar y entrenar al personal, desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño, vigilar la correcta paga, higiene y seguridad del empleo.

Según el INTECAP (2013), el propietario o administrador desempeña las funciones más importantes para dotarse de personal; entre éstas: entrevistar, contratar, capacitar, remunerar y despedir; en este tipo de empresas pequeñas y quizá con pocos recursos suele emplearse la asesoría externa cuando desean implementar mejora que desde adentro no se puede aplicar por falta de tiempo, conocimiento o recursos.

Siguiendo con el mismo autor, los valores son principios que orientan la conducta así como acciones que se consideran buenas, la cuales permiten alcanzar metas personales y colectivas, forman parte de las convicciones que definen el comportamiento; el valor es el que define o moldea el patrón de conducta.

Dentro de las funciones de la administración de los recursos humanos que toda empresa debe implementar, independientemente del tamaño y tipo de organización, es la capacitación, ya que según Chiavenato (2011), es un proceso básico que permite a la

empresa iniciar un proceso global y dinámico mediante el cual se capta y atrae a las personas, se les integra a sus tareas, retiene en la organización y se les desarrolla y evalúa.

Empresa

Según Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru Varela y Jones (2009), Empresa es una iniciativa que tiene como objetivo ofrecer productos y servicios para atender las necesidades de las personas o el mercado, y con ello obtener utilidad.

Procesos de recursos humanos

Es una técnica del recurso humano que, de forma sintética, estructurada y clara recoge la información básica de un puesto de trabajo.

Descripción del puesto

Es el detalle de lo que se espera que el empleado realice en el trabajo, todo lo que tiene que ver con el puesto en sí. Siguiendo con el mismo criterio, Alles (2006), agrega que es la piedra fundamental ya que a partir de esta descripción es posible llevar a cabo todos los demás

Especificación del puesto

Es lo que se espera que posea como mínimo el candidato que va a ocupar ese puesto. Según Valenzuela, B y Ortíz, M. (2004), Es un proceso de análisis que permite conocer las conductas, tareas y funciones que comprende cada puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias.

Perfil del puesto

Es un resumen del descriptor y especificación del puesto que se usa de forma práctica en la vida real en los departamentos de recursos humanos para cuando se necesitan consultar las funciones esenciales del puesto y el resumen de la especificación. Según Alles (2006), es el contorno aparente de un esquema representado por lineamientos que determinan la forma de cómo debe ser el candidato al puesto.

1.2.2 Capacitación

Chiavenato (2008), indica que la capacitación es el medio que se utiliza para el traslado de conocimientos específicos que la empresa desea transmitir al talento humano para un desarrollo personal organizacional. La capacitación es un proceso educativo a corto plazo, el cual se aplica de manera sistemática y organizada con el objetivo de desarrollar habilidades y competencias.

El objetivo principal de la capacitación en las organizaciones según el INTECAP (2013) es buscar mejoras en las competencias técnicas, sociales y la disposición moral de los trabajadores, para reducir la brecha entre su desempeño efectivo y el deseado.

Coincidiendo con este criterio, Patiño (2016), comenta que para desarrollar a las empresas es necesario tomar en cuenta que el capacitar al personal debe ser un proceso continuo que permita a la persona ir desarrollando las habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes ya que con ello llevará a la empresa a mejorar su servicio al cliente.

Asimismo, Pinto (2000) resalta que la capacitación es un proceso que auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual y que sus beneficios pueden prolongarse a toda la vida laboral y contribuir al desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades.

Siguiendo el orden de las definiciones anteriores, Roca (2016) señala que la capacitación, se debe brindar principalmente a las personas que prestan el servicio o tienen el contacto directo con el cliente.

Según Grados (2009) la capacitación es una acción encaminada a incrementar las actitudes y conocimiento de los colaboradores con el propósito de prepararlos para desempeñar eficientemente las tareas asignadas, para que se pueda proporcionar una capacitación se debe partir de una necesidad para lo cual es importante realizar las siguientes fases: planeación, organización, ejecución, evaluación y seguimiento.

Para el INTECAP (2013), la capacitación está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales. Los términos desarrollo y capacitación tienen cierta similitud en el contexto empresarial, ya que el desarrollo está centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura. Además el desarrollo de personas se relaciona más con la educación y orientación hacia el futuro que el entrenamiento, es decir, el adiestramiento.

Beneficios de la capacitación

Roca (2016), afirma que la capacitación ayuda a que el personal se encuentre preparado y entrenado para asegurar un buen servicio. Por lo mismo, la capacitación no se debe considerar un gasto sino una inversión, su retorno es a corto plazo, ya que esta incrementa el nivel de productividad y disminuye la brecha entre los conocimientos que requiere el puesto y los que posee el empleado. En la actualidad ya se habla que el recurso más importante dentro de las organizaciones será el capital intelectual, el cual es el resultado de la capacitación constante.

Beneficios para la empresa

Según el INTECAP (2013), los beneficios para la empresa son el aumento de productividad y mejoras de clima organizacional de la empresa. El aumento de la productividad puede ser resultado de un mayor rendimiento del trabajador en su puesto de trabajo. La capacitación reduce el tiempo innecesariamente productivo, evita gastos innecesarios por la ineficiencia en el trabajo, reduce el desperdicio de materiales y aumenta el rendimiento laboral,

Beneficios para el colaborador

Alles, (2015), opina que los colaboradores les gusta capacitarse para hacer bien sus tareas asignadas, para crecer personal y profesionalmente, con lo cual aumenta sus conocimientos en cuanto a métodos modernos para el desarrollo de competencias.

Determinación de necesidades de capacitación

Pinto (2000), menciona que el Diagnóstico de las necesidades de Capacitación (DNC) es la parte medular del proceso de la capacitación lo cual permite conocer necesidades de aprendizaje existentes en una empresa para establecer los objetivos del plan de capacitación. Como también ayuda a solucionar los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores.

Diseño del programa

El siguiente paso es diseñar el programa, el cual debe incluir: objetivos, cómo, en qué, dónde, cuándo, a quién, para qué capacitar y quién capacitará. La programación implica el detalle de las características en lo referente al diseño objetivos, contenidos, métodos, materiales, evaluación, los mismos que deben ser diseñados para cada actividad.

Implementación

La capacitación presupone una relación instrucción-aprendizaje, que tiene como finalidad modificar el comportamiento mediante lo enseñado. Si bien Pinto (2000), indica para implementar la capacitación se deben de seguir los siguientes pasos:

- Fijación de la fecha y hora del evento
- Determinación del auditorio adecuado donde se desarrollará el evento
- Contratación de los instructores
- Selección de participantes
- Designación de los coordinadores
- Preparación de los medios y materiales
- Elaboración y manejo de la base de datos

Evaluación del programa de capacitación

El paso final del proceso es evaluar la eficacia del programa de capacitación, para lo cual hay que considerar tres aspectos:

- Determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas,

- Verificar si los resultados presentan relación con la consecución de los objetivos propuestos y los organizacionales.
- Determinar si las técnicas empleadas fueron efectivas.

1.2.3 Necesidades de capacitación

Pinto (2000), por su parte, señala que la necesidad de capacitación es una deficiencia o ausencia de habilidades, actitudes y conocimientos, que una persona debe actualizar, adquirir y reafirmar para realizar satisfactoriamente las funciones asignadas de su actividad o puesto de trabajo dentro de una empresa.

Por lo mismo, se puede determinar la situación deseada y la real, las que deben la responder a las siguientes preguntas:

- ¿A quién capacitar?
- ¿En qué capacitar?
- ¿Cuándo capacitar?
- ¿A qué profundidad capacitar?
- ¿En qué se requiere concretamente capacitar a una persona para desempeñar su puesto y qué consecuencia provocará el desconocimiento de cada aprendizaje?
- ¿Qué prioridad o importancia se le otorgará a cada aprendizaje?

El éxito de un programa de capacitación depende de algo más que la capacidad de la empresa para identificar las necesidades de capacitación, se centra en tomar la información que se consiguió del análisis de las necesidades y usarla para diseñar programas efectivos de capacitación.

Tipos de necesidades de capacitación

Según Negri (2016) la capacitación surge de las necesidades detectadas. La clasificación de las necesidades anteriormente mencionadas se detalla a continuación:

a) Por el enfoque

- Capacitación preventiva: esta capacitación se refiere al entrenamiento aplicado para que el personal esté preparado para enfrentar situaciones futuras de cambio tecnológico, administrativo, operacional o de actitudes, que solucionen de manera anticipada la capacidad del personal.
- Capacitación correctiva: se enfoca en la solución de problemas notorios o para corregir los desvíos en los estándares de utilidad y rendimiento.
- Capacitación predictiva: se enfoca en mantener los estándares de utilidad y rendimiento sin que se manifiesten desviaciones en relación a los rangos de eficiencia. También asegura la continuidad de la capacidad de respuestas.

b) Por su percepción

- Manifiestas: estas necesidades se hacen notar a simple vista, son obvias y evidentes.
- Ocultas: ciertos problemas forman parte de la cultura misma de la empresa y en general, su origen está en la falta de capacitación, y se revela más en el personal que tiene mucho tiempo en un mismo puesto de trabajo.

c) Por su oportunidad

- En cuanto al tiempo: éste puede ser a corto, mediano y largo plazo, el corto tiempo se entiende como, necesidad urgente y mediano plazo es un lapso de tres a seis meses, y el largo plazo será lo que exceda el último lapso.
- En cuanto a su importancia: es necesario distinguir lo urgente de lo importante. En relación a lo importante, se toma como base la planeación estratégica de la organización y se busca capacitar los rubros que la organización tiene como orientación primordial.

d) Por su magnitud

- Graves: la determinación de causas o potenciales que generan un riesgo serio para los integrantes de la organización o en un área de la misma.

- Tolerables: en las insuficiencias que se pueden observar, entre estas rechazos, pérdidas, retrasos no graves, entre otros., que no afecten de manera considerable la efectividad de la empresa.

El INTECAP (2010) agrega que las necesidades de capacitación, atendiendo a una clasificación por competencias de capacitación, pueden ser: genéricas como los comportamientos comunes en un grupo de actividades o funciones; y específicas o instrumentales también conocidas como técnicas, son los comportamientos de índole práctico para desarrollar una determinada función.

1. 2. 4 Programa de capacitación

De acuerdo con Reza (2006), en algunos casos los programas de capacitación son considerados como un gasto y por tanto, los esfuerzos encaminados a satisfacer las necesidades de formación profesional son muy limitados para alcanzar una cobertura mínima. De allí que este autor reconoce la importancia que posee la creación o diseño e implementación de un programa estructurado de capacitación, que contribuya al mejoramiento tanto personal como laboral, creando sinergia en el logro de objetivos personales y empresariales.

De León (2016), refiere al programa de capacitación como la parte esencial de un plan que tiene términos de recursos y tiempo, de manera pormenorizada, las actividades de capacitación que se realizarán en relación con los trabajadores de un mismo puesto o clase ocupacional. Según este autor, en la realización de un plan de capacitación, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

a) El análisis de las condiciones

Es necesario realizar un estudio y descripción del ambiente que rodea el plan, en otras palabras, de los antecedentes de la capacitación, la estructura organizacional, fuentes de poder, el tipo de liderazgo y los movimientos de fuerzas. La determinación de los insumos, como: la estructura ocupacional, evaluación del desempeño y programas de productividad y efectividad.

b) El diagnóstico de las necesidades de capacitación

Es importante precisar los requerimientos del área o puesto y de la empresa, tomando como prioridad el sector y estableciendo con precisión y claridad los objetivos.

c) Tratamiento de la información del contexto organizacional de las necesidades de capacitación

Roca (2016), indica el programa de capacitación debe ser determinado de acuerdo con la evaluación de las necesidades y fines establecidos del aprendizaje. En la elaboración de programas de capacitación es importante tomar en cuenta los siguientes principios del aprendizaje:

- Participación: el más rápido aprendizaje y con efectos más duraderos en el momento de quien aprende y participa de manera activa.
- Repetición: las repeticiones posiblemente dejen trazos más o menos permanentes en la memoria.
- Relevancia: el aprendizaje es receptor de un gran impulso cuando el material que se estudiará, tiene importancia y sentido para quien recibe la capacitación.
- Transferencia: a mayor correspondencia del programa de capacitación con las demandas del cargo, toca mayor velocidad en el procedimiento de dominar el puesto y las tareas que surgen en esta etapa.
- Retroalimentación: se le brinda a las personas que aprenden información sobre el progreso propio. Sin esta, la persona que está aprendiendo no puede evaluar su progreso y automáticamente puede perder interés.

Siguiendo este orden de ideas, Verdugo (2012) resalta que en general, los objetivos de capacitación detallan las habilidades o los conocimientos que se adquieren, las actitudes a modificar o ambos. La clase de objetivo, enfocado en el desempeño, se usa ampliamente al prestarse a una evaluación no sesgada de los resultados.

Los objetivos son el análisis claro del resultado que se proyecta de una actividad, por esto mismo existen distintas clases de objetivos que persiguen los programas de capacitación, de estos se mencionan los siguientes:

- Objetivos generales: estos objetivos son en plan general de la organización, la capacitación debe ser congruente con los objetivos que la Gerencia espera.
- Objetivos particulares: detallan el resultado proyectado para las distintas áreas o procedimientos de la empresa.
- Objetivos terminales: estos objetivos definen el cambio de conducta al momento de finalizar la capacitación.
- Objetivos específicos: instituyen el cambio de conducta al final de cada tema.
- Objetivos operacionales: instituyen cambios de conducta cuando finaliza cada subtema.

Disposición y motivación de la persona

Actualmente hay dos condiciones previas según Koontz, H. et al. (2012), para que el aprendizaje influya en el éxito del personal que lo recibirá: la disposición adecuada y la motivación. La disposición adecuada se enfoca en los factores de madurez y experiencia que son parte de los antecedentes de capacitación. Es importante seleccionar a los prospectos para establecer si tienen el conocimiento previo y las habilidades necesarias para absorber lo que se les presentará.

Según Koontz, H. et al. (2012), otra de las condiciones previas del aprendizaje es la motivación. Para lograr tener un aprendizaje óptimo, el personal debe reconocer la necesidad del conocimiento o novedosas habilidades, también es necesario que conserven el deseo de aprender en medida que avance la capacitación. Al centrarse en los participantes y no en el tutor el tema del adiestramiento, los altos mandos podrían crear un ambiente que permita el aprendizaje.

Estrategias para el aprendizaje:

- Ser flexible
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos.
- Utilizar el refuerzo positivo
- Eliminar amenazas y castigos

- Hacer que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante

Verdugo (2012) expresa que, seguido de la evaluación de necesidades y los objetivos de capacitación y la disposición y motivación del personal, se salta desde un enfoque empresarial a un enfoque en los que laboran. En síntesis, la capacitación deberá desarrollar un puente entre la fuerza laboral y la empresa.

Un paso relevante en esta transición es de brindar plena consideración a los principios psicológicos del aprendizaje; en otras palabras, las características de los programas de capacitación que ayudan a los trabajadores a entender o apropiarse de materiales novedosos, asimismo hacer conciencia de la relevancia de esto en lo personal y luego transferirlo de nuevo al trabajo.

Características de los instructores

Para Silíceo (2004) es importante determinar estrategias motivadoras, que permitan que el capacitado adquiera los conocimientos necesarios, el instructor es el encargado de mantener el interés y motivación en el grupo a capacitar, es necesario que cada colaborador se sienta integrado dentro del grupo y es responsabilidad del instructor cambiar un ambiente tenso por un ambiente ameno y agradable.

Un instructor siempre debe:

- Hablar siempre de frente, dirigirse al grupo tanto con la voz como con la mirada.
- Promover confianza y seguridad a través de la forma de exponer.
- Mantener una postura adecuada.
- Evitar tics nerviosos.
- Mantener seguridad en el tema.
- Preparación previa a la capacitación.
- Evitar mímicas exageradas
- Tener fluidez de palabra.
- Mantenerse concentrado.

- Presentar conclusiones al momento de terminar la capacitación.
- Cordial.
- Amigable.
- Brindar una catedra clara.

Es importante que cada instructor especifique los objetivos generales y específicos de los temas a capacitar.

1.2.5 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Según Grados (2009), el diagnóstico de necesidades de capacitación se dirige al análisis de las necesidades manifiestas de capacitación, adiestramiento y desarrollo, es importante realizar un análisis del puesto de trabajo para verificar las actividades directas e indirectas que tiene a cargo el colaborador para tener conocimiento que es lo que se hace y como se debe hacer y si es necesario brindar una capacitación.

Para Pinto (2000), el diagnóstico de necesidades de capacitación manifiesta el reflejo real del estado de las instituciones; es decir, identifica los posibles malestares, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones, la determinación de las necesidades es una investigación sistemática, dinámica y flexible orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impide desempeñar de una forma satisfactoria las funciones de su puesto.

Según Koontz, H. et al (2012), el diagnóstico de necesidades de capacitación permite a los gerentes y empleados de recursos humanos conocer los tipos de capacitación que requiere el personal, cuándo se necesitan, quién lo precisa y qué métodos son los mejores. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté concentrada en prioridades, el diagnóstico de necesidades debe ser realizado en forma sistemática.

Según Patiño (2016), el objetivo genérico del diagnóstico de necesidades de capacitación es similar a obtener la información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y

poner en operación de los empleados programas y esfuerzos de aprendizaje tendientes a satisfacerlas.

Pinto (2000), indica que se pueden alcanzar objetivos tales como:

- Contar con información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal de la organización, clasificada por puesto, área de adscripción y por región.
- Determinar las prioridades de capacitación del personal, con el propósito de facilitar la programación anual de los cursos detectados.
- Determinar los programas de capacitación, las estrategias de aprendizaje, los puestos de trabajo y las competencias y capacidades centrales.
- Estructurar un inventario inicial de habilidades del personal de la empresa.
- Detectar los objetivos, contenidos temáticos, recursos necesarios, etc., requeridos por cada curso a impartir.

Roca (2016), indica que para su análisis, puede examinarse bajo los siguientes datos

- Número de empleados en la clasificación de cargos.
- Edad del empleado.
- Nivel de calificación exigido por el trabajo de cada empleado
- Actitud de cada empleado con relación al trabajo y a la empresa.
- Descripción del cargo.
- Análisis de las operaciones y tareas: Este análisis se realiza en base a los requisitos que el cargo exige a su ocupante, el análisis de los cargos sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos y características de la personalidad exigidas para el desempeño de los cargos.

Grados (2009), propone la siguiente clasificación de los métodos de diagnóstico de necesidades de capacitación:

- El método reactivo: El cual consiste fundamentalmente en atender las necesidades de capacitación que surgen sin un plan establecido, de forma espontánea pero sin

mucho sentido. Se realiza un sondeo inicial para detectar los problemas sin satisfacer.

- El método de frecuencias: Se realiza un sondeo más profundo basado en situaciones especiales pero se resuelve lo que se observa con mayor frecuencia, es más preciso que el método reactivo pero no deja de ser superficial.
- El método comparativo: También llamado método de perfiles “puesto persona”, consiste en establecer las discrepancias que existen entre lo que debe hacerse y lo que se hace realmente, comparando una situación con otra para definir las diferencias que serán las necesidades a satisfacer.

Pinto (2000), menciona que el diagnóstico de necesidades de capacitación es el procedimiento que permite identificar, las diferencias medibles o cuantificables existentes entre conductas (conocimientos, habilidades y actitudes) establecidas en los resultados esperados en su desempeño y las que una persona tiene, cuando estas discrepancias o brechas se remedia por procesos de enseñanza aprendizaje.

Grados (2009), menciona tres métodos para la realización del inventario de necesidades de capacitación:

- Evaluar el proceso productivo de la organización.
- Retroalimentación directa. (Re-feedback)
- Visión organizacional del futuro.

Silíceo (2013), afirma que para realizar el inventario de necesidades de capacitación deben de tomarse en cuenta las acciones pasadas, presentes y futuras para especificar el análisis correspondiente a cada necesidad.

- Análisis detallado organizacional: a partir del diagnóstico de toda la organización, para comprobar cuáles aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación.

- Análisis del aprovechamiento de los recursos humanos: a partir del perfil de las personas, para determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, aptitudes, comportamientos, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
- Análisis y descripción de la estructura de puestos: a partir del estudio de los requisitos y las especificaciones del puesto, para saber cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.
- Análisis de la capacitación: a partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación.

1.2.6 Cliente

Aguilar y Vargas (2010), indican que cliente es la persona que solicita un servicio; siendo de esta manera que también clasifican a los clientes de la siguiente forma: clientes externos que son los consumidores finales y los internos que son los trabajadores de una organización.

Según Kotler y Armstrong (2008), el cliente es un ente del cual es indispensable conocer sus necesidades y deseos para determinar un producto o servicio que la organización pueda ofrecer, con el cual se puede atraer, mantener y aumentar el número de consumidores.

Sobre las características de los clientes Lovelock y Wirtz (2015), señalan lo siguiente:

- Son las personas más importantes para cualquier organización.
- Un cliente no depende de usted, es usted quien depende del cliente.
- Un cliente no interrumpe su trabajo, sino que es la finalidad del mismo.
- No le está haciendo ningún favor al servirle, sino que ese es su obligación.

- Son seres humanos llenos de necesidades y deseos. Su labor es satisfacerlos.
- Merecen el trato más amable y cortés.
- Representan el fluido vital de la organización, sin ellos la organización no tendría razón de ser.

1.2.7 Servicio al cliente

Lira (2009), señala que la línea de éxito es generada por el personal de contacto, esto es lo que hace la diferencia entre las empresas. El servicio es el conjunto de actividades que realizan las empresas con el principal objetivo de obtener la satisfacción total de sus clientes.

Roca (2016), “indica que el servicio es el conjunto de actividades que realizan las empresas con el principal objetivo de obtener la satisfacción total de sus clientes” dicho servicio debe ser brindado a las personas de una forma adecuada, a través de los colaboradores que tienen contacto directo con los mismos, con una adecuada capacitación para asegurar la calidad del servicio.

Lovelock y Wirtz (2015), afirman que los empleados de contacto directo son un factor clave para la entrega de un servicio de excelencia y para el logro de una ventaja competitiva. Por lo tanto, detrás de la mayoría de las empresas de servicios exitosas de la actualidad hay un firme compromiso por administrar los recursos humanos de manera efectiva. El caso más importante es el encuentro del cliente con el personal de servicio. El nivel y calidad de servicio y la forma en la que el personal de contacto lo suministra puede ser una fuente importante de distinción y de ventaja competitiva a si mismo los empleados de servicio marcan el posicionamiento competitivo y distintivo de la empresa Según Lovelock y Wirtz (2015), los empleados de servicio son el elemento más visible del servicio, porque lo entregan y en consecuencia, determinan en gran medida su calidad.

- La empresa de servicios. Los empleados de contacto representan a la empresa de servicios y, desde la perspectiva del cliente, ellos son la empresa.

- La marca. Los empleados de contacto y el servicio que ofrecen son parte fundamental de la marca. Los empleados son quienes determinan el cumplimiento de la promesa de la marca.
- Las ventas. El personal de servicio suele ser sumamente importante para generar ventas, ventas cruzadas y ventas adicionales.
- La productividad. Los empleados de contacto ejercen una gran influencia sobre la productividad de las operaciones de servicio.

Según Tschohl (2008), “cuando el servicio desciende, las ventas caen”.

Conocimiento

Robbins, et al. (2009), Consiste en fomentar una cultura de aprendizaje en la que los integrantes de la organización acumulen conocimientos sistemáticamente y los compartan con sus compañeros para mejorar el desempeño.

Producto

Los productos de servicios consisten en un bien fundamental que responden a una necesidad primaria del cliente y en un conjunto de elementos del servicio complementario que ayudan al cliente a utilizar el producto fundamentalmente de manera eficaz. Según Lovelock y Wirtz (2015).

Habilidad

Tal como indican Robbins, et al. (2009), Son los conocimientos y competencias en un campo especializado. Consiste en la capacidad de trabajar bien con otras personas tanto en forma grupal como individual.

Atención al cliente

Según Pérez, V. (2006), es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas; es decir, averiguar lo que el cliente espera como consecuencia de la imagen, precio y la reputación del producto que recibe.

Además es importante que la empresa posea conocimiento sobre su mercado objetivo y el comportamiento de sus consumidores para tener un servicio más acertado. Pérez, V. (2006), indica que existe el principio según el cual toda empresa debe poseer una cualidad que le permita brindar valor agregado que el cliente pueda apreciar; generalmente, la calidad.

Cortesía

Por otra parte, para Jiménez (2011), la cortesía es la reina del servicio, ya que debido a la ausencia de la misma, se elimina el valor de cualquier otro servicio que se preste. Algunos consejos prácticos que proporciona Jiménez para practicar la cortesía, son los siguientes:

- Mantener posturas y actitudes correctas, corporalmente interesado y alerta.
- Mantener respeto para proteger la intimidad del cliente.
- Mostrar respeto ante las quejas, reclamaciones y devoluciones planteadas por los clientes.
- Utilizar un tono de voz adecuado, ni muy alto ni muy bajo.

Prontitud

Ovando (2005), indica que la prontitud se encuentra en una de las cinco dimensiones que utilizan los clientes como criterios para calificar la calidad en el servicio, debido a que la prontitud es la velocidad de respuesta, traducida en la voluntad de ayudar a los clientes y brindarle un servicio oportuno.

Siguiendo con la misma línea de pensamiento, el Diccionario Alegsa (2010), indica que la prontitud es celeridad y presteza en ejecutar una cosa, proporcionando los siguientes sinónimos para esta palabra: aceleración, brevedad, celeridad, diligencia, presteza, rapidez, urgencia.

Toma de decisiones

Según Robbins et al. (2009) es el juicio o elección entre dos o más opciones, es importante tener información precisa y adecuada para evitar errores y así poder dar soluciones a una problemáticas si este fuera el caso.

Cordialidad

Prieto (2014) indica que la cordialidad es una característica común que deben poseer los colaboradores, siempre deben de mantener educación en el trato, la calma ante clientes que presentan dificultades y ser atentos en el trato para con los clientes.

Expectativas

Según Thompson (2006), las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las cuales se producen por una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (por ejemplo: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

Niveles de cumplimiento de expectativas

Para Thompson (2006), cumplir con los niveles de expectativas del cliente es obtener el éxito de negocio, el cual se puede medir de la siguiente manera por parte del cliente:

- Inferior a lo esperado: Se produce cuando el producto o servicio no alcanza las expectativas del cliente.

- Justo lo esperado: Se produce cuando el desempeño percibido coincide con las expectativas del cliente.
- Superior a lo esperado: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente. La excelencia en servicio, solo es posible cuando la satisfacción de las expectativas del cliente ha sido superada.

Además Verdugo (2012), indica que hoy en día ya no es suficiente el más grande, rápido o más barato, sino que para sobresalir es indispensable ofrecer algo más que un buen servicio o producto. Cabe mencionar que un cliente inconforme desacredita a la empresa con siete clientes más, hoy la podría desacreditar con miles de clientes.

Satisfacción de expectativas

Gosso (2008), menciona que la satisfacción de las expectativas del cliente se basa en el servicio ofrecido por la empresa, si el resultado es neutro, no se habrá movilizad o ninguna emoción positiva en el cliente lo que implica que la empresa no habrá conseguido otra cosa más que hacer lo que tenía que hacer, dando como resultado que la empresa no tiene ningún avance y el cliente puede ser atendido como lo esperaban y susceptible a no tener fidelización para la empresa.

Siguiendo con el orden de tema, las expectativas se dividen en dos dimensiones, según Gosso (2008):

- Estructural: Se refiere a todo lo relacionado con los elementos tangibles como presentación del uniforme, limpieza del lugar, exactitud en el servicio y/o producto ofrecido y solicitado.
- Emocional: Es un aspecto intangible del cliente de cómo espera recibir la experiencia del servicio, como por ejemplo: amabilidad, respeto, puntualidad, cortesía y servicio.

Satisfacción de necesidades

Para lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes, es importante tomar en cuenta tres preocupaciones fundamentales de acuerdo a Kotler y Keller (2006).

- Les preocupa la confiabilidad y frecuencia del servicio brindado.
- La inactividad del producto, cuanto mayor sea, mayor será el precio.
- Clientes se preocupan con los costos adicionales (no previstos).

Según Kotler y Keller (2006), medir y asegurar la satisfacción del cliente debiera ser una actividad fundamental para que la empresa logre ser competitiva en el mercado. La carencia de un servicio de calidad al cliente puede provocar problemas significativos como, el aumento de quejas y reclamos, disminución de la cartera de clientes, clima y cultura organizacional deficiente y como resultado de esta situación, la empresa puede experimentar disminución de rentabilidad y un posible cierre del negocio.

Medición de la satisfacción del cliente

Según Asociación Española para la Calidad (2003) la satisfacción se puede medir por dos métodos los cuales son: método de prospección indirecta (por iniciativa del cliente) en la cual el cliente interviene de forma directa, expresando sus quejas y sugerencias por medio de libro, un buzón o línea gratuita de teléfono. El siguiente método es prospección directa (por iniciativa de la empresa); éste se conforma de las encuestas, test o un sistema exclusivo para calificar el servicio y satisfacción.

Adicionalmente, para enriquecer el estudio se pueden emplear los métodos cualitativos a través de las técnicas tales como: entrevistas no estructuradas, observaciones, cliente oculto y focus group en donde se pretende evaluar el servicio que se está brindando. Conocer estas técnicas pueden ayudar a enriquecer el presente estudio y brindar información desde otro punto de vista según Hernández, Fernández, y Baptista, (2003).

Valores

Son una guía que establece y sostiene una diferencia de las demás organizaciones, los cuales expresan el sentido de la empresa y sus convicciones según Robbins, et al. (2009).

Cultura

Czinkota y Ronkainen (2013), la define como un sistema integrado de patrones conductuales aprendidos que son características distintivas de los miembros, de cualquier sociedad determinada.

1.2.8 Calidad

El INGUAT (2014) indica que calidad se refiere a la propiedad que se reconoce en un artículo, actividad, cosa o empresa y que permite categorizarla y valorarla. Calidad es compromiso, trabajo bien hecho todos los días, espacios bien distribuidos, aplicación adecuada de procedimientos y estándares, calidad en actitud, esfuerzo y objetivos alcanzados.

Según Vargas, M. y Aldana, L. (2014) la calidad viene impuesta por el cliente; afirma que la calidad de un producto o servicio no proviene de lo que se pone en él, sino del provecho que el cliente puede sacar del mismo; es decir, la calidad viene impuesta por el cliente, y por ello es vital alcanzar el nivel de calidad exigido.

Según la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR, 2015), la palabra calidad tiene dos significados: el comportamiento del producto que da como resultado satisfacción del cliente; es decir, son aquellas características del producto que hacen que un cliente quede satisfecho con el mismo; y la ausencia de deficiencias como por ejemplo retraso en las entregas, fallas durante el servicio, etc.

Juran (2009), planteó también la trilogía de la calidad, que atiende a sus tres procesos básicos: 1) la planificación de la calidad: antes de la operación se establecen niveles aceptables de defectos en la producción, (2) el control de la calidad: durante las

operaciones, se evalúa la calidad producida por el sistema y se cierra, si existiera, la brecha entre los resultados y objetivos; y (3) mejora de la calidad: se reduce la cantidad de defectos para así aumentar el rendimiento.

1.2.9 Calidad del servicio

Pérez, V. (2006), menciona que servicio es “el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del servicio básico, como consecuencia del precio, imagen y la reputación del mismo” enseñándole a los colaboradores que la calidad, el buen hacer está implícito en todo lo que hace y dice frente al cliente. En base a lo anterior, se deduce que las empresas deben realizar enfoques distintos y dejar de pensar en los clientes como una masa indiferente de personas que compran productos o servicios.

Kotler, P. Y Armsmtrong (2005) refiere que la calidad de un bien o servicio está constituida por todos los atributos o propiedades que lo conforman y que le otorgan valor. La calidad de los productos puede ser fácilmente medible no así la calidad de los servicios debido a sus características de intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad.

Asimismo, Robbins, S. y Judge, T. (2013) señala que la calidad dentro de los servicios está supeditada a la calidad percibida, que es subjetiva, y que se entiende como el juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto, aplicada al servicio sería un juicio global, o actitud, relacionada con la superioridad del servicio. La propia intangibilidad de los servicios hace que éstos sean percibidos de manera subjetiva. Las percepciones son la medida que más se ajusta al análisis, toda vez que no existen medidas objetivas. En síntesis, la calidad percibida de los servicios se considera la mejor manera de conceptualizar y evaluar la calidad del servicio.

Lovelock y Wirtz (2015), expresan que la calidad del servicio se produce en la interacción entre un cliente y los elementos de la organización prestadora del servicio.

1.2.10 Fidelización del cliente

Sánchez (2011), indica que la fidelización del cliente consiste en conseguir que éste se vuelva constante a las instalaciones, convirtiéndose en fiel consumidor a productos, marcas o servicios. Partiendo de esta definición cabe mencionar que un cliente fiel atrae a nuevos clientes aumentando ventas para la empresa.

Kotler, P y Armsmtrong, (2005), señala que se comprende por fidelización del cliente al proceso que implica establecer sólidos vínculos y el mantenimiento a largo plazo de las relaciones con los clientes.

Alcaide (2010), considera que un cliente fiel conlleva que los consumidores realizan todas o la mayoría de sus compras de un cierto tipo de producto en la empresa. Pero lograr que este comportamiento de compra se realice con la empresa, no se obtiene de un día para otro. La fidelidad se construye con cada experiencia que una persona vive en su interacción con la empresa y sus productos y servicios. Otro aspecto fundamental a tener en cuenta, desde esta perspectiva, es que se debe trabajar en conseguir la lealtad de cierto grupo de consumidores: los más rentables para el negocio; en función de conseguir desarrollar una política de fidelidad eficiente, ya que su implementación y gestión, puede acarrear costos importantes.

Cooper, B. Floody, B. Y McNeill, G. (2002), proponen que “Mantener un cliente actual es más rentable que ir en busca de uno nuevo”, la idea ha sido ampliamente difundida, y largamente comprobada en estudios administrativos. El valor de por vida del cliente asegura ingresos constantes, difunde los beneficios de la marca, y asegura que esté más atento a nuevos productos de la marca y deje a un lado a la competencia.

Siguiendo con la secuencia del tema, Pérez, C. (2010), indica que para lograr la satisfacción y retención de los clientes es necesario que la empresa cuente con políticas y prácticas de servicio al cliente.

Importancia de la fidelización del cliente en un restaurante

Cooper, B. et al. (2002), expresan que un cliente asiduo es publicidad gratuita. Mientras mejor conozca a sus clientes, más fácil le será darles el nivel de servicios y la calidad que ellos esperan.

Verdugo (2012) expresa que conseguir una clientela fiel es una de las claves del éxito del restaurante. Pero incluso esa clientela fiel, suele comer en otros restaurantes, con lo cual, tener un grupo de personas que se conservan como clientes por un largo período de tiempo, pareciera ser un suceso difícil pero factible de alcanzar. En este aspecto, es fundamental recordar que los clientes atraviesan varias etapas en el camino hacia la fidelización: de cliente presunto, a cliente potencial, luego a cliente que concreta la primera compra, para pasar a convertirse en un cliente frecuente y por fin, en cliente leal o fiel.

En este camino, es fundamental tomar en cuenta la cita de Cooper, B. et al. (2002), donde manifiestan la necesidad de conocer a los clientes, ya que sus necesidades irán cambiando, se interesarán por nuevos platos, vinos, experiencias, entre otros. Se debe estar atento a poder satisfacer sus demandas. Por otro lado, en el ciclo de vida del restaurante la base de clientes también se irá modificando. El tipo de clientes que se atrajo en la etapa de lanzamiento, seguramente no será el mismo con el paso del tiempo. Pérez, C. (2010) también refiere que irá evolucionando, y quién está administrando el restaurante deberá tener siempre la mirada puesta en el cliente, para que los cambios que ocurran en la clientela base sirvan para tener en cuenta los cambios a efectuar en el menú, ambientación, o estilo. Otro aspecto a analizar es que sabiendo que aún los clientes fieles visitan otros restaurantes, se debe efectuar un continuo análisis de la competencia. Es importante no perder de vista aspectos tales como:

- El número de restaurantes que existen en el área. De ese grupo, conocer cuáles son los competidores directos.

- Cuáles son las características principales en la propuesta de los competidores.
- El nivel de actividad de los restaurantes de la zona.
- Comprender cuáles son los factores positivos comunes entre los restaurantes con más clientela, qué está haciendo y que puede hacer la competencia, cuáles son sus movimientos previsibles.
- Detallar cuáles son los problemas aparentemente observados en los restaurantes con poca clientela.
- Analizar quiénes son los mayores competidores y cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Determinar cuáles son los factores que influyen en el precio de los competidores.
- Se debe recordar, que un cliente fidelizado mantiene la relación con las empresas, sin evaluar cada vez que compra todas las posibles opciones que ofrece la competencia. Por eso es imprescindible más allá de la implementación de un plan de lealtad, no perder de vista las propuestas de los competidores.

Clave para la fidelización

Kotler, P. y Armstrong (2005) define el valor percibido para el cliente como la evaluación que hace el consumidor de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing respecto a la competencia. Tener muchos clientes habituales demuestra que el restaurante está ofreciendo excelente valor. La manera de saber si se ofrece excelente valor es preguntando a los clientes si su dinero gastado valió la pena.

Según Negri (2016) el valor excelente está en la mente del consumidor y es independiente del precio que pague y no sólo se refiere a la comida y bebida, sino a todo lo referido al servicio y al ambiente.

Según Alcaide (2010), los pilares sobre los que puede trabajar el restaurante para lograr un mayor valor percibido son el servicio, la calidad en los platos, la innovación y el ambiente.

1. El servicio: Querer volver a un restaurante porque se siente bienvenido. Es el mejor ejemplo de lo que significa excelente servicio. El servicio es una cuestión de actitud y comienza por la gerencia. Si el gerente está dedicado a ofrecer un servicio cortés, amigable y es cortés con los empleados y clientes, esto se traslada a los empleados que harán lo mismo con los clientes haciéndolos sentir bienvenidos.

2. La calidad en los platos: La excelencia está dada a través de la comparación que hacen los clientes de comidas y bebidas similares probadas en distintos restaurantes. Si la comida que se sirve luce mejor y sabe mejor que en otro lado, recibirá elogios de los comensales. La fórmula es comprar excelentes productos, guardarlos adecuadamente, prepararlos de acuerdo a las recetas diseñadas, presentar las comidas atractivamente.

3. La innovación: El negocio debe innovar permanentemente, porque la satisfacción del consumidor con los productos existentes ya no basta para asegurar la fidelidad. El hecho de no cambiar y adaptarse a un entorno cambiante, es otro factor en el fracaso de muchos restaurantes. Se vive en un mundo donde el cambio se produce más rápidamente que en el pasado. En repetidas oportunidades, los propietarios y gerentes de restaurantes están tan acostumbrados a centrarse en su medio ambiente interno que no ven los cambios que están sucediendo en sus comunidades o con su competencia.

4. El ambiente: Empieza con una buena ubicación, que hace fácil el acceso para los clientes. Los clientes están muy pendientes de la estructura edilicia, alrededores, limpieza y baños. Ambiente también se refiere a la atmósfera, que colabora en el estado de ánimo de los clientes y en el placer de estar allí. El ambiente se crea con la coordinación de la decoración, los menús, los uniformes de los empleados, los cubiertos, vajilla, mantelería, la música, el olor y el tipo de alimentos y bebidas.

Ventaja competitiva

Fred (2013) indica que la ventaja competitiva es cualquier cosa que una empresa realiza especialmente bien en comparación con las otras empresas rivales, por lo que la empresa rival no puede alcanzar el nivel de competencia entre las mismas.

Porter, M. (2009) define a la "ventaja competitiva" como la utilidad que una empresa es capaz de generar para sus clientes. En nuestros tiempos se habla de que un país debería dejar de competir sobre ventajas comparativas y competir sobre ventajas competitivas que surjan de productos únicos, a pesar de ello, los economistas aseguran que estos dos términos no son independientes de ninguna manera y que están ligados el uno con el otro, ya que en realidad la ventaja competitiva se construye sobre la ventaja comparativa.

Ventaja comparativa

Según Smith (2016) es aquella que permite ver cómo el comercio puede ser mutuamente beneficioso, para la producción de un bien utilizando relativamente menos recursos, innovando la tecnología y especialización en la elaboración del producto. Tal es el caso de los restaurantes que buscan la excelencia por medio de la adecuada utilización del recurso humano, tecnológico y económico lo cual ayuda y facilita a prestar un servicio de calidad.

Indicador

Alles (2006) señala que un indicador es un parámetro de medición que ayuda a visualizar a nivel general, la situación actual y pasada, derivada de la gestión del negocio, considerando los factores externos que inciden en su ámbito de actuación.

1.2.11 Comunicación

Según Belch & Belch (2005), la comunicación es la transferencia de información, el intercambio de ideas o el proceso de establecer una unicidad de pensamiento entre el emisor y receptor.

Patterson (2011), la comunicación verbal es un poderoso vehículo para la transmisión de información específica sobre personas, objetos, acontecimientos e ideas tanto pasadas como presentes y futuras; la comunicación no verbal suele tener mayor impacto en el curso de las interacciones que la comunicación verbal, la comunicación no verbal no se limita a las interacciones cara a cara, la comunicación no verbal es el envío y /o la

recepción de la información e influencia del entorno físico, la apariencia física y la conducta no verbal.

Escucha activa

La escucha activa es un función mental que procura primero comprender y después ser comprendido, este principio es la clave de la comunicación interpersonal efectiva. Según Robbins, et al. (2009).

Es así como a lo largo de este marco teórico se ha presentado teoría interesante relacionada con: administración del recurso humano específicamente capacitación, diagnostico de necesidades de capacitación, y programas de capacitación, como también se desarrolla el tema de clientes en relación al servicio al cliente, indicando a que se refiere la calidad en el servicio y los métodos de cómo se puede medir la satisfacción del cliente, se espera que esta teoría sirva de base para el análisis de toda esta investigación.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El talento humano; es decir, las personas, son el eje principal para lograr el éxito en cualquier empresa, así como para asegurar la satisfacción del cliente. Sin el recurso humano competente, capacitado, motivado y dispuesto a poner en práctica sus talentos, el éxito empresarial no sería posible.

En este sentido, la satisfacción del cliente externo es vital, pues tal y como apunta Verdugo (2012), un cliente contento con los productos y/o servicios que ha recibido seguramente será leal; sin embargo, un cliente inconforme lo comunicará como mínimo a siete personas más o podría desacreditar el servicio recibido con muchas más personas.

Esto es evidente en el caso de las empresas de servicio y aún más en los restaurantes, pues en este tipo de empresas mucha de la interacción con el cliente recae en alto grado en una misma posición: el mesero, el cual según Palomino (2016), es la carta de presentación ante los comensales y tiene por lo mismo, el poder de incidir positiva o negativamente en la experiencia total del cliente.

Así, el servicio ofrecido por un mesero será uno de los referentes más importantes que el cliente recordará sobre el restaurante: platillos hermosos, de excelente calidad y exquisito sabor, servidos en un ambiente acogedor, cómodo, seguro y pulcro pueden ser ofrecidos con excelencia o con deficiencia y esa responsabilidad recae directamente en los meseros, ideas que apoya Negri (2016).

Por otra parte, convertirse en un excelente mesero implica, además de capacidad, disposición, talento y experiencia, la formación constante que brinde de manera continua los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para ofrecer la excelencia esperada, tal y como establece Roca (2016).

Dentro de las estrategias de la administración de recursos humanos que inciden positivamente en el mejoramiento continuo de las capacidades y los talentos de las personas se encuentra el desarrollo de personal, el cual según Chiavenato (2011), incluye la capacitación del recurso humano.

Para que esa capacitación sea efectiva, según Morales (2010), debe partirse necesariamente de un buen diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), el cual permite conocer las carencias o áreas de mejora del personal y con base en ello, implementar un programa de capacitación que mejore el desempeño, que incremente los talentos y eleve la satisfacción del cliente externo.

En Guatemala existen restaurantes que se administran como empresas formales y estructuradas y que suelen incluir el DNC entre sus tácticas o prácticas de gestión de talento humano, como en el caso del restaurante de comida Jean – Francois Desmoulins, ubicado en La Antigua Guatemala, el cual ha sido reconocido por su trayectoria, calidad y atención al cliente según [Cocina francesa] (2015), que destaca a los mejores restaurantes de la ciudad de Guatemala y Antigua Guatemala por su arte culinario y atención al cliente.

Sin embargo, también existen otros restaurantes, especialmente los pequeños, para los cuales un DNC podría no ser todavía una realidad. Tal es el caso de los pequeños restaurantes ubicados en la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango kilómetros del 78 al 102 de la Carretera Interamericana según el INGUAT (2016), en donde posiblemente la capacitación aún se administre de manera reactiva y/o empírica.

Esto es muy importante en un lugar como Tecpán, mismo que de acuerdo a Schweikert (Comunicación personal, 29 de julio 2016) directora de la revista Informador que se publica mensualmente en el municipio, Tecpán cuenta con alto potencial turístico tanto para visitantes locales como extranjeros y es indudable el peso o la influencia positiva que puede ejercer la excelencia en el servicio al cliente de parte del personal de los restaurantes que atiende directamente a los comensales.

Si se toma en cuenta que, según Arduser (2005) un mesero mal capacitado, desmotivado o poco identificado con su trabajo y su empresa podría influir negativamente al convertirse en la razón principal por la cual el cliente podría tomar la decisión de no volver al restaurante, se comprende que la capacitación es un pilar fundamental.

Por lo tanto, se considera de utilidad contar con información real que oriente la toma de decisiones de capacitación de recursos humanos y que permita a los pequeños restaurantes de Tecpán, Chimaltenango, desarrollar adecuadamente al personal, dando origen a la interrogante siguiente: ¿Qué necesidades de capacitación presentan los meseros de los pequeños restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango?

2.1 Objetivos

2.1.1 General

Identificar las necesidades de capacitación que presentan los meseros de los pequeños restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango.

2.1.2 Específicos

1. Identificar las carencias en conocimientos, habilidades y actitudes de los meseros de los pequeños restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango.
2. Conocer los antecedentes de la capacitación que se ha brindado a los meseros en los pequeños restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango.
3. Describir la percepción del cliente externo con respecto al servicio que le brindó el mesero en el restaurante que visitó en la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango.

4. Proponer una guía general de capacitación para meseros basada en las necesidades prioritarias identificadas en los pequeños restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango.

2.2 Variable

- Diagnóstico de necesidades de capacitación.

2.2.1 Definición conceptual

“El procedimiento que permite identificar las diferencias medibles o cuantificables existentes entre conductas (conocimientos, habilidades y actitudes) establecidas en los resultados esperados en su desempeño y las que una persona tiene, cuando estas discrepancias o brechas se remedien por procesos de enseñanza-aprendizaje” (Patiño, 2016, p. 199).

2.2.2 Definición Operacional

En esta investigación se definió el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) como la herramienta que permite identificar las carencias en conocimientos, habilidades y actitudes que presentaron los meseros al momento de realizar el estudio; éstas necesidades incluyeron tanto genéricas (aquellas que se espera que posean todos los colaboradores de la empresa y que responden a los valores y filosofía del negocio) como las específicas; es decir, las que se derivan de las tareas y responsabilidades propias del puesto de mesero.

Tabla 1
Indicadores

INDICADORES	SUB-INDICADORES	DETALLE
Conocimientos	Empresa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Historia del restaurante. ✓ Valores de la empresa. ✓ Ventaja competitiva del negocio ✓ Perfil del puesto de mesero ✓ Servicios adicionales del restaurante
	Región y cultura	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lugares turísticos de Tecpán. ✓ Atractivo turístico de la región
	Producto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tipos de platillo. ✓ Ingredientes de platillos. ✓ Especialidades en platillos.
Habilidades	Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad en el servicio ✓ Exactitud (platillos y bebidas). ✓ Prontitud. ✓ Manejo de clientes difíciles. ✓ Atención de quejas. ✓ Flexibilidad.
	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escucha activa. ✓ Postura. ✓ Contacto visual.
	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinación entre meseros. ✓ Colaboración entre meseros. ✓ Relación con jefes inmediatos
Actitudes	Empatía	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Saludo cordial. ✓ Amabilidad. ✓ Respeto.

INDICADORES	SUB-INDICADORES	DETALLE
Actitudes	Presentación profesional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uniforme. ✓ Identificación. ✓ Pulcritud y aseo.
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gusto por el trabajo. ✓ Identificación con la empresa.
Antecedentes de la Capacitación	Beneficios de la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Beneficios para la empresa. ✓ Beneficios para el empleado.
	Proceso de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Frecuencia de la capacitación. ✓ Responsables de la capacitación.
	Expectativa de la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Temas o áreas de interés
Percepción del cliente sobre el servicio brindado por el mesero.	Efectividad en el servicio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad en el servicio (al escuchar y atender necesidades de clientes) con efectividad. ✓ Exactitud ✓ Organización ✓ Flexibilidad ✓ Cordialidad ✓ Respeto
	Prontitud	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimiento de tiempo ofrecido ✓ Pronta respuesta a requerimientos
	Cumplimiento de expectativas de servicio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de cumplimiento (superior a lo esperado, inferior a lo esperado y justo lo esperado)
	Valor agregado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información histórica del restaurante ✓ Información servicios adicionales del restaurante ✓ Información lugares turísticos de Tecpán.

Fuente: elaboración propia (2016).

Las necesidades de capacitación (conocimientos, habilidades y actitudes) se clasificaron para su análisis de la manera siguiente:

- Fortalezas,
- Oportunidades de mejora en capacitación
- Necesidades evidentes de capacitación

Esta clasificación obedeció a la interpretación de resultados según la escala de Likert y al criterio de mayores frecuencias de respuesta (Moda).

Para las necesidades clasificadas como oportunidades de mejora en capacitación se utilizó además un segundo criterio para ponderarlas, así:

Oportunidades de mejora prioritarias: aquella en las que coincidieron tanto meseros como jefes inmediatos considerándose: necesidades urgentes e importantes.

Oportunidades de mejora potenciales: aquellas en las que hubo discrepancia entre meseros y jefes inmediatos, de tal manera que, aunque no se considera una necesidad de capacitación urgente o inmediata, sí se considera importante, pues la discrepancia entre sujetos muestra un problema potencial que debe ser atendido.

2.3 Alcances y limitaciones

Se diagnosticaron las necesidades o carencias de capacitación en conocimientos, habilidades y actitudes de los meseros de los pequeños restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango (kilómetros del 78 al 102 de la Carretera Interamericana) durante la primera quincena del mes de octubre del año 2016.

Los resultados encontrados mediante esta investigación son válidos para los sujetos de los seis restaurantes sujetos de estudio y corresponden a un diagnóstico realizado en octubre de 2016, por lo que podría variar con el paso del tiempo. El estudio podría ser tomado como base para evaluar las necesidades de capacitación de otros restaurantes

de la región en Tecpán, si se adaptan los instrumentos y la metodología a la realidad de esas organizaciones.

Para la selección de los restaurantes se tomaron en cuenta las condiciones siguientes: que fueran pequeños restaurantes (según el Ministerio de Economía y atendiendo al número de personal en posiciones fijas, los que poseen de 10 a 80 empleados); que su actividad fuera principalmente de un restaurante y que sirvieran entre su menú platillos de comida tradicional guatemalteca y que estuvieran físicamente ubicados en la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango.

De un total de 14 que cumplían con esas condiciones, esta investigación se llevó a cabo en 6 restaurantes que aceptaron formar parte del estudio.

Es importante aclarar que la percepción del cliente sobre el servicio brindado por el mesero no incluyó el diagnóstico de su satisfacción con las instalaciones, ambiente físico, calidad, ni sabor de los alimentos servidos, ya que la investigación se limitó a las necesidades de capacitación de los meseros y no abarcó los restantes elementos que conformarían la experiencia total de satisfacción de un comensal con un restaurante.

Dentro de las limitaciones encontradas para llevar a cabo este estudio se encontraron las siguientes:

Ningún restaurante posee descripción y especificación de puestos de meseros, por lo que fue necesario elaborar un perfil general y validarlo con los propietarios como base para realizar los cuestionarios (ver Guía de Capacitación, anexo 3). Tampoco cuentan con organigramas dentro del restaurante, por lo cual fue necesario hacerlos para comprender la estructura organizacional de los restaurantes (ver Guía de Capacitación, anexo 3).

III. MÉTODO

La investigación se definió como descriptiva cuantitativa porque buscó especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas o fenómenos que se sometieron a análisis según Hernández, Fernández y Baptista, (2010); así mismo, pretendió medir, evaluar y recolectar datos sobre diversos aspectos de la variable de estudio.

Permitió diagnosticar las necesidades de capacitación; es decir, las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes de los meseros de los pequeños restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango.

3.1 Sujetos

Para llevar a cabo la investigación, se consultó a tres sujetos:

3.1.1 Sujeto 1

Meseros de los restaurantes: hombres y mujeres mayores de edad, residentes en Chimaltenango y áreas aledañas y que por el cargo que desempeñan se encuentran en contacto directo y constante con los clientes, ya que además de recibirles, saludarles y ubicarles en las mesas, son los encargados de tomarles las comandas, servirles las bebidas y alimentos, atender sus requerimientos, resolver las dudas o inquietudes que puedan surgir, presentar la cuenta y despedir a los comensales al retirarse del restaurante. Por otra parte, son los responsables de mantener limpia su área de trabajo o mesas asignadas dentro del restaurante.

Desempeñan sus funciones en turnos de trabajo (desayuno, almuerzo o cena) y en jornadas diarias, solamente de fin de semana o mixtas. Para estos sujetos, se realizó un censo; es decir, se encuestó a la totalidad de meseros que estaban trabajando en el restaurante durante la primera quincena del mes de octubre del año 2016, para un total de 56 meseros.

3.1.2 Sujeto 2

Jefes inmediatos de meseros: hombres y mujeres mayores de edad, residentes en Chimaltenango o áreas aledañas, y que ocupan cargos tales como Supervisor de meseros, Capitán de meseros, Administrador de restaurante o Gerente de restaurante y que dentro de sus atribuciones se encuentra dirigir el trabajo de los meseros planificando, organizando, evaluando, coordinando y controlando la labor. Cabe destacar que quienes desempeñan estas funciones suelen tener contrato de trabajo fijo o indefinido. Para este sujeto también se llevó a cabo un censo, con un total de 16 personas encuestadas.

