

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**



TRABAJO DE GRADO:

“DIAGNÓSTICO PARA LA CREACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN QUE PERMITA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL SECTOR DE RESTAURANTES DE PRIMERA CATEGORÍA EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL; AÑO 2015”

PRESENTADO POR:

MEDINA CASTRO, JOSÉ RAÚL.

SARAVIA HERNÁNDEZ, JOSÉ ALBERTO.

TORRES IGLESIAS, CARLOS EDUARDO.

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

DOCENTE DIRECTOR:

LICDA: LISSETH NOHEMY SALEH BLANCO.

CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, OCTUBRE 2015

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

LIC: LUIS ARGUETA ANTILLÓN.

RECTOR INTERINO.

ING: CARLOS ARMANDO VILLALTA.

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO INTERINO.

DRA: ANA LETICIA DE AMAYA.

SECRETARIA GENERAL.

LICDA: NORA BEATRIZ MELÉNDEZ.

FISCAL GENERAL INTERINO.

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.

ING: JOAQUÍN ORLANDO MACHUCA GÓMEZ.

DECANO.

LIC: CARLOS ALEXANDER DÍAZ.

VICE- DECANO.

LIC: JORGE ALBERTO ORTÉZ HERNÁNDEZ.

SECRETARIO DE LA FACULTAD.

LIC: OSCAR RENE BARRERA GARCÍA.

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

AGRADECIMIENTOS.

Principalmente a **DIOS** por la sabiduría y fortaleza que me regala siempre en mis logros por ser mi guía esa ayuda que nunca me falta ya que con ello he logrado concluir con éxito mi carrera.

A Mis Queridos Padres. María Dolores y Crescencio Medina, por su inmenso apoyo incondicional que me conforta siempre, son lo más importante en mi vida su ejemplo sus buenos consejos y educación es producto todo lo que soy.

A Mis Hermanos. Beatriz, Omar, Juan y en especial a **José** por su apoyo en todo momento son mi motivación este logro también es de ustedes.

A Mis Demás Familiares. Los que siempre están pendientes de mí, a los que confían, esperan y celebran conmigo mis logros en especial a mis Tíos, Abuelos y a mi primo Manuel.

A Mis Amigos. En especial a Maritza, Emeli, Carolina, Lily, Silvi, Juan, Alexander, Brenda, Ofé, señora Magda y señora Aby quienes han sido mi apoyo en los momentos difíciles, me han dado los mejores consejos y ánimos cuando estos han decaído los valoro y los aprecio son muy importantes en mi vida.

A Mis Compañeros de Tesis. José Saravia y Carlos Torres por su amistad y gran empeño para poder realizar con éxito este proyecto de Tesis.

A la Licenciada Lisseth Nohemy Saleh Blanco. Por su empeño, paciencia, comprensión, tiempo y orientación en este proyecto guiándonos de la mejor manera. ¡Muchas gracias!

A Todos Mis Docentes. Quienes han sido responsables de mi formación académica a lo largo de la carrera, gracias por compartir su sabiduría, paciencia y dedicación en especial a la Lic. Dinora, Lic. Ortez y al Tribunal Evaluador de Tesis el Lic. Sorto y Lic. Jhonatán.

En general a todas las personas que de alguna manera han sido de apoyo durante mi formación académica.

Raúl Medina.

AGRADECIMIENTOS.

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizaje.

Le doy gracias a mis padres Irma Elizabeth Hernández de Saravia y José Alberto Saravia Castillo por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida, sobre todo por ser un ejemplo de vida a seguir.

A mi hermano Juan Francisco Saravia Hernández por ser parte importante de mi vida, por el apoyo brindado en todo momento y por ser parte de la unidad familiar.

A Carlos Torres y Raúl Medina por ser unos excelentes compañeros de tesis y amigos, por sus consejos y todo el apoyo brindado durante el tiempo de conocernos.

A todos los docentes a lo largo de esta carrera me brindaron de sus conocimientos para ser un buen profesional en especial a Lic. Lisseth Saleh Blanco por ayudarnos a desarrollar nuestra tesis profesional, por todos sus consejos, apoyo y conocimientos brindados.

Y a todas aquellas personas, compañeros, familiares y amigos que me han brindado su ayuda y apoyo incondicional.

José Saravia.

AGRADECIMIENTOS.

En primer lugar a **Dios** quien me dio la vida, un hogar, y una salvación tan grande por medio de su hijo Jesucristo, ya que él es quien me ha permitido dar un paso muy importante en mi vida permitiéndome terminar mis estudios universitarios dándome los conocimientos y la sabiduría necesaria para lograrlo.

A mi **Mamá Adriana Iglesias** quien es mi mayor apoyo y a quien le debo tanto por sus cuidados, cariño, consejos y dedicación; a mi **Papá Edgardo Torres** que aunque ya no esté con migo siempre estará en mi corazón y sus consejos también estarán presentes en mi vida.

A Mis **Hermanos, David, Tatiana, Nely y Kevin** quienes me apoyaron de muchas maneras para poder llevar a cabo este paso tan importante.

A Niña **Beatriz Guerrero** quien es como una segunda madre para mí ya que ella me dio muchos consejos y fue ella quien me ayudo económicamente, siempre le agradeceré su apoyo.

A mis demás **familiares** tíos, que me apoyaron y estuvieron allí cuando los necesite.

A cada uno de mis **hermanos en Cristo**, por sus oraciones y en especial a tres de ellos al Pastor Gertrudis Vásquez, la Pastora Rosario Paz, y a su hija Ruth Vásquez quienes me apoyaron y a quienes les tengo mucho respeto y cariño.

A mis **Compañeros de Tesis Raúl Medina y José Saravia** por su ayuda, comprensión y esfuerzo son grandes personas y muy buenos amigos.

A La Licenciada **Liseth Nohemy Saleh Blanco**. Quien dedico su valioso tiempo y conocimientos para nuestra formación como profesionales, por su amistad y por su carisma, porque siempre nos orientó y nos aconsejó.

A mis **docentes de Bachillerato** quienes contribuyeron a mi formación y me enseñaron valores muy importantes gracias por su apoyo en mis estudios.

Así como a mis **docentes de la universidad** quienes ayudaron a mi formación académica y como persona en la universidad, principalmente al **Lic. Orlando Sorto, Lic. Jorge Ortez, Lic. Rodolfo Martínez, Lic. Dinora Rosales y Lic. Carlos Trejos**.

Carlos Torres.

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	3
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	3
1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	7
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	8
1.5. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	10
1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL:.....	10
1.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:.....	10
1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS.....	11
1.6.1. OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL.....	11
1.6.2. OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	12
1.7. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
CAPITULO II	17
2. MARCO DE REFERENCIA.....	17
2.1. MARCO HISTÓRICO DE LOS RESTAURANTES DE PRIMERA CATEGORÍA.....	17
2.1.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS RESTAURANTES DE PRIMERA CATEGORÍA.....	21
2.2. MARCO TEÓRICO.....	23
2.2.1. CONCEPTO DE PLAN DE CAPACITACIÓN.	23
2.2.1.1. ENTRENAMIENTO (CAPACITACIÓN).....	23
2.2.1.2. ETAPAS DEL ENTRENAMIENTO.....	24
2.2.1.3. PORQUE ES IMPORTANTE LA CAPACITACIÓN.....	26
2.2.1.4. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	27
2.2.2. CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.....	32
2.2.2.1. RAZONES POR LA QUE EL SERVICIO ES IMPORTANTE.....	32
2.2.2.2. BENEFICIOS DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	33
2.2.3. DEFINICIÓN DE FODA	33

2.2.3.1.	FACTORES DEL ANÁLISIS FODA.	34
2.2.3.2.	IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS FODA.....	35
2.2.4.	DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.	36
2.2.4.1.	FACTORES QUE INFLUYEN O INTERVIENEN EN ESTE DESEMPEÑO LABORAL.	36
2.2.4.2.	CONOCIMIENTO DEL ENTORNO DE LOS RESTAURANTES.	38
2.2.5.	DEFINICIÓN DE TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN.	39
2.2.5.1.	MOTIVACIÓN Y MOTIVADORES.....	39
2.2.5.2.	DIFERENCIA ENTRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN.....	40
2.2.5.3.	TÉCNICAS ESPECIALES DE MOTIVACIÓN.	40
2.2.5.4.	CLASIFICACIÓN DE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.	41
2.2.6.	DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.	47
2.2.6.1.	DETERMINANTES ESPECÍFICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	47
2.2.6.2.	CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	49
2.2.7.	ESTRATEGIA FUNCIONAL.....	51
2.2.7.1.	TIPOS DE ESTRATEGIAS FUNCIONALES.	51
2.2.7.2.	PLAN ESTRATÉGICO.....	52
2.2.8.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	53
2.2.8.1.	IMPORTANCIA DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN.....	54
2.2.8.2.	PORQUE SE DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO.	54
2.2.8.3.	PASOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	54
2.2.8.4.	MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	55
2.2.9.	ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO).....	57
2.2.10.	PROCESO DE INDUCCIÓN O SOCIALIZACIÓN.....	58
2.2.11.	LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO.....	60
2.3.	MARCO NORMATIVO.	61
2.3.1.	CRITERIOS PARA LA CLASIFICACIÓN DE UNA EMPRESA EN EL SALVADOR.	61
2.3.2.	CÓDIGO DE COMERCIO.	63
2.2.5.	CÓDIGO TRIBUTARIO.....	65
2.2.6.	CÓDIGO DE TRABAJO.	66
2.2.8.	LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO.	70
2.2.7.	CÓDIGO DE SALUD.	73
2.3.3.	NORMA INTERNACIONAL ISO 22000.....	77
CAPITULO III	80

3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	80
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	80
3.2.8.	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	80
3.2.9.	INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL.....	80
3.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	81
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	81
3.4.8.	POBLACIÓN.....	81
3.4.9.	MUESTRA.....	82
3.5.	FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	84
3.5.8.	FUENTES PRIMARIAS.....	84
3.5.9.	FUENTES SECUNDARIAS.....	85
3.6.	INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.....	85
3.6.8.	INSTRUMENTOS.....	85
3.6.9.	TÉCNICAS.....	85
3.7.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	86
3.8.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	86
	CAPITULO IV.....	87
4.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	87
4.1.	ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A LOS ENCARGADOS DE LOS RESTAURANTES DEL SECTOR DE PRIMERA CATEGORÍA DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.....	87
4.2.	TABULACIÓN DE ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS.....	97
4.3.	TABULACIÓN DE ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES.....	112
4.4.	RESUMEN DE ANÁLISIS E INTERPRETACIONES.....	126
4.5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	130
	CAPITULO V.....	132
5.	PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACION QUE PERMITA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL SECTOR DE RESTAURANTES DE PRIMERA CATEGORÍA EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL; AÑO 2015.....	132
5.1.	RESUMEN EJECUTIVO.....	133
5.2.	ANÁLISIS FODA DE LOS RESTAURANTES DE PRIMERA CATEGORÍA.....	134
5.3.	MISIÓN Y VISIÓN.....	135
5.3.1.	MISIÓN.....	135
5.3.2.	VISIÓN.....	135
5.4.	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	135

5.4.1.	OBJETIVO GENERAL.....	135
5.4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	135
5.5.	FINES DEL PLAN.....	136
5.6.	ESTRATEGIAS.....	136
5.7.	VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	137
5.8.	APLICACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	137
5.8.1.	PARA SU USO.....	137
5.8.2.	PARA SU MANTENIMIENTO.....	138
5.8.3.	PARA SU DIFUSIÓN.....	138
5.9.	ELEMENTOS PRINCIPALES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	138
5.10.	FASES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	139
5.10.1.	DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	139
5.10.1.1.	IMPORTANCIA.....	140
5.10.1.2.	CÓMO DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	140
5.10.1.3.	INSTRUMENTOS.....	141
5.10.2.	ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	142
5.10.2.1.	DESEO Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.....	142
5.10.2.2.	PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE.....	142
5.10.3.	EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	143
5.10.3.1.	MÉTODOS DE CAPACITACIÓN.....	143
5.10.4.	EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.....	144
5.10.4.1.	CRITERIOS BÁSICOS PARA EVALUAR LA CAPACITACIÓN.....	144
5.10.4.2.	ASPECTOS PRINCIPALES QUE DEBEN CONSIDERARSE PARA REALIZAR UNA EVALUACIÓN ADECUADA.....	145
5.10.4.3.	LA EVALUACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL TRABAJADOR.....	146
5.10.4.4.	TIPOS DE EVALUACIÓN A REALIZAR.....	146
5.11.	TÉCNICAS DE EVALUACIÓN.....	147
5.12.	SEGUIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	149
5.12.1.	IMPORTANCIA.....	150
5.12.2.	CÓMO REALIZAR EL SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN.....	150
5.12.3.	INSTRUMENTOS.....	151
5.13.	PROCESO DE INDUCCIÓN PARA LOS NUEVOS EMPLEADOS.....	151
5.14.	ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.....	152

5.15.	TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN.....	154
5.16.	ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE.....	156
5.17.	CARTAS DESCRIPTIVAS DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN.	160
5.18.	CUESTIONARIO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.	170
5.19.	FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	172
5.20.	FORMATO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	173
5.21.	FORMULARIO PARA INFORME DE UNA VISITA DE SEGUIMIENTO.....	174
5.22.	PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	175
	BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	176
	ANEXOS	179

INTRODUCCIÓN.

La creación e implementación de un plan de capacitación es en gran medida una herramienta fundamental para la actualización de los conocimientos del personal encargado de servicio al cliente en los restaurantes de primera categoría de la ciudad de San Miguel, mejorando de manera oportuna las actividades que se desempeñan aplicando estrategias que buscan que el empleado se pueda desempeñar de una manera más eficiente dando como resultado mejores servicios y mejor calidad en la atención al cliente.

La evolución de los restaurantes de primera categoría han venido exigiendo personal más capacitado a medida pasan los tiempos, haciendo un recorrido a nivel Mundial sobre como iniciaron estos restaurantes de primera categoría, a nivel Latinoamericano y a nivel de El Salvador, finalizando a nivel de San Miguel, terminando con la situación actual de los restaurantes de primera categoría que existen en la ciudad.

El primer capítulo comprendió el planteamiento del problema de la investigación, enunciado del problema con ello la importancia que tiene el servicio al cliente para mejorar la calidad, formulación del problema, los objetivos de la investigación general y específicos, justificación de la investigación, formulación de hipótesis general y específicas y su respectiva Operalización, delimitación de la investigación las cuales son espacial, temporal y económica de información y de población.

El capítulo dos está compuesto por el marco de referencia que contiene el marco teórico donde están todas las teorías que respaldan el contenido del plan de capacitación, el marco normativo que comprenden todas las leyes que están relacionadas con los empleados y con el funcionamiento de los restaurantes de primera categoría entre ellas la Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo, norma internacional ISO-22000, código de Comercio, código Tributario, código de Trabajo, código de Salud y un glosario de términos del marco teórico.

En el capítulo tres se presenta la metodología de la investigación, el tipo de investigación en este caso se utilizó la investigación descriptiva y la investigación correlacional, también el diseño de la investigación aplicando la no experimental, la población y muestra utilizando el muestreo aleatorio estratificado para determinar el número de encuesta a pasar en cada restaurante de primera categoría, también comprende las fuentes de obtención de información primarias y secundarias, instrumentos y técnicas para la obtención de información los instrumentos utilizados en el proceso de investigación que son la guía de entrevista, el cuestionario y la guía de entrevista y vista de campo, las técnicas aplicadas son la entrevista, la encuesta y la observación directa, en el procesamiento de la información se realizó mediante programa de Excel con gráficos de pastel y barra, el análisis y discusión de resultados el primero se realizó mediante la evaluación de la información recolectada y la discusión mediante la comparación de los datos con el marco teórico.

El capítulo cuatro comprende el análisis de los resultados de la entrevista a los gerentes de los restaurantes El Asador, El Brasador, La Pradera J.S y La Pampa, también las tabulaciones de las encuestas dirigidas a los empleados de servicio al cliente de cada restaurante de primera categoría igual la tabulación de las encuestas pasadas a los clientes que visitan cada restaurante, además al final se hicieron dos tablas una de resumen de los análisis e interpretaciones, y la otra con las conclusiones y recomendaciones finales.

Finalmente en el quinto capítulo se detalla la propuesta del plan de capacitación iniciando con su respectivo resumen ejecutivo, el análisis Foda del sector de restaurantes de primera categoría, misión y visión de la propuesta, objetivos, fines del plan y una serie de estrategias que ayudaran a su aplicación, ventajas del plan, aplicación y elementos fundamentales del plan, también las fases del plan, técnicas de evaluación y de motivación, estrategias de servicio al cliente, seguimiento del plan de capacitación, finalizando con las cartas descriptivas de cada uno de los temas de capacitación para los empleados de servicio al cliente, presupuesto para cada capacitación, formato para la evaluación del desempeño y formulario para la detección de necesidades de capacitación para el seguimiento y cronograma de actividades.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

La importancia del servicio al cliente en Restaurantes a nivel Mundial

La calidad en el servicio o productos ofrecidos al cliente provee un valor agregado a tu negocio; debes invertir recursos para conocer las necesidades de tus clientes y así poder satisfacerlas.

Un buen servicio al cliente es aquel que se basa en la empatía con él, ¿y qué significa esto? "ponerse en los zapatos del cliente". A nadie le gusta que le hablen de mala manera, le entreguen productos o servicios mal hechos, en un empaque o en unas instalaciones en mal estado, o que el empleado tenga mal aspecto o no conozca la información necesaria para dar la confianza que el cliente necesita.

El servicio al cliente es parte de la mercadotecnia intangible, su objetivo es el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio, logrando así, un valor percibido hacia nuestra marca. Por lo que el manejo de este tipo de mercadotecnia requiere de esfuerzos diferentes a la mercadotecnia de un producto que es tangible y que el posible cliente sólo con ver su empaque, consistencia o color, puede tomar una decisión de compra.

La literatura refiere investigaciones con usuarios de diferentes servicios en varias partes del mundo, identificando diez dimensiones genéricas que utilizan los consumidores en la evaluación de la calidad del servicio, siendo estas.¹

- | | |
|------------------------|------------------|
| 1. Elementos tangibles | 6. Confiabilidad |
| 2. Actitud responsiva | 7. Competencia |
| 3. Cortesía, trato | 8. Seguridad |
| 4. Facilidad de acceso | 9. Comunicación |
| 5. Comprensión | 10. Credibilidad |

¹ <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente> Jueves 04-06-15

La Importancia del Excelente servicio al cliente en un Restaurante.

Los mejores restaurantes del mundo mantienen su éxito porque se enfocan en los siguientes aspectos:

- Ofrecer un verdadero deleite a los comensales donde el consumo supere sus expectativas.
- Un trato exquisito y cálido a sus comensales.
- Rapidez en el servicio donde la comida llega a la mesa en el tiempo preciso.
- Mantener siempre la atención en el cliente y sus requerimientos.
- Escuchar sus sugerencias y sentir empatía.
- Hacer que los clientes se sientan muy bien con todo (la comida, el servicio, el entorno). Todo esto hará que los visitantes no tengan que recurrir a otros lugares.
- Actualizar el menú y adaptarlo a las exigencias del mercado.
- Mantener un precio justo y razonable, calidad vs. precio.
- Esmero en la calidad de sus productos.

En definitiva, satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los clientes es lo que asegura la permanencia de un restaurante en el mercado, no sin antes recalcar que el buen servicio lo es todo.²

Importancia de la Capacitación para Mejorar la Calidad en los Servicios al Cliente de los Restaurantes.

Se tiene una concepción errónea de lo que el servicio representa. Muchas personas piensan que un mesero solo es un medio para la entrega de platillos y bebidas al cliente. Esta perspectiva le resta valor a lo que significa este trabajo, que para nosotros es sumamente importante, se trata de toda una profesión que exige estudios, preparación y capacitación constante, y así se debe de entender y ejercer.

² <http://hostelerianews.com/la-importancia-del-excelente-servicio-al-cliente-en-un-restaurante/> Jueves 04-06-15

Es un trabajo que se tiene que hacer por gusto y por vocación, que demanda concentración, sensibilidad y atención a cada detalle y para ejecutarlo hay que estar además motivados y de buen humor. Pero algo importante que tenemos que resaltar, es que también somos la imagen del restaurante y resultamos ser vendedores de nuestras opciones gastronómicas. Se trata de ir un paso adelante en lo que quiere el cliente, observarlo e intuir de cierta manera lo que pudiera ser una necesidad para él en cualquier momento.

Es evidente que el servicio al cliente es una actividad continua y en proceso. Puede ser sujeto de largos días de entrenamiento y de manuales de procedimientos, pero nunca sustituirá el deseo de muchos individuos para servir a los demás. Es claro que aún tenemos que avanzar y entrenar a las nuevas generaciones de dependientes de comedor.³

Calidad en el Servicio al Cliente en los Restaurantes de la Ciudad de San Miguel.

En la actualidad el sector de restaurantes de primera categoría en la Ciudad de San Miguel cuenta con una demanda de servicios bastante exigente, por parte de consumidores locales y extranjeros, quienes además de demandar calidad de los productos, también tienen una alta exigencia en cuanto a otros aspectos en los servicios de los restaurantes; entre ellos la calidad, rapidez, precios entre otros por parte de los restaurantes. Al establecer un estudio preliminar en los restaurantes de primera categoría se determinó que el punto fuerte de estos son el buen sabor de los productos y la rapidez con que estos se sirven a los consumidores.

En los restaurantes de primera categoría se ha podido determinar que uno de los aspectos que se pueden mejorar es el de la calidad en el servicio al cliente, ya que si bien es cierto se cuenta con una buena atención a los consumidores por parte del personal, los empleados que tienen un mayor grado de estudio están situados en niveles de educación

³ <https://designtotaste.wordpress.com/2013/10/31/la-importancia-del-servicio-al-comensal-en-la-industria-de-alimentos-y-bebidas/> Jueves 04-06-15

media por lo que carecen de una especialización que les permita brindar un mejor servicio y debido a que no cuentan con personal capacitado, muchas veces se ignoran aspectos como el compromiso la amabilidad y la confianza con que puedan resolver inconvenientes, lo cual lleva a que los restaurantes no cuenten con nuevos clientes, reflejándose de forma directa en los ingresos por ventas de la empresa, los cuales no tienen un aumento significativo.

La falta de nuevos clientes refleja en el aspecto económico el no generar oportunidades de nuevos empleos y por lo tanto no puede haber un aumento de actividades en los restaurantes, de igual forma el que los empleados no cuenten con una especialización, se ve reflejado en el aspecto cultural, debido a que en las épocas de fiestas patronales y navideñas existen muchos clientes potenciales que vienen de otros departamentos y del extranjero esperando recibir un servicio de alta calidad, y debido a la falta de especialización en los empleados muchas veces no se brinda una mejor calidad en los servicios a los clientes por lo tanto no se cumplen con las expectativas que estos exigen de los restaurantes de primera categoría.

De modo que la fortaleza de los restaurantes es que los empleados cuentan con la experiencia necesaria, pero la calidad en la atención que brindan puede mejorarse mediante conocimientos especializados, los cuales no se tienen debido a que no existe un plan de capacitación que incluya motivación, estrategias, tácticas y otros que son fundamentales para una atención de calidad en los servicios, en el sector de dichos restaurantes.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿En qué medida un diagnóstico permitirá el desarrollo oportuno de un plan de capacitación que permita la implementación de estrategias para mejorar la calidad en el servicio al cliente en el sector de restaurantes de primera categoría en la Ciudad de San Miguel?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1. OBJETIVO GENERAL.

- ✓ Realizar un diagnóstico para la creación de un plan de capacitación que permita la implementación de estrategias para mejorar la calidad en el servicio al cliente en el sector de restaurantes de primera categoría en la Ciudad de San Miguel.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Realizar un análisis interno y externo para mejorar el desempeño de los empleados y conocer el entorno lo cual permita mejorar la calidad en el servicio al cliente en los restaurantes de primera categoría.
- ✓ Desarrollar Técnicas de motivación que permita a los empleados crear un excelente clima organizacional con lo cual adopten una actitud favorable hacia el proceso de capacitación.
- ✓ Implementar diferentes estrategias funcionales que permitan llevar a cabo el plan de capacitación para mejorar la calidad en el servicio al cliente.
- ✓ Sugerir a los propietarios implementar métodos de evaluación que permitan llevar a cabo la continuidad y seguimiento del plan de capacitación en los restaurantes de primera categoría.

1.4. JUSTIFICACIÓN.

Debido a que la prestación de servicios al cliente se ha convertido en uno de los factores claves para el éxito de las empresas, en la actualidad deben de estar a la vanguardia en la calidad en el servicio al cliente ya que estos lo exigen principalmente en los restaurantes de primera categoría mejorando con ello la competitividad en el sector.

Por lo que la creación de un plan de capacitación, ayudaría a que los restaurantes de primera categoría de la Ciudad de San Miguel mejoren aquellos aspectos en los que muestran debilidades y que son claves para un mejor funcionamiento, una mejor calidad en los servicios que prestan a sus clientes.

A través de la creación y la implementación de un plan de capacitación se lograra tener una fortaleza más para las empresas ya que los empleados contarán con una mayor motivación, un mayor compromiso con el restaurante en el cual se desempeñan, y un mayor liderazgo, lo cual será un aspecto clave para mejorar las relaciones y la calidad en la atención de los servicios que estos tienen con cada uno de los clientes.

Con las estrategias para la capacitación los empleados se verán mayormente beneficiados ya que obtendrán nuevos conocimientos habilidades y destrezas que les permitirán desenvolverse de forma más segura y ágil en sus áreas de trabajo propiciando el desarrollo de estos en los restaurantes de primera categoría logrando tener así un personal competitivo.

Así mismo los restaurantes de primera categoría al contar con un personal capacitado en las áreas de servicio de atención al cliente, serían líderes en la zona, siendo así un grupo de restaurantes con originalidad, logrando mejorar la confiabilidad de sus clientes y obteniendo un liderazgo no solo en la Ciudad de San Miguel sino a nivel regional.

De igual manera el estudio de la investigación, será de beneficio para los clientes del sector de restaurantes de primera categoría en la Ciudad de San Miguel, ya que al contar con empleados más capacitados, los clientes tendrán una mejor atención y podrán disfrutar de un servicio con mayor calidad.

A demás será de mucha utilidad para los propietarios de los restaurantes de primera categoría debido a que podrán mejorar aspectos importantes que servirán para tener una mayor calidad de sus servicios a los clientes, logrando al mismo tiempo la fidelidad por parte de estos.

Otros de los aspectos claves que podrían ser de mucha utilidad para los restaurantes en cuestión es que existe accesibilidad por parte de los propietarios para la implementación de un plan de capacitación.

Por lo que los restaurantes de primera categoría deben aprovechar sus fortalezas, y desaparecer sus debilidades, para generar ventaja competitiva, debido a que existen empresas con productos sustitutos, como las de comida rápida que llevan a cabo planes de capacitación en el área de atención al cliente logrando obtener un personal más especializado en la prestación de sus servicios, los cuales representan una amenaza fuerte para el sector de restaurantes de primera categoría.

Con la especialización del personal la calidad en el servicio al cliente en los restaurantes de primera categoría tendrían un crecimiento económico debido a que aumentaría la demanda por parte de los consumidores, por lo que con este crecimiento se beneficiarían no solo los restaurantes sino también los diferentes sectores sociales, además con dicho crecimiento y el apoyo de programas como el Fomilenio II se lograría una mayor participación de los restaurantes de primera categoría en el mercados a nivel regional.

Además con la implementación de un plan de capacitación para la especialización del personal que logre tener éxito en los restaurantes de primera categoría en la Ciudad de San Miguel, se estará cumpliendo de manera exitosa con la función de investigación de la Universidad de El Salvador, lo cual es de mucho beneficio para el sector docente, debido al prestigio, y para el sector estudiantil porque se contara con un recurso del cual puedan auxiliarse para una investigación posterior.

1.5. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL:

Hipótesis 1 Con la implementación de un plan de capacitación se lograra una mejor calidad en el servicio al cliente en los restaurantes de primera categoría

1.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:

Hipótesis 2 al Realizar un análisis interno y externo se mejorara el desempeño de los empleados y se conocerá el entorno, lo cual permitirá mejorar la calidad en el servicio al cliente en los restaurantes.

Hipótesis 3 Con el desarrollo de diferentes Técnicas de motivación para los empleados se tendrá un excelente clima organizacional.

Hipótesis 4 Al implementar diferentes estrategias funcionales se lograra llevar a cabo un plan de capacitación para mejorar la calidad en el servicio al cliente.

Hipótesis 5 Con la aplicación de métodos de evaluación se lograra una continuidad y seguimiento del plan de capacitación en los restaurantes de primera categoría.

1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS.

1.6.1. OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL.

Hipótesis 1 Con la implementación de un plan de capacitación se lograra una mejor calidad en el servicio al cliente en los restaurantes de primera categoría.

Tabla N° 1 Operacionalización de Hipótesis 1

Variable independiente	Variable dependiente
Plan de capacitación	Calidad en el servicio al cliente
Definición conceptual	Definición conceptual
El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. ⁴	La calidad en el servicio es cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades. ⁵
Definición Operacional	Definición Operacional
Llevar a cabo un proceso de capacitación con diferentes técnicas y estrategias.	La amabilidad, y rapidez con que se atienden a los clientes para satisfacer sus necesidades y cumplir con sus expectativas.
Indicadores	Indicadores
<ul style="list-style-type: none">- Acción planificada- Preparar al recurso humano- Desarrollo de habilidades- Mejor desempeño	<ul style="list-style-type: none">- Cumplimiento de expectativas- Servicio adecuado- Satisfacción de necesidades

Fuente: Elaboración basada en la realidad social del problema de investigación.

⁴ <http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-capacitacion/elaboracion-plan-capacitacion.shtml>, sábado 27 de junio de 2015.

⁵ <http://www.monografias.com/trabajos96/calidad-en-el-servicio-al-cliente/calidad-en-el-servicio-al-cliente.shtml>, sábado 27 de junio de 2015.

1.6.2. OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.

Hipótesis 2 al Realizar un análisis interno y externo se mejorara el desempeño de los empleados y se conocerá el entorno, lo cual permitirá mejorar la calidad en el servicio al cliente en los restaurantes.

Tabla N° 2 Operacionalización de Hipótesis 2

Variable independiente	Variable dependiente
Análisis interno y externo.	Desempeño de los empleados y conocimiento del entorno.
Definición conceptual	Definición conceptual
El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización. ⁶	El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, se tienen en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo las habilidades organizativas y la productividad. ⁷ Puede definirse el entorno de la organización como todos los elementos que influyen de manera significativa en las operaciones diarias de la empresa, dividiéndolos en dos: Macroambiente y Microambiente. ⁸
Definición Operacional	Definición Operacional
Análisis de los puntos fuertes y débiles que tiene la empresa, y las oportunidades y amenazas de su entorno.	Desarrollo de habilidades y destrezas en los empleados de los restaurantes.
Indicadores	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> - Fortaleza - Oportunidades - Debilidades - Amenazas 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisiones de rendimiento - Capacidad de liderazgo - Macroambiente - Microambiente

Fuente: Elaboración basada en la realidad social del problema de investigación.

⁶http://www.academia.edu/7324293/Matriz_FODA_FACTORES_INTERNOS_FACTORES_EXTERNOS_Fuerzas_Internas_De_bilidades_Internas, sábado 27 de junio de 2015.

⁷ http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info_149860/, sábado 27 de junio de 2015.

⁸ <http://www.aulafacil.com/cursos/l19656/empresa/administracion/administracion-de-empresas/entorno-de-la-empresa>, sábado 27 de junio de 2015.

Hipótesis 3 Con el desarrollo de diferentes técnicas de motivación para los empleados se tendrá un excelente clima organizacional.

Tabla N° 3 Operacionalización de Hipótesis 3

Variable independiente	Variable dependiente
Técnicas de Motivación.	Clima organizacional.
Definición conceptual	Definición conceptual
Son métodos, tácticas o procedimientos utilizados para motivar a los trabajadores de una empresa, y así lograr que sean más productivos, más eficientes, más creativos, tengan un mayor compromiso con la empresa, y estén más dispuestos a brindar una buena atención a los clientes. ⁹	El clima organizacional es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo, percibido directamente o indirectamente por los empleados, que se supone que es una fuerza importante para influir en el comportamiento de los empleados. ¹⁰
Definición Operacional	Definición Operacional
Selección y aplicación de Técnicas que sirvan para motivar a los empleados.	Actitud de los empleados para recibir capacitaciones.
Indicadores	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> - Tácticas y procedimientos - Eficiencia - Creatividad - Compromiso con la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Entorno de trabajo - Percepción de los empleados - Influencia en el comportamiento

Fuente: Elaboración basada en la realidad social del problema de investigación.

⁹ <http://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-motivacion-laboral/>, Sábado 27 de junio de 2015.

¹⁰ <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/clima-organizacional.htm>, Sábado 27 de junio de 2015

Hipótesis 4 Al implementar diferentes estrategias funcionales se lograra llevar a cabo un plan de capacitación para mejorar la calidad en el servicio al cliente.

Tabla N° 4 Operacionalización de Hipótesis 4

Variable independiente	Variable dependiente
Estrategias Funcionales	Calidad en el servicio al cliente
Definición conceptual	Definición conceptual
Estrategia funcional Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las áreas funcionales más caracterizadas son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras. ¹¹	La calidad en el servicio es cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades. ¹²
Definición Operacional	Definición Operacional
Elaboración e implementación de estrategias en las áreas funcionales de la empresa.	La amabilidad, y rapidez con que se atienden a los clientes para satisfacer sus necesidades y cumplir con sus expectativas.
Indicadores	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> - Utilización de Recursos - Aplicación de Habilidades - Áreas funcionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de expectativas - Servicio adecuado - Satisfacción de necesidades

Fuente: Elaboración basada en la realidad social del problema de investigación.

¹¹ <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2010/12/estrategias-funcionales.html> Sábado 04 de junio de 2015

¹² <http://www.monografias.com/trabajos96/calidad-en-el-servicio-al-cliente/calidad-en-el-servicio-al-cliente.shtml>, sábado 27 de junio de 2015.

Hipótesis 5 Con la aplicación de métodos de evaluación se lograra una continuidad y seguimiento del plan de capacitación en los restaurantes de primera categoría.

Tabla N° 5 Operacionalización de Hipótesis 5

Variable independiente	Variable dependiente
Métodos de evaluación	Continuidad y Seguimiento
Definición conceptual	Definición conceptual
La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación. ¹³	Continuidad. Circunstancia de suceder o hacerse algo sin interrupción. ¹⁴ El seguimiento es el proceso de revisar si se han alcanzado o no los objetivos. Es un proceso sistemático y continuo de supervisión, profundización y revisión de las actividades para comprobar que estén en línea con las metas y objetivos planteados. ¹⁵
Definición Operacional	Definición Operacional
Llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño para conocer de mejor manera el aprendizaje de los empleados en la capacitación.	Se llevará a cabo una continuidad y seguimiento de los resultados de la capacitación, para ayudar al cumplimiento de los resultados.
Indicadores	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del desempeño - Forma de trabajar del empleado - Resultados obtenidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso continuo - Cumplimiento de objetivos - Revisión de las actividades.

Fuente: Elaboración basada en la realidad social del problema de investigación.

¹³ <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto3.html>, domingo 28 de junio de 2015

¹⁴ <http://es.thefreedictionary.com/continuidad>, jueves 09 de julio de 2015.

¹⁵ <http://wide.gloobal.net/wspa/wide14/wide7.htm>, jueves 09 de julio de 2015.

1.7. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Delimitación Espacial: En el presente estudio de investigación se tomaran en cuenta a las empresas del sector de restaurantes de primera categoría en la Ciudad de San Miguel.

Delimitación Temporal: El tiempo en el cual se llevará a cabo la investigación está comprendido entre el mes de Febrero al mes de Octubre del año 2015.

Delimitación Económica: los costos en los que se incurrirán en la investigación, serán financiados con fondos del grupo de trabajo, los cuales ascienden a un monto de \$1,050.00

Delimitación de la Información: la información se obtendrá de libros, revistas e internet, entrevistas al personal involucrado y personal especializado.

Delimitación de la población: la información se obtendrá de cuatro restaurantes de primera categoría entre los cuales están El Brasador, El Asador, la Pampa, la Pradera J.S, de los cuales se tomara una muestra para llevar a cabo las encuestas.

CAPITULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. MARCO HISTÓRICO DE LOS RESTAURANTES DE PRIMERA CATEGORÍA.

