

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DE EMPRESAS**

DESARROLLO DE TESIS

**Limitaciones en el Recurso Humano y su
Influencia en la Calidad de Servicio. Caso:
Restaurante Mar Criollo – Lima – 2016**

PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

AUTOR(ES):

**MONTALVO COTRINA, MELISSA GERALDINE
PAREDES TIRADO, WUININ ANTONIA
PARIONA CABALCANTE, DANIEL SAMUEL**

ASESOR:

Dr. JUAN DE DIOS CALLEGARI GALVAN

LINEA DE INVESTIGACIÓN: **DESARROLLO DE PLANES ESTRATÉGICOS Y
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

LIMA, PERÚ
FEBRERO, 2017

**LIMITACIONES EN EL RECURSO HUMANO Y SU
INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO. CASO:
RESTAURANTE MAR CRIOLLO – LIMA – 2016**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales –
Escuela Profesional de Administración y Gestión de
Empresas, para optar el Título de Licenciado, en la
Universidad Peruana de Las Américas.

APROBADO POR:

MG. VICTOR VINCES YACILA

Presidente

LIC. EDWARD JOSE CELIS CASTILLO

Secretario

LIC. CARLOS ENRIQUE CHAVEZ PINCHI

Vocal

FECHA: 17/02/2017

Dedicatoria

A Dios, por guiarnos en este camino de aprendizaje.

A nuestros padres, por su apoyo incondicional.

Y a todos nuestros seres queridos por sus buenos consejos y confianza.

Agradecimientos

Finalizar una etapa más de nuestras vidas, más allá de adquirir un logro, es mirar desde el presente todo lo que dejamos atrás. Nuestro mayor agradecimiento a Dios, a nuestros padres y a todos los que de una u otra forma nos brindaron apoyo moral para el logro de nuestra carrera universitaria.

Que Dios los bendiga a todos.

Resumen

Hoy en día, vivimos una época en la que las empresas se encuentran en una continua lucha por estar siempre un paso más allá que la competencia. En el rubro de restaurantes, logran calidad en su servicio cuando cubren las necesidades y expectativas de sus clientes.

En este trabajo se aborda la importancia del factor humano como base de una buena calidad de servicio. El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización. Es por ello que una adecuada gestión y selección de los recursos humanos es clave para el éxito empresarial y su permanencia en el mercado.

El objetivo es analizar si el recurso humano se está desarrollando eficazmente con la finalidad de brindar un servicio de calidad y así reducir la insatisfacción de la clientela del restaurante “Mar Criollo”.

Finalmente se darán conclusiones y recomendaciones al dueño del restaurante “Mar Criollo”, con el fin de mejorar la satisfacción de sus clientes.

Palabras claves: Calidad de servicio, Satisfacción del cliente, Recurso Humano, Selección de Personal.

Abstract

Today, we live in an era in which companies are in a continuous struggle to be one step further than the competition. In the category of restaurants, they achieve quality in their service when they meet the needs and expectations of their customers.

In this work, the importance of the human factor as a basis for a good quality of service is addressed. Human effort is vital for the functioning of any organization. That is why proper management and selection of human resources is key to business success and its permanence in the market.

The objective is to analyze if the human resource is developing effectively in order to provide a quality service and thus reduce the dissatisfaction of the clientele of the restaurant "Mar Criollo".

Finally conclusions and recommendations will be given to the owner of the restaurant "Mar Criollo", in order to improve the satisfaction of its customers.

Key words: Quality of service, Customer satisfaction, Human Resources, Personnel Selection.

DESARROLLO DE TESIS

Tabla de Contenidos

Lista de Figuras	ix
Introducción	1
Capítulo I: Problema de la Investigación	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Formulación del Problema.....	5
1.2.1 Problema General	5
1.2.2 Problemas Específicos	5
1.2.3 Metodología de la Investigación.....	6
1.3 Casuística	6
1.4 Objetivo General	7
Capítulo II: Marco Teórico.....	9
2.1 Antecedentes de la Investigación	9
2.2 Bases Teóricas	14
2.2.1 Recursos Humanos.....	14
2.2.1.1 Definiciones	14
2.2.1.2 Selección de Personal	15
2.2.1.3 Importancia de la Selección de Personal	17
2.2.1.4 Proceso de Selección de Personal.....	17
2.2.1.5 Técnicas de Selección de Personal.....	18
2.2.1.6 Inicio del Proceso de Selección	18
2.2.1.7 Desarrollo Personal.....	28
2.2.1.8 Las Capacitaciones	30
2.2.1.9 Satisfacción Laboral.....	33
2.2.1.10 Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral....	36
2.2.1.11 Clima Organizacional	37
2.2.1.12 Beneficios Sociales	40
2.2.2 Calidad de Servicio	41
2.2.2.1 Definiciones	41
2.2.2.2 El Modelo SERVQUAL	43

2.2.2.3	La calidad de servicio en la visión de la empresa	45
2.2.2.4	La misión y la calidad de servicio.....	46
2.2.2.5	Los objetivos y la calidad de servicio	47
2.2.2.6	Las Estrategias	49
2.2.2.7	Calidad de Servicio Como Ventaja Competitiva	52
2.2.2.8	Tipos de Calidad de Servicio	54
2.2.2.9	Satisfacción del cliente	55
	Capítulo III: Alternativas de Solución	58
	Conclusiones	60
	Recomendaciones	61
	Glosario de Términos.....	62
	Elaboración de Referencias	63
	Anexos	67

Lista de Figuras

2.1 Selección de Personal.....	16
--------------------------------	----

Introducción

Hoy en día por los constantes cambios y la facilidad con que se procesa la información a nivel mundial, el Perú, es identificado y reconocido por su gastronomía, además de ser un país que influye mucho en sus destinos turísticos; siendo complemento importante los restaurantes que son el punto estratégico para reunirse a degustar los originales platos a la carta, que brindan diversas variedades de sabores para los diferentes gustos.

La capital del Perú, Lima, cuenta con lugares turísticos especiales que atraen a muchos extranjeros así como a lugareños y ciudadanos de nuestro país, por tal razón, la atención al cliente debe ser superior al prestado en otros lugares. Al ofrecer un mejor servicio, los comensales se encontrarán satisfechos y por ende la empresa obtendrá mejores resultados económicos y su rentabilidad tendrá consecuencias positivas.

Un restaurante logra calidad en su servicio cuando cubre las necesidades y expectativas de sus clientes. Los consumidores son la razón de ser de la empresa y quienes determinan qué tan bueno es el servicio ofrecido por un establecimiento en particular.

El presente trabajo de investigación titulado **Limitaciones en el Recurso Humano y su influencia en la Calidad de Servicio. Caso: Restaurante Mar Criollo – Lima – 2016**, comprende la importancia del factor humano como base de una buena calidad de servicio. Como puede observarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará positivamente; en caso contrario, se detendrá. Es por ello que una adecuada gestión y selección de los recursos humanos es clave para el éxito empresarial y su permanencia en el mercado.

La necesidad de investigación de este trabajo, es analizar la problemática por la que está atravesando el restaurante Mar Criollo, por las limitaciones de la selección de personal, lo que está generando problemas en la calidad de servicio. Planteando alternativas de solución y asesoramiento, identificando las causas o hechos que originan el problema para afianzar y delinear un esquema de trabajo marcado por la calidad, que genere mayor seguridad, confianza y satisfacción a los clientes.

La importancia de la investigación es demostrar que mediante un seguimiento y evaluación de los procesos del restaurante Mar Criollo, se puede lograr mejoras en la calidad de servicio a través de una debida selección del personal, constantes capacitaciones al recurso humano y asesoramiento en la gestión administrativa, para una eficiente atención al cliente.

El desarrollo de este trabajo comprende la siguiente estructura:

Capítulo I: Problema de la Investigación

- 1.1 Planteamiento del Problema.
- 1.2 Formulación de Problema.
- 1.3 Casuística.
- 1.4 Objetivo General.

Capítulo II: Marco Teórico

- 2.1 Antecedentes de la Investigación.
- 2.2 Bases Teóricas:
 - 2.2.1 Recursos Humanos.
 - 2.2.2 Calidad de Servicio.

Capítulo III: Alternativas de Solución

Conclusiones, Recomendaciones, Elaboración de Referencias y Anexos.

Capítulo I: Problema de la Investigación

1.1 Planteamiento del Problema

Actualmente existe un sinnúmero de empresas que se dedican a la comercialización de alimentos, lo que da camino a la competencia. Por lo tanto, los consumidores al llegar al lugar, evaluarán la calidad estética, tanto del lugar, como la atención y por su puesto el producto. Si como clientes o consumidores no reciben un servicio adecuado por parte del propietario o empleados de la empresa, el resultado será negativo y como tal la empresa corre el riesgo de perder a sus clientes y sobre todo prestigio.

Ante este panorama, se presenta el caso que muchas veces personas con capital en efectivo o enceres, deciden instalar un restaurante como negocio lucrativo, desconociendo que los individuos consumen tres comidas al día (según estudios) pero lo hacen sin preparación adecuada de mercadotecnia, aunque un porcentaje regular tiene algún grado de conocimiento acerca de los alimentos y muchas veces la pasión por la cocina, que los tienta a algunos a pensar en la posibilidad de ser dueños de un restaurante. Esta falta de experiencia de gestión es un factor importante para considerar el fracaso de la empresa al emprender el negocio.

El empresario o el chef o cualquier persona con interés en crear una cadena de restaurantes, muchas veces no evalúan la complejidad del negocio de manera objetiva y se deja llevar por sus aspiraciones o impulsos. El solo hecho de imitar ideas de otros modelos de negocios insertos en el mercado, no garantiza ningún tipo de éxito. La no diferenciación, la falta de creatividad y una calidad de servicio no cuidada conducen al fracaso asegurado, a pesar de haber duplicado un modelo de negocios exitoso. Generalmente estas acciones fracasan debido a que los costos de funcionamiento de la nueva empresa suelen ser significativamente mayores que los del competidor existente.

La incapacidad para crear y mantener una cultura de servicio puede ser un factor decisivo. El servicio es una parte tan importante de la experiencia culinaria que, incluso un menú excelente, no puede sostener un restaurante en la mayoría de los mercados de hoy, sin un personal bien entrenado y amable que lo represente.

Hay infinidad de circunstancias para que los hechos lleven a un camino negativo al principiante en este tipo de negocio, conllevándolo a un fracaso en operación gastronómica, así tenemos: la compra de ingredientes de mala calidad, descomposición de alimentos por mal almacenaje, alimentos muy cocidos o problemas de producción, estado de ánimo del personal y otras cuestiones que reflejan baja calidad de servicio. Con todos estos problemas potenciales, la utilización inadecuada de los sistemas de procesos de gestión pone en riesgo la posibilidad de éxito. A menos que cada sistema esté en su sitio y funcionando correctamente, los clientes tarde o temprano percibirán los resultados negativos o positivos.

El hecho de no adecuarse y adaptarse a un entorno cambiante, es un factor de fracaso de muchos restaurantes. Vivimos en un mundo donde el cambio se produce más rápidamente que en el pasado. En el panorama existente, negocios de ésta índole cierran a diario porque son abandonados por sus mercados objetivos y el no logro de sus metas.

De no obtener la información necesaria para mantenerse al tanto de cambios en el ambiente del restaurante, se pone en riesgo el éxito de la operación. En repetidas oportunidades, los propietarios y gerentes de restaurantes están tan acostumbrados a centrarse en su medio ambiente interno que no ven los cambios que suceden en sus comunidades o con su competencia.

Después del seguimiento a los procesos de funcionamiento del restaurante, Mar Criollo, hemos determinado que el Recurso Humano es un factor determinante en la calidad de servicio.

La presente investigación puede ser una aportación valiosa para la misma empresa, porque servirá para conocer las condiciones en que se presta el servicio; cómo es que lo perciben los clientes y averiguar el desempeño y eficiencia de los empleados del restaurante, quienes juegan un papel muy importante ya que son quienes representan a la empresa.

El restaurante Mar Criollo se encuentra ubicado en el centro histórico de Lima, exactamente en la Av. Nicolás de Piérola 689 – Lima Cercado, alrededor de ella se ubican instituciones como: Tres sedes del Poder Judicial, una sede de la Sunat, Financieras, Banco Continental, Caja Piura, un consultorio de la Clínica Internacional, entre otras micro y pequeñas empresas, de las cuales los trabajadores de estas instituciones tienen un horario determinado para almorzar, en horarios promedio de 12:00 pm a 3:00 pm. En este periodo el restaurante tiene mayor cantidad de afluencia de comensales, los cuales esperan un servicio rápido y de calidad. Se observa que la capacidad del restaurante es insuficiente para cubrir las exigencias de los comensales. Muchos de los clientes se retiran no muy satisfechos, molestos, irritados, malhumorados o disgustados por la inadecuada atención que recibieron. En ese sentido nuestro objetivo es demostrar que teniendo una eficiente gestión del recurso humano, la calidad de servicio del restaurante Mar Criollo, puede llegar a cumplir las exigencias para la plena satisfacción del cliente.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

- ¿De qué manera las limitaciones en el recurso humano influyen en la calidad de servicio del restaurante Mar Criollo – Lima 2016?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿De qué manera la inadecuada selección del recurso humano determina la calidad de servicio del restaurante Mar Criollo?
- ¿En qué medida la falta de gestión administrativa influye en la satisfacción laboral de los colaboradores del restaurante Mar Criollo?

- ¿De qué manera la deficiente calidad de servicio afecta la imagen de restaurante Mar Criollo?

1.2.3 Metodología de la Investigación

- Según su diseño: Tipo de investigación descriptiva explicativa.
- Según su tipo: Nivel de Investigación N°4.
- Según su enfoque: Cualitativo documental.