3.1.3 Sujeto 3

Clientes: hombres y mujeres, mayores de edad, guatemaltecos que visitaron los restaurantes objeto de estudio en calidad de clientes o comensales, ya sea solos o en compañía de colegas, amigos, pareja y/o familia, tanto en días entre semana como fines de semana, para consumir alimentos y bebidas en cualquiera de los tiempos de servicio: desayuno, almuerzo o cena, durante la primera quincena del mes de octubre del año 2016 y que accedieron a responder el cuestionario de servicio al cliente, evaluando el servicio brindado por el mesero que les atendió.

En el caso de los clientes, se calculó una muestra representativa, tomando como población el número promedio de comensales que visitaron el restaurante objeto de estudio en octubre del año 2015 el cual fue de 5,925; el total de la muestra dio como resultado 176 comensales que consumieron alimentos y bebidas en cada restaurante objeto de estudio durante la primera quincena del mes de octubre de 2016.

La selección de los comensales se estratificó de tal manera que se tuviera una muestra representativa de cada tiempo de comida y de todos los sectores o grupos de mesas existentes dentro del restaurante; así, fueron sujetos de investigación los mayores de edad que accedieron a responder la boleta de opinión en cada mesa evaluada (una boleta de opinión por mesa evaluada).

Para determinar el tamaño de la muestra de clientes, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas propuestas por Scheaffer, Mendenhal, y Lyman (2007).

Tamaño de la muestra aproximado que se requiere para estimar p, con un límite B para el error de estimación:

$$n = \frac{\sum_{i=1}^L N_i^2 (p_i q_i / w_i)}{N^2 D + \sum_{i=1}^L N_i p_i q_i}$$

donde w_i es la fracción de observaciones asignadas al estrato i , p_i es la proporción poblacional del estrato i , y:

$$D = \frac{B^2}{4}$$

Siendo:

N = Suma total de comensales

p = Proporciones

q = Proporciones

$D = \frac{B^2}{4}$ Límite de error de estimación (0.03)

n_i = Tamaños de cada estrato cantidad de comensales que visitan los restaurantes.

$W = (1/6)$ Peso que le da la cantidad de estratos que se van a utilizar.

Tabla No.2
Muestreo aleatorio estratificado

No. De estrato	Identificación de restaurante	N_i	P_i	$n_i * p_i$
Estrato 1	A	1300	0.5	650
Estrato 2	B	1500	0.5	750
Estrato 3	C	1000	0.5	500
Estrato 4	D	450	0.5	225
Estrato 5	E	800	0.5	400
Estrato 6	F	875	0.5	437.5
Total	-----	5925	-----	2962.5

Fuente: Elaboración propia (2016).

Tabla No.3
Muestra por estratos

Identificación de restaurante	Estratos	Muestra por estratos
A	0.22	38
B	0.25	44
C	0.17	30
D	0.08	14
E	0.14	24
F	0.15	26
Total	1.00	176

Fuente: Elaboración propia (2016)

El Tamaño de la muestra obtenida es de $n= 176$

Tabla No. 4
Muestra por tiempo de comida

Identificación de restaurante	Desayuno	Almuerzo	Cena	Total
A	13	13	12	38
B	22	22	*	44
C	15	15	*	30
D	7	7	*	14
E	12	12	*	24
F	9	9	8	26
TOTAL	78	78	20	176

Fuente: elaboración propia (2016).

En la tabla número 4 se observa el número de encuestas por tiempo de comida y total por restaurante que se determinaron en base al muestreo realizado.

Siendo así, 176 el número de clientes que habrían que encuestar en el trabajo de campo. Se reunieron 190 cuestionarios, ya que previendo que se podían invalidar algunos, se aplicaron más; por lo tanto, esta investigación para el sujeto clientes tomó la base de 190. En la tabla siguiente se describe la cantidad de personas encuestadas por restaurante.

Tabla No. 5
Total de encuestas realizadas por restaurante

Identificación de restaurante	Desayuno	Almuerzo	Cena	Total
A	14	10	30	54
B	36	15	*	51
C	9	11	*	20
D	9	7	*	16
E	14	11	*	25
F	11	9	4	24
TOTAL	93	63	34	190

Fuente: elaboración propia (2016).

*En estos restaurantes no se sirven cenas, aunque se sirven almuerzos en horas altas de la tarde.

3.2 Población y Muestra

La población de esta investigación estuvo conformada solo por 6 restaurantes definidos como pequeños por el Ministerio de Economía de Guatemala (MINECO, 2016). Es decir, aquellos que cuentan con personal fijo en cantidad comprendida entre 10 y 80 personas y que además sirven dentro de su menú platillos pertenecientes a la gastronomía tradicional de Guatemala y que se encuentran ubicados en la ruta turística de Tecpán Chimaltenango (kilómetros del 78 al 102) definidos por INGUAT (2016). El total de restaurantes que cumplieron con estas condiciones fue de 14; a continuación se enlistan:

Tabla No.6
Pequeños Restaurantes de gastronomía tradicional ubicados
En la Ruta Turística de Tecpán, Chimaltenango
Kilómetros 78 a 102 Carretera Interamericana

No.	Pequeños Restaurantes ubicados en la Ruta Turística de Tecpán
1	Restaurante Chichoy
2	Restaurante Katok
3	Restaurante Kape Paulinos
4	Corporación Pueblo Real, S.A.
5	Restaurante Hacienda Tecpán
6	Restaurante Bonanza
7	Restaurante Paseo Xejasmín

8	Restaurante Mirador
9	Restaurante El Rancho
10	Restaurante Rinconcito Tecpáneco
11	Restaurante San Ricardo
12	Restaurante La Cabaña de Don Robert
13	Restaurante Way Bi
14	Restaurante La Cabaña de Don Roland

Fuente: elaboración propia con base en mapa de ruta turística Tecpán, Chimaltenango (INGUAT y El Informador, 2016).

Luego de abordar a los propietarios de los 14 restaurantes descritos previamente, se obtuvo permiso para realizar el estudio en seis, mismos que se definieron para esta investigación como restaurantes: A, B, C, D, E y F, para respetar el acuerdo de confidencialidad de la información que se firmó con los propietarios, el cual implica no dar a conocer el nombre de los restaurantes.

A continuación se muestra el número de personal fijo por restaurante.

Tabla No.7
Número de personal por restaurante.

No.	Identificación de Restaurante	No. De Meseros	No. De Jefes	*Otro Personal	No. Colaboradores
1	A	15	2	44	61
2	B	15	2	37	54
3	C	7	3	12	22
4	D	7	2	13	22
5	E	5	3	16	24
6	F	7	4	20	31
Total	-----	56	16	142	214

Fuente: Elaboración propia (2016).

*En otro personal el dato se tomó en base al inventario que tiene cada restaurante en donde incluyen al personal de limpieza, jardineros, lavaderos, cocineros, agentes de seguridad, piloto y contadores.

3.3 Técnicas e instrumentos

Para llevar a cabo el estudio y cumplir con sus objetivos del mismo, se utilizó un instrumento diferente para cada sujeto, enfocándose en los indicadores: conocimientos,

habilidades, actitudes, antecedentes de la capacitación y percepción del servicio al cliente. Los instrumentos fueron elaborados por la investigadora y validados por medio del criterio de expertos y prueba piloto. A continuación se describen brevemente:

3.3.1 Cuestionario para sujeto 1:

Cuestionario estructurado se dirigió al sujeto 1; es decir, a los meseros con el propósito de identificar sus carencias en conocimientos, habilidades, actitudes y los antecedentes de capacitación, incluyendo 13 preguntas de opción múltiple, 25 de escala Likert y 1 pregunta dicotómica para un total de 39 ítems. Ver Anexo 2 (instrumento y ficha técnica).

Para las preguntas con escala tipo Likert se utilizó la siguiente interpretación con el propósito de clasificar las necesidades de capacitación encontradas:

1	2	3	4	5
Necesidades evidentes de capacitación		Oportunidad de mejora de capacitación		Fortalezas

Tabla No. 8
Resultado de interpretación de meseros

Criterio	Opciones de respuesta
Fortalezas 	Excelente conocimiento Siempre Muy bueno.
Oportunidad de mejora en capacitación 	Buen conocimiento Algo de conocimiento Casi siempre A veces Bueno Regular
Necesidad Evidente de capacitar 	Poco conocimiento Ningún conocimiento Casi nunca Nunca Malo Muy malo.

Fuente: Elaboración propia (2016)

Es importante aclarar que atendiendo al criterio de excelencia en el servicio, solamente la opción 5 (extremo positivo) de la escala se clasificó como fortaleza.

3.3.2 Cuestionario para sujeto 2:

Para los jefes inmediatos de meseros se empleó un cuestionario estructurado con el objetivo de conocer, desde su punto de vista como jefes, las carencias en conocimientos, habilidades, actitudes que presentaban los meseros, así como los, antecedentes de la capacitación brindada por el restaurante y la percepción del servicio al cliente; este instrumento incluyó 17 preguntas de opción múltiple y 23 de escala tipo Likert, para un total de 40 ítems. Ver Anexo 2 (instrumento y ficha técnica)

Tabla No. 9
Resultado de interpretación de Jefes inmediatos

Criterio	Opciones de respuesta
Fortalezas 	Siempre Excelente.
Oportunidad de mejora en capacitación 	A veces Casi siempre Regular Bueno.
Necesidad Evidente de capacitar 	Nunca Casi nunca Muy malo Malo

Fuente: Elaboración propia (2016)

3.3.3 Cuestionario para sujeto 3:

Se elaboró un cuestionario estructurado con preguntas dirigidas a los comensales para conocer su percepción del servicio al cliente brindado por el mesero que les prestó el servicio en el restaurante; este cuestionario incluyó 17 preguntas de escala tipo Likert. Ver Anexo 2, (instrumento y ficha técnica).

Tabla No. 10
Resultado de interpretación de Clientes

Criterio	Opciones de respuesta
Fortalezas 	Totalmente de acuerdo.
Oportunidad de mejora en capacitación 	De acuerdo Parcialmente de acuerdo
Necesidad Evidente de capacitación 	En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

Fuente: Elaboración Propia (2016).

Para elegir en cada pregunta o ítem la respuesta predominante se tomó como base la o las respuestas elegidas por el mayor número de sujetos, considerando mayoría a la mitad más uno, es decir, 51% en adelante. En el caso de las preguntas en las que los resultados no llegaron al 51%, se tomó como predominante el porcentaje mayor. En el caso donde se presentan dos porcentajes iguales se hizo mención de ambos para la interpretación de resultados.

3.4 Procedimiento

Para realizar la investigación se llevaron a cabo los pasos siguientes:

1. Se planteó el área de estudio por interés profesional de la investigadora (Administración de recursos humanos).
2. Se determinó el tema de interés (diagnóstico de necesidades de capacitación, DNC).
3. Se eligió el lugar y contexto de investigación (pequeños restaurantes en Ruta turística Tecpán/Chimaltenango).
4. Se confirmó tema de investigación (DNC de meseros en pequeños restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en la ruta turística Tecpán, Chimaltenango)
5. Se contactó a los propietarios de restaurantes en ruta turística de Tecpán, Chimaltenango para obtener información y autorización para el estudio.

6. Se realizó un acuerdo oral y escrito de confidencialidad de la información con los propietarios de los 6 restaurantes que accedieron a formar parte del estudio
7. Se investigó antecedentes locales y extranjeros del tema.
8. Se recopiló información de Tecpán, acerca del turismo en el área y de la experiencia gastronómica del lugar para contextualizar la investigación.
9. Se recopiló información sobre descripción y especificación del puesto de mesero en los restaurantes objeto de estudio; al no contar con esta información de manera formal, se construyó un perfil básico para tomar como base en la elaboración de instrumentos de investigación (ver marco contextual).
10. Se elaboraron organigramas para proponer a los restaurantes según sus necesidades requeridas.
11. Se investigó fuentes primarias y secundarias para construir marco teórico de referencia para el estudio.
12. Se redactó marco referencial.
13. Se planteó el problema de investigación, sus objetivos, variable, indicadores, alcances, límites y limitaciones, de tal manera que reflejaran unidad y congruencia.
14. Se estableció una muestra en donde para el sujeto 1: fueron 56 meseros, sujeto 2: 176 clientes (haciendo la aclaración que se reunieron 190 cuestionarios validados). Y del sujeto 3: 16 jefes encuestas estructuras realizadas siendo estas por medio de un censo, de igual manera para el grupo de meseros se realizó un censo.
15. Se determinó el método de investigación definiendo tipo de estudio (descriptivo-cuantitativo) sujetos (meseros, jefes inmediatos de meseros, y clientes), población, muestra, instrumentos y procedimiento.
16. Se elaboraron los tres instrumentos de investigación (uno para cada sujeto).
17. Se validaron los instrumentos por medio de criterio de expertos (un especialista en metodología, uno en recurso humano y uno en hotelería y restaurantes) y prueba piloto.
18. Se llevó a cabo una prueba piloto en un restaurante aledaño al área de Chimaltenango, con el 10% de sujetos de investigación.

19. Se organizó, coordinó y ejecutó trabajo de campo mediante la aplicación de los instrumentos de investigación, lo cual se llevó a cabo durante primera quincena del mes de octubre del año 2016.
20. Se tabularon, graficaron y presentaron resultados de investigación.
21. Se utilizó la moda para el criterio de interpretación de las encuestas realizadas.
22. Se analizaron e interpretaron resultados de investigación.
23. Se concluyó y recomendó con base en los resultados obtenidos en la investigación.
24. Se realizó guía general de capacitación para meseros de los pequeños restaurantes de la ruta turística Tecpán/ Chimaltenango, con base en los resultados obtenidos del DNC.
25. Se elaboró y presentó el informe final de investigación.

3.5 Aporte

La presente investigación brindó a los restaurantes objeto de estudio un DNC de meseros que pueden orientar la toma de decisiones e iniciativas para llevar a la excelencia el servicio al cliente.

Asimismo aportó una guía de capacitación que puede ser implementada o tomada como base para elaborar planes y programas de capacitación en cada restaurante. Dentro de la misma guía se propone el perfil y descriptor del puesto en donde se especifica cada una de las tareas y responsabilidades que tiene cada uno de los meseros dentro de su área de trabajo.

Se propone para cada uno de los restaurantes objeto de estudio un organigrama con la finalidad de identificar la jerarquía y los mandos establecidos para cada uno de los puestos de trabajo, tomando como base el inventario del personal de cada restaurante.

Asimismo aportó a la Universidad Rafael Landívar y a los estudiantes de la Facultad de Ciencia Económicas Empresariales información interesante sobre oportunidades de mejora en la administración de pequeños restaurantes del área rural y específicamente sobre el potencial de Tecpán como región de desarrollo.

Cabe mencionar que este estudio aportó a los empresarios que fueron parte de la investigación, un DNC y un panorama de la situación administrativa del potencial gastronómico de la ruta turística de Tecpán.

En el ámbito personal conocer de cerca los factores que afectan y contribuyen al desarrollo del diagnóstico de necesidades de capacitación.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación, corrección e interpretación de los instrumentos de investigación a los sujetos: meseros, jefes inmediatos de meseros y clientes. Los resultados que se presentan atienden al orden siguiente:

4.1 Presentación de resultados generales por sujeto

Incluye la presentación general de resultados por sujeto, identificando aquellos que representan una fortaleza, los que se consideran una oportunidad de mejora en capacitación y los que se identificaron como una necesidad evidente de capacitación. Esto se presenta de manera gráfica por medio de porcentajes, pregunta por pregunta.

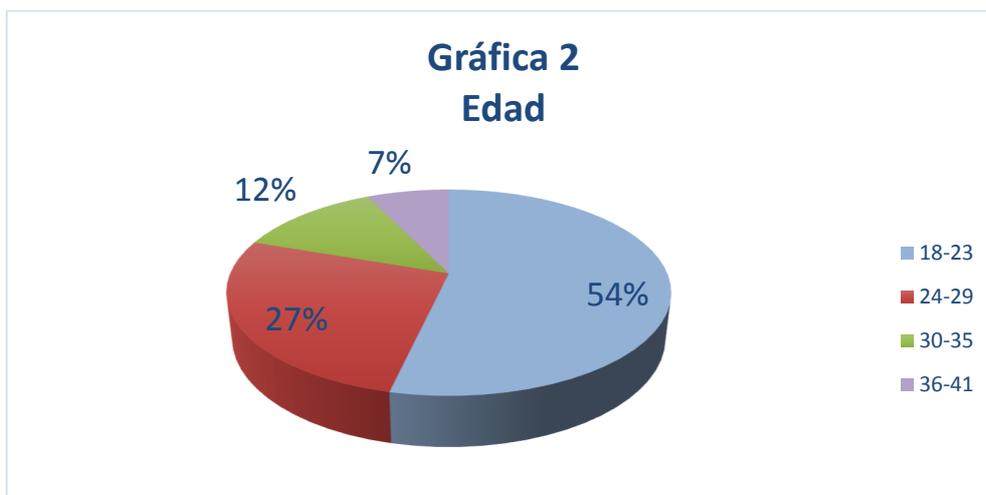
4.1.1 Presentación de meseros



Base: 56 sujetos.

(Fuente: elaboración propia 2016).

Como muestra la gráfica, en su mayoría los meseros encuestados fueron de género masculino, mientras las mujeres representaron solamente un 11%.



Base: 56 sujetos

(Fuente: elaboración propia 2016).

Como se observa en la gráfica, la mayoría de meseros tienen una edad comprendida entre 18 y 23 años con un 54% siendo esta edad la más representativa, seguida por el rango de 24-29 años con el 27%.



Base: 56 sujetos.

(Fuente: elaboración propia 2016).

Según los datos obtenidos el 48% de meseros cuentan con diversificado completo aprobado, seguido por un 29% de personas que han cursado los básicos completos.



Base: 56 sujetos

(Fuente: elaboración propia 2016).

El 68% de meseros labora en jornada mixta: es decir, unos días entre semana y otros días fines de semana; seguido por el 25% que labora solamente fines de semana.

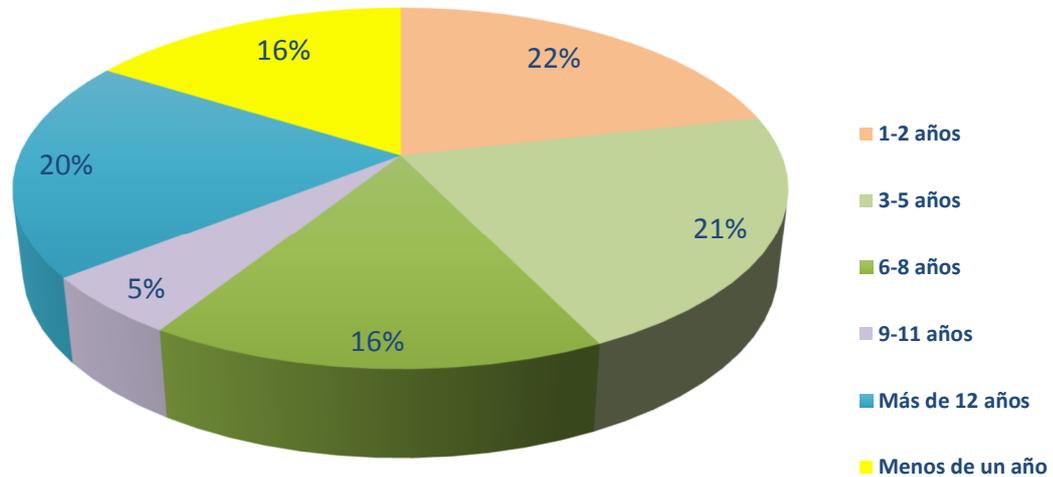


Base: 56 sujetos

(Fuente: elaboración propia 2016).

Es interesante notar que la mayoría de meseros poseen poco tiempo de laborar para el restaurante (el 29% menos de 1 año y el 41% entre 1-2 años), para un acumulado del 70%.

Gráfica 6
Años de experiencia como mesero



Base: 56 sujetos

(Fuente: elaboración propia 2016).

Es interesante notar que en un acumulado del 49% (16% menos de un año, 22% 1-2 años y 22% de 3-5 años) los meseros han laborado menos de 6 años, mientras el resto ha laborado por más de 6 años.

Indicador: Conocimiento

Sub indicador: Empresa (historia del restaurante)



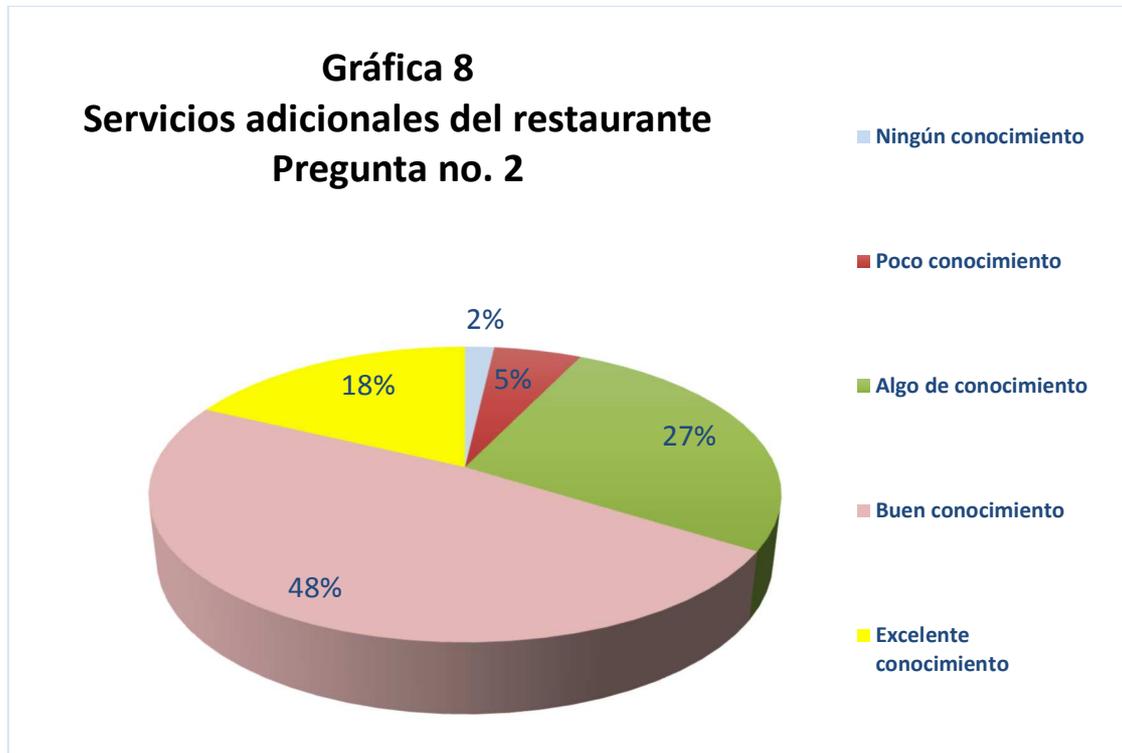
Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Solamente un 9% posee excelente conocimiento de la historia del restaurante, mientras para un acumulado del 62% este factor se considera una oportunidad de mejora (el 32% posee buen conocimiento y un 30% algo de conocimiento). Vale la pena notar para el 29% de los sujetos el conocimiento de la historia del restaurante representa en este momento una necesidad evidente de capacitación.

Indicador: Conocimiento

Sub indicador: Empresa (servicios adicionales del restaurante)



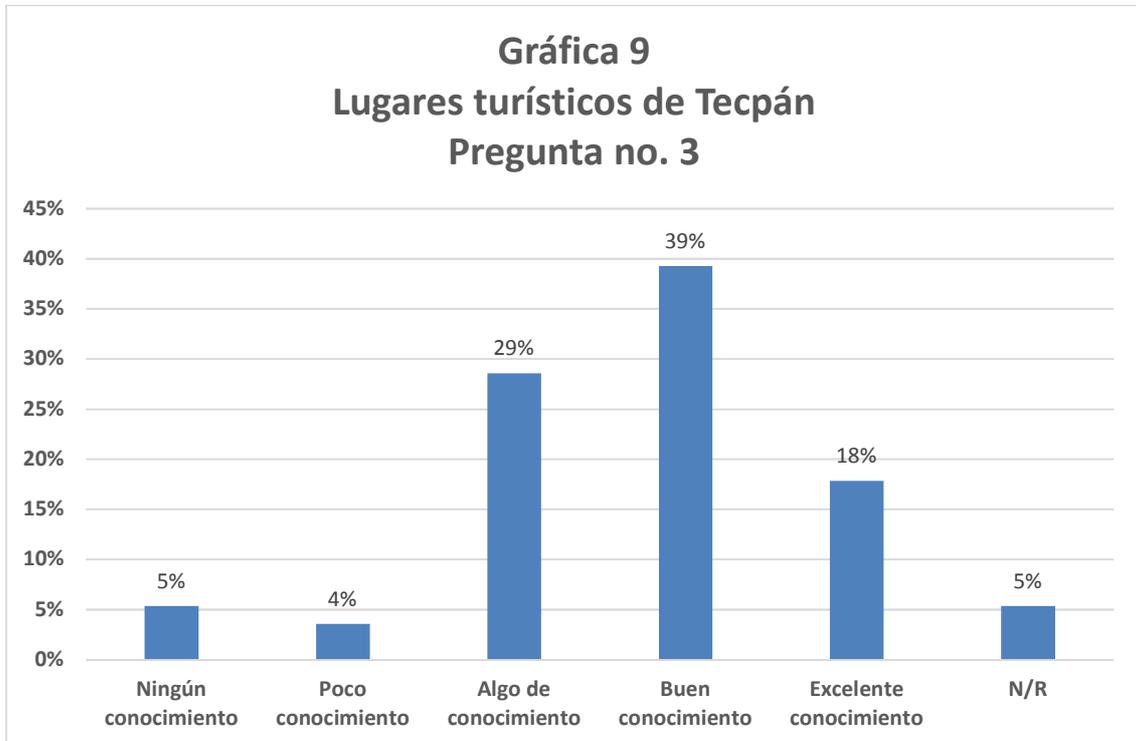
Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Es interesante notar que para un acumulado del 75% el conocimiento sobre los servicios adicionales que presta el restaurante es un factor que representa una oportunidad de mejora, mientras solamente para un 18% es una fortaleza en este momento.

Indicador: Conocimiento

Sub indicador: Región y cultura (lugares turísticos de Tecpán)



Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Con respecto al conocimiento que consideran poseer los meseros en este momento sobre los lugares turísticos de Tecpán para recomendarle su visita a los comensales, para la mayoría, con un acumulado del 68% , este factor representa una oportunidad de mejora, mientras solamente para un 18% es actualmente una fortaleza.

Indicador: Conocimiento

Sub indicador: Producto (platos y especialidades)



Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Para la mayoría de meseros encuestados el conocimiento sobre los platillos tradicionales y especialidades del restaurante en que laboran representa una oportunidad de mejora con un acumulado del 57% (46% buen conocimiento y 11% algo de conocimiento), mientras para el 36% este conocimiento es en este momento una fortaleza.

Indicador: Conocimiento

Sub indicador: Producto (ingredientes y preparación)



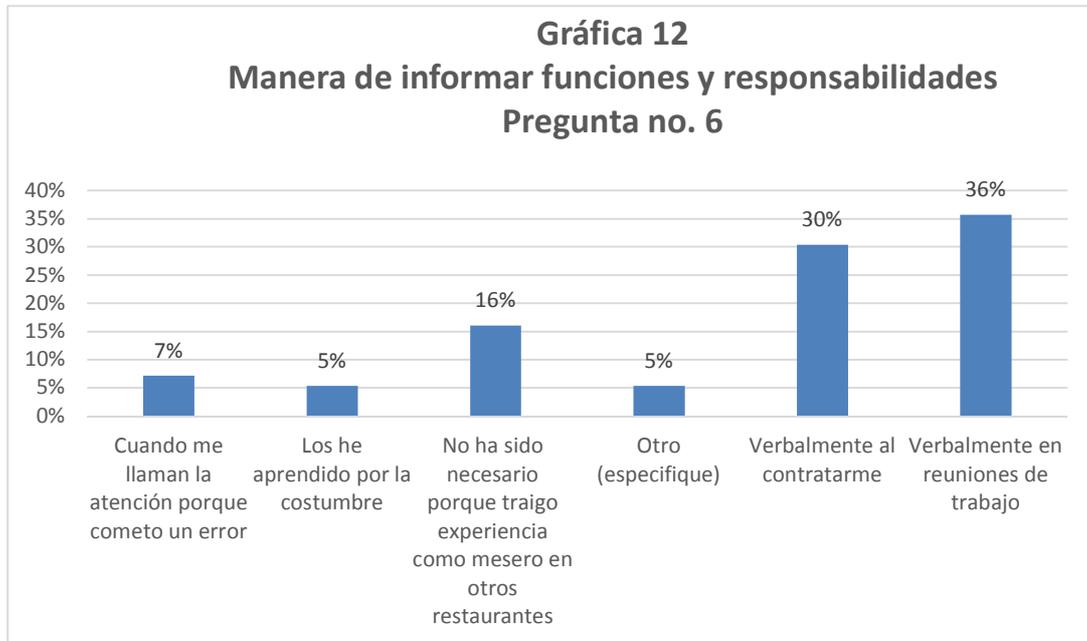
Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Es interesante notar que solamente para el 20% existe excelente conocimiento sobre los ingredientes y la preparación básica de los platillos, mientras para la mayoría, con un 62% acumulado, este elemento refleja una oportunidad de mejora (34% buen conocimiento y 28% algo de conocimiento) y para un 18% una necesidad evidente de capacitación.

Indicador: Conocimiento

Sub indicador: Empresa (perfil puesto de mesero)



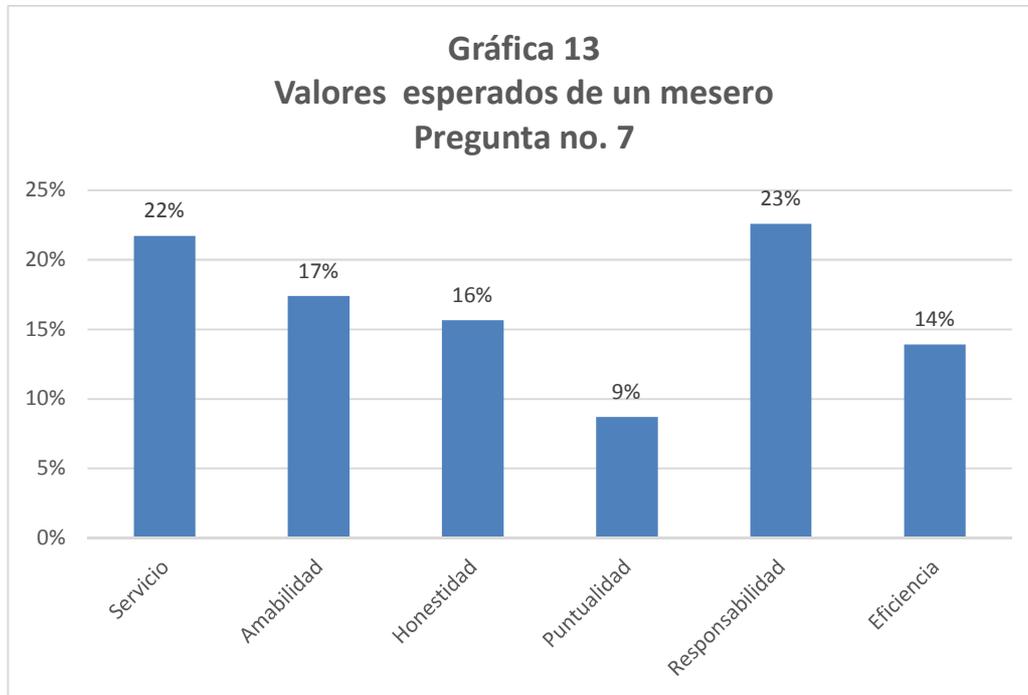
Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Es interesante notar que de acuerdo con la opinión de los meseros, sus funciones y responsabilidades en el puesto les han sido dadas a conocer de manera verbal en diferentes momentos, para el 36% verbalmente en reuniones de trabajo; para el 30%, verbalmente al momento de contratarlos y para un 7% verbalmente al llamarles la atención porque cometen un error, lo que representa un acumulado del 73%. Por otra parte, a un 16% no les han dado a conocer esta información de ninguna manera pues no se ha considerado necesario por la experiencia previa que han acumulado como meseros en otros restaurantes. Adicionalmente es interesante destacar que un 5% de los meseros recibió esta importante información solamente por observación, pues indicaron haberla obtenido con base en la costumbre. Es muy importante mencionar que, a pesar que las respuestas en el cuestionario incluían la opción “por escrito”, ningún sujeto la eligió, lo que sugiere que ningún restaurante cuenta con descriptor y especificación de puesto de mesero.

Indicador: Conocimiento

Sub indicador: Empresa (valores)



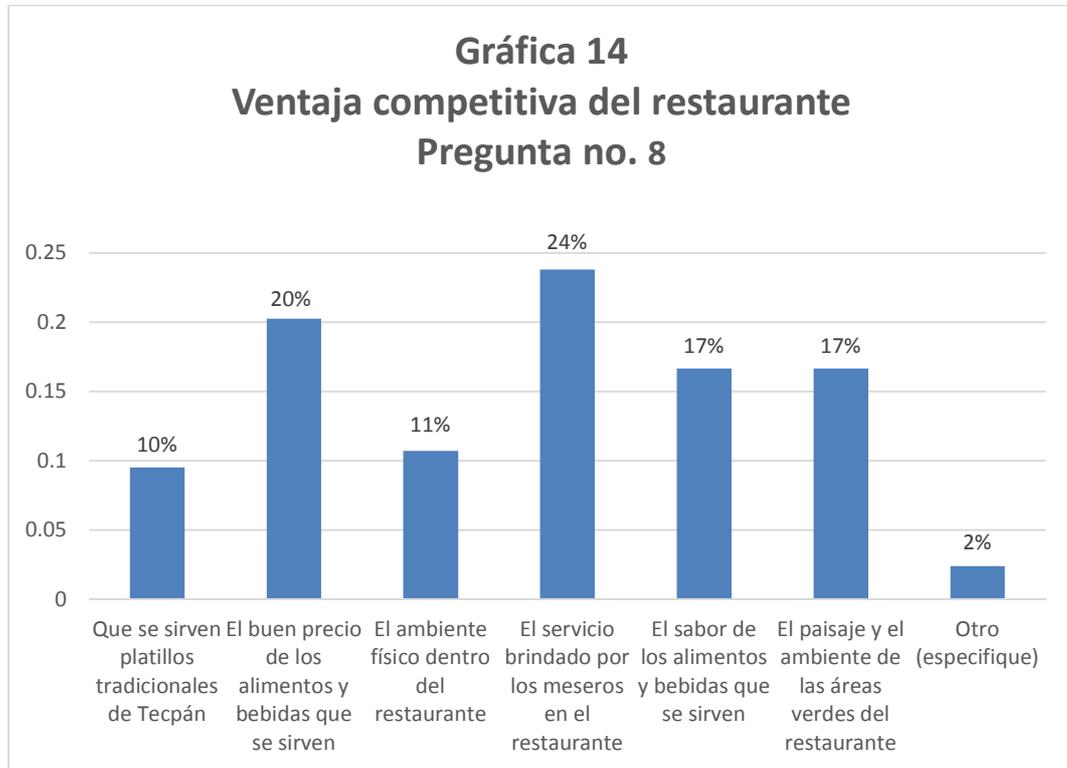
Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Las respuestas indicadas desde el punto de vista de los sujetos muestran que dentro de los valores más importantes que debe poseer una persona para desempeñar el puesto de mesero destacan en su orden, las siguientes: responsabilidad en un 23%, servicio en un 22% y para un 17% amabilidad. Vale la pena mencionar que solamente un 9% de las respuestas se centraron en el valor de la puntualidad.

Indicador: Conocimiento

Sub indicador: Empresa (ventaja competitiva)



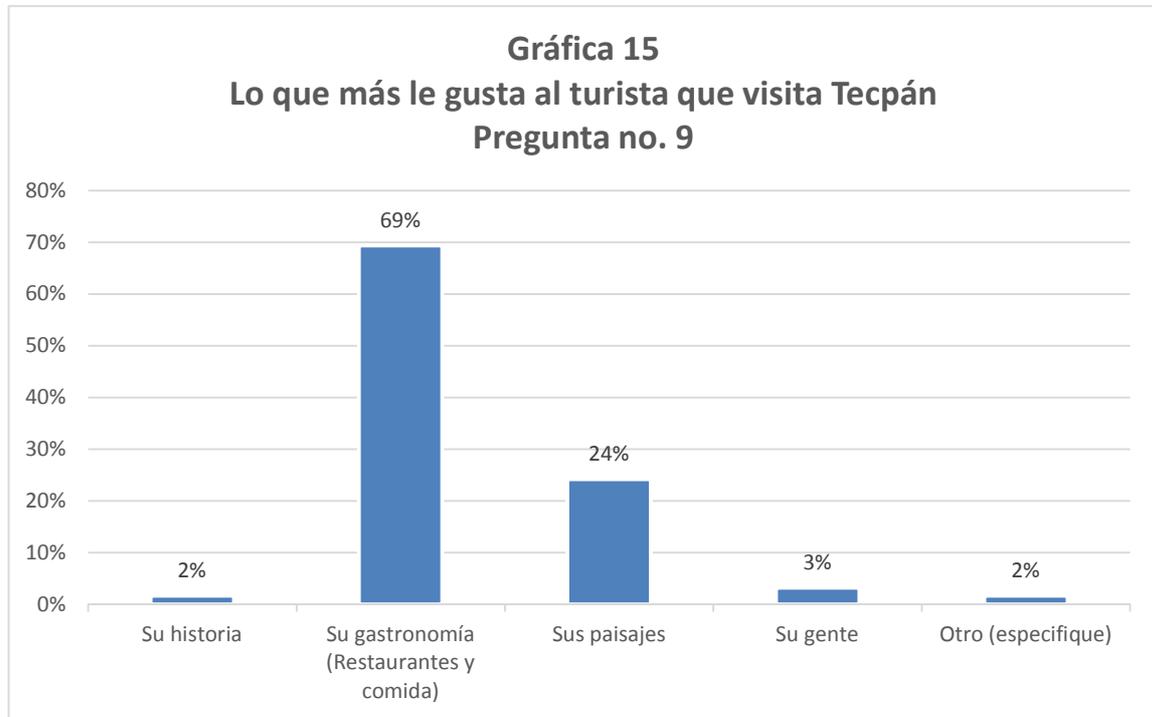
Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

El 24% de las respuestas obtenidas reflejó que la principal ventaja competitiva del restaurante y por la cual éste se destaca dentro de otros en la región, en opinión de los sujetos, es el servicio brindado por el mesero, seguido por el buen precio de los alimentos y bebidas que se sirven con un 20%, y un 17% por el paisaje y ambiente de las áreas exteriores del restaurante.

Indicador: Conocimiento

Sub indicador: Región y cultura (atractivo turístico de Tecpán)



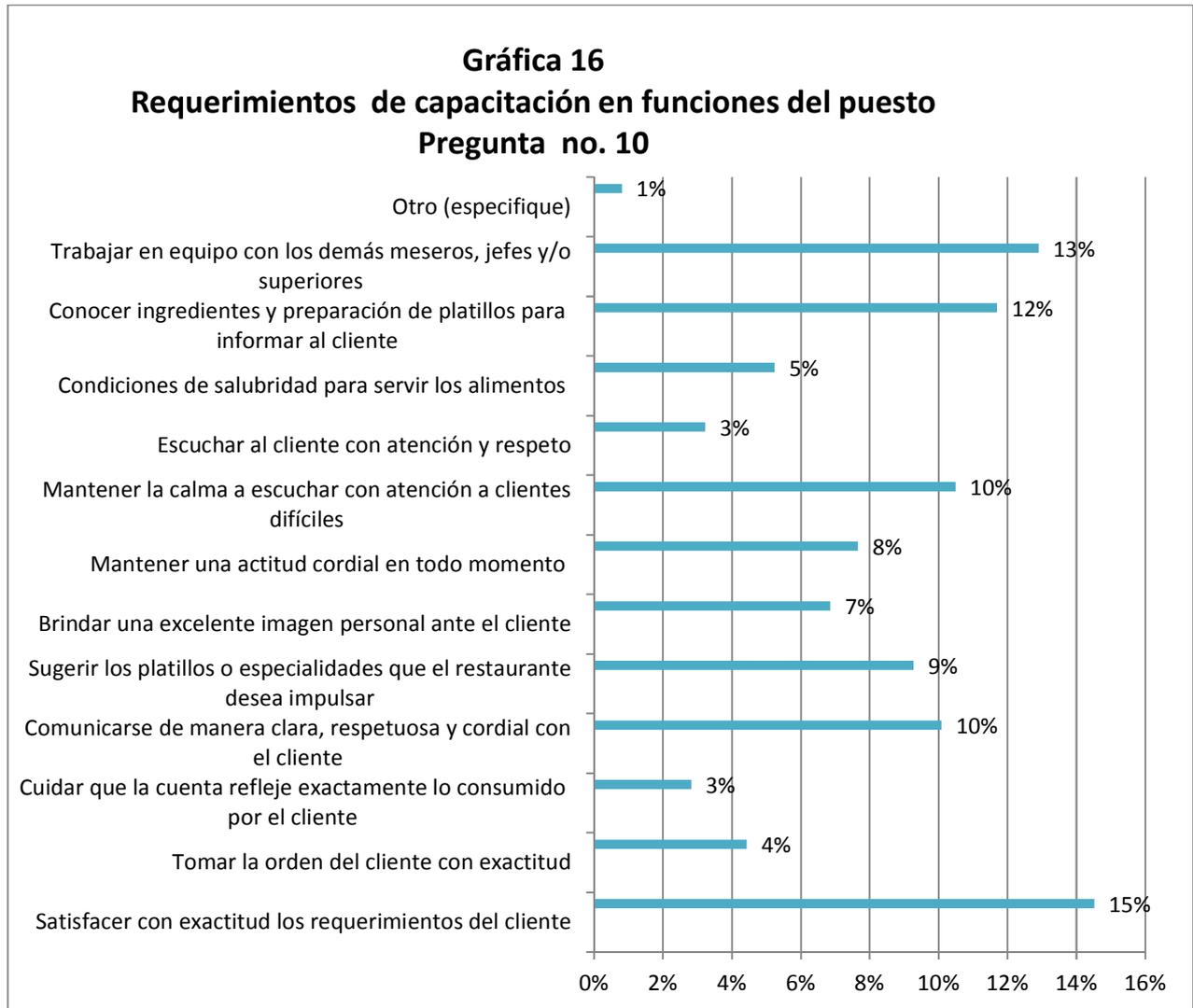
Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Tal y como muestra la gráfica, el 69% de las respuestas reflejaron que en opinión de los meseros, lo que más le gusta al turista que visita Tecpán es su gastronomía, mientras que sus paisajes fueron elegidos en un 24% de las respuestas.

Indicador: antecedentes de la capacitación

Sub indicador: Expectativa de la capacitación (temas o áreas de interés)



Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Al ser cuestionados sobre las funciones del puesto de mesero en las que requeriría o les gustaría recibir capacitación en este momento, los sujetos determinaron por sus respuestas que los principales cinco temas o carencias de conocimientos son en su orden, los siguientes: en un primer lugar con un 15% cómo satisfacer con exactitud los requerimientos del cliente; con un 13% trabajo en equipo y en un tercer lugar con el 12% conocimiento de ingredientes y preparación básica de platillos; con un 10% cómo mantener la calma ante clientes difíciles y en un 10% comunicación.

Indicador: Habilidades

Sub indicador: Servicio al cliente (exactitud de platillos y bebidas)



Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

El resultado refleja que, en opinión de los meseros, éstos sirven siempre con exactitud los platillos y bebidas, criterio expresado por un 46%, mientras que para un acumulado del 54% este elementos representa una oportunidad de mejora (50% casi siempre y el 4% casi nunca).

Indicador: Habilidades

Sub indicador: servicio al cliente (Prontitud)



Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Los resultados indican que un 62% de los meseros considera que siempre atienden con prontitud a los clientes, lo cual representa una fortaleza, mientras para un acumulado del 34% esto representa una oportunidad de mejora (30% casi siempre y 4% a veces).

Indicador: Habilidades

Sub indicador: Servicio al cliente (flexibilidad)



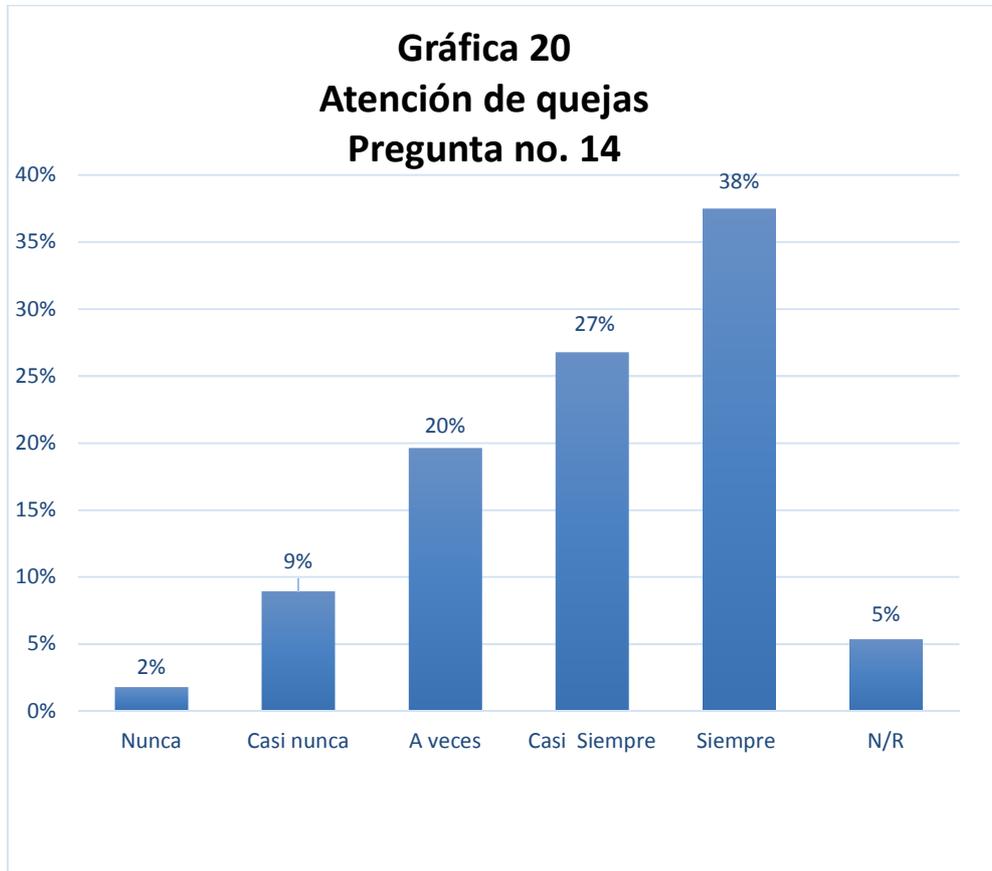
Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

El 62% de los meseros indicaron que siempre pueden tomar decisiones de variaciones menores en el menú, cuando el cliente así lo solicita, reflejando esto una fortaleza, mientras que un acumulado del 34% puede tomar este tipo de decisiones con menor frecuencia.

Indicador: Habilidades

Sub indicador: Servicio al cliente (atención de quejas)



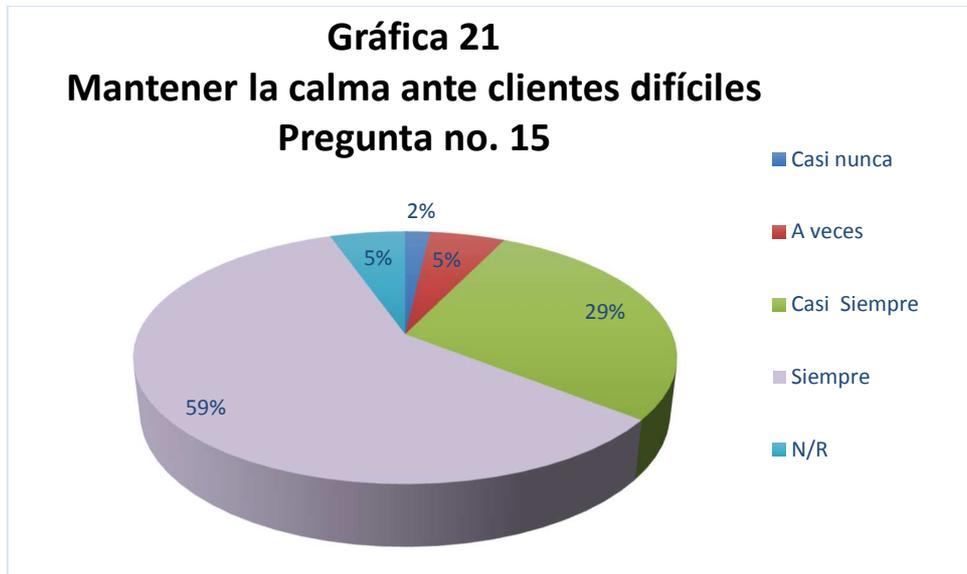
Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Tal y como indica la gráfica el 38% de los meseros indicó que siempre sabe cómo comportarse ante un cliente que presenta una queja, lo que implica una fortaleza, mientras para un porcentaje mayor (acumulado del 47%), este factor representa una oportunidad de mejora.

Indicador: Habilidades

Sub indicador: Servicio al cliente (manejo de clientes difíciles)



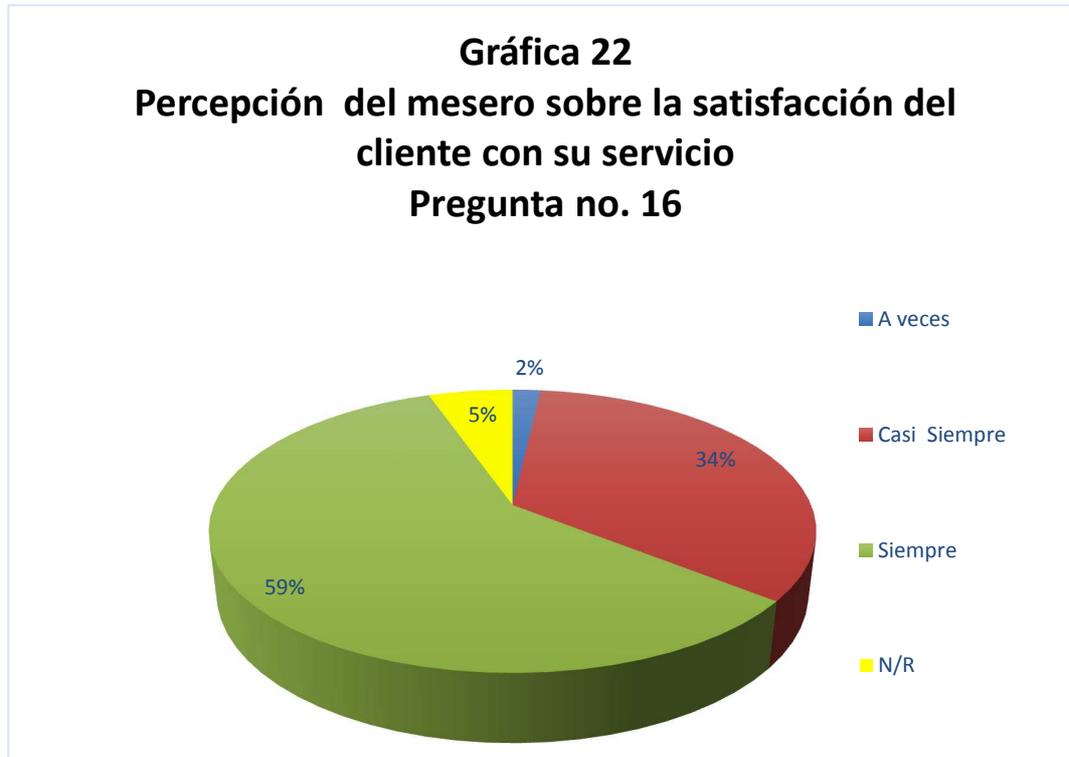
Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

En opinión de la mayoría de meseros, con un 59%, éstos siempre mantienen la calma ante clientes difíciles que les faltan al respecto, representando esto una fortaleza, mientras solamente para un acumulado del 34% esto se considera una oportunidad de mejora.

Indicador: Habilidad

Sub indicador: Servicio al cliente (calidad en el servicio)



Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Como se puede apreciar en la gráfica, en opinión de la mayoría de meseros, con un 59%, el cliente queda siempre satisfecho con el servicio que le ha brindado, lo que representa una fortaleza; sin embargo, para un acumulado del 36%, este factor representa una oportunidad de mejora.

Indicador: Habilidades

Sub indicador: Comunicación (postura)



Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Como se puede observar, para la mayoría de meseros con un 52%, éstos siempre muestran una postura corporal adecuada que denota atención y apertura ante el cliente, mientras solamente para un acumulado del 37% este factor representa una oportunidad de mejora.

Indicador: Habilidad

Sub indicador: Comunicación (escucha activa)



Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

En opinión de la mayoría de meseros, con un 66%, éstos siempre escuchan al cliente con atención, sin prisa y sin interrumpirle al momento de tomar la comanda, lo que representa una fortaleza; para un acumulado del 30% este elemento se considera una oportunidad de mejora.

Indicador: Habilidades

Sub indicador: Comunicación (contacto visual)



Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

La gráfica muestra que según el criterio de la mayoría de meseros, con un 57% , éstos siempre mantienen contacto visual con el comensal al momento de servir la mesa, lo cual representa una fortaleza; para un acumulado del 37% esto representa una oportunidad de mejora (23% casi siempre y 14% a veces).