2.1.1. A NIVEL MUNDIAL.

El término "RESTAURANTE" es de origen francés, y fue utilizado por primera vez en París, al designar con este nombre un establecimiento fundado alrededor de 1765, en el que se servían bebidas y comidas pero como algo distinto a las posadas, tabernas y casas de comida. Su éxito fue inmediato y numerosos restaurantes fueron abiertos. Eran atendidos por camareros y mayordomos que habían abandonado sus empleos. Después de la revolución Francesa en 1789, la aristocracia arruinada, no pudo mantener su numerosa servidumbre, y muchos sirvientes desocupados fundaron o se incorporaron a éste nuevo tipo de casa de comidas que surgía en gran número.

En otros países, el restaurante, tal como lo conocemos hoy, data de las últimas décadas del siglo XIX, cuando pequeños establecimientos, con éste nombre comenzaron a competir con los hoteles ofreciendo abundantes comidas, elegantemente servidas y a precio razonables. En Londres el primer restaurante se abrió en 1873.

En España y otros países de habla Castellana, también comenzó a propagarse el nombre de "RESTAURANTE", como un tipo de establecimiento que se dedicaba en especial a servir comidas. Hoy la palabra "FONDA" designa a un restaurante, generalmente muy modesto.

Las tabernas llegaron al continente americano con los colonizadores. El primer restaurante de Estados Unidos se llamó DELMONICO'S, siendo ubicado en la ciudad de Nueva York. Este establecimiento servía comidas y bebidas y, además poseía una cajera, fue el primero de una cadena de doce establecimientos DELMONICO'S.

Entre 1880 y 1890, FRED HARVEY y JOHN R. THOMPSON fueron los primeros en establecer las grandes cadenas de restaurantes. Para dar respuesta a la demanda de los numerosos restaurantes, en las grandes ciudades se vieron en la obligación de crear escuelas especiales donde se impartía una enseñanza profesional para preparar personal práctico en las distintas tareas de estos establecimientos, desde personal subalterno, como: Cocineros, Camareros, Empleados de escritorio, etc., hasta personal superior como Maîtres, Chefs y Gerentes¹⁶.

2.1.2. A NIVEL LATINOAMERICANO.

El negocio comercial de los restaurantes prospero después de la segunda guerra mundial ya que, muchas personas con posibilidades económicas adquirieron el hábito de comer fuera de sus casas.

La palabra restaurante se estableció en breve y los chef de más reputación que hasta entonces solo habían trabajado para familias privadas abrieron también sus propios o fueron contratados por un nuevo grupo pequeños empresarios: Los restauradores.

El negocio de los restaurantes significa para esta empresa una distribución y venta de sus propios productos. Sus Restaurantes puede ser utilizados como centro de prueba de sus alimentos y lo que es más importante: Las empresas alimenticias tiene acceso a un importante capital para adquirir buenos emplazamientos para nuevos restaurantes o para comprar los ya existentes.

El negocio de los Restaurantes públicos fue creciendo progresivamente, pero en 1919 había solo 42.600 restaurantes en todos los países, ya que el comer fuera representaba para la familia media de las pequeñas ciudades una ocasión especial.

¹⁶ <http://www.monografias.com/trabajos63/origen-servicio-alimentos-bebidas/origen-servicio-alimentos-bebidas2.shtml#ixzz3eEDbu3Pr>
Monografias.com visitado el 26/06/2015 a las 7:00 pm

A partir de este tibio comienzo, el progreso que alcanzó el arte culinario de los restaurantes ya no se detuvo. El próximo paso fue no sólo esmerarse en la cocina sino en la manera de servir la comida al cliente¹⁷.

En la Republica Dominicana, una de cada tres comidas se hace fuera de casa. Los empleados en esta industria, incluyendo aquellos que trabajan a jornada parcial, suman más de ocho millones.

Paralela al incremento de ventas de establecimientos, crece la necesidad de la dirección profesional. Hace unos años, unos restaurantes con ventas anuales de un millón tenían estos ingresos, incluyendo bares, cafeterías y un gran número de restaurantes de comida rápida o hamburguesería.

El comer fuera está íntimamente ligado a la disponibilidad económica y por lo tanto, al incrementarse esta aumenta las ventas en los restaurantes. Las comidas y bebidas consumidas fuera de la casa representan aproximadamente un 5% de la renta de los consumidores.

Los restaurantes son aquellos establecimientos que sirvan al público en general comidas y bebidas a consumir en el mismo local por un precio determinado.

2.1.3. A NIVEL DE EL SALVADOR.

En el Salvador al igual que en el resto de países del mundo, el servicio de restaurantes aparece para satisfacer las necesidades de las personas de ingerir alimentos fuera de casa, antes de la década de los 70's el servicio de restaurantes que se ofrecía a la población se limitaba a puestos de comida instalados en puntos estratégicos de la ciudad en los cuales la afluencia de personas era alta y constante.

En esta misma línea, por el año de **1963**, aparecen en San Salvador los primeros carritos ambulantes de comida, que vendían tortas hamburguesas, y hot dog, de

¹⁷ <http://www.monografias.com/trabajos63/origen-servicio-alimentos-bebidas/origen-servicio-alimentos-bebidas2.shtml#ixzz3eEDo9mHh> visitado el 27/06/2015

este último producto podemos mencionar la marca de “Hot Dog El Paso” que servía esos exquisitos panes con salchicha y aderezo en kioscos ubicados estratégicamente. Su empaque adecuado a las necesidades de los clientes le permitió crear una gran demanda durante varios años.

En 1972 comienza a operar Pizza Boom como pioneros en la especialidad de comida Italiana específicamente pizzas, en el mismo año aparece en el mercado salvadoreño MC Donald’s, siendo el primer restaurante de hamburguesas en el país. Esta franquicia ha sido pionera en el negocio de las hamburguesas a nivel mundial. Un año más tarde en 1973 ingresa al mercado la marca pollo campero.

Once años más tarde, en 1985 abre sus puertas el restaurante Paradise bajo la administración del grupo Rovira que se convierte en una franquicia cien por ciento salvadoreña, sus años de experiencia en platillos de cortes importados le han convertido en uno de los restaurantes más elegantes de El Salvador orientados a un mercado a la clase media alta y alta.

En 1987 surge el restaurante la Pampa Argentina este restaurante se ha caracterizado por ofrecer a sus clientes un clima familiar amplias instalaciones y calidad en los platillos, el producto principal es la carne a la parrilla pero también cuenta con un menú variado que además ofrece mariscos y aves.

En la década de los 90’s se incorpora en el mercado el restaurante Dallas cuya especialidad es en carnes y en pocos años bajo su misma cadena el restaurante puerto escondido con especialidad en mariscos.¹⁸

2.1.4. EN SAN MIGUEL.

En san miguel en el año 1950 el sector de restaurantes de primera categoría ya iniciaba con auge de crecimiento se hallaba para ese entonces el restaurante “Monte Rey” un restaurante con especialidades en carnes, el cual estaba ubicado frente a la estación del

¹⁸ Investigación de campo con personas conocedoras del área de restaurantes. Apoyo en revistas.

tren, en esta misma línea de restaurantes con platillos especiales se ubicaba el restaurante “Leondor” con el mismo menú consintiendo los paladares más exigentes de aquella época este se ubicaba en el centro de la ciudad frente al parque Guzmán. Ya para los años 70’s en adelante se encontraban otros restaurantes en la ciudad como era el caso del Restaurante “El Águila” este se ubicaba siempre en el centro de la ciudad calle principal a catedral. Cabe señalar que estos establecimientos estaban orientados a la población de clase media alta, algunos con bar como el restaurante “Tano” en este había servicio de bar y restaurante de comida con especialidad en carnes y mariscos, ubicado en calle principal de la iglesia Santo Domingo.

El 12 de julio de 1991 inicia sus operaciones el restaurante “La Pradera J.S” en la ciudad de San Miguel, con una infraestructura adecuada para brindar a sus clientes instalaciones con ambiente familiar, con especialidades en carnes y aves y así para años posteriores fueron surgiendo más restaurantes de la misma línea como el restaurante el Brasador y el Asador que ofrecen platillos con especialidad en carnes, aves y mariscos.

El 9 de Septiembre del 2006 la cadena de Restaurantes de La Pampa Argentina, abre puertas al público a un prestigioso restaurante en la Ciudad de San Miguel pero esta vez bajo el concepto de Franquicia, manteniendo siempre la calidad, comodidad, atención y apariencia arquitectónica para complacer los paladares de los clientes y hasta la fecha se mantiene en san miguel¹⁹

2.1.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS RESTAURANTES DE PRIMERA CATEGORÍA.

En la actualidad el sector de restaurantes de primera categoría en la ciudad de San Miguel no tiene un auge de crecimiento debido a las condiciones económicas, y profesionales en el área, en este sentido en la ciudad solo existen cuatro restaurantes de primera categoría orientados a la clase media alta los cuales son:

“Restaurante el Asador” está ubicado en 7a calle poniente y avenida Roosevelt sur, # 1, San Miguel. Es un lugar bastante atractivo se compone de 2 salas: una donde se puede

¹⁹ Investigación de campo consulta al Dr. Julio Martínez Docente del Departamento de Ciencias Económicas.

estar de una manera más privada con aire acondicionado en una recepción, y la segunda es al aire libre donde puedes estar con toda tranquilidad observando una parte del tráfico que componen la carretera más transitada de San Miguel.

El segundo restaurante “La Pradera J.S” el cual está ubicado en Avenida Roosevelt Sur, número 706, San Miguel, cuenta con la especialidad en carnes y aves, también cuenta con servicio de Bar.

El tercer restaurante “El Brasador” este está ubicado en las instalaciones de Hotel Florencia en Carretera Panamericana, Km. 135 Ciudad de San Miguel, este ofrece especialidad en carnes y mariscos, con excelentes instalaciones, cuenta con servicio de Bar.

El cuarto restaurante de esta categoría “La Pampa Argentina” está ubicado en Avenida Roosevelt en centro comercial plaza Goldtree. Este ofrece especialidad en carnes, con excelente instalaciones.

Los cuatro restaurantes de primera categoría ubicados en la ciudad de San Miguel están orientados a ofrecer a sus clientes platillos con especialidades para los gustos más exigentes de la clase media y alta de la población migueleña y de la zona oriental del país, son restaurantes con gran aceptación y fidelidad por sus clientes lo cual les lleva a ofrecer servicios de calidad, con personal con grados de estudios bajos pero con experiencia en el rubro de restaurantes.

Por las exigencias actuales este rubro carece de especialización de sus empleados en las áreas del restaurante, meseros, bar tender, cocineros entre otros los cuales deberían de poseer un grado de educación especializada y conocimiento en idiomas extranjeros, para así mejorar la atención en los servicios a los clientes locales, nacionales e internacionales.²⁰

²⁰ Consulta con los Gerentes de los restaurantes he investigación del grupo de trabajo.

2.2. MARCO TEÓRICO.

2.2.1. CONCEPTO DE PLAN DE CAPACITACIÓN.

El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo.²¹

2.2.1.1. ENTRENAMIENTO (CAPACITACIÓN).

La palabra entrenamiento tiene muchos significados. Algunos especialistas en administración de personal consideran que el entrenamiento es un medio para desarrollar la fuerza laboral en los cargos ocupados.

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden, conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

En un sentido más amplio, el entrenamiento es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de que el mismo alcance los objetivos de la empresa de la manera más económica posible. En este sentido el entrenamiento no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización.

Los principales objetivos del entrenamiento son:

1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
2. Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.

²¹ <http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-capacitacion/elaboracion-plan-capacitacion.shtml>, sábado 27 de junio de 2015.

3. Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

2.2.1.2. ETAPAS DEL ENTRENAMIENTO.

En términos amplios, el entrenamiento implica un proceso compuesto de cuatro etapas:

1. Inventario de necesidades de entrenamiento (diagnóstico).
2. Programación del entrenamiento para entender las necesidades.
3. Implementación y ejecución.
4. Evaluación de los resultados.

La primera etapa, Corresponde al diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse El inventario de análisis puede hacerse en tres niveles de análisis.

- a) Análisis de la organización total: sistema organizacional.
- b) Análisis de los Recursos Humanos: Sistema de entrenamiento.
- c) Análisis de las operaciones y tareas: sistema de adquisición de habilidades.

Para el caso de los restaurantes de primera categoría en estudio se aplicara solamente el análisis de las operaciones y tareas, El análisis de los cargos sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos actitudes y comportamientos, y las características de personalidad exigidas para el desempeño de los cargos. Con lo cual se pueda mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen a los clientes.

El análisis de operaciones son estudios definidos para determinar qué tipos de comportamiento deben adoptar los empleados para desempeñar con eficacia las funciones de su cargo.

La segunda etapa de Entrenamiento, consiste en que una vez hecho el diagnóstico del entrenamiento, sigue la terapéutica, es decir, la elección y prescripción de los medios de tratamiento para satisfacer las necesidades indicadas o percibidas.

Planeación del entrenamiento.

El programa de entrenamiento exige una planeación que incluya los siguientes aspectos:

1. Enfoque de una necesidad específica cada vez.
2. Definición clara del objetivo de entrenamiento.
3. División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos.
4. Determinación del contenido del entrenamiento.
5. Elección de los métodos de entrenamiento y de la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales manuales, etc.
7. Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser entrenado, considerando:
 - a) Número de personas
 - b) Disponibilidad de tiempo
 - c) Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes
 - d) Características personales de comportamiento
8. Lugar donde se efectuara el entrenamiento considerando las alternativas: en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
9. Época o periodicidad del entrenamiento, considerando también el horario más oportuno o la ocasión más propicia.

Tercera etapa del proceso de entrenamiento.

Ejecución del entrenamiento.

Después del diagnóstico de necesidades y la programación del entrenamiento, el siguiente paso es la ejecución.

La ejecución del entrenamiento presupone el binomio instructor/aprendiz. Los aprendices son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, que necesitan aprender o mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo.

Etapa final. Evaluación de los resultados del entrenamiento.

La etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos. Es necesario evaluar la eficiencia del programa de entrenamiento. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

1. Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Verificar si los resultados del entrenamiento prestan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estos aspectos, es necesario determinar si las técnicas de entrenamiento empleadas son efectivas.²²

2.2.1.3. PORQUE ES IMPORTANTE LA CAPACITACIÓN.

Un gerente siempre está muy ocupado y tiene muchas cosas que hacer; solo hay tiempo para las actividades más importantes y de mayor prioridad.

La capacitación es importante debido a diversos factores entre los cuales podemos mencionar: Ahorrar dinero y tiempo, conservar empleados, conservar clientes y conseguir nuevos, mantener relaciones etc.

Estos factores son de vital importancia dentro de los restaurantes debido a que al garantizarlos se lograra una mejor calidad en los servicios al cliente, lo cual llevara a un crecimiento de los restaurantes de la ciudad de San Miguel. ²³

²² Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Quinta edición, Editorial Mc Graw Hill, Capitulo 14, Pág. (555, 557, 559,561-563, 566, 567,572-574, 577,579).

2.2.1.4. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

El desarrollo de recursos humanos (DHR) es una función importante de la administración de recursos humanos que consiste no solo en capacitación, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, una actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo.

La capacitación: imparte a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus actividades actuales.

El desarrollo: implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo.

Las etapas del proceso de capacitación y desarrollo son las siguientes:

1. Determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo.

El primer paso en el proceso de capacitación y desarrollo consiste en determinar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo.

Las necesidades de capacitación y desarrollo se determinan mediante un análisis en varios niveles.

- **Análisis organizacional:** desde una perspectiva organizacional general, se estudia la misión, los objetivos y los planes corporativos estratégicos de la empresa, junto con los resultados de planeación de recursos humanos.
- **Análisis de tareas:** el siguiente nivel de análisis se centra en las tareas requeridas para lograr los propósitos de la empresa.

²³ Herman E. Zaccarelli. Entrenamiento de Gerentes como Capacitadores, Grupo Editorial Iberoamérica Ediciones Granica, Edición 1993, Páginas 2, 3.

- **Análisis de personas:** la determinación de las necesidades de capacitación individual es el último nivel. Las preguntas relevantes son ¿Quién necesita ser capacitado? Y ¿Qué tipo de conocimiento, habilidades y capacidades necesitan los empleados?

2. Establecimiento de los objetivos de capacitación y desarrollo.

La capacitación y el desarrollo deben tener objetivos concisos y claros. Sin ellos, sería imposible diseñar programas significativos de capacitación y desarrollo.

Considere los siguientes propósitos y objetivos para un programa de capacitación que busque la satisfacción con el empleo:

Área de capacitación: satisfacción con el empleo.

Propósito proporcionar al supervisor:

- El conocimiento y el valor de las prácticas sistemáticas de recursos humanos.
- El propósito de los requisitos legales de la oportunidad equitativa de empleo.
- Las habilidades para aplicarlo.

Objetivos. Ser capaz de:

- Mencionar las áreas de supervisión afectadas por las leyes contra la discriminación.
- Identificar las acciones aceptables e inaceptables.
- Establecer cómo obtener ayuda en asuntos relacionados con la oportunidad equitativa de empleo.
- Describir porque tenemos procedimientos de disciplinas y quejas.
- Describir nuestros procedimientos de disciplina y quejas, incluso a quienes cubren.

3. Métodos de capacitación y desarrollo.

Cuando una persona trabaja en un jardín algunas herramientas son más útiles que otras para desempeñar ciertas tareas. La misma lógica se aplica al considerar los diversos métodos de capacitación y desarrollo.

Métodos de Capacitación.

Existen diversos métodos para impartir entrenamiento. Dependiendo del propósito que se persiga, habrá unos métodos más indicados que otros; su escogencia se facilita con el conocimiento de las características y limitaciones de cada uno de ellos. A continuación se presentan las técnicas más utilizadas por las empresas para desarrollar su fuerza laboral.

- A) Entrenamiento en el cargo. Es quizás el método más utilizado por las empresas para suministrar adiestramiento a sus operarios. Se realiza sobre la marcha del trabajo y se le conoce también como el nombre de método de aprender haciendo o de los “cuatro pasos”. Las cuatro secuencias de este método son: a) explicación de la tarea que se quiere enseñar, b) demostración por parte del instructor de la forma de realizar el trabajo, c) prueba por parte del entrenador de la tarea que debe aprender, d) revisión por parte del instructor de la forma de como aprendió el entrenador, con las correcciones a que hubiere lugar.

- B) La conferencia. Es una presentación preparada de conocimientos para instruir a las personas que constituyen el auditorio. Es quizás más utilizado para la transmisión de información a grupos grandes.

- C) Seminarios. Este método es utilizado para la capacitación de pequeños grupos de personas que tienen un conocimiento inicial en el tema objeto del entrenamiento. Su especial característica es la activa participación de los entrenados en el análisis y discusión de los temas expuestos.

- D) Películas. Cada vez toma más fuerza la instrucción audiovisual a través de películas de cine y televisión pues de esta manera se logra alta afectividad del aprendizaje.
- E) Lecturas. Es considerada un método colateral y complementario a todos los demás métodos de entrenamiento. Reconocido como un medio de desarrollo eficaz de las personas, a tal punto que cada día hay más organizaciones que ofrecen bibliotecas conformadas con material de lectura de intereses para sus trabajadores.
- F) Discusión de casos. Es uno de los métodos más utilizados en el entrenamiento de directivos empresariales. El caso es una descripción de un problema que requiere soluciones por parte del entrenado.
- G) Enseñanza programada. Es un método moderno para la capacitación, en el cual los entrenados aprenden a su propio ritmo con ayuda de programas de estudio cuidadosamente diseñados y en algunos casos con ayuda del computador.²⁴

4. Implementación de programas de capacitación y desarrollo.

Un programa de capacitación perfectamente diseñado puede fracasar si la administración no puede convencer a los participantes de sus méritos. Los participantes deben creer que le programa es valioso y que los ayudara a lograr sus metas personales y profesionales.²⁵

5. Evaluación de la capacitación y desarrollo.

Después de que las personas en entrenamiento han concluido sus programas de capacitación, se debe evaluar el programa para ver que tan bien se cumplen sus objetivos.

²⁴ Castillo Aponte, José, Administración de Personal un Enfoque Hacia la Calidad, Segunda Edición, Ecoe Ediciones, Capitulo 10, Pag. 179-184

²⁵ R. wayne Mondy, Robert M. Noe, Administración de Recursos Humanos, Novena Edición editorial Pearson Educación, México 2005, capitulo siete, paginas 202, 208,209. 210, 224.

Existen dos cuestiones básicas que se tendrán que determinar cuándo se evalué un programa de capacitación. La primera es diseñar el estudio de evaluación y, en particular, si se utilizara la experimentación controlada. La segunda es que efecto de la capacitación se debe medir.

- Experimentación controlada.

Esta se lleva a cabo mediante métodos formales para probar la eficacia de un programa de capacitación, preferiblemente con pruebas antes y después.

- Efectos de la capacitación que se deben medir.

Existen cuatro categorías básicas de resultados o efectos de la capacitación que se pueden evaluar:

- 1- Reacción. Primero se deben evaluar las reacciones de los empleados ante el programa. ¿les gusto? ¿piensan que es valioso?
- 2- Aprendizaje. Segundo, es posible someter a pruebas a los empleados para determinar si aprendieron los principios, habilidades y hechos que tenían que haber asimilado.
- 3- Conducta: posteriormente se debe de preguntar si la conducta en el trabajo de las personas en entrenamiento cambio debido al programa de capacitación.
- 4- Resultado. Al final, pero quizás lo más importante, se debe preguntar ¿Qué resultado finales se lograron en términos de los objetivos de capacitación previamente fijados? ¿Se cumple ahora con las metas establecidas?, por supuesto que las mejoras en los resultados son particularmente importante.²⁶

²⁶ Gary Dessler, Administración de personal, cuarta edición, Editorial Prentice Hall hispanoamericana, S.A. Pág. 291, 292

2.2.2. CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.

La calidad en el servicio es cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.²⁷

Existen dos escalas primordiales que constituyen la calidad en el servicio al cliente: La de procedimiento y la personal. Ambas son importantísimas para dar calidad en el servicio.

La escala de procedimientos de la calidad en el servicio: consiste en los sistemas y métodos establecidos para ofrecer productos y/o servicios.

La escala personal de la calidad en el servicio: es la manera en que el personal de servicio (haciendo uso de sus actitudes, conductas y aptitudes verbales) se relaciona con los clientes.

Es importante que en los restaurantes de primera categoría se mejoren estos dos tipos de escala, ya que con los procedimientos adecuados y un mejor desarrollo en el desempeño por parte del personal se obtendrá un mejor servicio y una mejor relación con los clientes.

2.2.2.1. RAZONES POR LA QUE EL SERVICIO ES IMPORTANTE.

- **Desarrollo en la industria de los servicios:** Hoy en día la prestación de los servicios en los restaurantes ha tenido un incremento significativo por lo que es importante cuidar y mejorar la calidad de los servicios que brindan a sus clientes.
- **Mayor competencia:** La supervivencia de los negocios depende de lograr la ventaja competitiva. La calidad en el servicio al cliente en los restaurantes de primera categoría les permitiría esa ventaja sobre los demás restaurantes de la ciudad.

²⁷ <http://www.monografias.com/trabajos96/calidad-en-el-servicio-al-cliente/calidad-en-el-servicio-al-cliente.shtml>, sábado 27 de junio de 2015.

- **Más conocimientos sobre los consumidores:** Hoy en día se tienen más conocimientos que nunca acerca del porque los clientes prefieren ciertos servicios y evitan otros. Por lo tanto los restaurantes de primera categoría deben fomentar los productos de calidad, junto con un precio realista y al mismo tiempo ofrecer una excelente calidad en el servicio a sus clientes.
- **La calidad en el servicio al cliente beneficia económicamente:** la esencia de cualquier empresa es la repetición de las transacciones. Es vital extender la base de clientes. Esto significa que los restaurantes de primera categoría de la ciudad de San Miguel no solamente tienen que atraer nuevos clientes, sino que deben conservar a los que ya tienen.²⁸

2.2.2.2. BENEFICIOS DEL SERVICIO AL CLIENTE.

Para enfatizar, aun mas, la importancia del valor que tiene la calidad del servicio que prestan los restaurantes de primera categoría de la ciudad de San Miguel, podemos decir que la prestación de un buen servicio retiene a los clientes que dichos restaurantes ya poseen y así mismo atrae a nuevos clientes y crean una reputación que induce a los clientes actuales y potenciales a regresar nuevamente al restaurante.²⁹

2.2.3. DEFINICIÓN DE FODA

FODA es un acrónimo que representa las siguientes palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Es una herramienta de análisis que se utiliza para entender una organización en un determinado momento, o un proceso en una situación dada, identificar tendencias y mejorar la toma de decisiones.

²⁸ William B. Martin, Ph. D, Calidad en el servicio al cliente, Grupo editorial Iberoamérica, Pagina 6 y 9.

²⁹ John Tschohl, Steve Franzmeier, Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente, Editorial Diaz de Santos S.A., Capitulo 1, Paginas 2, 3.

El FODA aplicado a la empresa es un instrumento básico para preparar una planificación estratégica. Parte de la información que existe en la organización, tanto la interna como la del entorno en que compete.

2.2.3.1. FACTORES DEL ANÁLISIS FODA.

El análisis FODA consta de dos partes

1. Análisis interno
2. Análisis Externo

El análisis interno consiste en la definición de: Fortalezas y Debilidades.

Las fortalezas y debilidades de la empresa son aspectos sobre los cuales la organización tiene algún grado de control.

El análisis externo consiste en la identificación de: Oportunidades y Amenazas.

Temas a ser considerados para el análisis interno:

Una empresa debe abordar las 4 áreas de organización: Comercialización, Producción, Administración y financiamiento.

- Comercialización: Comprende temas como: producto con valores agregados, marca, servicios al cliente, segmento atendido, canales de distribución, redes comerciales, promoción, publicidad, entre otros.
- Producción: Comprende temas como. Tecnología, materiales, maquinaria y equipos, recursos humanos, métodos, procesos, productividad entre otros.
- Administración: Comprende temas como: Sistemas de calidad gestión empresarial, capacitación continua del personal, motivación, información interna, alianzas estratégicas, toma de decisiones, contabilidad entre otros.
- Finanzas: Comprende temas como Liquidez, rotación, solvencia, rentabilidad, entre otros.

Las Fortalezas: Son los elementos positivos que la organización posee, los recursos más importantes para alcanzar sus objetivos.

Las Debilidades: Pueden ser barreras, trabas internas, carencias o insuficiencias de la empresa en las cuatro áreas básicas y que afectan de alguna manera al desarrollo de la organización.

Temas a ser considerados para el análisis externo:

Los factores externos son independientes de la organización que se está analizando. En el caso de una empresa pueden ser: Características del mercado donde opera (competidores, proveedores, clientes, entre otros.), el gobierno con sus líneas de intervención, el clima, condiciones geográficas, etc.

Las Oportunidades: Son hechos externos favorables que pueden contribuir al desarrollo de la organización. Nuevos insumos, tecnología asistencia técnica, servicios, nuevos proveedores, oportunidades de negocios interesantes, nuevas ofertas de financiamiento, nuevos mercados.

Permite aprovechar las fortalezas y disminuir las debilidades de la organización.

Las Amenazas: Son hechos externos desfavorables que provienen de otros actores del mercado o del gobierno. Competencia desleal, monopolios, gran aumento de la tasa de interés, reducción de crédito de clientes, proveedores o financieras. Productos sustitutos, nueva tecnología de alta productividad que incrementa la intensidad de capital.³⁰

2.2.3.2. IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS FODA.

FODA es un modelo simple de análisis que utilizan las empresas para evaluar el potencial de negocios y decisiones de marketing. La sigla significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este modelo de análisis es importante para las organizaciones, ya

³⁰ Ing. Raquelina Ivannova de Huevo, Metodología para el desarrollo de grupos empresariales, Edición e impresión, Grafipress de Centro América, Pág. (90,92,93,94)

que proporciona información detallada sobre los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una decisión de negocios. El análisis FODA es también un componente esencial de un plan de negocios, que muestra a los posibles inversores que la compañía ha evaluado objetivamente su posición dentro de su mercado.³¹

2.2.4. DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.

Podemos dar muchas definiciones de desempeño laboral como por ejemplo las metas que debe alcanzar un trabajador dentro de la empresa en un tiempo determinado. Con ello nos damos cuenta de que el desempeño laboral de los recursos humanos tendrá mucho que ver con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos, así como de la motivación. Cuanto mejor sea la motivación mejor podremos desempeñar nuestro trabajo y con ello mejoraremos nuestra productividad.

Para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir.

2.2.4.1. FACTORES QUE INFLUYEN O INTERVIENEN EN ESTE DESEMPEÑO LABORAL.

1. **La motivación:** la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.
2. **Adecuación / ambiente de trabajo:** es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste

³¹ http://www.ehowenespanol.com/importancia-del-analisis-foda-info_235293/ Martes 30 de junio de 2015

en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

3. **Establecimiento de objetivos:** el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.
4. **Reconocimiento del trabajo:** el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo el primer error si. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.
5. **La participación del empleado:** si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.
6. **La formación y desarrollo profesional:** los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de

naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.³²

2.2.4.2. CONOCIMIENTO DEL ENTORNO DE LOS RESTAURANTES.

Oportunidades externas.

Los gustos de la gente están cambiando en El Salvador a medida que son más conscientes de los peligros que representa el consumo de comida rápida y comida para llevar en su salud, las cuales eran tan populares entre mediados y finales del siglo XX. Más que nunca, los comensales prefieren las opciones saludables sobre los alimentos grasos procesados. Los restaurantes rápidos casuales tienen la oportunidad de definir qué significa comer comida rápida saludable para el consumidor moderno.

Los restaurantes rápidos casuales suelen pagar mayores salarios por hora que las tradicionales cadenas de comida rápida. Esto proporciona una oportunidad para atraer a los solicitantes de empleo más experimentados y calificados, y posteriormente, impulsar productos y servicios de calidad.

Amenazas externas.

Las tradicionales cadenas de comida rápida, cuentan con vastos sistemas de distribución establecidos y marcas reconocidas a nivel mundial, y no están sin hacer nada mientras el segmento rápido casual gana una parte del mercado en la industria. Numerosas cadenas conocidas de comida rápida, que antes sólo ofrecían comidas poco saludables, ahora incluyen ensaladas saludables, enrollados y aperitivos por una fracción del precio de los restaurantes rápidos casuales. Esto puede frenar el impulso de este nuevo segmento, incentivando a los clientes leales a la comida rápida para que sigan visitando sus cadenas favoritas. La caída de las condiciones económicas puede impedir el crecimiento del

³² <http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe-o-laboral-de-los-trabajadores>
Domingo 23 de agosto de 2015

segmento de comida rápida casual, así como se ha visto con los restaurantes del segmento con las consecuencias.³³

2.2.5. DEFINICIÓN DE TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN.

Son métodos, tácticas o procedimientos utilizados para motivar a los trabajadores de una empresa, y así lograr que sean más productivos, más eficientes, más creativos, tengan un mayor compromiso con la empresa, y estén más dispuestos a brindar una buena atención a los clientes.³⁴

2.2.5.1. MOTIVACIÓN Y MOTIVADORES.

Motivación: La motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen aquellas cosas que confían satisfacen estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.

Motivadores: Los motivadores son cosas que inducen a una persona a actuar. Mientras que las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que agudizan el impulso de satisfacer estos deseos. También son los medios a través de los cuales es posible conciliar las necesidades opuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otras.

³³ <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-las-oportunidades-y-amenazas-encontradas-en-la-industria-de-restaurantes-de-comida-rpida-casual-5472.html>. Domingo 23 de agosto de 2015

³⁴ <http://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-motivacion-laboral/>, Sábado 27 de junio de 2015.

2.2.5.2. DIFERENCIA ENTRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN.

La motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo por satisfacer un deseo o una meta. La satisfacción se refiere al placer que se experimenta cuando se satisface un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado y la satisfacción es el resultado ya experimentado.

Por lo tanto desde un punto de vista administrativo. Una persona puede tener una alta satisfacción en el empleo pero un bajo nivel de motivación por el mismo o viceversa. Es comprensible que exista la probabilidad de que las personas altamente motivadas con poca satisfacción en el trabajo busquen otras posiciones. En igual forma, las personas que consideran gratificantes sus puestos pero a quienes se les paga mucho menos de lo que desean o piensan que se merecen, probablemente busquen otro empleo.

2.2.5.3. TÉCNICAS ESPECIALES DE MOTIVACIÓN.

- **Dinero:** Como se menciona en el estudio de la zanahoria y el garrote, el dinero, como motivador, nunca se puede pasar por alto. Bien sea bajo la forma de salarios, trabajo a destajos (recibir un pago por las unidades producidas con un cierto nivel de calidad) o cualquier otra remuneración por incentivos, primas opciones de acciones, seguros pagados por la compañía o cualquiera de las otras cosas que se le pueden dar a las personas por su desempeño, el dinero es importante. Y como lo han señalado algunos autores, con frecuencia el dinero significa más que su valor monetario. También puede significar posición o poder.
- **Participación:** una técnica que ha recibido un fuerte respaldo como resultado de la teoría y la investigación de la motivación es la creciente conciencia y uso de la participación. Es raro que las personas no se sientan motivadas cuando se les consulta sobre las acciones que les afectan, al “participar en el acto”. Además, la

mayoría de las personas en el centro de una operación tienen conocimiento tanto de los problemas como de las soluciones de los mismos. Por consiguiente, la forma correcta de participación produce tanto motivación como conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

- **Calidad de la vida en el trabajo:** uno de los enfoques más interesantes sobre la motivación es el programa de la calidad de la vida en el trabajo (CVT), el cual es un método de sistemas para el diseño de puestos y un desarrollo prometedor en la amplia área del enriquecimiento de los mismos, combinado con una base de sistemas sociotécnicos de enfoques de la administración. La CVT no es solo un enfoque muy amplio para el enriquecimiento del puesto, sino también un campo interdisciplinario de investigaciones y acción que combina la psicología y la sociología industrial y organizacional, la ingeniería industrial, la teoría y el desarrollo organizacional, la motivación y la teoría del liderazgo y las relaciones industriales.³⁵

2.2.5.4. CLASIFICACIÓN DE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.

Teorías de la motivación un panorama.

Primeras consideraciones de la motivación

Las primeras teorías de la motivación se parecían en que trataron de construir un único modelo de motivación que podría aplicarse a cualquier trabajador en cualquier situación. Sin embargo tanto el modelo tradicional, el modelo de las relaciones humanas y el modelo de los recursos humanos presentaron una perspectiva diferente de los seres humanos.

- El modelo tradicional: Este modelo está asociado con Frederick Taylor y la administración científica. Establece que los administradores determinan la manera

³⁵ Harold Koontz, Heinz Weihrich, Administración una perspectiva global, décima edición, editorial McGrawHill, Pág. (462, 463, 464, 465, 477, 478, 479).

más eficiente para realizar actividades repetitivas y entonces motivar a los trabajadores con un sistema de incentivos en efectivo, mientras más producen los trabajadores, ganan más dinero. El supuesto fundamental era que los administradores comprendían mejor el trabajo que los trabajadores, quienes eran esencialmente flojos y se les podía motivar solo con dinero.

- El modelo de las relaciones humanas: Elton Mayo y otros investigadores sobre las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas actividades en realidad reducían la motivación, mientras los contactos sociales ayudaban a crear o sustentar la motivación. La conclusión obvia los administradores deben motivar a sus empleados mediante el reconocimiento de sus necesidades sociales y haciéndolos sentir útiles e importantes.
- El modelo de los recursos humanos: Douglas McGregor y otros teóricos criticaron el modelo de las relaciones humanas considerándolas como una simple propuesta más sofisticada para la manipulación de los empleados. También objetaron que, como el modelo tradicional, el modelo de las relaciones humanas simplificaba demasiado la motivación enfocándola solo en un factor, como el dinero o las relaciones sociales.

McGregor identificó dos grupos diferentes de supuestos que los administradores tienen acerca de sus subordinados. La perspectiva tradicional, conocida como la teoría X sostiene que la gente tiene una aversión inherente al trabajo; a pesar de que lo ven como una necesidad, lo evitará siempre que sea posible. La mayoría de la gente floja no tiene ambición y prefieren ser dirigidos y evitar tomar o asumir responsabilidades.

Teorías de la satisfacción de motivación.

Las teorías de la satisfacción de motivación se enfocan en las necesidades internas que alientan el comportamiento. En un esfuerzo para reducir o satisfacer sus necesidades la gente actuará de ciertas maneras. Esta propuesta está asociada con pensadores como: Maslow, Alderfer, McGregor, Herzberg, Atkinson, Y McClelland.

- **La jerarquía de las necesidades de Maslow.**

La jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, probablemente ha recibido más atención de los administradores que cualquier otra teoría de la motivación, ya que clasifica las necesidades humanas de una manera lógica, conveniente, que tiene implicaciones importantes para los administradores.

Pirámide representando la teoría de las necesidades de Maslow.



- **La teoría de Alderfer.**

El psicólogo Clayton Alderfer coincide con Maslow en que la motivación al trabajador se puede graduar de acuerdo a una jerarquía de necesidades sin embargo su teoría ERC difiere en dos puntos básicos.