1.3 Casuística

Mar Criollo es una empresa del rubro restaurantes y cevichería que se dedica a la elaboración y comercialización de una gran variedad de menú criollo y marino; sus operaciones comienzan a inicios del año 2016, con gran afluencia de público, marchando con tranquilidad y fluidez en todos los procesos que corresponden a un restaurante.

No obstante, gracias al buen menú y la gran afluencia de personas se incrementó considerablemente la cantidad de comensales, la capacidad que tiene el restaurante para atender con normalidad a sus clientes fue sobrepasando sus límites. Pero este fenómeno ocurre solamente en el horario del almuerzo que es entre las 12:00 pm a 3:00 pm, siendo allí donde se observa las deficiencias que se tienen, como la capacidad del restaurante para ofrecer calidad de servicio, rapidez en la elaboración de los platillos, el orden en que debe salir la comida, la calidad, limpieza, paciencia, humor, carisma y amabilidad que deben mantener los trabajadores al recibir y atender a los comensales en el establecimiento.

El resultado de la investigación y los análisis elaborados determinó que la calidad de servicio que brinda el restaurante Mar Criollo no es la adecuada.

Esto se origina por los factores descritos a continuación:

1. La calidad de servicio que ofrece el restaurante no garantiza la satisfacción plena y el retorno de los clientes. Lo que genera que los

clientes insatisfechos opten por asistir a la competencia y esto hace que disminuya la clientela de la empresa.

2. La selección del personal se efectúa de forma empírica. Lo que conlleva a estar contratando personal inadecuado para el puesto que se requiere.
3. La gestión administrativa no tiene una estructura organizacional ni política. Esto hace que no haya un orden de mando y el respeto por las reglas de la empresa.
4. El personal no se identifica con la organización. Esto genera que estén ahí solo por cumplir y no para ser eficaces y leales.
5. No existe la automatización de procesos de pedidos. Lo que conlleva a confusiones y demoras en la atención.
6. Se trabaja de forma empírica y desordenada; sin determinar las funciones de cada colaborador.
7. La empresa no realiza evaluaciones del desempeño del personal para medir el rendimiento de sus actividades.
8. Percepción negativa de los clientes, esto ocurre por la insatisfacción del servicio brindado, lo que genera una mala imagen acerca de la empresa. Esto se pudo detectar por distintos casos como, por ejemplo: la demora de los pedidos, el cocinero no se abastece, los pedidos confundidos, meseras malhumoradas, insumos insuficientes, la falta de productos, entre otros motivos, por las cuales los clientes se incomodan.
9. El desorden o la mala disposición de los muebles hace que el trabajo sea más incómodo, esto es a consecuencia de que no hubo una instrucción profesional de diseño que ubique los muebles correctamente. Lo que genera que el colaborador debe adecuarse al orden que se dispuso.

Al analizar todos los factores mencionados deducimos que la calidad que se brinda en el restaurante Mar Criollo es negativa. Esto genera una mala imagen por la falta de una buena gestión administrativa y capacitación en los recursos humanos.

1.4 Objetivo General

Analizar si el recurso humano, como factor determinante, se está desarrollando eficazmente con la finalidad de brindar un servicio de calidad y reducir la insatisfacción de la clientela del Restaurante Mar Criollo.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Antecedentes de la Investigación

- Moya, M. (2004). En su trabajo de investigación titulado: “Modelo de Servicio de Atención al Cliente con Apoyo Tecnológico” Universidad de Chile.

Concluye: En la actualidad con los cambios vertiginosos que día a día se viven, la gran competitividad y la globalización de los mercados, las exigencias de los clientes por mejores productos y servicios van en constante aumento lo que junto con el crecimiento de las empresas, hace que esta relación casi familiar de la empresa-cliente se haya perdido o se haga cada vez más difícil o utópica.

Lo relevante de todo esto es que la atención de la empresa debe estar centrada finalmente en el cliente, en como satisfacerlo y retenerlo. Es en este “cómo”, donde las Tecnologías de Información e Internet, juegan un papel importantísimo ya que constituyen la herramienta para lograr este objetivo. Obviamente este camino debe ser evaluado y para ello se ha presentado un cuestionario que permite de manera global diagnosticar si la empresa está manejando cada uno de estos componentes y sus relaciones. El punto central de la presente investigación es entregar las pautas generales, para que, de acuerdo a las características particulares de cada empresa, pueda evaluar su situación y de esta manera pueda entregar una atención al cliente con la calidad que ellos esperan recibir.

Comentario: La tesis revisada, hace mención a que hoy por hoy, las empresas tienen facilidades para acceder a la información a través de la tecnología, lo cual les permite realizar un mejor trabajo y que esté al nivel de la competencia. Dependiendo del tipo de servicio que las empresas ofrezcan (con servicios más sofisticados), mayor y mejor debe ser la

atención al cliente, lo que lo convierte en una ventaja competitiva para las empresas que lo cumplan.

- Pérez, V. (2006: 26-29). "Calidad Total en la Atención al Cliente". España. Ideas Propias.

Concluye: Todo sistema de calidad en la atención al cliente se implanta para asegurar que se cumplan las políticas de calidad total de la organización y debe tener en cuenta el servicio que se va a suministrar al cliente y el proceso de entrega del servicio al consumidor. Esta retroalimentación viene proporcionada por los proveedores, por los clientes, por los controles de calidad y por las auditorías de calidad de servicio. Además, para lograr la calidad en la atención al asistente se debe tener en cuenta la prestación que busca y la experiencia que vive en el momento que hace uso del servicio. Una de las claves que asegura una buena calidad en el servicio consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas que tienen los clientes respecto a la organización, enfatizando la determinación de cuál es el problema que el consumidor espera que le resuelvan y cuál es el nivel de bienestar que espera que le proporcionen.

Comentario: La tesis revisada, menciona que para lograr la calidad de atención al cliente, se debe tener en cuenta la calidad de productos brindados por los proveedores, por los controles de calidad y por las auditorías de calidad de servicio. Para poder satisfacer o sobrepasar las expectativas que tienen respecto a la empresa.

- Fernández, A. (2000). "Calidad en las empresas de Servicios". Asturias. Instituto del Fomento Regional

Concluye: Que "toda la empresa está o debería dedicarse al servicio del cliente, convirtiendo este concepto en sinónimo de la calidad total, pero en realidad el consumidor de nuestros productos o servicios no puede

apreciar, ni por otra parte le interesa, lo que ocurre en el interior de nuestro establecimiento. Podemos tener unos procesos de producción impecables y fallar en entrega de los artículos o viceversa. En realidad, el cliente sólo puede juzgarnos en el momento en que toma contacto con algo de nuestra empresa. Solamente este momento le interesa y justamente estas situaciones son las que vamos a incluir en el amplio concepto de “servicio al cliente”: cuando se produce un contacto físico de la empresa con el comprador” (Fernández, 2000, pg. 21)

Comentario: Según la tesis revisada, se indica que para el cliente que consume los productos o servicios de la empresa, ni aprecia ni le interesa lo que puede ocurrir a la interna del establecimiento. Se pueden tener procesos de producción magníficos (casi perfectos), pero se puede fallar en la entrega de los artículos, o viceversa. La objetividad del cliente sólo se da en el momento en que toma contacto con algo del establecimiento. Y justo esa situación es lo que define al “servicio al cliente”: contacto físico de la empresa con el comprador.

- Patricia M. Dalmau García – Bedoya & Florisa G. García Chumioque (2015). En su trabajo de investigación titulado “EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL RESTAURANTE “WALLQA” DE LA CIUDAD DE LIMA, UTILIZANDO EL MODELO SERVQUAL DE CALIDAD DE SERVICIO EN EL AÑO 2015” Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

Concluye: La aplicación del modelo SERVQUAL permitió identificar las ventajas y desventajas que se perciben en el servicio del restaurante Wallqa. El diseño del cuestionario SERVQUAL permite la adaptación a diferentes negocios de servicios. La aplicación del cuestionario podría aplicarse en las diversas temporadas para obtener mejor información representativa de diferentes grupos y poder concluir con mayor precisión acerca de las diferencias en la percepción de la calidad y satisfacción del comensal. Es muy importante que el restaurante considere la calidad del

servicio como una herramienta competitiva. Los resultados obtenidos no solo son importantes para la toma de decisiones sino para asignar valores económicos a la calidad.

Comentario: Es muy interesante el modelo SERVQUAL planteado en la investigación. Si bien el estudio se enfoca bajo cinco dimensiones, se podría quizá mejorar o ampliar el conocimiento si se consideran otras dimensiones, y que éstas se relacionen con el factor recurso humano (personal del restaurante)

- Juan Antonio Moreno Hidalgo (2012). En su tesis titulada “MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL RESTAURANTE LA CABAÑA DE DON PARCE” Universidad de Piura.

Concluye: Se ha logrado comprobar uno de los propósitos principales de este trabajo a través de la técnica del análisis factorial. Dicho objetivo es poner a pruebas las dimensiones de la calidad del servicio establecidas por Parasuraman, Zeithlam y Berry. El trabajo realizado ha permitido identificar 5 dimensiones relacionadas con la calidad del servicio en el restaurante La Cabaña de Don Parce. Estas dimensiones son equivalentes a las inicialmente obtenidas por Parasuraman, Zeithlam y Berry. En consecuencia, los resultados obtenidos dan evidencia empírica de que es posible medir la calidad haciendo uso de las dimensiones planteadas en los modelos SERVQUAL o SERVPERF.

No se puede indicar de manera categórica la dimensión más importante, por el contrario, se diría que hubo una igualdad entre dos dimensiones que son seguridad y confiabilidad. La primera se refiere a la cortesía, amabilidad y profesionalidad del personal y la segunda hace referencia a la calidad, sabor y frescura de la comida.

Hay que felicitar a los mozos porque la personalización de la atención es excelente, su educación, amabilidad, cordialidad y atención

individualizada son temas destacados. Tal es el grado de conocimiento del cliente que los mozos saben sus nombres. Los dueños deben incentivar a los mozos y felicitarlos públicamente.

Comentario: La tesis menciona que es posible la medición de la calidad de servicio basándose en las 5 dimensiones del modelo SERVQUAL. Con la cual se obtuvo la satisfacción de los clientes y su fidelización.

- María del Carmen Sánchez Meza (2014). En su tesis titulada “CAPACITACIÓN EN HABILIDADES DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO BRINDADO EN “EL RESTAURANT MAR PICANTE” DE LA CIUDAD DE TRUJILLO” Universidad Privada Antenor Orrego.

Concluye: Al medir la calidad del servicio en el restaurant Mar Picante antes de la implementación del plan de capacitación, encontramos que este era calificado por los clientes como una calidad de servicio deficiente, concluyendo que el enunciado del problema planteado para la presente investigación tuvo fundamento real, ya que la calidad de servicio no estaba bien visto por los clientes y tuvo que plantearse una medida para revertir la situación, que en este caso fue la implementación de un plan de capacitación.

Al analizar los principales beneficios de la implementación del plan de capacitación concluimos en que no solo impactan en el ámbito económico, al mejorar la satisfacción del cliente con las habilidades de los trabajadores y fidelizarlos con la empresa, sino que también tienen impacto en el desarrollo personal de cada trabajador quienes notan la diferencia en sus capacidades para afrontar diversos problemas, para ejecutar su trabajo y relacionarse con los clientes.

Comentario: Las capacitaciones son importantes para el desarrollo de los colaboradores y para la empresa. No solo sirven para brindar un servicio

de calidad sino también para que el colaborador se sienta motivado e identificado con su labor.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Recursos Humanos

2.2.1.1 Definiciones

Según Alles, M (2005), señala:

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

Según Chiavenato, I (2000), señala:

Consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (p. 70).

Según Mondy, W.R (2005), señala:

Es la utilización de las personas como recursos, para lograr objetivos organizacionales.

Según Chruden, S (2009), señala:

Forma parte del proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.

2.2.1.2 Selección de Personal

La selección de personal es un proceso de previsión que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante (es decir, las exigencias del cargo o descripción del puesto). Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado.

La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados; para entonces, se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal que veremos más adelante (varios candidatos solicitarán una posición y la empresa contratará al que juzgue más idóneo). (Hernan Bachenheimer)

¿Cuáles son las diferencias entre reclutamiento y selección?

Aunque los diferentes miembros del equipo de recursos humanos o de gestión pueden ser responsables de diversos aspectos de los procesos de reclutamiento y selección, los dos van de la mano. La planificación cuidadosa y la evaluación del proceso de contratación son esenciales para evitar un error en una contratación (Figura N° 01)

¿Cuál es la finalidad de la selección de personal?

La finalidad es escoger a los candidatos más adecuados para el cargo de la empresa y no siempre el candidato más adecuado es aquel que posee las mejores calificaciones.

La selección de personal cumple su finalidad cuando coloca en los cargos de la empresa a los ocupantes adecuados a sus necesidades y que pueden, a medida que adquieren mayores conocimientos y habilidades, ser promovidos a cargos más elevados que exigen mayores conocimientos y habilidades (Alejandra Portillo 2014)

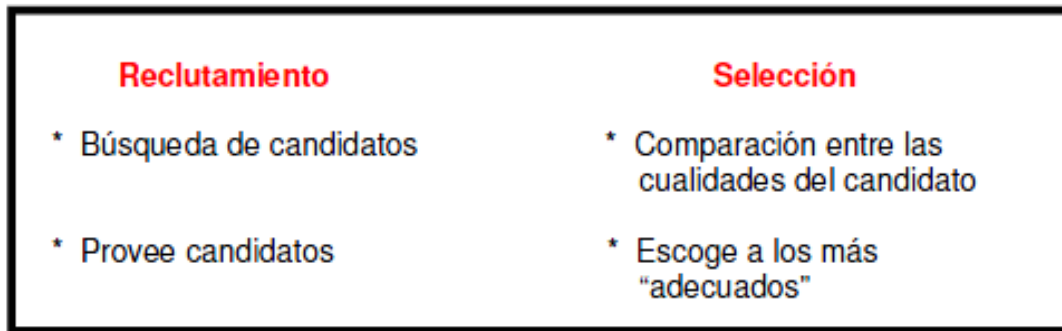


Figura 2.1 Selección de Personal¹

Desde la antigüedad la selección ha sido una práctica común:

- ✓ Los espartanos seleccionaban hombres de mayor talla para la milicia.
- ✓ Esclavos de color, fueron seleccionados para trabajos rudos, hombres fuertes (como trabajo en el campo, cultivo del algodón)

Antiguamente en las organizaciones la selección se basaba en:

- ✓ Observaciones.
- ✓ Datos subjetivos (con frecuencia el patrón se engañaba al seleccionar al candidato porque le cae bien)
- ✓ Forma intuitiva.
- ✓ Emotiva (ocurrían muchas equivocaciones al contratar trabajadores y haber actuado en forma emotiva en vez de objetiva)

¿Qué significa adecuado?