Indicador: Habilidades

Sub indicador: Servicio al cliente (calidad en el servicio)



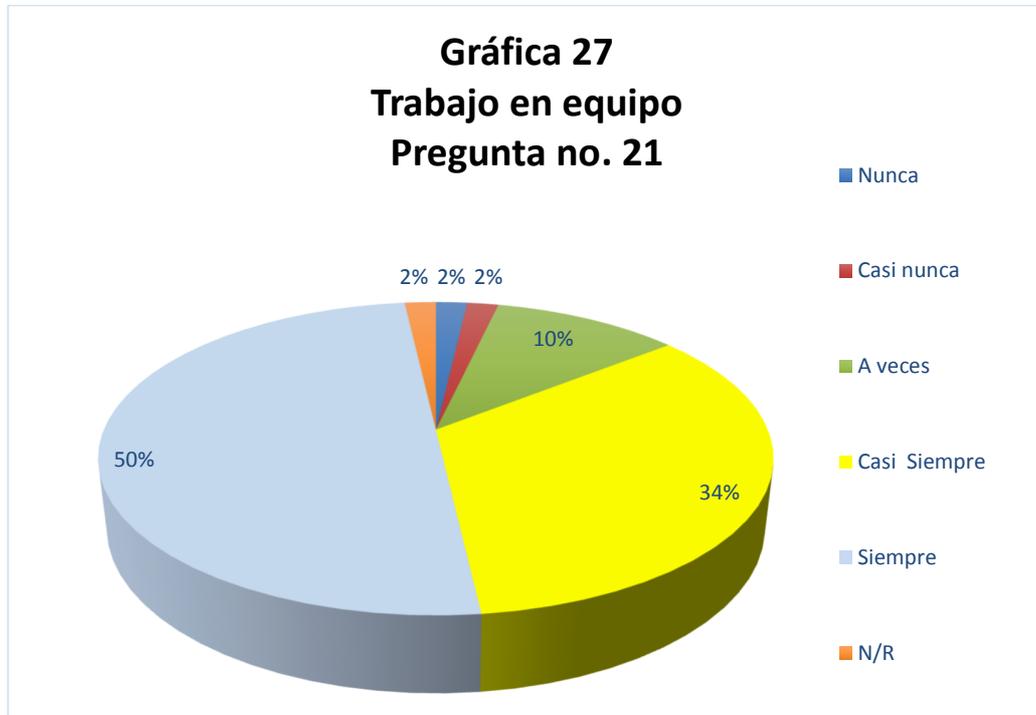
Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Tal y como muestra la gráfica, en opinión de la mitad de meseros (50%), siempre están atentos a las necesidades del cliente lo que se considera una fortaleza, mientras para un acumulado del 45% esto representa una oportunidad de mejora.

Indicador: Habilidades

Sub indicador: Trabajo en equipo (colaboración entre meseros)



Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Tal y como indica la gráfica, la mitad de los meseros consideró que siempre existe colaboración entre meseros lo que implica una fortaleza; sin embargo, para un acumulado del 44% esto constituye una oportunidad de mejora (34% casi siempre y 10% a veces).

Indicador: Habilidad

Sub indicador: Trabajo en equipo (relación con jefes)



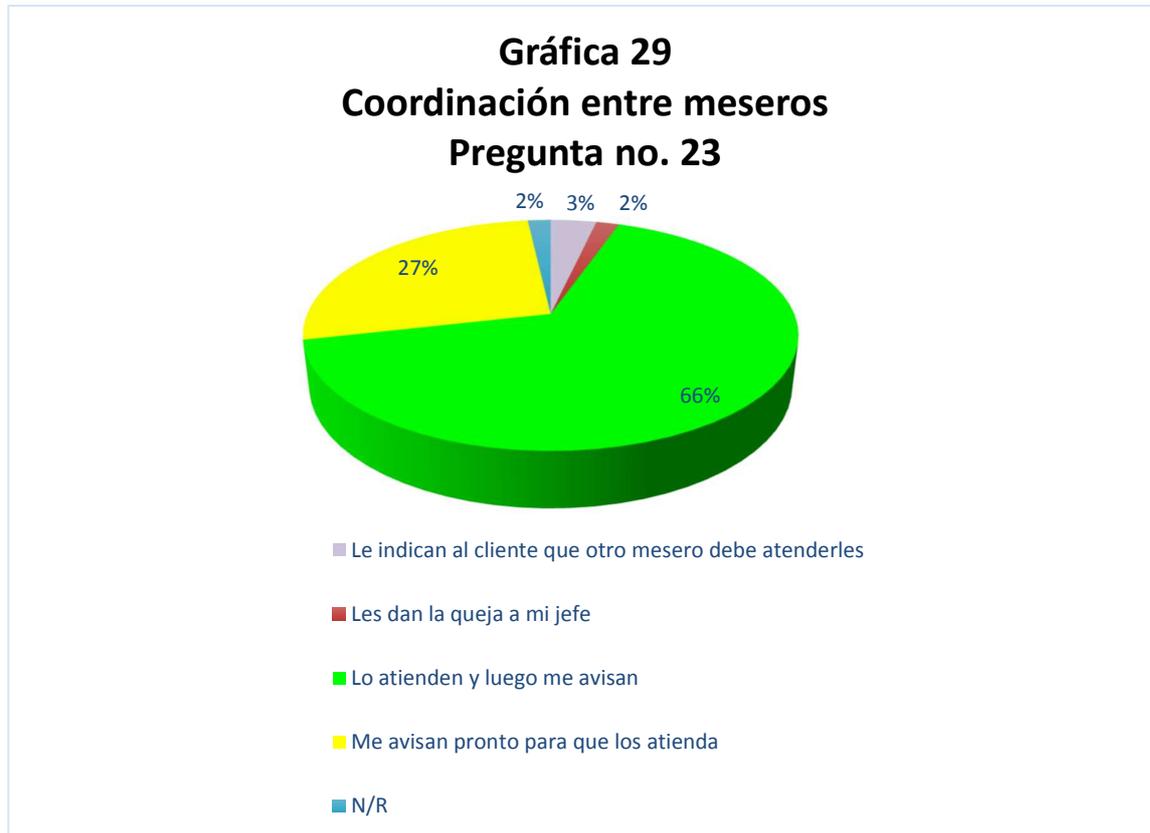
Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Es interesante notar que para exactamente la misma cantidad de meseros, la relación con los jefes inmediatos representa una fortaleza (46%) y una oportunidad de mejora (acumulado del 46%), por lo que se considera un factor con potencial de convertirse fácilmente en fortaleza o en debilidad y por tanto, necesario en capacitación.

Indicador: Habilidades

Sub indicador: Trabajo en equipo (coordinación entre meseros)



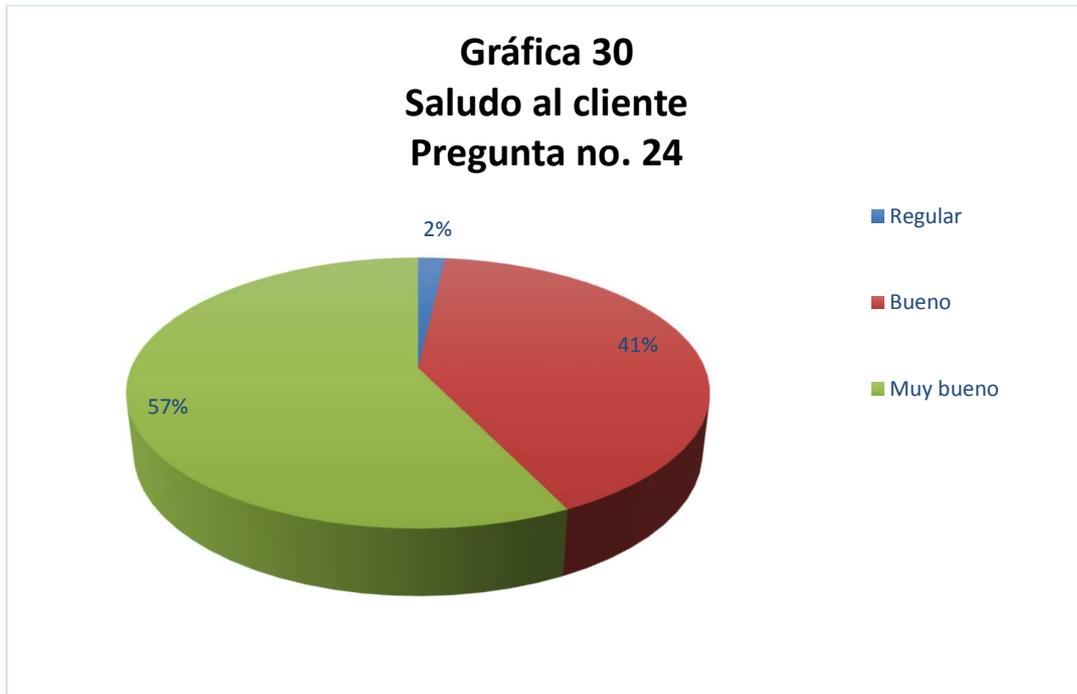
Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Para la mayoría de meseros, con un 66% de los meseros, existe coordinación y colaboración entre compañeros, pues indicaron que al notar que en una mesa asignada a otro mesero, hay necesidades del cliente que no están siendo atendidas, lo primero que hacen es atender al cliente para solventar su requerimiento y luego avisan al compañero que tiene a cargo esa mesa para que esté más atento, mientras un 27% respondió indicando que avisan de inmediato a su compañero encargado de atender la mesa.

Indicador: Actitudes

Sub indicador: Empatía (saludo cordial)



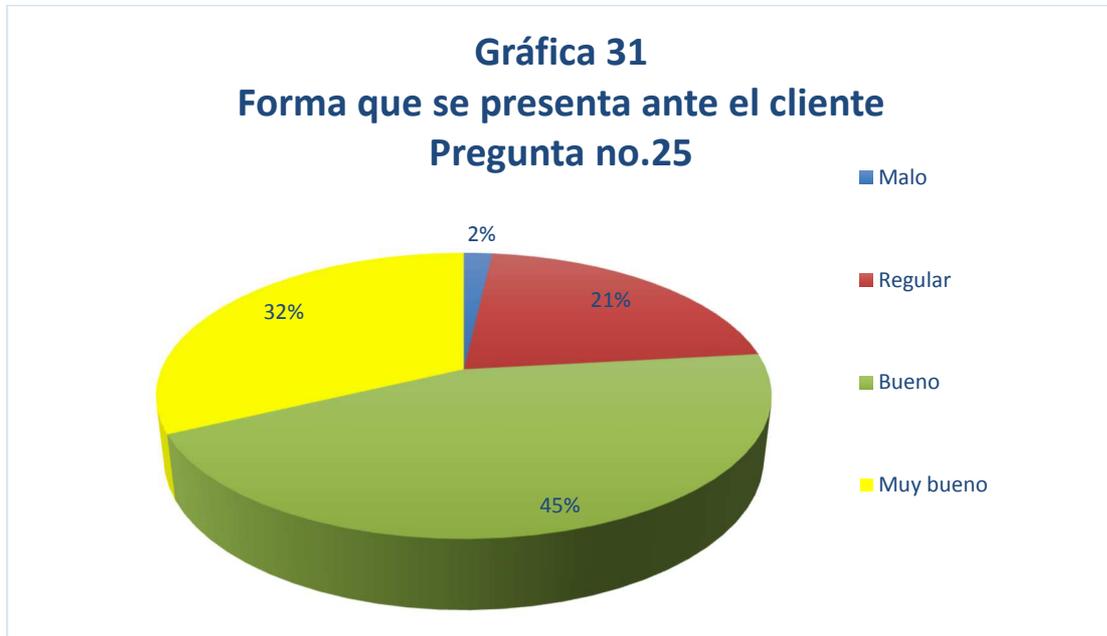
Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Las encuestas reflejan que la mayoría de meseros, con un 57%, consideran que brindan un saludo cordial a los clientes al momento de recibirles en el restaurante o mesa, lo cual refleja una fortaleza; mientras que para un acumulado del 43% este elemento representa una oportunidad de mejora (41% bueno y 2% regular)

Indicador: Actitudes

Sub indicador: Empatía (saludo)



Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

La gráfica indica que, de acuerdo a la opinión de la mayoría de los meseros, con un 66% la forma en que se presentan ante el cliente dándole a conocer su nombre y la manera en que le estará sirviendo representa al momento de atenderles en la mesa una oportunidad de mejora, mientras solamente para un 32% esto representa una fortaleza.

Indicador: Actitudes

Sub indicador: Empatía (amabilidad)



Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

La gráfica indica que de acuerdo al criterio de la mayoría de meseros con un 55%, éstos demuestran amabilidad durante el servicio brindado a los comensales, lo cual refleja una fortaleza; en tanto para un acumulado del 45% esto representa una oportunidad de mejora (41% bueno y 4% regular).

Indicador: Actitudes

Sub indicador: Empatía (respeto)



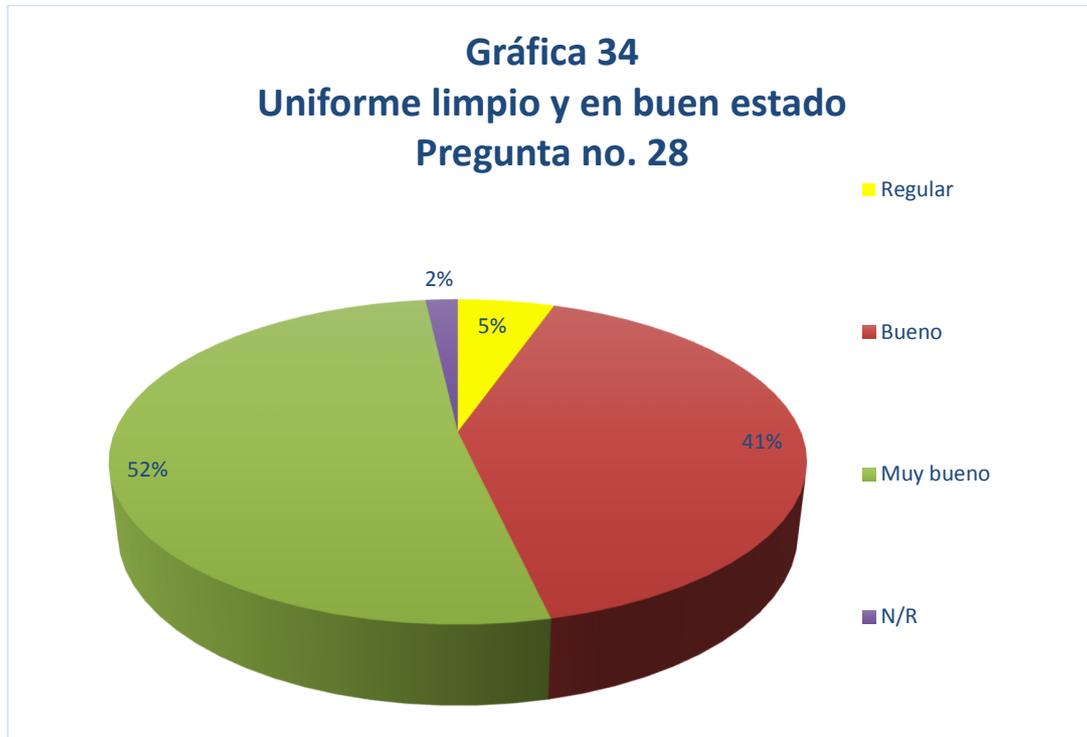
Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Atendiendo al criterio de la mayoría de los meseros, con un 64%, la actitud de respeto que muestran a los clientes es una fortaleza; sin embargo, para un acumulado del 34% es una oportunidad de mejora (32% Bueno y 2% regular).

Indicador: Actitudes

Sub indicador: Presentación Profesional (uniforme)



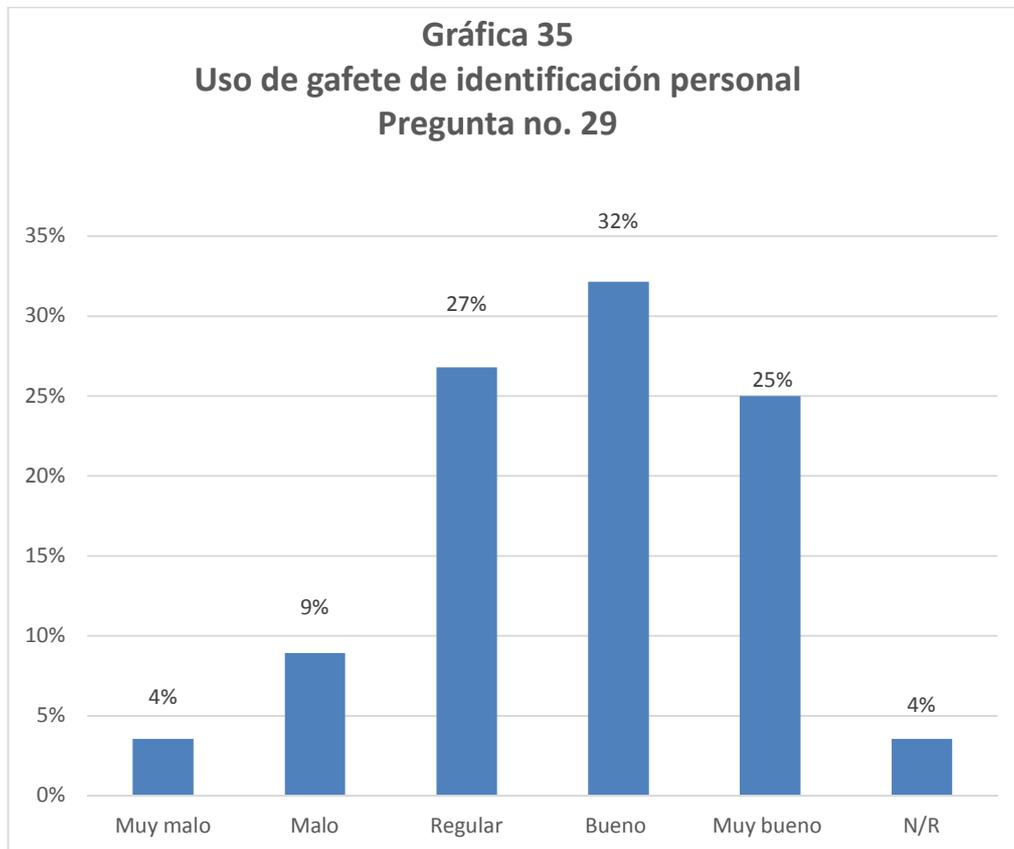
Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Para la mayoría de los meseros, con un 52% el estado y limpieza de su uniforme de trabajo es una fortaleza, mientras para un acumulado del 46% esto representa una oportunidad de mejora (41% bueno y 5% regular).

Indicador: Actitudes

Sub indicador: Presentación Profesional (identificación)



Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Para un acumulado del 59% el uso del gafete de identificación personal en su uniforme de trabajo es una oportunidad de mejora, mientras solamente para un 25% esto representa una fortaleza.

Indicador: Actitudes

Sub indicador: Presentación Profesional (pulcritud y aseo)



Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Mientras para casi la mitad de meseros su aseo personal y pulcritud representa una fortaleza (48%), para la mitad (50%) esto implica una oportunidad de mejora, siendo así un elemento con necesidad de capacitación.

Indicador: Actitudes

Sub indicador: Motivación (gusto por el trabajo)



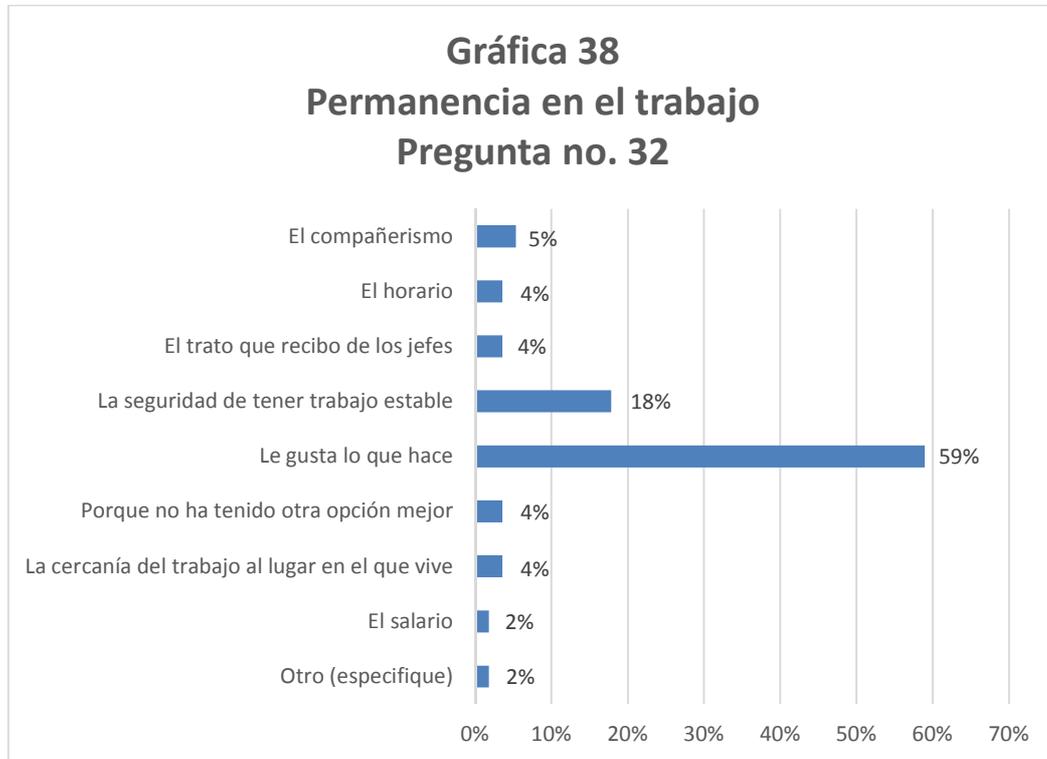
Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Para la mayoría de meseros, con un 59%, su gusto por realizar las actividades de su puesto de trabajo es una fortaleza, mientras para un acumulado del 39% esto representa una oportunidad de mejora (30% bueno y 9% regular).

Indicador: Actitudes

Sub indicador: Motivación (identificación con la empresa)



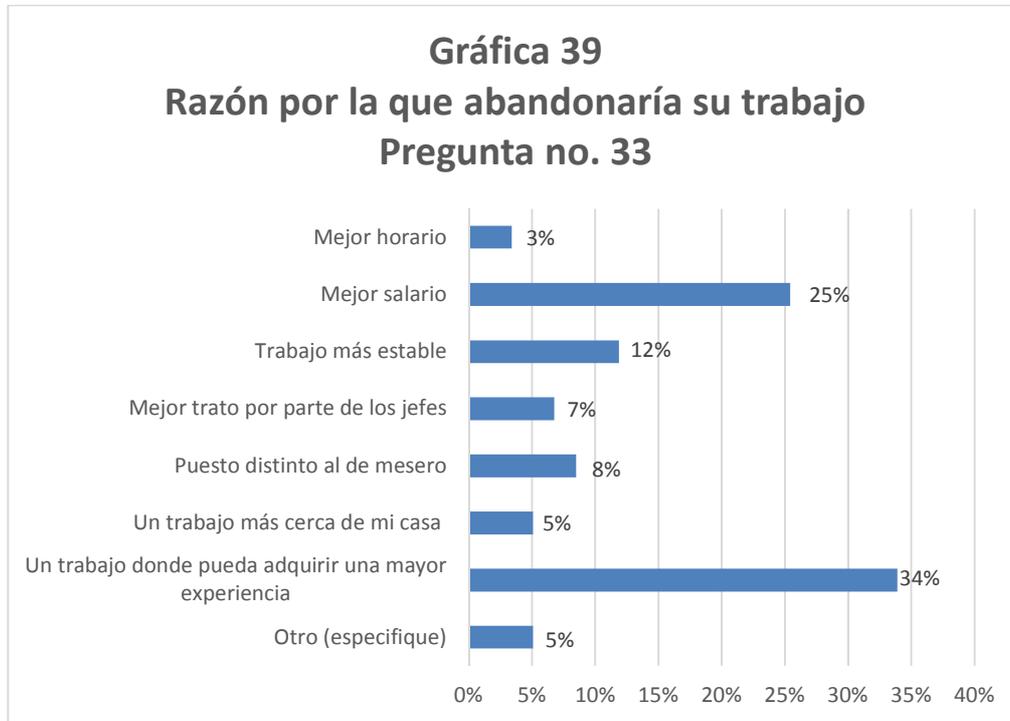
Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Tal y como indica la gráfica la mayoría de meseros, con un 59%, permanece en el trabajo porque le gusta lo que hace, mientras que para el 18% su principal motivación es la seguridad de tener trabajo estable.

Indicador: Actitudes

Sub indicador: Motivación (identificación con la empresa)



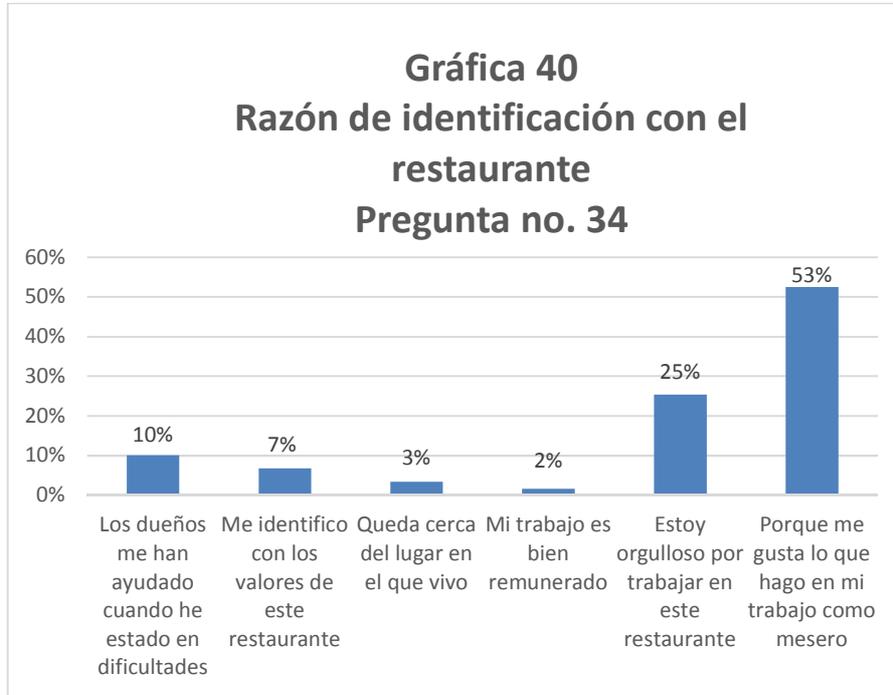
Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Es interesante notar que dentro de las razones por las cuales el mesero abandonaría su trabajo, el 34% respondió que por un trabajo donde pueda adquirir mayor experiencia, el 25% por un mejor salario y el 12% por un trabajo más estable.

Indicador: Actitudes

Sub indicador: Motivación (identificación con la empresa)



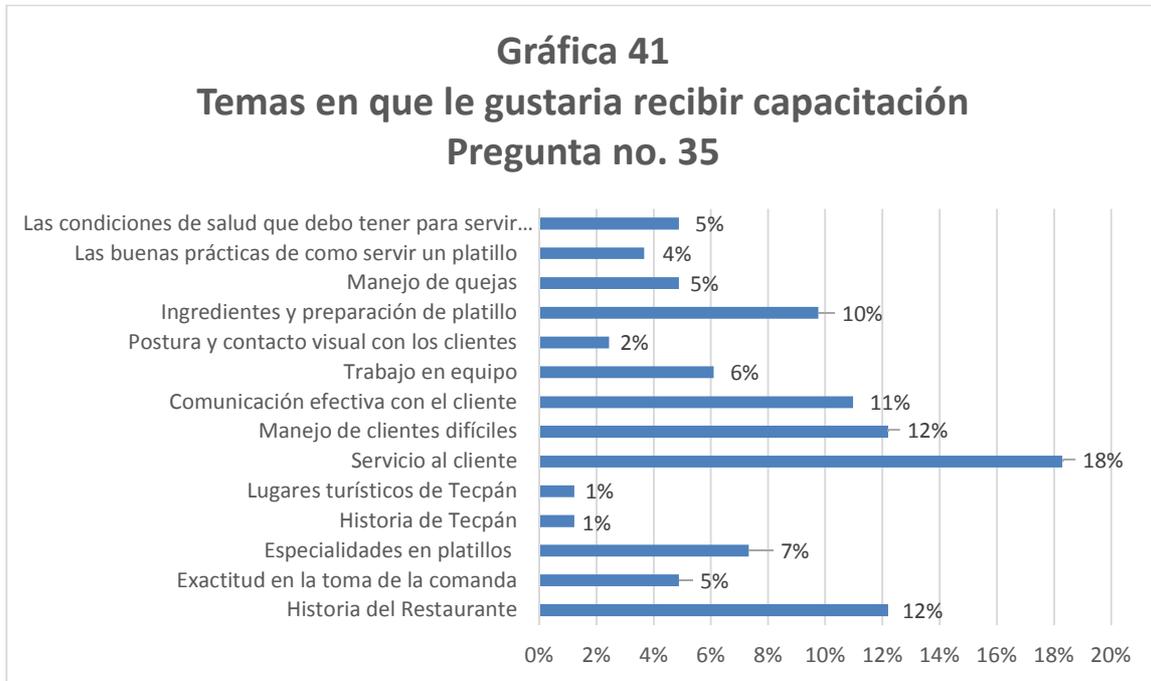
Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

La gráfica indica que la mayoría de meseros, con un 53%, se siente identificado con el restaurante porque le gusta el trabajo que desempeña en su puesto, mientras para un 25% esa razón descansa en el orgullo que siente por trabajar en este restaurante y para un 10% porque los dueños les han brindado apoyo cuando lo han necesitado.

Indicador: Antecedentes de la capacitación

Sub indicador: Expectativas de la capacitación (temas de interés)



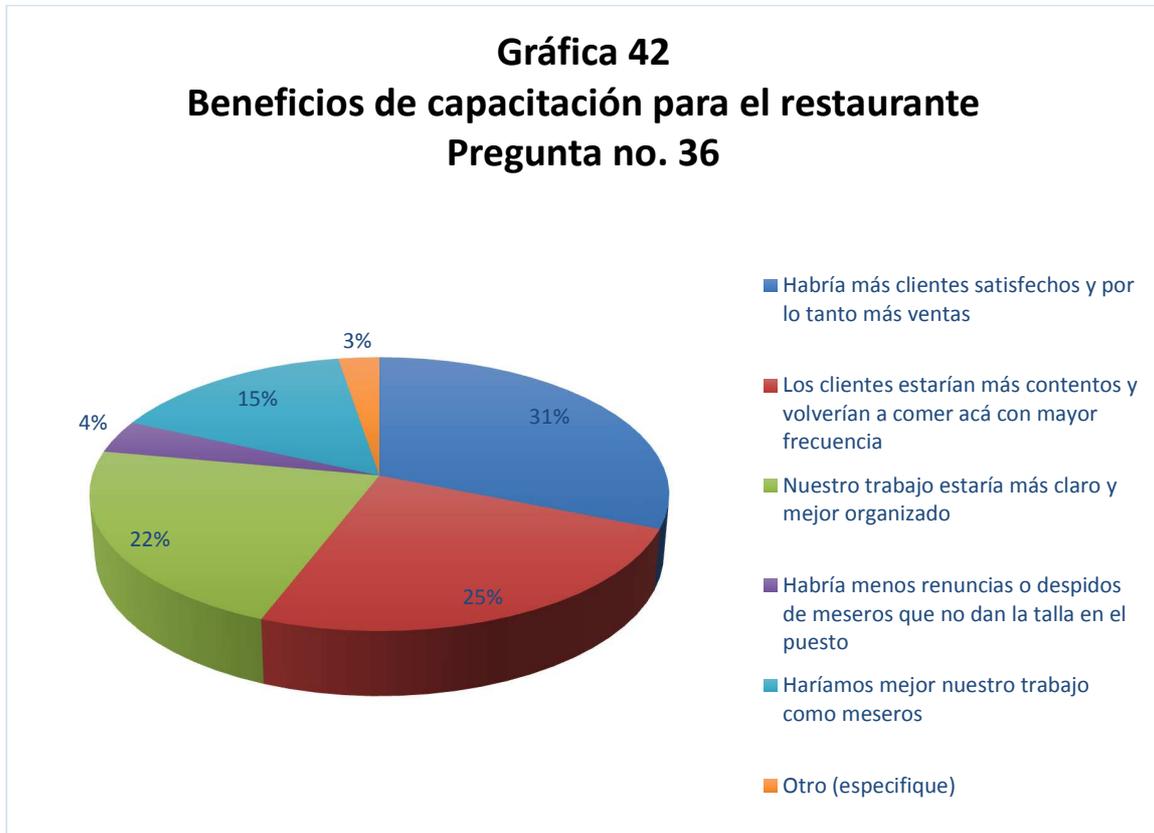
Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Los resultados indicaron, con un 18% que el primer tema de interés para recibir capacitación es servicio al cliente, seguido con un 12% manejo de clientes difíciles; en un tercer tema de interés se encuentra la historia del restaurante con 12%, continuando con comunicación efectiva con el cliente con un 11% y conocimiento de ingredientes y preparación de platillos con un 10%.

Indicador: Antecedentes de la capacitación

Sub indicador: Beneficios de la capacitación (beneficios para la empresa)



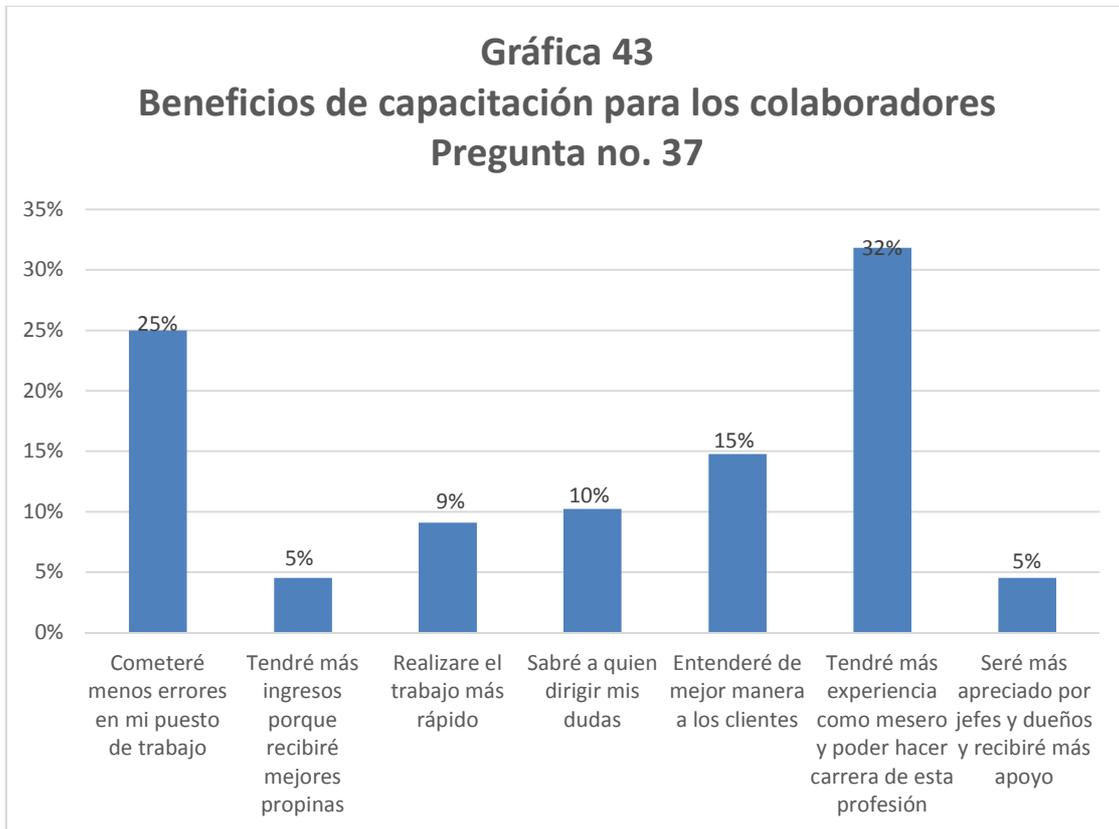
Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

De acuerdo a los datos reflejados el 31% de meseros considera que al existir capacitación se obtendría como beneficio para el restaurante que habría más clientes satisfechos y por lo tanto más ventas, seguido con un 25% que opinó que los clientes estarían más contentos y volverían al restaurante con más frecuencia; en tercer lugar, con un 22% indicaron que su trabajo como meseros estaría más claro y mejor organizado.

Indicador: Antecedentes de la capacitación

Sub indicador: Beneficios de la capacitación (beneficios para el empleado)



Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

La gráfica indica que como beneficios de la capacitación para sí mismos como trabajadores, los meseros consideran en un 32% que adquirirían más experiencia, mientras un 25% indicó que cometerán menos errores en su puesto de trabajo, seguido por un 15% que comentó que entenderán de mejor manera a los clientes; para un 10% la capacitación le permitiría saber a quién dirigir sus dudas, mientras un 9% realizaría más rápido su trabajo.

Indicador: Antecedentes de la capacitación

Sub indicador: Proceso de capacitación (responsable de la capacitación)



Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Los resultados indican atendiendo a la opinión de la mayoría de meseros, con un 52% que los jefes inmediatos son los responsables de brindar la capacitación, mientras para un 16% son los dueños o propietarios del restaurante.

Indicador: Antecedentes de capacitación

Sub indicador: Proceso de capacitación (frecuencia de la capacitación)

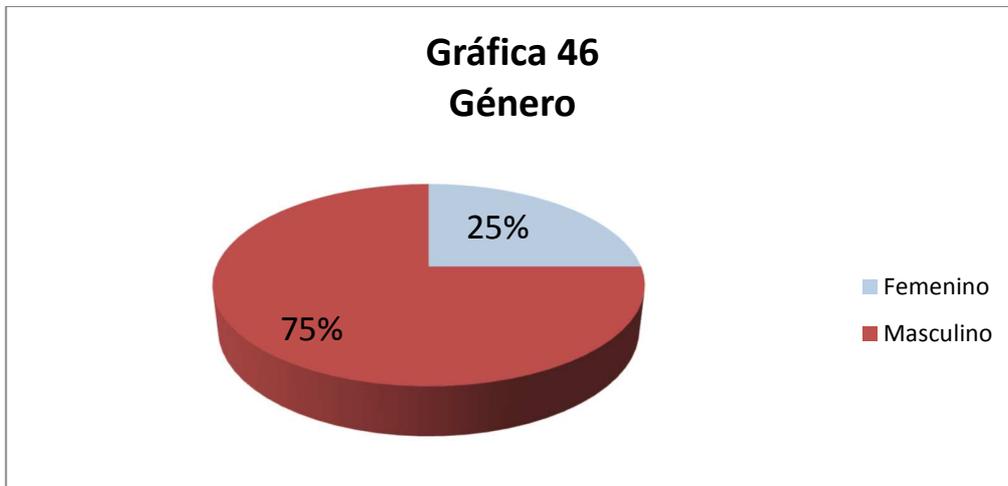


Base: meseros: 56

(Fuente: elaboración propia 2016)

Tal como muestra la gráfica, la mayoría de los meseros indicó, con un 66%, que si han recibido capacitación durante el tiempo en que han trabajado para el restaurante en el cual laboran actualmente, mientras un 34% comentaron lo contrario.

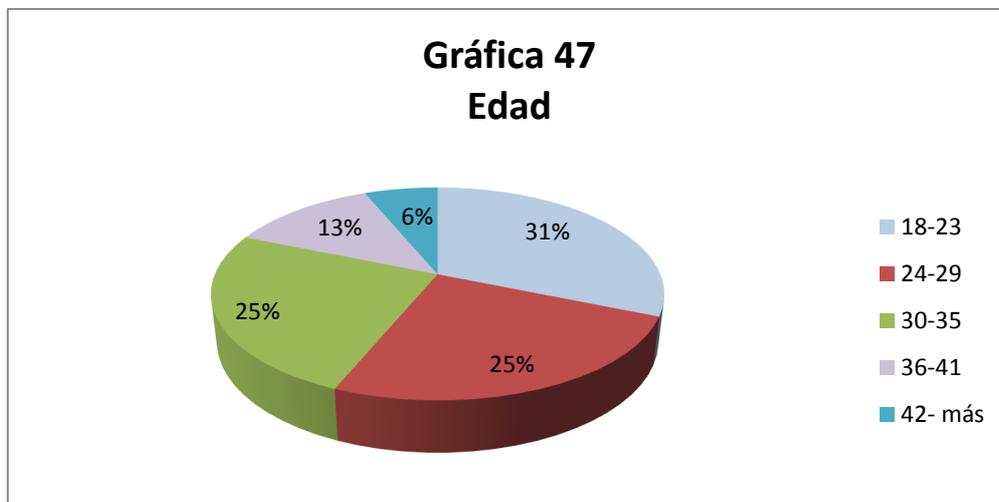
4.1.2 Presentación de Jefes inmediatos



Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

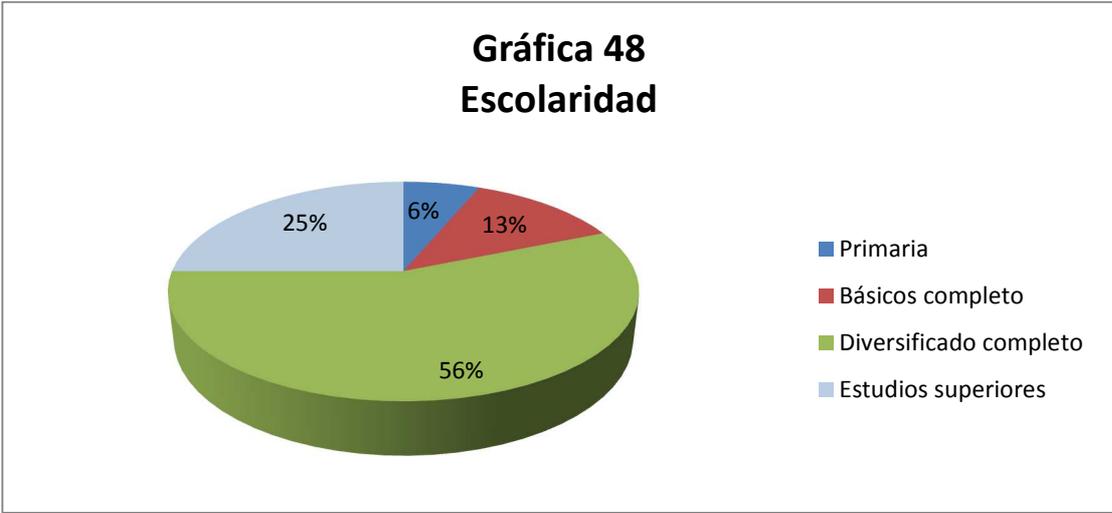
De acuerdo a la gráfica en su mayoría los jefes son de género masculino, mientras las mujeres representaron solamente el 25%.



Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

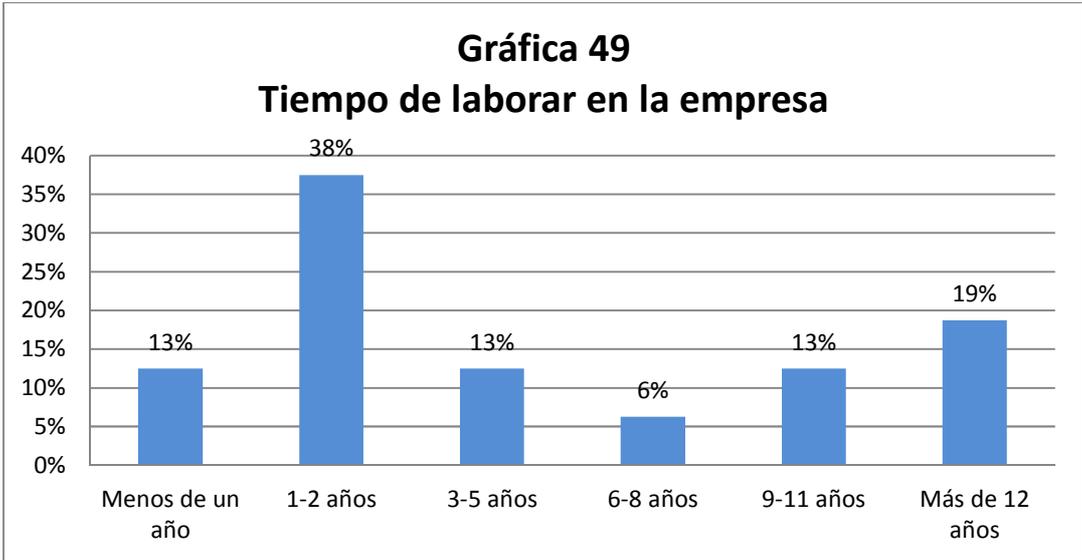
Es interesante notar que la mayoría de jefes son jóvenes con edades comprendidas entre 18 y 29 años para un acumulado del 56%.



Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

Según los datos obtenidos el 56% cuentan con diversificado completo, seguido de un 25% de personas que han cursado estudios superiores.

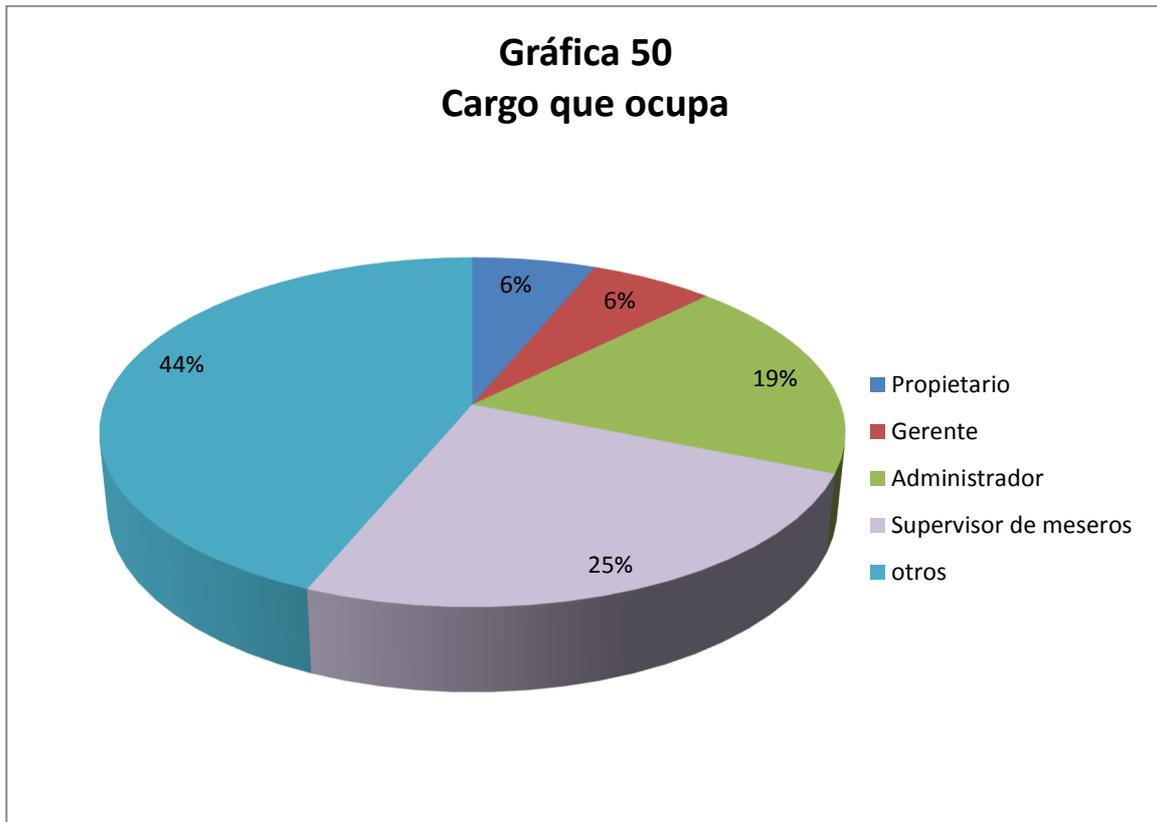


Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

La gráfica muestra que el 38% de los jefes tienen entre uno a dos años de laborar dentro del restaurante mientras un 19% es representado por los que tienen más de 12 años de laborar en el restaurante.

Gráfica 50
Cargo que ocupa



Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

Vale la pena mencionar que mientras un 56% acumulado de jefes de meseros tienen claro el nombre del cargo que ocupan (25% supervisores, 19% administradores, 6% gerentes y 6% propietarios), el restante 44% no sabe con exactitud qué cargo ocupa, aunque reconocen que dentro de sus funciones está ser jefe de meseros, lo que sugiere que existe poca claridad en estructura y funciones dentro de los restaurantes objeto de estudio

Indicador: Conocimiento

Sub indicador: Empresa (historia del restaurante)



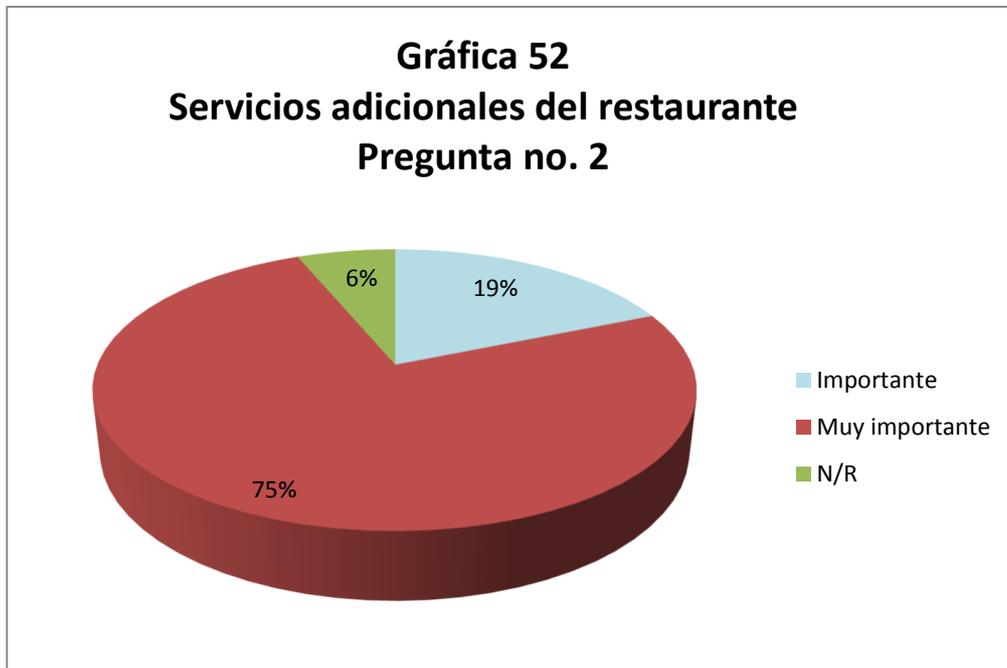
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

En opinión de la mayoría de los jefes inmediatos, con un 88% el que los meseros conozcan la historia del restaurante es muy importante, para un 6% es importante y para el otro 6% poco importante.

Indicador: Conocimiento

Sub indicador: Empresa (servicios adicionales del restaurante)



Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

En este caso para un 75% de los jefes inmediatos el que el mesero conozca sobre los servicios adicionales del restaurante es muy importante, para el 19% es importante que los meseros tengan conocimiento de los servicios adicionales.

Indicador: Conocimiento

Sub indicador: Empresa (perfil de puesto de mesero)



Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

Tal como indican los jefes inmediatos los elementos más importantes a tomar en cuenta para la elección de los meseros es en primer lugar para un 45% de los sujetos la experiencia previa como mesero, mientras para un 24% el elemento más importante es que el mesero posea estudios de primaria completa y para la minoría del 14% lo más importante es que el mesero viva en áreas cercanas. Es interesante notar que solamente un 10% de los jefes inmediatos consideran que uno de los elementos más importantes es que sea mayor de edad.

Indicador: Conocimiento

Sub indicador: Empresa (perfil del puesto de mesero)



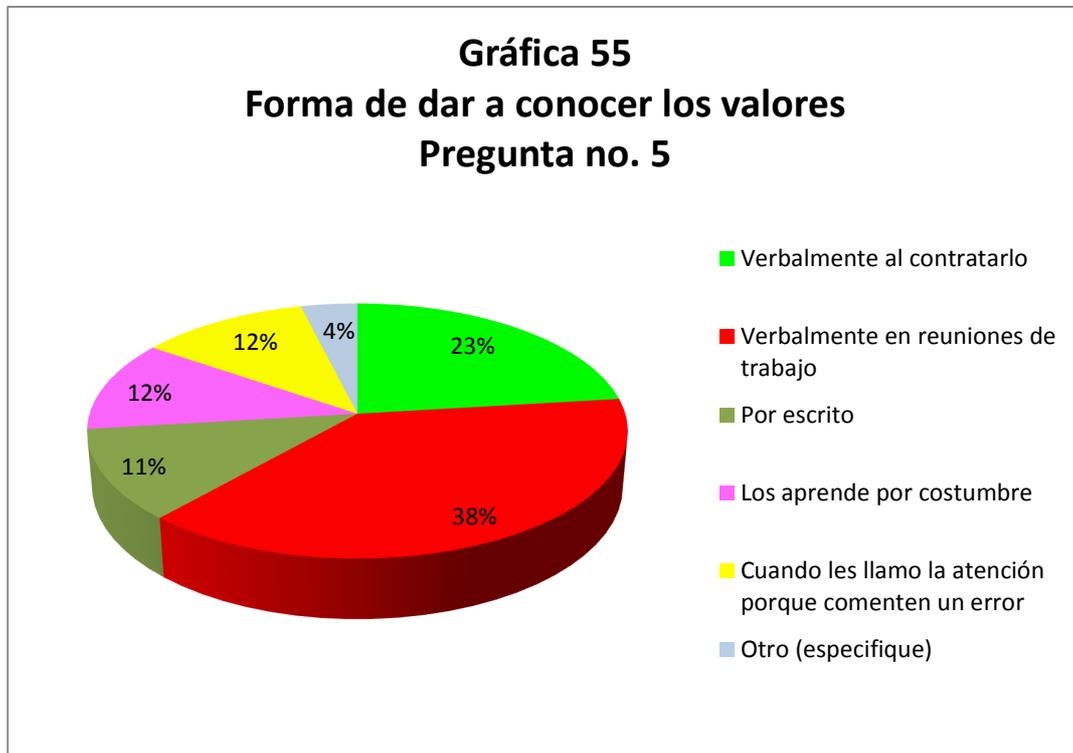
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

Para un acumulado 75% se considera que los meseros poseen menos de 6 años de experiencia en el puesto.

Indicador: Conocimiento

Sub indicador: Empresa (valores de la empresa)



Base: Jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

A un acumulado del 73% le han dado a conocer los valores de manera verbal en diferentes momentos (38% verbalmente en reuniones de trabajo, 23% verbalmente al contratarlos y 12% cuando les llaman la atención porque cometen un error). Por otra parte para un 12% los aprende por costumbre, vale la pena mencionar que solo el 11% indicó que los ha dado a conocer por escrito.