Primero, Alderfer separo las necesidades hacia abajo en solo tres categorías: Necesidades de existencia (Las necesidades fundamentales de Maslow mas factores tales como beneficios adicionales en el trabajo.), necesidades de relación (necesidades de relaciones interpersonales), y necesidades de crecimiento (necesidades para la creatividad personal o influencia productiva). Las primeras letras de cada categoría forman el acrónimo ERC.

Segundo, y más importante, Alderfer enfatiza que cuando se frustran las necesidades básicas, regresarán las necesidades menores, incluso si ya fueron satisfechas. Maslow en contraste, siente que una necesidad, una vez cubierta, pierde su poder para motivar la conducta.

- **La necesidad del logro.**

John W. Atkinson y otros, sostienen que todos los adultos sanos tienen una reserva de energía potencial. La forma en que se libera y utiliza depende de: 1) la fuerza del motivo o necesidad básica en cuestión, 2) su esperanza de éxito, 3) el valor de incentivo atribuido a la meta.

El modelo de Atkinson relaciona el comportamiento y el desempeño con tres impulsos básicos: la necesidad del logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación o de contacto estrecho con otros.

- **La teoría de dos factores de la motivación.**

A finales de los años 50, Frederick Herzberg y sus socios condujeron un estudio de las actitudes en el trabajo de 200 ingenieros y contadores. A partir de esta investigación Herzberg concluyo que el descontento y la satisfacción en el trabajo surgen de dos grupos independientes de factores. Esta teoría fue denominada la teoría de los dos factores.

Entre los insatisfechos (factores de higiene) están el salario, las condiciones de trabajo, y la política de la compañía, todos afectan el contexto el cual se realiza en el trabajo.

Entre los satisfactorios (Factores motivadores) están el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, y el progreso; todos se relacionan con la satisfacción en el trabajo y la recompensa por el desempeño en el trabajo.

Teorías del proceso de la motivación.

Más que enfatizar las necesidades de satisfacción y su poder para motivar la conducta, las teorías de proceso considera las necesidades solo como un elemento en el proceso por el cual los individuos deciden cómo comportarse. Otros elementos son las capacidades de los individuos, la percepción de su propio papel, la comprensión acerca de las conductas que son necesarias para lograr un buen desempeño, y sus expectativas en relación a los resultados de ciertas conductas.

- **La teoría de las expectativas.**

La teoría de las expectativas (también llamada de expectativa/valencia) pretende vencer las críticas directas de ciertos supuestos de otras teorías de la motivación, es decir, que todos los empleados son semejantes, todas las situaciones son parecidas, y que hay una mejor manera de motivar a los empleados. En cambio, el método de expectativas busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones.

- **La teoría de equidad.**

Otro enfoque en la motivación para el trabajo, conocido con el nombre de teoría de equidad se basa en la tesis de que un factor fundamental en la motivación para el trabajo, el desempeño y la satisfacción es la evaluación del individuo sobre la equidad de la recompensa recibida. La equidad puede definirse como una razón entre lo que el individuo al trabajo (por ejemplo: el esfuerzo o habilidad) y las

recompensas de este (entre ellas, el sueldo o la promoción) comparadas con las recompensas que otros reciben por aportaciones semejantes.

- **Teoría de establecimiento de metas.**

Al igual que las otras teorías de proceso, la teoría de la determinación de metas es una teoría cognoscitiva de la motivación del trabajo, y sostiene que los trabajadores son seres pensantes que se esfuerzan por conseguir sus metas. La teoría del establecimiento de metas se centra en el proceso de determinar las metas por sí misma. De acuerdo con el Psicólogo Edwin Locke la inclinación humana natural para establecer y esforzarse por metas es provechosa solo si el individuo comprende y acepta una meta en particular.

Teoría del reforzamiento.

La teoría del reforzamiento, formulada por B. F. Skinner y otros psicólogos, consiste en olvidar la motivación interior y en su lugar considerar la manera en que las consecuencias de una conducta anterior afectan a las acciones futuras en un proceso de aprendizaje cíclico. El proceso se puede explicar de la siguiente manera.

Estimulo – Respuesta – Consecuencias – Respuesta futura.

Es decir el comportamiento voluntario (respuesta) del sujeto ante una situación o acontecimiento (estimulo) es la causa de consecuencias específicas. Si estas son positivas, el sujeto tenderá en el futuro a emitir respuestas semejantes en situaciones parecidas, pero si las consecuencias son negativas, tenderá a cambiar su comportamiento con el propósito de evitarlas.³⁶

³⁶ James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Administración, quinta edición, Editorial Prentice Hall Hispano Americana, S.A. Pág. (472, 474, 475, 478, 479, 481, 485, 487, 488)

2.2.6. DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Es una percepción psicológica que las personas hacen en una organización, sobre algunos factores internos que inciden positiva o negativamente en la percepción de su ambiente laboral.

En otras palabras, se refiere a las características del medio ambiente de trabajo y que repercuten en el comportamiento laboral. Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización. (Productividad, satisfacción, rotación, entre otras).

Resulta ser un complejo sistema compuesto de aspectos formales e informales de las organizaciones, tales como los sistemas de control, procedimientos de trabajo, reglas y relaciones interpersonales existentes. Toda la organización es un sistema humano complejo con características muy propias, con su cultura y clima.

2.2.6.1. DETERMINANTES ESPECÍFICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

En este apartado se hace mención y se analizan las posibles determinantes del clima organizacional. Gibson Ivancevich, en su libro titulado “organizaciones, conductas, estructura y procesos” menciona los siguientes:

- Condiciones económicas. Las condiciones económicas, las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos podrían variar de acuerdo a la forma en la que los altibajos de la economía influyen en la organización.
- Estilo de liderazgo. El estilo de liderazgo que se difunde desde el más alto nivel de la organización, es posible que tenga un fuerte impacto en el clima organizacional.

- Políticas organizacionales. Las políticas específicas, como por ejemplo (ascensos de los de adentro) pueden influir en el clima organizacional.
- Valores gerenciales. Es casi seguro que los valores de la alta gerencia influyan en el clima organizacional. Como resultado, los miembros de algunas organizaciones pueden percibirla como paternalistas unipersonales formales e informales, agresivas, positivas, dignas o indignas de confianza.
- Estructura organizacional. Una organización estructurada de acuerdo con principios burocráticos tradicionales, es muy probable que tenga un clima diferente.
- Características de los miembros. La edad, modelo de vestir y la conducta de los miembros de la organización, o incluso el número de gerentes de sexo masculino o femenino, pueden tener cierto impacto en algunas propiedades del clima organizacional.
- Tipo de actividad, a la que se dedica una organización influirá en su clima. Este clima puede influir en el tipo de personas atendidas como posibles empleados y en la forma en que se comportan después de contratarlos.
- Adelantos tecnológicos. Muchas organizaciones ahora operan con equipos completamente diferentes de las que operaban hace algunos años.
- Contratos laborales. El tipo de contratación influye en forma directa, en lo que pueden hacer las organizaciones en dos áreas importantes del clima organizacional: diseño de puestos y sistema de recompensas.

- Crecimiento organizacional. Las grandes organizaciones dominan en forma creciente el ambiente de trabajo de nuestra sociedad. Es difícil crear ambientes de trabajo de nuestra sociedad. Es difícil crear ambientes de trabajo motivantes, creativos en grandes organizaciones donde los trabajadores no ven con facilidad una conexión clara entre su propia conducta y el desempeño total de la organización.
- Atractivo del descanso. Desde que las industrias de la recreación en tiempo libre han tenido un gran crecimiento en nuestra sociedad, cada día es más atractivo dejar de trabajar. Se trata de que con el creciente número de oportunidades para recreo y educación. El trabajo tendrá que ofrecer al empleado algo que no pueda obtener fuera.

El clima y ambiente organizacionales se pueden ver influenciados por la naturaleza de la organización, pero si bien es cierto hay que mencionar que cada organización, crea o proporciona un ambiente organizacional que está en relación con la forma de dirigir de sus gerentes, los cuales ponen en evidencia sus principios y valores morales que se ven reflejados en la conducta de los miembros de la organización.

2.2.6.2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El clima organizacional cuenta con diferentes características que influyen en la motivación de las personas que forman parte de la organización y conlleva al comportamiento que tendrán, el cual puede ser tanto negativo como positivo.

- 1) **Estructura:** Percepción que tienen los miembros de la organización acerca de todo tipo de reglamento, procedimientos o trámites que realiza la empresa para que ellos puedan ejercer su trabajo.

- 2) **Responsabilidad (*Empowerment*):** Sentimiento que comparten los empleados acerca de la independencia que tienen para tomar decisiones en momentos de trabajo.
- 3) **Recompensa:** La recompensa que obtienen los empleados por el trabajo que Realizan, siempre y cuando sea un trabajo merecedor de ésta.
- 4) **Desafío:** La percepción que se tiene acerca de los desafíos que enfrenta la empresa al imponer el trabajo. Promueve aceptación de riesgos.
- 5) **Relaciones:** Cómo los miembros de la empresa se sienten en el ambiente laboral. La percepción que tienen acerca de las relaciones sociales ya sea con compañeros de trabajo o jefes.
- 6) **Cooperación:** El sentimiento de las personas de la organización de poder formar parte de un equipo, el cual cuente con un apoyo mutuo y espíritu positivo.
- 7) **Conflictos:** El momento en el cual los miembros aceptan las opiniones de todos los demás, tienen la capacidad de solucionar problemas con madurez.
- 8) **Identidad:** Sentirse valioso dentro de la organización, sentir que forma parte importante del equipo.

Conocer el clima organizacional de una empresa brinda la oportunidad de tener cierto tipo de retroalimentación acerca de todo el comportamiento organizacional. Es aquí donde se crean diferentes planes para la mejora de la empresa, tomando en cuenta las actitudes y conductas de las personas que forman parte de la organización para darles motivación y se tenga un mejor rendimiento.³⁷

³⁷ <http://www.tecoloco.com/blog/clima-organizacional-191;que-tan-importante-es-.aspx> Sábado 04 de julio de 2015

2.2.7. ESTRATEGIA FUNCIONAL.

El término estrategia funcional se refiere al plan de acción administrativo para una actividad funcional, un proceso de negocios o un departamento clave particulares dentro de un negocio, como investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, servicio al cliente, distribución, finanzas, recursos humanos, etc. Un negocio necesita tantas estrategias funcionales como número de actividades principales tenga.

La responsabilidad principal de concebir estrategias para cada uno de los diversos procesos y funciones de negocios por lo común se delega en los jefes de los respectivos departamentos funcionales y en los administradores de las actividades, a menos que el jefe de la unidad de negocios decida ejercer una poderosa influencia.

Las estrategias funcionales compatibles, de colaboración, y que se refuerzan mutuamente son esenciales para que la estrategia general del negocio tenga el máximo impacto. Obviamente, una estrategia de mercadotecnia, una de producción, una de finanzas, una de servicio al cliente, una de desarrollo de nuevos productos y una de recursos humanos el negocio deben estar en armonía en vez de servir a sus propios propósitos más limitados.³⁸

2.2.7.1. TIPOS DE ESTRATEGIAS FUNCIONALES.

- **Estrategia de mercadotecnia y eficiencia.**

La estrategia de mercadotecnia que adopte una compañía puede tener un gran efecto en su eficiencia y su estructura de costos. La estrategia de mercadotecnia se refiere a la posición que adopta una compañía con respecto a la fijación de precios, promoción, publicidad, diseño de productos y distribución.

³⁸ Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III; Administración estratégica textos y casos; 13a edición; editorial McGraw Hill, Pág. 58

- **Estrategia de Recursos Humanos y eficiencia.**

Algunos de los aspectos importantes que se toman en cuenta en la estrategia de recursos humanos son: Estrategia de Contratación, Capacitación de los Empleados, Los equipos Autodirigidos, Pago por Desempeño.³⁹

2.2.7.2. PLAN ESTRATÉGICO.

Cada empresa sea diversificada o no, debe tener un plan estratégico para cada una de sus unidades empresariales (divisiones o subsidiarias). Para desarrollar una buena estrategia, cualesquiera que sean las técnicas que se utilicen, se deben incluir los siguientes elementos:

- Un análisis de la industria en la que se compite. El atractivo de la industria es tan importante para alcanzar el éxito, como lo es la propia posición de la compañía. Este es un factor que, inicialmente, el planteamiento estratégico paso por alto.
- Las fuentes de las ventajas competitivas. Se debe incluir un análisis explícito de las fuentes de ventajas competitivas en la industria. Existen dos categorías básicas de ventajas competitivas: Costos menores y diferenciación en relación con los competidores. Se debe incluir una clara definición de quienes son los consumidores y que es importante para ellos en materia de productos, distribución o servicios.
- Un análisis de los competidores existentes y potenciales. Toda ventaja competitiva es relativa. Este es un punto que los enfoques iniciales de planteamiento dejaban fuera. El análisis de la competencia debe superar la etapa de guardar recortes de la prensa sobre competidores y de analizar sus estados financieros; debe pasar a entender la lógica de la estrategia de cada competidor, la forma en que piensa y sus probables acciones futuras.

³⁹ Charles W.L Hill, Gaveth R Jones , Administración Estrategica, octava Edición, Editorial Mcgraw Hill ,paginas (119, 122, 123)

- Una evaluación de la posición competitiva de la empresa. Para conocer su propia posición, una empresa debe superar el vago concepto de fortalezas y debilidades y centrarse en definir sus ventajas y desventajas competitivas. Un buen plan estratégico debe incluir el mejor estimado de la posición relativa de costos de la empresa, así como una evaluación objetiva de cuál es su situación, en todas las áreas de importancia para los clientes.
- La selección o ratificación de la estrategia. La estrategia que se escoja debe basarse en ventajas competitivas y la forma de conservarlas. Sostener ventajas requiere de continuos cambios y mejoras, no de una solución estática, en la que la estrategia se pueda definir y olvidar.
- El proceso de ejecución. La estrategia seleccionada deberá convertirse en acciones concretas que incluyan, tanto las inversiones de capital necesarias para el desarrollo de la empresa, como la capacitación del personal.⁴⁰

2.2.8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Definición: Se puede definir como un sistema que permite apreciar y evaluar el grado o medida en que una persona desarrolla su trabajo.

Esto significa que la evaluación del desempeño se convierte en una técnica que facilita dejar por escrito periódicamente, el juicio sobre la forma en que una persona hace su trabajo.⁴¹

⁴⁰ José Nicolás Marín, Eduardo Luis Montiel, Estrategia Diseño y Ejecución, Segunda Edición, Impreso por Litografía Lil S.A, Capitulo 1 y 2, Paginas 30,31, 38-43.

⁴¹ Lic. Alexis Serrano; Administración de personas; Primera edición 2007; Talleres Gráficos UCA, Pág. (231)

2.2.8.1. IMPORTANCIA DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN.

La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación.⁴²

2.2.8.2. PORQUE SE DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO.

Hay varias razones para evaluar el desempeño. Primero las evaluaciones de desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Estos son los usos más frecuentes de las evaluaciones del desempeño.

Segundo las evaluaciones del desempeño ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de este relacionado con el trabajo. A mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. (Especialmente cuando el mismo es favorable) y la evaluación ofrece esta retroalimentación. Finalmente permite también que usted y su subordinado elabore un plan para rectificar cualquier deficiencia en el desempeño que pudiera identificarse.

2.2.8.3. PASOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño comprende tres pasos: definir el puesto, evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación.

- Definir el puesto significa asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en lo que se espera que este último realice y con base en que estándares se evaluará el desempeño de la persona.
- La evaluación del desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado con los estándares determinados en el paso uno, esto generalmente requiere un tipo de formato de calificación.

⁴² <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto3.html>, domingo 28 de junio de 2015

- La evaluación del desempeño generalmente requiere una o más sesiones de retroalimentación, durante las que se comentan el desempeño y progresos de subordinado y en las que se elaboran planes para cualquier desarrollo que se requiera.

2.2.8.4. MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

- **Técnica de escala gráfica de calificación:** La técnica más sencilla y popular para evaluar el desempeño se conoce como una escala grafica de calificación. Hay que señalar que la escala enlista diversas características (como calidad y cantidad) así como una gama de desempeño (desde insatisfactorio a excepcional) para cada una. A todos los subordinados se les califica encerrando en un círculo o marcando la calificación que mejor describe su nivel de desempeño para cada característica. Posteriormente se suman y totalizan los valores asignados para cada característica.
- **Método de alternancia en la clasificación:** otro método popular y sencillo para evaluar a los empleados es clasificarlos del mejor al peor con respecto a alguna característica. Como generalmente es más fácil distinguir entre el mejor y el peor empleado que simplemente clasificarlos, lo más popular es un método de alternancia en la clasificación. Primero se hace una lista con todos los subordinados que se van a calificar y posteriormente se eliminan los nombres de cualquiera que no se conozca lo suficientemente bien como para clasificarlo. Posteriormente es necesario indicar cuál es el empleado con mejor calificación en la característica que se evalúa y también el que obtiene la más baja. Después se debe elegir al siguiente mejor y al siguiente más bajo, alternando entre los más altos y los más bajos hasta que se haya clasificado a todos los empleados que se iban a calificar.

- **Método de Incidente crítico:** Con el método de incidente crítico, el supervisor lleva para cada subordinado un registro de ejemplos poco frecuentes, buenos o indeseables (incidentes) de la conducta relacionada con el trabajo de esa persona. Posteriormente cada seis meses aproximadamente, el supervisor y el subordinado se reúnen para comentar el desempeño de este utilizando los incidentes específicos como ejemplos.⁴³

- **Método de evaluación por competencia:**
Abarca 2 etapas.
 1. Se define una serie de elementos por evaluar y se califica cada uno.
 2. Se describe el rendimiento de los colaboradores a través de conceptos breves, anotando los comentarios pertinentes sobre cada elemento.

- **Método por factores opuestos:**
Este método se aplica para cada trabajador. Se selecciona la cualidad que mejor describe a la persona entre cada par de factores, señalando con una “X”. Al final, la sumatoria de cada factor determina el resultado de la evaluación. Siempre es subjetiva porque no se puede decir cuán rápido o lento es un trabajador y su interpretación es difícil cuando hay muchos factores.⁴⁴

⁴³ Gary Dessler, Administración de personal, cuarta edición, Editorial Prentice Hall hispanoamericana, S.A. Pág. (549, 550, 552, 555)

⁴⁴ Lic. Alexis Serrano; Administración de personas; Primera edición 2007; Talleres Gráficos UCA, Pág. (231, 233, 236).

2.2.9. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO).

La administración por objetivos comprende la fijación de metas específicas y evaluables con cada empleado y posteriormente revisar periódicamente los progresos logrados.

El programa modesto de APO con los subordinados al fijar las metas de manera participativa y ofrecer retroalimentación periódicamente, el termino (APO), casi siempre se refiere a un amplio Programa para toda la organización que consiste en seis pasos principales.

- Fijar las metas organizacionales. Establecer un plan para toda la organización para el año siguiente y fijar metas.
- Fijar Metas Departamentales. En ese punto, los jefes de departamento y sus superiores conjuntamente fijan las metas para su departamento.
- Analizar las Metas Departamentales. Los jefes departamentales analizan las metas con todos los subordinados y les piden desarrollen sus propias metas sus propias metas individuales en otras palabras que el empleado contribuya para que el empleado alcance sus metas.
- Definir los Resultados Esperados (Fijar Metas Individuales). En este caso, los jefes departamentales y sus subordinados fijan metas de desempeño a corto plazo.
- Revisiones del Desempeño: Medir los Resultados. Aquí, los jefes departamentales comparan el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados.
- Ofrecer Retroalimentación. Los jefes de departamento realizan juntas periódicas de revisión del desempeño con los subordinados para analizar y evaluar los progresos de estos en la consecución de los resultados esperados.

La administración por objetivos en algunos aspectos es la antecesora de las técnicas de calidad de vida en el trabajo; la idea de que los empleados deben opinar en la toma de decisiones relacionadas con su puesto ha sido popular desde hace tiempo, y la APO fue durante muchos años la técnica más ampliamente utilizada para poner en práctica esta idea.

Los tres fundamentos de la APO.

La administración por objetivos se deriva de las experiencias prácticas de los gerentes, pero también está basada en tres fundamentos psicológicos de éxito.

- La Fijación de Metas.
- La Retroalimentación.
- La Participación.

Algunos beneficios que se pueden esperar de la APO.

- La APO mejora el Compromiso y la Motivación.
- La APO dirige la actividad del trabajo hacia metas organizacionales.
- La APO obliga y ayuda en la planeación y el control.
- La APO identifica mejor los problemas.
- La APO ayuda en el desarrollo del personal.⁴⁵

2.2.10. PROCESO DE INDUCCIÓN O SOCIALIZACIÓN.

Definición: Es el conjunto de actividades que se realizan, con el fin de guiar al nuevo trabajador en la incorporación rápida a su trabajo y a su medio ambiente.

Se considera como un proceso por el que el trabajador empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización.

⁴⁵ Gary Dessler, Administración de personal, cuarta edición, Editorial Prentice Hall hispanoamericana, S.A. Pág. (515, 516, 517)

Objetivos de la inducción o socialización.

- Facilitar la adaptación de los nuevos trabajadores al ambiente de trabajo.
- Dar al personal toda la información necesaria sobre la organización, su historia, sus políticas, reglamentos, servicios y productos.
- Desarrollar en las personas actitudes positivas hacia su trabajo, sección, departamentos, jefes y compañeros.
- Demostrar a los trabajadores el interés de la organización por su integración al núcleo de trabajo.
- Despertar sentimientos de satisfacción en el trabajo y de orgullo por la organización.
- Reducir el estrés y la ansiedad.
- Reducir la rotación del personal.
- Ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros.

Métodos utilizados en la inducción o socialización.

- El manual de inducción
- Un curso, un video, un CD.
- Recorrido por las instalaciones.
- La pagina Web
- Brochur.
- Hojas informativas.⁴⁶

⁴⁶ Lic. Alexis Serrano; Administración de personas; Primera edición 2007; Talleres Gráficos UCA, Pág. (100, 101).

2.2.11. LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO.

- **Liderazgo**

Considerado como la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntarias y entusiastamente en el cumplimiento de las metas personales y grupales, lograr el desarrollo de toda la perfección que la naturaleza humana lleva consigo, enseñar las nociones técnicas precisas y dirigir los ejercicios prácticos, para proporcionar a los subordinados los conocimientos específicos que necesiten para cumplir sus misiones, guiar y dirigir a los subordinados de forma que, perfeccionando la educación e instrucción en el ámbito colectivo, desarrollen la comprensión y cooperación entre todos.

- **Trabajo en equipo.**

Un equipo de trabajo es considerado como un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un conjunto común de metas de las que se consideran mutuamente responsables, existe claridad de objetivos, liderazgo compartido, mejora continua, comprensión de procesos y flexibilidad en las metas laborales.

2.3. MARCO NORMATIVO.

2.3.1. CRITERIOS PARA LA CLASIFICACIÓN DE UNA EMPRESA EN EL SALVADOR.

Económico.

Semibásicas: porque producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

Actividad que Desarrolla.

Sector secundario. Este sector abarca todas las empresas que transforman los productos obtenidos en el sector primario, fabricando nuevos productos.

Criterio Jurídico.

Artículo 2 del código de comercio. “personas naturales titulares de una empresa mercantil se llaman comerciantes individuales” clasifica la empresa como comerciante individual.

Según la duración.

Las empresas de comerciante individual la duración es indefinida.

Según origen de capital.

El origen del capital es privado y su finalidad es únicamente lucrativa.

Según tamaño de la empresa.

Según la clasificación del Ministerio de Hacienda el tamaño de las empresas se clasifican en pequeñas por el número de empleados que tienen en promedio 30 empleados.

2.3.1.1. CLASIFICACIÓN DE LOS RESTAURANTES.

CLASIFICACIÓN.	EXPLICACIÓN.
Restaurantes de Primera Categoría.	Es aquel que ofrece platillos que atraen a personas a comer manjares delicados. El servicio y los precios están de acuerdo con la calidad de la comida, por los que los restaurantes son más caros y lujosos de todos los establecimientos, el mobiliario con el que cuentan son de alta calidad.
Restaurantes de Segunda Categoría.	Son establecimientos de que tienen platillos menos costosos que el anterior pero mantienen ciertas características similares no cuentan con especialidades.
Restaurantes de Tercera Categoría.	Estos tipos de restaurantes se especializan por la utilización de mobiliario y equipo de más baja categoría o calidad de los anteriores además estos usan a menudo mantelería desechable, el precio es más económico y ofrecen solo platos del día.

Fuente: Directorio de Restaurantes y Hoteles de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

2.3.2. CÓDIGO DE COMERCIO.

Art 2:

- I. Las personas naturales titulares de una empresa mercantil, que se llaman comerciantes individuales.
- II. Las sociedades que se llaman comerciantes sociales.

Se presumirá legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto o cuando se habrá un establecimiento mercantil donde se atienda al público.

Los extranjeros y las sociedades constituidas con arreglo a las leyes financieras, podrán ejercer comercio en El Salvador con sujeción a las disposiciones de este código y demás leyes de la república.

Art 3:

- I. Los que tengan por objeto la organización, transformación o disolución de empresas comerciales o industriales y los actos realizados en masa por estas mismas.
- II. Los actos que recaigan sobre cosas mercantiles.

Además de los indicados, se consideran actos de comercio los que sean análogos a los anteriores.

Art 6. Solamente pueden ejercer el pequeño comercio y la pequeña industria los salvadoreños por nacimiento y los centroamericanos naturales, quienes tendrán derecho a la protección y asistencia técnica del estado, en las condiciones que establezca una ley especial.

Los que contravengan lo dispuesto en el inciso anterior quedaran sujetos a las sanciones que la ley especial indique y en su caso, sus establecimientos serán cerrados siguiendo el procedimiento establecido en la misma.

La ley especial fijara el límite por el cual se considerara una empresa como pequeña empresa o pequeña industria.

Art 7. Son capaces de ejercer el comercio:

- I) Personas naturales según el código civil son capaces para obligarse.
- II) Los menores que teniendo 18 años cumplidos hayan sido habilitados de edad.
- III) Los mayores de 18 años que obtengan autorización de sus representantes legales para comerciar, la cual deberá constar en escritura pública.

Estas autorizaciones son irrevocables y deben ser inscritas en el registro de comercio.

Art 411. Son deberes del comerciante:

- A) Obtener matricula comercial
- B) Matricular sus empresas mercantiles
- C) Llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por este código
- D) Inscribir en el registro de comercio los documentos relativos a su negocio que estén sujetos a esta formalidad, y cumplir los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.
- E) Mantener su actividad dentro de los límites legales y abstenerse de toda competencia desleal.

Art 435. El comerciante está obligado a llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con algunos de los sistemas generalmente aceptados, autorizados por la oficina encargada de la vigilancia del estado; y a conservar un buen orden la correspondencia y demás documentos probatorios.

El comerciante debe llevar los siguientes registros contables: estados financieros, diario mayor, y los demás que sean necesarios por incidencias contables o por ley.

Art. 441. El comerciante deberá establecer, al cierre de cada ejercicio fiscal, la situación económica de su empresa, la cual mostrará a través del balance general y el estado de pérdidas y ganancias.⁴⁷

2.2.5. CÓDIGO TRIBUTARIO.

Este código tiene como finalidad de dictaminar principios y normas jurídicas, aplicable a todos los tributos internos bajo la competencia de la administración tributaria.

Art 38.- Son contribuyentes quienes realizan o respecto de los cuales se verifica el hecho generador de la obligación tributaria.

Art 58.- El hecho generador es el presupuesto establecido por la ley por cuya realización se origina el nacimiento de la obligación tributaria.

Art 85.- Son obligados formales los contribuyentes, responsables y demás sujetos que por disposición de la ley deban dar, hacer o no hacer algo encaminado a asegurar el cumplimiento de la obligación tributaria sustantiva o sea del pago del impuesto.

Art 96.- Cuando los sujetos pasivos posean sucursales, establecimientos o agencias que conformen junto a la casa matriz una sola entidad o persona jurídica, deberán presentar una sola declaración tributaria y conformar los datos en forma consolidada, sin perjuicio de que la Administración Tributaria pueda solicitar la información desagregada por agencias, sucursales, establecimientos o centros de costos

Art 139.- Para efectos de este Código se entiende por contabilidad formal la que, ajustándose consistentemente a uno de los métodos generalmente aceptados por la técnica contable apropiada para el negocio de que se trate, es llevada en libros autorizados en legal forma.

Están obligados a llevar contabilidad formal los sujetos pasivos que de conformidad a lo establecido en el Código de Comercio o en las leyes especiales están obligados a ello.

⁴⁷ Tomado del código de comercio de la Republica de El Salvador.

La contabilidad formal deberá complementarse con los libros auxiliares de cuentas necesarios y respaldarse con la documentación legal que sustente los registros, que permita establecer con suficiente orden y claridad los hechos generadores de los tributos establecidos en las respectivas leyes tributarias, las erogaciones, estimaciones y todas las operaciones que permitan establecer su real situación tributaria.⁴⁸

2.2.6. CÓDIGO DE TRABAJO.

Derecho al trabajo

Art. 13.- Nadie puede impedir el trabajo a los demás sino mediante resolución de autoridad competente encaminada a tutelar los derechos de los trabajadores, de los patronos o de la sociedad, en los casos previstos por la Ley.

Contrato individual de trabajo

(Definición)

Art. 17.- Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.

Obligaciones del empleador

Art. 29.- Son obligaciones de los patronos:

1. Pagar al trabajador su salario en la forma cuantía, fecha y lugar establecidos en el Capítulo I, del Título Tercero de este Libro;
2. Pagar al trabajador una prestación pecuniaria equivalente al salario ordinario que habría devengado durante el tiempo que dejare de trabajar por causa imputable al patrono;

⁴⁸ Tomado del código Tributario de Republica de El Salvador.

3. Proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo; así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores, cuando no se haya convenido que el trabajador proporcione estos últimos;
4. Proporcionar lugar seguro para la guarda de las herramientas y útiles del trabajador, cuando éstos necesariamente deban mantenerse en el lugar donde se prestan los servicios. En este caso, el inventario de herramientas y útiles deberá hacerse siempre que cualquiera de las partes lo solicite.

Obligaciones de los trabajadores

Art. 31.- Son obligaciones de los trabajadores:

1. Desempeñar el trabajo convenido. A falta de estipulaciones, el que el patrono o sus representantes les indiquen, siempre que sea compatible con su aptitud o condición física y que tenga relación con el negocio o industria a que se dedica el patrono.
2. Obedecer las instrucciones que reciban del patrono o de sus representantes en lo relativo al desempeño de sus labores.
3. Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia apropiadas y en la forma, tiempo y lugar convenidos; Guardar rigurosa reserva de los secretos de empresas de los cuales tuvieren conocimiento por razón de su cargo y sobre los asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa.
4. Observar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones.
5. Restituir al patrono en el mismo estado en que se le entregó, los materiales que éste le haya proporcionado para el trabajo y que no hubiere utilizado, salvo que dichos materiales se hubieren destruido o deteriorado por caso fortuito o fuerza mayor o por vicios provenientes de su mala calidad o defectuosa fabricación.

Clases de jornadas

Art. 161.- Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas. Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente.

La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración.

La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

Día de descanso remunerado

Art. 171.- Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral.

El trabajador que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, no tendrá derecho a la remuneración establecida en el inciso anterior.

Trabajadores no sujetos a horario

Art. 172.- Los trabajadores no sujetos a horario tendrán derecho a la remuneración del día de descanso, siempre que hubieren laborado seis días de la semana y trabajado la jornada ordinaria en cada uno de ellos.

No perderán la remuneración del día de descanso los trabajadores a que se refiere el inciso anterior, cuando por causa justa falten a su trabajo o no completen alguna de las jornadas.

Domingo: día de descanso semanal

Art. 173.- El día de descanso semanal es el domingo. Sin embargo, los patronos de empresas de trabajo continuo, que presten un servicio público, o de aquéllas que por la índole de sus actividades laboran normalmente en día domingo, tienen la facultad de señalar a sus trabajadores el día de descanso que les corresponda en la semana. Fuera de

estos casos, cuando las necesidades de la empresa lo requieran, el patrono, para señalar a sus trabajadores un día de descanso distinto del domingo, deberá solicitar autorización al Director General de Trabajo.

Vacaciones remuneradas

Art. 177.- Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Días de asueto y descanso

Comprendidos dentro del periodo de vacaciones

Art. 178.- Los días de asueto y de descanso semanal que quedaren comprendidos dentro del período de vacaciones, no prolongarán la duración de éstas; pero las vacaciones no podrán iniciarse en tales días. Los descansos semanales compensatorios no podrán incluirse dentro del período de vacaciones.

Días de asueto remunerados

Art. 190.- Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes:

- a) Primero de enero;
- b) Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa;
- c) Primero de mayo;
- d) Seis de agosto;
- e) Quince de septiembre;
- f) Dos de noviembre; y
- g) Veinticinco de diciembre.

Además se establecen el tres y cinco de agosto en la ciudad de San Salvador; y en el resto de la República, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre. (9).

Obligación de pago del aguinaldo

Art. 196.- Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

Derecho al aguinaldo

Art. 197.- Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.

Los trabajadores que al día doce de diciembre no tuvieran un año de servir a un mismo patrono, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicios a la fecha indicada.⁴⁹

2.2.8. LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO.

Art. 1.- El objeto de la presente ley es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular.

Art. 2.- Se establecen como principios rectores de la presente ley: Principio de igualdad: Todo trabajador y trabajadora tendrá derecho a la igualdad efectiva de oportunidades y de trato en el desempeño de su trabajo, sin ser objeto de discriminación por razón alguna. Respeto a la dignidad: La presente ley garantiza el respeto a la dignidad inherente a la

⁴⁹ Tomado del código de Trabajo de la Republica de El Salvador.

persona y el derecho a un ambiente laboral libre de violencia en todas sus manifestaciones, en consecuencia, ninguna acción derivada de la presente ley, podrá ir en menoscabo de la dignidad del trabajador o trabajadora. Prevención: Determinación de medidas de carácter preventivo y técnico que garanticen razonablemente la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras dentro de los lugares de trabajo.

Art. 3.- Para los propósitos de esta ley se observará lo siguiente:

1. Todo riesgo siempre deberá ser prevenido y controlado preferentemente en la fuente y en el ambiente de trabajo, a través de medios técnicos de protección colectiva, mediante procedimientos eficaces de organización del trabajo y la utilización del equipo de protección personal.
2. Adecuar el lugar de trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras en particular a atenuar el trabajo monótono y repetitivo, y a reducir los efectos del mismo en la salud.
3. Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro.
4. Planificar la prevención, buscando un conjunto coherente que integre en ella la técnica de cada tipo de trabajo, la organización y las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el mismo.
5. Se prohíbe toda forma de discriminación directa o indirecta en la implementación de las políticas y programas de protección de la salud y la seguridad ocupacional.
6. Se garantiza el respeto a la dignidad inherente a las personas, y el derecho a un ambiente laboral libre de violencia en todas sus manifestaciones.
7. Todo trabajador y trabajadora tendrá derecho a la igualdad efectiva de oportunidades y de trato en el desempeño de su trabajo, sin ser objeto de discriminación y en la medida de lo posible, sin conflicto entre sus responsabilidades familiares y profesionales, esto incluye, entre otros aspectos, tomar en cuenta sus necesidades en lo que concierne a su participación en los organismos que se crean para la aplicación de la presente ley.

Art. 4.- La presente ley se aplicará a todos los lugares de trabajo, sean privados o del Estado. Ninguna institución autónoma podrá alegar la existencia de un régimen especial o preferente para incumplir sus disposiciones.

Art. 7.- Para la aplicación de la presente ley se entenderá por:

ACCIÓN INSEGURA: El incumplimiento por parte del trabajador o trabajadora, de las normas, recomendaciones técnicas y demás instrucciones adoptadas legalmente por su empleador para proteger su vida, salud e integridad.

COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL: Grupo de empleadores o sus representantes, trabajadores y trabajadoras o sus representantes, encargados de participar en la capacitación, evaluación, supervisión, promoción, difusión y asesoría para la prevención de riesgos ocupacionales.

CONDICIÓN INSEGURA: Es aquella condición mecánica, física o de procedimiento inherente a máquinas, instrumentos o procesos de trabajo que por defecto o imperfección pueda contribuir al acaecimiento de un accidente.

Art. 53.- En todo lugar de trabajo deberán implementarse las medidas profilácticas y sanitarias que sean procedentes para la prevención de enfermedades de acuerdo a lo establecido por el Código de Salud y demás leyes aplicables.

Art. 54.- Todo lugar de trabajo, deberá estar dotado de agua potable suficiente para la bebida y el aseo personal, el cual debe ser permanente, debiéndose además, instalar bebederos higiénicos.