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado. "Adecuado" significa que permita la realización en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización. Para ello, se requiere definir los criterios de selección (Unión Europea Fondo social europeo):

¹ Fuente: <http://es.slideshare.net/LucitahCcora/seleccin-de-recursos-humanos>

- ¿A qué nivel se va a seleccionar?
- ¿Qué requisitos exige el puesto para su desempeño eficiente?
- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?

2.2.1.3 Importancia de la Selección de Personal

1. Provee a la empresa de las personas con las calificaciones adecuadas para su funcionamiento, y con ello, se obtienen las siguientes ventajas:
 - Personas adecuadas exigen menor capacitación.
 - Menor tiempo de adaptación a la organización.
 - Mayor productividad y eficiencia.

2. A las personas la ayuda a colocarse en el cargo más adecuado de acuerdo a sus características personales, con ello, se obtienen las siguientes ventajas:
 - Personas más satisfechas con su trabajo.
 - Mayor permanencia en la empresa.

2.2.1.4 Proceso de Selección de Personal

Para cumplir con la responsabilidad de la selección de personal es necesario que las decisiones estén fundamentadas, sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico que permita buscar nuevos candidatos, evaluar sus potencialidades físicas y mentales, así como su aptitud en el trabajo.

En el proceso de selección se utilizan una serie de técnicas que permiten elegir a la persona adecuada para el puesto vacante; en principio se debe determinar quiénes reúnen los requisitos mínimos que necesitan cubrirse para ocupar el puesto (edad, escolaridad, experiencia, etc.), eliminando a los que no satisfagan.

Posteriormente se procede a realizar principalmente: entrevistas, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento o de práctica, investigación socioeconómica y examen médico.

El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia, varía no sólo con la organización sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse, con el costo de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos no calificados. Para algunos puestos, la selección de empleados puede hacerse con éxito con sólo una entrevista y un examen médico, en tanto que para otros puestos pueden ser necesarias varias entrevistas, una batería de test e investigaciones elaboradas para otros puestos.

2.2.1.5 Técnicas de Selección de Personal

Son los medios empleados para buscar información sobre el candidato y sus características personales (Javier Granja 2015)

En otras palabras, las técnicas de selección tienden a proveer información objetiva sobre las calificaciones y características de los candidatos, que demandarían mucho tiempo para ser obtenidas mediante simple observación de su actividad cotidiana.

Las técnicas de selección buscan proporcionar una rápida muestra de comportamiento de los candidatos, un conjunto de información que puede ser profunda y necesaria, lo cual depende de la calidad de las técnicas y de los profesionales que las utilizan.

2.2.1.6 Inicio del Proceso de Selección

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección. Es importante que esta área sea accesible a los solicitantes y evite que estos transiten por las áreas de trabajo.

1.- Entrevista Preliminar

Se pretende detectar los aspectos más ostensibles de los candidatos y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc. Con el objeto de destacar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requisitos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante el proceso.

Sirve para cerciorarse a primera vista de los requisitos más obvios y fundamentales: edad aproximada, presentación y ver si llenan las políticas básicas de empleo: por eso suele llamársele entrevista previa.

2.- Solicitud de Empleo

Es la base del proceso de selección (es la cabeza del expediente del empleado). Puede utilizarse este paso para rechazar amablemente a los candidatos notoriamente inhábiles por razón de edad, sexo, apariencia física, etc. No suele ser muy aconsejable poner en la solicitud aquellos datos que pueden obtenerse fácilmente, y con menor molestia para el solicitante en la entrevista, a través de la investigación de referencias, etc. Esta forma deberá ser diseñada de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que puede complementarse con un currículum vitae para ejecutivos.

3.- Investigación de Referencias

La mayor parte de las empresas usa el correo y el teléfono para verificar las referencias. Por lo general es preferible hacer verificaciones telefónicas porque ahorran tiempo y favorecen la imparcialidad. La información más confiable proviene, por lo general de los supervisores, que tienen más posibilidades de informar acerca de los hábitos y desempeño del solicitante.

- a. Se recomienda verificar los siguientes datos de la solicitud.
 - Título del puesto ocupado.
 - Razones para dejar el empleo anterior.
 - Duración en el puesto.
 - Salario anterior.

- b. En la confirmación de la referencia es necesario tomar en cuenta que:
 - En las recomendaciones influyen los gustos o disgustos personales.
 - Los amigos están dispuestos a elogiar a su recomendado.

Tipos de investigaciones:

a. Investigación de antecedentes de trabajo.- Permite comprobar la idoneidad, laboriosidad, capacidades del trabajador, ya que, si las posee, debe haberlas revelado ordinariamente en los trabajos anteriores. Es conveniente poner atención en los períodos en los que un trabajador anota “haberse ocupado de asuntos personales”, entre dos trabajos, ya que muchas veces pueden ocultar un trabajo del que fue despedido por faltas graves.

b. Investigación de antecedentes penales.- Es importante su verificación, pues su comprobación puede ser un inconveniente para contratarlo.

c. Investigación de las cartas de recomendación.- Su validez puede depender de la persona que lo recomienda.

d. Investigación en el domicilio y familia del solicitante.- Consiste en que una trabajadora social acuda al domicilio para entrevistar al mismo solicitante, con el fin de darse cuenta del medio ambiente en que vive.

4.- Entrevista Formal

La entrevista es una conversación o comunicación oral y personal entre dos personas, con un propósito definido que es el de investigar los factores que nos interesan. Es uno de los instrumentos más sencillos, pero a la vez más valiosos. Su importancia, validez y frutos dependen de la habilidad de quien la emplea.

La entrevista requiere de dos personas: El entrevistador (que es la persona que desea obtener datos) y el entrevistado (persona de quien se desea obtener los datos). Supone un propósito dado, no se hace simplemente para conversar; implica en el entrevistador una actitud de intensa observación, no sólo de las palabras, sino de la actitud, gestos, ademanes, etc. del entrevistado, para obtener el mayor posible de elementos, aunque éstos deben ser más tarde investigados a fondo y valorados.

En el desarrollo de la entrevista deben tomarse en cuenta, los siguientes puntos:

- Tratar de crear un clima de confianza, lo que se conoce como “Rapport”. Buscando con ello “romper el hielo”, para ello se recomienda saludar buscar inspirar confianza, asegurarle discreción, presentarse, invitar al entrevistado a tomar asiento, ofrecer de ser posible café o algún refresco, realizar algunas preguntas sobre puntos que puedan ser de interés general (el clima, deportes, etc.) que sirvan de manera de introducción.
- Iniciar la entrevista con preguntas sencillas (se recomienda que el entrevistador tenga en la mano la solicitud de empleo que presentó el entrevistado)
- Realizar preguntas que permitan al entrevistado extenderse y no interrumpirlo.
- Formular pregunta por pregunta y no realizar dos o tres a la vez. (Ya que alguna de ellas quedaría sin contestar.

- Escuchar con atención e interés (hacer pequeñas pausas para tomar breves notas de lo más importante)
- El entrevistador debe planear el tiempo necesario para la entrevista (no dar la sensación el entrevistador de que tiene prisa)
- Evitar constantes interrupciones.
- Preguntas embarazosas o difíciles hacerlas indirectamente (por ejemplo: antecedentes penales, estado civil divorciado-viudo)
- Deben evitarse preguntas capciosas.
- Procurar entrevistar y no ser entrevistado.
- Observar al entrevistado (actitud de la persona, seguridad, timidez, nerviosismo)

Las entrevistas pueden ser instrumentos de selección válidos y confiables cuando se estructuran y están bien organizadas, la entrevista típica (en la que se pide a los solicitantes que respondan a una serie de preguntas al azar, en un ambiente informal), por lo general proporcionan información poco valiosa.

¿Qué pueden hacer los administradores para que las entrevistas sean más válidas y confiables?

- Estructurar una serie de preguntas para todos los solicitantes.
- Tener información detallada acerca del puesto vacante para el que se está entrevistando.
- Formular preguntas de comportamiento, que requieran que los solicitantes narren con detalle algo que hicieron realmente en su empleo anterior.

Tipos de Entrevista:

- a) Entrevista no dirigida.-** El solicitante recibe considerable libertad para expresarse por sí mismo y para determinar el curso de la entrevista. Por ejemplo: ¿Dígame algo acerca de sus experiencias en su último empleo qué sucedió entonces? ¿Cuáles eran las circunstancias? El entrevistador no discute, escucha cuidadosamente; usa preguntas breves, no interrumpe

y permite pausas en la conversación. Mientras más libertad se proporcione al solicitante en la entrevista, mayor será la oportunidad que tenga para discutir con amplitud cualquier punto que se quiera tocar.

- b) Entrevista profunda.-** Se estructura con preguntas que cubran distintas áreas de la vida del solicitante y que estén relacionadas con el empleo; sobre trabajo, educación, relaciones sociales, personalidad, etc. Deben ser diseñadas de manera que permita al solicitante decir todo lo que él desea al contestarlas. De esta forma permitirá al entrevistador obtener información que baste para hacer una evaluación. Por ejemplo: ¿Podría decirme algo acerca de sus empleos anteriores? ¿Cuáles fueron las razones para dejar el empleo anterior? ¿Qué es lo que le importa menos en su trabajo? ¿Qué experiencias de sus días de estudiante considera las más importante? ¿Qué puesto desea obtener dentro de 10 años?
- c) Entrevista estandarizada.-** Más altamente estructurada, la cual se apega estrechamente a un conjunto de preguntas sumamente detalladas en forma especialmente preparadas (Se utiliza una forma con dos tipos de tinta y espacio para un resumen)

5.- Pruebas de Empleo

Es necesario verificar las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto. Las pruebas de empleo se pueden dividir en:

- a. Aptitud:** Imaginación, percepción, atención, memoria y habilidad manual.
- b. De capacidad:** Suele ponerse antes de otorgar el puesto durante un “período de prueba”.
- c. Temperamento:** Personalidad son las pruebas más difíciles de aplicar y menos confiables.

Para que una prueba) o test psicológico pueda ser aplicado con éxito, se requiere que estén determinados por su:

- Estandarización: Consiste en la determinación estadística de los mínimos y máximos para el grupo concreto de personas a quienes habrá de aplicarse, ya que el grupo puede no ser igual a otros grupos de otra región, nacionalidad, nivel cultural, etc. A quienes se ha aplicado.
- Confiabilidad: Se refiere a garantizar que éste mida siempre de una manera consistente.
- La validez: Se refiere a que los resultados de su aplicación se reflejen en la característica correspondiente dentro de la ejecución del trabajo.

6.- Examen Médico

El examen médico es uno de los últimos pasos del proceso de selección porque puede ser costoso. Por lo general se aplica un examen médico para asegurarse de que la salud de los solicitantes sea adecuada para los requisitos del trabajo.

Fines principales:

- Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas.
- Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto que se le ofrecería (Ejemplo: hernias, para quienes deberán hacer esfuerzos intensos, trabajos agobiantes para personas débiles, etc.)
- Conocer si el trabajador no sufre ya, antes de ingresar algún tipo de enfermedades.
- Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea un alcohólico o drogadicto.
- Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos (vista, oído, etc.)
- Buscar si no tiene el trabajador algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.
- Orientarlo sobre cómo puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.
- Investigar su estado general de salud.
- Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador, para vigilar su estado de salud, corregir males que pudieran iniciarse sin

saberlo él y corregir enfermedades crónicas. Todo ello, además de beneficiar al trabajador, mejora su eficiencia en el trabajo.

7.- Entrevista Final

En algunas ocasiones es necesario que el jefe inmediato realice también una entrevista con el candidato, con la finalidad de conocerlo y aprobar la selección. De esta forma, compartirá la responsabilidad de la selección con la oficina de reclutamiento y selección de personal.

8.- Contratación

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato, es necesario completar sus datos, para integrar su expediente de trabajo; entre estos se encuentran: fotografías (muchas empresas solicitan este requisito desde el reclutamiento del candidato), llenado de las formas, filiación dactilográfica, etc. Es muy común pensar y/o actuar como si la contratación fuese el punto final del proceso de selección. No hay que olvidar que la selección implica un problema de vaticinio; el seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo. Entonces, urge establecer un procedimiento para no perder de vista al candidato seleccionado, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no para, en este último caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

PASOS:

- a) Comunicar al elegido (puede ser por teléfono, carta, etc.) y a los que no fueron aprobados.
- b) Entrevista de contratación. Se debe proporcionar información sobre:
 - Fecha de inicio de labores.
 - Horario.
 - Sueldo.
 - Prestaciones, etc.
- c) Firma del contrato de trabajo. (Individual o colectivo)
- d) Efectuar trámites legales de incorporación:

Afiliación al ESSALUD

El aviso de inscripción del derechohabiente debe contener los siguientes datos:

Datos del trabajador

- Apellido paterno, materno y nombre.
- Sexo.
- Fecha de nacimiento y lugar.
- Domicilio.
- Datos del patrón anterior y No. de afiliación anterior.
- Datos de sus beneficiarios (nombre, sexo, parentesco y fecha de nacimiento, puede ser esposa e hijos o sus padres si es soltero)
- Firma o huella digital si no sabe firmar.