Indicador: Conocimiento

Sub indicador: Empresa (valores)



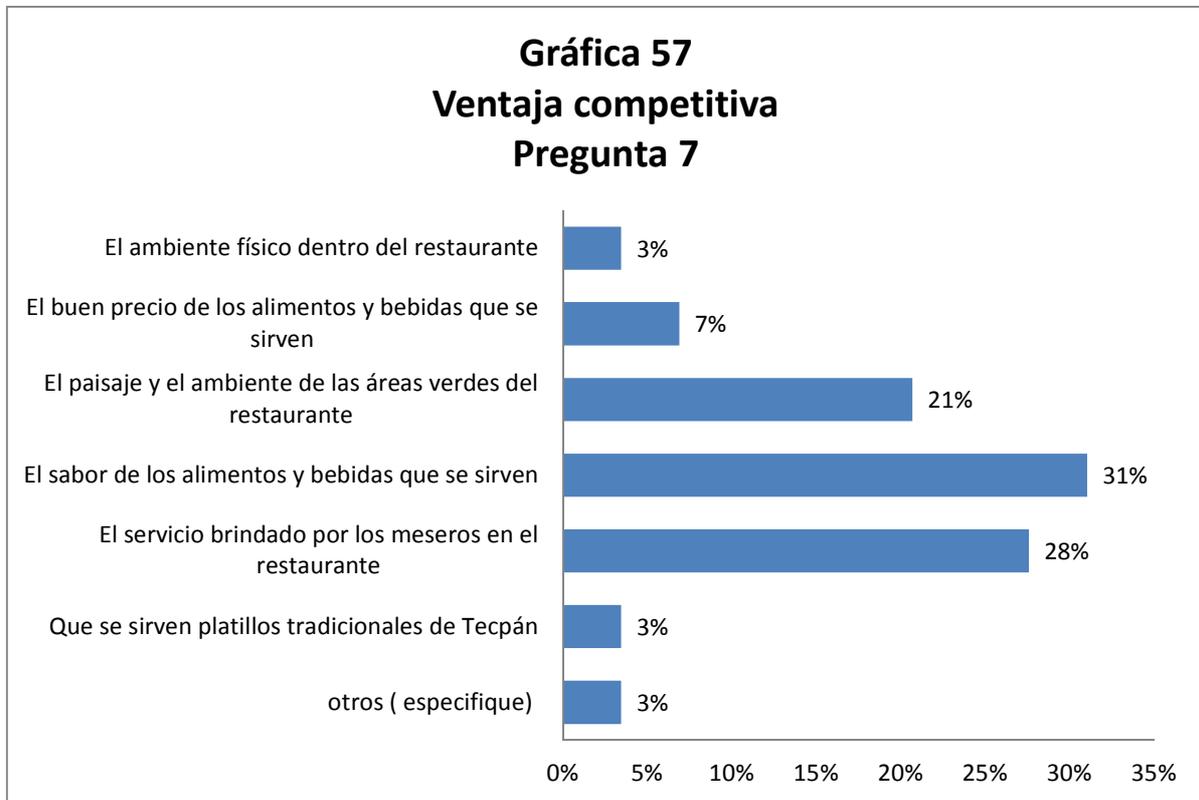
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

De acuerdo a la pregunta cuáles son los valores más importantes para el restaurante que el mesero debiera mostrar los jefes indicaron en un 19% honestidad y con el mismo porcentaje amabilidad, seguido de un 18% servicio.

Indicador: Conocimiento

Sub indicador: Empresa (ventaja competitiva)



Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

En opinión de los jefes la principal característica que destaca al restaurante de otros de la región es, en su orden: el sabor de los alimentos (31%), servicio brindado (28%) y paisaje y ambiente (21%).

Indicador: Conocimiento

Sub indicador: Región y cultura (atractivo turístico de la región)



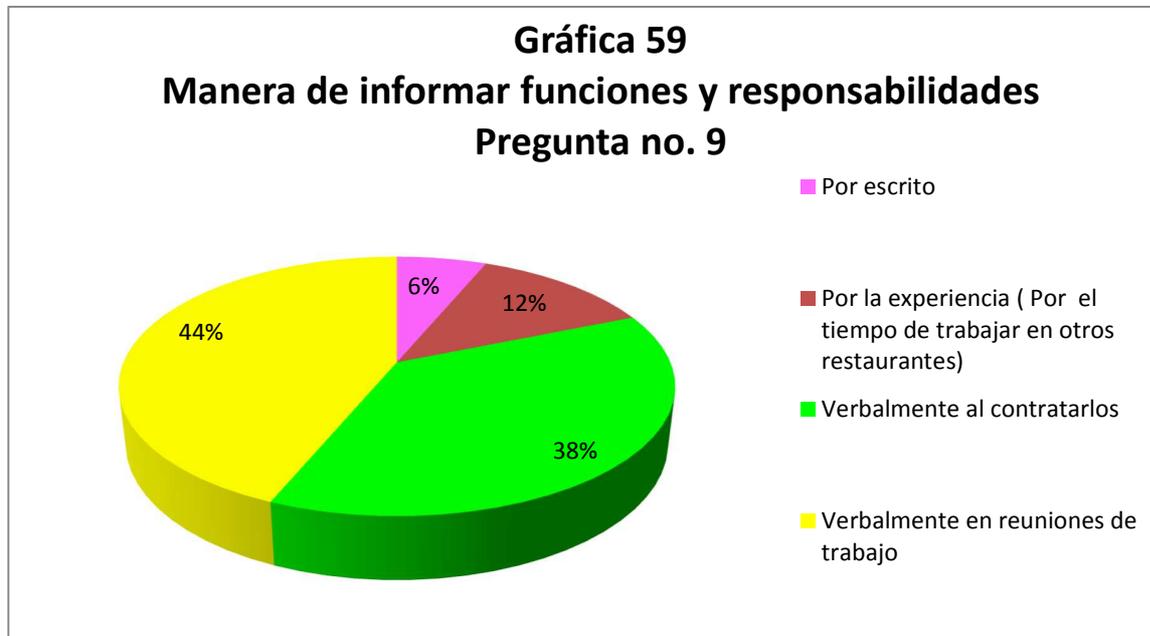
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

Tal y como muestra la gráfica, la mayoría de las respuestas reflejaron que lo que más le gusta al turista que visita Tecpán, en opinión de los sujetos, es su gastronomía, criterio expresado por un 94% de los jefes inmediatos, mientras su historia fue elegido por un 6%.

Indicador: Conocimiento

Sub indicador: Empresa (perfil del puesto de mesero)



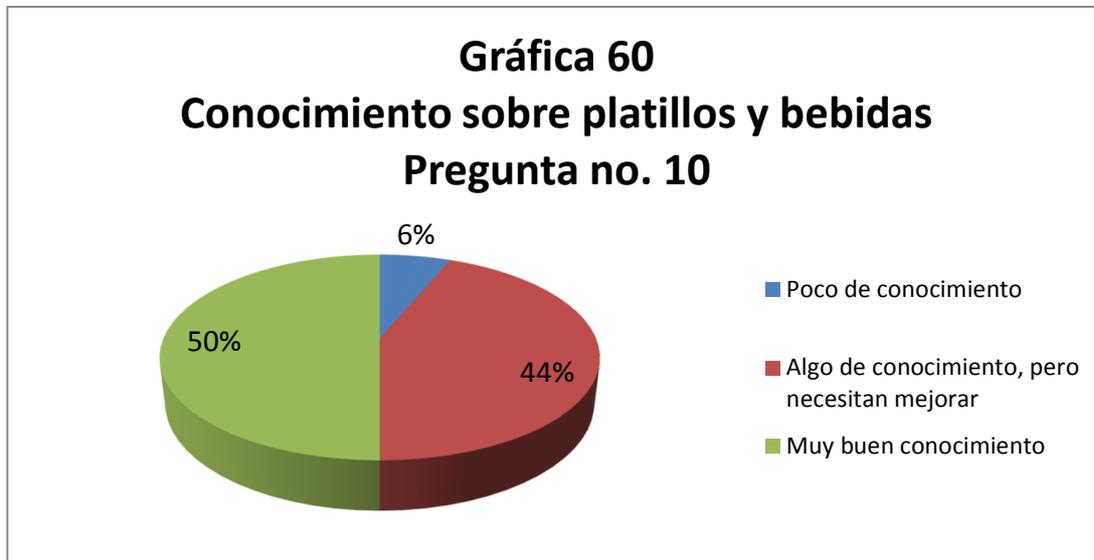
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

Según la opinión de mayoría de los jefes inmediatos; con un acumulado del 82% indicaron que dan a conocer las funciones y responsabilidades del mesero de manera verbal en diferentes momentos (verbalmente en reuniones de trabajo, criterio expresado por un 44% y mientras verbalmente al contratarlos en un 38) mientras en opinión del 12% de los jefes no han dado a conocer esta información de ninguna debido a que los meseros traen experiencia previa de otro restaurante. Es interesante notar que solamente el 6% han dado a conocer las funciones y responsabilidades por escrito.

Indicador: Conocimiento

Sub indicador: Producto (ingredientes y especialidades de platillos)



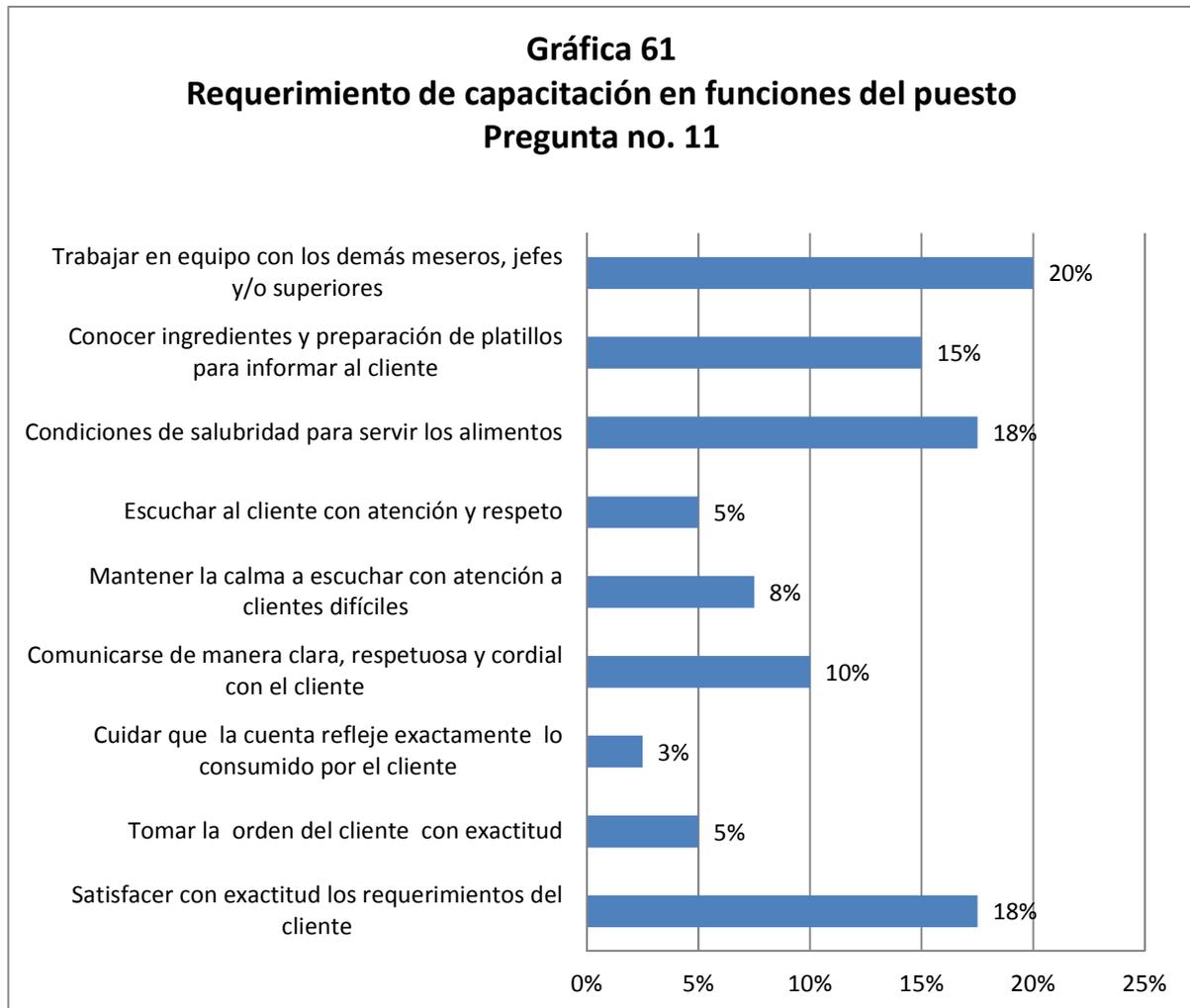
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

En opinión de los jefes inmediatos; y según el 50% los meseros poseen muy buen conocimiento sobre los platillos e ingredientes de los platillos en las bebidas y comida, en tanto para el 44% de los jefes que los meseros conocen algo pero necesitan mejorar y solamente el 6% indico que posee poco conocimiento.

Indicador: Antecedentes de capacitación

Sub indicador: Expectativas de capacitación (temas de interés)



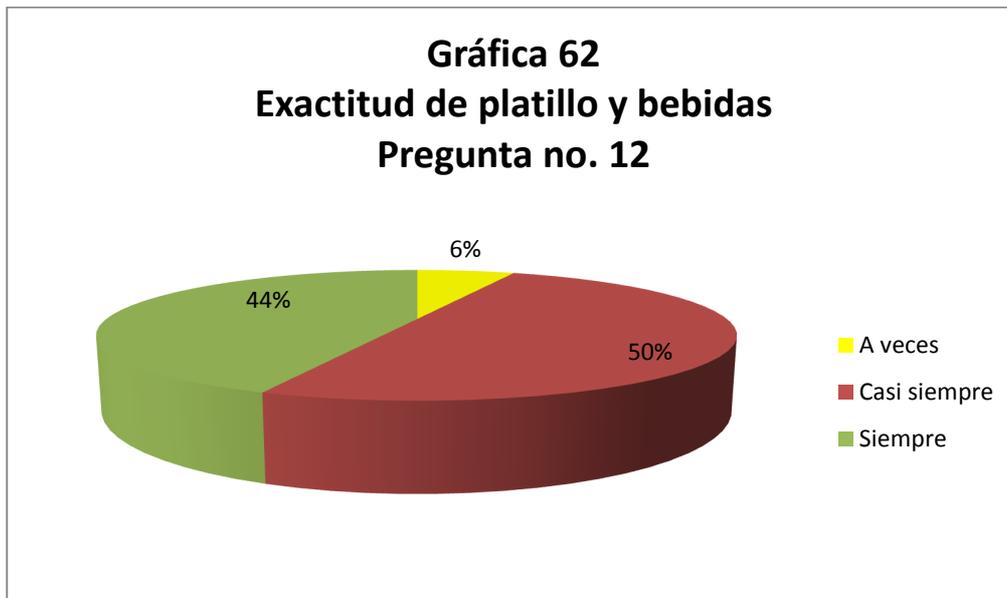
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

Al ser cuestionados los sujetos sobre qué temas le gustaría brindar capacitación a los meseros, ellos indicaron en un 20% trabajar en equipo, 18% satisfacer con exactitud los requerimientos del cliente y con el mismo porcentaje condiciones de salubridad para servir los alimentos, con el 15% conocer ingredientes y preparación de platillos para informar al cliente y con un 10% comunicarse de manera clara, respetuosa y cordial con el cliente.

Indicador: Habilidad

Sub indicador: Servicio al cliente (exactitud)



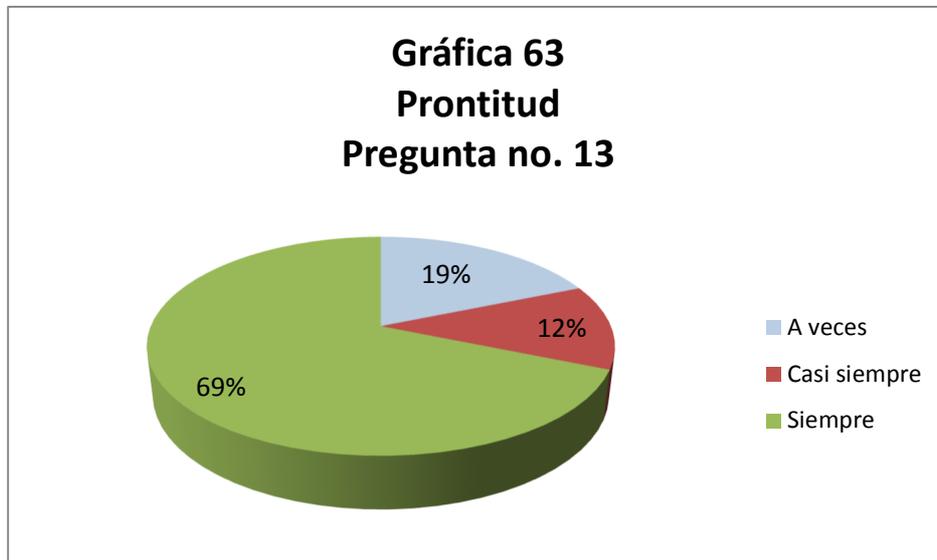
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

En opinión de la mayoría de los jefes inmediatos con un acumulado del 56% la frecuencia con que los meseros sirven con exactitud los platillos y bebidas es una oportunidad de mejora; mientras para el 44% es una fortaleza de servicio al cliente.

Indicador: Habilidad

Sub indicador: Servicio al cliente (Prontitud)



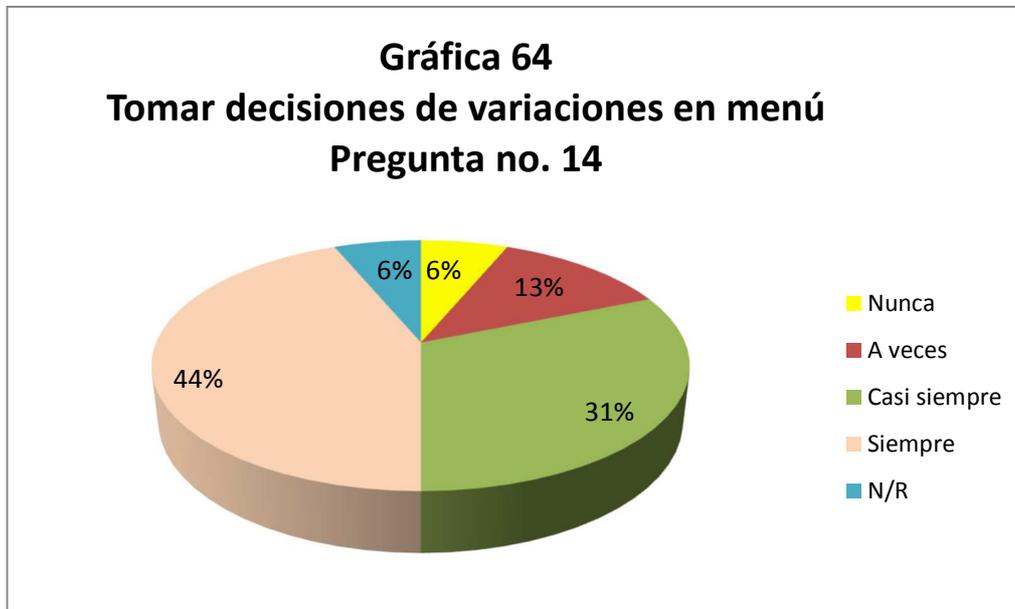
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

Tal como refleja la gráfica, el 69% de los jefes opinan que los meseros siempre atienden con prontitud a los clientes, generando esta acción una fortaleza para los restaurantes; mientras para un acumulado del 21% representa una oportunidad de mejora en prontitud (19% a veces y 12% casi siempre).

Indicador: Habilidad

Sub indicador: Servicio al cliente (flexibilidad)



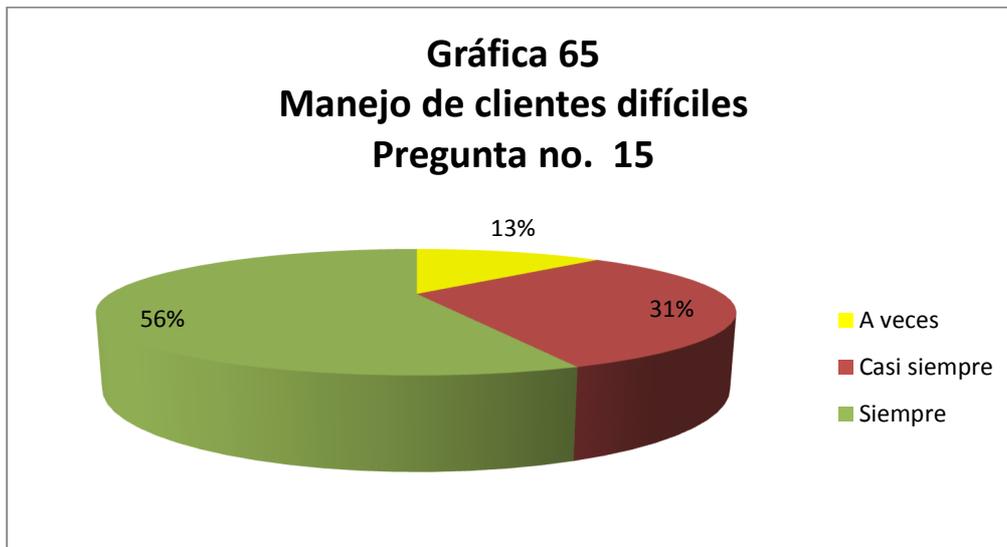
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

De acuerdo a la opinión de la misma proporción de jefes inmediatos la frecuencia con que el mesero puede ser flexible al momento de tomar decisiones de variaciones menores en el menú cuando el cliente lo solicita es tanto una fortaleza (44%) como una oportunidad de mejora 44%(31% casi siempre y 13% a veces).

Indicador: Habilidad

Sub indicador: Servicio al cliente (manejo de clientes difíciles)



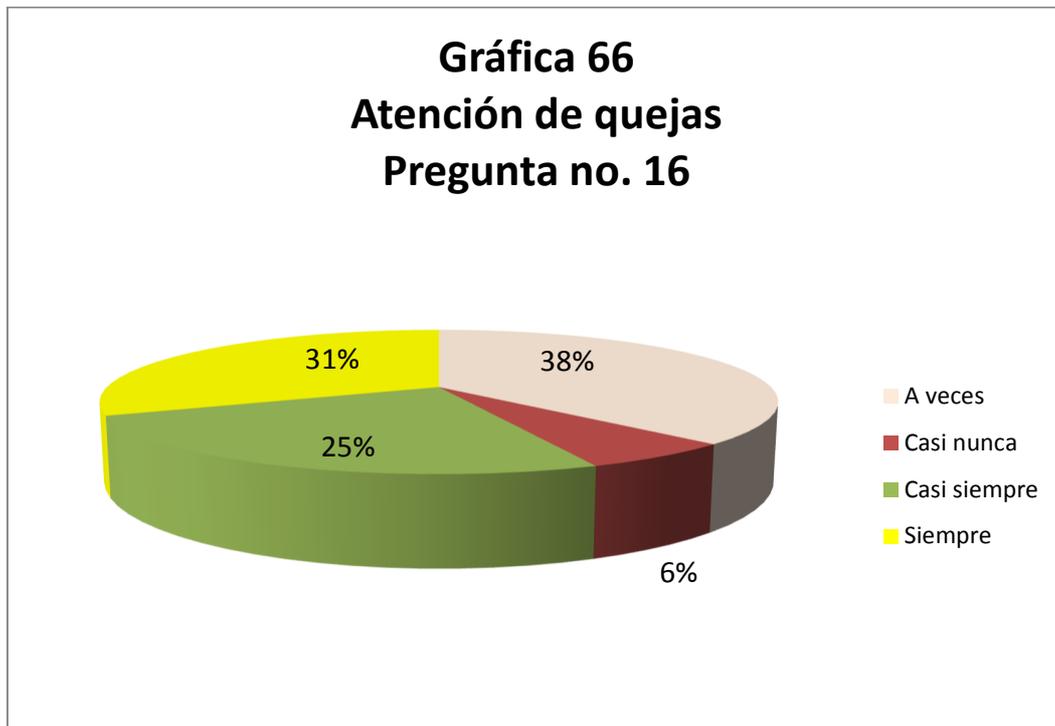
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

La gráfica refleja la percepción de los jefes que con un 56% indican que los meseros siempre escuchan a los clientes difíciles con calma creando así una fortaleza para el restaurante, en tanto para un acumulado del 44% esta habilidad representa una oportunidad de mejora en servicio al cliente (31% casi siempre y 13 % a veces).

Indicador: Habilidades

Sub indicador: Servicio al cliente (atención de quejas)



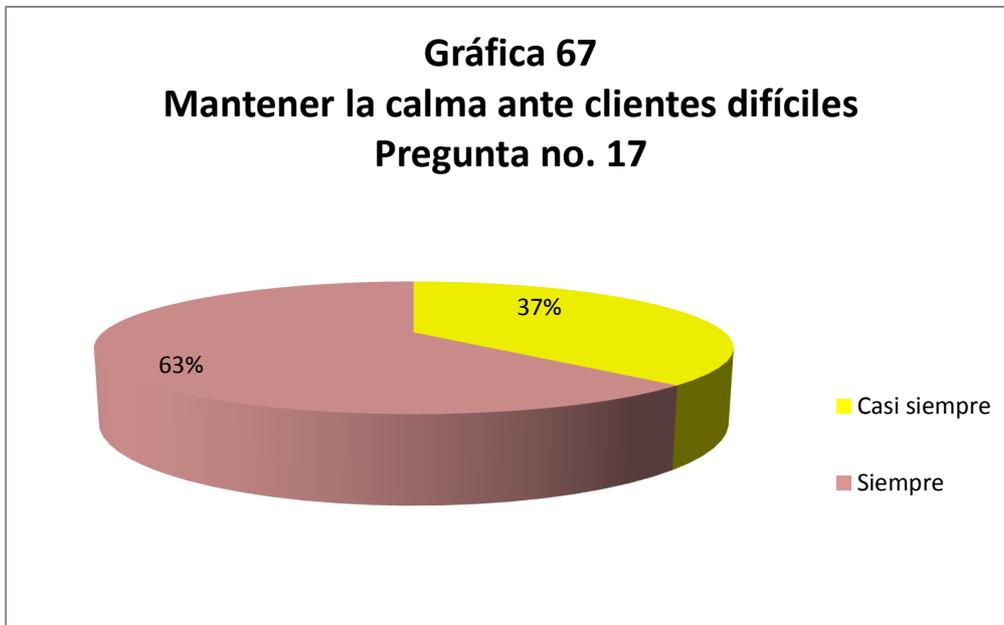
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

Tal y como muestra la gráfica el 31% de los jefes indicaron que en su opinión, los meseros siempre atienden a las quejas de los clientes lo cual representa una fortaleza mientras; para un acumulado del 63% existe una oportunidad de mejora en la frecuencia con que los meseros saben cómo atender las quejas de los clientes (25% casi siempre y 38% a veces).

Indicador: Habilidad

Sub indicador: Servicio al cliente (manejo de clientes difíciles)



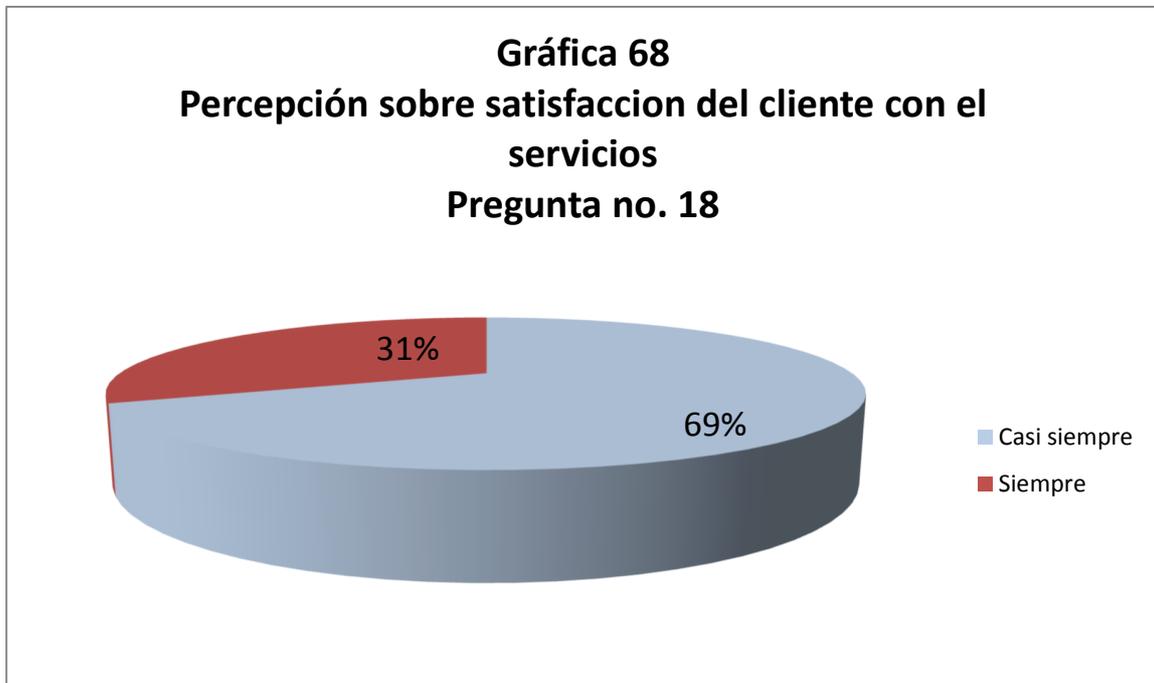
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

Los resultados obtenidos en la gráfica anterior muestran que el 63% de los jefes indicaron que en su opinión los meseros siempre mantienen la calma ante clientes que les faltan el respeto lo cual refleja una fortaleza para el restaurante.

Indicador: Habilidad

Sub indicador: Servicio al cliente (calidad en servicio)



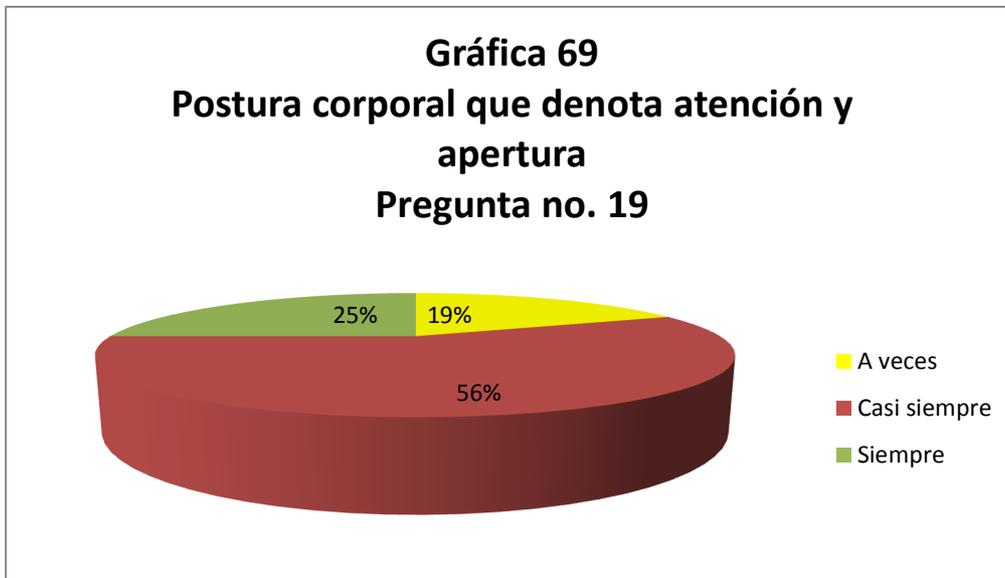
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

Como se puede observar la mayoría de los jefes indicó con un 69%, que existe una oportunidad de mejora en la frecuencia con que el cliente queda satisfecho con el servicio que le brindó el mesero.

Indicador: Habilidades

Sub indicador: Comunicación (postura)



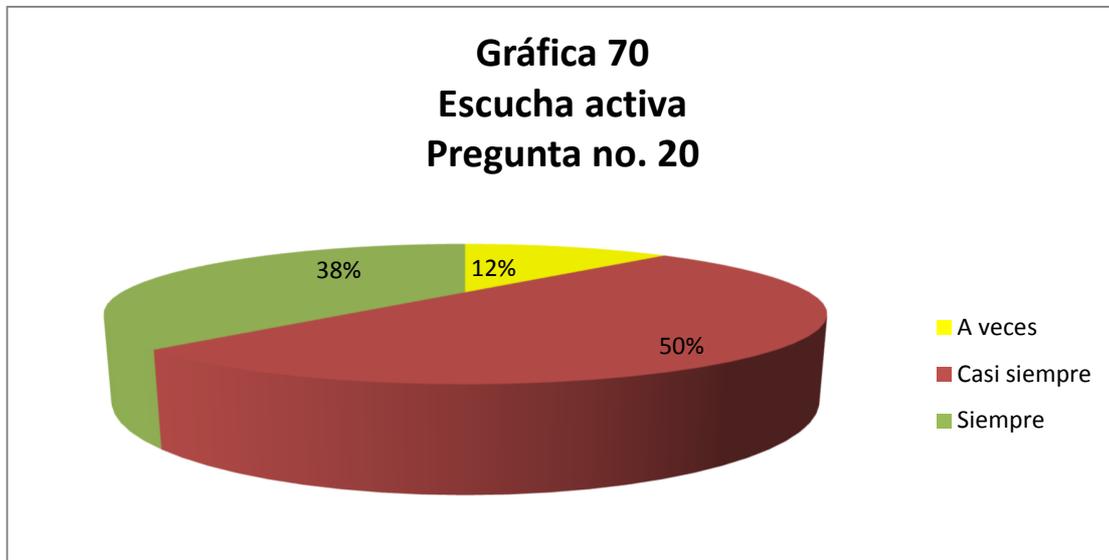
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

Solamente un 25% de los jefes indicaron que según su percepción los meseros siempre muestran una postura corporal que refleja atención y apertura ante el cliente, lo cual implica una fortaleza; mientras para un acumulado del 75% este elemento representa una oportunidad de mejora en comunicación (56% casi siempre y 19% a veces).

Indicador: Habilidades

Sub indicador: Comunicación (escucha activa)



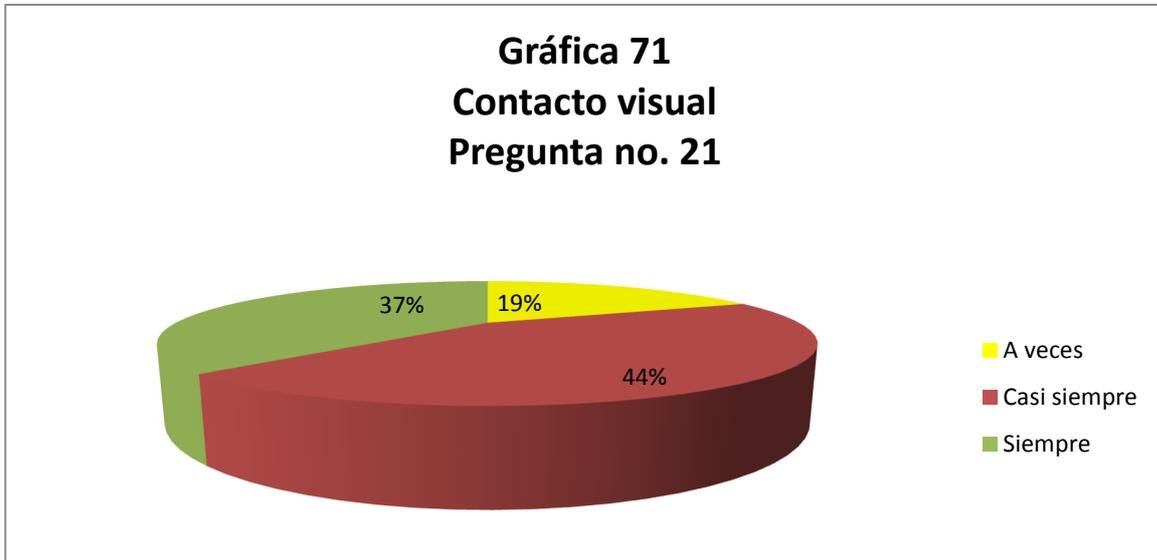
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

Tal como indica la gráfica según la percepción de un acumulado del 62% de los jefes la frecuencia con que los meseros escuchan al cliente con atención, sin prisa y sin interrumpirlos representa una oportunidad de mejora en comunicación (50% casi siempre y 12% a veces).

Indicador: Habilidad

Sub indicador: Comunicación (contacto visual)



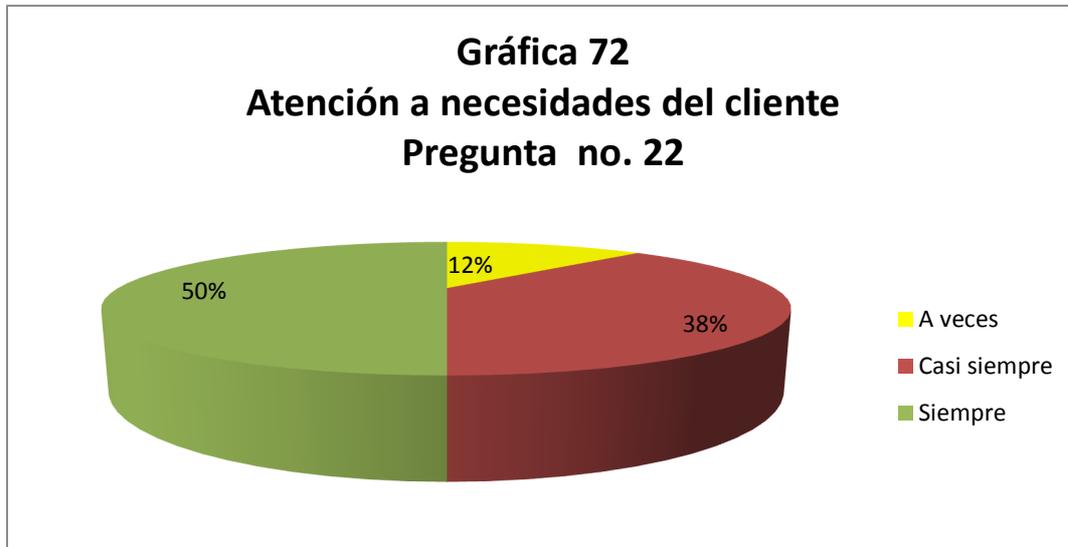
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

Solamente un 37% de los jefes indicaron que los meseros siempre mantienen contacto visual con los clientes, mientras para un acumulado del 63% esto representa una oportunidad de mejora en comunicación (44% casi siempre y 19% a veces).

Indicador: Habilidades

Sub indicador: Servicio al cliente (calidad en el servicio)



Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

Según la opinión del 50% de los jefes, los meseros siempre están atentos a las necesidades de los clientes de las mesas que atienden, mientras para un acumulado esto representa una oportunidad de mejora (38% casi siempre y 12% a veces).

Indicador: Habilidad

Sub indicador: Trabajo en equipo (coordinación)



Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

El 44% de los jefes inmediatos indicaron en su opinión, los meseros siempre trabajan en equipo; mientras para un acumulado del 56% esto representa una oportunidad de mejora (31% casi siempre y 25% a veces).

Indicador: Habilidad

Sub indicador: Trabajo en equipo (relación con jefes)



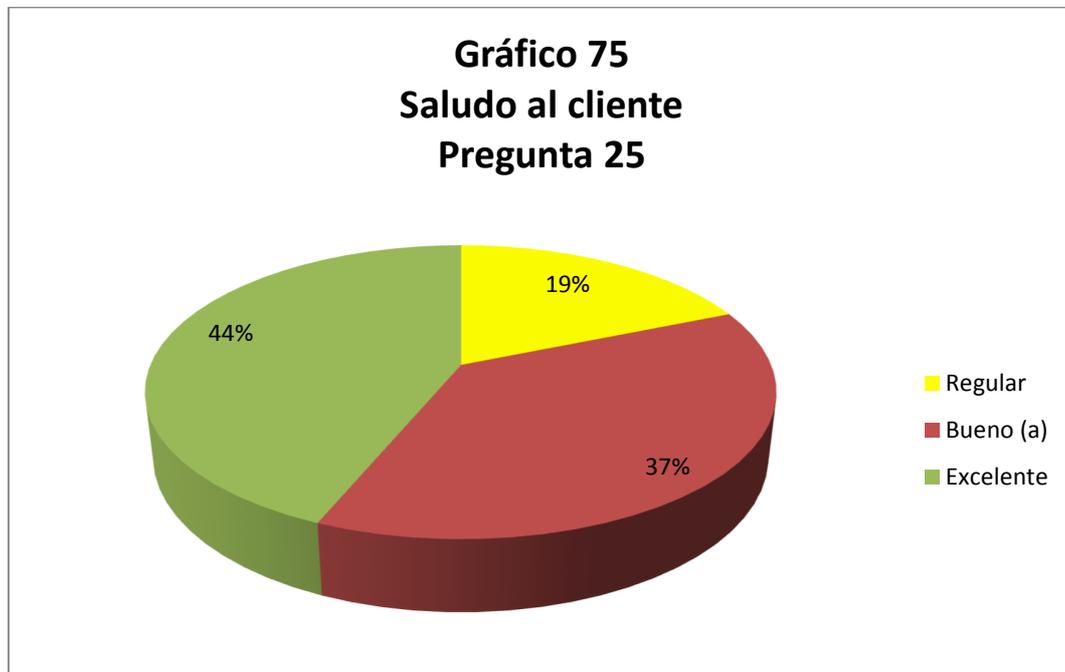
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

Desde el punto de vista de la mayoría de jefes inmediatos, la relación que mantienen con los meseros es siempre buena en un 69%, reflejando así una fortaleza.

Indicador: Actitudes

Sub indicador: Empatía (saludo cordial)



Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

El 44% de los jefes indicaron que los meseros siempre saludan de forma cordial a los clientes, lo cual representa una fortaleza; mientras para un acumulado del 56% esto representa una oportunidad de mejora (37% bueno y 19% regular).

Indicador: Actitudes

Sub indicador: Empatía (saludo)



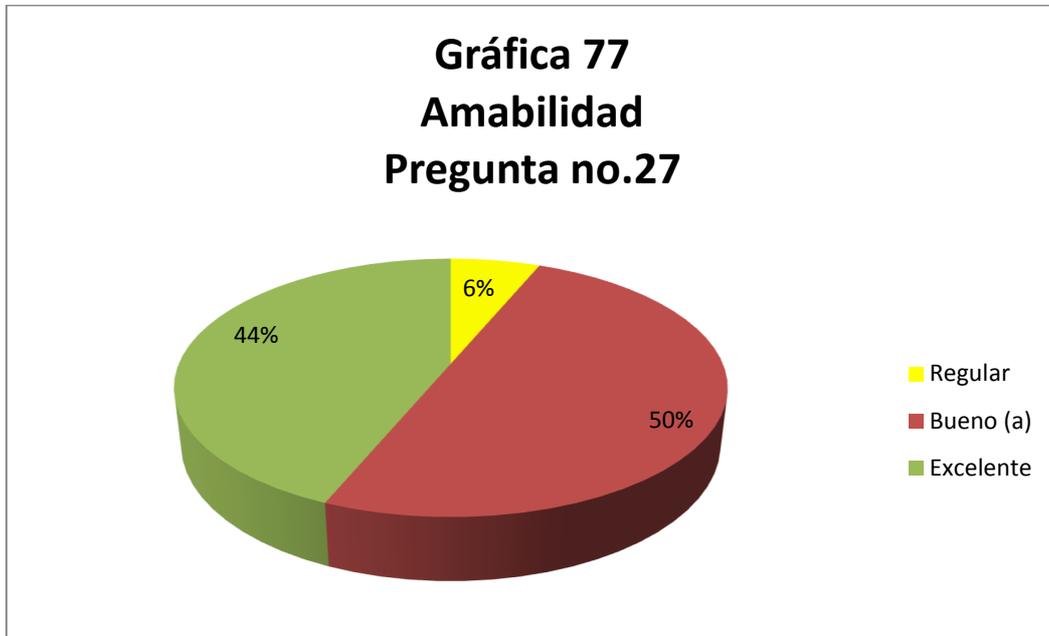
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

Para la mayoría de jefes, con un acumulado del 87%, refleja una oportunidad de mejora (56% bueno y 31% regular), la manera en la que el mesero se presenta ante el cliente, dándole a conocer su nombre y la manera en que le estará sirviendo. Es importante notar que solamente el 13% de los jefes indicaron que los meseros dan una excelente presentación ante el cliente.

Indicador: Actitudes

Sub indicador: Empatía (amabilidad)



Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

Los resultados indicaron que para los jefes en un 44% es excelente la amabilidad que muestran los meseros ante el cliente al atenderle durante el servicio, mientras para el acumulado del 56% esto representa una oportunidad de mejora (50% bueno y 6% regular).

Indicador: Actitud

Sub indicador: Empatía (respeto)



Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

De acuerdo a los datos reflejados el 56% de los jefes inmediatos indicaron que el respeto que muestra el mesero en su relación con el cliente es excelente, lo cual refleja una fortaleza.

Indicador: Actitud

Sub indicador: Presentación profesional (uniforme)



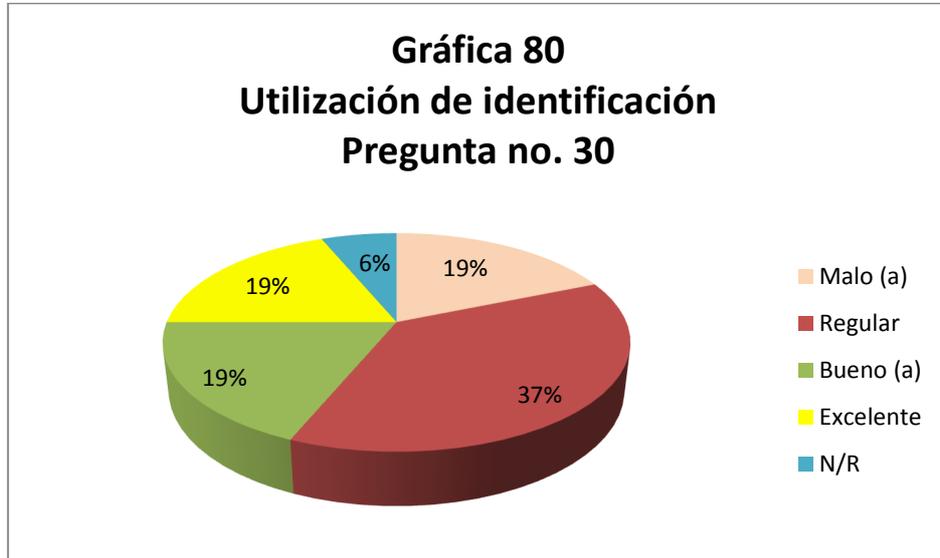
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

El 50% se encuentra representado por los jefes que indicaron que los meseros mantienen el estado general y limpieza de su uniforme en excelentes condiciones lo que refleja una fortaleza, seguido por el acumulado del 50% una oportunidad de mejora (el 44% bueno y 6% regular) para quienes este aspecto representa una oportunidad de mejora.

Indicador: Actitudes

Sub indicador: Presentación Profesional (identificación, gafete)



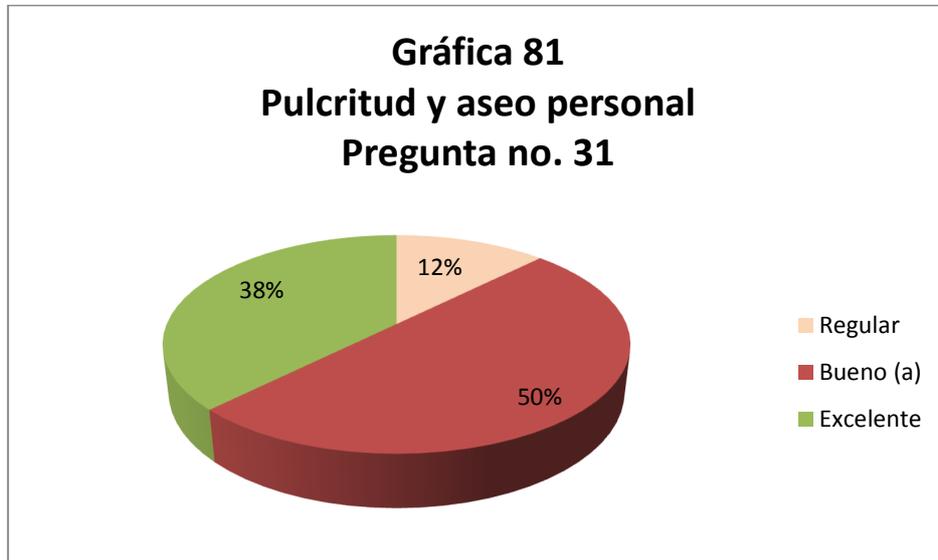
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

Para la mayoría de jefes, el uso de la identificación o gafete en el uniforme de trabajo de los meseros, es una oportunidad de mejora con un acumulado del 56% (19% bueno y 37% regular) es interesante notar que solo para el 19% esto representa una fortaleza.

Indicador: Actitudes

Sub indicador: Presentación profesional (pulcritud y aseo)



Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

Es interesante notar que solamente por un 38% de jefes inmediatos el aseo personal y al pulcritud de los meseros es excelente, mientras en opinión de un acumulado del 62% esto representa una oportunidad de mejora (50% bueno y 12% regular).

Indicador: Actitudes

Sub indicador: Motivación (gustos por el trabajo)



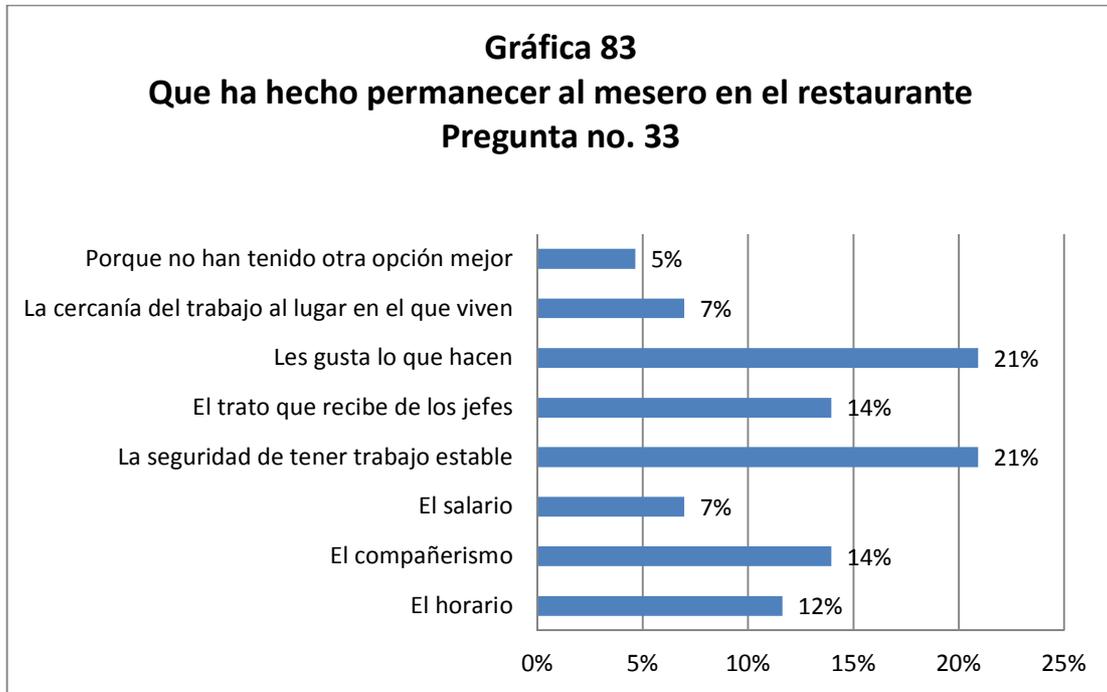
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

El 25% de los jefes indicaron que es excelente el gusto con el cual realizan su trabajo los meseros, lo cual denota una fortaleza; sin embargo, para la mayoría con un acumulado del 75% este aspecto representa una oportunidad de mejora (63% bueno y 12% regular).

Indicador: Actitudes

Sub indicador: Motivación (identificación con la empresa)



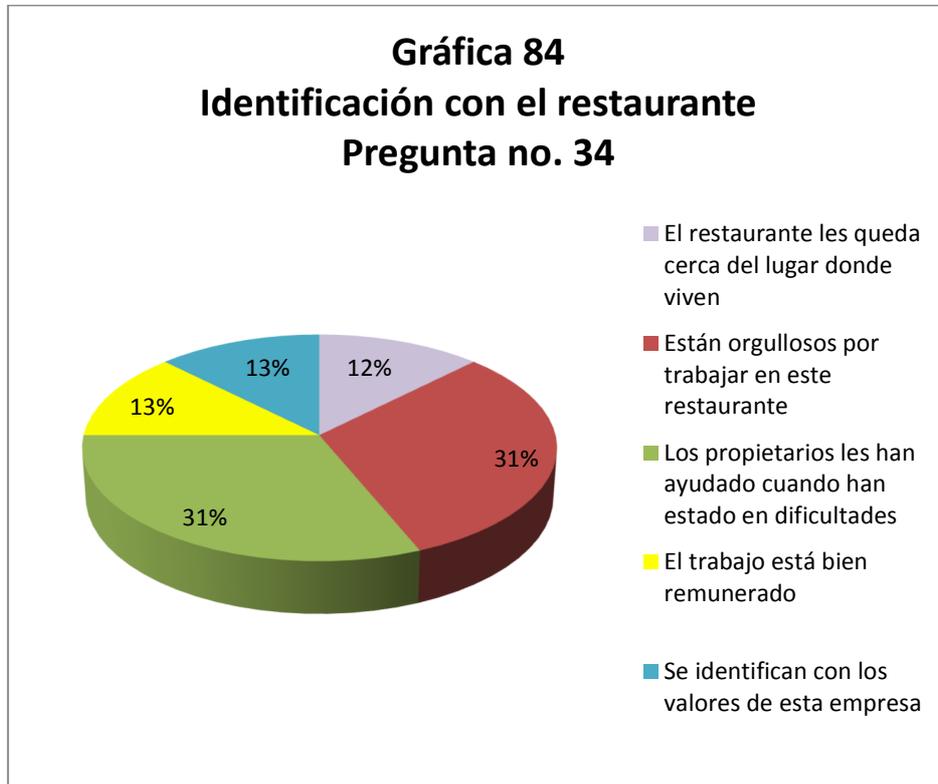
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

Según la opinión de los jefes; las principales razones por las cuales los meseros permanecen en el restaurante son, en su orden: la seguridad de tener trabajo estable 21%, porque le gusta lo que hace 21%, el trato que recibe de los jefes 14%, el compañerismo 14% y el horario 12%.