Art. 59.- El almacenaje de materiales y de productos se hará por separado, atendiendo a la clase, tipo y riesgo de que se trate y se dispondrán en sitios específicos y apropiados para ello, los cuales deben ser revisados periódicamente. El apilamiento de materiales y productos debe hacerse de forma segura, de tal manera que no represente riesgos para los trabajadores y trabajadoras de conformidad a lo establecido en el reglamento correspondiente.

Materiales de uso diario y de los productos elaborados del día, sin obstaculizar el desempeño de labores en el puesto de trabajo. En los lugares destinados para tomar los alimentos, no se permitirá el almacenamiento de materiales. En ningún momento se permitirá el apilamiento de materiales en los pasillos y en las salidas de los lugares de trabajo.

Art. 60.- El piso de los lugares de trabajo debe mantenerse en buenas condiciones de orden y limpieza, asimismo los pasillos y salidas deben permanecer sin obstáculos para tener libre acceso.

Art. 61.- En el caso de los desechos, estos deberán removerse diariamente de forma adecuada.⁵⁰

2.2.7. CÓDIGO DE SALUD.

Art 75. Todo edificio o local de uso público debe mantenerse limpio conforme a las instrucciones que dicten la autoridad de salud correspondiente.

Art 76. Los propietarios, poseedores o detentadores de predios baldíos y de sitios o locales abiertos en sectores urbanos, deberán cerrarlos para evitar que se conviertan en fuentes de infección.

Art 77. Los establecimientos que produzcan desechos que por su naturaleza o peligrosidad no deben entregarse al servicio público de aseo deberán establecer un sistema de tratamiento o autorizado por el ministerio.

Art 82. Alimento o todo productos naturales o artificiales elaborados o sin elaborar, que ingerido aporta los organismos materiales y energía para el desarrollo de los procesos biológicos en el hombre.

⁵⁰ Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.

Las sustancias que se adicionan a la comida y bebida como correctivos o sin coadyuvantes, tengan o no cualidades nutritivas y bebidas en general, con o sin finalidad alimenticia, se les aplicaran las mismas normas que los alimentos.

Art 83. el ministerio emitirá las normas necesarias para determinar las condiciones esenciales que deben tener los alimentos y bebidas destinadas al consumo público y a las de los locales y lugares que se produzcan, fabriquen, envasen, almacenen, distribuyan o expendan dichos artículos así como de los medios transportes.

Art 84. Para los efectos de este código se consideran en relación con los alimentos las siguientes definiciones:

- a) Alimento alterado, es el que por cualquier cosa como humedad, temperatura, aire, luz, tiempo encima u otras ha sufrido averías como el deterioro en perjuicio de su composición intrínseca.
- b) Alimento contaminado, es el que contiene organismo patógenos, impurezas, minerales u orgánicas inconvenientes o repulsivas, o un número de organismos vanales superior a los límites fijados por las normas respectivas y el que ha sido manipulado en condiciones higiénicas defectuosas, durante la producción, manufactura, envase, transporte, conservación o expendio.
- c) Alimento adulterado, es el que esta privado parcial o totalmente de elementos útiles o de principios alimenticios característico del producto, sustituidos por otros inertes o extraños o adicionados de un exceso de agua u otro material de relleno, coloreado o tratado artificialmente para disimular alteraciones, defectos, de elaboración o materias primas de deficiente calidad, o adicionados con sustancias no autorizadas o que no correspondan con su composición, calidad y demás caracteres a las denominadas u especificadas en las leyendas con que se ofrezcan al consumo humano;
- d) Alimento falsificado, es el que tiene la apariencia y caracteres de un producto legítimo y se denomina como este sin serlo o que no procede de sus fabricantes legalmente autorizados.

Art 86. El ministerio por sí o por medio de sus delegados, tendrá a su cargo la supervisión del cumplimiento de las normas sobre alimentos y bebidas destinadas al consumo de la población dando preferencia a los aspectos siguientes:

- a) La inspección y control de todos los aspectos de la elaboración, almacenamiento, refrigeración; envase; distribución y expendio de los artículos alimentarios y bebidas; de materias primas que se utilicen para su fabricación; de los locales o sitios destinados para ese efecto, sus instalaciones, maquinarias, equipos; utensilios u otro objeto destinado para su operación y su procesamiento; las fábricas de conservas, mercados, supermercados; ferias; mataderos; expendios de alimentos y bebidas, panaderías; fruterías, lecherías; confiterías; cafés; restaurantes, hoteles; moteles; cocinas de internados y de establecimientos públicos y todo sitio similar;
- b) La autorización para la instalación y funcionamiento de los establecimientos mencionados en el párrafo anterior, y de aquellos otros que expenden comidas preparadas, siempre que reúnan los requisitos estipulados en las normas establecidas al respecto.
- c) El examen médico inicial y periódico que se estimen necesarios para conocer la calidad, composición, pureza y valor nutritivo de los artículos alimentarios y bebidas;
- d) El mantenimiento de servicios permanentes de veterinaria, para la inspección y control de los sitios de crianza y encierro de animales, en mercados, lecherías; rastros y otros similares;
- e) El control a posteriori de la propaganda comercial de artículos alimentarios y bebidas para evitar que induzcan o constituyan peligro para la salud al anunciar cantidades o propiedades que en realidad no poseen;

- f) El examen médico inicial y periódico de las personas que manipulan artículos alimentarios y bebidas, para descubrir a los que padecen alguna enfermedad transmisible o que son portadores de gérmenes patógenos.
- g) De todo otro asunto que se refiera a artículos alimentarios y bebidas que no estén expresamente consignados en este Código y Reglamento respectivo.

Art. 88.- La importación, fabricación y venta de artículos alimentarios y bebidas, así como de las materias primas correspondientes, deberán ser autorizadas por el Ministerio, previo análisis y registro. Para este efecto, la autoridad de salud competente podrá retirar bajo recibo, muestras de artículos alimentarios y bebidas, dejando contra muestras selladas. Para importar artículos de esta naturaleza; deberá estar autorizado su consumo y venta en el país de origen por la autoridad de salud correspondiente. En el certificado respectivo se deberá consignar el nombre del producto y su composición.

Art. 107.- Se declara de interés público, la implantación y mantenimiento de servicios de seguridad e higiene del trabajo. Para tal fin el Ministerio establecerá de acuerdo a sus recursos, los organismos centrales, regionales, departamentales y locales, que en coordinación con otras instituciones, desarrollarán las acciones pertinentes.

Art. 108.- El Ministerio en lo que se refiere a esta materia tendrá a su cargo:

- a) Las condiciones de saneamiento y de seguridad contra los accidentes y las enfermedades en todos los lugares de producción, elaboración y comercio;
- b) La ejecución de medidas generales y especiales sobre protección de los trabajadores y población en general, en cuanto a prevenir enfermedades y accidentes; y
- c) La prevención o control de cualquier hecho o circunstancia que pueda afectar la salud y la vida del trabajador o causar impactos desfavorables en el vecindario del establecimiento laboral.⁵¹

⁵¹ Tomado del código de Salud de La Republica de El Salvador.

2.3.3. NORMA INTERNACIONAL ISO 22000.

Sistemas de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos. Requisitos para Cualquier Organización en la Cadena Alimentaria.

Objeto y Campo de Aplicación.

Esta Norma Internacional especifica requisitos para un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos cuando una organización en la cadena alimentaria necesita demostrar su capacidad para controlar los peligros relacionados con la inocuidad de los alimentos, con el objeto de asegurarse de que el alimento es inocuo en el momento del consumo humano.

Es aplicable a todas las organizaciones, sin importar su tamaño, que estén involucradas en cualquier aspecto de la cadena alimentaria y deseen implementar sistemas que proporcionen de forma coherente productos inocuos. Los medios para alcanzar cualquier requisito de esta Norma Internacional se pueden obtener a través del uso de recursos internos y/o externos.

Esta Norma Internacional especifica requisitos que le permiten a una organización:

- a) planificar, implementar, operar, mantener y actualizar un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos destinado a proporcionar productos que, de acuerdo a su uso previsto, sean inocuos para el consumidor.
- b) Demostrar conformidad con los requisitos legales y reglamentarios aplicables en materia de inocuidad de los alimentos.
- c) Evaluar y valorar los requisitos del cliente y demostrar conformidad con aquellos requisitos del cliente mutuamente acordados que se refieren a la inocuidad de los alimentos, con el objetivo de aumentar la satisfacción del cliente.
- d) Comunicar eficazmente los temas referidos a la inocuidad de los alimentos a sus proveedores, clientes y partes interesadas pertinentes en la cadena alimentaria.

- e) Asegurarse de su conformidad con la política de la inocuidad de los alimentos declarada.
- f) Demostrar tal conformidad a las partes interesadas pertinentes.
- g) Buscar la certificación o registro de su sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos por un organismo externo, o realizar una autoevaluación o auto declaración de conformidad con esta Norma Internacional.

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y pretenden ser aplicables a todas las organizaciones en la cadena alimentaria sin importar su tamaño y complejidad. Esto incluye organizaciones directa o indirectamente involucradas en una o más etapas de la cadena alimentaria. Las organizaciones que están directamente vinculadas incluyen, entre otras, productores de alimento para animales, cosechadores, agricultores.

Productores de ingredientes, fabricantes de alimentos, minoristas, operadores de servicios de comida y catering, organizaciones que proporcionan servicios de limpieza y desinfección, transporte, almacenamiento y distribución.

Otras organizaciones que están indirectamente involucradas incluyen, entre otras, proveedores de equipos, agentes de limpieza y desinfección, material de embalaje, y otros materiales en contacto con los alimentos.

Esta Norma Internacional permite a una organización, tal como una organización pequeña y/o poco desarrollada (por ejemplo una pequeña granja, un pequeño distribuidor de envases, un pequeño vendedor minorista o de servicios de comida), implementar una combinación de medidas de control desarrollada externamente.

Requisitos Generales

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema eficaz de gestión de la inocuidad de los alimentos y actualizarlo cuando sea necesario de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe definir el alcance del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos. El alcance debe especificar los productos o categorías de productos, los

procesos y los lugares de producción cubiertos por el sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos.

La organización debe

- a) Asegurarse de que se identifican, evalúan y controlan los peligros relacionados con la inocuidad de los alimentos razonablemente previsibles para los productos dentro del alcance del sistema, de tal manera que los productos de la organización no dañen al consumidor directa ni indirectamente.
- b) Comunicar la información apropiada, a través de toda la cadena alimentaria, relativa a temas de inocuidad relacionados con sus productos.
- c) Comunicar la información concerniente al desarrollo, la implementación y la actualización del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos a través de la organización, hasta el grado que sea necesario para asegurar la inocuidad de los alimentos requerida por esta Norma Internacional.
- d) Evaluar periódicamente, y actualizar cuando sea necesario, el sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos para asegurarse de que el sistema refleja las actividades de la organización e incorpora la información más reciente de los peligros sujetos a control relacionados con la inocuidad de los alimentos.

Cuando una organización opta por contratar externamente algún proceso que pueda afectar a la conformidad del producto final, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El control sobre tales procesos contratados externamente debe estar identificado y documentado dentro del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos.⁵²

⁵² Normativa Internacional ISO 22000. (Pág. 1,5)

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

3.2.8. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.

La metodología empleada en la investigación es la Descriptiva, ya que comprende la descripción de aspectos que son de suma importancia en la realización de un plan de capacitación; determinando las características más importantes en el personal en los clientes y dentro de la empresa ya que lo que se busca lograr es mejorar las habilidades y destrezas del personal de los restaurantes de primera categoría, lo cual resulte en la mejora de calidad de los servicios al cliente.

Se describirán los aspectos más esenciales del personal que ayuden a mejorar de manera directa sus actitudes, habilidades y destrezas dentro de los puestos que desempeñan en los restaurantes de primera categoría.

A través de este tipo de investigación se busca describir los elementos que participan en el problema de investigación que consiste en que el personal de los restaurantes no cuenta con un grado de especialización, por lo que se tomaran en cuenta estos aspectos con el propósito de diseñar un plan de capacitación que permita un mejor desempeño en el trabajo de los empleados de los restaurantes de primera categoría.

3.2.9. INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL.

En el estudio de investigación que se llevara a cabo en el sector de restaurantes de primera categoría también se utilizara el tipo de investigación correlacional ya que se espera que mediante la implementación de un plan de capacitación se mejorara la calidad en los servicios al cliente.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El presente trabajo de investigación consta de un diseño no experimental, esto debido a que no se realizaran pruebas experimentales, por lo que la obtención de los datos para convertirlos en información se recolectara una sola vez, a través de diferentes técnicas tales como la encuesta, la entrevista y la revisión documental, con una aplicación que será específica de acuerdo a cada sujeto de investigación del cual se desee obtener información.⁵³

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.

3.4.8. POBLACIÓN.

La población que se tomara en cuenta para llevar a cabo la investigación estará conformada por los propietarios, empleados y clientes de los diferentes restaurantes de primera categoría.

La población de gerentes estará determinada por cada uno de estos de los restaurantes de primera categoría, en este caso 4.

La población de los empleados fue proporcionada por los encargados de cada uno de los restaurantes en investigación.

La población de los clientes estará determinada de acuerdo a un estimado que los encargados de los restaurantes proporcionaron.

⁵³ Mario Tamayo y Tamayo, El proceso de la investigación Científica, Cuarta edición, Editorial Limusa S.A .de C.V, Capítulo 7, Pág. (112, 113,115).

A continuación se especificara la población de cada uno de los elementos de investigación.

Restaurante de primera categoría	N° de Clientes	N° de empleados
La Pampa	2,700	13
La pradera	2,000	10
El Asador	3,200	22
El Brasador	2,600	15
TOTAL	10,500	60

3.4.9. MUESTRA.

En cuanto a la recolección de información se tomara en cuenta una muestra del número de clientes con los que los restaurantes de primera categoría cuentan, para determinar de cuantos clientes está conformada la muestra se utilizara el sistema para muestras de poblaciones finitas.

El cálculo de la muestra se determinara mediante la siguiente formula.

$$n = \frac{z^2 P \cdot Q \cdot N}{(N - 1)E^2 + z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

E= Error muestral (Diferencia entre estadístico y parametral)

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población 10,500 que es el número total de clientes que visitan los restaurantes de primera categoría.

Z= valor critico correspondiente a un coeficiente de confianza con el cual se desea hacer la investigación (1.96)

P = Proporción poblacional de ocurrencia de un evento (0.50)

Q = Proporción poblacional de la no ocurrencia de un evento (0.50)

E = error muestral (diferencia entre estadístico y parámetro).

Cálculo de la muestra utilizando la formula.

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)10,500}{(10,500-1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.50)(0.50)(10,500)}{26.2475 + 0.9604}$$

$$n = \frac{10,084.20}{27.2079}$$

$$n = 370.63$$

n = 371 Tamaño de la muestra de los clientes⁵⁴

Muestreo Aleatorio Estratificado.

Muestreo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento.

La fórmula para calcular la muestra de los diferentes segmentos es la siguiente:

$$Ksh=n/N$$

$$371/10500 = 0.035333333$$

De manera que el total de la subpoblación se multiplicará por esta fracción constante para obtener el tamaño de la muestra para el estrato. Al sustituirse, tenemos los siguientes Estratos.⁵⁵

⁵⁴ Gildaberto Bonilla, Métodos prácticos de inferencia estadística, 1ª edición, San Salvador, El salvador, UCA editores, 1988, Pág. 88

⁵⁵ Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, quinta edición, editorial Mc Graw Hill, 2010, Pág. (180-182)

Se utiliza el método de muestreo aleatorio estratificado debido a que la población que se tiene está conformada por diferentes estratos (Restaurantes de Primera Categoría), por lo tanto para obtener la muestra de manera proporcional al número de clientes de cada restaurante se necesita la utilización de este método.

Cálculo de las submuestras.

Restaurante de primera categoría	Total de la población de clientes	Unidades por estrato (Submuestras)
La Pampa	2,700	95
La pradera	2,000	71
El Asador	3,200	113
El Brasador	2,600	92
TOTAL	N= 10,500	n= 371

Fuente: Elaborado a partir de la información proporcionada por los encargados de los restaurantes.

Restaurante la Pampa 2,700 clientes x 0.035333333 = **95.40**

Restaurante la Pradera 2,000 clientes x 0.035333333 = **70.67**

Restaurante El Asador 3,200 clientes x 0.035333333 = **113.06**

Restaurante El Brasador 2,600 clientes x 0.035333333 = **91.87**

Resumen de la muestra de cada uno de los restaurantes de acuerdo a la proporción del número de sus clientes.

3.5. FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

3.5.8. FUENTES PRIMARIAS.

- *Gerentes.*
- *Empleados.*
- *Clientes.*

3.5.9. FUENTES SECUNDARIAS.

- Libros.
- Tesis.
- Internet.
- Revistas.

3.6. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.

3.6.8. INSTRUMENTOS.

- Guía de entrevista: con la guía de entrevista se logrará recolectar información de cada uno de los gerentes de los restaurantes, lo cual servirá para recolectar información que ayude en la elaboración de la propuesta.
- Cuestionario: La elaboración de este tipo de instrumento servirá para recolectar información importante tanto de los clientes como de los empleados lo cual será de mucha utilidad al momento de elaborar la propuesta.
- Guía de entrevista y visita de campo: con esta guía de entrevista y una visita de campo a los restaurantes se recolectara información importante para establecer el problema de investigación.

3.6.9. TÉCNICAS.

La entrevista: este tipo de técnica para la recolección de información será utilizada únicamente con los gerentes de los restaurantes de primera categoría.

La Encuesta: se utilizara para recolectar información tanto de los empleados de los restaurantes de primera categoría como de sus clientes, con el propósito de utilizar la información en la elaboración de la propuesta del trabajo de investigación.

Observación Directa: Mediante este tipo de técnica se pudo establecer que uno de los problemas de los restaurantes es que sus empleados no reciben capacitación, ni poseen conocimientos especializados, es por eso que mediante la observación directa se llevó a cabo el estudio preliminar que determino el problema de investigación que consiste en la falta de capacitación de los empleados.

3.7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Una vez que se ha recolectado la información Se llevara a cabo el procesamiento de esta mediante los programas de Microsoft como Word y Excel representados en Gráficos de pastel, con la finalidad de utilizar la información en la elaboración de una propuesta que ayude al mejoramiento del problema de investigación.

3.8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

El análisis de los resultados se llevara a cabo mediante la evaluación de la información que se obtuvo de las técnicas de recolección que se aplicaron a las personas en estudio y que fue procesada para determinar así cuales son las necesidades más evidentes que se tienen tanto en los empleados como en los clientes, lo cual será de mucha utilidad en el mejoramiento de la calidad de los servicios que ofrecen los restaurantes de primera categoría.

La discusión de los datos obtenidos se llevara a cabo mediante una comparación con el marco teórico con lo cual se pueda ver cuáles son aquellos puntos en los cuales existen similitudes y aquellos en los cuales hay diferencias, con la finalidad de presentar una propuesta que sea de utilidad para mejorar la calidad de los servicios al cliente en los restaurantes de primera categoría de la ciudad de San Miguel.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

4.1. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A LOS ENCARGADOS DE LOS RESTAURANTES DEL SECTOR DE PRIMERA CATEGORÍA DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

Entrevista realizada al encargado del restaurante el Asador.

1. **¿Realiza usted procesos de capacitaciones planificadas para desarrollar las habilidades y destrezas y mejorar el desempeño de los empleados?**

Respuesta: En la actualidad no se cuenta con procesos de capacitación planificados

2. **¿En que se basa usted para realizar los procesos de capacitación en la empresa?**

Respuesta: No poseen proceso de capacitación.

3. **¿Qué planes de capacitación Implementaría para mejorar la calidad en el servicio a los clientes?**

Respuesta: Capacitaciones en el trato a los empleados y atención al cliente.

4. **¿Quiénes son los encargados de impartir las capacitaciones y cada cuanto tiempo las realizan?**

Respuesta: no hay encargados del proceso de capacitación ya que no se tiene.

5. **¿Cuáles creé usted que son las deficiencias que tiene el restaurante con respecto al servicio al cliente?**

Respuesta: el restaurante no posee muchas deficiencias, pero se pueden mejorar los servicios en cuanto a la comunicación que tienen algunos empleados.

6. **¿Cuenta la empresa con nuevas tecnologías que ayuden a mejorar los procesos de servicio al cliente?**

Respuesta: La empresa no cuenta con la implementación de nuevas tecnologías, ya que considera que el cliente puede pedir algo adicional o eliminar algo del menú y al hacerlo de manera automatizada habría confusión.

7. ¿Considera usted que hay oportunidades potenciales previsible que la organización pudiese llevar a cabo en el futuro?

Respuesta: se espera tener una expansión en infraestructura, para ello se trasladaran a otro local, por lo que el entrevistado manifestó que contrataran meseros con más conocimientos, es ahí donde se necesitara a capacitación para mantener a los empleados actuales.

8. ¿Cómo considera usted el desempeño de sus empleados en el restaurante?

Respuesta: El desempeño es muy bueno, ya que existe compromiso con cada uno de los clientes ya sea que consumo una pequeña cantidad o que sea una persona de renombre, el servicio se ofrece por igual a todos.

9. ¿Tiene la empresa programas de formación continua para los empleados?

Respuesta: No poseen programas de formación continua

10. ¿Cree usted que los empleados cumplen sus objetivos dentro de la empresa?

Si los empleados cumplen con los objetivos claro hay algunos que pueden mejorar sus conocimientos y habilidades para un mayor cumplimiento.

11. ¿Qué técnicas de motivación utiliza usted para motivar a sus empleados en el restaurante?

Respuesta: Lo que se utiliza para motivar y dar confianza a los empleados es que el propietario cocina y hacen una cena con todos los empleados, así mismo se les otorgan préstamos personales.

12. ¿Cómo considera usted el clima y cultura organizacional que hay en el restaurante?

Respuesta: el clima que existe es muy bueno, ya que hay mucho compañerismo y trabajo en equipo.

13. ¿Cuentan con estrategias que mejoren el servicio a los clientes? ¿Cuáles?

Respuesta: la única estrategia es el trato por igual a todos los clientes.

14. ¿Realiza procesos de evaluación del desempeño en sus empleados?

Respuesta: Si se realizan procesos de evaluación.

15. ¿Cada cuánto tiempo evalúan a sus empleados y quiénes son los encargados?

Respuesta: Cada 3 meses el propietario es quien los evalúa de manera personal.

16. ¿Qué técnicas de evaluación de desempeño utiliza y cuál es el sistema de incentivos que tiene en la empresa?

No se utilizan técnicas de evaluación, ya que el propietario lo hace de manera directa.

17. ¿Cuenta el restaurante con programas de continuidad y seguimiento para los empleados?

No cuenta con programas de continuidad y seguimiento, debido a que no tienen procesos de capacitación, solamente se realizan evaluaciones cuando están son necesarias.

Entrevista realizada al encargado del restaurante el Brasador.

- 1. ¿Realiza usted procesos de capacitaciones planificadas para desarrollar las habilidades y destrezas y mejorar el desempeño de los empleados?**

Respuesta: no se realizan capacitaciones planificadas, son de carácter espontaneas.

- 2. ¿En que se basa usted para realizar los procesos de capacitación en la empresa?**

Respuesta: cuando hay quejas por parte de algún cliente.

- 3. ¿Qué planes de capacitación Implementaría para mejorar la calidad en el servicio a los clientes?**

Respuesta: atención al cliente.

Desarrollo de las habilidades y destrezas de los empleados.

- 4. ¿Quiénes son los encargados de impartir las capacitaciones y cada cuanto tiempo las realizan?**

Respuesta: gerente del restaurante, el tiempo no es exacto ya que es de manera espontánea.

- 5. ¿Cuáles creé usted que son las deficiencias que tiene el restaurante con respecto al servicio al cliente?**

Respuesta: se podría decir que no hay deficiencias grandes, por lo general pequeños detalles que suelen suceder en cualquier restaurante.

- 6. ¿Cuenta la empresa con nuevas tecnologías que ayuden a mejorar los procesos de servicio al cliente?**

Respuesta: sistema de cobro.

- 7. ¿Considera usted que hay oportunidades potenciales previsible que la organización pudiese llevar a cabo en el futuro?**

Respuesta: si mayor promoción y mejor ubicación geográfica.

8. ¿Cómo considera usted el desempeño de sus empleados en el restaurante?

Respuesta: siempre se busca el mejor desempeño de cada uno del personal.

9. ¿Tiene la empresa programas de formación continua para los empleados?

Respuesta: no posee programas de formación continua.

10. ¿Cree usted que los empleados cumplen sus objetivos dentro de la empresa?

Respuesta: siempre se busca el cumplimiento de ellos.

11. ¿Qué técnicas de motivación utiliza usted para motivar a sus empleados en el restaurante?

Respuesta: incentivos económicos, prestaciones de ley, descuentos en restaurante y horarios accesibles.

12. ¿Cómo considera usted el clima y cultura organizacional que hay en el restaurante?

Respuesta: siempre se busca que el ambiente sea excelente.

13. ¿Cuentan con estrategias que mejoren el servicio a los clientes? ¿Cuáles?

Respuesta: calidad en los productos, muy buena atención y servicio al cliente, excelente ambiente.

14. ¿Realiza procesos de evaluación del desempeño en sus empleados?

Respuesta: por lo general siempre se ponen a prueba los empleados.

15. ¿Cada cuánto tiempo evalúan a sus empleados y quiénes son los encargados?

Respuesta: mensualmente.

16. ¿Qué técnicas de evaluación de desempeño utiliza y cuál es el sistema de incentivos que tiene en la empresa?

Respuesta: evaluación práctica y escrita.

17. ¿Cuenta el restaurante con programas de continuidad y seguimiento para los empleados?

Respuesta: se podría decir que mensualmente se da continuidad y seguimientos al desempeño de los empleados, ya que mensualmente son evaluados.

Entrevista realizada al encargado del restaurante La Pradera J.S.

1. ¿Realiza usted procesos de capacitaciones planificadas para desarrollar las habilidades y destrezas y mejorar el desempeño de los empleados?

Respuesta: No se realiza pues el personal cuenta con experiencia.

2. ¿En que se basa usted para realizar los procesos de capacitación en la empresa?

Respuesta: No se realizan y alguna vez una charla pero es ocasional por temporadas de más demanda.

3. ¿Qué planes de capacitación Implementaría para mejorar la calidad en el servicio a los clientes?

Respuesta: Atención al cliente.

Capacitaciones para desarrollar las habilidades y destrezas.

Capacitación para mejorar la comunicación con el cliente.

Capacitación para resolver conflictos con los clientes.

Entre otras.

4. ¿Quiénes son los encargados de impartir las capacitaciones y cada cuanto tiempo las realizan?

Respuesta: No hay ninguna empresa especializada que se encargue de ello,

5. ¿Cuáles creé usted que son las deficiencias que tiene el restaurante con respecto al servicio al cliente?

Respuesta: Pues hasta el momento no se ha identificado ninguna deficiencia, pero se puede seguir mejorando en la comunicación.

6. ¿Cuenta la empresa con nuevas tecnologías que ayuden a mejorar los procesos de servicio al cliente?

Respuesta: Si solo en caja.

7. ¿Considera usted que hay oportunidades potenciales previsibles que la organización pudiese llevar a cabo en el futuro?

Repuesta: Si hay expansión de local.

Mejorar la calidad en la atención a nuestros clientes.

8. ¿Cómo considera usted el desempeño de sus empleados en el restaurante?

Respuesta: Muy bueno casi no hay quejas.

9. ¿Tiene la empresa programas de formación continua para los empleados?

Respuesta: No contamos con ese tipo de programas.

10. ¿Cree usted que los empleados cumplen sus objetivos dentro de la empresa?

Respuesta: Los objetivos de la empresa si se cumplen, los de ellos se supone que sí.

11. ¿Qué técnicas de motivación utiliza usted para motivar a sus empleados en el restaurante?

Respuesta: Incentivos en dinero.

Cena navideña y regalo de canastas.

12. ¿Cómo considera usted el clima y cultura organizacional que hay en el restaurante?

Respuesta: Bueno porque hay buena comunicación entre todos los empleados.

13. ¿Cuentan con estrategias que mejoren el servicio a los clientes? ¿Cuáles?

Respuesta: Si, Rapidez en el servicio.

Cambio de platos.

Ellos eligen lo que quieren y en base a ello se les toma la orden.

En la resolución de conflictos el cliente siempre gana.

14. ¿Realiza procesos de evaluación del desempeño en sus empleados?

Si siempre son evaluaciones practicas del desempeño de sus actividades y más a los meseros.

15. ¿Cada cuánto tiempo evalúan a sus empleados y quiénes son los encargados?

Cada trimestre y cuando se requiera.

16. ¿Qué técnicas de evaluación de desempeño utiliza y cuál es el sistema de incentivos que tiene en la empresa?

Evaluación practica y de vez en cuando test escritos. No hay en si un sistema de incentivos de vez en cuando se les da bonos de dinero.

17. ¿Cuenta el restaurante con programas de continuidad y seguimiento para los empleados?

No hay programas planificados.

Entrevista realizada al encargado del restaurante La Pampa.

1. ¿Realiza usted procesos de capacitaciones planificadas para desarrollar las habilidades y destrezas y mejorar el desempeño de los empleados?

Respuesta: si se realizan capacitaciones ya que durante el año existen diferentes campañas y diferentes tipos de imagen en el personal del restaurante y hay que capacitarlos según esta sea.

2. ¿En que se basa usted para realizar los procesos de capacitación en la empresa?

Respuesta: mejorar el desempeño del personal así como un diferente ambiente en el restaurante.

3. ¿Qué planes de capacitación Implementaría para mejorar la calidad en el servicio a los clientes?

Respuesta: capacitaciones para prestar una mejor atención, solución de problemas.

4. ¿Quiénes son los encargados de impartir las capacitaciones y cada cuanto tiempo las realizan?

Respuesta: la mayoría de veces gerentes encargados de la cadena de restaurantes

5. ¿Cuáles creé usted que son las deficiencias que tiene el restaurante con respecto al servicio al cliente?

Respuesta: no se poseen mayores deficiencias, pero se puede decir que el estado de ánimo del empleado influye para mostrar deficiencia por parte de ellos.

6. ¿Cuenta la empresa con nuevas tecnologías que ayuden a mejorar los procesos de servicio al cliente?

Respuesta: si, sistemas de cobros.

7. ¿Considera usted que hay oportunidades potenciales previsibles que la organización pudiese llevar a cabo en el futuro?

Respuesta: si un mejor establecimiento con mejor enfoque igual a las otras sucursales en otros departamentos.

8. ¿Cómo considera usted el desempeño de sus empleados en el restaurante?

Respuesta: muy bueno, tenemos personal con mucha experiencia.

9. ¿Tiene la empresa programas de formación continua para los empleados?

Respuesta: específicamente no se poseen.

10. ¿Cree usted que los empleados cumplen sus objetivos dentro de la empresa?

Respuesta: si, contamos con empleados con mucha experiencia saben el grado de importancia y el cumplimiento que deben de tener con el restaurante

11. ¿Qué técnicas de motivación utiliza usted para motivar a sus empleados en el restaurante?

Respuesta: incentivos económicos, descuentos en el restaurante y horarios accesibles

12. ¿Cómo considera usted el clima y cultura organizacional que hay en el restaurante?

Respuesta: muy bueno.

13. ¿Cuentan con estrategias que mejoren el servicio a los clientes? ¿Cuáles?

Respuesta: satisfacer al cliente brindando el mejor servicio posible.

14. ¿Realiza procesos de evaluación del desempeño en sus empleados?

Respuesta: si se realizan procesos de evaluación.

15. ¿Cada cuánto tiempo evalúan a sus empleados y quiénes son los encargados?

Respuesta: trimestralmente gerentes nacionales hacen una respectiva visita

16. ¿Qué técnicas de evaluación de desempeño utiliza y cuál es el sistema de incentivos que tiene en la empresa?

Respuesta: mediante preguntas directas y la observación de como este atiende al cliente.

17. ¿Cuenta el restaurante con programas de continuidad y seguimiento para los empleados?

Respuesta: no específicamente.

4.2. TABULACIÓN DE ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS.

Pregunta N° 1 ¿Considera usted que al recibir capacitaciones tendrá los conocimientos necesarios y mejorara sus habilidades y destrezas para prestar un mejor servicio?

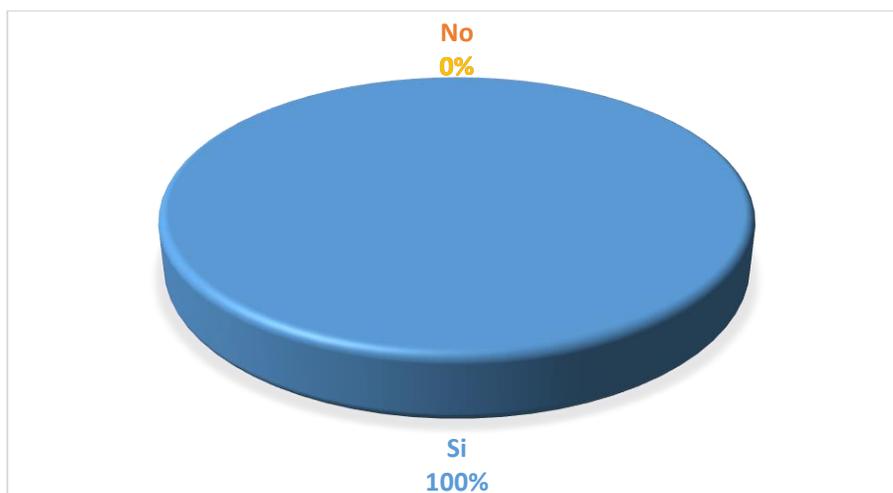
Objetivo. Saber si los empleados consideran que al recibir capacitaciones tendrán los conocimientos necesarios y mejorara sus habilidades y destrezas para prestar un mejor servicio.

Cuadro N° 1

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si	60	100%
No	0	0%
Total.	60	100%

Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Grafico N° 1



Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Análisis. Según las respuestas de los empleados de los restaurantes del sector de primera categoría, a los cuales se les paso la encuesta el 100% respondieron que si al recibir capacitaciones tendrá los conocimientos necesarios y mejoraran sus habilidades y destrezas para prestar un mejor servicio.

Interpretación. En base al análisis anterior todos los empleados de los restaurantes de primera categoría desean recibir capacitaciones para mejorar sus habilidades y destrezas y así prestar un mejor servicio de calidad a los clientes.

Pregunta N° 2 ¿Cómo empleado en qué áreas de su trabajo le gustaría recibir capacitación?

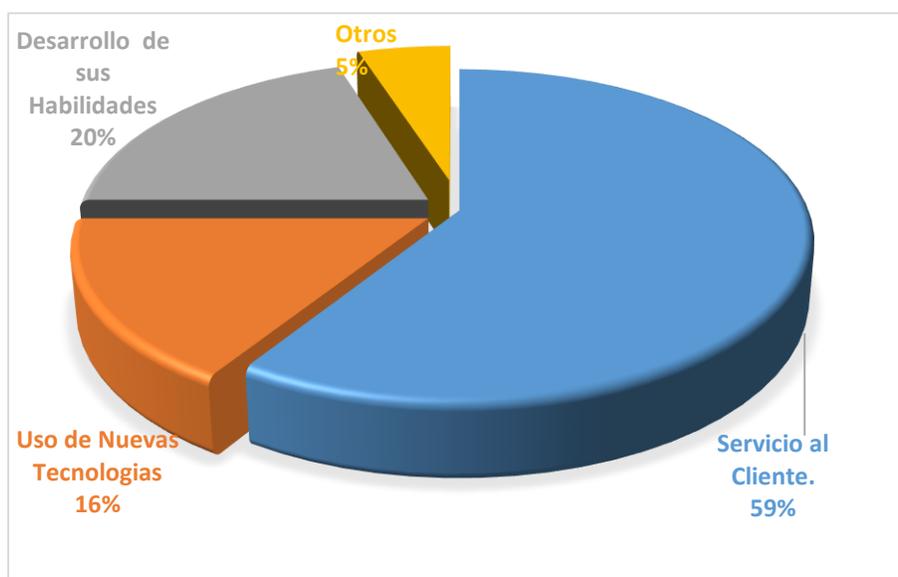
Objetivo. Conocer en qué áreas del trabajo que desempeñan les gustaría recibir capacitaciones

Cuadro N° 2

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Servicio al cliente.	35	59%
Uso de nuevas tecnologías.	10	16%
Desarrollo de sus habilidades	12	20%
Otros	3	5%
Total.	60	100%

Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Grafico N° 2



Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Análisis. Según los empleados de los restaurantes de primera categoría expresaron que les gustaría recibir capacitaciones en servicio al cliente el 59% y el 20% en desarrollo de sus habilidades otro 16% respondió que en uso de nuevas tecnologías en cambio un 5% respondió que en otras áreas de atención a los clientes.