Datos del patrón

- Nombre y actividad de la empresa.
- Ubicación del centro de trabajo.
- Número de registro del trabajador en el ESSALUD, si hubiese sido inscrito previamente.
- Fecha de ingreso al trabajo con el patrón actual.
- Salario diario que devengará.
- Firma del patrón o su representante.

- e) Registros: Es necesario efectuar los siguientes registros que se abren al ingreso del nuevo trabajador.

Expediente

Se integrará con todos aquellos documentos que formen el historial del trabajador en la organización. Estará compuesto por una carpeta con:

- Solicitud de empleo y documentos anexos: cartas de recomendación, acta de nacimiento, currículum vitae, certificado de estudios etc.)
- Copia del contrato de trabajo.
- Fotos (dos tamaño carnet- una para el expediente y otra para su fotocheck)

Hoja de servicios

En ella se resumen los datos más importantes acerca del trabajador (se forma en la computadora una base de datos)

- Número de expediente asignado al trabajador y nombre completo.
- Fecha de ingreso.
- Contratos (contratos temporales, fecha y duración, así como observaciones formuladas por sus superiores al término del contrato, contrato definitivo)
- Lugar y fecha de nacimiento.
- Estado civil (además nombre del cónyuge)
- Estatura, peso, color de piel, enfermedades anteriores, etc. (datos que proceden de la hoja del examen médico)
- Domicilio actual (se actualiza si se presentan cambios en el futuro)
- Nombre, domicilio, número de teléfono de la persona que se avisará en caso de algún accidente.
- Escolaridad (estudios de especialización, idiomas y cualquier otro curso)
- Antecedentes de trabajo (fechas, empresas, puestos, sueldo y causa de la separación de los empleos anteriores)

- Promociones y transferencias (fecha, departamento, puesto, etc.)
Calificación de méritos (fecha, puntuación, observaciones del calificador, así como nombre de la persona que evaluó)
- Control de asistencia (total de días trabajados en un año, vacaciones, faltas injustificadas, enfermedades, permisos con y sin percepción de sueldo, castigos y retardos)
- Capacitación y desarrollo (cursos o estudios que lleve a cabo el trabajador durante su permanencia en la organización, fecha y descripción)
- Separación: Fecha y causa de la misma información sobre si fue indemnizado o si se le gratificó. Comentarios sobre su separación y de la entrevista de salida realizada.

2.2.1.7 Desarrollo Personal

El Desarrollo del Personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el administrador y el trabajador. Es un proceso continuo que se realiza durante un largo período de tiempo. Se requiere paciencia y una perspectiva amplia de parte del administrador, en el que el factor más importante es desarrollar la capacidad del personal creando un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas. Para esto los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades (Adriana, Dayana 2009)

Es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio.

El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Y es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

Los administradores tienen un gran número de oportunidades para mejorar el desempeño, motivación y habilidad del personal mediante técnicas de desarrollo dentro y fuera del trabajo.

Estas técnicas incluyen:

- Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas.
- Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
- Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- Establecer un programa para la promoción de los empleados como parte del paquete de beneficios de la organización. (Esto ayuda a retener a personal valioso que de otra manera se cambiaría a otra organización)
- Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias. Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos, capacitaciones y conferencias.
- Dar oportunidad para asistir a cursos o becas de estudio en otros programas de planificación familiar dentro y fuera del país (esto puede requerir una propuesta para obtener financiamiento)
- Organizar intercambios internos o con una agencia colaboradora (gubernamental o no gubernamental), lo cual también ayuda a promover la coordinación.
- Proporcionar materiales de lectura para estudio.
- Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal.
- Apoyar las visitas de intercambio entre diferentes áreas funcionales dentro de la organización, tales como: poner a trabajar juntos a un

asistente de programa y un asistente financiero para que el primero aprenda más sobre las funciones del departamento de finanzas.

- Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización.
- Estas actividades ayudan a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades. Además, al utilizar y desarrollar estas habilidades, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.
- Muchas de estas técnicas requieren que el personal reciba algún tipo de capacitación ya sea formal o en servicio.

2.2.1.8 Las Capacitaciones

La capacitación se considera como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, mediante el cual el personal administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales (Ibáñez 1998)

La capacitación del personal se obtiene sobre dos bases fundamentales:

- El adiestramiento y Conocimientos del propio oficio o labor.
- La satisfacción del trabajador por lo que realiza.

Tipos de capacitación:

a) Capacitación Informal: Es aquella que se origina adentro del grupo; es decir, a la que es producto del intercambio de experiencias o es el fruto de la creatividad de alguno de sus integrantes que luego se trasmite a los otros.

b) Capacitación Formal: Cuando ella proviene de las enseñanzas que una persona extraña al grupo. Ejemplo: los cursos que suelen dictarse en las empresas.

Objetivos de la capacitación

a) Productividad: Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarles a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.

b) Calidad: Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.

c) Planeación de los Recursos Humanos: La capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.

d) Prestaciones indirectas: Muchos trabajadores, especialmente los gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan que la compañía pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.

e) Salud y Seguridad: La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado. La Obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo. La Obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades, así como los peligros del cambio tecnológico.

f) Prevención de la Obsolescencia: Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.

g) Desarrollo Personal: No todos de los beneficios de capacitación se reflejan en esta misma. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativos, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor desarrollo personal.

Análisis de las necesidades de capacitación

Las necesidades de capacitación dentro de una organización deben contener tres tipos de análisis:

- 1. Análisis de Organizaciones:** Se centra principalmente en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y la localización de éstos y sus relaciones con el objetivo.
- 2. Análisis de Funciones:** Se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo.
- 3. Análisis de Personas:** Examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determina que tipos de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir y que tipos de modificaciones deben hacer a su comportamiento.

La determinación de las necesidades de capacitación sobre la base de los análisis de funciones se revela las capacidades que debe tener cada individuo dentro de la administración, en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámicas de grupos, relación de conflictos, implantación de cambios.

Una vez determinada las necesidades de capacitación, se eligen los métodos (conferencias, reuniones de grupos, análisis de casos, etc.) de acuerdo a las posibilidades que tengan para proporcionar la capacitación necesaria. Después se estimula al capacitado a que siga el programa. Si el individuo está dispuesto a recibir la capacitación participa en el programa mediante, este adquiere nuevos conocimientos y aptitudes. Si cumple con el programa el individuo recibe una recompensa por su desempeño, si muestra un comportamiento adecuado después del mismo. También recibe retroalimentación detallada sobre su nivel de desempleo y sobre los ajustes continuos que pueda requerir.

2.2.1.9 Satisfacción Laboral

Hoy en día el factor humano es uno de los elementos principales de las organizaciones, ya que en ellos reside el conocimiento y la creatividad. Por ello en el proceso de desarrollo de las políticas organizacionales, éstas deben asumir el compromiso de gestión sensible en cuanto a las necesidades de sus trabajadores. La motivación que la organización genere en sus empleados le dará mayores beneficios a ésta, en tanto que propicia el mejoramiento del desempeño del trabajador. Es importante tomar en cuenta las necesidades del trabajador y satisfacerlas. La satisfacción laboral es un tema de interés y muy destacado en el ámbito del trabajo, dado que han sido muchos los estudios que se han realizado al respecto, con la intención de determinar cuáles son los múltiples factores que influyen en el bienestar de las personas en sus ambientes laborales, así como influye la satisfacción en el desempeño de los individuos en sus puestos de trabajo. El presente artículo tiene como objetivo realizar un esbozo teórico metodológico de la satisfacción laboral como resultado del sistema de gestión de los recursos humanos de una organización, que sirva de base para el diseño de sistemas para su mejora continua (Rosillo, Velázquez, Marrero 2012)

De modo pues, que para efectuar determinadas labores de forma eficiente es necesario la aplicación de un liderazgo apropiado, en tanto que éste es la base primordial para la ejecución de tareas del recurso humano, a fin de iniciar y desarrollar las actividades de los procesos claves satisfactoriamente. Sin

embargo, esos objetivos de la organización sólo puede alcanzarse si los subordinados los conocen y logran identificarse con ellos.

La Dirección es entonces, el proceso que permite afianzar el sistema, conservar su valor cualitativo y su proporción dinámica con el medio ambiente de modo que se asegure el progreso del sistema y se alcancen los diferentes resultados útiles.

Para llevar a cabo la dirección debe ocurrir una interrelación entre el dirigente y el recurso humano que tiene bajo su responsabilidad, en vista de lograr los objetivos de la organización.

Las organizaciones están formadas por personas o grupos, en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por diversidad de funciones que se intentan que estén coherentemente reguladas y dirigidas. Según Mintzberg, (1995) toda acción humana constituida plantea dos requisitos a la vez esenciales y contradictorios: La división del trabajo en distintas tareas que se deben desempeñar, y la coordinación de las mismas.

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de allí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible.

Partiendo del hecho de que el recurso humano ha dejado de ser un recurso más con los que cuentan las organizaciones para convertirse en el recurso estratégico que se debe optimizar. Para que la gestión sea óptima es necesario pensar en la parte estratégica de los recursos humanos, que es la etapa en la que se estructuran los equipos de trabajo partiendo no sólo de valoraciones, evaluaciones y planificaciones, sino que se hace indispensable estar cerca de las personas.

Con frecuencia se confunden los términos: Motivación, estimulación y satisfacción. Sin embargo, hay que estar claro que no es lo mismo motivar,

estimular que satisfacer a una persona. Por eso es importante destacar la diferencia existente entre estas tres categorías.

La motivación es lo que mueve al ser humano a buscar la satisfacción de una necesidad, que puede ser mediante la estimulación que no es más que lo que la persona debe recibir para satisfacer su necesidad, la satisfacción es lo que siente después de ver la necesidad resuelta, que puede ser positiva o negativa.

La motivación, vista como fuerza propulsora, es un componente de importancia en cualquier esfera de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor ventaja; sea cual fuere la actividad laboral que se desempeñe, la labor que ocupa la mayor parte de la vida de los individuos, es necesario que se esté motivado por ella, de modo que no se convierta en una actividad alienada y absolutista; el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirse competente y útil, además mantener la autoestima. Espada (2003), considera que la motivación es “un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional está directamente relacionada con las necesidades humanas”.

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades.
2. Los valores.
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del “debería ser” son:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados.
2. Las características de empleos anteriores.
3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

1. Retribución.
2. Condiciones de trabajo.
3. Supervisión.
4. Compañeros.
5. Contenido del puesto.
6. Seguridad en el empleo.
7. Oportunidades de progreso.

2.2.1.10 Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.

Además, se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

Satisfacción General, indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas grado mayor o menor, de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

2.2.1.11 Clima Organizacional

El desarrollo del concepto de clima social, y su investigación inicial comienza en la década de los treinta con las investigaciones de Lewin y sus colaboradores. (Lewin, 1951; Lewin, Lippit y White, 1939). Aunque no existe un acuerdo total sobre el concepto de Clima Organizacional y su utilidad, existe bastante acuerdo en considerar que el clima es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma considerados como un todo.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional.

Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, lo cual confirma el principio de que "la gente feliz entrega mejores resultados".

Un clima organizacional agradable, es una inversión a largo plazo. La gente aprecia el lugar de trabajo que le brinda espacios de realización y sana convivencia, donde son valorados y mantienen relación satisfactoria con compañeros que buscan los mismos objetivos: aportar sus talentos, crecer como personas y profesionales y obtener mejoras económicas y de reto. El personal gusta de trabajar en empresas exitosas que obtienen resultados superiores en cada período y que les permite ser parte de ese éxito, sabiendo que la gente es el capital más importante de la organización. Con un entorno como el descrito, es fácil predecir que el nivel de compromiso aumentará y que el logro de resultados puede ser garantizado.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, con alto enfoque a procesos y resultados y con poca atención a la satisfacción de la gente, sólo obtendrá logros en el corto plazo, pero no asegura su sustentabilidad en el futuro.

Los líderes de las empresas deben percatarse de que el ambiente de trabajo forma parte del activo de la compañía y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

La medición del clima organizacional es un proceso indispensable para monitorear el grado de satisfacción del personal, detectar los aspectos positivos que están siendo bien manejados por la empresa, así como los aspectos críticos que pueden ser detonadores de graves problemas organizacionales.

El clima organizacional se evalúa mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de toda la organización o de algún área específica dentro de ella. Además, enriquece mucho realizar entrevistas con personas clave y sesiones de diálogo con grupos de personas representativas de las áreas y diferentes niveles de la empresa, a través de los cuales se puede complementar la medición y comprender mejor los aspectos que pueden estar generando disfuncionalidad en el desempeño y desarrollo organizacional.

En resumen, un buen o mal clima organizacional, tendrá consecuencias que impactarán de manera positiva o negativa en el funcionamiento de la empresa.

Algunos beneficios de un clima organizacional sano son (S. Robbins, 1998):

- Satisfacción.
- Adaptación.
- Afiliación.
- Actitudes laborales positivas.
- Conductas constructivas.
- Ideas creativas para la mejora.
- Alta productividad.

- Logro de resultados.
- Baja rotación.

En un clima organizacional deficiente se detectan las siguientes consecuencias negativas:

- Inadaptación.
- Alta rotación.
- Ausentismo.
- Poca innovación.
- Baja productividad.
- Fraudes y robos.
- Sabotajes.
- Tortuguismo.
- Impuntualidad.
- Actitudes laborales negativas.
- Conductas indeseables

En valor humano nos ocupamos por apoyar la transformación de las personas y las organizaciones para agregar valor, buscando el beneficio de todos los actores que participan en el desarrollo de la empresa.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos (Willian Jimenez 2011)

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una

organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.