Indicador: Actitudes

Sub indicador: Motivación (identificación con la empresa)



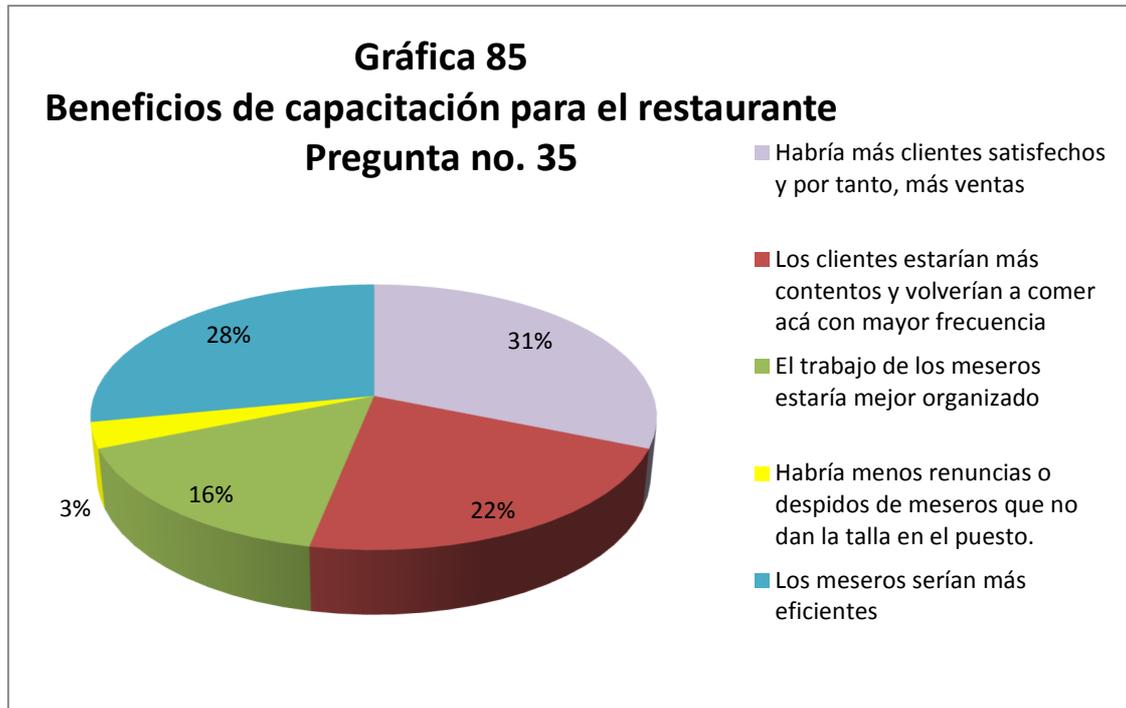
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

De acuerdo con la opinión de los jefes; los meseros se identifican con el restaurante principalmente por las razones siguientes: 31% están orgullosos por trabajar en este restaurante, con el mismo porcentaje por que los propietarios les han ayudado cuando han estado en dificultades y un 13% debido a que el trabajo está bien remunerado y con un 13% por que se identifican con los valores del restaurante.

Indicador: Antecedentes de capacitación

Sub indicador: Beneficios de la capacitación (beneficios para la empresa)



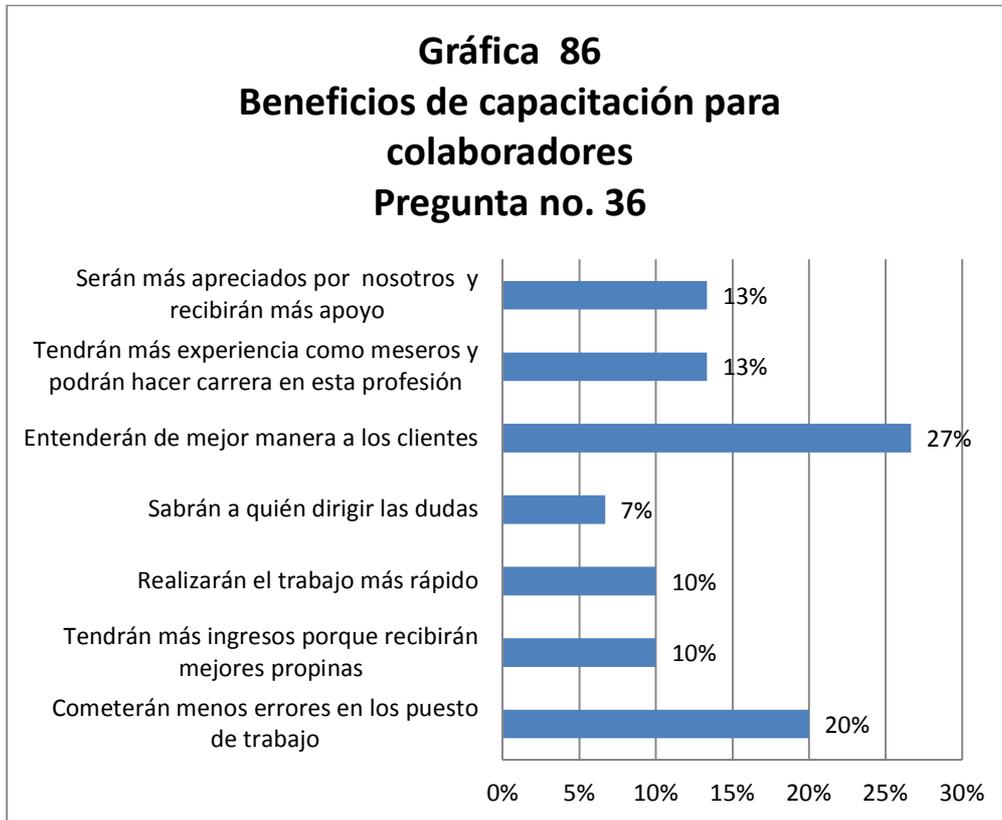
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

Tal como reflejan los resultados según el criterio de los jefes inmediatos los principales beneficios que la capacitación podría dar al restaurante son, en su orden los siguientes: 31% habría más clientes satisfechos, 28% los meseros serían más eficientes y 22% los clientes estarían más contentos y volverían a comer en el restaurante con más frecuencia.

Indicador: Antecedentes de la Capacitación

Sub indicador: Beneficios de Capacitación (beneficio para los colaboradores)



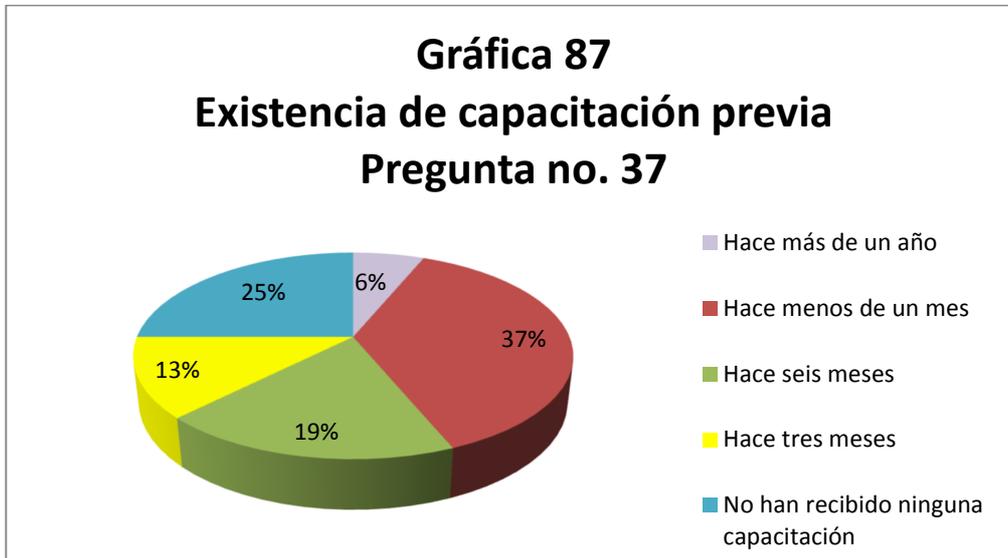
Base: jefes: 16

(fuente: Elaboración propia 2016)

Con respecto a los beneficios que la capacitación podría representar para los colaboradores los jefes indicaron en su orden: el 27% entenderían de mejor manera a los clientes, 20% cometerían menos errores en los puestos de trabajo.

Indicador: Antecedentes de capacitación

Sub indicador: Proceso de capacitación (frecuencia)



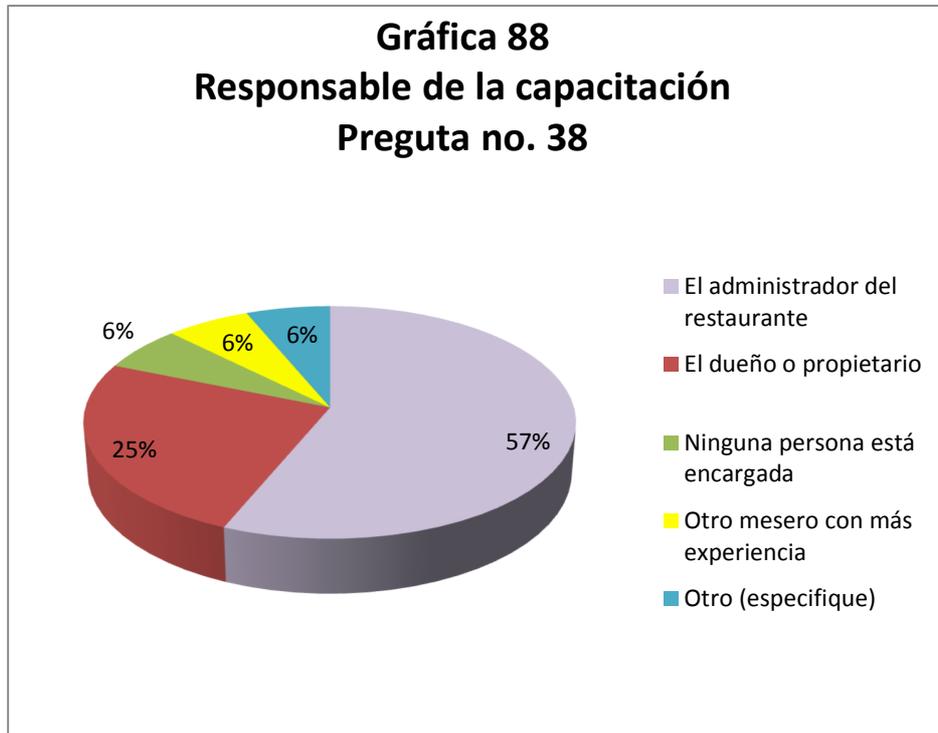
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

Es interesante notar que, según el criterio de los jefes inmediatos, para la mayoría con un 75% acumulado los meseros han recibido capacitación previa en el restaurante, mientras para el 25% no lo han hecho. Con respecto a la frecuencia con que se han impartido esta capacitación, la gráfica indica que el 37% de los jefes inmediatos señalaron que los meseros fueron capacitados hace menos de un mes, mientras para el 25% los meseros no han sido capacitados, seguido de un 19% indicó que hace seis meses recibieron capacitación.

Indicador: Antecedente de Capacitación

Sub indicador: Proceso de capacitación (responsable)



Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

De acuerdo a la opinion dada por los jefes, para la mayoría con un 57% el administrador del restaurante es el responsable de brindar capacitación y el 25% indicó que el dueño debiera ser el encargado de hacerlo.

Indicador: Habilidad

Sub indicador: Servicio al cliente (calida en el servicio)



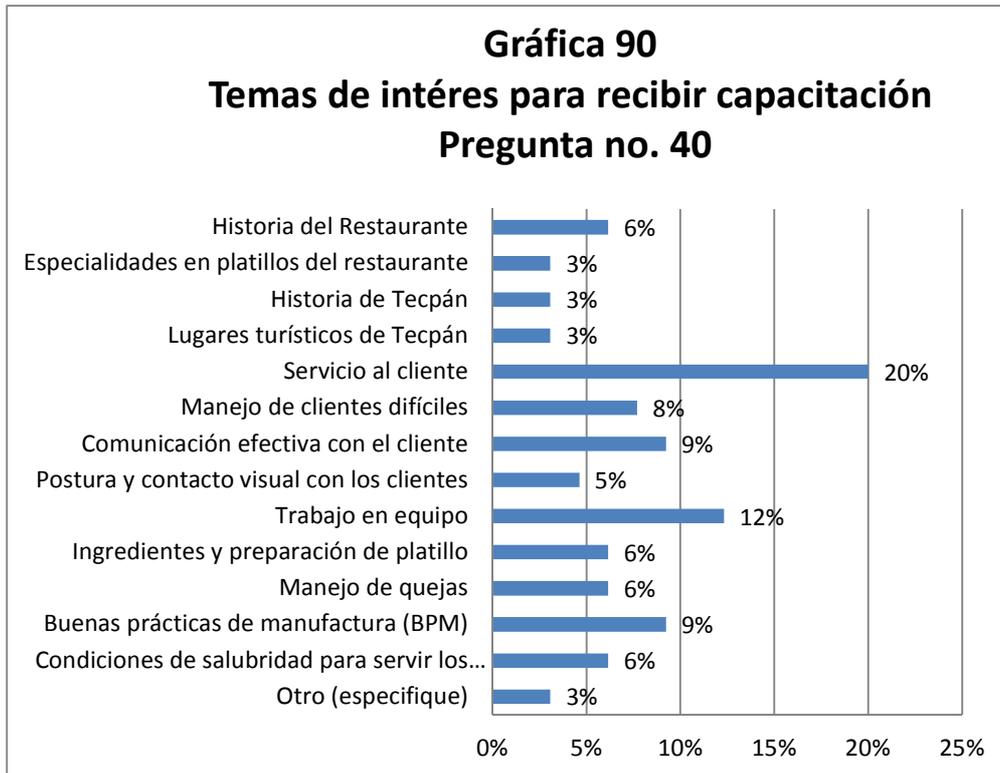
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

En opinión la mayoría de los jefes inmediatos (75%), el servicio brindado por los meseros es justo lo esperado por el cliente, mientras solamente para un 13% este servicio es superior a lo esperado, lo que refleja una oportunidad de mejora.

Indicador: Antecedentes de capacitación

Sub indicador: Expectativas de la capacitación (temas de interés)



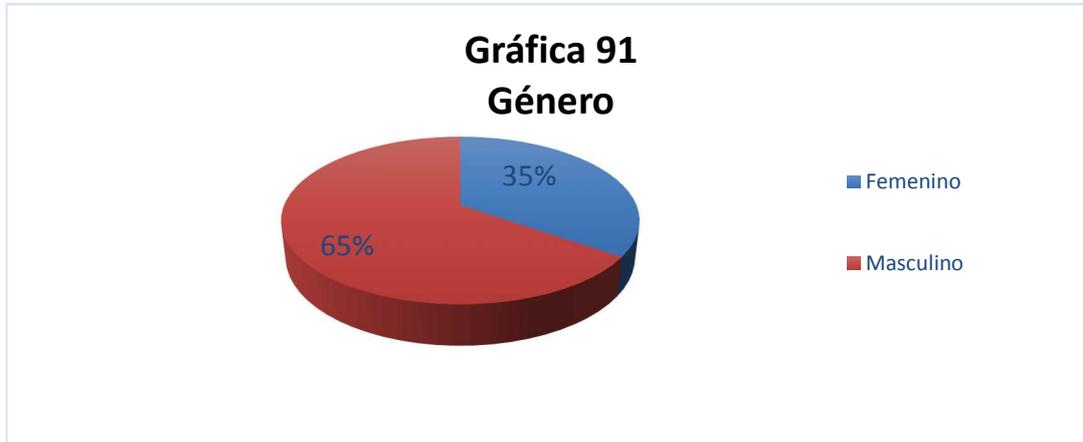
Base: jefes: 16

(Fuente: Elaboración propia 2016)

El resultado reflejó que para el 20% de los jefes inmediatos, el primer tema de interés para brindar capacitación a los meseros es: servicio al cliente; 12%, trabajo en equipo seguido de un 9%, comunicación efectiva con el cliente y con el mismo porcentaje buenas prácticas de manufactura (BPM) y por último con un 8% manejo de clientes difíciles.

Clientes

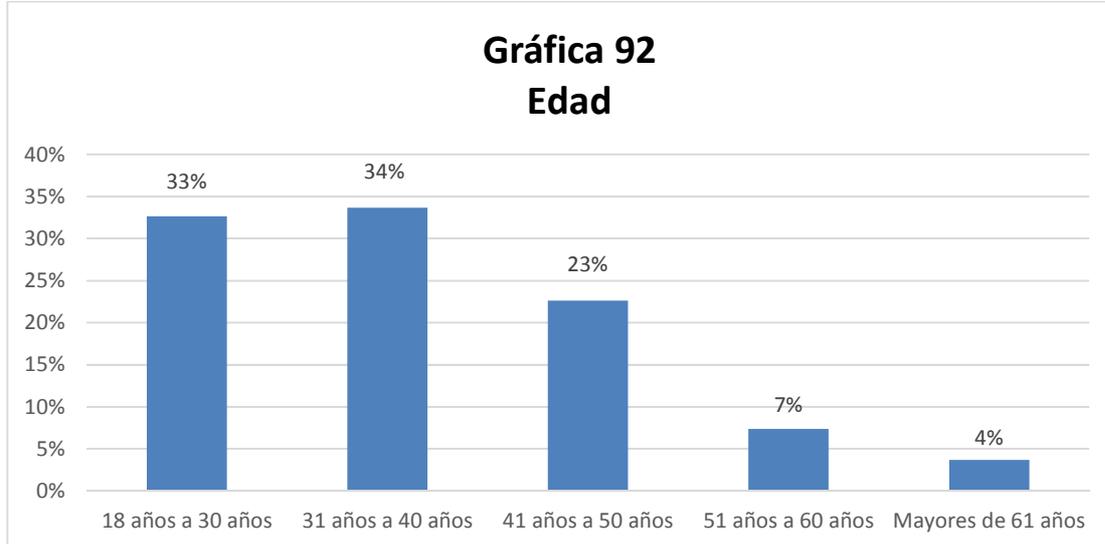
4.1.3 Presentación de clientes



Base: Clientes: 190

(Fuente: elaboración propia 2016)

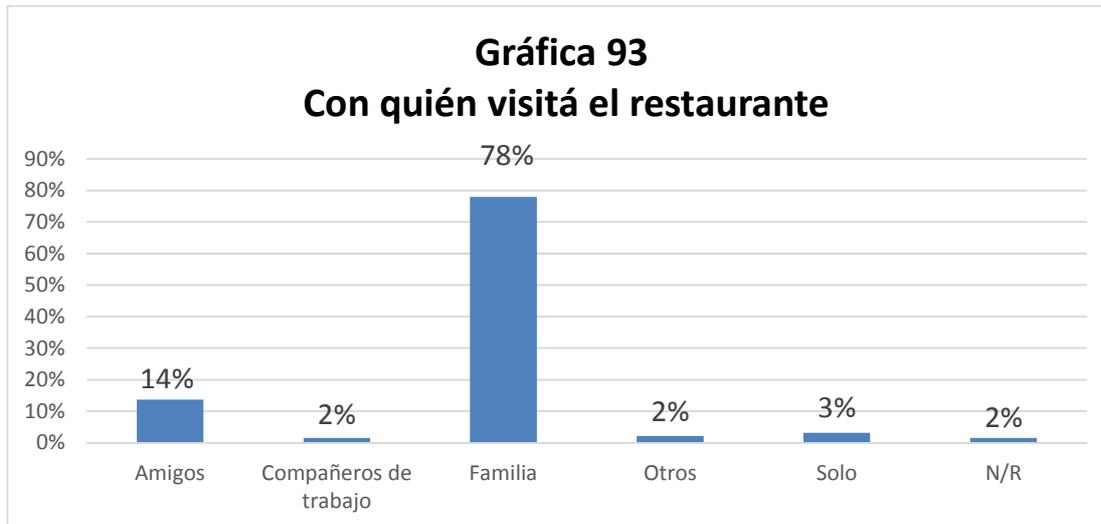
La mayoría de clientes que respondieron el cuestionario son de género masculino, representado por un 65%.



Base: Clientes: 190

(Fuente: elaboración propia 2016)

La mayoría de sujetos que respondieron los cuestionarios tienen edades comprendidas entre 18 a 40 años.



Base: Clientes: 190

(Fuente: elaboración propia 2016)

El 78% de los sujetos encuestados visitan los restaurantes en compañía de su familia.

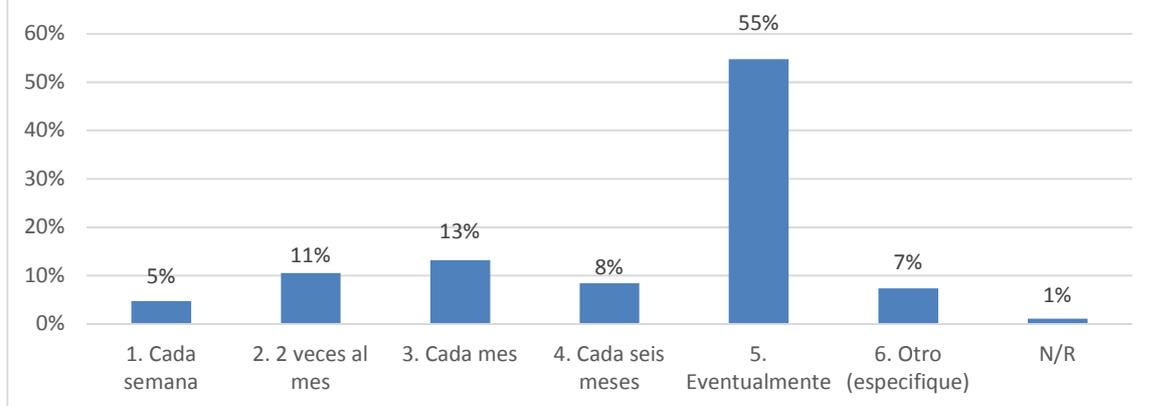


Base: Clientes: 190

(Fuente: elaboración propia 2016)

El tiempo de comida más frecuentado por los clientes durante la primera quincena de octubre de 2016, fue el desayuno (49%), seguido del almuerzo 33% y por último la cena con un 18%.

Gráfica 95
Frecuencia de visita



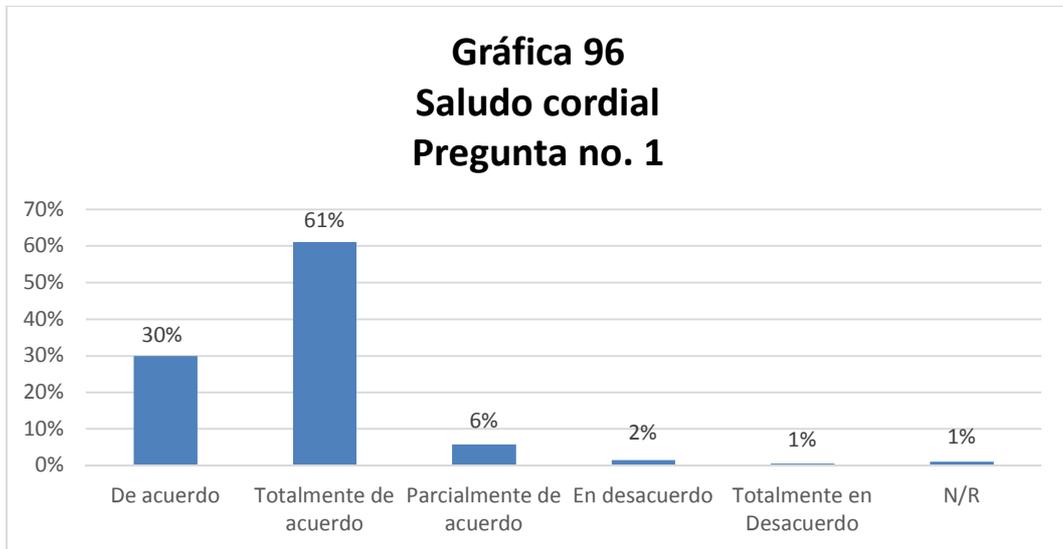
Base: Clientes: 190

(Fuente: elaboración propia 2016)

De acuerdo con los datos obtenidos la mayoría de los clientes encuestados visitan el restaurante de manera eventual (55%), seguido por un 13% que lo visitan cada mes.

Indicador: Percepción del cliente sobre el servicio brindado por el mesero

Sub indicador: Efectividad en el servicio (cordialidad)



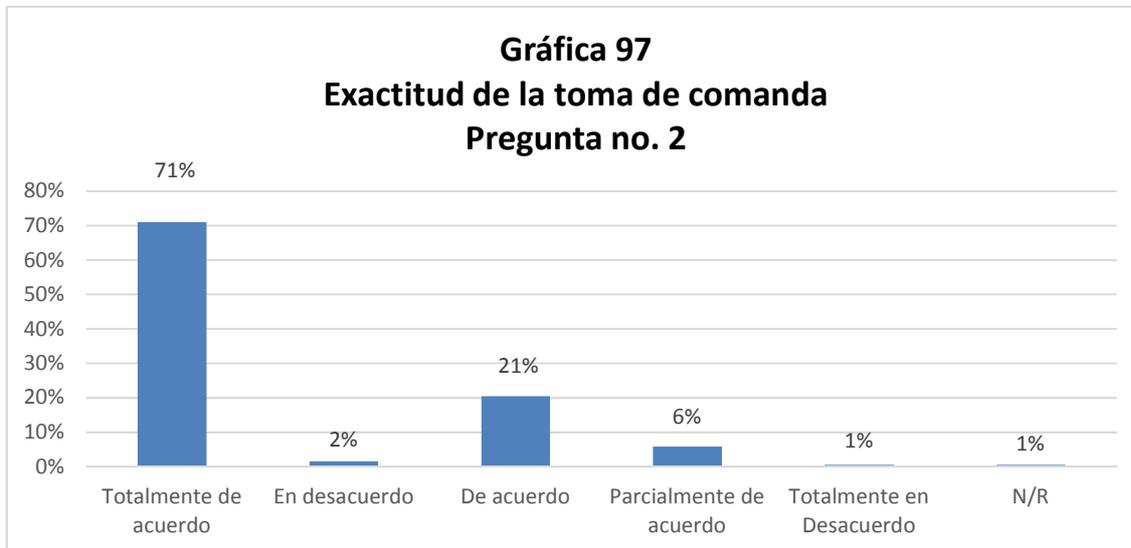
Base: Clientes: 190

(Fuente: elaboración propia 2016)

Los resultados indican que el para el 61% de los clientes el saludo brindado por el mesero representa una fortaleza, ya que fue cordial.

Indicador: Percepción del cliente sobre el servicio brindado por el mesero

Sub indicador: Efectividad en el servicio (exactitud)



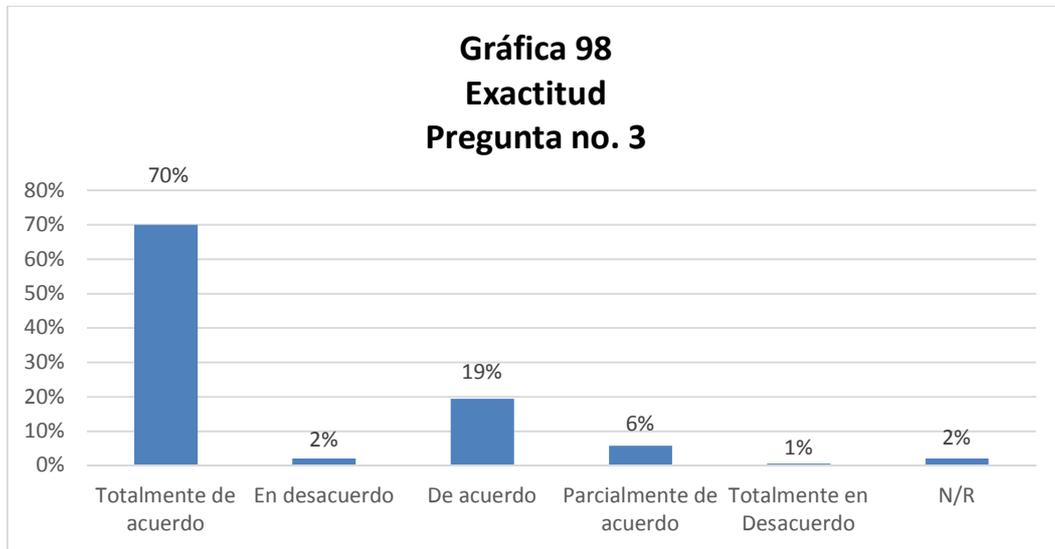
Base: Clientes: 190

(Fuente: elaboración propia 2016)

Según la opinión del 71% de los clientes, el mesero les tomó su comanda con exactitud, lo que representa una fortaleza en exactitud.

Indicador: Percepción del cliente sobre el servicio brindado por el mesero

Sub indicador: Efectividad en el servicio (exactitud)



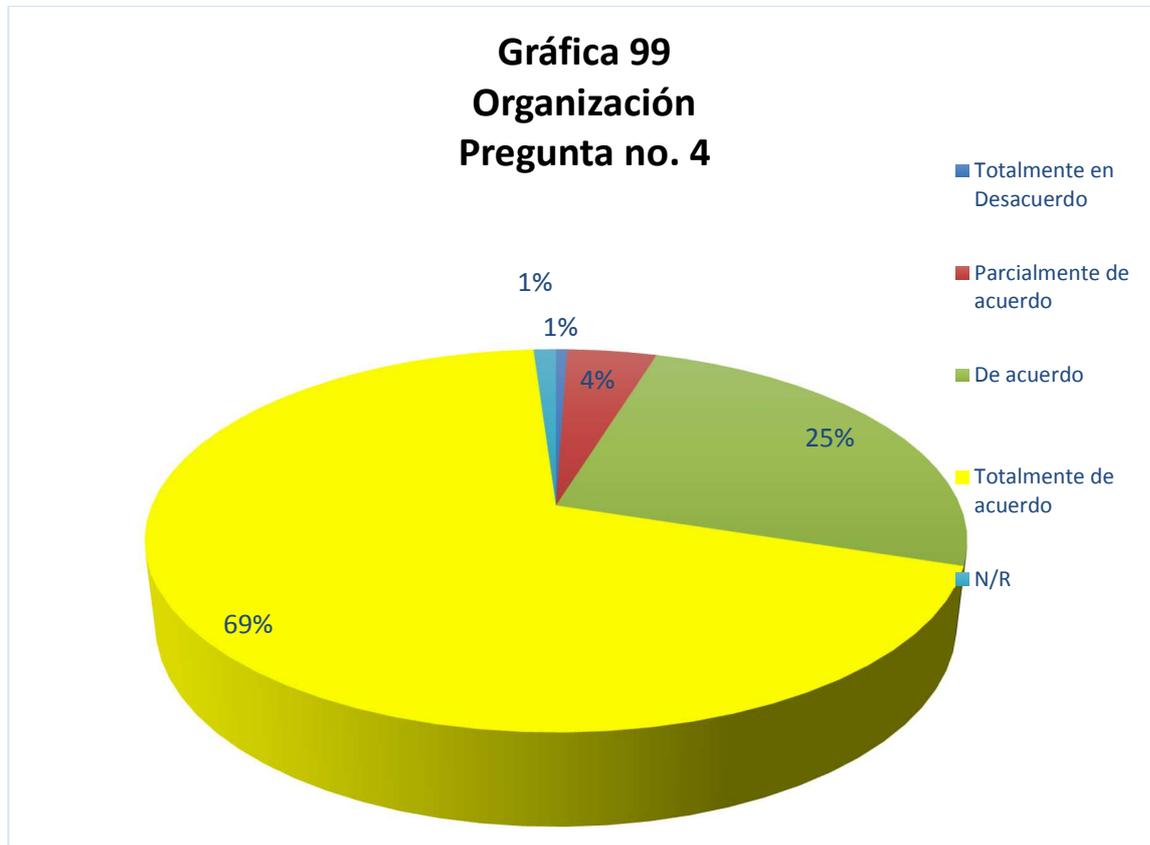
Base: Clientes: 190

(Fuente: elaboración propia 2016)

La mayoría de clientes estuvo totalmente de acuerdo con que el mesero sirvió las bebidas y alimentos según los requerimientos del cliente (70%) lo que implica una fortaleza en exactitud.

Indicador: Percepción del cliente sobre el servicio brindado por el mesero

Sub indicador: Efectividad en el servicio (organización)



Base: Clientes: 190

(Fuente: elaboración propia 2016)

Según las opiniones de los cliente encuestados para un 69% el mesero mostró orden y claridad durante el tiempo que atendió la mesa; lo que representa una fortaleza en organización de su trabajo.

Indicador: Percepción del cliente sobre el servicio brindado por el mesero

Sub indicador: Efectividad en el servicio (flexibilidad)



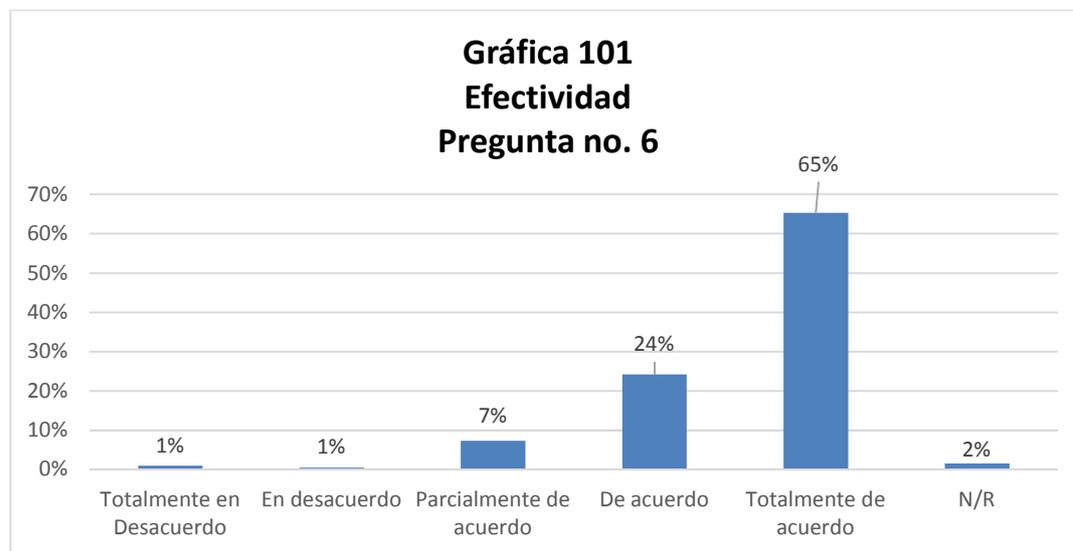
Base: Clientes: 190

(Fuente: elaboración propia 2016)

Tal y como se observa en la gráfica, la mayoría de los clientes (65%) estuvieron totalmente de acuerdo en que el mesero fue flexible para aceptar variaciones menores en el menú al tomar la comanda, lo que representa una fortaleza.

Indicador: Percepción del cliente sobre el servicio brindado por el mesero

Sub indicador: efectividad en el servicio (calidad en el servicio)



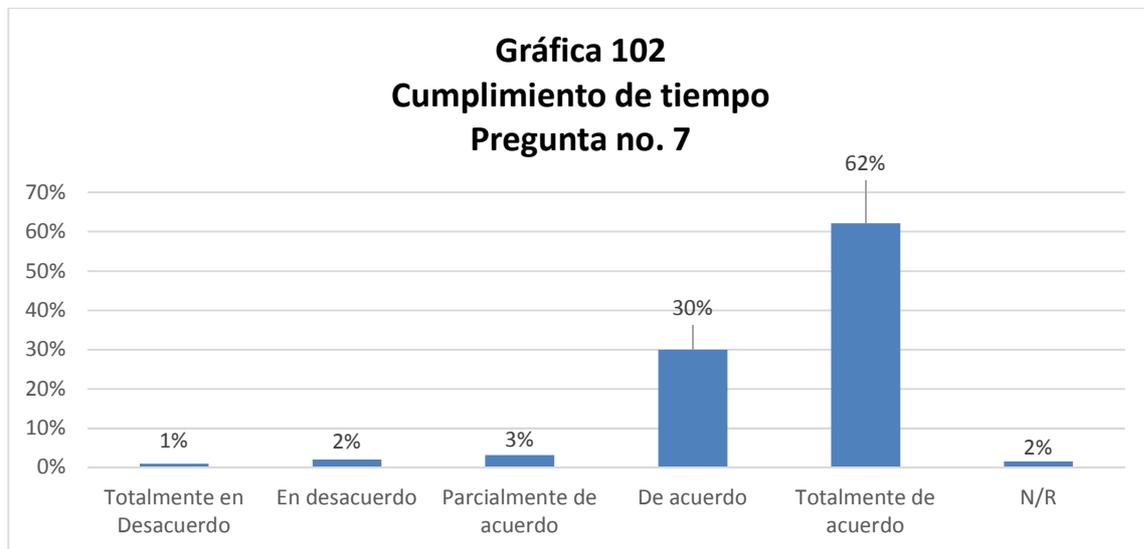
Base: Clientes: 190

(Fuente: elaboración propia 2016)

El 65% de clientes indicó que está totalmente de acuerdo con que el mesero brindó atención discreta pero efectiva a sus requerimientos, siendo una fortaleza, mientras para el acumulado del 31% este aspecto representa una oportunidad de mejora (24% de acuerdo y 7% parcialmente de acuerdo).

Indicador: Percepción del cliente sobre el servicio brindado por el mesero

Sub indicador: prontitud (cumplimiento del tiempo ofrecido)



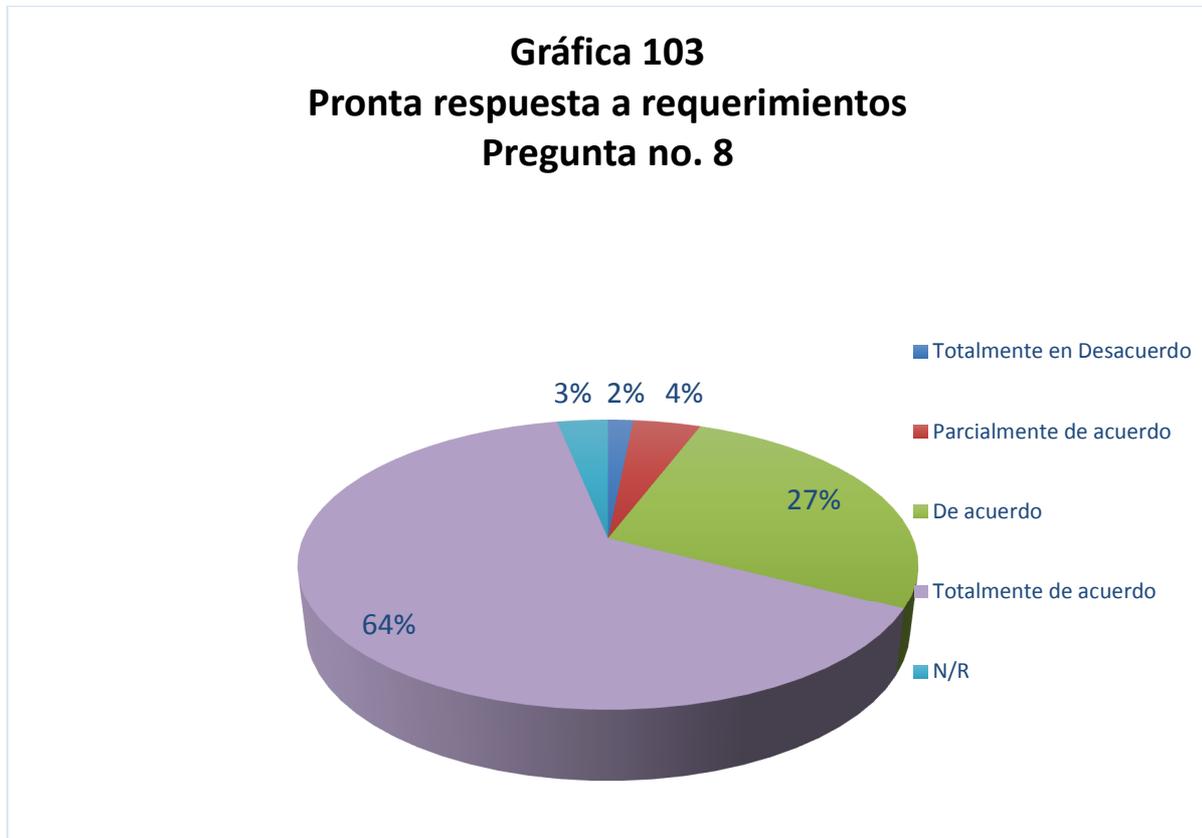
Base: Clientes: 190

(Fuente: elaboración propia 2016)

Los resultados indicaron que el 62% de clientes está totalmente de acuerdo en que el mesero sirvió los alimentos y bebidas en el tiempo ofrecido por lo que representa una fortaleza en prontitud.

Indicador: Percepción del cliente sobre el servicio brindado por el mesero

Sub indicador: Prontitud (pronta respuesta a requerimientos)



Base: Clientes: 190

(Fuente: elaboración propia 2016)

La gráfica indicó que el 64% de los clientes está totalmente de acuerdo con que el mesero respondió con prontitud a sus requerimientos, lo cual representa una fortaleza.

Indicador: Percepción del cliente sobre el servicio brindado por el mesero

Sub indicador: Valor agregado (información histórica del restaurante)



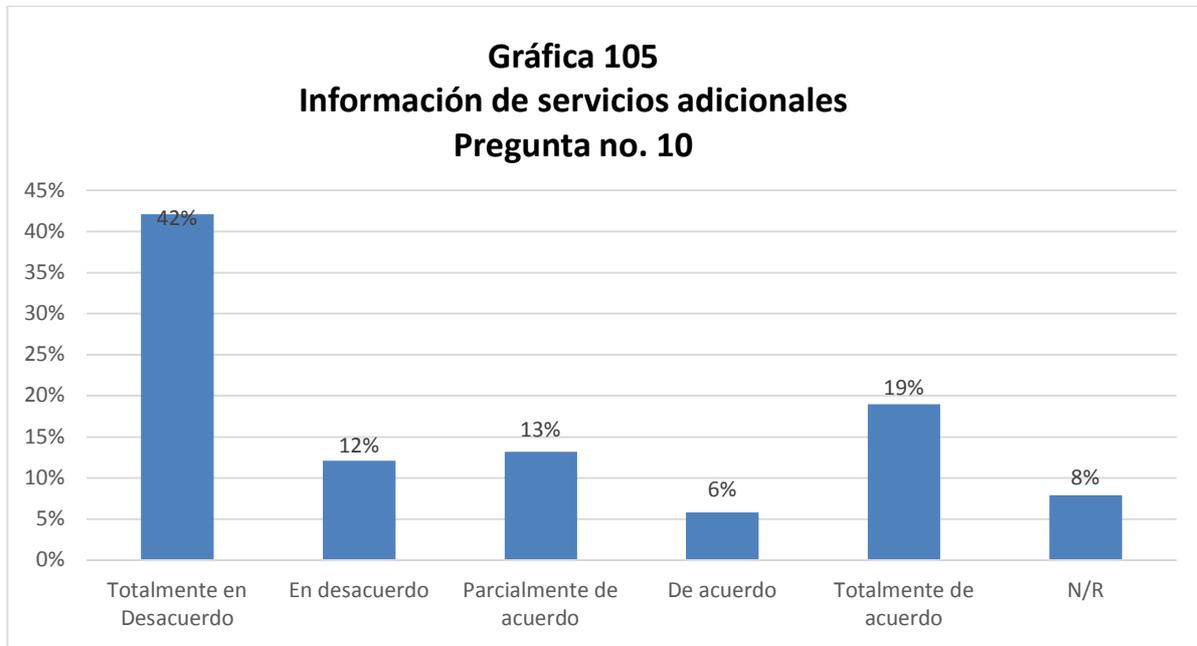
Base: Clientes: 190

(Fuente: elaboración propia 2016)

De acuerdo con la opinión de la mayoría de clientes (67% acumulado) los meseros no les dieron a conocer la historia sobre el restaurante lo que implica una necesidad evidente de capacitación.

Indicador: Percepción del cliente sobre el servicio brindado por el mesero

Sub indicador: Valor agregado (información de servicios adicionales del restaurante)



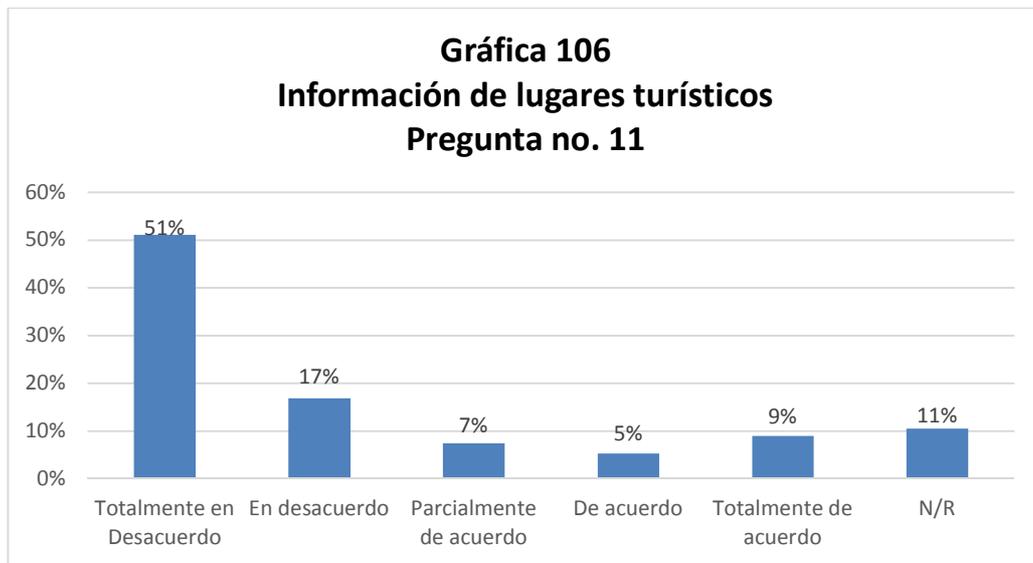
Base: Clientes: 190

(Fuente: elaboración propia 2016)

Los resultados indicaron que según la opinión de los clientes, en un acumulado del 54% los meseros no les dieron a conocer los servicios adicionales del restaurante, lo cual representa una necesidad evidente de capacitación (42% totalmente en desacuerdo y 12% en desacuerdo).

Indicador: Percepción del cliente sobre el servicio brindado por el mesero

Sub indicador: Valor agregado (información de lugares turísticos de Tecpán)



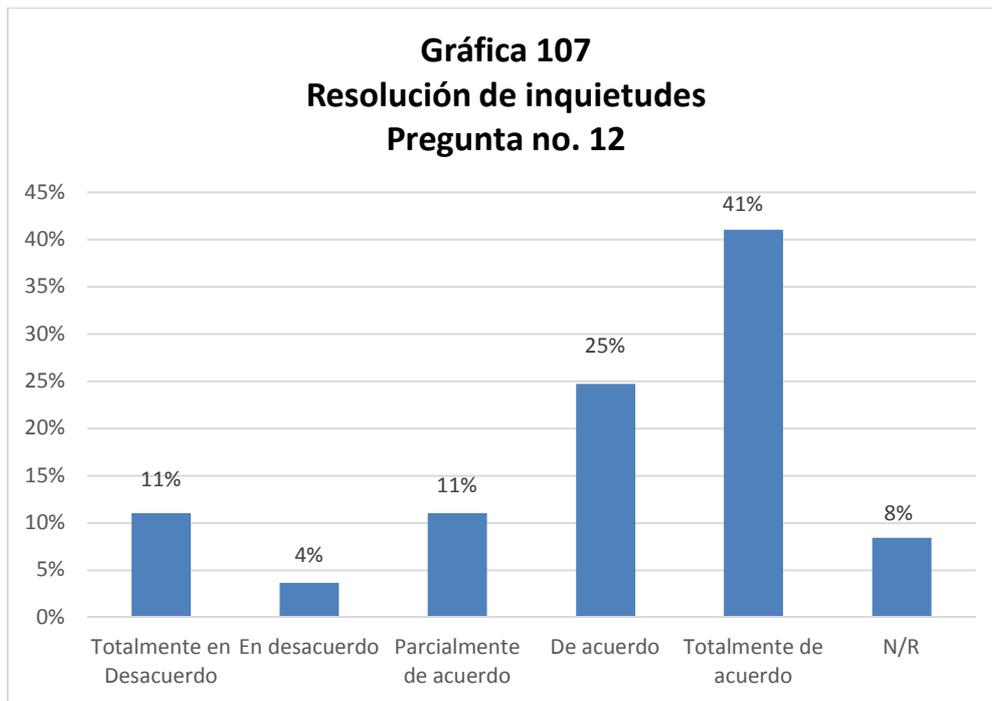
Base: Clientes: 190

(Fuente: elaboración propia 2016)

Como se puede observar en un acumulado del 68% de clientes respondió que los meseros no les recomendaron lugares turísticos de Tecpán, siendo está una necesidad evidente de capacitación (51% totalmente en desacuerdo y 17% en desacuerdo).

Indicador: Percepción del cliente sobre el servicio brindado por el mesero

Sub indicador: Efectividad en el servicio (calidad en el servicio con efectividad)



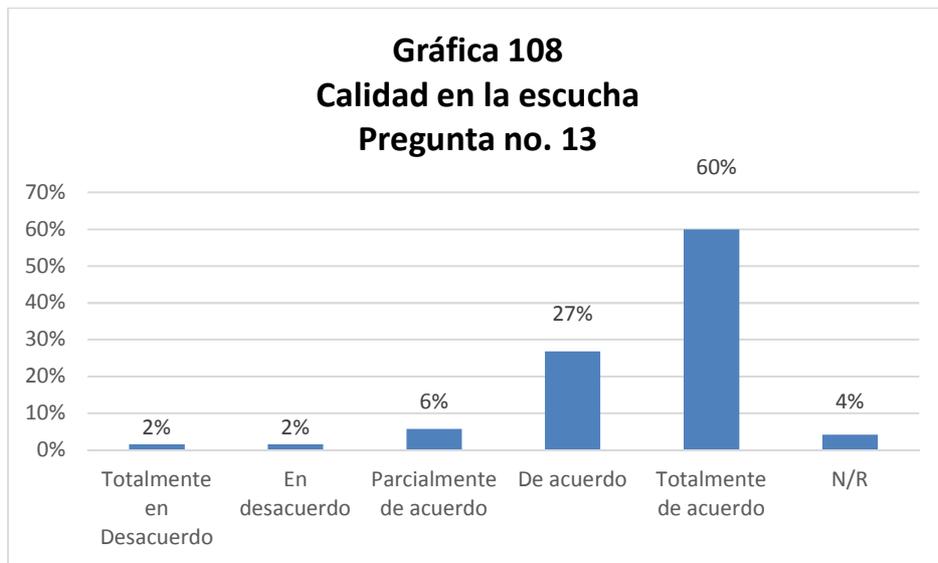
Base: Clientes: 190

(Fuente: elaboración propia 2016)

Solamente para un 41% de clientes el mesero resolvió totalmente sus dudas e inquietudes, mientras para un 36% esto representó una oportunidad de mejora.

Indicador: Percepción del cliente sobre el servicio brindado por el mesero

Sub indicador: Efectividad en el servicio (calidad en el servicio con efectividad)



Base: Clientes: 190

(Fuente: elaboración propia 2016)

El 60% de clientes indicaron estar totalmente de acuerdo con que los meseros les escuchan con interés, lo cual refleja una fortaleza en calidad en servicio; mientras para el acumulado del 33% una oportunidad de mejora (27% de acuerdo y 6% parcialmente de acuerdo).

Indicador: Percepción del cliente sobre el servicio brindado por el mesero

Sub indicador: Efectividad en el servicio (respeto)



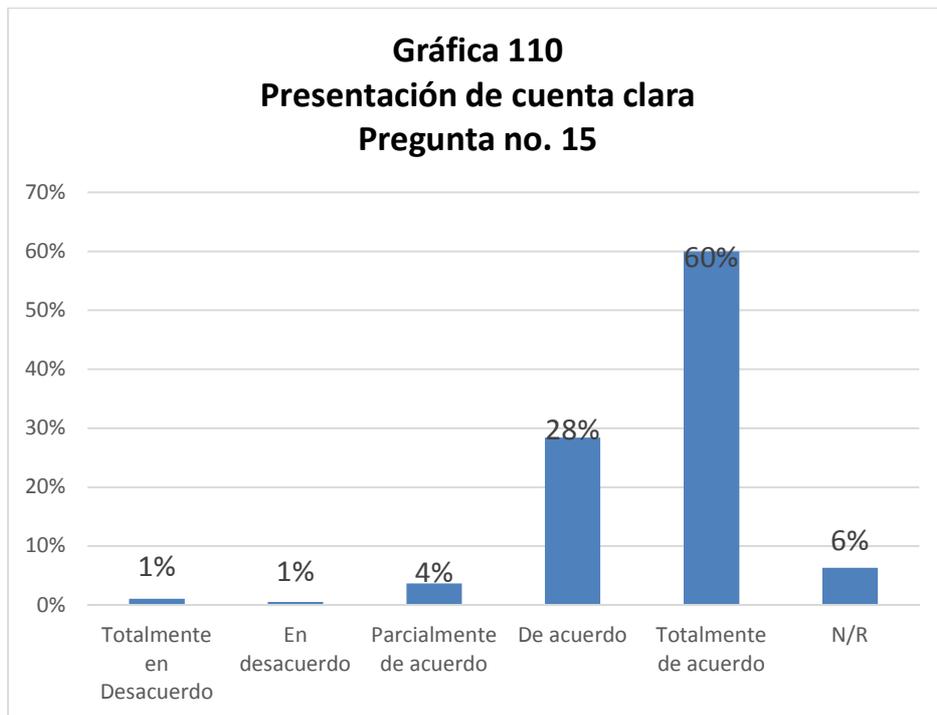
Base: Clientes: 190

(Fuente: elaboración propia 2016)

El 58% de los clientes indicaron que los meseros mantuvieron con ellos una interacción respetuosa durante el servicio, lo cual refleja una fortaleza en efectividad; mientras para el acumulado del 36% este elemento implica una oportunidad de mejora (27% de acuerdo y 9% parcialmente de acuerdo).