Interpretación. En base al análisis anterior los empleados del sector de restaurantes de primera categoría expresan que les gustaría ser capacitados en servicio al cliente, desarrollo de sus habilidades, en uso de nuevas tecnologías y en otras áreas de atención al cliente.

Pregunta N° 3 ¿Qué tan importante considera el servicio que brinda a los clientes en la satisfacción de estos?

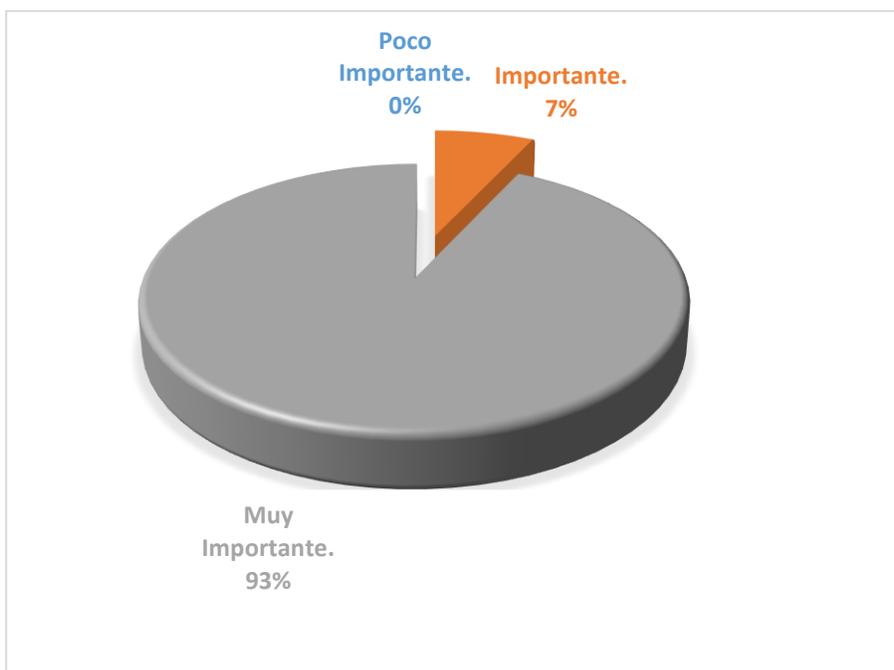
Objetivo. Conocer qué tan importante se considera el servicio que brindan a los clientes en la satisfacción de estos.

Cuadro N° 3

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Poco Importante.	0	0%
Importante.	4	7%
Muy importante.	56	93%
Total.	60	100%

Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Grafico N° 3



Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Análisis. Del total de empleados del sector de restaurantes de primera categoría, el 93% considera que el servicio a los clientes es Muy Importante en cambio un 7% responde que es importante y nadie expreso que fuera poco importante.

Interpretación. Según el análisis anterior de acuerdo a los empleados del sector de restaurantes de primera categoría consideran que el servicio al cliente es Muy importante.

Pregunta N° 4 ¿Qué aspecto considera que es más importante para brindar a los clientes un servicio de mejor calidad?

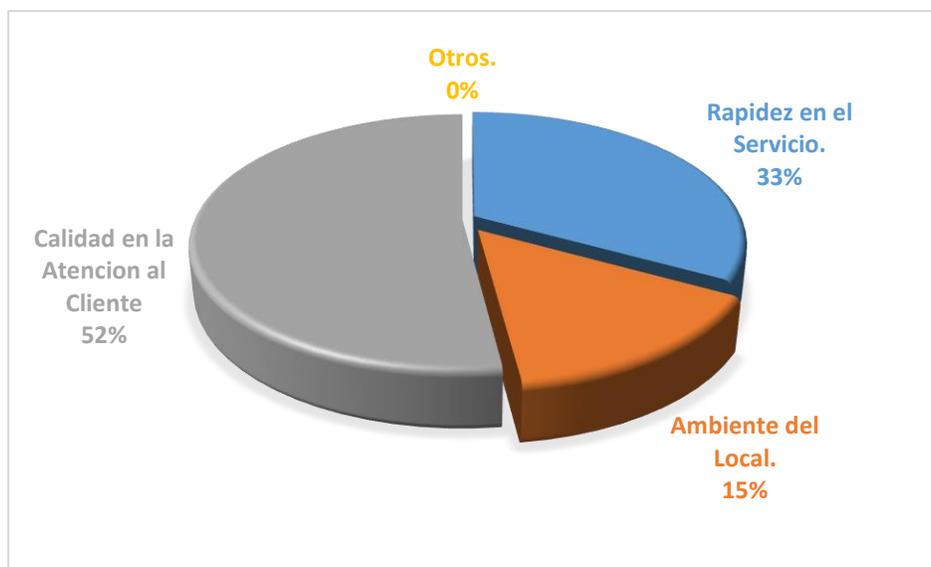
Objetivo. Identificar cual es el aspecto más importante para brindar a los clientes un servicio de mejor calidad.

Cuadro N° 4

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Rapidez en el servicio.	20	33%
Ambiente del local.	9	15%
Calidad en la atención al cliente.	31	52%
Otros.	0	0%
Total.	60	100%

Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Gráfico N° 4



Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Análisis. En base a los resultados obtenidos de la encuesta pasada a los empleados del sector de restaurantes de primera categoría el 52% consideran que el aspecto más importante es la calidad en la atención al cliente, un 33% considera que es la rapidez en el servicio y el 15% considera que es el ambiente del local.

Interpretación. Según el análisis de los datos anteriores de los empleados del sector de restaurantes de primera categoría consideran que para brindar un mejor servicio a los clientes es necesaria la calidad en la atención al cliente, la rapidez en el servicio y el ambiente del local.

Pregunta N° 5 ¿Cómo empleado cual considera usted que es la principal debilidad del restaurante?

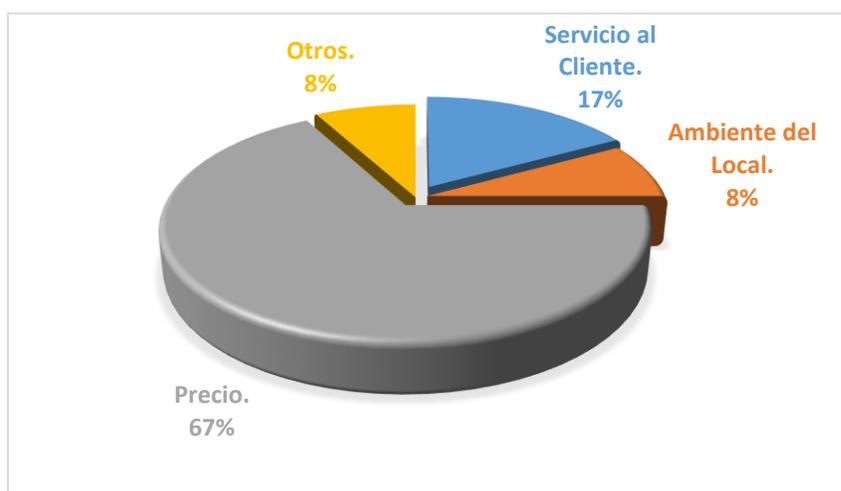
Objetivo. Saber cuál es la principal debilidad del restaurante según los empleados.

Cuadro N° 5

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Servicio al cliente.	10	17%
Ambiente del local.	5	8%
Precio.	40	67%
Otros.	5	8%
Total.	60	100%

Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Gráfico N° 5



Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Análisis. En base a los datos del estudio realizado a los empleados del sector de restaurantes de primera categoría el 67% considera que la principal debilidad para los restaurantes es el precio de los alimentos, para 17% consideran que es el servicio al cliente, el 8% dice que es el ambiente del local otro 8% expresan que son otros factores.

Interpretación. Según el análisis anterior los empleados expresan que las principales debilidades del sector de restaurantes de primera categoría son el precio de los alimentos y el servicio al cliente y otros factores que influyen para prestar un mejor servicio de calidad.

Pregunta N° 6 ¿Qué aspecto considera que es más importante para mejorar su desempeño en el trabajo y así poder aumentar el número de clientes en el restaurante?

Objetivo. Identificar cual es el aspecto más importante para mejorar el desempeño en el trabajo y así aumentar el número de clientes en el restaurante.

Cuadro N° 6

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Uso de nuevas tecnologías.	4	7%
Desarrollo de habilidades y destrezas.	39	65%
Motivación.	16	26%
Otros.	1	2%
Total.	60	100%

Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Gráfico N° 6



Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Análisis. Según los datos del gráfico anterior de la encuesta pasada a los empleados del sector de restaurantes de primera categoría el 65% consideran que el aspecto más importante para mejorar el desempeño es el desarrollo de habilidades y destrezas, en cambio el 26% dice que es la Motivación, el 7% el uso de nuevas tecnologías y un 2% otros factores de atención al cliente.

Interpretación. En base al análisis anterior los empleados del sector de restaurantes de primera categoría consideran que los aspectos más importantes para mejorar su desempeño es el desarrollo de sus habilidades y destrezas, la motivación entre otros.

Pregunta N° 7 ¿Cuenta la empresa con técnicas de motivación actualmente?

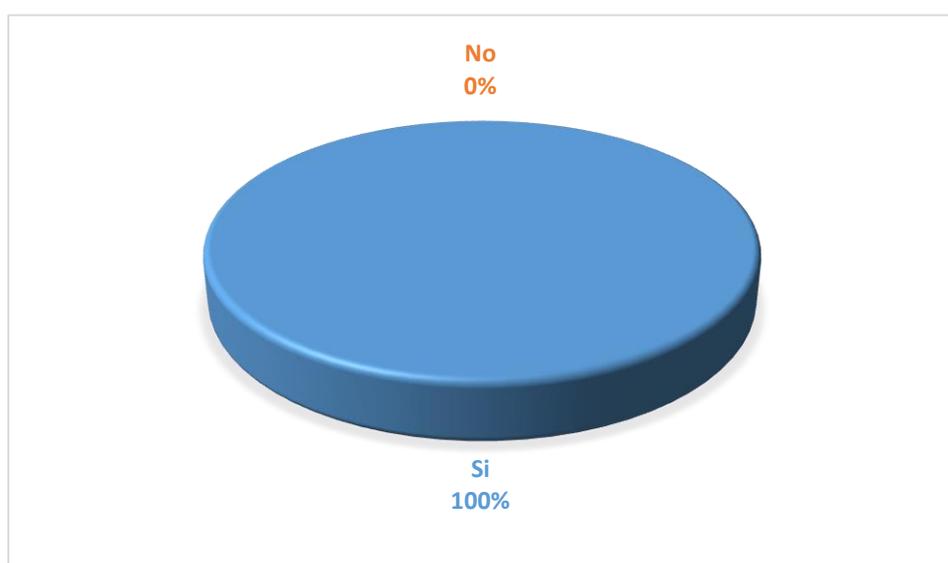
Objetivo. Saber si cuenta la empresa con técnicas de motivación actualmente.

Cuadro N° 7

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si	60	100%
No	0	0%
Total.	60	100%

Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Grafico N° 7



Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Análisis. En base al grafico anterior de la encuesta pasada a los empleados de los restaurantes de primera categoría el 100% respondió que la empresa cuenta con técnicas de motivación.

Interpretación. Según el análisis anterior los empleados de los restaurantes de primera categoría expresan que los restaurantes del sector cuentan con técnicas de motivación.

Pregunta N° 8 ¿considera que con la implementación de técnicas de motivación se mejoraría el ambiente en el trabajo?

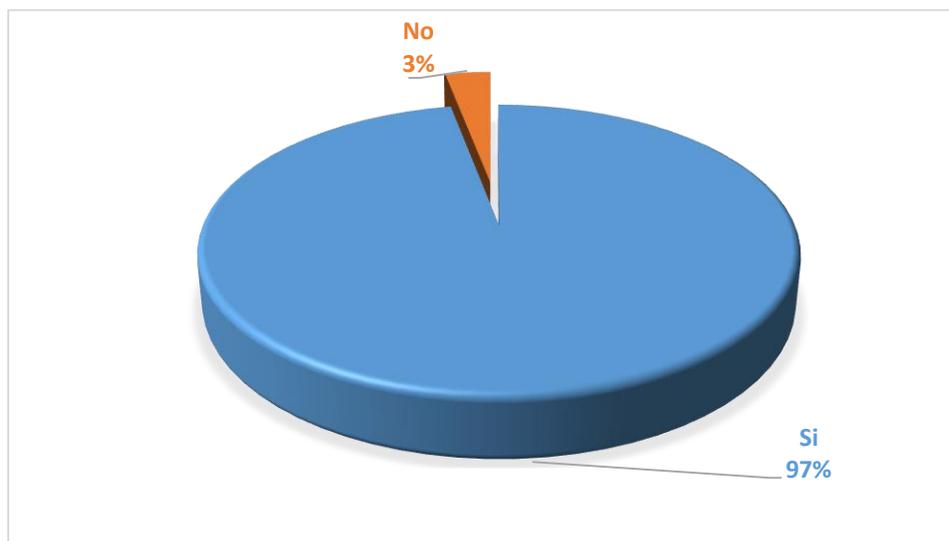
Objetivo. Conocer si con la implementación de técnicas de motivación se mejorara el ambiente de trabajo.

Cuadro N° 8

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si	58	97%
No	2	3%
Total.	60	100%

Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Grafico N° 8



Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Análisis. En base a los datos del gráfico anterior de la encuesta realizada a los empleados del sector de restaurantes de primera categoría el 97% respondió que con la implementación de técnicas de motivación se mejorara el ambiente de trabajo, el 3% expreso lo contrario.

Interpretación. Según el análisis anterior la implementación de técnicas de motivación mejorara el ambiente de trabajo tomando en cuenta otros factores de convivencia en el sector.

Pregunta N° 9 ¿A usted como empleado que es lo más le motivaría?

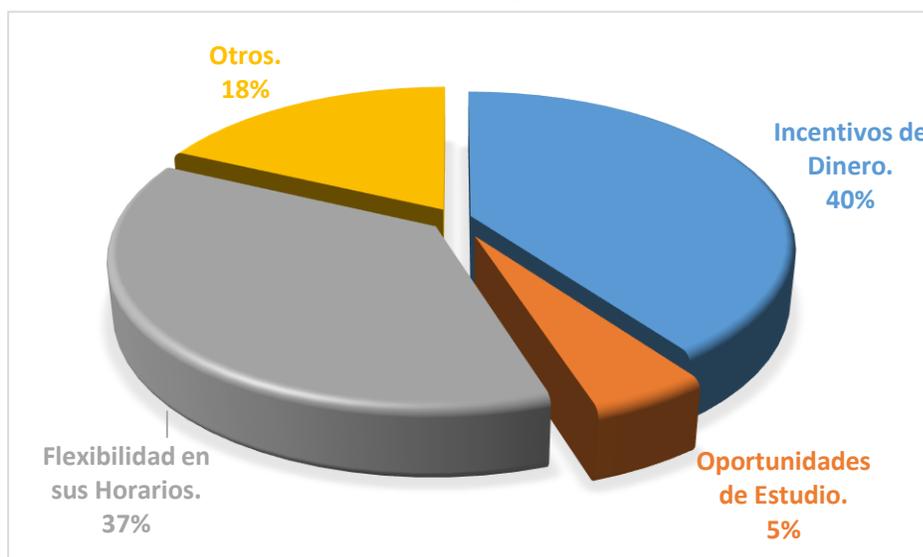
Objetivo. Saber qué es lo que más les motiva a los empleados.

Cuadro N° 9

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Incentivos de dinero.	24	40%
Oportunidades de Estudio	3	5%
Flexibilidad en sus horarios	22	37%
Otros.	11	18%
Total.	60	100%

Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Grafico N° 9



Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Análisis. En base al gráfico anterior de la encuesta realizada a los empleados del sector de restaurantes de primera categoría el 40% expresa que lo que más le motiva son los incentivos en de dinero, al 37% la flexibilidad en sus horarios, en cambio un 18% a ellos los motivarían otras acciones y el 5% respondió que las oportunidades de estudio.

Interpretación. Según el análisis anterior a los empleados del sector de restaurantes de primera categoría les motivaría los incentivos de dinero, la flexibilidad en sus horarios, y otras acciones de que motiven a los empleados y las oportunidades de estudios.

Pregunta N° 10 ¿Qué aspecto considera que es el más fuerte en el clima organizacional que existe en el restaurante?

Objetivo. Conocer cuál es el aspecto que se considera es el más fuerte en el clima organizacional que existe en el restaurante.

Cuadro N° 10

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Buena comunicación.	24	40%
Trabajo en equipo.	20	33%
Motivación.	16	27%
Otros.	0	0%
Total.	60	100%

Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Grafico N° 10



Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Análisis. En base al gráfico anterior de la encuesta realizada a los empleados del sector de restaurantes de primera categoría el 40% respondió que la buena comunicación es el aspecto más fuerte en el clima organizacional, al 33% el trabajo en equipo, en cambio un 27% expresó que es la motivación.

Interpretación. Según el análisis anterior a los empleados del sector de restaurantes de primera categoría consideran que los aspectos más fuertes en el clima organizacional son la buena comunicación, el trabajo en equipo y la motivación.

Pregunta N° 11 ¿Cómo considera que es el ambiente de trabajo en el restaurante?

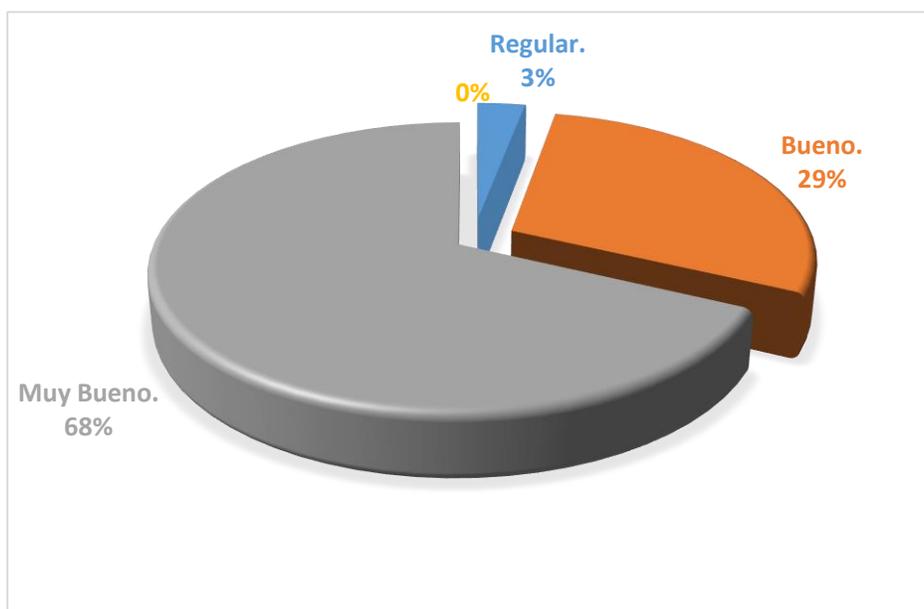
Objetivo. Conocer como es el ambiente de trabajo en el restaurante.

Cuadro N° 11

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Regular.	2	3%
Bueno.	17	29%
Muy bueno.	41	68%
Total.	60	100%

Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Grafico N° 11



Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Análisis. Según el gráfico anterior de la encuesta realizada a los empleados del sector de restaurantes de primera categoría un 68% consideran que el ambiente de trabajo es muy bueno, para el 29% es bueno, en cambio un 3% expresó que es regular.

Interpretación. En base al análisis anterior a los empleados del sector de restaurantes de primera categoría consideran que el ambiente de trabajo es muy bueno.

Pregunta N° 12 ¿Cuenta la empresa con estrategias de servicio al cliente?

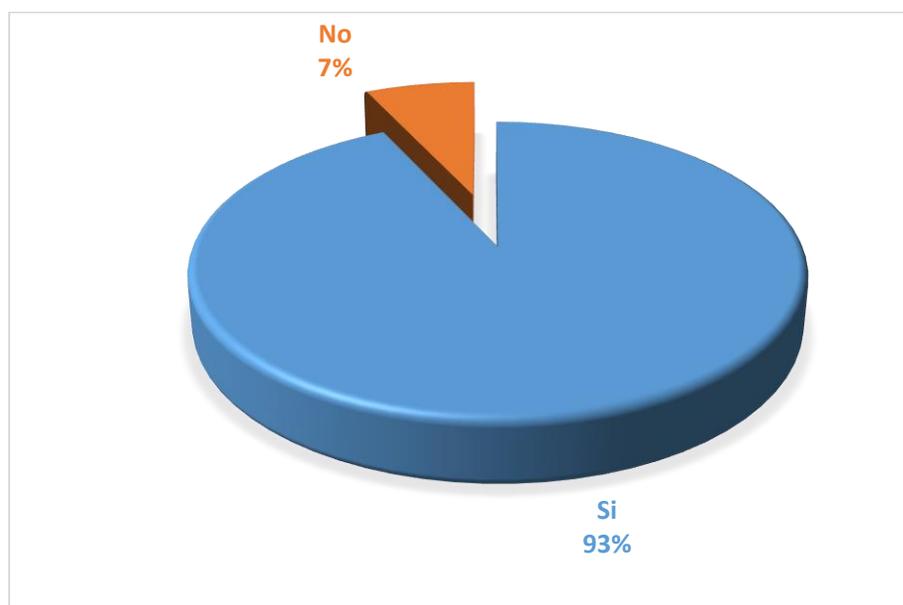
Objetivo. Saber si la empresa cuenta con estrategias de servicio al cliente.

Cuadro N° 12

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si	56	93%
No	4	7%
Total.	60	100%

Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Grafico N° 12



Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Análisis. Del total de los empleados del sector de restaurantes de primera categoría el 93% afirman que la empresa cuenta con estrategias de atención al cliente, mientras que 7% expresa que no hay estrategias.

Interpretación. Según el análisis anterior a los empleados del sector de restaurantes de primera categoría se puede determinar que los restaurantes cuentan con estrategias de atención al cliente.

Pregunta N° 13 ¿cada cuánto tiempo recibe capacitación y se le evalúa?

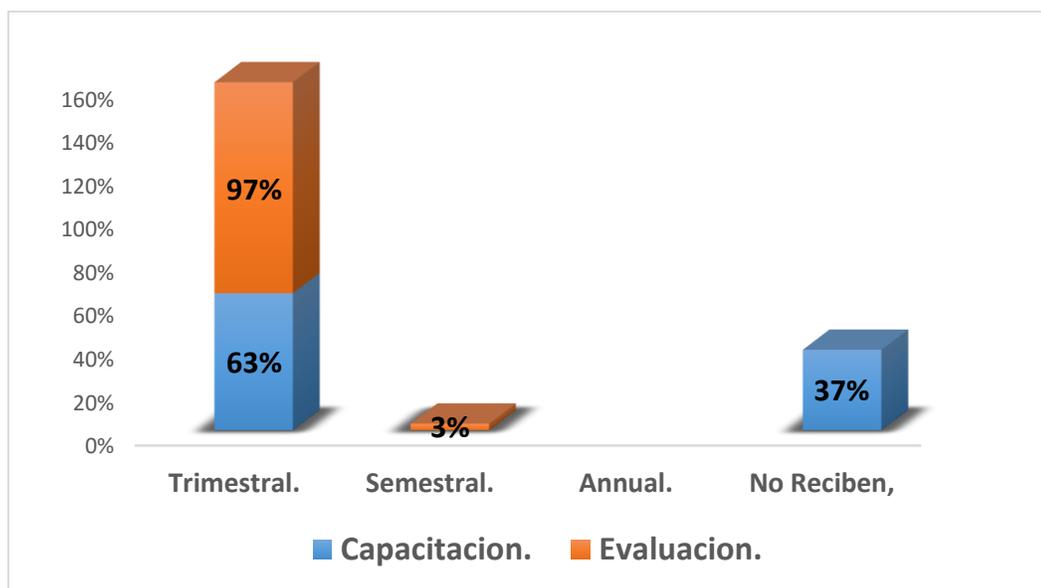
Objetivo. Conocer cada cuanto tiempo recibe capacitaciones y son evaluados los empleados.

Cuadro N° 13

	Trimestral	Semestral	Anual	No reciben	Total.
Capacitación	63%	-	-	37%	100%
Evaluación	97%	3%	-	-	100%

Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Gráfico N° 13



Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Análisis. Según los empleados de los restaurantes de primera categoría el 63% afirman que recibe capacitaciones cada trimestre de año en cambio un 37% no reciben ninguna clase de capacitación. Y él 97% son evaluados trimestralmente en cambio un 3% es evaluado cada semestre.

Interpretación. En el análisis anterior una parte de los empleados reciben capacitaciones y son evaluados trimestralmente en cambio los demás no reciben capacitaciones de ningún tipo.

Pregunta N° 14 ¿Qué tipo de evaluación utilizan en el restaurante?

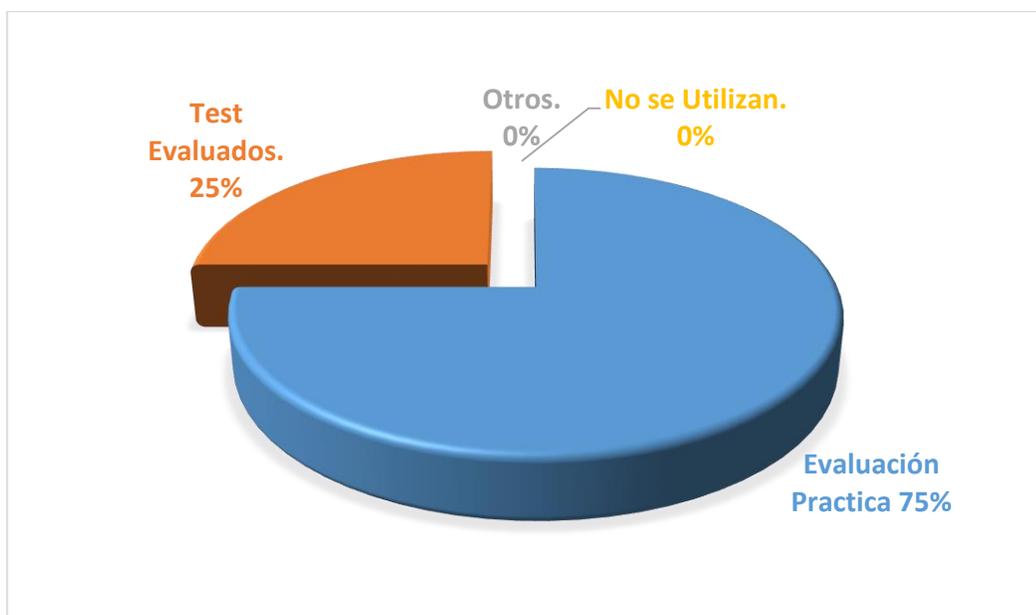
Objetivo. Conocer el tipo de evaluación que utilizan en los restaurantes.

Cuadro N° 14

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Evaluación práctica.	45	75%
Test evaluados.	15	25%
Otros.	0	0%
No se utilizan.	0	0%
Total.	60	100%

Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Grafico N° 14



Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Análisis. Según el gráfico anterior de la encuesta realizada a los empleados del sector de restaurantes de primera categoría el 75% afirma que son evaluados en la práctica en la realización de sus actividades, en cambio a un 25% los evalúa con test escritos.

Interpretación. En base al análisis anterior a los empleados del sector de restaurantes de primera categoría, les realizan evaluaciones prácticas y les pasan test evaluados.

Pregunta N° 15 ¿Cuenta la empresa con un programa de continuidad y seguimiento que le permita capacitar y evaluar a los empleados de manera periódica, Para el cumplimiento de los objetivos que tiene el restaurante?

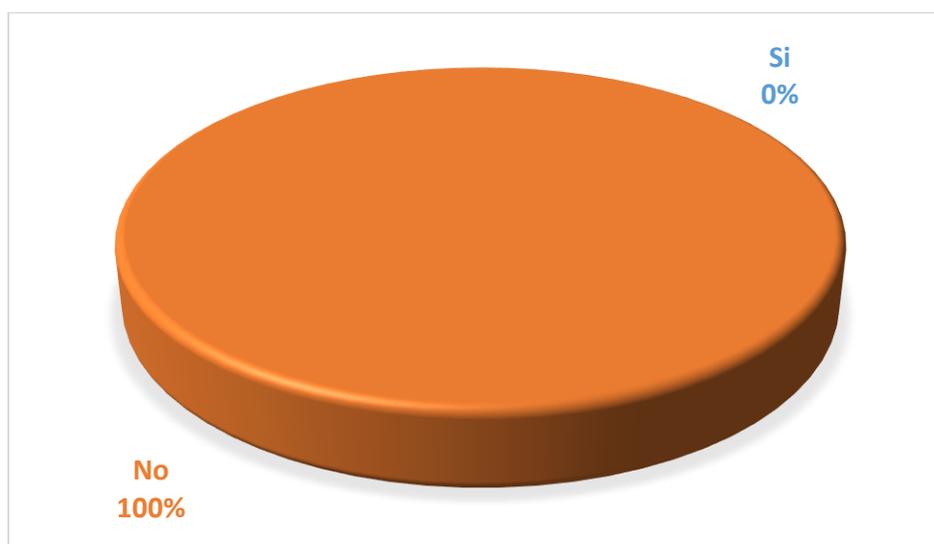
Objetivo. Conocer si el restaurante tiene programas de continuidad y seguimiento que le permita capacitar y evaluar a los empleados de manera periódica, Para el cumplimiento de los objetivos.

Cuadro N° 15

Alternativa.	Frecuencia.	Porcentaje.
Si	0	0%
No	60	100%
Total.	60	100%

Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Grafico N° 15



Fuente. Encuesta dirigida a los empleados del sector de restaurantes.

Análisis. Según el grafico anterior de la encuesta realizada a los empleados del sector de restaurantes de primera categoría el 100% afirma que no tienen ningún programa de continuidad y seguimiento que les permita ser capacitados y evaluados de manera periódica.

Interpretación. En base al análisis anterior a los empleados del sector de restaurantes de primera categoría no cuentan con programas de continuidad y seguimiento.

4.3. TABULACIÓN DE ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES.

Pregunta N° 1 ¿Cómo considera el servicio que recibe por parte de los empleados?

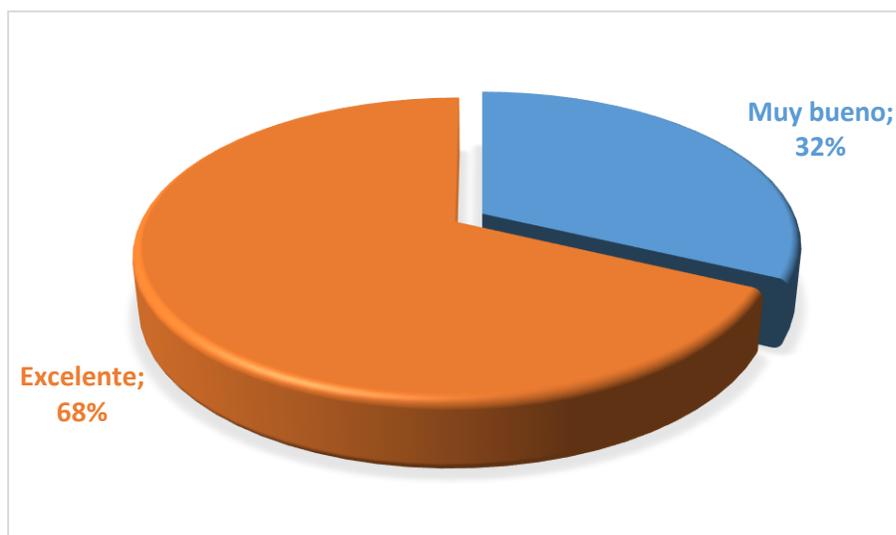
Objetivo: Conocer como consideran los clientes el servicio que reciben de los empleados.

Cuadro N° 1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	0	0%
Bueno	0	0%
Muy bueno	117	32%
Excelente	254	68%
Total	371	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes

Gráfico N° 1



Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes

Análisis: De los 371 clientes encuestados el 32% considera que el servicio que reciben por parte de los empleados es muy bueno, mientras que el 68% opinan que el servicio que reciben es excelente.

Interpretación: La mayoría de los clientes consideran que el servicio que reciben de los empleados en los restaurantes es excelente.

Pregunta N° 2 ¿Cómo considera que es la actitud de servicio que muestran los empleados?

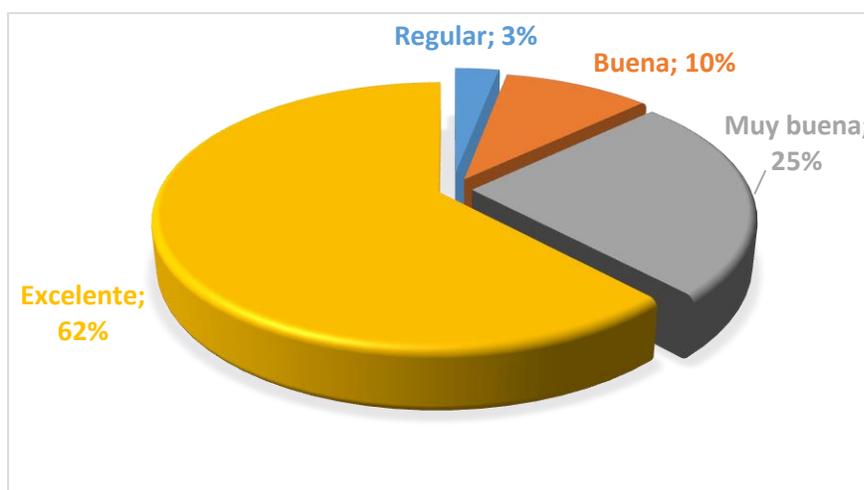
Objetivo: Conocer como consideran los clientes que es la actitud de servicio que muestran los empleados.

Cuadro N° 2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	12	3%
Bueno	37	10%
Muy bueno	91	25%
Excelente	231	62%
Total	371	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes

Grafico N° 2



Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes

Análisis: De acuerdo a los datos obtenidos de los clientes encuestados, el 3% consideran que la actitud de servicio que muestran los empleados es regular, el 10% opinan que es buena, el 25% opinan que es muy buena, y el 62% opinan que la actitud de servicio de los empleados es excelente.

Interpretación: De la encuesta que se realizó a los clientes de los restaurantes, puede verse que la mayoría opinan que la actitud de servicio que muestran los empleados es excelente.

Pregunta N° 3 ¿Cómo cliente cual considera que es el aspecto que se debe mejorar en el restaurante?

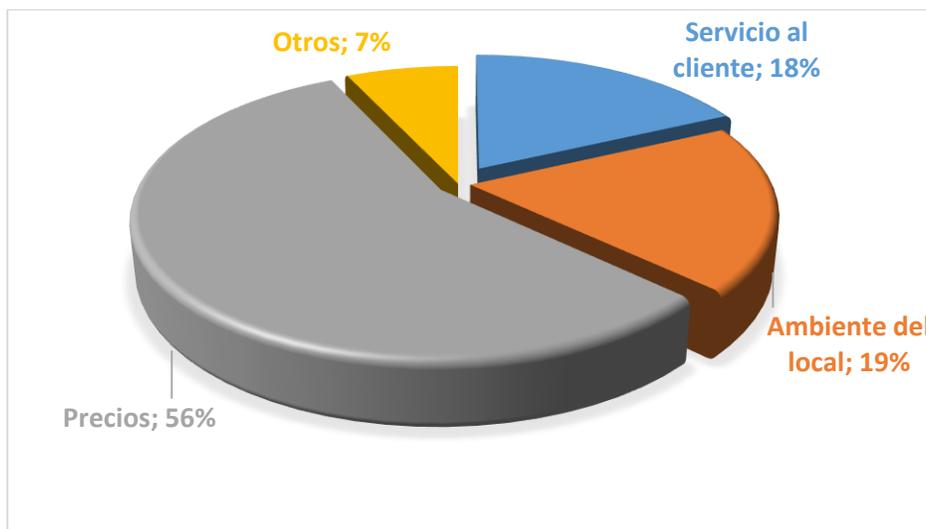
Objetivo: Conocer cuál es el aspecto que los clientes consideran se debe mejorar en el restaurante.

Cuadro N° 3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Servicio al cliente	67	18%
Ambiente del local	71	19%
Precios	209	56%
Otros	24	7%
Total	371	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes

Grafico N° 3



Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes

Análisis: De los 371 clientes encuestados el 18% opinan que el aspecto que deben mejorar los restaurantes es el servicio al cliente, el 19% opinan que el ambiente del local. El 56% opinan que los precios, mientras que el 7% opinan que otros aspectos.

Interpretación: Como puede verse de los datos obtenidos la mayoría de clientes opinan que los precios es el aspecto que debe mejorarse en los restaurantes, sin embargo un buen porcentaje opina que también el servicio al cliente.

Pregunta N° 4 ¿El comportamiento de los empleados es adecuado dentro de las instalaciones?