2.2.1.12 Beneficios Sociales

El concepto de beneficio social es utilizado a diario por los actores nacionales vinculados con la materia laboral, sean trabajadores, empleadores, autoridades, la legislación y doctrina nacional, y todos entienden o sobreentienden el contenido de este concepto, aun cuando la legislación actual no la define. De ahí el objeto del presente artículo es definir el concepto de beneficio social, al haberse advertido que tanto la Sunat como el Tribunal Fiscal no lo aplican en su verdadera concepción.

Pues bien, todas las demás normas que las leyes vigentes estipulan a favor de trabajadores, tienen la calidad de “derechos o beneficios”, a los que debe agregarse el calificativo de “sociales”, que obviamente tienen una naturaleza distinta a la “remuneración”, que se abona al trabajador como contraprestación de su labor (Diario EL Peruano Pág. 15)

Tipos de Beneficios Sociales

Beneficios sociales convencionales o privados: Son aquellos beneficios otorgados por el empleador (políticas o reglamentos de la empresa) o acordados por las partes (convenio colectivo, contrato de trabajo, costumbre, etc.). Algunos de los beneficios convencionales que se entregan son la asignación por retorno vacacional, la bonificación por quinquenio, un bono por cumplimiento de metas, una gratificación por cónyuge, la asignación escolar, etc. A continuación, veremos los principales beneficios sociales legales (Ricardo Enríquez 2013)

Gratificaciones legales: Fiestas Patrias y Navidad

Las gratificaciones son dos en el año, y cada una equivale a una remuneración mensual. Los periodos de cálculo de las gratificaciones también son dos, dependiendo del semestre al que corresponda cada una de ellas: enero a junio (Fiestas Patrias, que debe abonarse al 15 de julio) y julio a diciembre (Navidad, que debe abonarse el 15 de diciembre)

Las remuneraciones que se toma en cuenta para el cálculo de las gratificaciones es la remuneración mensual, y en caso de que fuera variable, se tomará en cuenta el promedio del semestre.

Asignación familiar

Para percibir este beneficio, el trabajador debe tener vínculo laboral vigente y mantener a su cargo uno o más hijos menores de 18 años, o hijos mayores entre 18 y 24 años, con la condición de que se encuentren cursando estudios superiores o universitarios.

Compensación por tiempo de servicios (CTS)

La CTS es un beneficio social de previsión ante las contingencias que origina el cese en el trabajo, a modo de un seguro de desempleo. La CTS equivale a poco más de una remuneración mensual por cada año de servicios, pero se deposita en dos partes, una cada semestre.

Participación en las utilidades

Los trabajadores tienen derecho a participar en las utilidades de la empresa a y las empresas que generan rentas de tercera categoría y tienen más de 20 trabajadores, tienen la obligación de distribuir un porcentaje de las mismas de acuerdo a su actividad económica.

2.2.2 Calidad de Servicio

2.2.2.1 Definiciones

Calidad es un concepto utilizado con mucha frecuencia en la actualidad, pero a su vez, su significado es percibido de distintas maneras. A lo largo de la historia muchos autores e instituciones han dado su propia definición del término calidad:

Según Ishikawa (1986) define:

La calidad como “desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Según W. Edwards Deming (1989) define:

El control de la calidad no significa alcanzar la perfección, más bien conseguir una eficiente producción con la calidad que espera obtener.

Según Tom Peters (1987), define:

La calidad depende de cómo el cliente la aprecie, porque es el quien recibe el servicio. “El cliente percibe el servicio bajo sus propias condiciones. Es el cliente quien paga la tarifa o no la paga por una razón o serie de razones que él o ella determinan. Punto. No hay debate. No hay discusión”.

La calidad está constituida por una responsabilidad corporativa, donde están implicados todos los puestos de trabajo, además de cada uno de los aspectos y procesos que la actividad de la empresa incorpora.

Según Berry, L. Bennet, C. y Brown, C (1989) definen:

El servicio en primer lugar como un proceso, es una actividad directa o indirecta que no produce un producto físico, es decir, es una parte inmaterial de la transacción entre el consumidor y el proveedor.

Según Berry, L. Bennet, C. y Brown, C (1989) definen

“Un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones como a veces se le define, sino más bien ajustarse a las especificaciones del cliente.

Según Christopher Lovelock (2009) define:

Calidad de servicio desde diferentes perspectivas:

La perspectiva trascendental de la calidad es sinónimo de excelencia innata: Una señal de estándares inquebrantables y alto desempeño. Este punto

de vista se aplica a la actuación en las artes visuales y plantea que la gente aprende a reconocer la calidad únicamente por medio de la experiencia que obtiene a través de la exposición repetida.

El método basado en el producto: Considera la calidad como una variable precisa medible; plantea que las diferencias en la calidad reflejan diferencias en la cantidad de un ingrediente o atributo que posee el producto. Debido a que esta perspectiva es totalmente objetiva, no toma en cuenta las discrepancias en los gustos, necesidades y preferencias de los clientes individuales (o incluso de segmentos completos de mercado).

Las definiciones basadas en el usuario: Parten de la premisa de que la calidad reside en los ojos del observador. Esas definiciones equiparan la calidad con la satisfacción máxima. Esta perspectiva subjetiva y orienta hacia la demanda reconoce que los distintos clientes tienen deseos y necesidades diferentes.

El método basado en la manufactura: Se fundamenta en la oferta y se relaciona principalmente con las prácticas de ingeniería y manufactura. (En los servicios, diríamos que la calidad está impulsada por las operaciones, las cuales a menudo son impulsadas por metas de productividad y de contención de costos)

Las definiciones basadas en el valor: Abordan la calidad en términos de valor y precio. La calidad se define como “excelencia costeable” al considerar el intercambio entre el desempeño (o cumplimiento) y el precio.

Es riesgoso definir la calidad del servicio, principalmente en términos de satisfacción de los clientes con los resultados relativos a sus expectativas previas, si las expectativas de los clientes son bajas y la entrega del servicio demuestra ser marginalmente mejor que el bajo nivel que se había esperado, difícilmente podemos afirmar que los consumidores están recibiendo un servicio de buena calidad.

2.2.2.2 El Modelo SERVQUAL

Fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización.

Los investigadores argumentan que la naturaleza de los servicios exige un método distintivo para definir y medir su calidad. La naturaleza y multifacética de muchos servicios dificulta la valoración de la calidad del mismo comparado con el de un bien. Debido a que con frecuencia los consumidores participan en la producción de un servicio. Es necesario hacer distinción entre el proceso de la prestación de este (lo que Christian Gronroos llama calidad funcional) y la salida real (o resultado) del servicio lo que el autor denomina calidad técnica.

Por medio de investigaciones con grupos de enfoque ValrieZeithaml, Leonard Berry y A. Parasuraman identificaron cinco dimensiones que utilizan los consumidores para evaluar la calidad de un servicio que son las siguientes:

Confiabilidad: La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez.

Accesibilidad: Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido.

Respuesta: Se entiende por tal la disposición atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en este sentido.

Seguridad: Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen dudas sobre las prestaciones.

Empatía: Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber cómo se siente.

Tangibles: Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente.

Para finalizar es importante identificar las expectativas de los clientes en cuanto a la calidad de servicio, esta es más difícil de definir en comparación a la calidad en los productos. La calidad de servicio siempre variará, dependiendo de las circunstancias del problema y de la interacción entre el empleado y el cliente.

Al aplicarse el modelo SERVQUAL a muestras de clientes, mide:

- ✓ Una calificación global de la calidad del establecimiento.
- ✓ Lo que desean los consumidores de ese establecimiento (Beneficios Ideales).
- ✓ Lo que encuentran los consumidores en ese establecimiento (Beneficios Descriptivos).
- ✓ Calcula brechas de insatisfacción específicas.
- ✓ Ordena defectos de calidad desde el más grave y urgente hasta el menos grave.

2.2.2.3 La calidad de servicio en la visión de la empresa

La calidad de servicio juega un papel fundamental en aquellas organizaciones que quieran fijar su visión y obtener una posición reconocida y continuada en el tiempo (Aguilar, Andrada, Núñez, Peña, Scandizzo 2004)

Una visión es una situación que vemos en nuestra mente. Se imaginan los resultados que se desean obtener a largo plazo en la organización.

En la actualidad, se puede observar que el atributo que contribuye a que una organización se posicione en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben.

De esta manera, se hace obvio que la organización deberá satisfacer todas las necesidades y expectativas del cliente para que éste se forme una opinión positiva; eso es lo que se llama Calidad de Servicio.

Por lo tanto, para satisfacer dichas expectativas, que por otro lado son subjetivas, es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes, que contenga

aspectos relacionados con sus necesidades y los atributos que se fijan para evaluar la calidad de un servicio.

Es importante destacar que cuando en una organización se plantea la visión tomando en cuenta la calidad del servicio que ofrece, debe, antes que nada, entender que un servicio se considera de calidad cuando logra su fin: satisfacer las necesidades de los clientes, en el presente y en el futuro.

Cuando el cliente elige un servicio en el presente y lo encuentra satisfactorio, es decir, de calidad, la mayoría de las veces volverá a elegirlo tantas veces como lo precise en el transcurso de su vida, por lo que el tener una calidad en el presente influye en la visión que se forja de la organización en el futuro, sobre todo en el área de servicios, donde lo que se ofrece es un bien intangible, en consecuencia lo que influye es la idea que nuestros clientes y potenciales clientes tengan del servicio ofrecido.

2.2.2.4 La misión y la calidad de servicio

La organización debe tener una finalidad, que se denomina misión. Si una organización se dedica a ofrecer calidad en su servicio, tiene una misión determinada que está influenciada por el concepto de calidad que la misma posea.

Tradicionalmente la misión ha sido definida como la razón de existir de la empresa. La calidad de servicio es una razón importante para determinar en la misión ya que aporta un valor agregado dentro de las características del servicio ofrecido.

En ocasiones, los miembros de una organización no consiguen definir su misión en términos de algo superior a ellos, no pueden plantear más que su interés particular.

La misión que la organización tenga debe ser compartida y aceptada por todos los miembros de la misma, por ejemplo, si la misión es ofrecer un servicio de

calidad, cualesquiera sean sus características, todos deben conocer al servicio y el concepto de calidad que se aplica en el mismo.

Si en la misión no se establece la prioridad de la calidad en el servicio todos los procedimientos por alcanzarla resultarán inútiles y el futuro siempre desbordará a la organización.

La definición de la misión es la más poderosa herramienta de gestión que una organización puede tener. Primero se define la misión de tener calidad en el servicio y sólo después se puede planificar la forma de alcanzarla.

En la misión se constituyen los pilares sobre los cuales se construye la organización, las bases del hacer. Por eso, la calidad de servicio como pilar fundamental debe encontrarse expresada en la misión.

La misión expresa en qué creemos y luego de allí surgirá el cómo hacer.

2.2.2.5 Los objetivos y la calidad de servicio

Los objetivos que pueden surgir en relación a la calidad de servicio pueden ser:

- La satisfacción del cliente.
- Mejoramiento continuo del servicio.
- Eficiencia en la prestación del servicio.

Se sabe que toda organización tiene 3 objetivos generales: supervivencia, crecimiento y utilidades.

Los demás objetivos son particulares, y dependen de la voluntad de los dirigentes de la organización en cuestión, la responsabilidad de éste es que los objetivos sean cumplidos con sus cuatro componentes típicos: un atributo, una escala de medida, una norma o un umbral y un horizonte temporal.

Un ejemplo donde se define un objetivo respecto a la calidad de servicio sería aumentar en un 10% la cantidad de clientes satisfechos respecto del servicio prestado en un plazo de 6 meses.

La evaluación del alcance del objetivo debe resultar de la comparación de las expectativas del cliente con el desempeño del servicio recibido, fijándose para ello tanto en el resultado del proceso (por ejemplo, aumentar en 10% la satisfacción del cliente), como en la forma en la que se desarrolla el mismo (por ejemplo, mejorando la prestación del servicio ofrecido). Este punto se verá más claramente en Gestión y Control.

Es difícil poner números concretos en relación a los objetivos y a la percepción de la calidad que se desea obtener respecto de los clientes presentes y de los potenciales clientes, pero es de fundamental importancia medir el nivel de la satisfacción que se percibe con el servicio, para poder continuar en busca de la excelencia en la calidad que es imprescindible porque el crecimiento de la competencia ha generado un cliente más exigente por tener una mayor gama de ofertas.

Ante esta situación, resulta lógico reconocer que, sólo mejorando la calidad del servicio y los precios, se podrá superar a la competencia para, de este modo, captar con firmeza la continuidad de los clientes en disputa.

A fin de lograr la excelencia en el servicio sin incurrir en un incremento de los costos, es necesario el uso eficiente de los recursos de la organización y este punto es fundamental a la hora de fijar los objetivos de la organización.

Por eso, hay que empezar trabajando con los recursos humanos elevando al máximo su preparación y generando una actitud positiva para que se entreguen a la búsqueda de los objetivos con la mejor energía.

La excelencia tiene incidencia directa sobre el negocio. Y ello es claro. Si una empresa hace las cosas bien, es decir, si respeta la calidad y a sus clientes, y

otra no, a la larga la primera tiene continuidad y la otra muere. En consecuencia, hacer calidad (en el precio, en el servicio), que es lo que propone la excelencia, es influir en forma directa en la satisfacción del cliente.

2.2.2.6 Las Estrategias

La necesidad de los gerentes de alcanzar el objetivo de la organización produce la consecuente urgencia de crear estrategias. Las mismas serán el camino, o los caminos, que decidan recorrer los directivos para lograr los objetivos. Cabe destacar que éstas deben ser coherentes con la visión, la misión y obviamente con los objetivos.