Indicador: Percepción del cliente sobre el servicio brindado por el mesero

Sub indicador: Efectividad en el servicio (exactitud)



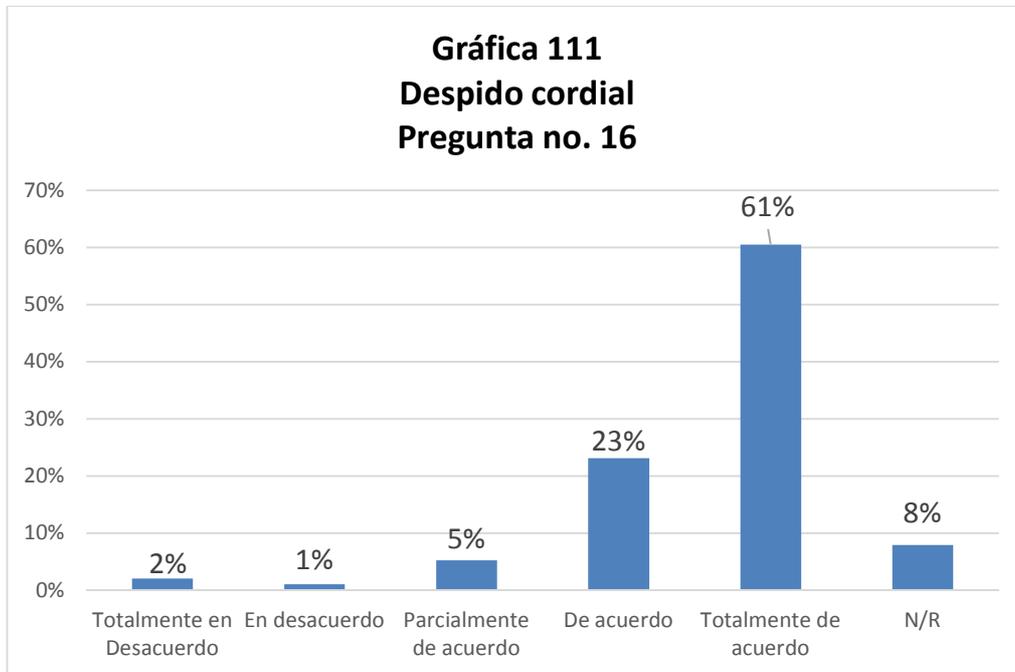
Base: Clientes: 190

(Fuente: elaboración propia 2016)

La gráfica muestra que para la mayoría de clientes con un 60% la presentación de la cuenta fue totalmente clara y precisa, lo cual representa una fortaleza en exactitud.

Indicador: Percepción del cliente sobre el servicio brindado por el mesero

Sub indicador: efectividad en el servicio (cordialidad)



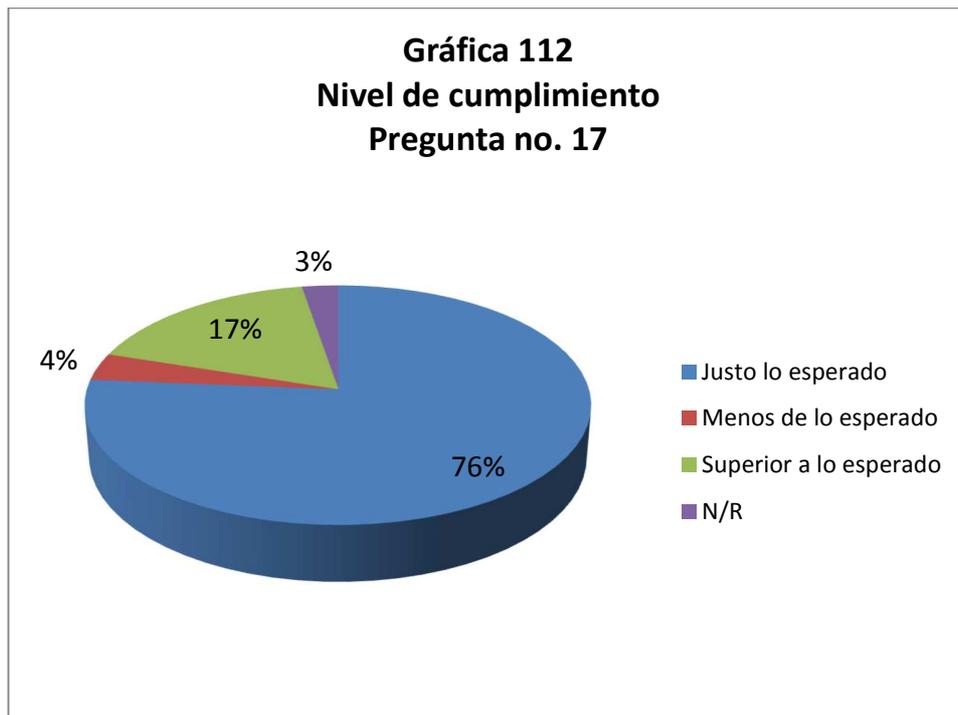
Base: Clientes: 190

(Fuente: elaboración propia 2016)

El 61% de los clientes dijo estar totalmente de acuerdo con la manera cordial en que el mesero les despidió cuando se retiraron del restaurante lo cual representa una fortaleza.

Indicador: Percepción del cliente sobre el servicio brindado por el mesero

Sub indicador: Cumplimiento de expectativas de servicio (nivel de cumplimiento)



Base: Clientes: 190

(Fuente: elaboración propia 2016)

El 76% de los clientes indicaron con respecto al servicio que brindó el mesero que ese servicio cumplió sus expectativas solamente justo lo esperado; mientras para un escaso 17% fue superior a lo esperado lo que implicaría una necesidad de mejora.

4.1.4. Cuadro de resumen de fortalezas y oportunidades de mejora por indicador.

CONOCIMIENTOS			
Criterios	Ambos Sujetos	Meseros	Jefes
Fortalezas	<p>Valores del restaurante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amabilidad • Servicio <p>Reconocer como principal atractivo turístico de Tecpán su gastronomía</p>	<p>Valores del restaurante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto 	<p>Valores del restaurante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Honestidad <p>Elemento principal para seleccionar un mesero es: experiencia laboral previa en puesto similar.</p>
Oportunidad de mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Historia del restaurante • Servicios adicionales del restaurante • Lugares turísticos de Tecpán • Platos tradicionales y especialidades • Ingredientes y preparación de alimentos • Funciones y responsabilidades de los meseros los han dado a conocer solamente de forma verbal. • Los valores los han dado a conocer solamente de forma verbalmente. 	<p>La ventaja competitiva del restaurante es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio brindado por los meseros en el restaurante. 	<p>La ventaja competitiva del restaurante es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sabor de los alimentos y bebidas que se sirven.

Fuente: Elaboración propia (2016).

HABILIDADES			
Criterio	Ambos Sujetos	Meseros	Jefes
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Prontitud • Manejo de clientes difíciles • Coordinación y colaboración entre meseros • Relación con el jefe inmediato 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Atención de quejas • Postura corporal • Contacto visual • Escucha activa • Calidad en el servicio 	
Oportunidad de mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Servir con exactitud los platillos y bebidas que el cliente solicitó 		<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Atención de quejas • Postura corporal • Contacto visual • Escucha activa • Calidad en el servicio (frecuencia con que el cliente queda satisfecho con el servicio)

Fuente: Elaboración propia (2016).

ACTITUDES			
Criterio	Ambos Sujetos	Meseros	Jefes
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Uniforme limpio y en buen estado. • Identificación con el restaurante • Gusto por el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Amabilidad 	
Oportunidad de mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación ante el cliente (forma en que saluda) • Identificación (gafete) • Pulcritud y aseo personal 		<ul style="list-style-type: none"> • Amabilidad

Fuente: Elaboración propia (2016).

ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN			
Criterio	Ambos Sujetos	Meseros	Jefes
	<p>Existencia de capacitación: Capacitación previa pero eventual</p> <p>Beneficios para el restaurante: clientes satisfechos y por lo tanto más ventas.</p> <p>Beneficios para el mesero: Cometer menos errores Adquirir más experiencia Hacer carrera profesional</p> <p>Responsable de la capacitación: jefe inmediato superior.</p> <p>Temas solicitados para capacitación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Satisfacer con exactitud los requerimientos del cliente. 2.-Trabajar en equipo con los demás meseros jefes y/o superiores 3.-Conocer ingredientes y preparación de platillos para informar al cliente 4.-Comunicarse de manera clara respetuosa y cordial con el cliente 5. Servicio al cliente 6. Manejo de clientes difíciles 7. Historia del restaurante. 		<p>Temas solicitados para capacitación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-buenas prácticas de manufactura (BPM) 2. condiciones de salubridad al servir los alimentos.

Fuente: Elaboración propia (2016).

PERCEPCIÓN DEL CLIENTE SOBRE EL SERVICIO BRINDADO POR EL MESERO	
Criterio	Cientes
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Cordialidad (saludo y despido) • Exactitud (toma de comanda y cuenta clara) • Organización • Flexibilidad • Cumplimiento de tiempos • Pronta respuesta a requerimientos • Respeto • Calidad en el servicio
Oportunidad de mejora	<p>Expectativa con el servicio que brindó el mesero, cumplida en un nivel “justo lo esperado”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Historia del restaurante • Servicios adicionales • Lugares turísticos de Tecpán

Fuente: Elaboración propia (2016).

4.2 Análisis de resultados por restaurante

Presenta los principales resultados por restaurante, mediante un cuadro comparativo que permite conocer, desde el punto de vista de los sujetos de investigación, las fortalezas, oportunidades de mejora y necesidades evidentes de capacitación de cada restaurante objeto de estudio, (ver anexo 4)

Atendiendo a lo anotado en el Capítulo 3, el cuadro de interpretación implica los siguientes criterios:

Respuestas	Necesidades de capacitación
Siempre, Muy bueno, Excelente conocimiento, muy importante, siempre, excelente y totalmente de acuerdo.	Fortaleza
Casi siempre, A veces, Bueno, Algo de conocimiento, Buen conocimiento, regular, algo importante, importante, a veces, casi siempre, regular, de acuerdo y parcialmente de acuerdo.	Oportunidad de mejorar
Casi nunca, Muy malo, Ningún conocimiento, Poco conocimiento, Nunca, malo, nada importante, poco importante, nunca, casi nunca, muy malo, malo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.	Necesidad evidente

Fuente: Elaboración propia (2016).

Ninguno de los instrumentos incluyó preguntas abiertas, por lo que solamente se presentan resultados de manera cuantitativa y no se presentan matrices de sentido.

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se confrontan, comparan y contrastan, los principales resultados de la investigación contra el marco referencial dado por la teoría y los antecedentes o estudios similares al presente. El análisis se realiza siguiendo el orden de los indicadores de investigación.

Para iniciar es importante notar que, de acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación, los meseros de los restaurantes objeto de estudio no presentan en este momento necesidades evidentes de capacitación en conocimientos, habilidades y actitudes, lo que contrasta con los resultados obtenidos por investigadores tales como Ordoñez (2015) y Godoy (2007), quienes identificaron para los meseros necesidades evidentes en servicio al cliente, toma de decisiones y manejo de conflictos.

Sin embargo y atendiendo a la filosofía de excelencia en el servicio al cliente que propone Lovelock y Wirtz (2015), los empleados de contacto directo son la clave para la entrega de un servicio de excelencia y apoyado por Thompson (2006), la excelencia en el servicio solo es posible cuando la satisfacción de las expectativas del cliente ha sido superada; por medio de este estudio se encontró que los clientes vieron cumplidas su expectativas solamente en “justo lo esperado” y no se alcanza la excelencia en el servicio.

Así, a continuación se analizan y discuten cada uno de los hallazgos de oportunidades de mejora prioritarias y fortalezas por indicador, enlistando también las fortalezas que en cada aspecto se evidenciaron en los restaurantes objeto de estudio.

Es interesante que actualmente los meseros presentan oportunidades de mejora en conocimientos principalmente en lo relativo a la empresa (historia del restaurante, servicios adicionales del restaurante, lugares turísticos de Tecpán, tipos de platillos y especialidades tradicionales, ingredientes y preparación de alimentos, valores del restaurante, ventaja competitiva de la empresa, funciones y responsabilidades del puesto de mesero); este resultado contradice lo expresado por Koontz, H. et al. (2012), quien

argumenta que este tipo de conocimientos deben ser dominados por el personal desde el momento de su ingreso a la empresa, pues se empiezan a adquirir desde la inducción a la organización.

Por otra parte, los resultados mostraron que las funciones y responsabilidades del puesto de mesero han sido dadas a conocer a los sujetos solamente de manera verbal, lo que contrasta con lo sugerido por Grados (2009), quien destaca la importancia de trasladar este conocimiento a través de capacitación, adiestramiento y desarrollo mediante la realización de un análisis del puesto de trabajo para verificar las actividades directas e indirectas que tiene a cargo el colaborador; es decir, que el colaborador apoyado del autor antes mencionado tendrá de una manera más clara sus funciones, se podrá estandarizar la calidad en el servicio y se evaluará a cada meseros según sus conocimientos adquiridos mediante la capacitación previa a desarrollar sus funciones en el puesto de trabajo.

Silíceo (2013), indica que es importante tomar en cuenta el análisis y descripción de la estructura del puesto porque a partir del mismo se conocen las habilidades, destrezas y competencias que cada persona debe desarrollar para desempeñar adecuadamente su trabajo. El contar con un descriptor de puestos permite que la personal conozca los alcances y límites de su puesto de trabajo, por lo tanto podrá desarrollar de una manera más acertada sus actividades y esto contribuirá a que el jefe inmediato pueda medir el rendimiento de sus actividades.

Otro elemento considerado una oportunidad de mejora en conocimientos, en este caso, desde el punto de vista de los tres sujetos (meseros, jefes y clientes) corresponde a los conocimientos de región y cultura local (lugares turísticos de Tecpán), lo que resulta contrario a lo expuesto por Schweiker (Comunicación Personal 29 julio 2016), quien indica que los meseros deben ser amistosos en el servicio prestado, criterio apoyado por Juracán (Comunicación personal 21 febrero 2017), quien considera reconocer que el mesero debiera esforzarse por ser un embajador del turismo en Tecpán, pues son ellos

quienes mantienen el contacto directo con los comensales y los que pueden hacer la diferencia al atraer más clientes.

Finalmente a nivel de conocimientos del producto, el único elemento considerado una oportunidad de mejora es el dominio de los platillos tradicionales y especialidades del restaurante, lo cual es muy importante, según autores como Cooper, B. et al. (2002), indican que se debe estar atentos a poder satisfacer las necesidades de los clientes entre ellos platos y bebidas, ya que son los clientes quienes aseguran los ingresos constantes de la empresa.

De esta manera, las principales fortalezas en conocimiento de los meseros de los restaurantes objeto de estudio se centraron, desde el punto de vista de los tres sujetos (meseros, jefes y clientes) en aspectos propios de los productos (alimentos y bebidas del restaurante), lo que coincide con lo expresado Lovelock y Wirtz (2009), indican que los productos consisten en un bien fundamental para responder a la necesidad primaria del cliente.

Por otra parte, es interesante que dentro del indicador habilidades, la mayoría de las fortalezas actuales de los meseros se concentraron en el sub indicador servicio al cliente (calidad en el servicio, prontitud, manejo de clientes difíciles, flexibilidad, postura corporal, escucha activa y contacto visual) Esto está en línea con las recomendaciones dadas por diversos autores, tales como Roca (2016), indica que servicio es un conjunto de actividades con el fin de la satisfacción total del cliente, apoyando este criterio Prieto (2015) indica que a los clientes que presentan dificultades deben ser atendidos educadamente, para Ovando (2005), la prontitud se encuentra entre una de las cinco dimensiones que el cliente utiliza para calificar la calidad en el servicio.

Estos resultados discrepan con los encontrados por otros investigadores, entre ellos Ordoñez (2015), quien al diagnosticar las necesidades de capacitación de los meseros determinó carencias en habilidades de servicio al cliente, misma que en este estudio fue considerada como una fortaleza.

Sin embargo, se encontró una importante oportunidad de mejora prioritaria en habilidad en la que coincidieron tanto meseros como jefes: la exactitud al servir los platillos y bebidas tal y como lo solicitó el cliente lo que según Gosso (2008), la exactitud es uno de los elementos estructurales para llevar a cabo el cumplimiento de expectativa de los clientes.

Asimismo, se encontraron oportunidades de mejora potenciales en algunas habilidades relativas principalmente en la comunicación verbal y no verbal.

Estas oportunidades de mejora potenciales se identificaron en las habilidades de flexibilidad, atención de quejas, postura corporal, contacto visual, escucha activa y calidad en el servicio (frecuencia con que el cliente queda satisfecho con el servicio). En estos aspectos los resultados discrepan con lo recomendado por Patterson (2011), quien indica que la comunicación no verbal tiene un alto impacto en la interacción de la comunicación.

Ahora bien, con respecto al indicador actitud, las principales fortalezas de los meseros se centraron en el sub indicador motivación, ya que tal y como muestran los resultados, se encuentran identificados con la empresa, proyectan gusto por su trabajo y por las tareas propias del puesto de mesero, siendo una de las principales razones de su permanencia dentro del restaurante el disfrutar lo que hacen, así como estar agradecidos con los propietarios por lo que han hecho por ellos.

Esto es congruente con lo expresado por Dessler (2009), que indica que la administración de recursos humanos debe manejar asuntos relacionados al personal siendo estas algunas remunerar, ofrecer un ambiente seguro y trato justo para los empleados; de la misma manera Mondy y Robert (2005), apoya indicando que el recurso humano se encuentra dentro de una de sus cinco áreas funcionales de la administración que permite el desarrollo en compensaciones, seguridad y salud, relaciones laborales y otros.

Elementos también positivos dentro de las actitudes de los meseros; es decir, fortalezas actuales, se identificaron en el sub indicador empatía, específicamente en respeto, el estado y uso del uniforme de trabajo, lo que está en línea con las sugerencias de Alcaide (2010), quien indica que existen elementos sobre los cuales puede trabajar el restaurante para lograr un valor percibido como lo es el ambiente, la coordinación y uniformes de los empleados.

El sub indicador que mostró oportunidades de mejora prioritarias en actitudes fue la presentación profesional, ya que tanto meseros como jefes consideran que se debe mejorar el uso del gafete de identificación personal en el uniforme y la pulcritud y aseo del mesero, lo que según Alcaide (2010), es muy importante porque le agrega valor a la percepción del servicio al cliente, el cual generará un ambiente placentero para el comensal.

También se presentaron oportunidades de mejora potenciales en la actitud de empatía relativa a la amabilidad y a la manera de saludar y presentarse ante el cliente, según Gosso (2008), son características del servicio intangibles e inseparables las que hacen que la forma de saludar amablemente al clientes sean elementos vitales para volver al restaurante y de esta manera cumplir con las expectativas de los clientes.

Con respecto al indicador antecedentes de la capacitación, jefes y meseros concuerdan en que, en efecto, se les ha capacitado con anterioridad en el restaurante, aunque de manera eventual, lo que contradice lo expuesto por Chiavenato (2008), para quien la capacitación para ser efectiva debe ser sistemática, coincidiendo con este criterio Patiño (2016), quien indica que la capacitación debe ser un proceso continuo que permita a la persona ir desarrollando sus habilidades, conocimientos y actitudes.

Por otra parte, tanto meseros como jefes reconocen en el propietario y en el administrador del restaurante a la persona que debiera ser responsable por proveerles capacitación, coincidiendo con lo expresado por Koontz, H. et al. (2012) para quien el interés por la formación del personal debiera iniciar por los altos niveles de la organización.

Como beneficios que podrían obtenerse para la empresa al brindar capacitación a los meseros, los sujetos coinciden en que tendrían más clientes satisfechos, lo que según el INTECAP (2013) implicaría aumento en la productividad y mejoras de clima organizacional de la empresa; en cuanto a los beneficios para los colaboradores, tanto meseros como jefes reconocen que se cometerían menos errores en el puesto y se adquiriría mayor experiencia, lo que permitiría hacer mejor carrera laboral. Esto también concuerda con lo expuesto por Alles (2015) quien indica que la capacitación es un medio para el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, así como una manera de desarrollar competencias.

Con respecto a los temas en los que tanto meseros como jefes solicitan capacitación se encuentran los siguientes: satisfacer con exactitud los requerimientos del cliente, trabajar en equipo, conocer ingredientes y preparación de platillos para informar al cliente, comunicarse de manera clara, respetuosa y cordial con el cliente, manejo de cliente difíciles e historia del restaurante. Esto concuerda con lo encontrado por Roca (2016) quien indica que el personal debe encontrarse preparado y entrenado (en elementos del servicio al cliente como calidad en el servicio) para asegurar un buen servicio al cliente.

Existen algunos temas de capacitación requeridos solamente por los meseros (no validados por el criterio expresado por los jefes), pero que vale la pena mencionar; entre estos: mantener la calma al escuchar a clientes difíciles, comunicación efectiva con el cliente, lo que se encuentra en línea con lo sugerido por Robbins, et al. (2009), quienes indican que la escucha activa es la clave de la comunicación interpersonal efectiva. El jefe, por su parte, solicitó capacitación para los meseros en buenas prácticas de manufactura (BPM) y condiciones de salubridad al servir los alimentos. Para Mondy y Robert (2005) es importante medir las cinco áreas funcionales del recurso humano dentro de las cuales se encuentra la seguridad y salud con la cual los colaboradores deben de desarrollar su trabajo.

Finalmente, es importante destacar que para el cliente, el servicio brindado por el mesero presenta diversas fortalezas: cordialidad (saludo y despido), exactitud (toma de comanda y cuenta clara), organización, flexibilidad, cumplimiento de tiempos, pronta respuesta a requerimientos, respeto y calidad en el servicio, lo que según autores como Kotler y Keller (2009) indican que medir la satisfacción del cliente debiera ser una actividad fundamental, lo cual ayuda a identificar las actividades con las cuales se logra la satisfacción de las necesidades del cliente.

Sin embargo, de acuerdo con los resultados obtenidos, el nivel de cumplimiento de expectativas del cliente es para los seis restaurantes objeto de estudio una oportunidad de mejora prioritaria, pues se ha quedado en un "justo lo esperado", lo que representa un riesgo de pérdida de clientes para las empresas según Thompson (2006), justo lo esperado se produce cuando el desempeño percibido coincide con las expectativas del cliente.

De no darle la atención necesaria a este elemento, es muy probable que la cantidad de clientes para quienes no se superen sus expectativas, siga creciendo, hasta convertirse en un nivel bajo de satisfacción. Esto es muy importante para fidelizar al cliente y hacer que el mesero supere las expectativas, pues tal y como menciona Thompson (2006) superar las expectativas del cliente ayudan a llevar el servicio del mesero a la excelencia.

Por otro lado, si se toma en cuenta que según la opinión de meseros y de jefes, la principal razón por la cual los turistas visitan Tecpán es su gastronomía y que esto concuerda con lo expuesto por INGUAT (2016), el historiador Juracán (Comunicación personal 21 de febrero 2017) y Schweikert (Comunicación personal 29 julio 2016) fundadora de la revista "El Informador de Tecpán", es vital para los restaurantes de la ruta turística de Tecpán hacer del servicio al cliente un diferenciador que impacte positivamente en su ventaja competitiva, misma que según Porter (2009) es la utilidad que una empresa es capaz de generar para sus cliente, criterio apoyado por Fred (2013) quien señala que la ventaja competitiva es lo que da la diferencia en comparación con las empresas rivales.

VI. CONCLUSIONES

1. Actualmente los meseros de los pequeños restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en la ruta turística de Tecpán no presentan necesidades evidentes de capacitación; ni en conocimientos, habilidades y actitudes; sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora prioritaria en capacitación en cada uno de los indicadores.
2. Los meseros poseen actualmente oportunidades de mejora prioritarias en capacitación a nivel de conocimientos en: empresa (historia, valores y ventaja competitiva del restaurante; claridad en funciones y responsabilidades del puesto de mesero), región y cultura (lugares turísticos de Tecpán) y producto (especialidades y platillos tradicionales).
3. En habilidades, la oportunidad de mejora prioritaria en capacitación de los meseros es, actualmente, la exactitud con que se sirven los platillos y bebidas (tal y como los solicitó el cliente). Como oportunidades de mejora potenciales en habilidades se encontraron: comunicación (postura corporal, escucha activa y contacto visual), atención de quejas y flexibilidad.
4. Actualmente los meseros poseen oportunidades de mejora prioritarias en capacitación a nivel de actitudes en: presentación profesional (pulcritud y aseo personal, uso del gafete de identificación) y en la forma en que se presentan ante el cliente. A nivel de oportunidades de mejora potenciales en actitudes se identificó el saludo cordial y la amabilidad ante el cliente.
5. La capacitación brindada a los meseros de los restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en la ruta turística de Tecpán, ha sido eventual, estando a cargo de ello el jefe inmediato o el Administrador del restaurante. Como principales beneficios de la capacitación reconocen que, de recibirla, mejoraría la satisfacción del cliente y se ayudaría al mesero a cometer menos errores en su trabajo.

6. Los principales temas de capacitación solicitados actualmente por meseros y jefes inmediatos son: satisfacer con exactitud los requerimientos del cliente, trabajar en equipo, conocer ingredientes y preparación de platillos para informar al cliente, comunicarse de manera clara, respetuosa y cordial con el cliente, manejo de clientes difíciles e historia del restaurante.

7. La percepción del cliente o comensal con el servicio brindado por el mesero reflejó que sus expectativas de servicio fueron cumplidas solamente en un nivel "justo lo esperado".

8. El cliente reconoce en el servicio brindado por el mesero las siguientes fortalezas: cordialidad (saludo y despido), exactitud (toma de comanda y cuenta clara), organización, flexibilidad, cumplimiento de tiempos, pronta respuesta a requerimientos, respeto y calidad en el servicio.

9. Los pequeños restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en la ruta turística de Tecpán no poseen actualmente una administración formal y estructurada de recursos humanos; adicionalmente, no cuentan con organigrama, inventario de recursos humanos, expedientes de personal, descripción y especificación del puesto de mesero, ni claridad en las líneas de autoridad dentro del restaurante.

VII. RECOMENDACIONES

1. Capacitar de manera formal y continua a sus meseros para convertir en fortalezas las oportunidades de mejora (tanto prioritarias como potenciales) identificadas en conocimientos, habilidades y actitudes, mediante el presente diagnóstico de necesidades de capacitación.
2. Diseñar e implementar una re inducción a todo el personal que labora en el restaurante, con énfasis en los meseros, como una estrategia que les provea y/o refuerce los conocimientos de empresa, región/cultura y productos, así como les aclare las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo que ocupan.
3. Asegurarse que toda capacitación brindada a los meseros incluya una parte práctica, tipo taller, con base en situaciones reales y mesas de conversación sobre experiencias reales con clientes, para que el aprendizaje sea significativo; así mismo que toda capacitación sea evaluada tanto al final de cada evento y mediante el desempeño en el puesto de trabajo. Y de esta manera documentar cada capacitación brindada mediante un diploma que se entregue al mesero y se incluya en su expediente de personal.
4. Implementar normas y procesos apegados a las buenas prácticas de manufactura, salubridad y manipulación de alimentos, capacitando en ello tanto de manera teórica como práctica a todo el personal del restaurante, especialmente a los meseros.
5. Evaluar periódicamente la satisfacción del cliente con el servicio de tal manera que se conozcan sus expectativas y se orienten los esfuerzos de servicio para superarlas o excederlas.
6. Diseñar e implementar un plan de incentivos económicos y no económicos para meseros, que refuercen la excelencia en el servicio al cliente.

7. Implementar un reglamento de trabajo que norme, entre otros, la presentación profesional de todo el personal del restaurante, con énfasis en el aseo, la pulcritud y el uso del gafete de identificación. Asimismo, incentivar de manera no económica la presentación profesional del mesero, como parte indispensable de su desempeño en el puesto de trabajo.
8. Revisar y analizar todos los procesos de servicio al cliente, especialmente el que inicia con la toma de la comanda, involucra a cocina y termina con los platillos y bebidas servidos en cada mesa, determinando así la o las razones por las cuales la entrega que hace el mesero es inexacta y no cumple a cabalidad con lo que el cliente solicitó. Con base en ese análisis, implementar las mejoras necesarias en todo el proceso y adiestrar a todo el personal que participa en el mismo.
9. Diseñar y comunicar a todo el personal y a los clientes la filosofía del negocio de cada restaurante (misión, visión, valores) y reforzar el conocimiento que se posee sobre la historia y servicios adicionales de la empresa y sobre los lugares turísticos de Tecpán, como una manera de brindar valor agregado al cliente.
10. Crear e implementar herramientas básicas de la administración de recursos humanos, tales como: manuales de descripción y especificación de puestos, organigramas, políticas de empresa y de personal, inventario de recursos humanos, expedientes de personal, manual de inducción a la empresa, plan, de capacitación (incluyendo DNC y presupuesto) y evaluación del desempeño.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, J. y Vargas, J. (2010). *Servicio al cliente*. (1ra. Ed.) México. Editorial Conductitlan

Aguirre, A. (2012). *Conceptos de Marketing*. México: Editorial ENEA

Alcaide, J. (2010). *Fidelización del cliente*. (1ra. Ed.). Madrid. Editorial ESIC.

Aldana, J. (2015). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal administrativo de la municipalidad de Gualán, Zacapa*. [Tesis]. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

ALEGSA, diccionario. (2010). [Pdf]. Recuperado de <http://www.definiciones-de.com/Definicion/de/prontitud.php>

Alles, M. (2006). *Dirección Estrategia de Recursos Humanos*. (2da. Ed.). México. Editorial Granica.

Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. (3ra. Ed.). Buenos Aires: Granica. Ediciones Granica.

Arduser, L. (2005). *Entrenamiento para el mesero*. (1era. Ed.). Florida. United states. Editorial:the food service professional.

Argueta, J. (2011). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal administrativo de los hoteles tres y cuatro estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenango*. [Tesis]. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Asociación Española para la Calidad. (2003). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. [Kindle]. Recuperado de https://books.google.com.gt/books?id=5_aHCogvwyEC&printsec=frontcover&dq=MEDICION+DE+SATISFACCION+DE+LAS+NECESIDADES&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=MEDICION%20DE%20SATISFACCION%20DE%20LAS%20NECESIDADES&f=false

Asociación Española de Normalización y Certificación, AENOR. (2015). *Normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad. Parte I. Directrices para su selección y utilización.* (UNE-EN-ISO9000-1). Recuperado de http://www.aenor.com/aenor/certificacion/calidad/calidad_9001.aspe

Belch, G. & Belch, Michael. (2005). *Publicidad y Promoción.* (6ta. Sexta). Mexico. Editorial Mc Graw Hill.

Bejarano, D. (2013). *Diseño de un plan de capacitación para fortalecer la calidad de los servicios en los establecimientos de alimentos y bebidas del cantón Milagro.* [Tesis]. Universidad Estatal de Milagro

Blanco, A. (2016). *Diagnóstico de servicio al cliente en la estación de servicio Moví, S.A. Cruz Alta Verapaz.* [Tesis]. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos el Capital Humano de la Organización.* (8va. Ed.). México: Mc Graw- Hill interamericana.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos el capital humano de la organización.* (9na. Ed.). México: Mc Graw- Hill.

Cocina Francesa, Guatemala, Capital: Revista! Qué Gusto!. (1era. Ed). Noviembre 2015.

Cooper, B. Floody, B. y McNeill, G. (2002). *Como iniciar y administrar un restaurante.* (Sin edición). Bogotá, Colombia. Editorial Norma.

Czinkota, M. Ronkainen, I. (2013). *Marketing internacional.* (10ma. Ed). Mexico. Editorial Cengage Learnig.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. (11va. Ed.). México: Pearson Educación.

De León, C. (2016) *¿Quién atiende tu negocio? La bella o la bestia: el libro rojo del servicio al cliente*. España: Balboa, Sur. [Kindle]. Recuperado de https://www.sophosenlinea.com/libro/quien-atiende-tu-negocio-la-bella-o-la-bestia_220676

Escudero, M. (2011). *Gestión comercial y atención al cliente, administración finanzas*. España: Ediciones Paraninfo.

Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. (14 Ed). México. Pearson Educación.

Gastronomía de Guatemala, Chimaltenango, Guatemala: Guía turística, Informador: Julio, 2016.

Godoy, P. (2007). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal del hotel Posada de Don Rodrigo de Antigua Guatemala*. Tesis, Universidad Rafael Landívar, Guatemala

Gosso, F. (2008). *Híper satisfacción del cliente*. (1ra. Ed). México. Editorial Panorama.

Grados, J. (2009). *Capacitación y desarrollo del personal*. (4ta. Ed.). Editorial, Trillas, México.

Recuperado: http://www.academia.edu/16545190/CAPACITACION_Y_DESARROLLO_DE_PERSONAL_4ed_-_JAIME_A_GRADOS_ESPINOSA

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, p. (2003). *Metodología de la investigación*. (3ra. Ed). México. Mc Graw-hill interamericana.

Historia de Tecpán Guatemala. (2008). Recuperado de:

<https://www.youtube.com/watch?v=ffo3P3oC2s><http://site.ebrary.com/lib/elibrorafaelandivarsp/reader.action?ppg=21&docID=10467058&tm=1456591692715>.

Instituto Guatemalteco de Turismo. (2014). *Manual de restaurantes: Restaurantes certificación nacional de calidad turística sello Q Guatemala*. Guatemala. (Sin edición)

Instituto Guatemalteco de Turismo. (2016). *Municipio de Tecpán: tu destino, sabor y color*. Guatemala.

Instituto Nacional de Estadística, INE. (2013). *Caracterización departamental Chimaltenango*. [PDF]. Guatemala.

Instituto Técnico de capacitación y productividad. (2010). *Diccionario de competencias conductuales*. (1ra. Ed.). Guatemala.

Instituto Técnico de Capacidad y Productividad. (2013). *Gestión del Talento Humano, Por Competencias Laborales*. (1era. Ed.). Guatemala.

Jiménez, D. (2011). *Cómo utilizar la cortesía en el servicio al cliente en PYMES*. Recuperado de <http://www.pymesycalidad20.com/como-utilizar-la-cortesia-en-el-servicio-al-cliente-en-pymes.html>

Juran, J. (2009). *Calidad como filosofía*. [Pdf] Recuperado de <https://lafjoseluis cortes.wordpress.com/2016/05/29/tema-4-joseph-juran-y-philip-b-crosby/>.

Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. (14va. Ed.). México. Mc Graw Hill.

Kotler, P. y Armsmtrong (2005). *Fundamentos de Marketing*. (6ta.). México. Pearson Educación.

https://books.google.com.gt/books?hl=es&lr=&id=sLJXV_z8XC4C&oi=fnd&pg=PA75&dq=kother+y+armstrong&ots=ldPo5iH5Qq&sig=GJglwLBtt-kEgdzDjbFnDbziGds#v=onepage&q=kother%20y%20armstrong&f=false

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. (8va). México. Pearson Educación. Recuperado de

Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*._(12ma. Ed). México. Editorial Pearson

Letona, S. (2015) Revista *¡Qué gusto!* (1ra. Ed). País, Guatemala. Sin Editorial

Lira, M (2009). *Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio al cliente*. (1era. Ed.). México. Coordinación Editorial.

Lovelock, C. y Wirtz J. (2015). *Marketing de servicios*. (7ma. Ed.). México. Pearson Educación. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/330122761/Marketing-de-Servicios-septima-edicion-lovelock>

Matheu, R. (2007). *Diagnóstico de necesidades de capacitación y propuesta de un programa de capacitación para una empresa de servicio de alimentos*. [Tesis], Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Ministerio de Economía. (2015). Acuerdo Gubernativo 211-2015. Recuperado de <https://rrppguate.blogspot.com/2015/09/ministerio-de-economia-define-nuevos.html>

Mondy, R. y Robert, M. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9na. Ed.). México. Pearson Educación.

Morales, J. (2010). *Diagnóstico de necesidades de capacitación*. (s.e). Oxaca , Mexico. [PDF]. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41565625/dnc_1.pdf?AWSAccess

KeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1504138144&Signature=ffkgL7CGG2eqfePYo5722cMPXmE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEL_DIAGNOSTICO_DE_NECESIDADES_DE_CAPACIT.pdf . Editorial Conductitlan.

Negri, S. (2016). *Calidad de Servicio: Parece fácil y lo es*. (1ra. Ed.). Venezuela. [Kindle]. Recuperado de https://books.google.com.gt/books?id=aaK7gMWHCUoC&pg=PA155&dq=deteccion+de+necesidades+de+capacitacion+segun+pati%C3%B1o&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=deteccion%20de%20necesidades%20de%20capacitacion%20segun%20pati%C3%B1o&f=false

Ordoñez, J. (2015). *Diagnóstico de necesidades de capacitación en servicio al cliente para los meseros de una empresa privada de servicios ubicada en el municipio de Estanzuela, Zadescapa*. [Tesis], Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Ovando, B. (2005). *Un marco para el servicio Extraordinario*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/mkt/serbasta.htm>

Palomino, T. (2016). *La base del desarrollo está en la capacitación*. Recuperado de: <http://www.prensalibre.com/economia/la-base-del-desarrollo-esta-en-la-capacitacion>

Patterson, Miles (2011). *Más que palabras*. (1ra. Ed.) España. Editorial UOC.

Patiño, H. (2016). *Detección de necesidades de adiestramiento, capacitación y desarrollo*. (5ta.Edición) México. Editorial: AICO.

Pérez, C. (2010). *Gestión empresarial: Atención al cliente*. [Pdf]. Recuperado de: https://books.google.com.gt/books?id=jL5Ftk4jiMMC&dq=disposicion+con+los+clientes&hl=es&source=gbs_navlinks_s.

Pérez, F. (2015). *La importancia de la buena gestión del recurso humano en los restaurantes*. Revista Summa, Guatemala .Edición 258.

Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. (1ra. Ed.). España: Ideas propias editorial.

Pinto, R. (2000). *Planeación estratégica de Capacitación Empresarial. Alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. México. Editorial McGraw Hill.

Ponce, A. (2004). *Diagnóstico de necesidades de capacitación en las posadas de Antigua Guatemala*. [Tesis], Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Porter, M. (2009). *Ventaja competitiva*. (Obra). Estados Unidos. (s.e).

Prieto, J. (2014). *Gerencia del servicio*. [Pdf]. (3ra. Ed.). Bogotá. ECOE ediciones.https://books.google.com.gt/books?id=N8K4DQAAQBAJ&pg=PT98&dq=cordialidad+en+el+servicio+al+cliente&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=OnePage&q=cordialidad%20en%20el%20servicio%20al%20cliente&f=false

Reza, J. (2006). *Nuevo Diagnostico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. [Pdf]. (1ra. Ed). Guatemala. Editorial panorama.

Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru Varela y Jones. (2009). *Administración: un empresario competitivo*. (2da. Edición). México. Pearson Educación.

Robbins,S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15va. Ed.). México: Pearson educación.

Roca, M. (2016) *Gerencia inteligente en restaurantes: Eleva tu nivel, alcanza tus metas, rompe records y logra un óptimo servicio al cliente*. Guatemala. [Kindle]. Recuperado de <https://www.amazon.com/OPTIMO-SERVICIO-CLIENTE->

RESTAURANTEexcelenteebook/dp/B01E0KAPDM/ref=tmm_kin_title_sr?_encoding=UTF8&qid=&sr=

Samayoa, K. (2006). *Propuesta de diagnóstico de necesidades de capacitación para el puesto de mesero*. [Tesis], Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Sánchez, A. (2011). *Servicio y atención al cliente en restaurante*. (1ra. Ed). Malaga España. [Kindle]. Editorial Innovación y cualificación, S.L. Recuperado de <https://read.amazon.com/kp/kshare?asin=B008F7TFW4&id=keS3ueAvQL-K2xX2TvSrOg>

Sedano, M. (2004). *Diagnóstico de necesidades genéricas de capacitación del personal operativo en atención al cliente de los clubes sociales, recreativos y culturales*. [Tesis], Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Sett, J. (2005). *Diagnóstico de necesidades de capacitación en los hoteles del departamento de Retalhuleu para promover el servicio al cliente*. [Tesis], Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Silíceo, A. (2013). *Capacitación y desarrollo del personal*, (4ta. Ed.) Limusa, México.

Silíceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal*. (4ta. Edición). Limusa. Mexico. https://books.google.com.gt/books?id=CJhlsrSulMUC&pg=PA95&dq=proceso+de+capacitacion&hl=es419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=proceso%20de%20capacitacion&f=false

Smith, B. (2016). *La ventaja comparativa*. [Pdf]. Recuperado de: <https://books.google.com.gt/books?id=emTyCwAAQBAJ&pg=PT13&lpg=PT13&dq=ventaja+comparativa++EN+EL+SERVICIOPdf&source=bl&ots=3XyyCXBCa5&sig=Df8pqfJw1wYhl4dDMvvau3Dfaw&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiVqamVvNLUAhWEbT4KHRDPDsUQ6AEISjAG#v=onepage&q&f=false>

Thompson, I. (2006). *Satisfacción del cliente*. [Pdf]. Recuperado de http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44275060/Satisfaccion_del_Cliente.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1497906949&Signature=mJHaGXJSnPOdwkKIHj%2F9tnzYsBc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_Satisfaccion_del_Cliente.pdf

Tschohl John (2008). *El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia, servicio al cliente*. (5ta. Ed). USA. Editorial East Bloomington freeway. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=EpsvChk941kC&pg=PR4&dq=ESCUADERO+MARIA+JOS%C3%89,+GESTI%C3%93N+COMERCIAL+Y+SERVICIO+AL+CLIENTE&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwj25YKJ3KnUAhWGNiYKHcuJDJoQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false>.

Valenzuela, B. y Ortiz, M. (2004). *Análisis de puesto de trabajo*. (1ra. Ed.). Editorial Mora Cantúa. Sonora, México.

Vallejo, G. (2011). *Un paso adelante: cómo lograr la ventaja competitiva*. (1ra. Ed) editorial Norma. Colombia.

Vallejo, G. (2013). *Servicio con Pasión*. (Sin edición) Editorial Normal. Colombia.

Vargas, M. y Aldana L. (2014). *Calidad y servicio*. (3ra. Ed.). Ediciones Ecoe. [Kindle]. Recuperado de https://www.amazon.com.mx/Calidad-servicio-Martha-VargasQui%C3%B1onesebook/dp/B06WVX2T6J/ref=sr_1_fkmr0_2?s=books&ie=UTF8&qid=1495037312&sr=1-2-fkmr0&keywords=vargas+M.+Y+ALDANA

Verdugo, V. (2012). *Cliente Exigente: Un manual práctico para entender el Servicio al Cliente*. Argentina. Conciencia Editorial. [Kindle]. Recuperado de https://www.amazon.com/s/ref=nb_sb_noss?url=search-alias%3Ddigital-text&field-keywords=VICTOR+VERDUGO+2012&rh=n%3A133140011%2Ck%3AVICTOR+VERDUGO+2012

Werther W. y I David. (2000). *Administración de Personal y Recurso Humano*. Edición: México. McGraw-Hill.

ANEXOS

1. Transcripción de entrevista.
2. Fichas técnicas e instrumentos.
3. Guía de capacitación.
4. Análisis de resultados por restaurante.
5. Glosario.

ANEXO 1

Fecha y lugar de entrevista: Guatemala 29 de julio, 2016.

Entrevistado (a): Elena Schweikert de Piñón

Entrevistadora: Iliana Díaz

Duración: 32:12 (Treinta y dos minutos con doce segundos)

Lugar: Tecpán, Chimaltenango

Teléfono: 3026-5899

Transcripción de entrevista abierta

1. Iliana: ¿En su opinión, cuál es la principal atracción que posee Tecpán?

Respuesta: Ruinas de Iximché definitivamente y que tiene mucha historia, la iglesia por su puesto y un atractivo así de bajo perfil pues es esta casa donde usted está ahorita,

Iliana: ¿Cómo se llama?

Elena: la casa no tiene nombre pero es de la familia Schweikert; el abuelo vino aquí en 1923 y es una casa que ha sobrevivido dos terremotos, el del 76's más que todo y estamos planeando que si en el futuro sea una atracción turística porque es algo, es una arquitectura un poquito fuera de serie, en el segundo piso que es de madera cero polilla desde hace como 80 años y entre las paredes este, la que da hacia la calle y la otra que da adentro de las habitaciones hay arena de río... hace las habitaciones como térmicas, si hay frío afuera adentro de la habitación es calientita y si hace mucho calor está fresca.

Iliana: Que interesante.

Elena: Si es bien interesante porque nadie lo tiene, nadie pensó en eso y aún hoy en día creo que es algo que yo quisiera exponer a la industria de arquitectura para que lo consideraran porque si está muy interesante.

2. Iliana: ¿Qué aspectos debiera fortalecer la ruta turística de Tecpán para que sea un punto de mayor auge en turismo?

Elena: ¡Ah señorita!, primero Limpiar Tecpán, como usted sabe nosotros como Revista Informador Chimaltenango iniciamos el festival de los 491 años que fue el año pasado y estamos rumbo a los 500 años; de ésta manera queremos darle a entender al público en general, todo ciudadano guatemalteco, que aquí en ésta ciudad se inició el país. Yo no estoy celebrando la conquista, estamos celebrando la región más antigua de América...Luego ayudar que sea limpio porque al entrar a Tecpán no se puede entrar porque mucho tráfico porque ha crecido demasiado la

ciudad, la mayoría después del terremoto, yo diría que el 80% de los tecpánecos nos fuimos y gente de otras ciudades como Quiché y Sololá aprovechando la situación compraron terrenos muy baratos y como no es su ciudad no es su pueblo no sienten nada, no les importa aportar un poquito para que esto sea mejor, como uno de tecpáneco. Así que de alguna manera quisiera yo lograr que ya fuéramos una Antigua porque aquí... Porque la Antigua es la tercera capital y está vestida como que fuera la primera capital entonces si tenemos que hacer una Antigua pequeñita, Guatemala adoptará a Tecpán como a su hermanita pequeña que debería ser al revés pero si ellos logaron limpiar la capital creo que es más fácil limpiar esta ciudad; ya con este orden vial, orden de la gente, todo es comercio ya no les importa la historia, no les gusta y eso va ser difícil entrar a los jóvenes porque ahora los jóvenes tampoco les importa más que hoy y mañana Pero tienen que saber la historia, tienen que valorar la historia porque todo tiene su consecuencia, o sea el pasado es la causa de lo que estamos viviendo ahorita ...Kaqchiqueles los que vinieron a asentar aquí el primer Reino Kaqchiquel, eran personas muy sabias y muy visionarias, que si ven como está Tecpán ahorita estoy segura que esa no es la visión de ellos, porque eran muy ordenados, muy disciplinados y nosotros crecimos a estilo capricho y así estamos y así está Guatemala pero por lo menos rescatar un poquito aquí en nuestra ciudad que de verdad agarraran el mensaje de la importancia

3. Iliana: ¿Considera que los restaurantes tienen un papel importante de Tecpán, para el desarrollo del turismo?

Elena: Sí, la tiene porque aquí vino mucho europeo, alemán y suizo y ellos son los expertos en embutidos y aquí en esta región nació los embutidos y los quesos. Está familia Jarquín, familia Marroquín que más o menos son un poquito italianos de los quesos de la finca que se llamaba San Vicente, Katok de la familia Jarquín ellos empezaron hacer lo que es el jamón ahumado, chorizos ahumados y todas las personas que trabajaron para ellos ahora tiene sus tiendecitas chorizo y eso porque agarraron la receta, ahora venir a Tecpán y no comer jamón ahumado es como que no hubiera venido, es muy importante y toda Guatemala come toda la comida lo que es regional de los huevos, frijoles pero no todos tienen el jamón ahumado, no todos tienen el chorizo, la longaniza, huevos de Chereván ¿Sabe que son huevos de chereván? Son huevos duros con una salsa de tomate pero muy especial que todavía se muele en piedra y eso es muy bueno ahora yo en lo particular me fui de aquí a los 14 años. Regreso a retirarme a Tecpán y me indigno tanto ver a Tecpán sucio, desordenado, desorganizado y encima sin identidad, nadie sabe que aquí fue la primera capital de Guatemala,, ahorita unos dicen que Ciudad Vieja que ellos son la primera Capital para no entrar en tan polémica historia, pero lo que no nos quita fue la primera Ciudad asentada de Guatemala de aquí salían todos los

documentos importantes para ir a bautizar diferentes ciudades y conformen iban descubriendo, de aquí salían los documentos oficiales.

4. Iliana: ¿Cómo considera que debiera ser la actitud del personal de servicio al cliente en los restaurantes de Tecpán para atraer más turistas?

Elena: Bueno el personal de los restaurantes que yo conozco son muy servidores, quizá les falte un poco más ser amistosos, pero también hay turistas locales que se ofenden si son muy amistosos, el internacional no. El internacional se siente bienvenido que lo traten amistoso pero yo pienso que si deberíamos educarnos a que la gente acepte más el servicio amistoso con el cliente porque aparte es ser servicial y amable

5. Iliana: ¿De los restaurantes de la ruta turística de Tecpán que usted conoce, qué aspectos podría destacar que reflejan un buen servicio al cliente?

Elena: Bueno como le digo, como servicio es bueno, sirven de inmediato la comida es buena son limpios van a los baños ehh todo lo que es servicio al cliente está bien, pero insisto que es esa gotita de amistad la deben de aceptar un poco más el turista local y ellos no se atreven a darlo porque la gente no se presta para que se dé.

6. Iliana: ¿Considera que los restaurantes que se encuentran en la ruta turística muestran la esencia de las costumbres y tradiciones de la región de Tecpán?

Elena: algunos, Aquí está la esencia del jamón ahumado por decirle que nadie va comer otro jamón ahumado como el de aquí lo pueden hacer en Cobán lo pueden hacer en Quiché pero el de aquí es diferente esa es la esencia, entonces ya cuando lo comercializan, ah ese es de Tecpán,

7. Iliana: ¿Cómo considera que se pueda reforzar la identidad de Tecpán a través de los restaurantes?

Elena: Ahora por medio de restaurantes eso ya es gastronomía no es identidad, la identidad de Tecpán no es el jamón ahumado es parte de la gastronomía de la ciudad pero identidad que quiero yo recuperar es que es la primera ciudad y la primera Capital de Guatemala. Que aún los estudiantes de aquí de Tecpán no lo saben y yo he hablado con otras personas de mi generación de los 50's que ahí si nos enseñaban historia y como estaba la historia de acuerdo a esos años y que fue la primera ciudad y la primera capital ahora la tercera generación que podría ser mi

hija o la cuarta generación mi nieto, no sabe y ni le interesa. Y en Europa los jóvenes arrastran sus historia ya saben en qué ciudad ya saben, por muy chiquita que sea ya saben, ahí se hablan igual que aquí 24 dialectos pero conocen la historia del dialecto y conocen la historia de su ciudad aquí porque es lo que yo quiero darle conocer a la gente porque tenemos 492 años de hablar Kaqchiquel, indígenas muy bien llévalo con orgullo hablar dos idiomas es lo más hermoso.

8. Iliana: ¿Qué cualidades y áreas de mejora considera que caracteriza a una persona de Tecpán?

Elena: Que diga el es Tecpaneco el es de acá. Mmm... mire el tecpaneco fuera de Tecpán demuestra ser más tecpaneco que aquí local pero por palabra no hacen algo eh... es que está difícil la pregunta porque la gente aquí. Yo tengo un año de vivir aquí y no encuentro lo que busque y es la respuesta positiva que yo quisiera darle el tecpaneco es orgulloso de su pueblo, mira te voy a enseñar esto, no lo es... a mi criterio somos muy pocos que lo hacemos.

9. Iliana: ¿Cómo debiera ser el futuro Tecpaneco que usted quiere dejar para esta área?

Elena: Bueno, primero que colabore en tener nuestra ciudad limpia porque mire, mi lema es: mire está bonito que quisiera que lo apuntara que es: "ORDEN Y LIMPIEZA, ÉXITO DEL PROGRESO" y media vez el tecpaneco ya entienda que orden y limpieza es el éxito, orden y limpieza éxito del progreso, eso lo teníamos en todas las hojas de la revista "ORDEN Y LIMPIEZA, ÉXITO DEL PROGRESO".

10. Iliana: ¿Hay algo que usted quisiera agregar sobre Tecpán, su gente y su calidad en el servicio al cliente/turista?

Elena: Quisiera que todo tecpaneco fuera un guía turística de su pueblo, guía turística para su propia familia, guía espiritual, guía emocional, que empiecen por sus hogares ya el turista nacional y el turista internacional ya se va sentir con ese toque que yo le vengo diciendo de amistoso no comercial, porque el guía puede decir buenas tardes, está es la iglesia... esté es el Iximché y ya. No, este es desde buenos días quieren un atolito es lo típico de aquí, quieren una tortilla con sal es lo comíamos de chiquitos aquí, a la usted ni había nacido cuando nosotros nos hacían burritos que la tortilla recién salida del comal les echaban sal y las hacían así... les decían burritos entonces a uno... entonces eso es lo amistoso que le están dando algo sin cobrar algo de verdad original de nosotros se van a la iglesia le dan la historia de la iglesia, salen de la iglesia y mire al mercado, mire que aquí los jueves se comé un elote cocido, es más los invito van a recibir más de lo que les costó el elote, primero propina, en segundo en recuerdo ahh.. fíjate que cuando fui

a Tecpán un guía nos invitó a un elote vieras que rico, pero ese elote les costó
Y le dejaron 10 dólares eso no se pone a pensar la gente, la gente es sino das no
doy.

Iliana: Muchas gracias por compartir el espíritu que quiere dar a conocer de Tecpán

Fecha y lugar de entrevista: Guatemala 21 de febrero, 2017.
Entrevistado (a): Erick Juracán
Entrevistadora: Iliana Díaz
Duración: 60 minutos (Una hora)
Lugar: Tecpán, Chimaltenango
Teléfono: 5792-5930

Transcripción de entrevista abierta

ILIANA: Nuevamente me presento mi nombre es Iliana Díaz y estoy sacando una investigación sobre la historia de Tecpán, me gustaría conocer cuál es el origen de Chimaltenango.