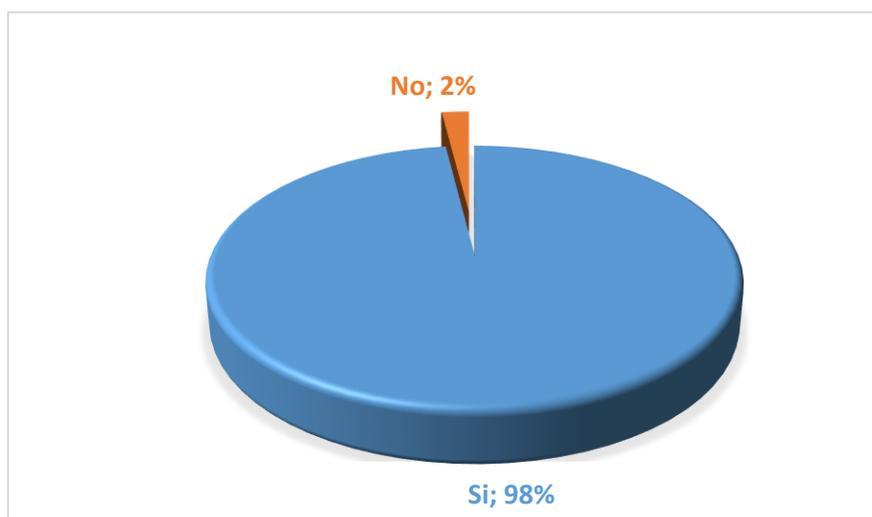
Objetivo: Conocer si el comportamiento de los empleados es el adecuado dentro de las instalaciones del restaurante.

Cuadro N° 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	364	98%
No	7	2%
Total	371	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes

Grafico N° 4



Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes

Análisis: De los 371 clientes encuestados el 98% opinan que el comportamiento de los trabajadores si es adecuado dentro de las instalaciones del restaurante, mientras que el 2% opina que no lo es.

Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos de la opinión de los clientes la mayoría opinan que el comportamiento de los empleados si es el adecuado dentro de los restaurantes.

Pregunta N° 5 ¿Cómo considera la capacidad de comunicación de los empleados al atenderle?

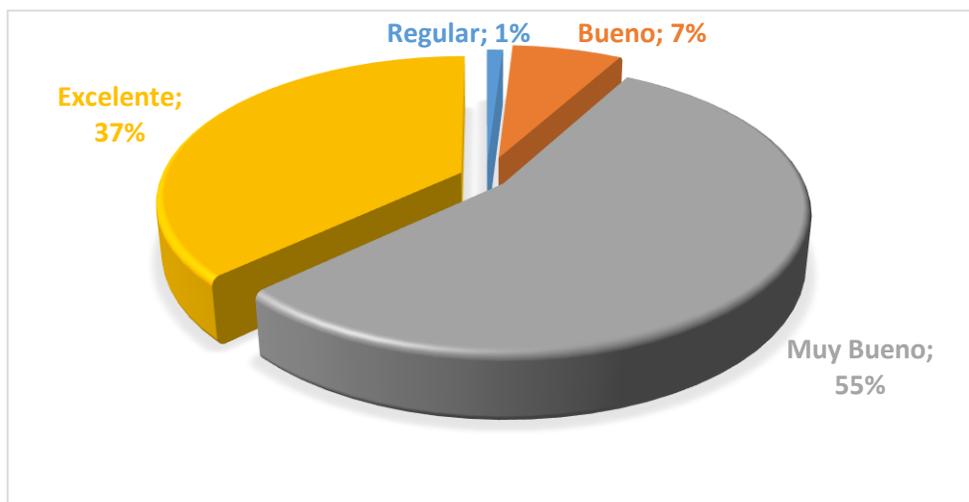
Objetivo: Conocer la opinión de los clientes sobre los empleados al momento de atenderle.

Cuadro N° 5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Regular	5	1%
Bueno	26	7%
Muy Bueno	205	55%
Excelente	135	37%
Total	371	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes.

Grafico N° 5



Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes

Análisis: De los 371 clientes encuestados el 1% considera que la capacidad de los empleados al atenderles es regular, el 7% consideran que la capacidad de estos es buena, el 55% considera que es muy buena y el 37% considera que la capacidad de los empleados al momento de atenderles es excelente.

Interpretación: De acuerdo con los datos obtenidos de los clientes encuestados, la mayoría opinan que la capacidad de los empleados al momento de atenderles es muy buena.

Pregunta N° 6 ¿Los empleados tienen iniciativa al momento de resolver un problema?

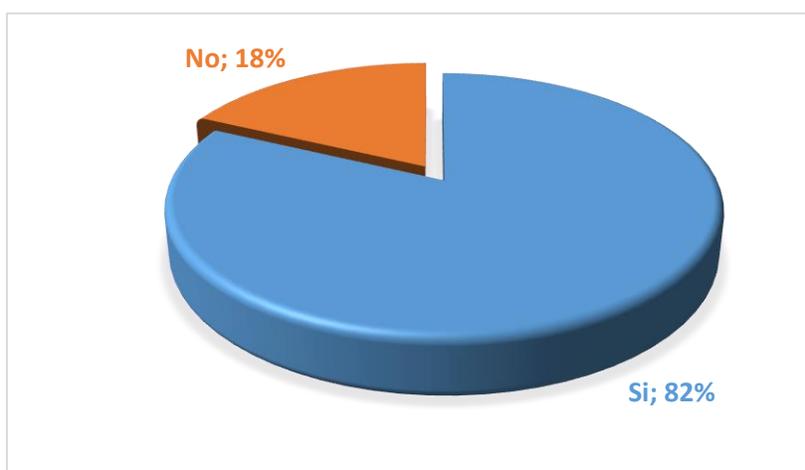
Objetivo: Conocer si los empleados tienen iniciativa al momento de resolver un problema dentro del restaurante.

Cuadro N° 6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	305	82%
No	66	18%
Total	371	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes

Grafico N° 6



Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes

Análisis: De los 371 clientes que se encuestaron el 82% opinan que los empleados si tienen iniciativa al momento de resolver un problema en el restaurante, el 18% opinan que los empleados no poseen iniciativa al momento de resolver problemas.

Interpretación: Como puede verse en los datos obtenidos de los clientes encuestados una amplia mayoría opinan que los empleados si poseen iniciativa al momento de resolver un problema.

Pregunta N° 7 ¿según su opinión los empleados manejan de manera correcta la resolución de problemas en el restaurante?

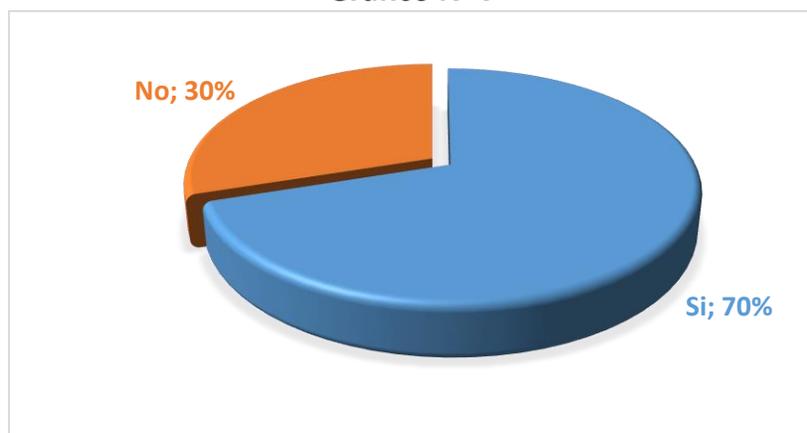
Objetivo: Conocer mediante la opinión de los clientes si los empleados manejan de manera correcta la resolución de problemas en el restaurante.

Cuadro N° 7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	261	70%
No	110	30%
Total	371	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes

Grafico N° 7



Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes

Análisis: De los 371 clientes encuestados el 70% opinan que los empleados si manejan de manera correcta la resolución de problemas en el restaurante, el 30% opinan que los empleados no manejan de manera correcta la resolución de los problemas en el restaurante.

Interpretación: Como puede verse en los datos obtenidos de los clientes encuestados la mayoría opinan que los empleados manejan de manera correcta la resolución de problemas en los restaurantes.

Pregunta N° 8 ¿Es notorio que los empleados se identifican con el restaurante?

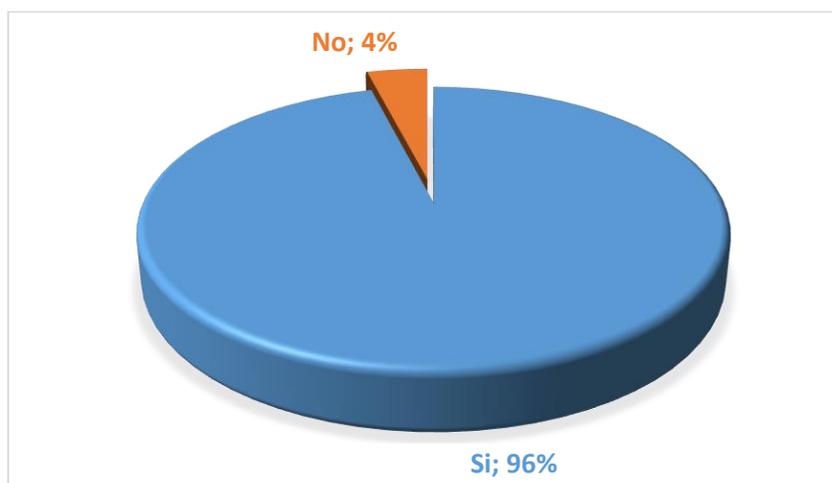
Objetivo: Conocer mediante la opinión de los clientes, si es notorio que los empleados se identifican con el restaurante.

Cuadro N° 8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	355	96%
No	16	4%
Total	371	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes

Grafico N° 8



Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes

Análisis: De los 371 clientes que se encuestaron, puede verse que el 96% consideran que es notorio que los empleados si se identifican con el restaurante, mientras que el 4% consideran que no es notorio que los empleados se identifiquen con el restaurante

Interpretación: De acuerdo con la opinión de los clientes encuestados la mayoría consideran que si es notorio que los empleados se identifican con los restaurantes.

Pregunta N° 9 ¿Cómo cliente se le permite hacer sugerencias para mejorar el servicio que le brinda el restaurante?

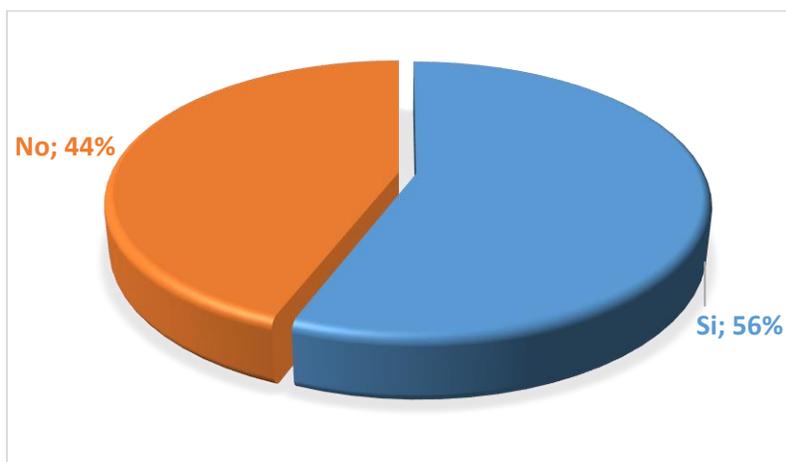
Objetivo: Conocer si a los clientes se les permite hacer sugerencias para mejorar el servicio que le brinda el restaurante.

Cuadro N° 9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	206	56%
No	165	44%
Total	371	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes

Grafico N° 9



Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes

Análisis: De los 371 clientes encuestados el 56% respondieron que si se les permite hacer sugerencias para mejorar el servicio que le brinda el restaurante, el 44% respondió que no les permite hacer sugerencias para mejorar los servicios que reciben.

Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos puede verse que la mayoría de los clientes encuestados respondieron que si se les permite hacer sugerencias para mejorar el servicio que reciben por parte de los restaurantes.

Pregunta N° 10 ¿Qué sugerencia puede hacer al restaurante para mejorar la calidad en el servicio al cliente?

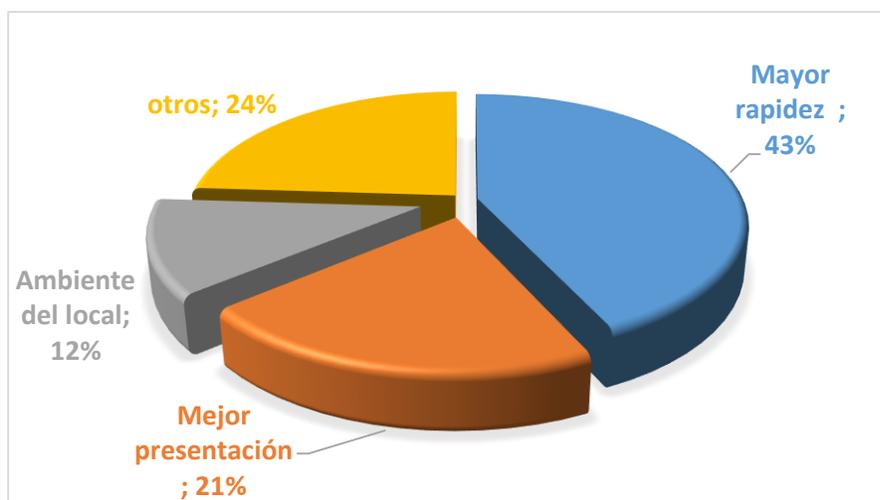
Objetivo: Conocer las sugerencias de los clientes para mejorar la calidad en el servicio al cliente en los restaurantes de primera categoría.

Cuadro N° 10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mayor rapidez	157	43%
Mejor presentación	79	21%
Ambiente del local	45	12%
otros	90	24%
Total	371	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes.

Grafico N° 10



Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes

Análisis: De los 371 clientes encuestados el 43% opinan que para mejorar la calidad en el servicio al cliente es necesario mejorar la rapidez, el 21% opinan que es mejorar la presentación, el 12% que se debe mejorar el ambiente de local, mientras que el 24% opinan que se deben mejorar otros aspectos.

Interpretación: De los datos obtenidos de los clientes encuestados puede verse que la mayoría opinan que se debe mejorar la rapidez, para poder mejorar la calidad en el servicio al cliente en los restaurantes.

Pregunta N° 11 ¿Este restaurante llena sus expectativas como cliente?

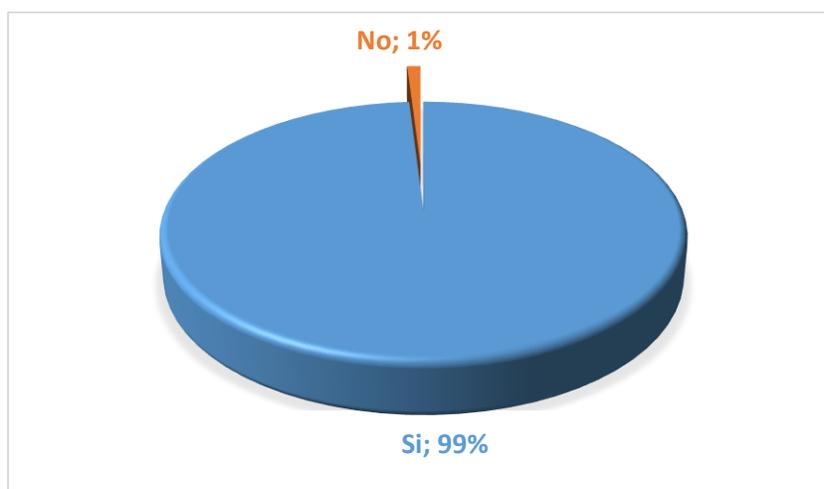
Objetivo: Conocer si los restaurantes de primera categoría llenan las expectativas de los clientes.

Cuadro N° 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	367	99%
No	4	1%
Total	371	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes

Grafico N° 11



Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes

Análisis: De los 371 clientes encuestados el 99% opinaron que los restaurantes de primera categoría si llenan sus expectativas, solo el 1% opinan que los restaurantes no llenan sus expectativas.

Interpretación: De los datos obtenidos de los clientes encuestados se puede determinar que la mayoría de los clientes consideran que los restaurantes de primera categoría si llenan sus expectativas.

Pregunta N° 12 ¿Cómo cliente que razones lo motivan a consumir alimentos en este restaurante?

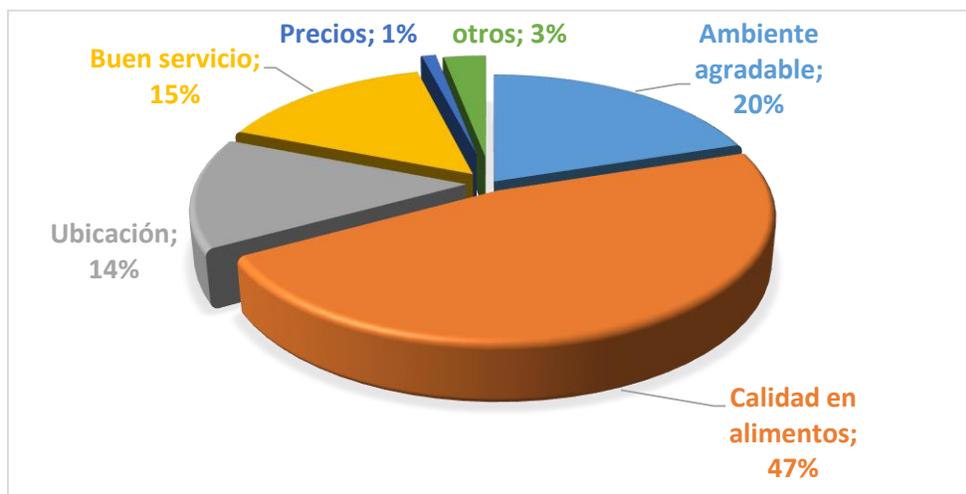
Objetivo: Conocer cuál es la razón que motiva a los clientes a consumir alimentos en los restaurantes de primera categoría.

Cuadro N° 12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Ambiente agradable	75	20%
Calidad en alimentos	176	47%
Ubicación	53	14%
Buen servicio	57	15%
Precios	2	1%
otros	8	3%
Total	371	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes

Grafico N° 12



Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes

Análisis: De los 371 clientes encuestados el 20% opinan que la razón que los motiva a consumir alimentos en los restaurantes es el ambiente agradable, el 47% opinan que es la calidad de los alimentos, el 14% que es la ubicación, el 15% el buen servicio al cliente, el 1% los precios; el 3% opinan que son otras razones las que los motivan a consumir alimentos en los restaurantes de primera categoría.

Interpretación: De los datos obtenidos de los clientes encuestados se puede apreciar que la mayoría respondieron que consumen alimentos en los restaurantes de primera categoría debido a la calidad de los alimentos que estos ofrecen.

Pregunta N° 13 ¿A su juicio que impresión tendrían los turistas extranjeros, si visitarán este restaurante?

Objetivo: Conocer mediante la opinión de los clientes que impresión tendrían las personas extranjeras si visitan los restaurantes.

Cuadro N° 13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Lugar ordinario	12	3%
Lugar agradable	224	60%
Servicio muy lento	14	4%
Muy buen servicio	121	33%
Total	371	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes

Gráfico N° 13



Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes

Análisis: De los 371 clientes encuestados el 3% opinan que si personas extranjeras visitan los restaurantes tendrían la impresión de un lugar ordinario, el 60% opinan que lo considerarían un lugar agradable, el 4% un lugar con un servicio muy lento, mientras que el 33% opinan que si personas extranjeras visitan los restaurantes tendrían la impresión de un lugar con muy buen servicio.

Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos de los clientes encuestados puede verse que la mayoría opinan que si vienen clientes del extranjero, estos tendrían la impresión de un lugar agradable acerca de los restaurantes de primera categoría.

Pregunta N° 14 ¿Otorgue una calificación del 1 al 10 para calificar la calidad en el servicio que le brindan los empleados?

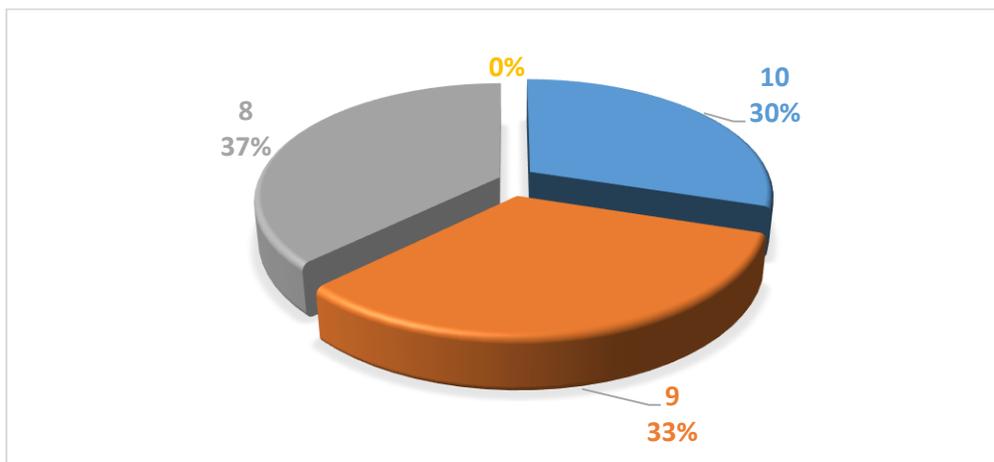
Objetivo: Conocer como califican los clientes que es la calidad en el servicio que le brindan los empleados.

Cuadro N° 14

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
10	153	41%
9	167	45%
8	51	14%
Total	371	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes

Grafico N° 14



Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de los restaurantes.

Análisis. De los 371 clientes encuestados del sector de restaurantes de primera categoría, el 37% les dieron de calificación 8 y el 33% les dio una nota de 9 en cuanto un 30% les otorgó una nota de 10.

Interpretación. Según el análisis anterior los clientes les otorgaron buenas calificaciones a los restaurantes.

4.4. RESUMEN DE ANÁLISIS E INTERPRETACIONES.

CUADRO RESUMEN DE ANÁLISIS E INTERPRETACIONES.			
Objetivos.	Gerentes.	Empleados.	Clientes.
Realizar un análisis interno y externo para mejorar el desempeño de los empleados y conocer el entorno lo cual permita mejorar la calidad en el servicio al cliente en los restaurantes de primera categoría.	En los restaurantes del sector de primera categoría no cuentan con procesos de capacitación planificados, y cuando se les informa es por medio de charlas no planificadas para mejorar el desempeño por quejas de los clientes; lo cual representa una debilidad para los empleados. Uno de los temas en el proceso de capacitación sería el de Empowerment lo cual permita a los empleados tener mayor confianza y prestar un mejor servicio, Así mismo se puede mejorar en cuanto a la motivación ya que no se cuenta con técnicas para su aplicación. Los empleados realizan sus actividades de acuerdo a la experiencia que tienen, ya que como se mencionó no cuentan con un proceso de capacitación planificado; en cuanto a las	Los empleados del sector de restaurantes de primera categoría desean recibir capacitaciones estos expresan que les gustaría ser capacitados en servicio al cliente, desarrollo de sus habilidades, y en otras áreas de atención al cliente, ya que consideran que el servicio al cliente es muy importante así que para brindar un mejor servicio a los clientes es necesario la calidad en la atención al cliente, la rapidez en el servicio y el ambiente del local, para lo cual es necesario un mayor compromiso de los empleados, para lo cual se les enseñará acerca del Empowerment, además los empleados expresan que las principales debilidades del sector de restaurantes de primera categoría está en que	La mayoría de los clientes consideran que las capacitaciones son importantes en el desarrollo de las habilidades y destrezas de los empleados para que puedan prestar un mejor servicio, consideran que el servicio que reciben en los restaurantes es bueno y la actitud de servicio que muestran los empleados también es buena, pero opinan que se puede mejorar el servicio que los empleados les brindan, a través de la adquisición de nuevos conocimientos y el desarrollo de sus habilidades, ya que la competencia realiza mejores procesos de atención al cliente, mayor rapidez en los servicios, mayor amabilidad sin esperar nada a cambio y por parte de los restaurantes darles incentivos a los clientes, como

	oportunidades están el desarrollo del personal, expansión de infraestructura para algunos restaurantes, para lo cual es necesario la implementación de planes de capacitación continua para los empleados.	no hay conocimiento del cliente, el lenguaje que estos utilizan en el trato, todo lo cual está relacionado con la falta de conocimientos y otros factores que influyen para prestar un servicio de mejor calidad, los empleados que conocen mejor a sus clientes ofrecen un mejor servicio y tienen poder de convencimiento y persuasión en sus clientes.	revistas de entretenimiento, periódico del día y para los niños entretenimiento.
Desarrollar Técnicas de motivación que permita a los empleados crear un excelente clima organizacional con lo cual adopten una actitud favorable hacia el proceso de capacitación.	Según los gerentes consideran que los empleados tienen un buen desempeño ya que cuentan con personal de mucha experiencia orientados al compromiso con los clientes, eso ayuda en gran manera a que estos cumplan sus objetivos, según la opinión de los gerentes, se cuenta con técnicas de motivación pero estas son las tradicionales siendo la más utilizada la de incentivos económicos; otra forma es la de realizar reuniones con los empleados donde cocinan para ellos	Los empleados del sector de restaurantes de primera categoría consideran que los aspectos más importantes para mejorar su desempeño es el desarrollo de sus habilidades y destrezas, consideran importante la aplicación de nuevas técnicas de motivación, debido a que solo reciben motivación por medio de incentivos económicos. El clima organizacional que se tiene es muy bueno pero con la	Los clientes expresan que el comportamiento de los empleados si es el adecuado dentro de los restaurantes y que la capacidad de estos al momento de atenderles es buena, que los empleados manejan resolución de pequeños problemas pero consideran que con técnicas de motivación los empleados tendrían una mejor atención y les ofrecerían un mejor servicio al momento de atenderles.

	<p>mismos; para navidad les regalan canastas navideñas. En cuanto al clima laboral es bueno hay bastante compañerismo y trabajo en equipo con buena comunicación, pero a través de la implementación de nuevas técnicas de motivación se puede mejorar el clima organizacional, para que los empleados muestren buena actitud para recibir capacitaciones.</p>	<p>implementación de nuevas técnicas de motivación se puede mejorar; lo empleados opinan que la motivación es importante para mejorar y fortalecer aspectos que son importantes en el clima organizacional.</p>	
<p>Implementar diferentes estrategias funcionales que permitan llevar a cabo el plan de capacitación para mejorar la calidad en el servicio al cliente.</p>	<p>Los gerentes respondieron que aplican estrategias actualmente en los restaurantes del sector de primera categoría pero estas son básicas; entre ellas están. Trato por igual a todos los clientes, calidad en los productos, muy buena atención, y servicio al cliente, muy buen ambiente, rapidez en el servicio Ellos eligen lo que quieren y en base a ello se les toma la orden, En la resolución de conflictos el</p>	<p>Según empleados del sector de restaurantes de primera categoría expresan que los restaurantes aplican estrategias de atención al cliente de manera empírica, ya que lo hacen de acuerdo a sus conocimientos adquiridos de sus experiencias.</p>	<p>La mayoría de los clientes respondieron que si se les permite hacer sugerencias para mejorar el servicio que reciben por ello recomiendan que se debe mejorar la rapidez y también mejorar la calidad en el servicio al cliente, considerando que se puede mejorar el lenguaje y trato de los clientes, y reforzar el conocimiento de los procesos que estos realizan, mejorar la actitud de trabajo bajo presión cuando se llenan los restaurantes, ambiente para</p>

	<p>cliente siempre gana.</p> <p>Todas las anteriores son estrategias tradicionales, se desarrollaran estrategias más técnicas en los procesos de capacitación, y estas se llevaran a cabo cada seis meses, motivando al empleado para que obtenga conocimientos continuos en las áreas de trabajo.</p>		<p>diversión de los niños en áreas de juegos. Para lo cual es importante la implementación de estrategias.</p>
<p>Con la aplicación de métodos de evaluación se lograra una continuidad y seguimiento del plan de capacitación en los restaurantes de primera categoría.</p>	<p>Los gerentes manifiestan que no se cuenta con programas de continuidad y seguimiento, debido a que no existe un proceso de capacitación y la evaluación no se hace de manera tan periódica, un mejor servicio por parte de los empleados se puede llevar a cabo realizando procesos de capacitaciones en las áreas de atención a los clientes y realizando procesos de evaluación trimestrales.</p>	<p>Los Empleados del sector de restaurantes de primera categoría no reciben capacitaciones, son evaluados trimestralmente a través de evaluaciones prácticas que realizan los encargados. Pero en algunas ocasiones no dan a conocer los resultados de estas. Al no contar con un proceso de capacitación planificada y tener un proceso de evaluación tradicional, no existe continuidad y seguimiento en el proceso.</p>	<p>Los clientes consideran que se tiene un buen servicio por parte de los empleados, ya que otorgan calificaciones muy buenas, pero consideran que aún se puede mejorar la calidad en el servicio que los empleados les brindan esto a través de capacitaciones y evaluaciones que permitan tener una continuidad y seguimiento en el proceso ya que no les permiten a los clientes poder realizar una evaluación de la atención recibida.</p>

4.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.		
OBJETIVOS.	CONCLUSIONES.	RECOMENDACIONES.
Realizar un análisis interno y externo para mejorar el desempeño de los empleados y conocer el entorno lo cual permita mejorar la calidad en el servicio al cliente en los restaurantes de primera categoría.	El sector de restaurantes de primera categoría no cuenta con procesos de capacitación planificados, solamente se realizan capacitaciones de manera eventuales para mejorar algunas deficiencias que se presentan en el trato con los clientes, las cuales son impartidas por los mismos encargados pero están se realizan de manera espontánea.	Realizar procesos de capacitación planificadas que permita mejorar la calidad en el servicio a los clientes, Desarrollo de las habilidades y destrezas, resolución conflictos, comunicación con los clientes, y relaciones interpersonales, aprovechando oportunidades de crecimiento como la expansión de la infraestructura para brindar un servicio de mejor calidad.
Desarrollar Técnicas de motivación que permita a los empleados crear un excelente clima organizacional con lo cual adopten una actitud favorable hacia el proceso de capacitación.	Los restaurantes del sector de primera categoría solo cuentan con técnicas tradicionales de motivación, como incentivos de dinero que en alguna medida motiva al empelado para poder desarrollar sus actividades, por lo cual el clima organizacional que se tiene en los restaurantes aún puede mejorarse a través de la motivación del personal.	Que los encargados de los restaurantes Apliquen técnicas de motivación al personal de restaurantes, lo cual contribuya a mejorar el clima organizacional, promover un sistema de incentivos más adecuado a cada empleado, para que lo empleados se sientan más satisfechos y pueda así fomentarse el trabajo en equipo, lo cual contribuya a un mejor ambiente de trabajo en los restaurantes.

<p>Implementar diferentes estrategias funcionales que permitan llevar a cabo el plan de capacitación para mejorar la calidad en el servicio al cliente.</p>	<p>Los restaurantes de este sector cuentan con estrategias de servicio al cliente que han desarrollado en base a la práctica, pero no son suficientes para poder mejorar la calidad en el servicio que ofrecen a sus clientes.</p>	<p>Que los encargados puedan Aplicar estrategias y técnicas de servicio al cliente; con las cuales se garantice un servicio de mejor calidad que permita una mayor satisfacción en los clientes.</p>
<p>Con la aplicación de métodos de evaluación se lograra una continuidad y seguimiento del plan de capacitación en los restaurantes de primera categoría.</p>	<p>El sector de restaurantes no cuenta con métodos de evaluación completos y no posee un proceso de capacitación planificado; por lo tanto no existe una continuidad y seguimiento del desempeño de sus empleados.</p>	<p>Que los encargados puedan Llevar a cabo métodos de evaluación que permita a los restaurantes de primera categoría darle continuidad y seguimiento al proceso de formación de sus empleados, lo cual les permita a estos tener un crecimiento y mejorar su rendimiento; brindando así un mejor servicio a los clientes y mejorando la imagen de los restaurantes de primera categoría.</p>

CAPITULO V

5. PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACION QUE PERMITA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN EL SECTOR DE RESTAURANTES DE PRIMERA CATEGORÍA EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL; AÑO 2015.

5.1. RESUMEN EJECUTIVO.

El grado de importancia que tiene el plan de capacitación es que podrá ayudar en gran medida a los empleados de servicio al cliente del sector de restaurantes de primera categoría a poder mejorar y actualizar sus conocimientos en el área de servicio al cliente, ya que es fundamental, para el mejor funcionamiento de los restaurantes de primera categoría en cuanto al servicio a los consumidores.

El plan de capacitación para los empleados de servicio al cliente lleva consigo su respectiva misión y visión, objetivos, los fines que persigue, estrategias y la lista de temas a desarrollar por los restaurantes que ayuden a que el encargado de atención al cliente pueda desempeñarse de la mejor manera dando una mejor atención a los clientes.

La temática propuesta en el plan de capacitación vendrá a ayudar a poder sufragar las debilidades más elementales que tiene los meseros, en cuanto a desarrollar habilidades y destrezas que es fundamental para el personal de servicio al cliente, ya que con ello se ofrecerá un servicio de mejor calidad y con más profesionalidad.

El servicio al cliente es de gran importancia para los meseros ya que les ayuda a poder aprender y desarrollar nuevos conocimientos profesionales en el área de atención al cliente y con ello poder ofrecer a los clientes un servicio de mejor calidad, al mismo tiempo la capacitación de mecánica de servicio les ayudará a poder conocer más acerca de cómo atender de una manera más efectiva a los clientes.

Con el Empowerment ayudara a que los empleados al desarrollar sus actividades, tomen decisiones con más confianza y comunicación con todas las áreas del restaurante adquiriendo más autonomía para desarrollar de mejor manera sus actividades.

Con el desarrollo del plan de capacitación los restaurantes de primera categoría podrán contar con un personal que tenga los conocimientos más apropiados de sus actividades de servicio al cliente mejorando con ello la calidad en los servicios.

5.2. ANÁLISIS FODA DE LOS RESTAURANTES DE PRIMERA CATEGORÍA.

Fortalezas.

- ✓ Personal con experiencia.
- ✓ Buena calidad en el servicio al cliente.
- ✓ Clientes fieles.
- ✓ Rapidez en el servicio.
- ✓ Calidad en la comida.

Oportunidades.

- ✓ Ampliación de infraestructura.
- ✓ Oportunidad de capacitación en el servicio al cliente.
- ✓ Crecimiento económico (Fomilenio II).

Debilidades.

- ✓ Personal sin estudios especializados.
- ✓ Poco personal.
- ✓ Control en los recursos.
- ✓ Agilidad en el servicio.
- ✓ No imparten capacitaciones especializadas.

Amenazas.

- ✓ Restaurantes con productos sustitutos comida rápida.
- ✓ Crecimiento de la competencia.
- ✓ Competencia con personal más capacitado.
- ✓ Tecnología y procedimientos automatizados.

5.3. MISIÓN Y VISIÓN

5.3.1. MISIÓN.

Ayudar a los empleados encargados del servicio al cliente elaborando un plan de capacitación que contribuya a poder actualizar sus conocimientos, para ofrecer una mejor atención y servicio a los consumidores.

5.3.2. VISIÓN.

Poder desarrollar exitosamente el plan de capacitación para ayudar a mejorar y actualizar los conocimientos en el personal de servicio al cliente en el sector de restaurantes de primera categoría.

5.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.

5.4.1. OBJETIVO GENERAL.

- ✓ Proponer a los gerentes del sector de restaurantes de primera categoría un plan de capacitación que ayude a mejorar la calidad en el servicio al cliente.

5.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Proporcionar a los empleados del sector de restaurantes las herramientas y técnicas para poder mejorar la calidad en el servicio al cliente.
- ✓ Mostrar a los gerentes del sector de restaurantes de primera categoría la importancia de un plan de capacitación para mejorar el servicio al cliente.
- ✓ Desarrollar habilidades y destrezas en el personal de servicio al cliente para poder mejorar sus conocimientos.

5.5. FINES DEL PLAN.

- Actualizar y ampliar los conocimientos de los empleados de los restaurantes de primera categoría para mejorar la calidad en el servicio al cliente.
- Contribuir a que los restaurantes del sector de Primera categoría puedan tener personal más preparado y calificado para el servicio al cliente acorde a las exigencias de los clientes.
- Crear las oportunidades para que el personal pueda optar a otros puestos del restaurante.
- Fomentar el Empowerment en el sector de restaurantes de primera categoría.
- Poder satisfacer más fácilmente los requerimientos futuros del sector de restaurantes de primera categoría en materia de personal sobre la planeación de recursos humanos para mejorar el servicio al cliente.