Por otra parte, se sabe que la insatisfacción de un cliente origina una lógica reacción que se traduce en la decisión de no consumir más el servicio de la empresa y difundir su desagrado, lo que tiene un efecto multiplicador. La pérdida de imagen de la empresa, en general, provoca una tendencia de disminución de ventas, lo que a su vez resulta en una baja rentabilidad. El daño originado en la insatisfacción del cliente es la baja de rentabilidad que se da directa o indirectamente y es, sin duda alguna, un costo de la calidad o, mejor dicho, un costo de la no calidad. Es interesante diferenciar los costos de la calidad de los costos de la no-calidad, según se invierta suficiente o escaso capital respectivamente:

Costos de la Calidad

- Planificar.
- Dedicar tiempo para controlar.
- Dedicar tiempo para mejorar.
- Mayor asignación de recursos humanos.

Costos de la no-calidad

- Tiempo por atender y tratar de solucionar quejas de los Clientes.
- Clientes perdidos.
- Efecto multiplicador negativo de clientes insatisfechos que aleja a otros.
- Horas hombre para rehacer trabajos.

- Pérdida de material o servicio por no tener calidad durante el proceso y antes de la comercialización.
- Devoluciones.
- Costos adicionales por reemplazo de servicios: visitas, fletes, etc.
- Mayores costos de comercialización: hacer un nuevo cliente cuesta mucho más que mantenerlo (Visitas, llamadas telefónicas, publicidad, promociones, etc.)

Como se puede observar los costos de la no calidad son mayores en cantidad, por lo se demuestra que invertir capital en la calidad de servicio va a provocar mayores réditos en el largo plazo que no hacerlo.

Es por el gran impacto que produce sobre una empresa la insatisfacción de su clientela que es tan importante poner en marcha las estrategias y a su vez, que las mismas estén en las mentes de cada miembro de la organización. De ese modo, todos los integrantes estarán involucrados con la empresa y permitirán que todos los procesos, desde los más pequeños e “insignificantes”, hasta los más grandes o importantes, apunten a la calidad de servicio y por ende a la satisfacción del cliente.

Las estrategias principales para lograr un servicio de calidad se pueden definir como las siguientes:

- **Investigar y entender las necesidades y expectativas de los clientes**
La información se obtiene mediante distintas formas de investigación, desde datos estadísticos y encuestas, hasta saber interpretar las quejas de los clientes.
- **Comunicar las necesidades y expectativas de los clientes a través de la organización**
La comunicación, debería de ser fluida y sin tapujos, para obtener datos e información, conocer los defectos y mejorar servicio. Este punto se verá ampliamente desarrollado en otra sección.

- **Medir la satisfacción del cliente y actuar según los resultados**
Todas las organizaciones deben tener medios para conocer la satisfacción del cliente e intentar mejorarla en vistas a los datos conocidos y las capacidades y posibilidades de la organización. El fin último es satisfacer al cliente en el máximo grado posible.
- **Manejo sistemático de las relaciones con los clientes**
El cliente debe sentirse satisfecho a todos los niveles, incluso cuando efectúa quejas. Ha de hacerse todo lo posible para mantener contento al cliente eliminando todo elemento de insatisfacción. La organización deberá hacer lo posible por subsanar las características negativas del servicio mediante los medios más adecuados, que en determinados casos, están fijados por ley.
- **Asegurar una aproximación balanceada satisfaciendo a los clientes y otras partes interesadas (como propietarios, empleados, proveedores, financieros, comunidades locales y la sociedad como un todo)**
Si todo marcha bien, todo va bien. Para que todo marche bien, se debe dar que todo el mundo esté contento y no se produzcan problemas (elementos de roce o desajustes) que interfieran en la producción. La organización, es algo más que un conjunto de directivos y trabajadores, involucra a todas las partes y procesos que interactúen con la empresa. Se deben tener las mejores intenciones hacia todo el mundo.
- **Motivar al personal de la organización**
Si hay motivación en los miembros de la organización, se esforzarán por mejorar sus resultados e integrarse en la organización. Este compromiso acercará al personal a los objetivos de la organización y por lo tanto la calidad de servicio mejorará.
- **Promover la iniciativa individual y la creatividad**

Cuando los miembros de la organización se implican y toman la iniciativa en su tarea se generan y transmiten nuevas y buenas ideas motivadas por el interés y obtenidas mediante el análisis de los datos y la experiencia. La implicación, mejora el flujo de datos por la organización. La creatividad puede ser una herramienta interesante para innovar en calidad de servicio.

- **Incentivar la responsabilidad sobre los propios resultados**
Los miembros de la organización debieran actuar por sí mismos. Tienen la obligación de cumplir con las necesidades y expectativas de su labor en un proceso. Tienen que ejercer el liderazgo en su tarea y poner todo lo que se pueda de su parte para que la tarea se realice con éxito y se consigan los resultados deseados.
- **Hacer sentir a los integrantes de la organización el deseo de participar y contribuir al proceso de mejora continua**
Los miembros de la organización no debieran estar mentalizados sino sentir la necesidad de participar y contribuir a la mejora de la calidad. Para ello es conveniente que estén concienciados y motivados sobre la necesidad de participar en la gestión de la calidad. De este modo, el proceso de mejora continua se consigue por el propio dinamismo de la organización.
- **Mejorar la tecnología de la organización.**
Para conseguir la máxima satisfacción en el cliente ha de mejorar la tecnología cuando resulte rentable pues los beneficios son inmediatos. La máxima calidad se obtiene con la unión de las mejoras tecnológicas y en el funcionamiento de la organización.

2.2.2.7 Calidad de Servicio Como Ventaja Competitiva

En un ambiente sumamente competitivo, se corre el riesgo de que los clientes perciban muy pocas diferencias reales entre las alternativas de los competidores

y por lo tanto hagan sus elecciones basados en precios más bajos y calidad percibida.

Conforme la competencia se intensifica en el sector de servicios, se vuelve más importante que nunca que las organizaciones distingan sus productos en formas significativas para los clientes.

La estrategia competitiva puede tomar muchas rutas: George Day comenta: las diversas formas en que un negocio puede lograr una ventaja competitiva con rapidez desafían cualquier generalización o prescripción sencilla. Antes que nada, un negocio debe distinguirse de sus competidores. Para tener éxito, debe identificarse y promocionarse como mejor proveedor de atributos que son importantes para los clientes meta.

Esto significa que los gerentes necesitan pensar de manera sistemática acerca de todas las facetas del paquete de servicios y enfatizar la ventaja competitiva en aquellos atributos que serán valorados por los clientes en los segmentos de mercado.

La Ventaja Competitiva se puede definir como aquella característica que posee una organización que la distingue de las competidoras, que puede ser difícil de igualar, posible de mantener, superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones del mercado.

La ventaja competitiva permite a la organización perseguir un rendimiento superior al que se obtiene por la simple actividad de la organización, es decir, pretende generar un beneficio superior al normal.

Así, la relación beneficio superior entre medios empleados para su obtención o ganancias entre tamaño de la organización, se traduce en una rentabilidad elevada. Esta relación puede crecer bien sea por un aumento en lo que los clientes están dispuestos a pagar o por una reducción de costos.

Michael Porter (1992) propone tres grandes estrategias para lograr ventajas competitivas:

- Liderazgo en costos:** La organización persigue ser la única capaz de conseguir una verdadera ventaja en costos en el sector.
- Diferenciación:** Adición de atributos y servicios adicionales y diferenciales.
- Enfoque:** Estrategia destinada a un segmento particular de clientes. Tiende a la obtención de ventajas en diferenciación y no en costos.

2.2.2.8 Tipos de Calidad de Servicio

•**Calidad Técnica:**

Llamada también calidad física, lo que podemos medir. Es por tanto la calidad técnica una calidad desde una perspectiva de ingeniería, por ejemplo, si decimos que tal leche envasada tiene cierta cantidad de grasa o tantos miles de bacterias por centímetro cúbico estamos hablando de calidad técnica:

- ✓ El cliente valora en la transacción el resultado técnico del proceso es decir que es lo que recibe.
- ✓ Puede ser de una manera bastante objetiva.

•**Calidad Funcional:**

Es el juicio del consumidor sobre la superioridad o excelencia general del producto o servicio, en la calidad del servicio toma especial relevancia el cómo se desarrolla. Y como se recibe el proceso productivo y no tan solo el que se recibe.

- ✓ Por la primera vía se obtiene un producto y/o servicio final enriquecido cuantitativamente, en la segunda vía se produce una superioridad en la forma de entregar la prestación principal ya que el cliente no quiere solamente una situación a la medida, desea además información y apoyo por parte del proveedor.

2.2.2.9 Satisfacción del cliente

La satisfacción de las necesidades de los clientes es la clave de los intercambios entre empresas y mercado, y desde los orígenes del marketing la satisfacción ha sido considerada como el factor determinante del éxito (Gil, Sánchez, Berenguer, & González-Gallarza, 2005). Es sabido que el aumento de la satisfacción y de la retención de consumidores lleva a un aumento en las ganancias y menores gastos de marketing. Es decir, estamos a todas luces frente a un tema de gran relevancia para las empresas de servicio.

Son múltiples las definiciones que se han realizado sobre este constructo, siendo muchas de ellas no coincidentes (Giese&Cote, 2000; Vanhamme, 2001; Yi, 1990). Si bien esta variedad de definiciones ayuda a enriquecer su significado y elevan su conocimiento, también indica una cierta confusión en la investigación, tal vez explicada por el doble enfoque: proceso-resultado que ha marcado los aportes en la literatura (Gil, Sánchez, Berenguer, & González-Gallarza, 2005)

A la hora de estudiar este constructo, el paradigma de desconfirmación de expectativas, incluido dentro de las definiciones centradas en el proceso (Parker & Mathews, 2001; De Ruyter, Bloemer, & Peeters, 1997), provee las bases para la gran mayoría de los estudios y abarca cuatro constructos: expectativas, desempeño, desconfirmación y satisfacción (Caruana, Money, & Berthon, 2000)

La desconfirmación viene de las discrepancias entre las expectativas previas y el desempeño real. Hay tres resultados posibles: cero desconfirmación resultante de un servicio que se desempeña según lo esperado; desconfirmación positiva por un desempeño sobre lo esperado, generando satisfacción; y desconfirmación negativa por un desempeño bajo las expectativas, apareciendo la insatisfacción (Oliver R. 1980; Yi, 1990)

Como se mencionó antes, también existen autores que entregan definiciones de la satisfacción centradas en el resultado, viendo este constructo como una respuesta emocional a experiencias asociadas a la compra (Westbrook&Reilly, 1983). Dentro de estas definiciones, existen dos puntos de vista al tema:

transaccional y acumulativo (Boulding, Kalra, Staelin, & Zeithaml, 1993). En el primero de los puntos de vista, se entiende a la satisfacción como una evaluación post-compra de un acto de consumo específico (Oliver R., 1980), mientras que en el segundo de estos puntos de vista se define la satisfacción como una evaluación global basada en la experiencia de consumo del servicio a lo largo del tiempo (Fornell, 1992; Johnson & Fornell, 1991)

A la hora de hablar de los factores que determinan la satisfacción de un cliente, en base a lo mencionado por Zeithaml et al (2009) en su libro, se puede decir que “la satisfacción del cliente está influida por características específicas del producto o servicio, las percepciones de la calidad del producto y servicio, y el precio. Además, factores personales como el estado de ánimo o estado emocional del cliente y factores situacionales como las opiniones de los familiares también influirán en la satisfacción”.

Las empresas de servicio típicamente miden la satisfacción de manera regular usando escalas de tipo Likert que miden el nivel de satisfacción basándose en el último encuentro de servicio de los clientes (Heskett, Sasser, & Schlesinger, 1997; Peterson & Wilson, 1992). Lo que es muy importante no olvidar a la hora de medir niveles de satisfacción es que, al igual que lo que sucede con la calidad de servicio, la satisfacción es un constructor de características multidimensionales (Sureshchandar, Rajendran, & Anantharaman, 2002)

En conclusión, Calidad del servicio y Satisfacción son dos constructos distintos, pero estrechamente relacionados (Hurley & Estelami, 1998). Según algunos autores la calidad es una causa de la satisfacción (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985b; Oliver R., 1993b; De Ruyter, Bloemer, & Peeters, 1997), mientras que para otros es una consecuencia de la misma (Bitner, 1990; Bolton & Drew, 1991b). A pesar de estas dos visiones distintas, existe consenso creciente en torno a la idea de la calidad percibida como antecedente de la satisfacción (Bloemer, Ruyter, & Peeters, 1998), llegando a un estudio con evidencia empírica -consistente con estudios anteriores- que demostró que la calidad del servicio lleva a la satisfacción (Lee, Lee, & Yoo, 2000), y a definiciones que hablan de la

satisfacción como resultado de la valoración que el cliente hace sobre la calidad percibida del servicio entregado por la empresa (Alet, 1994)

Es una medida de cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o superan las expectativas del cliente.