ERICK: pues lo menciona... Chimaltenango hace ya desde el año... del año 1,524 ya se mencionaba Chimaltenango porque está en término kaqchikel recuerde usted que antes de la vendida del español, pues no se hablaba castellano y ya a Chimaltenango le llamaban Boco, BOCO Boco y significa "ciudad de los escudos" o sea que ya tenía nombre Chimaltenango, allí se pensaba hacer la capital... dijeron vamos a montar la capital en Chimaltenango y la querían hacer exactamente donde está el Tianquesillo, ¿Han oído hablar de eso no? Tianquesillo es un mercado en náhuatl entonces Tianquesillo es el mercado que está ahorita en la pasarela frente a Patcizia... hay leña, hay montañas, hay pasto para los animales así que no vamos a sufrir, hay agua pero alguien propuso algo y dijo no el valle de Panchoy, no el valle de Almolonga también tiene las condiciones necesarias para que se funde la capital de Guatemala porque Tecpán estaba por trasladarse o sea Guatemala comenzó aquí nació en ciudad Tecpán en el año 1,524 el 25 de julio y luego se trasladó.

ERICK: Tecpán Guatemala antes de, que viniera el español, ya los mexicanos venían a dar vuelta aquí; sin embargo, trajeron una noticia en el año 1,510 los mexicanos trajeron una noticia que ya lo españoles estaban en el Atlántico y vinieron avisar de que venía el hombre blanco del otro lado del mar, interesante no porque ellos vinieron avisar pero cuando entraron al palacio del rey es un Tenochtitlan solo me imagino yo, Tenochtitlan es una belleza mejor que cualquier ciudad de Italia, Venecia es un, lugar que esta sobre el agua y Tenochtitlan en México estaba mejor que Venecia porque estaba sobre el agua y tenía suficientes puentes para poder ingresar a la gran ciudad de Tenochtitlan cuando llegaron los mexicanos llegaron a Iximché, cuando vieron el palacio dijeron esta es casa real se asombraron porque raro son ruinas como se dicen algunos lo adornan mejor y es un sitio arqueológico y nosotros los conocimos como ruinas y de hecho dejaron

ruinas pues y ya lo adornan y es un sitio ecológico es un centro ceremonial así bonito se le adorna con ciertos términos pero los mexicanos cuando vinieron en el año 1,510 dijeron Tecpán y Tecpán significa casa real es un palacio en México nosotros tenemos pero este es una belleza limpia, las calles están limpias están bien pavimentadas tienen su pavimento de calco otra clase de material y los palacios estaban repellados blancos y tenían cantidad de figuras como en tiempo de los faraones y por eso se asombraron y dijeron casa real pero no sabían español dijeron Tecpán, **Tecpán significa casa real.**

ILIANA: Está en algún idioma.

ERICK: si está en nahual, el idioma que ellos hablaban y en el año 1,510 llegaron a Iximché y dijeron Tecpán es que es hermoso solo porque ahora pues ya está destruido y se conserva una que otra pirámide allí pero en el principio estaban completas y se asombraron tanto que como porque como no era donde Vivian Iximché no es para vivir es para administrar el reino no era para vivir ni para cocinar no, no allí estaba el ejército de los soldados como decir además administraban, administraban la religión administraban los bienes del pueblo administraban lo de la milicia administraba toda la gastronomía que existía en el pueblo y por eso se asombraron de hecho allí esta Tecpán antes de que fuera Tecpán de donde nosotros vivíamos antes de cualquier cosa ya ellos le llamaban Tecpán; los cakchiqueles le llamaban Iximché, los mexicanos le llamaban Tecpán pero recuerde usted que cuando vino Pedro de Alvarado traía miles de mexicanos pero ya no se regresaron, está bien se hubieran ido pero ellos dijeron vamos a quedarnos mujeres y queremos tierra y se quedaron viviendo la mayoría se quedó viviendo en Alotenango, se quedaron viviendo a las faldas del volcán de agua la mayoría de mexicanos se quedaron muchos de apellido mexicano allí a la orilla del Agua si te pones a investigar hay muchos de apellido mexicano y como recuerde usted que no habían apellidos antes había Juan ya cuando vinieron los españoles había Juan, Juan Primero, Juan Segundo y Juan Tercero no había Juan Gómez no había Juan Otebesan cualquier apellido Gómez nada hasta después no he podido investigar cuando exactamente comenzamos a usar apellidos antes no, no y se viene la cultura se viene por ejemplo dice la biblia que esta pedro, pero no tenía apellido pedro el pescador y decían Jesús el carpintero no tenía apellido.

ILIANA: Es cierto, ¿Cuáles son los municipios más representativos de Chimaltenango?

ERICK: Yo me atrevería a decir que son, en desarrollo de Chimaltenango si cuales son los municipios más representativos, yo creo que todos, todos me imagino que todos son ahorita por el desarrollo que se está dando todos están aventajando y se están desarrollando de una manera especial por la misma educación que se está

dando en cada uno de los pueblos pero existen aproximadamente creo que cuatro están, Patzún, Comalapa, San Martín y Tecpán los que han alcanzado un desarrollo, yo creo que si podemos hablar en la mayoría de aspectos económico, social y cultural científico han alcanzado la mayoría de Comalapa, Patzún, Tecpán y San Martín Jilotepeque siendo san Martín el mayor de esta área, en área san Martín nos lleva ventaja y en población de igual manera pero son estos cuatros los que han sacado adelante al departamento.

ILIANA: ¿Por qué destaca Tecpán?

ERICK: ... de repente es histórico, pues aquí, se fundó, aquí nació Guatemala o sea en Tecpán, en Tecpán nació Guatemala y luego se fue para Almolonga y luego Ciudad Vieja y hoy lo que es la Capital, entonces si dejamos un poquito esa cuestión de historia porque nos pertenece y eso hace que Tecpán sea grande que tenemos una gran ventaja que estamos sobre la ruta interamericana, esa es una gran ventaja que hemos visto nosotros porque usted entra por los cipresales que hace que en un momento hablábamos que los cipresales es una entrada principal de nuestro municipio y tal vez a 50 metros digo yo en la entrada de los cipresales ya está el casco urbano y allí lo administra todo el desarrollo económico, industrial y en cuanto también agrícola ya se comienza a ver el desarrollo que es una gran bendición digo yo o una gran ventaja que nos encontremos sobre la ruta interamericana que eso hace que Tecpán tenga un mayor apogeo en el 2017 por su comercio tiene cinco ...gracias a los visionarios de 1976 Adrián Sorroc se llamaba el señor era Síndico Municipal, el dentro de su visión el ordenó a la población por el poder que en esa oportunidad tenía de adelantar las calles para el terremoto quedó sin casas Tecpán Guatemala y un metro de cada lado y al tener un metro de cada lado pues las calles se hicieron más anchas y hoy por hoy las calles de Tecpán son muy anchas, y por eso también hace que Tecpán sea uno de los municipios que de población, hay una población grande y de los que se menciona a nivel departamental.

ILIANA: ¿Tecpán tiene algún día de mercado?

ERICK: Sí, que día es yo quisiera y estoy investigando porque es que Tecpán Guatemala tiene el día de mercado el día y lo hacen el día, estoy investigando que cual fue el primer día o que jueves fue la primera vez que se autorizó para que se diera el mercado o tal vez desde montón de años, tantos años es un ciento de años cientos porque ya Chimaltenango que hablamos de boca ya tenía donde esta Tianquesillo desde ese Tianquesillo es el mercado Tianquesillo significa mercado y ya existía en Boco Chimaltenango desde hace 1,600 o 1,500 de la época del español ya estaba Tianquesillo allí ya había mercado y que significa Tianquesillo mercado en que idioma nahual en ese bendito idioma que de todas maneras una gran influencia y no hay para donde estamos influenciados por tanto mexicanismo

y también hay bastantes términos en nuestro municipio que se usan pues porque vinieron los mexicanos se quedaron aquí a vivir y participaron de la conquista y de todas maneras tuvieron su parte allí y se quedaron vivir cobraron su cuota de poder y se quedaron.

ILIANA: ¿Qué tipo de producción destaca en Tecpán?

ERICK: En un principio, era el trigo, ponga se a pensar eso, ya quedó rezagado en los ancestros ya se fue con todo y ellos al recuerdo Tecpán Guatemala en un principio era su cultivo era el trigo y por eso hay música hay marimba, hay marimbas que han compuesto música para Tecpán y para los trigales también que existía en estos lados y por eso hay música de marimba que tiene que llevar título trigales de Tecpán porque era en esa época y por eso se dejaron venir los molinos, los molinos de Venecia y molino Helvetia se dejaron venir porque aquí era la meca del trigo entonces tenía cantidad pero después el trigo, y hoy en día y el cultivo era el maíz y el frijol que es lo básico de toda área mesoamericana el maíz y el frijol en Tecpán no es la excepción su cultivo el maíz y el frijol pero después se fue sustituyendo el trabajo del trigo por la arveja china productos no tradicionales como el brócoli la arveja china, la zanahoria y ya son grandes extensiones que hay una aldea de aquí a unos cinco kilómetros en Chirijuyú que no se encuentra un lugar para hacer para construir un campo de futbol porque la gente ya no da sus terrenos es la única aldea de Tecpán que no tiene campo de futbol porque la gente no quiere vender su terreno, porque lo tiene todo para cultivo todo cualquier espacio, todo es cultivo desde remolacha hasta arveja china entonces los cultivos no tradicionales pues eso han venido a sustituir y hoy es lo fuerte de Tecpán, lo fuerte es la agricultura en cuanto a la cuestión no tradicional y lo que es el cultivo del maíz pues está llegando a un plano diferente porque tenemos la influencia de México otra vez, el maíz mexicano viene en cantidad a Tecpán los días jueves los días martes los días miércoles y los tráileres se estacionan en la ruta interamericana y el maíz está barato ahorita vale 120 el quintal esta barato el maíz mexicano entonces ya la gente no se motiva para sembrar maíz, entonces se va a sustituir y se dedica a la en cuanto a agricultura a todo lo que es la arveja china, la fresa y todo eso que no es tradicional entonces como eso ahora ya no es tradicional ahora a eso se dedican al cultivo de productos no tradicionales pero también tiene ventaja porque se exporta entonces viene Estados Unidos, Canadá y ya manda las bandejas para la mora para la fresa entonces ahora la gente se dedica y lo hacen de una manera que como ellos exigen desde que entraron al mercado por exporta no sé cómo se dice, ellos tienen el contacto y ya la gente aquí ya exporta entonces viene y ya cultiva pero ya tiene dueño entonces a eso se dedicó y las tierras que comenzaron a cultivar entonces he dejado el maíz ya en segundo plano.

ILIANA: ¿Cuáles son las comidas más tradicionales del municipio de Tecpán?

ERICK: ...la ruta turística ...hablamos de gallina criolla de que en su momento también se introdujo también el cerdo verdad que fue también introducido por Katok que otros digamos que otros platillos han sido influenciados por la ruta turística que se han destacado y se han dado a conocer yo creo que le debemos está gastronomía a las personas innovadoras y traen ideas de otros países e intentan probar e intentan si su producto es aceptado por ejemplo si viene Italia con su pizza pues de plano no mucho pues, porque por lo que vemos y si viene otro país y se trae sus pupusas a estos lados pues de plano va ser mínimo; sin embargo, hay gente emprendedora que apostó a los embutidos y es lo que Tecpán Guatemala ahorita tiene y gracias a estos restaurantes Kape Paulino, Katok y otros que influenciaron pero más ellos a la familia Jarquín fueron los que introdujeron todo lo ahumado; el jamón ahumado, el chorizo ahumado, y lo trabajaron de forma artesanal y fue bien aceptado, entonces ellos apostaron sus conocimientos y los trabajaron de manera artesanal; por ejemplo los abuelos, de los que estamos en el restaurante que estamos hoy los abuelos de ellos lo trabajaron de manera artesanal y fue bien aceptado y comenzó a comercializarse a nivel nacional ahora pues eso hace que la ruta gastronómica de Tecpán sea aunque sea un paso obligatorio a estos lugares; que es otro punto de las comidas típicas después del pulique entonces ya se fusiono el estofado hay una mezcla de carne de res mezcla de pollo y marrano y un ingrediente especial que es la carne de cordero; la carne de chivo que le llamamos, pero es mínima la cantidad que se hecha para esta clase de comidas; sin embargo, no en cualquiera de los restaurantes de la ruta gastronómica se puede encontrar porque es muy que es muy específicos es más ceremonial por ejemplo el estofado de Tecpán es más para casamientos, cumpleaños para festividades y el pulique que pues es más ceremonial es más de la gente indígena de estos pueblos de Tecpán porque es una comida allí, sí que esta comida ya existía de antes que viniera el español y lo utilizaban las personas para para grandes eventos y no lo hacían con carne de res porque el res recuerde usted que las reses las trajeron los españoles ellos lo hacían con carne de venado, con carne de jabalí con carne de algún animal en la montaña como un pavo y ya de esa manera tenía otra clase de sabor; entonces por ejemplo también lo no tradicional, en esto es que usted quisiera degustar un tamal un día jueves como hoy o un día miércoles como hoy o día martes pues no lo van a encontrar porque un tamal también es netamente Tecpáneco el tamal que nosotros comemos es dulce o salado es salado el tamal que comemos para navidad, ese tamal que comemos para Navidad lo comemos cada año debería de existir en la ruta gastronómica nosotros platicábamos con alguien tal vez pero está un poco difícil tal vez debería hacerse un estudio pero platicábamos que alguien apostara su capital para colocar uno de esos restaurantes donde estuviera pulique, estofado, panza, hubiera tripa, moronga y cuanto exista que generaría otro toque pero depende del paladar o alguien se tiene que animar pero es lo que pasa que si alguien lo hace y si no funciona entonces porque los ingredientes del pulique,

los ingredientes del estofado, no es fácil entonces por eso es que son más ceremoniales. Están los tamalitos de elote, están los chuchitos, están los tamalitos con frijol, que humientos son de estos pueblos cuando vino Pedro de Alvarado vio que envolvían en unas tusas envolvían la masa y le echaban frijoles y decía él y le escribe a Hernán Cortez y degustaba de esa forma de tamal y era así con recado y carne y el otro el tamal que comemos para Navidad que es única fecha o tal vez en otra oportunidad los sábados en algún otro lado pero no diario, él también se asombra de la riqueza porque se cocinaba bajo tierra y se cocinaba la carne no se cocinaba la masa la carne era la parte mayor y su recado pues con tomate porque el tomate es por estos lados y el maíz que es la parte también que es el principal de ese trabajo pero un restaurante que se anime o alguien que dice comida netamente regional o típica donde encontraríamos claro que eso se podría hacer pero tal vez en un mercado o lo podemos encontrar en los mercados de Tecpán uno llega y dice ¿qué tiene hoy?, he hay panza ¿qué tiene hoy? hay iguana ¿qué tiene hoy? hay revolcado... eso es lo que podemos degustar pero en el mercado usted va y compra deme 10 deme cinco y arman su picnic.

ILIANA: ¿Cuáles son los restaurantes más representativos de Tecpán? Aparte de Katok y Chichoy habrá o serán los referentes de la ruta turística.

ERICK: Sí. al principio ellos tomaron allí sí que el liderazgo y fueron abanderados en ese aspecto pero luego apareció Bonanza y esta Hacienda Tecpán que inició en 1993 pero no con ese nombre primero se llamaba el Encinal del Río que tenemos enfrente, estaba ese restaurante después pasó con otro nombre, pero allí sigue el mismo edificio allí está el mismo edificio de 1993 allí sigue de pie luego Bonanza sirven me imagino su delicadeza Xejasmín un restaurante que está aquí a la derecha también tiene bonita área, la mayoría de personas lo visitan y sirven tienen buena atención, porque se convive con la naturaleza hay otro que se llama El Pedregal también mínimo el pedregal en más de 40 años digo, más de 40 esta antes del terremoto tiene más de 40 años, son sus dueños alemanes de apellido Has tienen y allí está el restaurante también muy bonito muy ecológico muy bonito y que también no están en la ruta interamericana pero si están dentro de la ruta gastronómica o a un costado de las rutas pero allí están los restaurantes como acabo yo de conocer ahorita la semana pasada conocí un restaurante que se llama Las Cabras, está por el mirador esas venditas cabras tienen su historia y la noto solo que yo voy a ir hablar con el muchacho el dueño no se quien sea con el dueño voy a ir a hablar y le voy a decirle mire hagamos por que se llaman Las Cabras, porque ese lugar se llaman las cabras entonces llevamos un trifoliar en el cual mis abuelos me contaban porque es que se llaman Las Cabras y sería excelente que tuviera el dueño trifoliar y cada quien que llegara pues, mire el restaurante se llama Las Cabras porque el lugar donde esta era la compañía que perforó la

montaña para hacer la ruta interamericana que era sólo de dos carriles pero la compañía de esos montones de años le dinamitó la montaña y al dinamitarla para pasar sus tractores y asfaltar pues al día siguiente cuando amanecía otra vez estaban las piedras el ingeniero limpiaba ese montón de piedras que estaban allí limpiaba y limpiaba y se llevaba todo el día en limpiar cuando terminaba de limpiar y donde tenía que pasar el asfalto al día siguiente otra vez las piedras y así se estaba luego un señor y le dice pero no se puede trabajar si los mismos trabajadores vienen a quitar las piedras, sabes que es lo que pasa le dijo un señor de allí, de que ustedes los ingenieros vienen a dinamitar y desconocen que este cerro tiene dueño, lo dice en el volcán de Agua en Popol Vuh lo dicen en cakchikel que tienen dueño, tienen dueño los duendes o que se yo pero tienen dueño, mira le dice el señor, ustedes irrumpieron aquí perforaron y eso no se hace va estar en peligro la vida de tu familia y la vida de la población misma, porque ustedes dinamitaron acá y va morir mucha gente por culpa de ustedes porque el dueño de la montaña va a pedir noventa cabezas, va pedir ochenta cabezas, o treinta y se tienen que morir después que trabajen dijo el anciano he allí en donde están las cabras entonces mis abuelos contaban y mi papá igual y un señor igual, entonces le dijo él ingeniero hoy en la noche ven a ver y vas a ver quién es el tira las piedras el ingeniero no mucho pues el ingeniero graduado de la universidad de san Carlos no van a creer, su ley de senos y cosenos le decía al señor venite y vas a ver y el ingeniero se presentó, de la constructora es cuando vio se asustó dos de la mañana una de la mañana las cabras, volvían pero eran miles, miles digo yo las cabras con sus patas así y volvían a sacar todas esas piedras y volvían a colocar a la montaña para volverlo a construir, ya viste le dijo son las cabras, son las cabras las que hacen ese trabajo y el dueño de la montaña y ustedes no pidieron permiso ahora su familia va correr peligro y la población misma así es que tienes que hacer esto, esto y esto volvieron a quitar las piedras las hicieron a un lado y en la noche siguiente ya el ingeniero, ya tuvo más testigos para que fueran a ver que las cabras por eso es que el lugar se llama las cabras y el muchacho apostó su capital, su ingenio, su construcción y la nombro las cabras pues allí hay que ir hablar con el no conozco el dueño, no lo conozco porque interesante recopilar todas estas historias si están allí, allí está el dato histórico y le coloco las cabras si sabe porque lo coloco excelente pero si no sabe también se puedo hacer un documento un trifoliar, y a cada comensal que llegue decirle mire gracias por visitarnos llévense la historia porque es que le llaman Las Cabras, Las Cabras porque no sabemos pero si tiene historia el lugar comienza a tomar valor y lo que sea se vuelve famoso yo hace poco que vi allí la semana pasada no hace quince días estuve pasando allí porque fui a ver a mi esposa al hospital de Chimaltenango y entonces decía este comedor El Mirador, bonito lugar tiene una vista preciosa ese bendito comedor que el dueño no sabe ni que tiene, si yo fuera el dueño haría actividades como yo le platicaba... luna llena, cuarto menguante, cuarto creciente y los eclipses que acaban de pasar ahorita paso en la luna llena

anterior se dio el eclipse aquí, es que allí es una belleza se dio el eclipse exactamente la luna sale a las 6:20 de la tarde sale la luna de este tamaño pero como se eclipsó...

ILIANA: En su opinión ¿cómo se da el origen de la ruta turística de Tecpán?

ERICK: yo digo... que se lo debemos a los guías turistas digo yo. Los hoteles ofrecen paquetes para el otro lado del mar ofrecen no sé qué por ejemplo el Camino Real si existen todavía en su tiempo, el Dorado Americano ...guía y el piloto de esos buses que traen a las personas son los que han hecho esta ruta porque pasan aquí y reciben una comisión por haber traído un grupo al restaurante total que así hacían lo mismo en el restaurante la Hacienda Restaurante Pueblo Real y yo creo que ellos iniciaron y le dieron la oportunidad a este lugar para que se volviera la ruta gastronómica es a ellos se les debe a los guías de turistas que hacían casi una pasada obligatoria a estos restaurantes porque recibían comida reciben todavía una comida gratis o porcentaje o algo ...venden paquetes u ofrecen sus delicadezas ya el europeo viene el americano ya sabe yo creo que son ellos los que dieron la oportunidad a esta ruta gastronómica porque nosotros en el pueblo de plano no pues, tal vez una vez al año venimos aquí yo vengo porque el dueño es mi amigo y platicamos de lo mismo y platicamos de otras cosas porque él tienen un bonito taller tienen bonito taller de, de mármol y trabajan suturas de mármol y de mármol y trabajan De bronce hace figuras de bronce y los mezclan Con jade tienen un su gran laboratorio y a veces nos pasamos horas vos no has llegado con migo me dice, no tengo tiempo le digo yo, y me permite tomas fotografías me permite tomar fotografías a sus obras muy bonitas obras hace, entonces me parece que de vez en cuando vengo aquí y platicamos y platicamos lo mismo con el dueño de Paulinos pero es lo contrario no , no porque estar viajando aquí y cuando miro la carta solo en dólares no vengo pero son ellos creo yo son ellos los guías de turistas, las empresas son los que le dieron la oportunidad entonces ellos al tener gente pues centraron personal y sabiendo que su comida da entonces Chichoy la comida de allí un poco es más típica creo yo, y ya es Chichoy lo mismo y se volvió yo creo que se lo debemos a ellos.

ILIANA: ¿Diferencia entre típico y tradicional en su punto de vista cuales sería?

ERICK: Es semejante, es semejante pero la mayoría quiere impactar dice comida típica quiere impactar y dice comida típica y que incluye chuchitos, incluye arroz con leche, incluye Jocón incluye pepián algo típico eligieron y no a la carta eso no están a la carta y la carta es lo asado no ese Jocón y ese pepián se preparó desde la mañana o un día antes entonces dice que tiene comida del día pues hoy tenemos caldito de res pero eso no lo va preparar ahorita se terminó no hay para nadie y

típico y tradicional pues tradicional churrasco tradicional un churrasco algo como lo que comimos ahorita.

ILIANA: ¿En su opinión cuál es la principal atracción que posee Tecpán?

ERICK: Están las ruinas, está la iglesia, que actualmente posee están en si los restaurantes que también estamos hoy conociendo uno de ellos y no sé si hay algún otro atractivo turístico aparte de su historia que venimos platicando que pueda poseer Tecpán que podemos agregar? si hay pero no le hemos dado a conocer tales como: La ruta de pinabetes, está en la el restaurante de San Ricardo, finca El Espinero que solo para Navidad es abierto. Las tintorerías, industrias textiles, las lagunas Chichoy, Finca Chichoy y Vistas preciosas.

ILIANA: ¿Considera que el personal de servicio al cliente que atiende en los restaurantes de la ruta turística de Tecpán poseen los conocimientos de la historia, cualidades del servicio y la conducta adecuada para agradar al turista?

ERICK: No, no porque si lo tuvieran a cualquiera de los que llegara a la ruta turística del país si la tuviera uno llega al Camino Real o llega uno a un restaurante de los que están en la capital, entrarían con algo de historia ósea al atender a las personas, tal vez en otro país haya pero algo posiblemente exista Francia, España, Alemania o bien han existido digo yo nos entrarían con algo de historia pero de una manera que sea encantadora no y en el momentito mire Tecpán Guatemala bienvenido a un lugar turístico esto y lo otro sencillo verdad pero no porque lo notamos hoy por ejemplo el muchacho nos dio la carta y dijo mire aquí esa van a comer algo pero ordenen ya porque yo ya me voy y me dejan propina y además incluyen el diez por ciento que esta mire si le agrado el servicio le halla agradado o no le halla agradado deje el diez directo pero no hay yo creo que se tendría que capacitar, si capacitar o crear una escuela de historia o dentro de la capacitación que ellos tengan de sus restaurantes el dueño llevarlos a un lugar donde que se les platicuen o les hagan ver cómo le hacen los guías de turistas hay unos seria excelente que ellos tuvieran esa oportunidad que nos contaran mínimo algo de historia es como otros países por ejemplo México uno llega uno entra al restaurante ya está el mariachi allí le da la bienvenida sea que pague uno o no y le dice bienvenido y todo lo demás con mariachi lo llevan a sentarse y si le agrada a uno pues se quedan o si no se van, pero si lo hacen en el parque de México lo hacen y entonces pero aquí yo creo que algo seria excelente aquí a un par de años que tuviéramos esa gran oportunidad que nuestros muchachos se profesionalicen y que sean más conscientes de su historia y se lo digan a alguien aunque no le interesen pues porque a más de alguien le va interesar y va decirle donde te localizo déjame tu correo déjame numero donde te localizo o me lo llevo para que me dé una plática a la gente que yo tengo dentro de mis negocios y porque sabe que restaurante lo hacia el de halla el restaurante

como se llama el de Tecpán hacienda Tecpán ese restaurante, él lo hacía en el tiempo de ramiro de león Carpio presidente de Guatemala he yo me acuerdo nos invitaron allí es una belleza a por que llego el presidente y llego con los dueños de un lugar que está aquí de las flores que también es parte de una ruta, una ruta turística si es que dejan entrar porque por si son muy celos en ese tiempo ramiro de león Carpio halla del otro lado le presentaron una obra llego el presidente y los muchachos montaron el evento y la obra se dio par el presidente y los guardaespaldas y los invitados de otros países y después apareció un muchacho que yo quiero todavía estoy inquieto y eso fue en 1,993 póngase a pensar hace 20 años 30 y todavía estoy inquieto yo lo platicaba con un grupo y apareció un muchacho vestido de blanco con una faja roja caites y comenzó a declamar con una voz mire pero saber de dónde declamador y todos nos quedamos así y comenzó y total que declamo lo aplaudieron y el presidente le dijo que donde había aprendido a declamar que eso ya se había perdido en el país los declamadores los que escriben los que leen y los que hacen literatura poesía cuanta cosa. Le dijo te felicito le dijo yo quiero que durante la otra semana no vamos a poner de acuerdo aquí está el teléfono te pones de acuerdo con mi asesor representante del presidente Ramiro de león Carpio y le dijo que llegara al palacio porque él iba a tener unos invitados de otros países que llegara a declamar ese muchacho inspiro a todo mundo y comenzó con una voz y saber que poema es excelente de repente apareció un baile, un baile de unos monos pero en vivo el monito saber de dónde los trían yo creo que de una aldea de Tecpán de una aldea de Tecpán valla vino el monito y comenzó saber si le habían enseñado a bailar y era la danza del mono creo yo y contaban y con todas las de ley el presidente excelente apareció el dueño del Carmen que esa también es una ruta turística, una ruta que va para aciche pero el señor ya no hizo embutidos el hacía embutidos también león mellen el Víctor Hugo lo conoció entonces el creaba buenos marranos unos chicharrones que mis respetos anaranjados salían cuando termino ese medio evento que se le dio pasaron los canastos así de chicharrones con tortillas negras con todas las de ley y con unos chicharrones no para que se le quedara la dentadura si no bien hechos al punto repartió y de repente apareció otro grupo termino ese y después apareció otro grupo folklórico y decía hay talento que es con el dueño de ese lugar al reclutar el personal me gusto yo no he querido vender esa idea a la mensualidad esa idea pero su cerebro parecen camarones dijo son estiércol tienen en la cabeza yo le decía a el gerente o dueño de esa empresa como lo hacen ir a reclutamiento de personal y pues sabe tocar un instrumento no que sabe hacer arte o lo que sea pintura o escultura o que sabe hacer declama a valla pase el siguiente he que aspira que venía a corta flores va adentro de su talento es escritor o es música toca un instrumento guitarra o marimba o que si yo toco guitarra porque toco en la iglesia a la guitarra en la otra pase adelante contratación de personal y todo lo demás en el reclutamiento y usted a pues yo toco el bandolón yo toco la marimba yo esto y lo

otro a valla así es como trabajaba trabaja el señor todavía creo yo entonces dentro de todo el personal había, habían talentos y ocupaba los ensayaba y todo por eso es que venía el presente a ramiro de león Carpio a ser restaurante se le vio entonces los muchachos había uno allí que ya que había un mesero allí que les hacía show a la gente ósea de plano vino le echaba y fu el gran juego y la gente total que otra señora para tortear le decía al cliente así como ahorita que estaba torteando la señorita que trabajaba allí le decía a las personas que si querían tortear para que ellas mismas agarraran su tortilla y se las llevara a su hijos y que no hubiera una intermediaria pues si y torteaba y la señora y usted de donde es de Zacapa y vengase agarre su masa y dice entonces sentía rico allí sí que des estresante y venia y torteaba y le daban su misma tortilla es que daban un gusto allí me gusto a mí el principio después yo no sé qué paso porque allí mismo había queso de todas maneras la gente iba a pagar y lo que más tiene es dinero entonces venia agarraba el queso la misma torta que ellos mismo hacían agarraban y le echaban y caminaban al restaurante salía de este paseo salían sobre una piedra me acuerdo de un señor a mí me gustaba ir allí, me acuerdo un señor dijo quiero una cerveza pero la quiero halla afuera en esa piedra allí me quiero sentar y que hizo el mesero lo que hizo agarro un petate de esos de plástico agarro el petate agarro la cerveza la puso en la charola se la llevo sobre la piedra al señor hasta halla fuera le puso su petate para que se encara o se sentara y le puso la cerveza en la piedra, la piedra grande allí hay piedras todavía grandes las piedras como de este tamaño están son allí le puso la cerveza el señor quien le iba hacer eso en ningún lugar, en ningún lugar allí sí lo hicieron cuando termino el evento cuando termino saco la cuenta y le dijo al patojo que le llevo la cerveza allí, mira allí te compras unas tus golosinas le dijo cien quetzales le dejo de propina en mil 1993 eran la forma de allí muy bonito pero después el dueño del hotel del lago vino y aún muy muchacho que molestábamos nosotros allí le decíamos el cocodrilo, parecía cocodrilo ese patojo era encantador el dueño del hotel del lago se lo llevo quiero mira quiero que trabajes con migo en mi restaurante hotel del lago Panajachel decirle a tu patrón que te suelte ahorita y se fue a trabajar a Panajachel había otro que se llamaba óscar mesero a ese trabajaba solo fines de semana atendía a los muchachos los que hoy se hicieron a un grupo que van a Esquipulas esos corre caminos los que andan en motos son motos pero son millonarios esos de motos se vienen y en unas se vienen y dicen mucha nos reunimos en Tecpán en el restaurante vamos a desayunar, cuando llegaban a ese restaurante llamaban a óscar, óscar andaba con jarrillas de café serbia café y óscar aquí óscar halla los señores se quitaban los cascos lo dejaba en una mesa especial y se sacaban la gran pistola que llevaban en la cintura solo señores viejos canosos hablaban de cardamomo hablaban de café hablaban de caña de azúcar allí cerraban los negocios, hablaban de perlas de oro y cuanta reunión tenían allí saber que tanto negociaban la venta del día siguiente del día lunes, óscar el desayuno, y que era el desayuno dos huevos estrellados frijolitos y

solo papaya como fruta era más la propina que le daban a óscar que todo lo que gastaban allí entonces en ese restaurante me recuerdo yo lo hizo en el reclutamiento personal allí anotaba que habilidades tenia y lo echaba andar y el presidente mismo les dijo que fuera al palacio a ese muchacho se lo llevo para que fuera a declamar entonces ese talento no existe aquí entre los humanos si hay yo decía eso quería hacer yo quería hacer yo le decía al alcalde de nuestro pueblo mira hagamos que todo el personal de la municipalidad para optar una plaza es cierto que de secretaria ocho horas pero también dentro de sus virtudes habilidades y por lo que sea que talento tiene una y el regalarle dos horas a la semana al pueblo a las reuniones como tenemos ahorita que hacemos por el pueblo después de laborar los días martes de seis a siete de la noche o de siete a nueve nos reunimos todos los martes y que armen comisiones música arte y literatura deporte y cuanto existan de todas las fracciones, gastronomía si es posible pero que den su tiempo al pueblo dos horas y ganan y no le ayudaron al alcalde a pegar propaganda y ganaron el puesto y el alcalde pasen adelante que ganamos nosotros como pueblo que se organicen y que por ejemplo la comisión de marimba todo viernes y sábado marimba en el parque eso que lo organicen las ideas pues la municipalidad porque hay talento, hay talento pero no cuatro en punto o las cinco en punto no saben dónde está la llave donde la dejaron y se van, al día siguiente igual todos los días así y el talento se pierde y no se valoran como personas por lo que saben ya no lo echan a andar como secretaria o como cualquier otra empleado pero hay virtudes y talentos en cada una de las personas yo creo que eso es lo que no, no porque no existe en la ruta turística no existe debería de existir alguien

ANEXO 2

Ficha técnica No. I

Cuestionario estructurado para meseros de los restaurantes de la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango (septiembre, 2016).

Título del instrumento:

Cuestionario de Necesidades de Capacitación para Meseros

Título de tesis:

“Diagnóstico de necesidades de capacitación de los meseros de los restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango”

A quién va dirigido:

A meseros de los restaurantes de la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango.

Objetivo:

Determinar las carencias de necesidades en conocimientos, habilidades y actitudes de los meseros de los restaurantes de la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango y conocer los antecedentes de capacitación.

Autora: Iliana Olinda Díaz Pérez.

Fecha de elaboración: Septiembre de 2016

Qué mide

Conocimientos

- Empresa
- Región y cultura
- Producto.

Habilidades

- Servicio al cliente
- Comunicación
- Trabajo en equipo

Actitudes

- Empatía
- Presentación profesional
- Motivación

Antecedentes de capacitación

- Beneficios de la capacitación
- Proceso de la capacitación
- Expectativas de la capacitación.

Indicadores	Sub Indicadores
Conocimiento	Empresa 1, 2, 6, 7, 8, Región y cultura 3, 9 Producto 4, 5
Habilidades	Servicio al clientes 11, 12, 13, 14, 15, 16, 20 Comunicación 17, 18, 19, 27 Trabajo en equipo 21, 22, 23,
Actitudes	Empatía 24, 26, 28 Presentación profesional 25, 29, 30, 31, Motivación 32, 33, 34
Antecedentes de capacitación	Beneficios 36, 37 Expectativas de la capacitación 10, 35 Proceso de capacitación 38, 39

Forma de aplicación:

Individual / colectiva

El instrumento se validó por medio de:

- ✓ Prueba de expertos
- ✓ Prueba piloto

Los resultados obtenidos por este instrumento se presentaron por medio de estadística descriptiva y análisis para dar a conocer los resultados derivados de

tabulación de las preguntas. La interpretación de los resultados de las preguntas de escala de Likert se dio de la manera siguiente:

Respuestas	Necesidades de capacitación
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Siempre ✓ Muy bueno ✓ Excelente conocimiento 	Fortaleza
<ul style="list-style-type: none"> ✓ casi siempre ✓ A veces ✓ Bueno ✓ Algo de conocimiento ✓ Buen conocimiento ✓ Regular 	Oportunidad de mejora en capacitación
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Casi nunca ✓ Muy malo ✓ Ningún conocimiento ✓ Poco conocimiento ✓ Nunca ✓ Malo 	Necesidad evidente de capacitación

Forma de aplicación: Auto aplicado.

Tiempo de aplicación: 20 minutos.

El instrumento se validó por medio de: Prueba de expertos y prueba piloto.



Cuestionario de Necesidades de Capacitación para Meseros

Tesis: "Diagnóstico de necesidades de capacitación de los meseros de los pequeños restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango".

Investigadora: Iliana Díaz

Este cuestionario forma parte de un trabajo académico para la licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Rafael Landívar, a través del cual se recopilarán necesidades de capacitación para meseros de los pequeños restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango. La información se manejará de forma confidencial y servirá exclusivamente para fines académicos. Se agradece su colaboración

Instrucciones: Lea cada enunciado con atención y marque con una equis (X) la respuesta que refleje de mejor manera su opinión.

I. Información general

a.- Género

Femenino
Masculino

b.- Edad

18-23
24-29
30-35
36-41
42-más

c.- Escolaridad

Primaria
Básico completo
Diversificado completo
Estudios Superiores
Otro (Especifique)

d.- Jornada en la que labora

Lunes a Viernes
Fin de Semana
Mixto

e.- Tiempo de laborar en este restaurante

Menos de un año
1-2 años
3-5 años
6-8 años
9-11 años
12 o más años

f. Años de experiencia como mesero

(Tome en cuenta este y otros restaurantes en que haya trabajado como mesero).

Menos de un año
1-2 años
3-5 años
6-8 años
9-11 años
12 o más años

II Serie

Instrucciones: Marque su nivel de conocimiento sobre cada uno de los elementos que se le describen a continuación, coloque una (X) en la casilla que refleje de mejor manera su opinión.

Pregunta	Ningun conocimiento	Poco conocimiento	Algo de conocimiento	Buen conocimiento	Excelente Conocimiento
1. ¿Qué tanto conocimiento posee sobre la historia de este restaurante?					
2. ¿Qué tanto conocimiento posee sobre los servicios adicionales que ofrece este restaurante a sus clientes?					
3. ¿Qué tanto conoce lugares turísticos de Tecpán para recomendarlos al cliente que visita el restaurante y le pide su consejo?					
4. ¿Qué tanto conocimiento posee sobre los platillos tradicionales y especialidades del restaurante?					
5. ¿Qué tanto conocimiento posee actualmente sobre los ingredientes y preparación básica de los platillos y bebidas que ofrece a los comensales?					

6. ¿De qué manera le han dado a conocer las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo como mesero en este restaurante? Marque sólo una opción.

- Verbalmente al contratarme
- Verbalmente en reuniones de trabajo
- Por escrito
- Observando, los he aprendido por la costumbre
- Verbalmente, cuando me llaman la atención porque cometo un error
- No me los han dado a conocer
- De ninguna manera, no ha sido necesario porque traigo experiencia como mesero en otros restaurantes
- Otro (especifique): _____

7. De los siguientes valores personales que se espera que posea un mesero, marque la que en su opinión es más importante para este restaurante.

- Servicio
- Amabilidad
- Honestidad
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Eficiencia
- Otro (especifique): _____

8. En su opinión ¿cuál es la principal característica que hace que este restaurante se destaque entre otros de la región? Marque solamente una opción.

- Que se sirven platillos tradicionales de Tecpán
- El buen precio de los alimentos y bebidas que se sirven
- El ambiente físico dentro del restaurante
- El servicio brindado por los meseros en el restaurante
- El sabor de los alimentos y bebidas que se sirven
- El paisaje y el ambiente de las áreas verdes del restaurante
- Otro (especifique): _____

9. En su opinión, ¿qué es lo que más le gusta al turista que visita Tecpán? Marque solamente una opción.

- Su historia
- Su gastronomía (Restaurantes y comida)
- Sus paisajes
- Su gente
- Otro (especifique): _____

10. De las siguientes obligaciones o funciones de su puesto de trabajo, marque 5 en las que le gustaría recibir capacitación:

- Satisfacer con exactitud los requerimientos del cliente
- Tomar la orden del cliente con exactitud
- Cuidar que la cuenta refleje exactamente lo consumido por el cliente
- Comunicarse de manera clara, respetuosa y cordial con el cliente
- Sugerir los platillos o especialidades que el restaurante desea impulsar
- Brindar una excelente imagen personal ante el cliente
- Mantener una actitud cordial en todo momento
- Mantener la calma a escuchar con atención a clientes difíciles
- Escuchar al cliente con atención y respeto
- Condiciones de salubridad para servir los alimentos
- Conocer ingredientes y preparación de platillos para informar al cliente
- Trabajar en equipo con los demás meseros, jefes y/o superiores
- Otro (especifique): _____

III. Serie

Instrucciones: En las siguientes preguntas se le pide que anote dentro de la escala de opciones de respuesta, la que refleje de mejor manera su opinión o su sentir actual con respecto a lo que se le plantea; solamente una opción de respuesta para cada pregunta.

PREGUNTAS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
11. ¿Sirve con exactitud los platillos y bebidas que el cliente solicita?					
12. ¿Atiende con prontitud a los clientes que llegan al restaurante?					
13. ¿Puede hacer variaciones en el menú, bebidas e ingredientes si el cliente lo requiere?					
14. ¿Sabe cómo comportarse ante un cliente que desea presentar una queja?					
15. ¿Mantiene la calma ante clientes que le faltan al respeto?					
16. ¿Con qué frecuencia quedan satisfechos sus clientes con el servicio que usted brindó?					
17. ¿Con qué frecuencia su postura corporal demuestra atención y apertura ante el cliente?					
18. ¿Con qué frecuencia escucha a sus clientes con atención, sin prisa y sin interrumpirles?					
19. ¿Con qué frecuencia suele mantener contacto visual con sus clientes al momento de servirles en la mesa?					
20. ¿Con qué frecuencia está atento a las necesidades de los clientes en las mesas que le han asignado?					
21. ¿Con qué frecuencia atiende los requerimientos de los clientes de otras mesas, ajenas a las suyas?					
22. ¿Con qué frecuencia mantiene buena relación con sus jefes o superiores en el restaurante?					

23. ¿Qué suelen hacer los otros meseros cuando se dan cuenta que sus clientes en las mesas a su cargo necesitan algo y usted aún no lo ha notado? Marque sólo una opción.

Lo atienden y luego me avisan

Me avisan pronto para que los atienda

Les dan la queja a mi jefe

Lo ignoran, no hacen nada

Le indican al cliente que otro mesero debe atenderles

Otro (especifique): _____

<input type="checkbox"/>

IV Serie

Instrucciones: Por favor califique los siguientes elementos de su trabajo empleando la escala indicada en cada uno.

Pregunta	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
24. La forma en que saluda al cliente al momento de recibirlo en el restaurante o en la mesa					
25. La forma en que se presenta ante el cliente dándole a conocer su nombre y la manera en que le estará sirviendo					
26. La amabilidad que le muestra al cliente al atenderle durante el servicio					
27. El respeto que muestra en su relación con su cliente.					
28. El estado y limpieza de su uniforme de trabajo.					
29. La manera en que utiliza la identificación (su nombre escrito o visible en su uniforme de trabajo).					
30. El aseo de su aspecto personal (cabello, rostro, calzado, estado de las uñas de las manos)					
31. El gusto o nivel de agrado con que realiza sus actividades como mesero.					

32. ¿Cuál es la principal razón que lo hace permanecer en este trabajo durante el tiempo que ha laborado como mesero? Marque sólo 1 opción que refleje de mejor manera su opinión.

- El horario
- El compañerismo
- El salario
- La seguridad de tener trabajo estable
- El trato que recibo de los jefes
- Le gusta lo que hace
- La cercanía del trabajo al lugar en el que vive
- Porque no ha tenido otra opción mejor
- Otro (especifique): _____

33. Si se le presenta otra oportunidad de trabajo, marque la principal razón por la que dejaría de laborar para este restaurante y aceptaría trabajar en otra empresa. Marque solamente 1 opción.

- Mejor horario
- Mejor ambiente de trabajo
- Mejor salario
- Trabajo más estable
- Mejor trato por parte de los jefes
- Puesto distinto al de mesero

Un trabajo más cerca de mi casa

Un trabajo donde pueda adquirir una mayor experiencia

Otro (especifique) _____

34. De la siguiente lista, ¿Cuál es la principal razón por la que se siente identificado con este restaurante? Marque solamente una opción.

Los dueños me han ayudado cuando he estado en dificultades

Me identifico con los valores de este restaurante

Queda cerca del lugar en el que vivo

Mi trabajo es bien remunerado

Estoy orgulloso por trabajar en este restaurante

Porque me gusta lo que hago en mi trabajo como mesero

Todavía no me siento identificado

Otro (especifique): _____

V Serie

35. ¿En qué temas le gustaría recibir capacitación?

Historia del Restaurante

Exactitud en la toma de la comanda

Especialidades en platillos

Lugares turísticos de Tecpán

Servicio al cliente

Manejo de clientes difíciles

Comunicación efectiva con el cliente

Trabajo en equipo

Postura y contacto visual con los clientes

Ingredientes y preparación de platillo

Manejo de quejas

Las buenas prácticas de como servir un platillo

Las condiciones de salud que debo tener para servir platillos

Otro (especifique): _____

36. ¿Qué beneficios cree que podría recibir el restaurante como empresa si se implementaran cursos de capacitación para meseros?

Habría más clientes satisfechos y por lo tanto más ventas

Los clientes estarían más contentos y volverían a comer acá con mayor frecuencia

Nuestro trabajo estaría más claro y mejor organizado

Habría menos renuncias o despidos de meseros que no dan la talla en el puesto

Hariamos mejor nuestro trabajo como meseros

Otro (especifique): _____

37. ¿Qué beneficios podría obtener usted, como persona y en su puesto como mesero, si recibiera capacitación de manera constante?

Cometeré menos errores en mi puesto de trabajo

Tendré más ingresos porque recibiré mejores propinas

Realizaré el trabajo más rápido

Sabré a quien dirigir mis dudas

Entenderé de mejor manera a los clientes

Tendré más experiencia como mesero y podré hacer carrera de esta profesión

Seré más apreciado por jefes, dueños y recibiré más apoyo

Otro (especifique): _____

38. ¿Quién es la persona encargada de darle instrucciones de trabajo y capacitación en su puesto de mesero dentro de este restaurante?

Jefe inmediato

Dueño o propietario

Un mesero con más experiencia que yo

Ninguna persona está encargada en realidad

Otro (especifique): _____

39. Durante el tiempo que ha laborado como mesero en este restaurante, ¿Ha recibido alguna capacitación?

Si

No

Ficha técnica No. II

Cuestionario estructurado para jefes inmediatos de restaurantes de la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango (septiembre, 2016).

Título del instrumento:

Cuestionario para jefes inmediatos de meseros de restaurantes.

Título de tesis:

“Diagnóstico de necesidades de capacitación de los meseros de los restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango”

A quién va dirigido:

A jefes inmediatos de los restaurantes de la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango.

Objetivo:

Determinar las carencias de necesidades en conocimientos, habilidades y actitudes de los meseros de los restaurantes de la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango, así como conocer los antecedentes de capacitación.

Autora:

Iliana Olinda Díaz Pérez.

Fecha de elaboración:

Septiembre de 2016.

Qué mide:

Conocimientos

- Empresa
- Región y cultura
- Producto.

Habilidades

- Servicio al cliente
- Comunicación
- Trabajo en equipo

Actitudes

- Empatía
- Presentación profesional
- Motivación

Antecedentes de capacitación

- Beneficios de la capacitación
- Proceso de la capacitación
- Expectativas de la capacitación.

Percepción atención al cliente

- Cumplimiento de expectativas de servicio

Indicadores	Sub Indicadores
Conocimiento	Empresa 1,2, 3, 4, 5, 6, 7, 9 Región y cultura 8 Producto 10
Habilidades	Servicio al clientes 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 22,39 Comunicación 19, 20, 21 Trabajo en equipo 23, 24
Actitudes	Empatía 25, 26, 27, 28 Presentación profesional 29, 30, 31, Motivación 32, 33, 34,
Antecedentes de capacitación	Beneficios de la capacitación 35, 36 Expectativas de la capacitación 11, 40 Proceso de capacitación 37, 38,

Forma de aplicación:

Individual / colectiva

El instrumento se validó por medio de:

- ✓ Prueba de expertos
- ✓ Prueba piloto

Los resultados obtenidos por este instrumento se presentaron por medio de estadística descriptiva y análisis para dar a conocer los resultados derivados de

tabulación de las preguntas. La interpretación de los resultados de las preguntas de escala de Likert se dio de la manera siguiente:

Respuestas	Necesidades de capacitación
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Muy importante ✓ Siempre ✓ excelente 	Fortaleza
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Algo importante ✓ Importante ✓ A veces ✓ Casi siempre ✓ Regular ✓ Bueno 	Oportunidad de mejora en capacitación
<ul style="list-style-type: none"> ✓ nada importante ✓ poco importante ✓ nunca ✓ casi nunca ✓ muy malo ✓ malo 	Necesidad evidente de capacitación

Forma de aplicación: Auto aplicado

Tiempo de aplicación: 20 minutos.

El instrumento se validó por medio de: Prueba de expertos y prueba piloto.



Cuestionario para jefes inmediatos de meseros, administradores y/o propietarios de restaurantes

Tesis: “Diagnóstico de necesidades de capacitación de los meseros de los pequeños restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango”.

Investigadora: Iliana Díaz

Este cuestionario forma parte de un trabajo académico para la licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Rafael Landívar, a través del cual se recopilarán necesidades de capacitación para meseros de los pequeños restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango. La información se manejará de forma confidencial y servirá exclusivamente para fines académicos. Se agradece su colaboración.

Instrucciones: Lea cada enunciado con atención y marque con una equis (X) la respuesta que refleje de mejor manera su opinión.

I. Información general

a.- Género

Femenino
Masculino

b.- Edad

18-23
24-29
30-35
36-41
42- más

c.- Escolaridad

Primaria
Básicos completo
Diversificado completo
Estudios superiores
Otro (especifique)

d.- Tiempo de laborar en esta empresa

Menos de un año
1-2 años
3-5 años
6-8 años
9-11 años
Más de 12 años

e.- Cargo que ocupa

Propietario
Administrador
Gerente
Supervisor de meseros

Otro (especifique) _____

II Serie

Instrucciones: En las siguientes preguntas se le pide que anote dentro de la escala de opciones de respuesta, la que refleje de mejor manera su opinión o su sentir actual con respecto a lo que se le plantea.

Pregunta	Nada importante	Poco importante	Algo importante	Importante	Muy importante
1. En su opinión, ¿Qué tan importante es que los meseros conozcan la historia de este restaurante?					
2. A su criterio, ¿Qué tan importante es que los meseros conozcan los servicios adicionales que brinda este restaurante a sus clientes?					

3. Al momento de seleccionar y contratar personal para este restaurante, ¿Cuáles son los dos elementos más importantes que toma en cuenta para elegir al mesero que contratará? Marque dos opciones

- Experiencia previa como mesero
- Estudios mínimos primaria completa
- Vivir en áreas cercanas al restaurante
- Ser mayor de edad

Otro (especifique) _____

4. Indique el promedio de años de experiencia que tienen los meseros que laboran para este restaurante (tome en cuenta este y otros restaurantes en los que hayan trabajado como meseros).

- Menos de uno año
- 1-2 años
- 3-5 años
- 6-8 años
- 9-11 años
- 12 o más años

Otro (especifique) _____

5. ¿De qué manera ha dado a conocer los valores de este restaurante a los meseros? Por favor marque dos opciones.

- Verbalmente al contratarlo
- Verbalmente en reuniones de trabajo
- Por escrito

Los aprende por costumbre

Cuando les llamo la atención

porque comenten un error

No los he dado a conocer

Otro (especifique) _____

6. De los siguientes valores, mencione el que considera más importante para el restaurante y que debiera demostrar el mesero.

Servicio

Amabilidad

Honestidad

Puntualidad

Responsabilidad

Eficiencia

Otro (especifique) _____

7. En su opinión, ¿Cuál es la principal característica que hace que este restaurante se destaque de otros en la región? Por favor marque solamente una opción.

Que se sirven platillos tradicionales de Tecpán

El buen precio de los alimentos y bebidas que se sirven

El ambiente físico dentro del restaurante

El servicio brindado por los meseros en el restaurante

El sabor de los alimentos y bebidas que se sirven

El paisaje y el ambiente de las áreas verdes del restaurante

Otro (especifique) _____

8. En su opinión, ¿Cuál es la razón principal por la que a los turistas les gusta visitar Tecpán? Por favor marque solamente una opción.

Su historia

Su gastronomía (Restaurantes y comida)

Sus paisajes

Su gente

Otro (especifique) _____

9. ¿De qué manera ha dado a conocer a los meseros las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo que ocupan?

Verbalmente al contratarlos

Verbalmente en reuniones de trabajo

Por escrito

Los aprenden por costumbre

No los he dado a conocer aún

Por la experiencia (Por el tiempo de trabajar en otros restaurantes)

Otro (especifique) _____

10. En su opinión ¿Qué tanto conocimiento poseen actualmente los meseros sobre los platillos tradicionales y especialidades en comidas y bebidas del restaurante? Por favor marque solamente una opción.

- Ningún conocimiento
- Poco conocimiento
- Algo de conocimiento, pero necesitan mejorar
- Muy buen conocimiento

11. De las siguientes obligaciones o funciones del puesto de trabajo de los meseros, marque las cinco en las que le gustaría brindarles capacitación.