5.6. ESTRATEGIAS.

- Hacer conciencia a los empleados del sector de restaurantes de primera categoría sobre la importancia de los procesos de capacitación para poder mejorar sus conocimientos y habilidades.
- Implementar el Empowerment para que los empleados puedan mejorar el desempeño en el servicio al cliente.
- Estimular a los empleados del sector de restaurantes de primera categoría para que participen en los programas de capacitación que incentiven su crecimiento profesional.
- Poder orientar la propuesta de capacitación a los empleados del sector de restaurantes de primera categoría a la competencia.

5.7. VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

- Con la implementación del plan de capacitación para los empleados del sector de restaurantes de primera categoría se busca mejorar las capacidades de los empleados cuanto al servicio al cliente.
- Se ofrece a los empleados técnicas que les ayudan para poder desempeñarse de una mejor manera en las actividades que desempeñan.
- Fortalecer los conocimientos en cuanto al servicio al cliente en los empleados para ofrecer a los consumidores un servicio de mejor calidad.
- Mejorar las habilidades y destrezas en el personal de servicio al cliente.
- Se implementan y desarrollan estrategias de atención al cliente que no son aplicadas en el sector de restaurantes de primera categoría.
- Se realizaran ecuaciones del desempeño.

El plan lo que busca es ofrecer proporcionar información sobre las competencias de los trabajadores para mejorar las debilidades de estos y con ello ayudar a ofrecer un servicio de mejor calidad a los clientes del sector de restaurantes de primera categoría.

5.8. APLICACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

5.8.1. PARA SU USO.

La aplicación del plan de capacitación está diseñado de tal manera que pueda ser utilizado por todo el personal de servicio al cliente en el sector de restaurantes de primera categoría, en cuanto la gerencia lo dé a conocer a los empleados.

5.8.2. PARA SU MANTENIMIENTO.

El plan de capacitación se ha diseñado para fortalecer las competencias del personal de servicio al cliente este debe actualizarse de manera constante en base a los cambios en el sector de restaurantes de primera categoría.

5.8.3. PARA SU DIFUSIÓN.

Para dar a conocer este plan al personal de servicio al cliente en sector de restaurantes de primera categoría, queda a criterio la divulgación de los gerentes a los empleados.

5.9. ELEMENTOS PRINCIPALES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

- **A quién debe capacitarse.**

El proceso de capacitación está dirigido al personal de servicio al cliente de los restaurantes de primera categoría de la ciudad de San Miguel, con el propósito de mejorar los conocimientos.

- **Quién será el capacitador.**

El encargado para realizar los procesos de capacitación en el sector de restaurantes de primera categoría será el gerente de cada restaurante o empresas privadas especializadas en dicho tema.

- **Acerca de qué capacitar.**

Los contenidos de capacitación para el personal de los restaurantes de primera categoría están enfocados en mejorar las debilidades, descubrir nuevas habilidades que ayuden a los empleados a brindar un excelente servicio al cliente.

- **Dónde capacitar.**

El espacio físico donde se llevaran a cabo las capacitaciones, será en los restaurantes y criterio de los gerentes.

- **Cómo capacitar.**

Los programas de capacitación estarán enfocados, en charlas participativas y prácticas, con evoluciones posteriores.

- **Cuándo capacitar.**

Los procesos de capacitación se llevaran a cabo dos semestres en horarios que no interrumpen las actividades del Restaurante.

- **Cuánto capacitar.**

Los periodos de duración de las capacitaciones serán de acuerdo a las necesidades de capacitación de cada restaurante del sector de primera categoría.

- **Para qué entrenar.**

Para mejorar las capacidades de los empleados del sector de restaurantes de primera categoría y con ello mejorar su desempeño.

5.10. FASES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

5.10.1. DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Dentro de los restaurantes de primera categoría de la ciudad de San Miguel así como en toda empresa; existen diferentes necesidades de capacitación las cuales son importantes satisfacer para poder ofrecer un servicio de mejor calidad a los clientes, la determinación de las necesidades de capacitación permitirá a los restaurantes mejorar el desempeño de los empleados en la realización de sus actividades, de igual forma permitirá a los restaurantes reducir sus debilidades y resolver de mejor forma las amenazas del entorno. Es importante determinar de manera adecuada dichas necesidades de capacitación, ya que esto permitirá capacitar de manera oportuna las deficiencias que los empleados tengan, lo cual garantice mejores resultados, y ayude a mejorar la calidad en el servicio al cliente.

5.10.1.1. IMPORTANCIA.

Es importante determinar de manera oportuna las necesidades de capacitación de los empleados, debido a que lo que se busca es eliminar las debilidades que los empleados tienen para poder prestar un servicio de mejor calidad, por lo tanto determinar cuáles son las áreas en las que se debe capacitar a los empleados, es una función clave, debido a que de esto depende el éxito de los resultados obtenidos de la capacitación.

5.10.1.2. CÓMO DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Para detectar las necesidades de manera adecuada y evitar que los restaurantes incurran en gastos de manera innecesaria, se deben realizar tres tipos de análisis los cuales son:

I) Análisis Organizacional.

Este análisis consiste en examinar de manera completa a los restaurantes de primera categoría para determinar cuáles son las áreas en las cuales se necesita llevar a cabo la capacitación, se debe tomar en cuenta cuales son los objetivos y las metas que los restaurantes tiene para garantizar mejores resultados en la capacitación.

II) Análisis de Tareas.

Se debe analizar la importancia que tienen las tareas que realiza cada uno de los empleados que formara parte del proceso de capacitación, para garantizar que dichas tareas se hagan de manera más eficiente, lo cual permita mejorar la calidad en el servicio al cliente.

III) Análisis de la Persona.

Este análisis está dirigido a los empleados de manera individual, en este análisis debe hacerse dos preguntas ¿a quién se necesita capacitar? Y ¿qué clase de capacitación se necesita? En este análisis se debe comparar el desempeño que el empleado tiene con la opinión que los clientes tienen de dicho desempeño, dicha información se puede obtener a través de una encuesta.

5.10.1.3. INSTRUMENTOS.

Para realizar la determinación de las necesidades de capacitación se utilizaran los siguientes instrumentos:

✓ **Evaluación del desempeño.**

Es importante que los restaurantes de primera categoría utilicen un proceso de evaluación para descubrir cuáles son las áreas en las que los empleados tienen debilidades, ya que son estas las necesidades de capacitación que los empleados tienen y en las cuales los gerentes de los restaurantes deben de capacitarlos para mejorar la calidad en el servicio al cliente.

✓ **Observación.**

Mediante la observación los gerentes pueden detectar puntos débiles que los empleados tengan al momento de prestar sus servicios en un área específica, la observación es importante porque permite verificar algunos aspectos detectados con la evaluación pero al mismo tiempo permite identificar otras debilidades que tienen los empleados.

✓ **Cuestionario al personal.**

El cuestionario se utilizará para conocer cuáles son aquellas áreas en las que los empleados consideran que necesitan capacitación, este instrumento es de mucha importancia debido a que los empleados conocen de mejor manera aquellos aspectos en los cuales necesitan mejorar, el cuestionario debe incluir una lista de preguntas que faciliten la detección de necesidades de capacitación.

✓ **Descripción de puestos.**

La descripción de puestos se utilizara para establecer las actividades, tareas y responsabilidades que se realizan dentro del puesto de trabajo; en el cual se debe responder preguntas tales como ¿Qué hace? ¿Cómo se hace? ¿Cuándo lo hace? Y ¿para que lo hace?, dentro de la descripción de puestos se deben tomar en cuenta aspectos que son importantes para desempeñar el trabajo de manera satisfactoria, tales como los conocimientos, habilidades y aptitudes que son necesarias para lograrlo.

5.10.2. ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

La organización del plan de capacitación está orientado a mejorar todas las debilidades que se han identificado en el personal de servicio al cliente del sector de restaurantes de primera categoría.

5.10.2.1. DESEO Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.

Los empleados del sector de restaurantes de primera categoría tienen la disponibilidad de participar en los procesos de capacitación ya que ello contribuirá en gran medida a mejorar y actualizar sus conocimientos.

Los programas de capacitación se realizarán mediante técnicas especializadas que ayudarán al personal a poder desarrollar de una manera más eficaz y eficiente las actividades de servicio al cliente. El personal encargado de las actividades de servicio al cliente es motivado y concientizado que con el programa de capacitación mejoran muchos aspectos relacionados directamente con la consecución de sus actividades con ello brindando mejor calidad en el servicio a los clientes.

5.10.2.2. PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE.

Los principios de aprendizaje del plan de capacitación para los empleados del sector de restaurantes de primera categoría están.

- La participación: La participación por los empleados en el desarrollo de las capacitaciones es muy importante ya que así estos podrán aprender interactuando con el capacitador.
- Retroalimentación: con este principio los empleados podrán obtener información sobre su progreso en el cuanto al aprendizaje, aumentando la motivación en el proceso sin perder el interés.

5.10.3. EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

Para el proceso de capacitación en el sector de restaurantes de primera categoría existen muchos métodos pero para poder elegir y desarrollar el mejor, se toman en consideración elementos vitales para los restaurantes entre ellos están los siguientes.

- La efectividad respecto al costo de capacitación.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y la capacidad del capacitador

5.10.3.1. MÉTODOS DE CAPACITACIÓN.

Para los restaurantes del sector de primera categoría se realizará mediante métodos que tenga bastante participación el empleado y los más comunes actualmente utilizados son:

- **Conferencias.**

Las conferencias o exposiciones que se desarrollaran para los empleados con este método práctico y fácil de ejecutar permitirán que de manera rápida y sencilla se proporcionen los conocimientos a los empleados con ponencias en temas relacionados al servicio al cliente. Acompañándolo de materiales impresos para facilitar el aprendizaje.

- **Capacitación en el Puesto.**

Con este método los empleados aprenderán de mejor manera como desempeñarse en la el servicio que ofrecen a los clientes, ya que son capacitaciones exclusivamente en la atención así mismo mejoraran con ello sus habilidades y destrezas lo cual les permita tener un mejor desempeño en el trabajo.

La capacitación en el puesto se llevara a cabo mediante la explicación de las tareas relacionadas específicamente en el servicio al cliente para los meseros; entre ellas las actividades propias que se realizan como sostener una bandeja, ordenar cubiertos y servirle al cliente los alimentos, mostrando la forma más correcta de realizar estas actividades.

- **Rotación de Puestos.**

La rotación de meseros en el área de servicio y atención al cliente es muy importante por ello en los Restaurantes de Primera categoría se llevara a cabo ya mediante este método los empleados se especializan en las diversas áreas de servicio al cliente, ya que conocerán todas las actividades involucradas en este propiciando para ello oportunidades de ascender disminuyendo con esto la fatiga y estrés de los empleados, fomentado oportunidad de desarrollo profesional en las áreas de servicio al cliente en el Restaurante.

5.10.4. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

En la evaluación de la capacitación se realizaran distintos momentos con el propósito de cumplir los objetivos propuestos y el éxito del plan de capacitación, la mejor forma de capacitación se obtendrá mediante un proceso continuo, el cual busca conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios y brindar un mejor servicio.

5.10.4.1. CRITERIOS BÁSICOS PARA EVALUAR LA CAPACITACIÓN.

Se tomaran diferentes criterios para evaluar la efectividad de la capacitación:

- **Reacciones:** Dependiendo del estado de ánimo del personal capacitado tendrá más probabilidades de enfocarse en los principios de la capacitación y utilizara la información dada en su trabajo como fortaleza para prestar un mejor servicio.

- **Aprendizaje:** Antes de iniciar un plan de capacitación es importante conocer y probar los conocimientos y habilidades que poseen los participantes para obtener un parámetro básico de ello, para ser nuevamente probados al finalizar el proceso de capacitación.
- **Comportamiento:** Es importante que al finalizar el proceso de capacitación el participante se enfoque en los principios generales de la capacitación y establecer un clima agradable para poner en práctica los principios aprendidos.
- **Resultados:** Los resultados se medirán por los niveles efectivos que induzca el desempeño y que tan útil esta ha sido para los participantes.

Existe una diferencia entre los conocimientos que se impartirán en la capacitación y el tiempo en el que esta será efectiva, la evaluación comenzara con el desarrollo de los objetivos de la capacitación para lo cual se evaluaran los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después que el personal regrese a su puesto de trabajo.

5.10.4.2. ASPECTOS PRINCIPALES QUE DEBEN CONSIDERARSE PARA REALIZAR UNA EVALUACIÓN ADECUADA.

La evaluación del desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza.

Es importante que para llevar a cabo una evaluación del desempeño de una tarea específica de los participantes se haga uso de la observación para evaluar las diferentes habilidades que el empleado demuestra en la realización de su trabajo, observar si hace uso de la técnica necesaria para brindar un mejor servicio a los clientes, ver en cada participante el interés hacia su trabajo y de qué manera brinda un servicio de calidad a los clientes así mismo observar como estos hacen usos de los elementos, materiales y máquinas de trabajo.

5.10.4.3. LA EVALUACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL TRABAJADOR.

La evaluación es un proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador, dentro de esta se analizan aspectos tales como; el espíritu de colaboración de cada empleado, espíritu de superación en su puesto de trabajo, alto grado de responsabilidad, iniciativa propia, actitud positiva, puntualidad, disciplina en su trabajo y excelentes relaciones humanas con sus compañeros de trabajo.

5.10.4.4. TIPOS DE EVALUACIÓN A REALIZAR.

Para obtener datos más objetivos y completos del plan de capacitación es recomendado o conveniente realizar diferentes tipos de evaluación.

- **Evaluación diagnóstica.**

Esta evaluación permitirá reconocer las habilidades y conocimientos que han adquirido durante el proceso de capacitación.

- **Evaluación intermedia.**

Dicha evaluación se realiza durante el proceso de capacitación con el objetivo de identificar las deficiencias cuando aún se está en la posibilidad de corregirlas, intentado poner como ejemplo los puntos débiles y errores cometidos de tal forma que esto se convierta en nuevas habilidades.

- **Evaluación sumaria.**

Se enfoca en los logros obtenidos como el resultado de todas las actividades efectuadas, con el fin de establecer parámetros que ayuden a retroalimentar y reiniciar el ciclo.

5.11. TÉCNICAS DE EVALUACIÓN.

La finalidad primordial de las técnicas de evaluación está dirigida al mejoramiento de las actitudes y habilidades del personal de servicio al cliente en los restaurantes de primera categoría de la Ciudad de San Miguel, es por ello que se deben implementar diferentes técnicas de evaluación que contribuyan a garantizar la prestación de un servicio al cliente de excelente calidad.

- **Observación sistemática.**

Se utilizara en los restaurantes de primera categoría para evaluar a los empleados mediante la observación de su comportamiento al momento de atender a los clientes; lo cual permita identificar aquellas conductas que se pueden mejorar mediante la capacitación. Esta observación tiene que ser planificada, por ejemplo: ¿Qué vamos a observar y en qué medida? ¿Cómo se va a realizar? ¿Dónde se llevara a cabo la observación? Y ¿Cuándo se llevara a cabo?

- **Situaciones Orales de Evaluación.**

Para la utilización de este método en los restaurantes de primera categoría el evaluador el capacitador deberá interactuar con el personal capacitado de forma oral, el capacitador formulara preguntas constantemente con el fin de estimar el nivel de comprensión que el personal demuestra sobre el aprendizaje que se está desarrollando y con base a ello brindarles de modo oportuno algún tipo de ayuda requerida.

- **Ejercicios Prácticos.**

El capacitador debe plantear un conjunto de técnicas de evaluación durante el proceso de enseñanza o después de este, con el fin de valorar el nivel y el proceso de desarrollo de las competencias del personal capacitado. Los ejercicios prácticos pueden ser de manera individual o grupal.

Dentro de los ejercicios prácticos se pueden considerar los trabajos escritos individuales o en grupo, ejercicios de diversos tipos de motrices con el fin de realizar y recabar información sobre el logro y desarrollo de los capacitadores.

Este tipo de actividades permite al capacitador, luego de revisarlos y corregirlos, valorar y estimar casi en el momento, hasta donde han llegado sus participantes a comprender los contenidos y como consecuencia de ello, retroalimentarlos adecuadamente.

- **Pruebas Escritas.**

Este instrumento es muy usual para la evaluación del desempeño pero a partir de ellas se lograra obtener información variada dependiendo de la intención y cuidado que se tenga al elaborarla por parte de los gerentes de cada restaurante de primera categoría.

En este tipo de pruebas se le exige al personal capacitado demostrar diferentes tipos de conocimientos en el servicio al cliente y como todo buen instrumento de evaluación, las pruebas deben ser elaboradas tomando en cuenta los criterios e indicadores de evaluación previamente definidos en las actividades de servicio al cliente en los restaurantes de primera categoría.

- **Entrevista.**

La comunicación verbal que se debe realizar en los restaurantes de primera categoría mediante una previa planificación de la entrevista para definir el propósito de la misma y las preguntas que se estructuran para el proceso a realizar al personal capacitado.

La entrevista puede ser estructurada o no estructurada y los datos serán registrados en un formato para dejar constancia de los detalles. Este tipo de evaluación es con la finalidad de informar de manera formal y detallada sobre los resultados de la capacitación así mismo se utiliza con la finalidad de retroalimentar periódicamente la planificación y aplicación de las actividades o procesos de la capacitación.

- **Evaluación del desempeño.**

Es importante evaluar el desempeño individual del personal de servicio al cliente del restaurante para decidir qué acciones se deben de tomar para esto es necesario contar con un sistema formal y sistemático de retroalimentación ya que así se podrá identificar a los empleados con sus tareas, así mismo ayuda a orientar al empleado para que este brinde un mejor servicio a los clientes. Permite determinar que empleados serán recompensados por su excelente trabajo y brindar un buen servicio a los clientes, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar o tener un potencial no aprovechado, guiara las decisiones sobre posibilidades profesionales al empleado, indicara errores en la concepción del puesto y en ocasiones el mal servicio al cliente se ve influido a factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que puede ser identificado por medio de esta evaluación.

El objetivo de la evaluación será proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto, para esto los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

5.12. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

Para que el plan de capacitación tenga resultados duraderos; es necesario llevar a cabo un proceso de continuidad y seguimiento; la continuidad permite que el plan de capacitación no se vea interrumpido, así este se llevará a cabo de manera periódica, en cuanto al seguimiento de la capacitación este es importante porque permite verificar si se están cumpliendo con los objetivos planteados; ya que esto permite comparar el desempeño de los empleados antes y después de la capacitación y otros indicadores que sean de importancia en el comportamiento de los trabajadores como el clima organizacional, el Empowerment y otros. Los aspectos que se tienen que considerar en el proceso de seguimiento son aquellos que tienen que ver con los recursos humanos, materiales y financieros utilizados durante la realización de las actividades.

5.12.1. IMPORTANCIA

El seguimiento es importante ya que permite al encargado evaluar la efectividad de la capacitación, es decir verificar como están utilizando sus nuevos conocimientos los empleados, y como están desarrollando sus habilidades y destrezas en la prestación del servicio al cliente; además permite detectar posibles deficiencias que aun permanezcan en los empleados, lo cual permita planear una capacitación adicional. Además cuando los empleados saben que hay un encargado que efectuará visitas de seguimientos, estos estarán motivados y comprometidos en aplicar lo que han aprendido en la capacitación y por lo tanto prestarán un servicio de mejor calidad a cada uno de los clientes que visitan los restaurantes de primera categoría.

Las actividades de seguimiento son parte importante del plan de capacitación estas actividades deben tomarse en cuenta al momento de la elaboración del presupuesto de capacitación, es importante que el proceso de seguimiento sea conocido por los encargados, y por los empleados que han sido capacitados.

5.12.2. CÓMO REALIZAR EL SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN.

1. Preparar y realizar una visita de seguimiento de capacitación.

Para preparar la visita se necesita tomar en cuenta los siguientes aspectos.

- ✓ Determinar los objetivos a los que se les está dando seguimiento.
- ✓ Obtener una copia de los contenidos del plan de capacitación.
- ✓ Que el encargado determine de manera adecuada las preguntas que necesitará para llevar a cabo el proceso de seguimiento.
- ✓ Identificar los conocimientos habilidades y destrezas nuevas que el empleado debió aprender.

- ✓ Establecer el número de empleados que se visitarán, el tiempo que durara, e informarles por adelantado cuales son los objetivos de la visita de seguimiento.
- ✓ Preparar un formato estandarizado para anotar los resultados de la visita de seguimiento.

2. Durante la visita de seguimiento.

- ✓ Establecer si los empleados capacitados tienen el apoyo y los recursos necesarios para desarrollar de manera adecuada sus nuevas habilidades y conocimientos.
- ✓ Determinar aquellos aspectos en los cuales los empleados tengan deficiencia, para reajustar el plan y poder brindarles una nueva capacitación que les ayude a ofrecer un servicio al cliente de mejor calidad.

5.12.3. INSTRUMENTOS.

Para llevar a cabo el proceso de seguimiento es necesaria la utilización de un cuestionario, en el cual se puedan abarcar aspectos importantes como el desarrollo de las nuevas habilidades y conocimientos obtenidos por parte de los empleados, el cuestionario permitirá ver en qué medida se han logrado los objetivos de capacitación, y por lo tanto reajustar el plan para garantizar mejores resultados.

5.13. PROCESO DE INDUCCIÓN PARA LOS NUEVOS EMPLEADOS.

Se propone a los restaurantes de Primera Categoría que realicen el proceso de inducción mediante los diferentes métodos utilizados como videos de la empresa, historia, darle conocimiento de la página web del restaurante y notas informativas para que los nuevos empleados puedan conocer la empresa y los procesos de atención al cliente que se llevan a cabo.

Evaluación del Desempeño para Empleados Nuevos.

Los empleados nuevos que son contratados en los restaurantes de primera categoría son sometidos a procesos de socialización o inducción de las actividades de servicio al cliente.

La evaluación del desempeño para los nuevos empleados se debe llegar a cabo una vez se haya realizado el proceso de socialización o inducción para determinar si el empleado ya está apto para desempeñar las actividades de servicio al cliente; mediante la evaluación se pueden determinar aquellos aspectos en los que los trabajadores se pueden desarrollar mejor en sus actividades.

5.14. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

Es importante que dentro de los restaurantes de primera categoría se utilice un programa de administración por objetivos, debido a que será de mucho beneficio para obtener mejores resultados. Mediante la utilización de la administración por objetivos se podrá establecer metas que sean realizables para los empleados, de esta manera al tener metas para los empleados se podrá evaluar de mejor manera el desempeño de estos al momento de realizar sus tareas. La evaluación del desempeño después que se ponga en marcha el programa de administración por objetivos, tendrá muy buenos resultados, primeramente si los empleados obtienen buenos resultados en su evaluación del desempeño, estos estarán motivados y querrán seguir haciendo muy bien las cosas; segundo si los empleados obtienen un mal resultado en su evaluación entonces podrán ser sometidos a un proceso de capacitación para mejorar su desempeño y de esta manera poder cumplir con la metas fijadas en el programa de administración por objetivos.

Para llevar a cabo la administración por objetivos se necesita llevar a cabo los siguientes pasos.

1. Fijar las metas organizacionales. Cada uno de los restaurantes debe establecer un plan para el año siguiente en el cual se incluyan aspectos como la demanda para poder fijar metas alcanzables como organización.
2. Fijar Metas Departamentales. Aquí se deben fijar las metas que como grupo de empleados desean alcanzar por ejemplo, el grupo de meseros en mejorar el servicio que ofrecen a los clientes.
3. Analizar las Metas Departamentales. El gerente debe analizar las metas con cada grupo de trabajadores, meseros, cocineros, otros y estos deben desarrollar sus propias metas personales para que las metas que se plantean como organización puedan ser alcanzadas.
4. Definir los Resultados Esperados (Fijar Metas Individuales). En este caso el gerente y los empleados deben establecer metas que puedan llevar a cabo en un periodo de tiempo corto, metas de corto plazo.
5. Revisiones del Desempeño. Aquí se deben comparar los resultados después de la evaluación del desempeño con los resultados esperados para corregir aquellos aspectos que hagan falta por medio de capacitaciones.
6. Ofrecer Retroalimentación. El gerente debe reunirse con los empleados para brindar información o ayudarles por medio de una retroalimentación para cubrir aquellos aspectos necesarios para mejorar su desempeño en el trabajo y cumplir con las metas establecidas.

5.15. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN.

Las técnicas de motivación que se aplicaran a los empleados del sector de restaurantes de primera categoría de la Ciudad de San Miguel.

- **Dar mayor Autonomía:**

Consiste en darle a los trabajadores mayor flexibilidad o poder de decisión para realizar sus actividades, esta es una técnica de motivación efectiva ya que satisface la necesidad que tiene el ser humano de tener el control de su destino; pero como requisitos es necesario darle la autonomía solo a trabajadores competentes, brindarle a estos suficiente información y retroalimentación como para que puedan tomar buenas decisiones, y crear un ambiente de confianza en donde no teman cometer errores.

El sector de restaurantes de primera categoría cuenta con un personal de gran experiencia por lo cual esta técnica restauraría eficaz para motivar a los empleados.

- **Dar reconocimiento.**

Consiste en reconocer el buen desempeño de los trabajadores, así como los buenos resultados o logros que obtengan.

Dar reconocimiento es una técnica muy importante ya que satisface la necesidad que tiene el ser humano de sentirse valorado; pero como requisito es necesario que los reconocimientos sean genuinos y sinceros, es decir, que les sean dados a un trabajador que realmente los merezca y no simplemente con la intención de motivarlo.

- **Mostrar interés.**

Esta técnica de mostrar interés o preocupación por las acciones, logros o problemas que tengan los trabajadores.

Mostrar interés es una técnica que da buenos resultados ya que satisface otra necesidad innata en el ser humano relacionada con la necesidad de relacionarse con otras personas, que es la de sentirse querido, apreciado y escuchado.

- **Hacer sentir útiles y considerados.**

Esta técnica de motivación es la de hacerlos sentir a los trabajadores útiles y considerados en las actividades que realizan ya que muchas veces no se toman en cuenta estos aspectos.

Esta técnica funciona ya que satisface otra necesidad en el ser humano relacionada con la necesidad de relacionarse con otras personas, que es la de sentirse útil, considerado, importante y tomado en cuenta.

- **Dar Oportunidades de Autorrealización.**

Dar oportunidades de autorrealización consiste en darles a los trabajadores oportunidades de logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal.

Es una técnica efectiva ya que permite darle al trabajador la posibilidad de satisfacer una de las necesidades más importantes en el ser humano, que es la de sentirse realizado.

- **Dar oportunidades de Trascender.**

Dar oportunidades de trascender consiste en darles a los trabajadores oportunidades de dejar un legado, de sentir que sus vidas tienen sentido, de poder ayudar a los demás en los programas de las empresas de proyección social.

Es una técnica que funciona ya que nos permite darle al trabajador la posibilidad de satisfacer otra de las principales necesidades en el ser humano, que es la de trascender en la vida.

- **Cuida su lugar de trabajo.**

Busca la mejora continua en las instalaciones físicas del lugar de trabajo. Básicamente se refiere a que tus empleados se sientan cómodos desempeñando su trabajo.

En este punto se debe considerar el material, el equipo y las herramientas adecuadas y necesarias para realizar sus funciones, desde un lápiz, borrador, calculadora, hasta el buen funcionamiento del aire acondicionado, la iluminación o los sanitarios.

- **Aumentos de salario conforme aumenten las ventas.**

Las ventas aumentan por muchos factores, uno de ellos es el buen servicio. Si el mismo es brindado por el personal quiere decir que en parte **las ventas aumentan gracias a los empleados**. Eso es importante reconocerlo y no basta con decir “*buen trabajo*”, se debe de reconocer dándoles más dinero para que ellos estén motivados y sepan que si el servicio mejora, las ventas mejoran y si eso pasa, ganan más dinero.

5.16. ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE.

La Cortesía en la Atención.

Los propietarios o gerentes deben de dar a conocer las formas en como el personal de tratar a los clientes que llegan al restaurante, ya que esto determina si la empresa tiene una visión enfocada en el atención al cliente. A continuación se presentan algunos pasos para atender con cortesía al cliente.

- **Recibirlo bien.**

Cuando un cliente visita un restaurante, es importante que el empleado que entre en contacto con él, lo salude con una sonrisa agradable, le dé la bienvenida y seguidamente lo lleve al lugar que prefiera para consumir sus alimentos.

- **Desarrolle una actitud amistosa.**

Para que un restaurante pueda ofrecer un buen servicio, debe tener un personal que demuestre una verdadera actitud amistosa con el cliente y para que ésta sea efectiva, los gerentes y empleados deben de poseer cualidades de servicio como: Amabilidad, ser comprensivo, ser eficiente, cortés, Servicial, Rápido y Agradable.

- **Estar pendiente del cliente.**

Siempre tiene que existir un empleado encargado de estar pendiente de los clientes que están consumiendo sus alimentos ya que éstos, muchas veces solicitan algo y se desesperan cuando no encuentran a quien pedirselo o a quien presentarle una queja.

- **Dele las gracias por haber visitado el restaurante.**

Cuando el cliente se retire del restaurante debe darle las gracias por haber elegido ese lugar, de tal manera que éste se lleve una buena impresión de la atención y servicio que se le brindó.

- **Dígale que el restaurante siempre lo espera.**

La persona encargada de despedir al cliente debe decirle que el restaurante está disponible en el momento que él desee hacer uso del servicio; de esta forma se estará estableciendo una relación duradera con el cliente.

Motive a sus Clientes.

Los dueños de los restaurantes no deben de pasar por alto la oportunidad de quedar bien con los clientes y una manera de hacerlo es motivándolo, de esta forma se despertará su interés por el servicio que se le ofrece. Se presentan algunas formas para motivar al cliente.

- **Regalos que muestran aprecio.**

Es necesario que el restaurante regale a sus clientes artículos promocionales, la gerencia puede establecer un parámetro para ello, y estos artículos deben llevar el nombre o logotipo del restaurante para posicionar más el servicio en la mente del consumidor.

- **Ofrecerles bocadillos especiales.**

Para motivar al cliente a que sea fiel al restaurante, regale bocadillos, estos pueden dárseles cuando consuman una cantidad significativa de alimentos, o cuando se prepara un nuevo platillo y necesite despertar el interés por el mismo; la mejor forma de hacerlo es que tenga la experiencia de probarlo.

- **Regalos por errores.**

Cuando un cliente presente una queja porque el platillo no se le sirvió como él lo pidió o hubo una falla en su preparación, no le cobre o cámbieselo; de esta manera estará demostrándole que a la empresa le importa la satisfacción del cliente.

- **Felicitaciones en días especiales.**

Los gerentes o propietarios y el personal deben conocer cuales, son las fechas festivas celebradas en la Ciudad de San Miguel y felicitar a los clientes en el momento que se encuentren en el restaurante.

- **Gesto personal de buena voluntad.**

Es necesario que el gerente o propietario regale a sus clientes preferenciales tarjetas de presentación que contenga el nombre, logotipo, dirección y teléfono del restaurante, para que de esta manera le sea más fácil solicitar el servicio cuando lo necesite.

- **Muéstreles a los clientes que se alegra al verlos.**

Se le hará más fácil a usted como propietario, si habla acerca de los clientes en términos positivos con sus empleados si le atraen o le gustan debe ser muy fácil demostrarlo; por lo

tanto, es importante que los empleados lo pongan en práctica cada vez que estén en contacto con ellos; y para esto se mencionan las siguientes actitudes que debe mostrar el personal:

- ✓ Sonría cuando salude a los clientes ya sea a través del teléfono o personalmente, demuestre que está complacido de hablar con ellos.
- ✓ De la impresión que usted quiere servirles.
- ✓ Encuentre la oportunidad genuina para decirle a los clientes que le agradan los gustos y elecciones o comportamiento que tienen.

Higiene en el Restaurante.

Basta con que en el piso haya desperdicios o que los baños estén sucios para que se genere rechazo en el cliente y para que probablemente no vuelva a visitar el restaurante.

En los restaurantes, la higiene o limpieza debe ser obsesiva, se debe evitar cualquier papel en el piso, el comedor debe estar totalmente limpio al igual que la cocina (sobre todo, si puede ser vista por los clientes desde el comedor) y los baños, los cuales deben limpiarse constantemente.

Pero la higiene no solo debe estar presente en el local, sino también en el personal, el cual debe estar siempre bien presentando y aseado, con el uniforme limpio, las uñas recortadas y el cabello corto o amarrado.

5.17. CARTAS DESCRIPTIVAS DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN.

Curso N° 1

Nombre: Curso de servicio al cliente.

Objetivo: Al finalizar el curso los participantes serán capaces de brindar una mejor atención a los clientes, mejorando el servicio que ofrecen.

Temario:

- ✓ El servicio es una actitud.
- ✓ Acérquese y comuníquese.
- ✓ Lo que usted sabe hace la diferencia.
- ✓ La primera impresión cuenta.
- ✓ Normas personales del empleado.
- ✓ Tome la iniciativa.

Duración: 16 horas.

Dirigido a: Meseros de los restaurantes de primera categoría.

Impartido por: Institución especializada.

Carta Descriptiva.

Nombre del Restaurante: Restaurante de primera Categoría						
Nombre del curso: Curso de servicio al cliente.						
Responsable: Encargado del restaurante				N° de participantes: 10		
Nombre de la unidad de aprendizaje: El servicio es una actitud, acérquese y comuníquese, la primera impresión, normas personales del empleado, tome la iniciativa.						
Temas.	Objetivo.	Métodos.	Técnicas.	Recursos.	Presupuesto.	Tiempo.
<ul style="list-style-type: none"> - El servicio es una actitud. - Acérquese y comuníquese. - Lo que usted sabe hace la diferencia. - La primera impresión cuenta. - Normas personales del empleado. - Tome la iniciativa. 	Al finalizar el curso los participantes serán capaces de brindar una mejor atención a los clientes, mejorando el servicio que ofrecen.	Capacitación en el puesto.	Participación activa.	Tecnológicos. Didácticos.	\$200	16 horas.
Dirigido a:	Institución asesora.	Lugar de capacitación.	Duración del curso.	Resultado.		
Meseros de los restaurantes de primera categoría.	Empresa especializada.	Instalaciones de Restaurantes de primera categoría.	16 horas.	Que el personal de servicio al cliente brinde un servicio de mejor calidad.		
Responsable: gerencia.						

Curso N° 2

Nombre: Mecánica del servicio.

Objetivo: Al finalizar el curso los participantes serán capaces de conocer de una manera más completa cual es la mecánica que deben seguir en el servicio para mejorarlo.

Temario:

- ✓ Pasos a seguir en la atención al cliente.
- ✓ Tres pasos en el servicio al cliente.
- ✓ Técnicas de transporte de platos.
- ✓ Normas y detalles que se deben cuidar durante el servicio.

Duración: 12 horas.

Dirigido a: Meseros de los restaurantes de primera categoría.

Impartido por: Empresa especializada.

Carta Descriptiva.

Nombre del Restaurante: Restaurantes de primera categoría.						
Nombre del curso: Mecánica del servicio.						
Responsable: Encargado del restaurante				N° de participantes: 12		
Nombre de la unidad de aprendizaje: pasos a seguir en la atención al cliente, técnicas del transporte de platos, normas del servicio.						
Temas.	Objetivo.	Métodos.	Técnicas.	Recursos.	Presupuesto.	Tiempo.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pasos a seguir en la atención al cliente. ✓ Tres pasos en el servicio al cliente. ✓ Técnicas de transporte de platos. ✓ Normas y detalles que se deben cuidar durante el servicio. 	Al finalizar el curso los participantes serán capaces de conocer de una manera más completa cual es la mecánica que deben seguir en el servicio para mejorarlo.	Capacitación en el puesto.	Participación activa.	Tecnológicos. Didácticos.	\$150	12 horas.
Dirigido a:	Institución asesora.	Lugar de capacitación.	Duración del curso.	Resultado.		
Meseros de los restaurantes de primera categoría.	Empresa especializada.	Instalaciones de los restaurantes.	12 horas.	Que los empleados puedan desempeñar la mecánica completa de de servicio al cliente.		
Responsable: Gerencia.						

Curso N° 3

Nombre: Vocabulario en el servicio.

Objetivo: Al finalizar el curso los participantes serán capaces de conocer cuál es el vocabulario adecuado que deben utilizar para brindar un servicio de mejor calidad a los clientes de los restaurantes de primera categoría.

Temario:

- ✓ Frases que se deben utilizar en el servicio.
- ✓ Frases que no se deben utilizar en el servicio.

Duración: 12 horas.

Dirigido a: Meseros de los restaurantes de primera categoría.

Impartido por: Empresa especializada.

Carta Descriptiva.