Capítulo III: Alternativas de Solución

Como respuesta a las necesidades de asesoramiento administrativo, mejoras en el recurso humano y servicio de calidad a los clientes, proponemos:

1. Ejecutar cada tres meses el Modelo SERVQUAL, a los clientes asiduos en los horarios que más afluencia tiene el restaurante Mar Criollo, con el que se podrá medir la calidad de atención y saber lo que el cliente opina del servicio brindado. (Anexo 05)
2. Implementar una estructura organizacional (organigrama) para enfatizar la jerarquía y las políticas del restaurante Mar Criollo. (Anexo 06)
3. Capacitar al administrador en temas de reclutamiento del personal, para que así implemente un proceso de selección de personal que ayude a encontrar al candidato idóneo para el puesto que se requiere.
4. Inscribir a los colaboradores en los cursos de capacitación orientados al servicio al cliente que brinda el ministerio de trabajo. Asimismo, proponemos los siguientes temas para un plan de capacitación: Habilidades y técnicas de atención al cliente, motivación y liderazgo, debilidades y fortalezas, trabajo en equipo y manejo de personal. esta capacitación se realizará en el mismo establecimiento, se contratará una persona especializada en dichos temas.
5. Definir políticas donde cada colaborador tenga una función determinada la cual abarque los procesos del correcto funcionamiento de la empresa, mediante un manual de funciones administrativas. (Anexo 07)
6. Implementar un software de pedidos para aligerar el proceso de atención de pedidos y el proceso de cobro. Y capacitar al personal para el correcto manejo del sistema. Esta capacitación lo brinda empresa que proporciona el sistema y se realiza en el mismo establecimiento o restaurante.

7. Realizar cada dos meses evaluaciones de desempeño al personal para medir el rendimiento de sus capacidades y su compromiso con la empresa. (Anexo 08)

8. Reorganizar y adecuar el área de la cocina, el área de despacho y el área de atención para agilizar y mantener un orden en el proceso de salida de los pedidos. (Anexo 09)

Conclusiones

1. Se analizó la problemática del restaurante Mar Criollo, determinándose problemas en la calidad de servicio por las limitaciones en técnicas de atención al público con respeto al personal que atiende.
2. El seguimiento y evaluación continua de los procesos del restaurante Mar Criollo, permitirá mejorar el nivel de calidad de servicio del personal que atiende.
3. La implementación de las alternativas de solución, demuestra ser una potente herramienta a fin de obtener buenos resultados en cuanto a la gestión administrativa, desempeño del recurso humano y la calidad del servicio.
4. La ubicación e infraestructura es un factor estratégico que interviene en las decisiones de los clientes, conllevando a tener un mercado recurrente y así crear un vínculo favorable para el restaurante Mar Criollo y sus clientes. Estos puntos influyen en las decisiones de los usuarios y aumentan su calidad del servicio.
5. Un factor que afecta la calidad del servicio al cliente, son las faltas de evaluaciones y/o capacitaciones al personal, lo que según nuestra investigación trae la demora y confusión en los pedidos, esto sumado a trabajos de forma empírica y desordenada influyen en el rendimiento de las actividades.

Recomendaciones

1. Implementar una estructura organizacional y un manual de funciones para poder asignar funciones y áreas de trabajo específicas a los empleados del restaurante. Es por ello que se recomienda poner en marcha la estructura y el manual de funciones propuesto en nuestra investigación.
2. Medir constantemente el desempeño de los trabajadores, no solo recurriendo a la opinión del cliente sino también a la del Administrador y entre compañeros de trabajo. Todo esto deberá ser acompañado de las capacitaciones recomendadas en las alternativas de solución de nuestra investigación.
3. Realizar reuniones de confraternidad como salidas a sitios recreacionales, cumpleaños del mes, celebraciones por fin de año, las cuales deben ser motivadas por el Administrador del restaurante.
4. Realizar de manera periódica encuestas para conocer la percepción del cliente con respecto a la calidad del servicio y al desempeño de los trabajadores del restaurante, ya que las opiniones van variando con el tiempo y el conocerlas permitirá plantear nuevas estrategias. Para este proceso se recomienda usar el Modelo Servqual propuesto por nuestra investigación.
5. Otro punto importante en la calidad del servicio al cliente es una adecuada estadística de compras, ventas y almacén, que permita llevar un mejor control y eficiente manejo administrativo.
6. Aplicar y poner en marcha todas las alternativas de solución para mejorar el posicionamiento del restaurante, y ser consecuentes en mantener su calidad y fortalecimiento de su imagen.

Glosario de Términos

1. Rapport:

Se produce cuando dos o más personas sienten que están en sintonía psicológica y emocional, porque se sienten similares o se relacionan bien entre sí. Gower (1998)

2. Utópico:

Relacionado con los planes y proyectos que son irrealizables en el momento de su concepción una idea utópica.

3. Vertiginoso:

Que produce una sensación de pérdida del equilibrio similar al mareo.

4. Servqual:

Es un cuestionario con preguntas estandarizadas para la Medición de la Calidad del Servicio.

5. Constructo:

Un constructo es algo de lo que se sabe que existe, pero cuya definición es difícil o controvertida. Son constructos la inteligencia, la personalidad y la creatividad.

Elaboración de Referencias

Libros

Forma básica

Alet, J. (1994). *Marketing relacional: Cómo obtener clientes leales y rentables*. Barcelona: Gestión 200.

Alles, M. (2005). *Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Álvarez, L. (1993). *Sistema de Recompensas Vinculado al Esfuerzo Individual, Motivación Concreta*. ISTH Cuba: GETEDI.

Bañares, L. (1994). *La cultura del trabajo en las organizaciones*. Madrid: Rialp.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Chruden, H. y Sherman, A. (1987). *Administración de Personal*. México: South-Western Publishing.

Gil, I., Sánchez, M., Berenguer, G., & González-Gallarza, M. (2005). *Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas*. España: Cuadernos de Estudios Empresariales.

Hartley, R. (1992). *Fundamento de Ventas*. México: Continental.

Lovelock, Ch. (2009). *Marketing de Servicios Personal, Tecnología y Estrategia – Integración de Calidad de Servicio y Productividad*. México: Pearson Educación.

Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

Nebot, M. (1999). *Selección de Personal*. Madrid: Fundación Confemetal.

Pérez, V. (2006). *CALIDAD TOTAL EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE*. Coruña: Ideas Propias Editorial S.L.

Siliceo, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo Personal*. México: Limusa.

Stephen, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Tesis

Fernández, A. (2000). *CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS* (Tesis de pregrado). Instituto del Fomento Regional, Asturias.

García, P. y García F. (2015). *EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL RESTAURANTE "WALLQA" DE LA CIUDAD DE LIMA, UTILIZANDO EL MODELO SERVQUAL DE CALIDAD DE SERVICIO EN EL AÑO 2015* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chimbote.

Moreno, J. (2012). *MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL RESTAURANTE LA CABAÑA DE DON PARCE* (Tesis de pregrado). Universidad de Piura, Piura.

Moya, M. (2004). *MODELO DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE APOYO TECNOLÓGICO* (Tesis de pregrado). Universidad de Chile, Chile.

Sánchez, M. (2014). *CAPACITACIÓN EN HABILIDADES DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO BRINDADO EN "EL RESTAURANTE MAR PICANTE" DE LA CIUDAD DE TRUJILLO* (Tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

Material electrónico

Gonzalez, J. (2008). *Capacitación de dirigentes*. Recuperado el 28 de Enero de 2017 de la World Wide Web. <http://www.monografias.com/trabajos55/capacitar-dirigentes/capacitar-dirigentes2.shtml>

Granja, J. (2015). *Técnicas de reclutamiento de personal*. Recuperado el 28 de Enero de 2017 de la World Wide Web. http://www.academia.edu/17941035/tecnicas_de_reclutamiento_de_personal

Jimena, A. (2014). 10 motivos por lo que fracasan los restaurantes-Parte 2. Recuperado el 04 de Febrero de 2017 de la World Wide Web. <http://foodsymphony.eu/10-motivos-por-lo-que-fracasan-los-restaurantes-parte2/>

Lopez, R. (2014). DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DEL RESTAURANTE LA BELLA EUROPA. Recuperado el 04 de Febrero de 2017 de la World Wide Web. http://www.academia.edu/9066798/DIAGN%C3%93STICO_DE_LA_CALIDAD_EN_EL_SERVICIO_DEL_RESTAURANTE_LA_BELLA_EUROPA

Rosillo, Y., Velásquez, R. y Marrero, C. (2012). *LA SATISFACCIÓN LABORAL. UN ACERCAMIENTO TEÓRICO METODOLÓGICO PARA SU ESTUDIO*. Recuperado el 28 de Enero de 2017 de la World Wide Web. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/rvm.html>

Vega, M. (2014). *APLICACIÓN DEL MODELO DE MEDICIÓN DE CALIDAD SERVQUAL*. Recuperado el 11 de Febrero de 2017 de la World Wide Web. <https://prezi.com/3qwhxjisoppv/aplicacion-del-modelo-de-medicion-de-calidad-servqual>

Calidad Total y desarrollo de los Recursos Humanos. Recuperado el 28 de Enero de 2017 de la World Wide Web.

<http://www.monografias.com/trabajos96/calidad-total-y-desarrollo-recursos-humanos/calidad-total-y-desarrollo-recursos-humanos.shtml>

Desarrollo de Personal y Capacitación para un Desempeño Efectivo. Recuperado el 28 de Enero de 2017 de la World Wide Web. <http://www.monografias.com/trabajos25/desarrollo-y-capacitacion/desarrollo-y-capacitacion.shtml>

El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio. Recuperado el 11 de Febrero de 2017 de la World Wide Web. <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>

Descripción de un clima organizacional. Recuperado el 04 de Febrero de 2017 de la World Wide Web. <http://www.monografias.com/trabajos94/descripcion-clima-organizacional/descripcion-clima-organizacional.shtml>

Latiniando. Satisfacción Laboral. Recuperado el 04 de Febrero de 2017 de la World Wide Web. <http://www.monografias.com/trabajos7/salab/salab.shtml>

Los beneficios sociales en la legislación. *Diario El Peruano* (Pág. 15). Recuperado el 04 de Febrero de 2017 de la World Wide Web. <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=9620>

Selección de Personal. Recuperado el 28 de Enero de 2017 de la World Wide Web. <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf>

Anexos

Anexo 1.- Selección del problema a investigar.

Anexo 2.- Identificación del número de partes del problema.

Anexo 3.- Priorización de las partes del problema.

Anexo 4.- Estructura del problema, la realidad y el marco referencial

Anexo 5.- Modelo Servqual.

Anexo 6.- Organigrama.

Anexo 7.- Manual de funciones.

Anexo 8.- Modelo de evaluación de desempeño.

Anexo 9.- Propuesta de reorganización del área de la cocina.

Anexo 1
SELECCIÓN DE PROBLEMA A INVESTIGAR

PROBLEMÁTICA:	CRITERIOS DE SELECCIÓN						
Mejorar la calidad de servicio del restaurante Mar Criollo	El problema tiene partes aun no solucionadas.	Este problema esta relacionado con los conocimientos previos del investigador.	El investigador tiene acceso a los datos.	Afecta negativamente la imagen de la empresa.	En la solución está interesado el gerente general de la empresa.	Total de criterios con Si	Prioridad
1. Deficiencias en la gestión administrativa.	SI	SI	SI	SI	SI	5	3
2. Empirismo aplicativos en la gestion administrativa.	SI	SI	SI	SI	SI	5	4
3. Carencias de softwares tecnológicos.	SI	SI	SI	NO	SI	4	5
4. Incumplientos de normas de gestión.	SI	SI	SI	NO	SI	4	12
5. Restricciones en los niveles de atención al cliente.	SI	SI	SI	SI	SI	5	7
6. Deficiencias en los planes estratégicos.	SI	SI	SI	SI	SI	5	13
7. Distorsiones en la calidad de servicio.	SI	SI	SI	SI	SI	5	8
8. Restricciones de personal capacitado en gestion de calidad de servicio.	SI	SI	SI	SI	SI	5	9
9. Carencias de un clima organizacional favorable.	SI	SI	SI	SI	SI	5	10
10. Limitaciones en la supervisión, evaluación y control de los resultados de gestión.	SI	SI	SI	SI	SI	5	1
11. Limitaciones en el desarrollo de planes informáticos	SI	SI	SI	NO	SI	4	11
12. Carencias de estrategias y modelos de mejoramiento contínuo y de calidad de servicio.	SI	SI	SI	SI	SI	5	2
13. Deficiencias en la infraestructura	SI	SI	SI	SI	SI	5	6
Limitaciones y carencias en la calidad de servicio del restaurante mar criollo - Lima - 2016.	SI	SI	SI	SI	SI	5	

FUENTE: Elaboración propia.

Anexo 2

IDENTIFICACION DEL NÚMERO DE PARTES DEL PROBLEMA

Limitaciones en el recurso humano y su influencia en la calidad de servicio. Caso: Restaurante mar criollo - Lima 2016.		¿ALGUNA PARTE DE ESTE PROBLEMA TIENE RELACION CON ESTE CRITERIO?	CRITERIOS DE IDENTIFICACION DE LAS PARTES DEL PROBLEMA SELECCIONADO	
			→ 1	¿ PT ≠ R ? SI (X) NO () (¿Empirismos aplicativos?)
			→ 2	¿ PT (A) ≠ PT (B) : R ? Si () no (X) (¿Discrepancias teóricas?)
			→ 3	¿ PT ≠ N ? SI () NO (x) (¿Empirismos normativos?)
			→ 4	¿ N ≠ R OP ? SI (x) NO () (¿Incumplimientos?)
			→ 5	¿ N (A) ≠ N (B) R? SI () NO (X) (¿Discordancias normativas?)
			→ 6	¿ OBJ ≠ CAR. En R ? SI (x) NO () (¿Carencias?)
			→ 7	¿ OBJ. ≠ DEF. en R ? SI (x) NO () (¿Deficiencias?)
			→ 8	¿ OBJ. ≠ RES en R? SI () NO (x) (¿Restricciones?)
			→ 9	¿ OBJ ≠ LIM. En R? SI () NO (x) (¿Limitaciones?)
→ 10	¿OBJ ≠ DIS. En R? SI (x) NO () (¿ Distorsiones?)			
Limitaciones en el recurso humano y su influencia en la calidad de servicio. Caso: Restaurante Mar Criollo - Lima 2016.				