- Satisfacer con exactitud los requerimientos del cliente
- Tomar la orden del cliente con exactitud
- Cuidar que la cuenta refleje exactamente lo consumido por el cliente
- Comunicarse de manera clara, respetuosa y cordial con el cliente
- Sugerir los platillos o especialidades que el restaurante desea impulsar
- Brindar una excelente imagen personal ante el cliente
- Mantener una actitud cordial en todo momento
- Mantener la calma a escuchar con atención a clientes difíciles
- Escuchar al cliente con atención y respeto
- Condiciones de salubridad para servir los alimentos
- Conocer ingredientes y preparación de platillos para informar al cliente
- Trabajar en equipo con los demás meseros, jefes y/o superiores
- Otro (especifique) _____

III SERIE

Instrucciones: En las siguientes preguntas se le pide que anote dentro de la escala de opciones de respuesta, la que refleje de mejor manera su opinión o su sentir actual con respecto a lo que se le plantea. Para cada pregunta o enunciado, por favor marque solamente una opción de respuesta. La escala es la siguiente:

Pregunta	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
12. ¿Los meseros sirven con exactitud los platillos y bebidas que el cliente solicita?					
13. ¿Los meseros atienden con prontitud a los clientes que llegan al restaurante?					
14. ¿Pueden los meseros hacer variaciones en el menú o en los ingredientes de los platillos y					

bebidas si el cliente así lo requiere?					
15. ¿Escuchan con calma los meseros a los clientes difíciles?					
16. ¿Saben los meseros cómo comportarse ante un cliente que desea presentar una queja?					
17. ¿Mantienen la calma los meseros ante clientes que les faltan al respeto?					
18. ¿Con qué frecuencia considera que los clientes que visitan su restaurante quedan totalmente satisfechos con el servicio que les brindó el mesero?					
19. ¿Con qué frecuencia la postura corporal del mesero demuestra atención y apertura ante el cliente?					
20. ¿Con qué frecuencia escuchan los meseros a sus clientes con atención, sin prisa y sin interrumpirlos?					
21. ¿Con qué frecuencia los meseros suelen mantener contacto visual con sus clientes al momento de servirlos en la mesa?					
22. ¿Con qué frecuencia están atentos los meseros a las necesidades de sus clientes en las mesas que se les ha asignado?					
23. ¿Con qué frecuencia cree que los meseros demuestran buen trabajo en equipo?					
24. ¿Con que frecuencia mantiene usted buena relación con los meseros?					

IV SERIE

Instrucciones: Por favor califique los siguientes elementos del trabajo de los meseros de su restaurante

Pregunta	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Excelente
25. La forma en que el mesero saluda al cliente al momento de recibirlo en el restaurante o en la mesa.					
26. La forma en que el mesero se presenta ante el cliente dándole a conocer su nombre y la manera en que le estará sirviendo.					
27. La amabilidad que muestra el mesero al cliente al atenderle durante el servicio.					
28. El respeto que muestra el mesero en su relación con el cliente.					
29. El estado general y limpieza del uniforme de trabajo del mesero					
30. La manera en que el mesero utiliza la					

identificación (su nombre, escrito o visible) en su uniforme.					
31. El aseo del aspecto personal del mesero (cabello, rostro, calzado, estado de las uñas de las manos)					
32. El gusto o nivel de agrado con que el mesero realiza sus actividades					

33. En su opinión ¿Qué ha hecho permanecer a sus meseros en el restaurante durante el tiempo que han laborado en este puesto de trabajo? Marque las 3 opciones que reflejen de mejor manera su sentir.

- El horario
- El compañerismo
- El salario
- La seguridad de tener trabajo estable
- El trato que recibe de los jefes
- Les gusta lo que hacen
- La cercanía del trabajo al lugar en el que viven
- Porque no han tenido otra opción mejor
- Otro (especifique) _____

34. De la siguiente lista, ¿Cuál cree usted que es la principal razón por la que los meseros se sienten identificados con el restaurante? Por favor marque solamente una opción.

- Los propietarios les han ayudado cuando han estado en dificultades
- Se identifican con los valores de esta empresa
- El restaurante les queda cerca del lugar donde viven
- El trabajo está bien remunerado
- Están orgullosos por trabajar en este restaurante
- Otro (especifique) _____

V SERIE

35. ¿Qué beneficios cree que podría recibir el restaurante como empresa si se implementaran cursos de capacitación para meseros (marque como máximo 2 opciones)

- Habría más clientes satisfechos y por tanto, más ventas
- Los clientes estarían más contentos y volverían a comer acá con mayor frecuencia
- El trabajo de los meseros estaría mejor organizado
- Habría menos renuncias o despidos de meseros que no dan la talla en el puesto.
- Los meseros serían más eficientes
- Otro (especifique) _____

36. ¿Qué beneficios podrían obtener los meseros, si recibieran capacitación de manera constante? (Marque las dos opciones que reflejen de mejor manera su opinión).

- Cometerían menos errores en los puesto de trabajo
- Tendrán más ingresos porque recibirán mejores propinas

Realizarán el trabajo más rápido	<input type="checkbox"/>
Sabrán a quién dirigir las dudas	<input type="checkbox"/>
Entenderán de mejor manera a los clientes	<input type="checkbox"/>
Tendrán más experiencia como meseros y podrán hacer carrera en esta profesión	<input type="checkbox"/>
Serán más apreciados por nosotros y recibirán más apoyo	<input type="checkbox"/>
Otro (especifique) _____	

37. ¿Hace cuánto tiempo fueron capacitados los meseros en este restaurante?

Hace menos de un mes	<input type="checkbox"/>
Hace tres meses	<input type="checkbox"/>
Hace seis meses	<input type="checkbox"/>
Hace un año	<input type="checkbox"/>
Hace más de un año	<input type="checkbox"/>
No han recibido ninguna capacitación	<input type="checkbox"/>

38. En su opinión, ¿Qué cargo es responsable de dar instrucciones de trabajo y capacitación en el puesto a los meseros en este restaurante?

El dueño o propietario	<input type="checkbox"/>
El administrador del restaurante	<input type="checkbox"/>
Otro mesero con más experiencia	<input type="checkbox"/>
Ninguna persona está encargada	<input type="checkbox"/>
Otro (especifique) _____	

39. ¿De qué manera considera usted, que cumplen los meseros con las expectativas de servicio de los clientes que visitan su restaurante?

Justo lo esperado	<input type="checkbox"/>
Inferior a lo esperado	<input type="checkbox"/>
Superior a lo esperado	<input type="checkbox"/>

40. ¿En qué temas le gustaría dar capacitación a los meseros de este restaurante?

Historia del Restaurante	<input type="checkbox"/>
Exactitud en la toma de la comanda	<input type="checkbox"/>
Especialidades en platillos del restaurante	<input type="checkbox"/>
Lugares turísticos de Tecpán	<input type="checkbox"/>
Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>
Manejo de clientes difíciles	<input type="checkbox"/>
Comunicación efectiva con el cliente	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
Postura y contacto visual con los clientes	<input type="checkbox"/>

Ingredientes y preparación de platillo

Manejo de quejas

Buenas prácticas de manufactura (BPM)

Condiciones de salubridad para servir los alimentos

Otro (especifique)

Ficha técnica No. III

Cuestionario estructurado para clientes nacionales que dan su percepción de en los pequeños restaurantes de la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango. (Septiembre 2016).

Título del instrumento:

Cuestionario estructurado para clientes de los restaurantes de la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango.

Título de tesis:

“Diagnóstico de necesidades de capacitación de los meseros de los pequeños restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango”

A quién va dirigido:

A los clientes que visitan los restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango.

Objetivo:

Determinar la percepción del cliente con respecto al servicio que recibió de parte del mesero que le atendió.

Autora:

Iliana Olinda Díaz Pérez.

Fecha de elaboración:

Septiembre de 2016.

Qué mide:

Percepción atención al cliente

- Efectividad en el servicio
- Prontitud
- Cumplimiento de expectativas de servicio
- Valor agregado

Indicadores	Sub Indicadores
Percepción de cliente sobre el servicio brindado por el mesero	Efectividad en el servicio 1,2, 3, 4, 5, 6, 12, 13, 14, 15, 16 Prontitud 7, 8, Cumplimiento de expectativas de servicio 17 Valor agregado 9, 10, 11

Forma de aplicación:

Individual

El instrumento se validó por medio de:

- ✓ Prueba de expertos
- ✓ Prueba piloto

Los resultados obtenidos por este instrumento se presentaron por medio de estadística descriptiva y análisis para dar a conocer los resultados derivados de tabulación de las preguntas. La interpretación de los resultados se dio de la manera siguiente:

Respuestas	Nivel de Satisfacción
✓ Totalmente de acuerdo	Fortaleza
<ul style="list-style-type: none"> ✓ De acuerdo ✓ Parcialmente de acuerdo 	Oportunidad de mejora en la capacitación
<ul style="list-style-type: none"> ✓ En desacuerdo ✓ Totalmente en desacuerdo 	Necesidad evidente de capacitación

Forma de aplicación: Auto aplicado

Tiempo de aplicación: 10 minutos.

El instrumento se validó por medio de: Prueba de expertos y prueba piloto.



Universidad
Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

Cuestionario de atención al cliente

Tesis: “Diagnóstico de necesidades de capacitación de los meseros de los pequeños restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango.”

Investigadora: Iliana Díaz.

Este cuestionario forma parte de un trabajo académico para la licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Rafael Landívar, a través del cual se recopilarán necesidades de capacitación para meseros de los pequeños restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango. La información se manejará de forma confidencial y servirá exclusivamente para fines académicos. Se agradece su colaboración.

Instrucciones: A continuación encontrará una lista de enunciados relacionados con la atención que le brindó el mesero/la mesera que le atendió. Las respuestas serán útiles para determinar necesidades de capacitación de los meseros de este restaurante; le agradecemos mucho su participación.

I. Información general

a. Género

Femenino	
Masculino	

b.- Edad

Menor de 18 años	
De 18 años a 30 años	
De 31 años a 40 años	
De 41 años a 50 años	
De 51 años a 60 años	
Mayores de 61 años	

c.-Usted vino:

Solo	
Con familia	
Con amigos	
Con compañeros de trabajo	
Otros	

d.- Tiempo de comida

Desayuno	
Almuerzo	
Cena	

e.- Frecuencia con que visita el restaurante

Cada semana		Cada seis meses	
2 veces al mes		Eventualmente	
Cada mes		Otro (especifique)	

Marque la casilla que refleje de mejor manera su opinión o su sentir con respecto a la atención que le brindó el mesero o la mesera que le atendió. La escala de respuesta es la siguiente:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Pregunta	1	2	3	4	5
1.-Me saludó cordialmente					
2.-Tomó la orden de comida y bebida de mi mesa con exactitud					
3.-Sirvió la bebida y alimentos según los requerimientos que hice					
4.-Mostró orden y claridad durante el tiempo en que atendió mi mesa					
5.-Fue flexible con los cambios que solicité en el menú y/o en la preparación de los alimentos y bebidas					
6.-Estuvo atento a mis requerimientos de manera discreta pero efectiva.					
7.-Sirvió los alimentos y bebidas en el tiempo ofrecido					
8.-Respondió con prontitud a mis requerimientos					
9.-Me contó parte de la historia del restaurante.					
10.-Me dio a conocer los servicios adicionales del restaurante.					
11.-Me recomendó visitar algunos lugares turísticos de Tecpán					
12.-Resolvió mis inquietudes adecuadamente					
13.-Me escuchó con interés					
14.-Interactuó conmigo de manera respetuosa					
15.-Presentó la cuenta de manera clara y precisa					
16.-Se despidió cordialmente					

17.- El cumplimiento de mis expectativas con respecto a la efectividad en el servicio que me brindó el mesero o la mesera que me atendió fue:

Menos de lo esperado	
Justo lo esperado	
Superior a lo esperado	

ANEXO 3

Guía general de capacitación para los meseros de los pequeños restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango.

ELABORACIÓN: Iliana Olinda Díaz Pérez (1235111)

FECHA DE ELABORACIÓN: Junio 2017

ÍNDICE

JUSTIFICACIÓN.....	1
OBJETIVO GENERAL.....	2
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
INSTRUCTOR.....	3
POLÍTICAS.....	3
MÓDULOS.....	5
PERFIL Y DESCRIPTOR PROPUESTOPARA EL MESERO.....	6
ORGANIGRAMAS PROPUESTOS PARA CADA RESTAURANTE.....	8
RECOMENDACIONES.....	14

JUSTIFICACIÓN

La capacitación es una herramienta necesaria y fundamental para el desarrollo de toda empresa, porque es a través de ella que se adquieren conocimientos habilidades y actitudes que contribuyen a un desempeño óptimo. Así mismo es el medio para transmitir información y promover la excelencia en el servicio al cliente.

Los colaboradores son la fuerza que genera acción dentro de la empresa; son ellos el eje que hace que la empresa consiga sus objetivos. En los restaurantes uno de los pilares del servicio es el mesero.

Capacitar a los meseros ayudará a los restaurantes a mejorar su servicio al cliente y así ser más competitivos.

Para llevar a cabo la capacitación es importante sistematizarla y formalizarla, brindarla de manera continua y tomar como base el Diagnostico de Necesidades de Capacitación.

En el presente documento se presenta una guía general que podrá ser tomada como base para programar y ejecutar la capacitación de los meseros, a partir de esta, cada restaurante podrá crear sus propios planes y programas de capacitación.

Esta propuesta tiene origen en el resultado del diagnóstico de necesidades de capacitación que se llevó a cabo en esta investigación y que gira en torno a:

1. Necesidades de capacitación en conocimientos:

- Re inducción de personal
 - Historia del restaurante
 - Servicios adicionales del restaurante
 - Ingredientes y preparación de platillos
 - Platillos tradicionales y especialidades
 - Lugares turísticos de Tecpán

2. Necesidades de Capacitación en Habilidades:

- Servicio al cliente y comunicación
 - Exactitud al servir lo que el cliente solicitó
 - Atención de quejas
 - Manejo de clientes difíciles
 - Escucha activa (postura corporal, contacto visual)

- 3. Necesidades de capacitación en actitudes
 - Presentación profesional del mesero
 - Pulcritud y aseo personal
 - Identificación (utilización de gafete)
 - Amabilidad
 - Uso de uniforme (limpio y en buen estado)
 - Manera de presentarse ante el cliente

OBJETIVO GENERAL

Facilitar el inicio de las mejoras en capacitación de los meseros de los pequeños restaurantes de gastronomía tradicional ubicados en la ruta turística de Tecpán, Chimaltenango.

Objetivos específicos

- Reforzar conocimientos en áreas detectadas como oportunidades de mejora.
- Fortalecer y mejorar habilidades de servicio al cliente, comunicación y trabajo en equipo.

- Contribuir con la presentación profesional de los meseros para crear valor en el servicio y hacer de los restaurantes un ambiente agradable y aumentar la satisfacción del cliente por medio de la fidelización a través de estos elementos.

- Mejorar actitudes relacionadas con la presentación ante el cliente, identificación, pulcritud y aseo personal.

INSTRUCTOR

La persona que brindará la capacitación debe ser con experiencia comprobable mínima de 7 años, manejo de grupos grandes y de preferencia en restaurantes.

POLÍTICAS

1. Todo el personal debe asistir de manera puntual y obligatoria a las capacitaciones. Caso contrario no será tomada en cuenta su participación.
2. La capacitación es una inversión, que la empresa cubre el 100% del costo de la misma.
3. Se debe incrementar el uso de las descripciones y especificaciones de puestos para todos los cargos de la empresa.
4. Todas las funciones del recurso humano deben de tener como base, la información que proporcione las descripciones y especificaciones del puesto de trabajo.
5. A todo el personal que participe en las capacitaciones se le debe proporcionar un diploma, que indique su asistencia de haber participado en dicha actividad.
6. Cada colaborador debe realizar una evaluación para comprobar los conocimientos adquiridos.

7. El encargado de la capacitación debe proporcionar un documento al finalizar dicha actividad, para que todo el personal firme de haber asistido y participado en la misma.

MÓDULOS

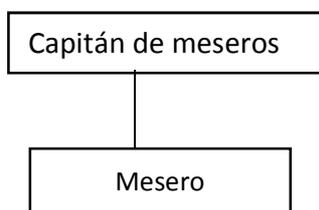
MÓDULO	TEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DESCRIBIR AL FACILITADOR	DIRIGIDO A:	MES
Re-inducción del personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Historia del restaurante 2. Servicios adicionales 3. Lugares turísticos de Tecpán 4. Platillos tradicionales 5. especialidades e ingredientes de platillos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover la importancia de identificarse con la empresa para mejorar las necesidades específicas del cliente. 2. Brindar información sobre la filosofía empresarial para que cada colaborador se identifique con el restaurante. 	Empresas privadas Universidades pública y privadas Intecap	Todo el personal énfasis en los meseros	Noviembre
Presentación Profesional del mesero	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pulcritud y aseo 2. Identificación 3. Uniforme 4. Amabilidad 5. Postura corporal y contacto visual 6. Manera de presentarse ante el cliente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a conocer la importancia de la higiene, identificación (gafete) y uso correcto de uniforme ante el cliente para que estos elementos contribuyan al buen servicio. 	Empresas privadas Universidades pública y privadas Intecap	Todo el personal énfasis en los meseros	Julio
Servicio al cliente (Comunicación)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de clientes difíciles 2. Atención de quejas 3. Escucha activa 4. Exactitud en el servicio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar destrezas y habilidades comunicativas que permitan a los meseros responder a los requerimientos del cliente. 2. Proveer a los meseros herramientas para ayudar al cliente a solucionar las inconformidades presentadas durante el servicio. 3. Mejorar la atención a los clientes por medio de guías estructuradas que permita orientar al mesero en el manejo de clientes difíciles. 	Empresas privadas Universidades pública y privadas Intecap	Meseros	Abril

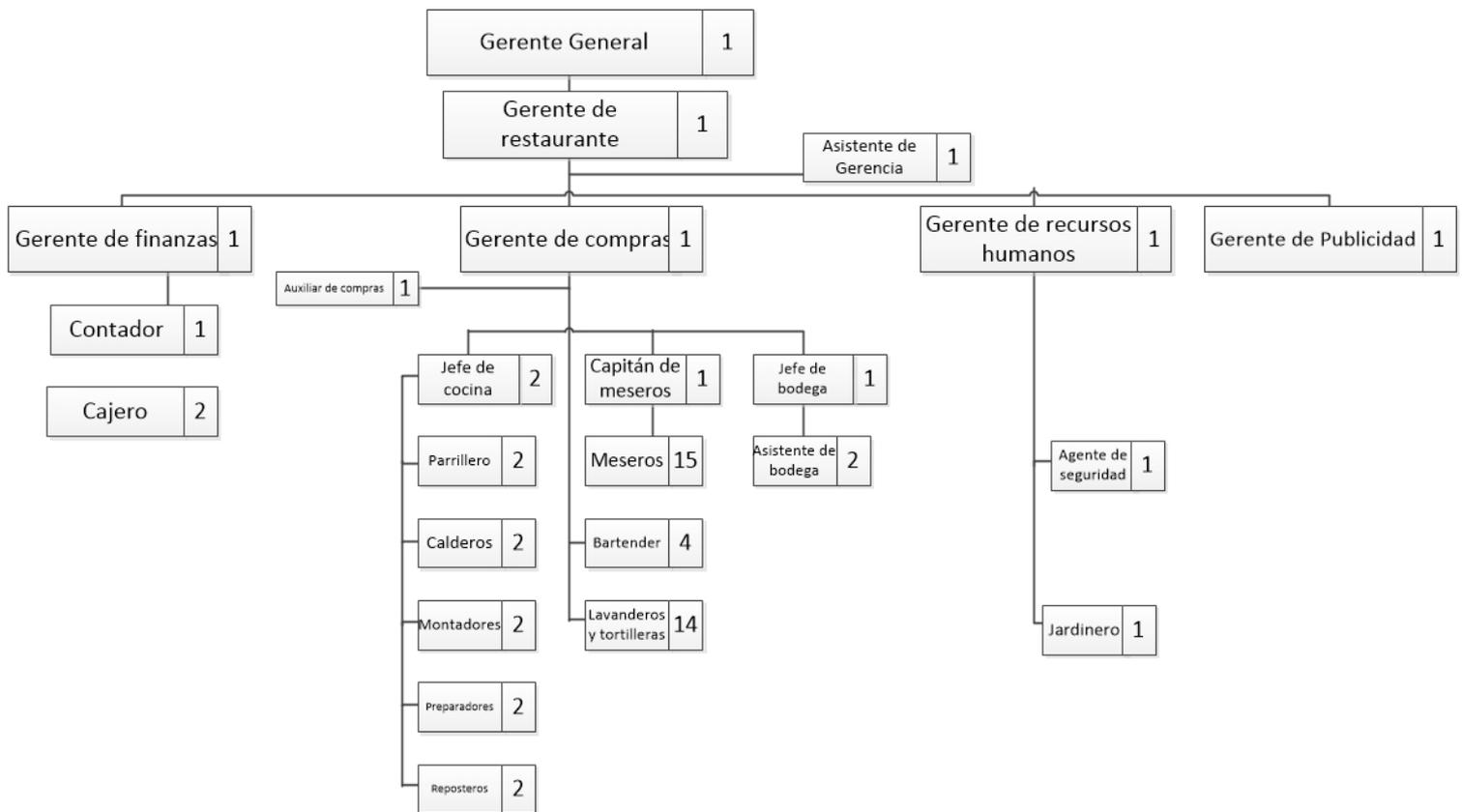
Fuente: Elaboración propia 2016

Perfil y Descriptor de Puesto.		Fecha de actualización	
		15/01/2017	
Restaurante			
Puesto:	Mesero	Área:	Servicio al cliente
Reporta a:	Capitán y / o jefe de mesero	Puestos a su cargo	Ninguno
Reporta a 2:	jefe inmediato		
Objetivo del Puesto:			
Facilitar la satisfacción del cliente mediante un servicio a mesas brindado con excelencia, cordialidad y respeto, promoviendo así que el cliente desee volver, en futuras ocasiones. Responsable de la satisfacción del cliente, velando por la limpieza, pulcritud y orden en su área de trabajo y todo lo relacionado con el área, Con el fin de obtener satisfecho al cliente y que vuelva pronto.			
Habilidades - Competencias - Requerimientos			Educación
Nivel de Competencia Requerido			Experiencia, Características personales
Respetuoso	Habilidad	10	Educación primaria completa
Calidad	Competencia	9	Leer y escribir
Amabilidad	Competencia	10	Habilidad matemática
Toma de decisiones	Competencia	6	Experiencia requerida
Resolución de problemas	Competencia	10	Flexibilidad de tiempo
Disponibilidad de Horario	Requerimiento	10	Residir en Chimaltenango o áreas aledañas
Responsabilidad	Competencia	10	Capacidad de expresión oral
Habilidad en las relaciones	Competencia	10	Capacidad para trabajar bajo presión
Habilidad Numérica	Requerimiento	10	Pulcritud en su presentación
Comunicación	Competencia	10	Expresión oral fluida
Servicio al Cliente	Competencia	10	
Condiciones de trabajo			Esfuerzo mental, visual y físico
Prestaciones laborales conforme la ley Jornada de trabajo			Alto nivel de esfuerzo físico que requiere Permanecer de pie y en movimiento durante toda la jornada, así como cargar charolas pesadas con alimentos, bebidas y/o vajilla empleada durante el servicio a cada mesa.
Tareas y/o Actividades			
Servicio al cliente			
Portar el uniforme de trabajo completo y pulcro, cuidando su presentación, identificación (gafete)			
Montar las mesas			
Servir los alimentos de los comensales			
Recibir y saludar cordialmente al cliente			

Entregar al cliente la carta del menú				
Tomar nota de la orden de comida y bebida del cliente con exactitud y atención a los detalles				
Entregar a cocina la comanda y revisar que el pedido sea entregado por cocina				
Estar alerta a solicitud del cliente				
Mantener el área de servicio designada limpia y ordenada				
Ofrecer postres y bebidas digestivas antes de entregar la cuenta.				
Dar a conocer otros servicios y/o productos que el restaurante ofrece				
Entregar la cuenta al cliente al momento de ser requerida por éste.				
Realizar el cobro en mesa y entregar a caja lo cobrado, así como los comprobantes de la transacción realizada				
Despedir al cliente con cordialidad invitándolo a regresar pronto.				
Limpiar rápidamente la mesa luego del servicio y dejarla montada de nuevo.				
Dar una retroalimentación al capitán de meseros sobre la experiencia del cliente.				
Informar a su jefe inmediato sobre cualquier necesidad especial o inconformidad presentada por el cliente				
Mantener el uniforme completo, limpio y en buen estado.				
Atender las instrucciones dadas por su jefe inmediato y/o Capitán de meseros.				
Responsabilidades por valores				
Responsabilidad por el manejo de dinero (en efectivo y en tarjetas), así como documentos que impliquen valor (comprobantes de pago y la cuenta de cada mesa), derivados del proceso de cobro de las mesas a su cargo y de la entrega a caja de lo cobrado.				
Responsabilidades por relaciones				
Alto nivel de responsabilidad por la satisfacción del cliente derivada de su relación directa y constante con ellos.				
Por información confidencial				
Alto nivel de responsabilidad por el manejo de información confidencial, aunque debe preservar en todo momento la integridad de la información que los clientes trasladen de manera verbal o explícita tales como: recetas, datos personales de los dueños y datos operativos de la empresa.				
Por equipo y enseres				
Por activos, productos, maquinaria, equipo y enseres dando el uso adecuado y cuidando de todo lo entregado. Es responsable por la custodia y cuidado del uniforme de trabajo completo.				
Condiciones físicas de trabajo				
Factor	Condición Normal	Condición Regular	Condición Mala	Condición
Iluminación	X			
Calor	X			
Humedad	X			
Ruido	X			
Polvo	X			
Ventilación	X			
Frío	X			
Espacio	X			

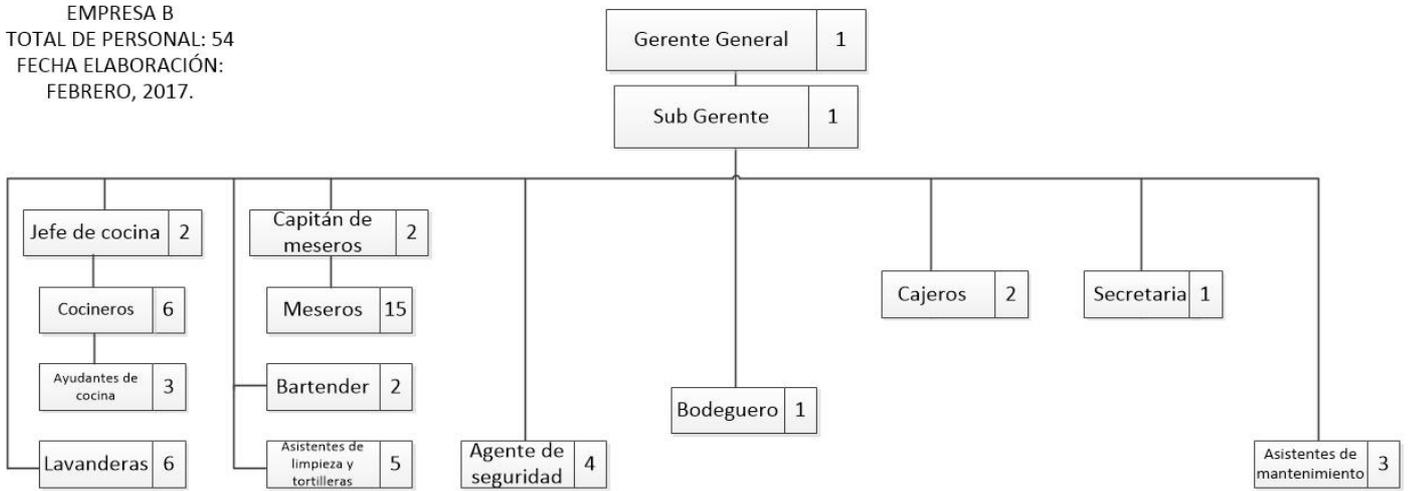
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA



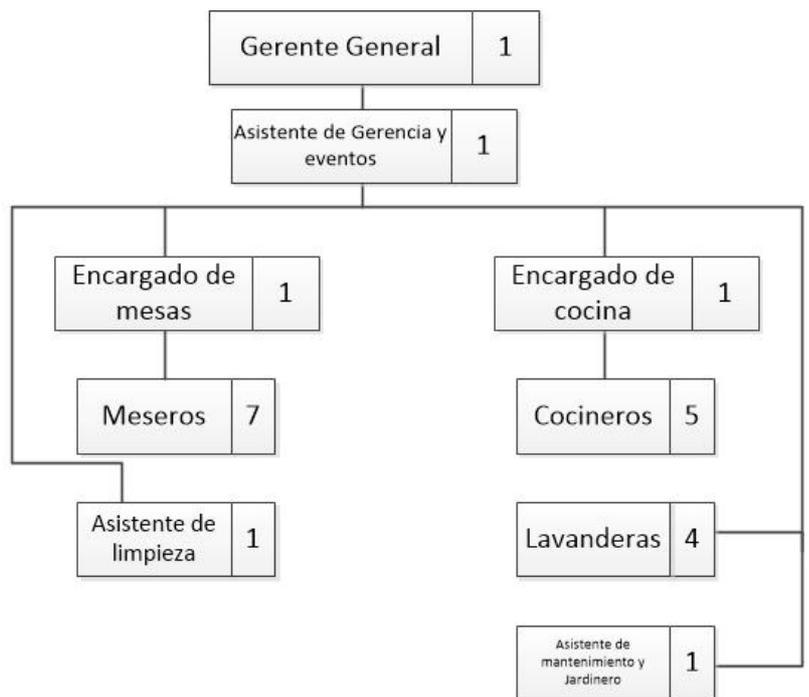


ORGANIGRAMA
 EMPRESA A
 TOTAL DE PERSONAL: 61
 Fecha de elaboración:
 FEBRERO,2017.

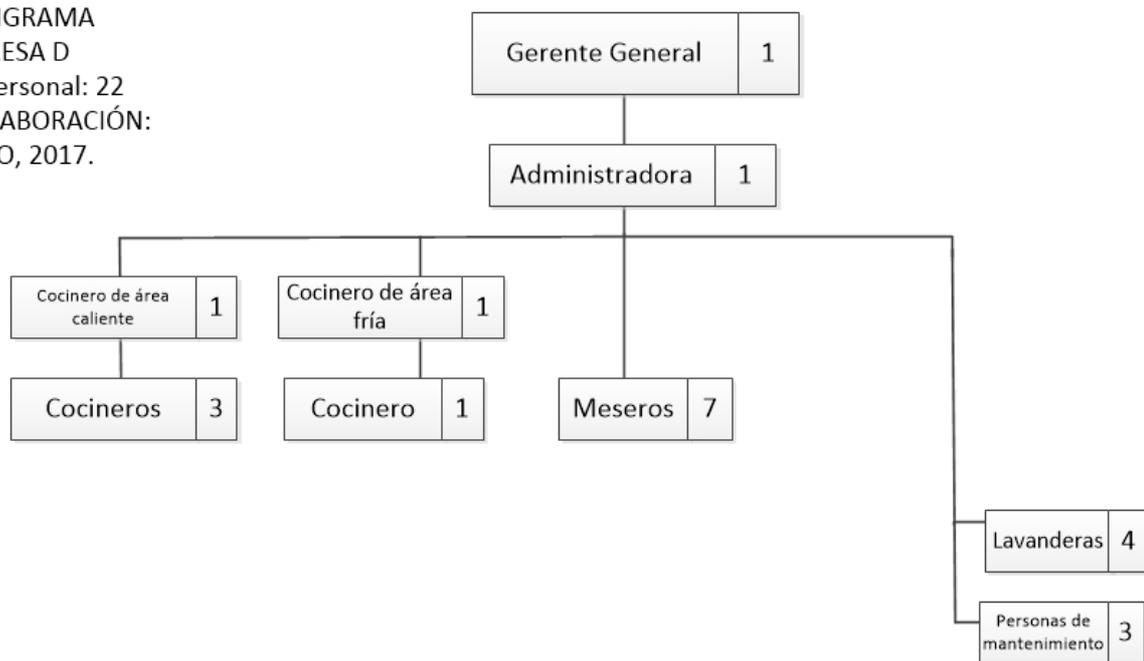
EMPRESA B
TOTAL DE PERSONAL: 54
FECHA ELABORACIÓN:
FEBRERO, 2017.



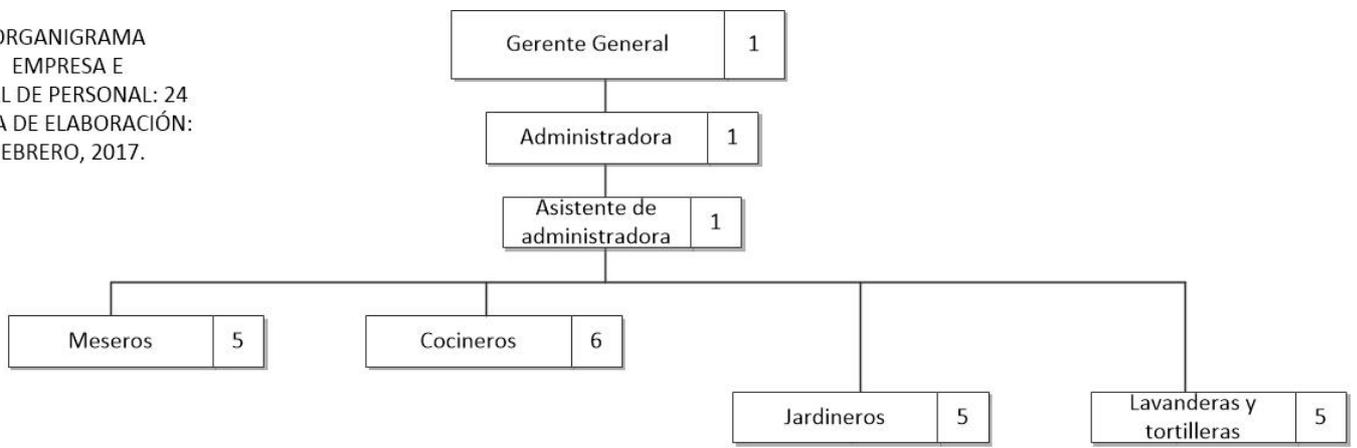
EMPRESA C
TOTAL DE PERSONAL: 22
FECHA DE ELABORACIÓN:
FEBRERO, 2017.



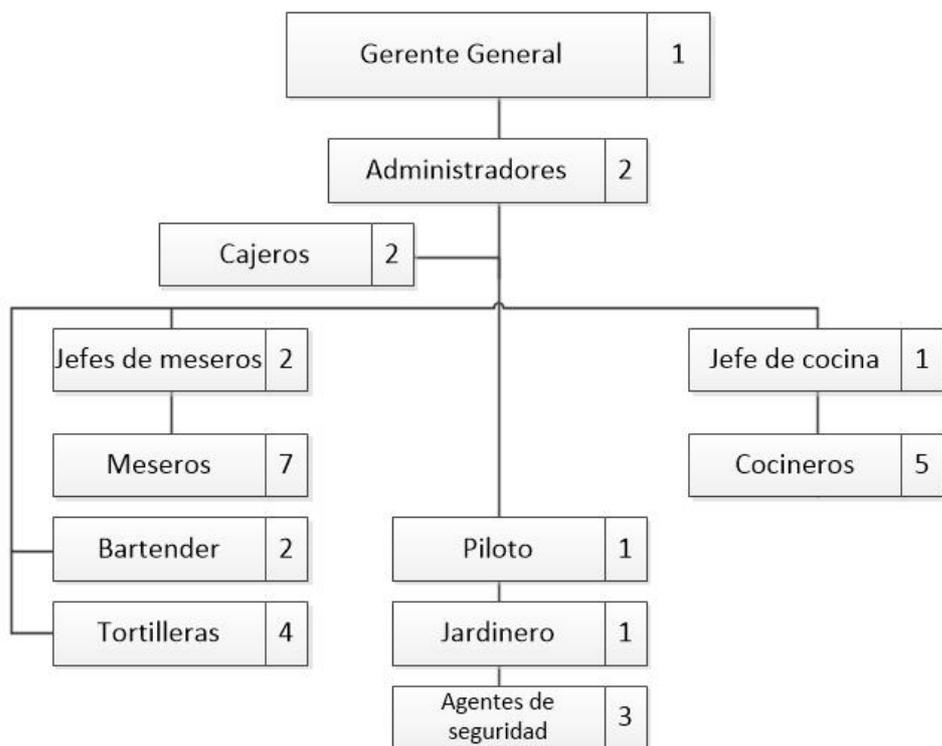
ORGANIGRAMA
EMPRESA D
Total de personal: 22
FECHA DE ELABORACIÓN:
FEBRERO, 2017.



ORGANIGRAMA
EMPRESA E
TOTAL DE PERSONAL: 24
FECHA DE ELABORACIÓN:
FEBRERO, 2017.



Organigrama
 EMPRESA F
 TOTAL DE PERSONAL: 31
 FECHA DE ELABORACIÓN:
 FEBRERO, 2017



RECOMENDACIONES GENERALES

- Para llevar a cabo las capacitaciones sin costo o con el menor costo posible los dueños de los restaurantes pueden solicitar apoyo de las Universidades Privadas y Estatal en donde los estudiantes que se encuentren cursando el último año de estudio pueden realizar sus tesis y/o prácticas en dichos temas específicos del área de recursos humanos que le sugieren mejorar en los restaurantes.
- EL INTECAP también puede ser una entidad muy útil y de menor costo para llevar a cabo las capacitaciones de manera viable y con calidad.
- El capitán o supervisor de meseros puede ser la persona tomada en cuenta para ser capacitado y luego él transmitir el conocimiento a los demás compañeros de trabajo lo que contribuirá a disminuir los costos de la capacitación y a enriquecer el puesto del facilitador.
- Hacer entregar a los colaboradores de diploma de asistencia a cada capacitación.
- Evaluar toda capacitación en tres momentos: el evento, conocimiento adquirido luego del evento, conocimientos y destrezas puestos en práctica en el puesto de trabajo. Así también tomar en cuenta que cada módulo llevara un mínimo de seis horas para su realización, para que incluya parte práctica, tipo taller. Puede impartirse por módulos y no disponer de seis horas continuas.
- Se propone realizar los tres módulos propuestos a cada cuatrimestre.

ANEXO 4

Presentación de resultado por empresa (por restaurante, comparativo entre sujetos)

Empresa A

CONOCIMIENTOS			
Criterios	Ambos	Meseros	Jefes
Fortalezas			Historia del restaurante Servicios adicionales
Oportunidad de mejora		Historia restaurante Servicios adicionales Lugares turísticos de Tecpán Platillos típicos y especialidades Ingredientes y preparación de platillos.	
HABILIDADES			
Fortalezas	Exactitud Calidad en el servicio	flexibilidad manejo de clientes difícil Escucha activa Contacto visual	Atención de quejas
Oportunidad de mejora	Relación con jefe inmediato	Atención de quejas Postura corporal Trabajo en equipo	Manejo de clientes difíciles Prontitud, flexibilidad, manejo de clientes difíciles Postura corporal Escucha activa Contacto visual Trabajo en equipo

ACTITUDES			
Fortalezas		Respeto Uniforme Gusto por el trabajo	
Oportunidad de mejora		Saludo Amabilidad Identificación Pulcritud y aseo	Uniforme Saludo Amabilidad Respeto Identificación Pulcritud y aseo Gusto por el trabajo

ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS A CONSIDERAR			
Descripción	Ambos	Meseros	Jefes
Perfil del puesto	Dar a conocer las funciones y responsabilidades de manera verbal		
Valores	Servicio	1.-Responsabilidad 2.- Eficiencia	1.- Amabilidad 2. Puntualidad Los han dado a conocer verbalmente al contratarlos
Ventaja competitiva		1.-Buen precio 2.-Servicio brindado 3.-Sabor	Sabor de los alimentos y bebidas.
Atractivo turístico	Gastronomía	Paisaje	
Identificación con la empresa	Le gusta lo que hace Seguridad de tener trabajo	Les gusta lo que hace Seguridad de tener trabajo. Cercanía de tener trabajo	Salario

		<p>Nota: Los meseros dejarían de laborar por un mejor salario.</p> <p>Pero se sienten identificados están orgullosos de trabajar en el restaurante.</p>	<p>Los meseros se sienten identificados porque los propietarios les han ayudado.</p>
Capacitación (temas de interés)	Servicio al cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Mantener la calma al escuchar con atención a clientes 2.- Conocer ingredientes y platillos 3.- Trabajar en equipo con los demás 4.- Especialidad de platillos 5.- Manejo de quejas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en equipo 2. Comunicación efectiva 3. Condiciones de salubridad 4. Comunicación efectiva 5. Conocer ingredientes y preparación de platillos.
Beneficios para el restaurante	Clientes satisfechos	Mejor organizados y trabajo más claro	Meseros más eficientes
Beneficios para el mesero	Más experiencia	Cometer menos errores	Entender de mejor manera a los clientes.
Responsable de la capacitación		Jefe inmediato	Administrador y capacitador externo.
Capacitación previa	si		
Expectativa			Justo lo esperado, inferior a lo esperado

PERCEPCIÓN DEL CLIENTE SOBRE EL SERVICIO BRINDADO POR EL MESERO	
Fortalezas	Saludo cordial, exactitud, organización, flexibilidad, efectividad, cumplimiento del tiempo, pronta respuesta, resolución de inquietudes, calidad de la escucha, respeto, exactitud,
Oportunidad de mejora	Historia de Tecpán Información de servicios adicionales Información de lugares turísticos
Cumplimiento de expectativas	Justo lo esperado

EMPRESA B

CONOCIMIENTOS			
Criterios	Ambos	Meseros	Jefes
Fortalezas			Historia del restaurante Servicios adicionales
Oportunidad de mejora		Historia del restaurante, Servicios adicionales Lugares turísticos Platillos y especialidades Ingredientes y preparación de platillos	
HABILIDADES			
Actitudes			
Fortalezas	Amabilidad Respeto Uniforme Pulcritud y aseo	Saludo Identificación Gusto por el trabajo	
Oportunidades de mejora			Flexibilidad Atención de quejas Trabajo en equipo

ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS A CONSIDERAR			
Descripción	Ambos	Meseros	Jefes
Perfil del puesto	Verbalmente han dado y recibido las funciones y responsabilidades	Menos de un año a dos años tienen de experiencia como meseros.	
Valores	Amabilidad Responsabilidad Los valores los han dado a conocer al momento de contratarlos	honestidad	eficiencia
Ventaja competitiva	Servicio brindado	El buen precio	Paisaje y ambiente
Atractivo turístico	gastronomía		
Identificación con la empresa	Le gusta lo que hace	Nota: los meseros dejarían de laborar en el restaurante por un trabajo donde puedan adquirir mayor experiencia	Porque no tiene otra opción La seguridad de tener un trabajo Los meseros se sienten orgullosos de trabajar en este restaurante
Capacitación (temas de interés)	Comunicación de manera clara Trabajo en equipo Mantener la calma Servicio al cliente	Satisfacer con exactitud Manejo de clientes difíciles	Buenas prácticas de manufactura
Beneficios para el restaurante	Clientes estarían contentos Clientes satisfechos	Trabajo más claro y organizado	Habrían menos renuncias
Beneficios para el mesero	Cometerían menos errores	Obtener más experiencia	Entenderían de mejor manera a los clientes Serán más apreciados
Responsable de la capacitación		Jefe inmediato	Administrador y dueño
Capacitación previa	si		

Expectativa			Justo lo esperado
PERCEPCIÓN DEL CLIENTE SOBRE EL SERVICIO BRINDADO POR EL MESERO			
Fortalezas	Cordialidad (saludo y despido) Exactitud Organización Flexibilidad Efectividad Cumplimiento tiempo Pronta respuesta Calidad en el servicio con efectividad Respeto		
Oportunidad de mejora	Historia de Tecpán Información de servicios adicionales Información de lugares turísticos		
Cumplimiento de expectativas	Justo lo esperado		

EMPRESA C

CONOCIMIENTOS			
Criterios	Ambos	Meseros	Jefes
Fortalezas		Platillos y especialidades Ingredientes y preparación	Historia del restaurante Servicios adicionales
Oportunidad de mejora		Servicios adicionales Lugares turísticos de Tecpán Historia del restaurante	

HABILIDADES			
Fortalezas	Exactitud Manejo de clientes difíciles Atención de quejas Escucha activa Relación con los jefes	Exactitud Prontitud Calidad en el servicio Contacto visual	
Oportunidad de mejora	prontitud	Trabajo en equipo	Calidad en el servicio Postura corporal Contacto visual Trabajo en equipo

ACTITUDES			
Fortalezas	Saludo Amabilidad respeto		Uniforme Gusto por el trabajo Pulcritud y aseo
Oportunidad de mejora		Uniforme Identificación Gusto por el trabajo	

ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS A CONSIDERAR			
Descripción	Ambos	Meseros	Jefes
Perfil del puesto		Verbalmente en reuniones de trabajo	Verbalmente al contratarlos Los meseros poseen de 0 a 2 años de experiencia Para contratar a un mesero se basan en la experiencia y estudios de primaria completa.
Valores	Servicio Amabilidad honestidad		Los valores los dan a conocer al momento de contratarlo
Ventaja competitiva		El sabor de los alimentos	Servicio brindado
Atractivo turístico	Gastronomía		
Identificación con la empresa	Le gusta lo que hace	Nota: Dejarían de laborar en el restaurante por un mejor salario Búsqueda de un trabajo más estable	Compañerismo Trato que recibe del jefe
Capacitación (temas de interés)	Satisfacer con exactitud Trabajo en equipo	Conocer ingredientes y preparación	Mantener la calma Manejo de clientes difíciles

	Historia del restaurante	Ingredientes y preparación de platillo Las condiciones de salud	Manejo de quejas
Beneficios para el restaurante	Habrían más clientes satisfechos		Clientes más contentos
Beneficios para el mesero		Cometer menos errores Tendré más experiencia como mesero	Tendrían más ingresos Realizaran el trabajo más rápido Sabrán a quien dirigir dudas
Responsable de la capacitación		Capacitador externo	Administrador del restaurante
Capacitación previa	Si		
Expectativa		Justo lo esperado	

PERCEPCIÓN DEL CLIENTE SOBRE EL SERVICIO BRINDADO POR EL MESERO	
Fortalezas	Cordialidad Exactitud Organización Flexibilidad Efectividad Cumplimiento del tiempo Pronta respuesta Resolución de inquietudes Calidad en el servicio con efectividad Respeto
Oportunidad de mejora	Historia de Tecpán Información de servicios adicionales Información de lugares turísticos
Cumplimiento de expectativas	Justo lo esperado

Empresa D

CONOCIMIENTOS			
Crterios	Ambos	Meseros	Jefes
Fortalezas			Servicio adicionales
Oportunidad de mejora		Servicios adicionales Lugares turísticos Ingredientes y preparación Platillos y especialidades	Historia del restaurante
HABILIDADES			
Fortalezas		Atención de quejas	
Oportunidad de mejora	Manejo de clientes difíciles Escucha activa Contacto visual Relación con jefes inmediatos	Exactitud Prontitud Flexibilidad Calidad en el servicio Postura corporal Trabajo en equipo	Exactitud Trabajo en equipo Postura corporal Prontitud Flexibilidad Atención de quejas
ACTITUDES			
Fortalezas		Saludo, amabilidad Respeto , uniforme	
Oportunidad de mejora	Pulcritud y aseo Gusto por el trabajo	Identificación con la empresa	Saludo Amabilidad Respeto Uniforme Identificación

ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS A CONSIDERAR			
Descripción	Ambos	Meseros	Jefes
Perfil del puesto	Les han dado y han dado a conocer sus funciones verbalmente al contratarlos,		Nota: al momento de contratar se basan en la experiencia y vivir en áreas cercanas Cuentan con un promedio de 1 a 5 años de experiencia
Valores	Honestidad	Responsabilidad Servicio	Amabilidad Se han dado a conocer verbalmente en reuniones
Ventaja competitiva	Paisaje y ambiente	El buen precio Servicio brindado	Sabor de alimentos
Atractivo turístico	Gastronomía		
Identificación con la empresa		Les gusta lo que hace Los meseros indicaron que dejarían de laborar por un trabajo donde puedan adquirir mayor experiencia. Se siente identificador porque les gusta lo que hacen	Se sienten identificados por la ayuda prestado por los propietarios Los meseros permanecen en el restaurante por la cercanía con su trabajo
Capacitación (temas de interés)	Satisfacción con exactitud Manejo de clientes difíciles	Brindar una excelente imagen Tomar la orden con exactitud Historia del restaurante Comunicación efectiva	Tomar la orden del cliente Especialidad de platillos del restaurante Servicio al cliente Mantener la calma

Beneficios para el restaurante		Habrían más clientes satisfechos y los clientes estarían contentos	Habría más clientes satisfechos Los clientes estarían más satisfechos
Beneficios para el mesero		Tendrían más experiencia Cometerían menos errores	Cometerán menos errores Realizaran más rápido su trabajo Entenderán de mejor manera a los clientes
Responsable de la capacitación	Dueño o propietario		
Capacitación previa	No		
Expectativa			Justo lo esperado

PERCEPCIÓN DEL CLIENTE SOBRE EL SERVICIO BRINDADO POR EL MESERO	
Fortalezas	Cordialidad. Exactitud, organización, flexibilidad, efectividad, cumplimiento de tiempo, pronta respuesta, respeto,
Oportunidad de mejora	Historia de Tecpán Información de servicios adicionales Información de lugares turísticos
Cumplimiento de expectativas	Justo lo esperado

Empresa E

CONOCIMIENTOS			
Crterios	Ambos	Meseros	Jefes
Fortalezas			Historia del restaurante Servicios adicionales
Oportunidad de mejora		Historia del restaurante Servicios adicionales Lugares turísticos Platillos y especialidades Ingredientes y preparación	
HABILIDADES			
Fortalezas			Prontitud Manejo de clientes difíciles, relación con jefes.
Oportunidad de mejora	Exactitud Trabajo en equipo Atención de quejas Contacto visual Escucha activa Postura corporal Calidad en el servicio	Prontitud Manejo de clientes difíciles Relación con jefes	
ACTITUDES			
Fortalezas			
Oportunidad de mejora	Saludo Amabilidad Respeto Uniforme Identificación Pulcritud y aseo Gusto por el trabajo		

ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS A CONSIDERAR			
Descripción	Ambos	Meseros	Jefes
Perfil del puesto		Las funciones y responsabilidades los ha dado a conocer en reuniones de trabajo	Nota: Experiencia previa y estudios mínimos 3 a 5 años de trabajo Las funciones y responsabilidades los ha dado a conocer al ser contratados
Valores	Responsabilidad Servicio Amabilidad		Se han dado a conocer verbalmente en reuniones de trabajo Honestidad
Ventaja competitiva		Paisaje y ambiente	Sabor de los alimentos y bebidas
Atractivo turístico	Gastronomía		
Identificación con la empresa		Permanece en el trabajo porque les gusta lo que hacen. Se cambiaría de trabajo por otro donde pueda adquirir mayor experiencia. Se identifica con el restaurante por que le gusta lo que hace	Horario, seguridad, le gusta lo que hace, y los meseros están orgullosos de estar en el restaurante
Capacitación (temas de interés)	Comunicación clara y efectiva	Satisfacción con exactitud Mantener una actitud cordial Servicio al cliente	Tomar orden del cliente Trabajo en equipo

		Historia del restaurante Manejo de clientes difíciles	
Beneficios para el restaurante		El trabajo estaría más claro y organizado	Los meseros serían más eficientes, clientes satisfechos, clientes contentos
Beneficios para el mesero	cometerán menos errores Entenderán de mejor manera a los clientes		tendrán más ingresos
Responsable de la capacitación		Un mesero con mayor experiencia	Administrador del restaurante
Capacitación previa		No	
Expectativa			Justo lo esperado

PERCEPCIÓN DEL CLIENTE SOBRE EL SERVICIO BRINDADO POR EL MESERO	
Fortalezas	Cordialidad, organización, flexibilidad, efectividad, cumplimiento de tiempo, pronta respuesta,
Oportunidad de mejora	Exactitud, calidad en el servicio con efectividad, respeto Historia de Tecpán Información de servicios adicionales Información de lugares turísticos
Cumplimiento de expectativas	Justo lo esperado

Empresa F

CONOCIMIENTOS			
Crterios	Ambos	Meseros	Jefes
Fortalezas			Historia del restaurante Servicios adicionales
Oportunidad de mejora		Servicios adicionales Lugares turísticos Platillos y especialidades Historia del restaurante Ingredientes y preparación	
HABILIDADES			
Fortalezas			Exactitud Prontitud Flexibilidad Manejo de clientes difíciles Trabajo en equipo Relación con jefes
Oportunidad de mejora			Atención de quejas Calidad en el servicio Postura corporal Escucha activa Contacto visual

ACTITUDES			
Fortalezas			Pulcritud y aseo Gusto por el trabajo
Oportunidad de mejora			Saludo Respeto Amabilidad uniforme

ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS A CONSIDERAR			
Descripción	Ambos	Meseros	Jefes
Perfil del puesto	Las funciones y responsabilidades se han dado a conocer en reuniones de trabajo.		Para contratar al personal se basan en la experiencia Los meseros tienen entre 6 a 8 años de experiencia.
Valores	Amabilidad Honestidad	Servicio	Los valores se han dado a conocer verbalmente en reuniones de trabajo. Responsabilidad
Ventaja competitiva	Servicio brindado		
Atractivo turístico	Gastronomía		
Identificación con la empresa			El horario y compañerismo ha hecho permanecer a sus meseros en el restaurante. Los meseros permanecen en el restaurante porque se sienten orgullosos de trabajar en el restaurante
Capacitación (temas de interés)	Satisfacer con exactitud Escuchar al cliente con atención	Conocer ingredientes y preparación Comunicación efectiva Historia del restaurante Exactitud en la toma de la comanda	Condiciones de salubridad Servicio al cliente Manejo de clientes difíciles Trabajo en equipo
Beneficios para el restaurante			Habrían más clientes satisfechos Trabajo mejor organizado

			Los meseros serían más eficientes.
Beneficios para el mesero			Entenderán de mejor manera a los clientes Cometerán menos errores
Responsable de la capacitación			Administrador del restaurante
Capacitación previa	Si		
Expectativa			Justo lo esperado

PERCEPCIÓN DEL CLIENTE SOBRE EL SERVICIO BRINDADO POR EL MESERO	
Fortalezas	Cordialidad, exactitud, organización, flexibilidad, efectividad, pronta respuesta
Oportunidad de mejora	Cumplimiento de tiempo, calidad en el servicio con efectividad, respeto Historia de Tecpán Información de servicios adicionales Información de lugares turísticos
Cumplimiento de expectativas	Justo lo esperado

Anexo 5

GLOSARIO

- Administración del recurso humano: utiliza a las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales
- Capacitación: es un proceso continuo que permite a la persona para brindar conocimientos y habilidades para lograr una mejora en el lugar de trabajo.
- Capacitación: es un proceso que auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual y que sus beneficios pueden prolongarse a toda la vida actual.
- Instructor: es la persona que tiene el rol de instruir u orientar en una actividad, se trata de una persona con un conocimiento necesario del tema a profundidad.
- Perfil del puesto: es el contorno aparente de un esquema representado por lineamientos que determinan la forma de cómo debe ser el candidato al puesto.
- Políticas: son lineamientos generales que se deben llevar a cabo en la toma de decisiones.