Nombre del Restaurante: Restaurantes de primera categoría.						
Nombre del curso: Vocabulario en el servicio.						
Responsable: Encargado del restaurante				N° de participantes: 12		
Nombre de la unidad de aprendizaje: lenguaje de comunicación con el cliente.						
Temas.	Objetivo.	Métodos.	Técnicas.	Recursos.	Presupuesto.	Tiempo.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Frases que se deben utilizar en el servicio. ✓ Frases que no se deben utilizar en el servicio. 	Al finalizar el curso los participantes serán capaces de conocer cuál es el vocabulario adecuado que deben utilizar para brindar un servicio de mejor calidad a los clientes de los restaurantes de primera categoría.	Conferencia.	Participación activa.	Tecnológicas. Didácticos.	\$200	12 horas.
Dirigido a:	Institución asesora.		Lugar de capacitación.	Duración del curso.	Resultado.	
Meseros de los restaurantes de primera categoría.	Empresa especializada.		Instalaciones de los restaurantes.	12 horas.	Que los empleados de servicio al cliente utilicen el lenguaje adecuado.	
Responsable: Gerencia.						

Curso N° 4

Nombre: Empowerment.

Objetivo: Al finalizar el curso los participantes obtendrán conocimientos importantes acerca del Empowerment lo cual les ayude a tomar mayor responsabilidad y a trabajar en equipo.

Temario:

- ✓ Introducción al Empowerment.
- ✓ Como integrar a la gente hacia el Empowerment.
- ✓ Elementos De Un Equipo Con Empowerment.

Duración: 16 horas.

Dirigido a: Meseros de los restaurantes de primera categoría.

Impartido por: Empresa especializada.

Carta Descriptiva.

Nombre del Restaurante: Restaurantes de primera categoría.						
Nombre del curso: Empowerment.						
Responsable: Encargado del restaurante				N° de participantes: 12		
Nombre de la unidad de aprendizaje: aplicación del Empowerment a los empleados.						
Temas.	Objetivo.	Métodos.	Técnicas.	Recursos.	Presupuesto.	Tiempo.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Introducción al Empowerment. ✓ Como integrar a la gente hacia el Empowerment. ✓ Elementos De Un Equipo Con Empowerment. 	Al finalizar el curso los participantes obtendrán conocimientos importantes acerca del Empowerment lo cual les ayude a tomar mayor responsabilidad y a trabajar en equipo.	Conferencias magistrales.	Participación del pleno.	Tecnológicos. Didácticos.	\$200	16 horas.
Dirigido a:	Institución asesora.	Lugar de capacitación.	Duración del curso.	Resultado.		
Meseros de los restaurantes de primera categoría.	Empresa especializada.	Instalaciones de los restaurantes.	16 horas.	Que el personal conozca del Empowerment para que puedan tomar mejor autonomía en el puesto.		
Responsable: Gerencia.						

Curso N° 5

Nombre: Habilidades y Destrezas.

Objetivo: Al finalizar el curso los participantes serán capaces de aplicar las habilidades y destrezas para poder brindar un servicio de mejor calidad a los clientes de los restaurantes de primera categoría.

Temario:

- ✓ Liderazgo.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Solución de problemas.
- ✓ Habilidades emocionales.

Duración: 12 horas.

Dirigido a: Meseros de los restaurantes de primera categoría.

Impartido por: Empresa especializada.

Carta Descriptiva.

Nombre del Restaurante: Restaurantes de primera categoría.						
Nombre del curso: Habilidades y Destrezas.						
Responsable: Encargado del restaurante				N° de participantes: 12		
Nombre de la unidad de aprendizaje: liderazgo, trabajo en equipo, solución de problemas, habilidades emocionales.						
Temas.	Objetivo.	Métodos.	Técnicas.	Recursos.	Presupuesto.	Tiempo.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo. ✓ Trabajo en equipo. ✓ Solución de problemas. ✓ Habilidades emocionales. 	Al finalizar el curso los participantes serán capaces de aplicar las habilidades y destrezas para poder brindar un servicio de mejor calidad a los clientes de los restaurantes de primera categoría.	Conferencia.	Participación activa.	Tecnológicas. Didácticos.	\$200	12 horas.
Dirigido a:	Institución asesora.	Lugar de capacitación.	Duración del curso.	Resultado.		
Meseros de los restaurantes de primera categoría.	Empresa especializada.	Instalaciones de los restaurantes.	12 horas.	Que los empleados de servicio al cliente apliquen habilidades y destrezas.		
Responsable: Gerencia.						

5.18. CUESTIONARIO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

1. ¿Cómo empleado cual es el área en la que considera que necesita ser capacitado?

2. ¿Tiene usted problemas para desarrollar su trabajo al nivel máximo de sus posibilidades?

Ninguno ____
Pocos ____
Algunos ____
Muchos ____
Demasiados ____

3. ¿Cómo siente usted que está realizando su propio trabajo?

Mal ____
Regular ____
Bien ____
Muy bien ____
Excelente ____

4. ¿Has tenido la oportunidad de asistir a una capacitación anteriormente?

Si ____
No ____

5. ¿Le gusta a usted trabajar en equipo?

Casi no me gusta ____
Me gusta poco ____
Me gusta mucho ____

6. ¿En cuáles de los siguientes temas le gustaría recibir capacitaciones? Marque 4

Motivación del personal _____

Liderazgo ____
Trabajo en equipo ____
Superación personal ____
Atención al cliente ____
Comunicación asertiva ____
Vocabulario en el servicio ____
Mecánica del servicio ____
Nivel de conocimiento de la carta por parte del mesero ____
Empowerment ____
Manejo del estrés ____

7. ¿Qué habilidad (saber hacer) necesita usted perfeccionar para mejorar la calidad en el servicio al cliente?

8. ¿en su trabajo en cuál de las actividades que realiza considera que tiene mayor dificultad?

9. ¿Cómo empleado que aspecto considera que es importante para mejorar su rendimiento?

5.19. FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Evaluación del desempeño Nombre del Restaurante ()		
Nombre:		
Tiempo de trabajo en el restaurante:		
Puesto:		
Fecha de Evaluación:		
Áreas	Habilidades	Punteo
Servicio al Cliente	Posee una buena imagen personal utilizando adecuadamente el uniforme.	
	Atiende con amabilidad a los clientes.	
	Atiende en tiempo requerido las solicitudes de los clientes.	
	Conoce bien la mecánica del servicio	
	Tiene capacidad de toma de decisión en asuntos que lo requieran (Empowerment).	
	Cuál es el Nivel de conocimiento de la carta por parte del mesero.	
	Vocabulario utilizado por el mesero al momento de prestar el servicio a los clientes.	
	Capacidad para ofrecer platos a los clientes	
	Mantiene limpia y ordenada el área de trabajo donde se desarrolla.	
Competencias		
Competencias	Desempeña eficientemente y con iniciativa su trabajo.	
	Sabe seguir instrucciones.	
	Colabora efectivamente en las labores adicionales a las funciones asignadas en su puesto.	
	Trabaja en equipo.	
	Maneja una buena comunicación con sus compañeros y jefe inmediato.	
	Tiene poder de decisión para solucionar problemas.	
	Obedece y cumple los procedimientos establecidos de su área de trabajo.	
	Tiene iniciativa propia y colabora.	
	Ingresa puntualmente a sus labores.	
Valores	Dinamismo	
	Integridad	
	Organizado	
	Servicial	
	TOTALES	
Nombre del Evaluador:		

5.20. FORMATO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Con la finalidad de elaborar un plan de capacitación para reforzar los conocimientos de los empleados, lo cual les permita mejorar la calidad en el servicio que ofrecen a los clientes.					
Nombre del empleado:					
Cargo dentro de la empresa:					
Fecha de elaboración:					
Listado de competencias	Nivel de desempeño				
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	No Aplica
Motivación que posee.					
Liderazgo.					
Trabajo en equipo.					
Superación personal.					
Atención al cliente.					
Comunicación asertiva.					
Vocabulario en el servicio.					
Mecánica del servicio.					
Nivel de conocimiento de la carta.					
Empowerment (toma de decisiones).					
Manejo del estrés.					
Trabajar bajo presión.					
Uso de habilidades y destrezas					
Responsabilidad en el trabajo.					

Especifique otras áreas en las que considera que necesita recibir capacitación.

5.21. FORMULARIO PARA INFORME DE UNA VISITA DE SEGUIMIENTO.

Nombre de la Persona visitada:	
Nombre del tema de capacitación:	
N° de horas recibidas del tema:	
Fecha de la visita de seguimiento:	
1. Objetivos de la visita de seguimiento.	
2. Personas entrevistadas.	
3. Conocimientos principales adquiridos y aplicaciones del tema de capacitación.	
4. Asistencia proporcionada por los encargados del seguimiento a la capacitación/otros; para mejorar los resultados.	
5. Problemas encontrados en el trabajo:	
6. Apoyo que se dio al empleado durante el seguimiento.	
7. Apoyo adicional requerido para facilitar la aplicación de los nuevos conocimientos y habilidades.	
8. Detección de deficiencias, que deben cubrirse mediante nuevos talleres de capacitación.	
9. Otras recomendaciones.	

5.22. PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE CAPACITACIÓN.

Programa de capacitación.	Costo.
Empowerment.	\$200.00
Servicio al cliente.	\$200.00
Mecánica de servicio al cliente.	\$150.00
Vocabulario en el servicio.	\$200.00
Desarrollo de habilidades y destrezas.	\$200.00
Costo Total.	\$950.00

Fuente: Licenciada Márquez Cámara de Comercio.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.

- Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Quinta edición, Editorial Mc Graw Hill, Capítulo 14, Pág. (555, 557, 559,561-563, 566, 567,572-574, 577,579).
- Herman E. Zaccarelli. Entrenamiento de Gerentes como Capacitadores, Grupo Editorial Iberoamérica Ediciones Granica, Edición 1993, Páginas 2, 3.
- William B. Martin, Ph. D, Calidad en el servicio al cliente, Grupo editorial Iberoamérica, Pagina 6 y 9.
- John Tschohl, Steve Franzmeier, Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente, Editorial Diaz de Santos S.A., Capítulo 1, Paginas 2, 3.
- Ing. Raquelina Ivannova de Huezco, Metodología para el desarrollo de grupos empresariales, Edición e impresión, Grafipress de Centro América, Pág. (90, 92, 93,94)
- Harold Koontz, Heinz Weihrich, Administración una perspectiva global, décima edición, editorial McGrawHill, Pág. (462, 463, 464, 465, 477, 478, 479).
- James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Administración, quinta edición, Editorial Prentice Hall Hispano Americana, S.A. Pág. (472, 474, 475, 478, 479, 481, 485, 487, 488)
- Lic. Alexis Serrano; Administración de personas; Primera edición 2007; Talleres Gráficos UCA, Pág. (160, 161, 162).
- Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III; Administración estratégica textos y casos; 13a edición; editorial McGraw Hill, Pág. 58
- Charles W.L Hill, Gaveth R Jones , Administración Estrategica, octava Edición, Editorial Mcgraw Hill ,paginas (119, 122, 123)
- José Nicolás Marín, Eduardo Luis Montiel, Estrategia Diseño y Ejecución, Segunda Edición, Impreso por Litografía Lil S.A, Capítulo 1 y 2, Paginas 30,31, 38-43.
- Gary Dessler, Administración de personal, cuarta edición, Editorial Prentice Hall hispanoamericana, S.A. Pág. (549, 550, 552, 555)

- Mario Tamayo y Tamayo, El proceso de la investigación Científica, Cuarta edición, Editorial Limusa S.A .de C.V, Capítulo 7, Pág. (112, 113,115).
- Gildaberto Bonilla, Métodos prácticos de inferencia estadística, 1ª edición, San Salvador, El salvador, UCA editores, 1988, Pág. 88.
- Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, quinta edición, editorial Mc Graw Hill, 2010, Pág. (180-182).
- Greco Orlando, Diccionario de Economía, segunda edición, Buenos Aires, Vellea Ediciones 2003, Pág. (80, 157, 177, 197, 282,312).
- Salvador Osvaldo Brand, Diccionario de ciencias económicas y Administrativas Pág. (40,109).
- Tomado de la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.
- Tomado de la Normativa Internacional ISO 22000.
- Tomado del código de comercio de la Republica de El Salvador.
- Tomado del código Tributario de Republica de El Salvador.
- Tomado del código de Trabajo de la Republica de El Salvador.
- Tomado del código de Salud de La Republica de El Salvador.
- <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente> jueves 04-06-15
- <http://hostelerianews.com/la-importancia-del-excelente-servicio-al-cliente-en-un-restaurante/> jueves 04-06-15
- <https://designtotaste.wordpress.com/2013/10/31/la-importancia-del-servicio-al-comensal-en-la-industria-de-alimentos-y-bebidas/> jueves 04-06-15
- <http://www.oxforddictionaries.com/es/definicion/espanol/comensal> Lunes 08-06-15
- <http://www.revistaespacios.com/a05v26n02/05260242.html> Lunes 08-06-15
- <http://definicion.mx/destreza/> Lunes 08-06-15
- <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/fcl/definicion-formacion.html> Lunes 08-06-15

- <http://g-se.com/es/actividad-fisica-y-entrenamiento-en-ninos-y-adolescentes/blog/conceptualizacion-de-las-habilidades-motoras>, Lunes 08-06-15
- http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/121Conceptos_autores.htm Lunes 08-06-15
- <http://www.definicionabc.com/social/relaciones-laborales.php> Lunes 08-06-15
- <http://gerenciadebienesyserVICIOS2010.blogspot.com/2010/05/conceptos-de-servicio-al-cliente.html> Lunes 08-06-15
- <http://www.alegsa.com.ar/Dic/tecnica.php> Lunes 08-06-15

ANEXOS

ANEXO N° 1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

Cronograma para la Realización del Trabajo de Grado.

Actividades	Duración (meses)											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1. Planificación (proyecto de investigación)												
2. el tribunal calificador regresara los proyectos de investigación												
3. Incorporación de las observaciones hechas por el tribunal calificador												
4. Entrega del proyecto de investigación con los observaciones incorporadas.												
5. Administración de las encuestas y entrevistas												
6. Tabulación análisis e interpretación de los datos												
7. Elaboración de la propuesta												
8. Redacción del informe final												
9. Entrega del primer borrador del informe final de la investigación												

ANEXO N° 2 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.

Ingresos.		Egresos.	
Aportes de la institución.	\$ 0.00	Honorarios profesionales de los investigadores.	\$ 0.00
Recursos propios.	\$ 1,050.00	Pago por asesorías.	\$ 0.00
		Libros y papelería.	\$ 150.00
		Transporte y material didáctico.	\$ 800.00
		Transcripción de Documentos.	\$ 0.00
		Otros gastos.	\$ 100.00
Total de ingresos.	\$ 1,050.00	Total de egresos.	\$ 1,050.00

ANEXO N° 3 GLOSARIO.

1. **Capacitación:**

En la actividad económica, consiste en la educación y entrenamiento para funciones generales y específicas del personal que ocupa los distintos niveles empresariales.

2. **Diagnóstico:**

Arte o acto de conocer la naturaleza de un problema empresarial o económico mediante la observación de sus síntomas, índices y afines.

3. **Estrategia:**

Base para el proceso decisorio y, como herramienta de trabajo, supedita la organización y la información, delineando actividades y asignando recursos para lograr objetivos. Elimina la improvisación, pero nunca es definitiva, sino que está continuamente en revisión, buscando el equilibrio entre objetivos y recursos.

4. **Eficiencia:**

Alcanzar los objetivos con el mínimo de consecuencias no deseadas y con costos mínimos. Cumplir con los objetivos y con el mayor rendimiento.

5. **Liderazgo:**

Habilidad de influir en las actividades de otras personas por medio de un proceso de comunicación para la obtención de una meta.

6. **Motivación:** Fuerzas que activan el comportamiento con orientación a las metas. Impulsos internos diferentes o las fuerzas ambientales del entorno: que estimulan a los individuos a comportarse en una forma específica.⁵⁶

⁵⁶ Greco Orlando, Diccionario de Economía, segunda edición, Buenos Aires, Vellea Ediciones 2003, Pág. (80,157,177,197,282,312)

7. Calidad:

Atributo o características que distinguen una cosa de otra, mediante un patrón de comparación, grado o clase.

8. Especialización:

La especialización es una de las formas del desarrollo de las fuerzas productivas (perfeccionamiento de los instrumentos productivos, de los hábitos de trabajo, etc.) y contribuye incrementar la productividad del trabajo.⁵⁷

9. Comensal:

Persona que come con otras en el mismo lugar, especialmente en la misma mesa.⁵⁸

10. Conocimientos:

Alavi y Leidner definen el conocimiento como la información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurales.⁵⁹

11. Destrezas:

La destreza es la habilidad que se tiene para realizar correctamente algo. No se trata habitualmente de una pericia innata, sino que normalmente es adquirida.

Lo más habitual es llegar a ser diestro en algo tras un largo proceso. Cuando empezamos a familiarizarnos con una cosa nueva.⁶⁰

⁵⁷ Salvador Osvaldo Brand, Diccionario de ciencias económicas y Administrativas Pág. (40,109)

⁵⁸ <http://www.oxforddictionaries.com/es/definicion/espanol/comensal> Lunes 08-06-15

⁵⁹ <http://www.revistaespacios.com/a05v26n02/05260242.html> Lunes 08-06-15

⁶⁰ <http://definicion.mx/destreza/> Lunes 08-06-15

12. Formación:

Es un esfuerzo sistemático y planificado por modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actividades a través del aprendizaje, conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades en el mundo es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente un trabajo o una tarea dada.⁶¹

13. Habilidades:

Las habilidades representan la competencia adquirida por un sujeto para realizar una tarea concreta. Se trata de la capacidad para resolver un problema motor específico, para elaborar y dar una respuesta eficiente y económica, con la finalidad de alcanzar un objetivo preciso.⁶²

14. Planeación:

Es la selección y relación de hechos así como la información y el uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen son necesarias para alcanzar los resultados deseados.⁶³

15. Relaciones laborales:

Se conoce como relaciones laborales al vínculo que se establece entre dos o más personas en el ámbito laboral o del trabajo. Las relaciones laborales son aquellas que se generan entre aquel que ofrece su fuerza de trabajo (ya sea física o mental) y aquel que ofrece el capital o los medios de producción para que la primer persona realice la tarea.⁶⁴

⁶¹ <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/fcl/definicion-formacion.html> Lunes 08-06-15

⁶² <http://g-se.com/es/actividad-fisica-y-entrenamiento-en-ninos-y-adolescentes/blog/conceptualizacion-de-las-habilidades-motoras>, Lunes 08-06-15

⁶³ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/121Conceptos_autores.htm Lunes 08-06-15

⁶⁴ <http://www.definicionabc.com/social/relaciones-laborales.php> Lunes 08-06-15

16. Servicio al cliente:

El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.⁶⁵

17. Técnica:

La técnica es un conjunto de saberes prácticos o procedimientos para obtener el resultado deseado. Una técnica puede ser aplicada en cualquier ámbito humano: ciencias, arte, educación etc. ⁶⁶

⁶⁵ <http://gerenciadebienesyservicios2010.blogspot.com/2010/05/conceptos-de-servicio-al-cliente.html>
Lunes 08-06-15

⁶⁶ <http://www.alegsa.com.ar/Dic/tecnica.php> Lunes 08-06-15

ANEXO N° 4 ENTREVISTA A ENCARGADOS DE LOS RESTAURANTES

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Administración de Empresas



Somos estudiantes egresados de la carrera de **Administración de empresas** En la **UES-FMO** y solicitamos de su colaboración para que pueda contestar las siguientes preguntas.

Entrevista dirigida a: Encargados de los Restaurantes de Primera Categoría en la Ciudad de San Miguel.

Objetivo: Recolectar información acerca de la opinión que los empleados tienen respecto a la calidad del servicio que brindan a los clientes del sector de restaurantes de primera categoría en la Ciudad de San Miguel.

Indicación: Conteste las preguntas que se le presentan a continuación.

1. ¿Realiza usted procesos de capacitaciones planificadas para desarrollar las habilidades y destrezas y mejorar el desempeño de los empleados?
2. ¿En que se basa usted para realizar los procesos de capacitación en la empresa?
3. ¿Qué planes de capacitación Implementaría para mejorar la calidad en el servicio a los clientes?
4. ¿Quiénes son los encargados de impartir las capacitaciones y cada cuanto tiempo las realizan?
5. ¿Cuáles creé usted que son las deficiencias que tiene el restaurante con respecto al servicio al cliente?

6. ¿Cuenta la empresa con nuevas tecnologías que ayuden a mejorar los procesos de servicio al cliente?
7. ¿Considera usted que hay oportunidades potenciales previsibles que la organización pudiese llevar a cabo en el futuro?
8. ¿Cómo considera usted el desempeño de sus empleados en el restaurante?
9. ¿Tiene la empresa programas de formación continua para los empleados?
10. ¿Cree usted que los empleados cumplen sus objetivos dentro de la empresa?
11. ¿Qué técnicas de motivación utiliza usted para motivar a sus empleados en el restaurante?
12. ¿Cómo considera usted el clima y cultura organizacional que hay en el restaurante?
13. ¿Cuentan con estrategias que mejoren el servicio a los clientes? ¿Cuáles?
14. ¿Realiza procesos de evaluación del desempeño en sus empleados?
15. ¿Cada cuánto tiempo evalúan a sus empleados y quiénes son los encargados?
16. ¿Qué técnicas de evaluación de desempeño utiliza y cuál es el sistema de incentivos que tiene en la empresa?
17. ¿Cuenta el restaurante con programas de continuidad y seguimiento para los empleados?

¡De parte del grupo de investigación le damos las gracias por su tiempo dedicado a responder las preguntas y por su valiosa colaboración!

ANEXO N° 5 ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Administración de Empresas



Somos estudiantes egresados de la carrera de **Administración de empresas** En la **UES-FMO** y solicitamos de su colaboración para que pueda contestar las siguientes preguntas.

Encuesta dirigida a: Empleados de los Restaurantes de Primera Categoría en la Ciudad de San Miguel.

Objetivo: Recolectar información acerca de la opinión que los empleados tienen respecto a la calidad del servicio que brindan a los clientes del sector de restaurantes de primera categoría en la Ciudad de San Miguel.

Indicación: Conteste las preguntas que se le presentan a continuación, marcando con una "x" la respuesta que usted considere conveniente.

1. ¿Considera usted que al recibir capacitaciones tendrá los conocimientos necesarios y mejorara sus habilidades y destrezas para prestar un mejor servicio?

Sí _____ No _____

2. ¿Cómo empleado en qué áreas de su trabajo le gustaría recibir capacitación?

Servicio al cliente. _____

Uso de nuevas tecnologías. _____

Desarrollo de sus habilidades. _____

Otros. _____

3. ¿Qué tan importante considera el servicio que brinda a los clientes en la satisfacción de estos?

Poco importante. _____

Importante. _____

Muy Importante. _____

4. ¿Qué aspecto considera que es más importante para brindar a los clientes un servicio de mejor calidad?

Rapidez en el servicio. _____

Ambiente del local. _____

Calidad en la atención al cliente. _____

Otros. _____

5. ¿Cómo empleado cual considera usted que es la principal debilidad del restaurante?

Servicio al cliente. _____

Ambiente del local. _____

Precio. _____

Otros. _____

6. ¿Qué aspecto considera que es más importante para mejorar su desempeño en el trabajo y así poder aumentar el número de clientes en el restaurante?

Uso de nuevas tecnologías. _____

Desarrollo de habilidades y destrezas. _____

Motivación. _____

Otros. _____

7. ¿Cuenta la empresa con técnicas de motivación actualmente?

Si. _____ No. _____

8. ¿considera que con la implementación de técnicas de motivación se mejoraría el ambiente en el trabajo?

Si.____ No.____

9. ¿A usted como empleado que es lo más le motivaría?

Incentivos de dinero.____

Oportunidades de estudio.____

Flexibilidad en sus horarios.____

Otros.____

10. ¿Qué aspecto considera que es el más fuerte en el clima organizacional que existe en el restaurante?

Buena comunicación.____

Trabajo en equipo.____

Motivación.____

Otros.____

11. ¿Cómo considera que es el ambiente de trabajo en el restaurante?

Regular.____

Bueno.____

Muy bueno.____

12. ¿Cuenta la empresa con estrategias de servicio al cliente?

Si.____ No.____

13. ¿cada cuánto tiempo recibe capacitación y se le evalúa?

	Trimestral	Semestral	Anual	No reciben
Capacitación				
Evaluación				

14. ¿Qué tipo de evaluación utilizan en el restaurante?

Evaluación practica. _____

Test evaluados. _____

Otros. _____

No se utilizan. _____

15. ¿Cuenta la empresa con un programa de continuidad y seguimiento que le permita capacitar y evaluar a los empleados de manera periódica, Para el cumplimiento de los objetivos que tiene el restaurante?

Si. _____

No. _____

¡De parte del grupo de investigación le damos las gracias por su tiempo dedicado a responder las preguntas y por su valiosa colaboración!

ANEXO N° 6 ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Administración de Empresas



Somos estudiantes egresados de la carrera de **Administración de empresas** En la **UES-FMO** y solicitamos de su colaboración para que pueda contestar las siguientes preguntas.

Encuesta dirigida a: Clientes de los Restaurantes de Primera Categoría en la Ciudad de San Miguel.

Objetivo: Recolectar información acerca de la opinión que los clientes tienen respecto a la calidad del servicio que reciben de los empleados del sector de restaurantes de primera categoría en la Ciudad de San Miguel.

Indicación: Conteste las preguntas que se le presentan a continuación, marcando con una "x" la respuesta que usted considere conveniente.

1. ¿Cómo considera el servicio que recibe por parte de los empleados?

Regular. _____

Bueno. _____

Muy bueno. _____

Excelente. _____

2. ¿Cómo considera que es la actitud de servicio que muestran los empleados?

Regular. _____

Bueno. _____

Muy bueno. _____

Excelente. _____

3. ¿Cómo cliente cual considera que es el aspecto que se debe mejorar en el restaurante?

Servicio al cliente.____
Ambiente del local.____
Precios.____
Otros.____

4. ¿El comportamiento de los empleados es adecuado dentro de las instalaciones?

Si.____ No.____

5. ¿Cómo considera la capacidad de comunicación de los empleados al atenderle?

Regular.____
Bueno.____
Muy bueno.____
Excelente.____

6. ¿Los empleados tienen iniciativa al momento de resolver un problema?

Si.____ No.____

7. ¿según su opinión los empleados manejan de manera correcta la resolución de problemas en el restaurante?

Si.____ No.____

8. ¿Es notorio que los empleados se identifican con el restaurante?

Si.____ No.____

9. ¿Cómo cliente se le permite hacer sugerencias para mejorar el servicio que le brinda el restaurante?

Si.____ No.____

10. ¿Qué sugerencia puede hacer al restaurante para mejorar la calidad en el servicio al cliente?

Mayor rapidez. _____

Mejor presentación. _____

Ambiente del local. _____

Otros. _____

11. ¿Este restaurante llena sus expectativas como cliente?

Si. _____

No. _____

12. ¿Cómo cliente que razones lo motivan a consumir alimentos en este restaurante?

Ambiente agradable. _____

Calidad en alimentos. _____

Ubicación. _____

Buen servicio. _____

Precios. _____

Otros. _____

13. ¿A su juicio que impresión tendrían los turistas extranjeros, si visitarán este restaurante?

Lugar ordinario. _____

Lugar agradable. _____

Servicio muy lento. _____

Muy buen servicio. _____

14. ¿Otorgue una calificación del 1 al 10 para calificar la calidad en el servicio que le brindan los empleados?

Calificación _____

¡De parte del grupo de investigación le damos las gracias por su tiempo dedicado a responder las preguntas y por su valiosa colaboración!

ANEXO N° 7

ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN PRELIMINAR DIRIGIDA A LOS GERENTES.

1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa en la atención de los servicios que prestan a sus clientes?
2. ¿Considera que hay condiciones, procesos que puedan mejorarse?
3. ¿Cuántos empleados trabajan en el restaurante? ¿Qué grado de estudios poseen?
Meseros
Cocineros
Bar tenders
Otros.
4. ¿Realiza procesos de capacitación para sus empleados, en todas las áreas del restaurante? ¿Cada cuánto tiempo los capacita?
5. ¿Cuáles son las áreas más deficientes en el restaurante en las que es necesario la capacitación de sus empleados?
6. ¿Estaría dispuesto usted a invertir en un plan de capacitación para mejorar la calidad del servicio al cliente en su restaurante?
7. ¿Cuáles considera que son los puntos fuertes con los que cuenta su restaurante en los servicios que ofrecen a sus clientes?
8. ¿Hay oportunidades potenciales previsibles que la organización pudiese llevar a cabo en el futuro?

ANEXO N° 8

RESULTADOS DE ENTREVISTA A ENCARGADOS DE LOS RESTAURANTES

RESTAURANTE EL ASADOR

- 1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa en la atención de los servicios que prestan a sus clientes?**

Respuesta: la atención que se brinda a los clientes es muy buena ya que entre el 80 y 85 por ciento de los clientes nos felicita, de cada 100 clientes quizá solo unos 10 se quejan.

- 2. ¿Considera que hay condiciones, procesos que puedan mejorarse?**

Respuesta: Sí, en la presentación de los cubiertos, para que estos vayan envueltos en servilleta de tela para una mejor presentación.

- 3. ¿Cuántos empleados trabajan en el restaurante? ¿Qué grado de estudios poseen?**

Respuesta:

6 Meseros

4 Cocineros parrilleros

2 Bar tenders

4 Cajeros

1 Vigilante

- 4. ¿Realiza procesos de capacitación para sus empleados, en todas las áreas del restaurante? ¿Cada cuánto tiempo los capacita?**

Respuesta: solamente se realizan capacitaciones para las fechas de temporada, pero no son capacitaciones planificadas, solamente se les da instrucciones de logística y de atención.

5. ¿Cuáles son las áreas más deficientes en el restaurante en las que es necesario la capacitación de sus empleados?

Respuesta: en el área de los meseros, debido a que aunque estos cuentan con experiencia el nivel de estudios de estos es entre 9° y bachillerato, no cuentan con formación especializada.

6. ¿Estaría dispuesto usted a invertir en un plan de capacitación para mejorar la calidad del servicio al cliente en su restaurante?

Respuesta: Sí, la empresa está en la disposición de llevar a cabo la implementación de un plan de capacitación.

7. ¿Cuáles considera que son los puntos fuertes con los que cuenta su restaurante en los servicios que ofrecen a sus clientes?

Respuesta: la atención al cliente y la calidad de la comida.

8. ¿Hay oportunidades potenciales previsibles que la organización pudiese llevar a cabo en el futuro?

Respuesta: con respecto a la ampliación del local, para lo cual se necesitará capacitar a los empleados del restaurante, para que puedan adaptarse a los cambios de manera más rápida.

RESTAURANTE LA PAMPA

- 1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa en la atención de los servicios que prestan a sus clientes?**

Respuesta: La atención en los servicios al cliente por parte del personal de servicio al cliente es muy buena ya que una de fortalezas que tiene la empresa es el buen servicio que brindamos como restaurante.

- 2. ¿Considera que hay condiciones, procesos que puedan mejorarse?**

Respuesta: Sí, siempre existen o surgen situaciones donde se pueden hacer de mejor manera las cosas, ser más amables, ofrecer los mejores platos de comida.

- 3. ¿Cuántos empleados trabajan en el restaurante? ¿Qué grado de estudios poseen?**

Respuesta:

5 Meseros

2 Cocineros

2 Auxiliares de cocina

1 Bar tenders

1 Cajero

2 Ordenanzas

- 4. ¿Realiza procesos de capacitación para sus empleados, en todas las áreas del restaurante? ¿Cada cuánto tiempo los capacita?**

Respuesta: Si, existen fechas planificadas donde la cadena de restaurante brinda diferentes capacitaciones al personal del restaurante a nivel nacional, por lo general son capacitaciones dos veces por año a todos los empleados del restaurante.

- 5. ¿Cuáles son las áreas más deficientes en el restaurante en las que es necesario la capacitación de sus empleados?**

Respuesta: En el área de servicio al cliente ya que es el contacto directo con el cliente y donde tienen que ver las actitudes y estados de ánimos del personal de dicha área.

6. ¿Estaría dispuesto usted a invertir en un plan de capacitación para mejorar la calidad del servicio al cliente en su restaurante?

Respuesta: Sí, siempre es necesario contar con los planes de capacitación ya que del cliente vivimos y es necesario siempre brindar un mejor servicio y para esto son importantes las capacitaciones.

7. ¿Cuáles considera que son los puntos fuertes con los que cuenta su restaurante en los servicios que ofrecen a sus clientes?

Respuesta: Las carnes, el buen trato al cliente, el reconocimiento de la marca y la experiencia que nos respalda.

8. ¿Hay oportunidades potenciales previsible que la organización pudiese llevar a cabo en el futuro?

Respuesta: Hemos obtenidos grandes resultados en la ciudad de San Miguel y el máximo potencial que logramos ver para el futuro es la apertura de nuevas sucursales.

RESTAURANTE EL BRASADOR

- 1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa en la atención de los servicios que prestan a sus clientes?**

Respuesta: Se considera que los servicios que el restaurante ofrece a los clientes son de buena calidad, como gerente me encargo de verificar o supervisar el desempeño del personal y que el cliente se le atienda de la mejor manera.

- 2. ¿Considera que hay condiciones, procesos que puedan mejorarse?**

Respuesta: Sí, a diario pasan situaciones, se atiende de todo tipo de clientes que hacen sugerencias para prestar un mejor servicio dentro del restaurante.

- 3. ¿Cuántos empleados trabajan en el restaurante? ¿Qué grado de estudios poseen?**

Respuesta:

6 Meseros

3 Cocineros

2 Auxiliares de cocina

2 Bar tenders

1 Cajeros

1 Vigilante

- 4. ¿Realiza procesos de capacitación para sus empleados, en todas las áreas del restaurante? ¿Cada cuánto tiempo los capacita?**

Respuesta: Si, como gerente del restaurante me encargo del área de capacitación en las áreas de servicio al cliente y cocina pero son capacitaciones espontaneas o se tratan de hacer mensual o trimestralmente o también se realizan cuando observo algunas debilidades en el personal o cuando se reciben sugerencias por parte de los clientes.

- 5. ¿Cuáles son las áreas más deficientes en el restaurante en las que es necesario la capacitación de sus empleados?**

Respuesta: No se considera que el restaurante tenga áreas más deficientes que otras, sin embargo si considero que la capacitación es bastante necesaria para

mantener al empleado motivado y lleno de conocimientos para que puedan prestar un buen servicio.

6. ¿Estaría dispuesto usted a invertir en un plan de capacitación para mejorar la calidad del servicio al cliente en su restaurante?

Respuesta: Sí, un plan de capacitación ayudaría a tocar nuevas áreas del servicio al cliente, nuevas estrategias y contar un plan ayudaría a llevar un mejor control del personal y ver el desempeño de cada uno de ellos.

7. ¿Cuáles considera que son los puntos fuertes con los que cuenta su restaurante en los servicios que ofrecen a sus clientes?

Respuesta: Tenemos buenos precios comparados a la competencia, buen ambiente en el restaurante y los diferentes servicios que cuenta el Hotel Florencia y dentro de este Restaurante el Brasador.

8. ¿Hay oportunidades potenciales previsible que la organización pudiese llevar a cabo en el futuro?

Respuesta: Si hay oportunidades ya que contamos con el respaldo del Hotel Florencia esto nos da una mayor credibilidad y poder expandir el restaurante a otra ciudad del país y los clientes podrán confiar en nosotros.

RESTAURANTE LA PRADERA J.S.

1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa en la atención de los servicios que prestan a sus clientes?

La atención que se brinda a los clientes es muy buena es decir tenemos clientes satisfechos.

2. ¿Considera que hay condiciones, procesos que puedan mejorarse?

Expansión de la infraestructura con la que cuenta actualmente el restaurante, capacitaciones a los meseros.

3. ¿Cuántos empleados trabajan en el restaurante? ¿Qué grado de estudios poseen?

6 Meseros
3 Cocineros parrilleros
1 Bar tenders
1 Cajeros

4. ¿Realiza procesos de capacitación para sus empleados, en todas las áreas del restaurante? ¿Cada cuánto tiempo los capacita?

Solamente se realizan capacitaciones para las fechas de temporada, pero no son capacitaciones planificadas, solamente se les da instrucciones para la atención a los clientes.

5. ¿Cuáles son las áreas más deficientes en el restaurante en las que es necesario la capacitación de sus empleados?

el área de los meseros, debido a que aunque estos cuentan con experiencia el nivel de estudios de estos es entre 9° y bachillerato, no cuentan con formación especializada igual el área de cocina.

6. ¿Estaría dispuesto usted a invertir en un plan de capacitación para mejorar la calidad del servicio al cliente en su restaurante?

Sí, la empresa está en la disposición de llevar a cabo capacitaciones planeadas para mejorar el servicio a los clientes.

7. ¿Cuáles considera que son los puntos fuertes con los que cuenta su restaurante en los servicios que ofrecen a sus clientes?

La rapidez en la atención al cliente y la calidad de la comida

8. ¿Hay oportunidades potenciales previsibles que la organización pudiese llevar a cabo en el futuro?

Si hay muchas que se podrían mejorar las instalaciones y tener personal mejora calificado para el servicio al cliente.