Anexo 3

PRIORIZACION DE LAS PARTES DEL PROBLEMA

CRITERIOS DE IDENTIFICACIÓN RELACIONADOS CON LAS PARTES DEL PROBLEMA	CRITERIOS DE SELECCIÓN USADOS COMO CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN					SUMA PARCIAL	PRIORIDAD DE LAS PARTES DEL PROBLEMA
	El problema tiene partes aun no solucionadas.	Este problema esta relacionado con los conocimientos previos del investigador.	El investigador tiene acceso a los datos.	Afecta negativam ente la imagen de la empresa.	En la solución está interesado el gerente general de la empresa.		
1 ¿ OBJ ≠ CAR. R ? Carencias	2	2	1	1	2	8	2 Carencias
2 ¿ OBJ ≠ LIM. R? Limitaciones	1	1	2	2	1	7	1 Limitaciones
Limitaciones en el recurso humano y su influencia en la calidad de servicio. Caso: Restaurante Mar Criollo - Lima 2016.							

FUENTE: Elaboración propia.

Anexo 4

ESTRUCTURA DEL PROBLEMA, LA REALIDAD Y EL MARCO REFERENCIAL.

El Problema		La Realidad	Marco Referencial									
<ul style="list-style-type: none"> Limitaciones Carencias 		El Recurso Humano y calidad de servicio en el restaurante mar criollo - Lima 2016.	Planteamientos Teóricos		Recurso Humano				Calidad de Servicio			
a	Limitaciones	A1 Recurso Humano		X	X	X	X	X	X	X		X
b	Limitaciones	A2 Calidad de Servicio	X						X		X	
c	Carencias	A3 Software		X						X		X

Leyenda: (VARIABLES DEL MARCO REFERENCIAL)

VARIABLES TEÓRICAS	RECURSO HUMANO	CALIDAD DE SERVICIO
Conceptos Principios Básicos.	Selección de Personal Importancia de la selección de personal Proceso de selección de personal Técnicas de selección de personal Inicio del proceso de selección desarrollo de personal las capacitaciones satisfacción laboral modelo tentativo de factores de satisfacción laboral clima organizacional beneficios sociales calidad de servicio	El modelo SERVQUAL La calidad de servicio en la visión de la empresa La misión y la calidad de servicio Los objetivos de la calidad de servicio Las estrategias Calidad de Servicio como ventaja competitiva Tipos de calidad de servicio. Satisfacción del cliente.

FUENTE: Elaboración propia.

Anexo 5

MODELO SERVQUAL

El equipo de trabajo ha escogido este modelo de medición debido a que la empresa analizada es una prestadora de servicios, en nuestro caso, un restaurant. La finalidad de este estudio es conocer las expectativas y percepciones que tuvieron los comensales del Restaurant "Mar Criollo" en cuanto al servicio, si fue de calidad o por el contrario, tiene aspectos que mejorar.

RESTAURANTE " MAR CRIOLLO"

La empresa tiene una capacidad para 60 personas. Abriendo de lunes a domingos desde las 8:00 de la mañana hasta las 5:30 pm.

DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO

Total encuestas aplicadas: 50

Turistas Nacionales: 17

Comensales Locales: 33

DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Permitirá al propietario de esta empresa contar con una herramienta que puede ser utilizada para lograr una mejor posición competitiva en el mercado. Se espera que la aplicación de la propuesta contribuya a que el restaurante obtenga una mayor rentabilidad y la fidelidad de los clientes al obtener éstos un servicio de calidad.

OBJETIVOS:

- Mejorar la calidad del servicio en el Restaurant "Mar Criollo"
- Acondicionar las instalaciones para un mejor uso de los clientes.
- Realizar una convocatoria y selección de personal.
- Proporcionar al personal del restaurant, herramientas necesarias que deben ser utilizadas para brindar un buen servicio.
- Fortalecer la cultura organizacional de los miembros de la empresa "Mar Criollo"

**ENCUESTA DE PERCEPCIONES DEL RESTAURANTE
MAR CRIOLLO:**

La presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación y está dirigida a los clientes del restaurante Mar Criollo, que tiene por objetivo conocer sus expectativas respecto al servicio.

I) DATOS GENERALES:

Turista nacional Comensal local

Edad:

- a. 20-30 años ()
- b. 31-40 años ()
- c. 41-50 años ()
- d. 51 años a mas ()

II) CUESTIONARIO:

Sírvase a responder las siguientes preguntas marcando con una X la respuesta que considera oportuna, considerando en una escala valorativa del 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (de acuerdo), 5 (totalmente de acuerdo)

1. ¿El Restaurante Mar Criollo, cuenta con un equipamiento de aspecto moderno?

1 2 3 4 5

2. ¿Las instalaciones físicas del restaurante son visualmente atractivas?

1 2 3 4 5

3. ¿Los empleados del restaurante tienen buena presencia?

1 2 3 4 5

4. ¿En el restaurante, el material con el que se brinda el servicio son visualmente atractivo?

5. ¿Cuándo tiene un problema, el Administrador del restaurante muestra un interés sincero por solucionarlo?

6. ¿El Restaurante, lleva a cabo el servicio bien a la primera?

7. ¿El Restaurante lleva a cabo sus servicios en el momento que promete que va a hacerlo.

8. ¿Los empleados del restaurante le comunican con exactitud cuándo se llevarán a cabo los servicios?

9. ¿Los empleados del restaurante le proporcionan un servicio rápido?

10. ¿Los empleados del restaurante siempre están dispuestos a ayudarle?

11. ¿Los empleados del restaurante nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas?

12. ¿El comportamiento de los empleados del restaurante le inspira confianza?

13. ¿Los empleados del restaurante suelen ser corteses con usted?

14. ¿Los empleados de restaurante tienen los conocimientos necesarios para contestar a sus preguntas?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. ¿El restaurante tiene unos horarios de apertura o atención adecuados para todos sus clientes?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. ¿El restaurante se interesa por actuar del modo más conveniente para usted?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

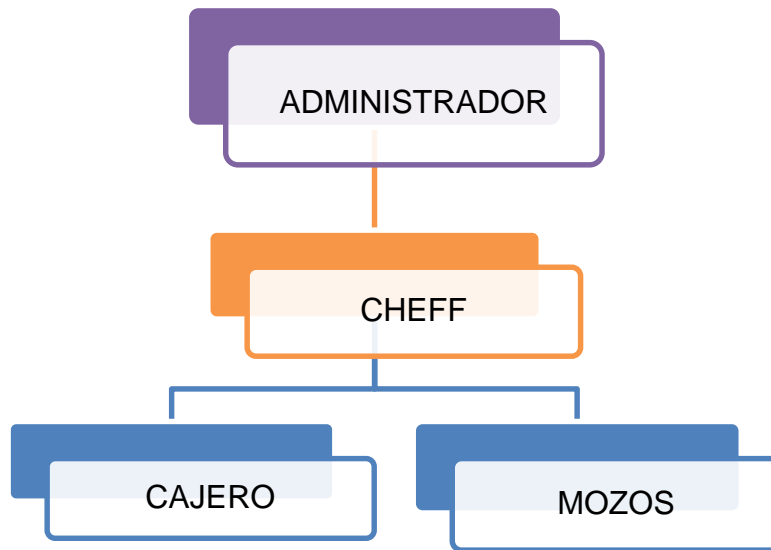
17. ¿Los empleados del restaurante comprenden sus necesidades específicas?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CONCLUSIONES:

El equipo de trabajo ha podido elaborar la propuesta denominada “Programa de mejoramiento de la calidad del servicio en el restaurante “Mar Criollo”. La cual se ha elaborado para tratar de dar solución a las distintas falencias que presenta el restaurante en la prestación de sus servicios, para así poder corregirlas, brindar un mejor servicio a los clientes y superar sus expectativas.

Anexo 6
ORGANIGRAMA



Anexo 7

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

1.- FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS DEL CARGO DE ADMINISTRADOR

- ✓ Nombre del cargo: Administrador.
- ✓ Perfil: Administrador de Empresas, Contabilidad y Finanzas
- ✓ Requisitos laborales: Experiencia mínima de 3 años

Funciones:

- ⊗ Responsable de las metas del presupuesto.
- ⊗ Asegurar la calidad de los alimentos y bebidas, de la producción del servicio y que se mantenga constantemente en la misma.
- ⊗ Responsable de la planificación y el control de inventarios de los bienes e insumos, así como de la programación de las compras.
- ⊗ Responsable de supervisar el área de caja.
- ⊗ Responsable de supervisar al cheff y los mozos.
- ⊗ Responsable de la apertura y cierre del local.
- ⊗ Responsable de la compra y pago a proveedores
- ⊗ Estudiar su presupuesto de negocios buscando superarlo.
- ⊗ Supervisar que el centro de consumo cuente con el equipo necesario en óptimas condiciones de limpieza como lo establecen los estándares.
- ⊗ Realizar cursos de capacitación.
- ⊗ Soluciona problemas y quejas de clientes.
- ⊗ Hace relaciones públicas con sus clientes.
- ⊗ Paga sueldos, salarios, jornadas y otros conceptos.
- ⊗ Desarrolla promociones.

2.- FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS DEL CHEFF:

- ✓ Nombre del cargo: Chef
- ✓ Perfil: Chef profesional, experto en toda clase de cocina.
- ✓ Requisitos laborales: Profesional en cocina nacional con certificado en manipulación de alimentos.
- ✓ Experiencia laboral de 2 años.

Funciones:

- ⊗ Organizar las comidas del día según el menú.
- ⊗ Servir en porciones adecuadas para cada persona.
- ⊗ Tener el suficiente cuidado con los elementos de una manera higiénica.
- ⊗ Ser el responsable del inventario de suplementos de materia prima y elementos de su zona de trabajo.
- ⊗ Ser responsable con sus elementos de trabajo.
- ⊗ Controlar el stock de insumos para informar al Administrador.
- ⊗ Preparar ordenada y rápidamente sin dejar de lado el buen sabor los alimentos para un buen servicio.
- ⊗ Es atento a sugerencias de superiores y clientes.
- ⊗ Saber los ingredientes y la preparación de todos los platos del menú.

3.- FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS DEL CARGO DE CAJERO:

- ✓ Nombre del cargo: Cajero
- ✓ Perfil: Conocimientos básicos: Sistema, contabilidad, el manejo de máquinas registradoras.
- ✓ Habilidad: En el manejo de dinero, computadoras
- ✓ Requisitos laborales: Tener experiencia mínima de 6 meses.

Funciones:

- ⊗ Recibe y entrega dinero en efectivo, depósitos bancarios, planillas de control (planilla de ingreso por caja) y otros documentos de valor.
- ⊗ Lleva control de cheques a pagar, recibos de pago y otros. Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
- ⊗ Realiza depósitos bancarios.
- ⊗ Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.
- ⊗ Chequea que los montos de los recibos de ingreso por caja y depósitos bancarios coincidan.
- ⊗ Lleva el registro y control de los movimientos de caja.
- ⊗ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

4.- FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS DEL CARGO DE MOZO

- ✓ Nombre del cargo: Mozo
- ✓ Perfil: Conocimientos básicos en técnicas de atención al cliente
- ✓ Habilidad: Cordialidad, buen desenvolvimiento, facilidad de palabra.
- ✓ Requisitos laborales: Tener experiencia mínima de 1 año.

Funciones:

- ⊗ Llegar puntualmente y en el horario asignado.
- ⊗ Llevar el uniforme completo y cumplir con los estándares de limpieza y apariencia personal.
- ⊗ Atender cordialmente y eficazmente a los clientes y satisfacer sus necesidades de servicio.
- ⊗ Mantener el orden y limpieza del local.
- ⊗ Reordenar el sector de trabajo después de realizado el servicio.
- ⊗ Conocer los diferentes platillos y servicios que ofrece el restaurante.

Anexo 8
MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Anexo 08
		Fecha:
Fecha:		
Nombre empleado:		
Cliente:		
<p>Acción: desea conocer su opinión acerca del nivel de desempeño de nuestros empleados, para así poder implementar un mejor servicio y atención al cliente. Solicitamos a usted (es) contestar la siguiente encuesta teniendo en cuenta la siguiente calificación: (4) = Excelente (3) = Bueno. (2) = Regular. (1) = Deficiente.</p>		
DESEMPEÑO LABORAL		CALIFICACIÓN
1.RESPONSABILIDAD		
2.EXACTITUD Y CALIDAD EN EL TRABAJO		
3.PRODUCTIVIDAD		
4.ORDEN EN EL TRABAJO		
5.PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO		
6.COMPRESION DE SITUACIONES		
FACTORES DE ACTITUD		CALIFICACIÓN
7.ACTITUD HACIA LA EMPRESA		
8.ACTITUD HACIA SUPERIORES		
9.ACTITUD HACIA COMPAÑEROS		
10.ACTITUD HACIA EL CLIENTE		
11.COOPERACION CON EL EQUIPO DE TRABAJO		
12.CAPACIDAD PARA ACEPTAR CRITICAS		
13.CAPACIDAD PARA GENERAR SUGERENCIAS CONSTRUCTIVAS		
14.PRESENTACION PERSONAL		
15.DISPOSICION		
16.PUNTUALIDAD		
HABILIDADES		CALIFICACIÓN
17.INICIATIVA		
18.CREATIVIDAD		
19.ADAPTABILIDAD		
20.REPUESTAS BAJO PRESION		
21.CAPACIDAD DE MANEJAR MULTIPLES TAREAS		
22.COORDINACION Y LIDERAZGO		
23.CAPACIDAD DE APRENDIZAJE		
24.CARISMA		
25.COMPROMISO HACIA EL EQUIPO		
26.MANEJO DE CONFLICTOS		
27.GESTION DEL TIEMPO		
Mencione los aspectos que debería mejorar:		
Observaciones:		

Anexo 9
PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE LA COCINA

