

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO Y SU IMPACTO EN EL SERVICIO AL CLIENTE,
DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS DE TIPO BAR-RESTAURANTE
DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

LICENCIADA VILMA VALENZUELA PÉREZ

GUATEMALA, MAYO DE 2018

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**"GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO Y SU IMPACTO EN EL SERVICIO
AL CLIENTE, DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS DE TIPO
BAR-RESTAURANTE DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el "Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias", actualizado y aprobado por la Honorable Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en la resolución contenida en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Asesor

Msc. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES

Autor

LICDA. VILMA VALENZUELA PÉREZ

GUATEMALA, JULIO DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal V: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ
EL EXAMEN GENERAL DE TESIS SEGÚN
EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Secretario: MSc. Manuel de Jesús Arias Guzmán
Vocal I: Dra. Zulma Violeta Florián Carbonell

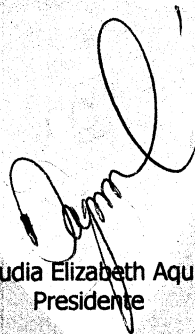
ACTA/EP No. 0407

ACTA No. 10-2018

En el Salón No. 3 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **13 de marzo** de 2018, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Vilma Valenzuela Pérez**, carné No. **200713649**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración de Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "**GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO Y SU IMPACTO EN EL SERVICIO AL CLIENTE, DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS DE TIPO BAR-RESTAURANTE DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **70** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 45 días calendario.

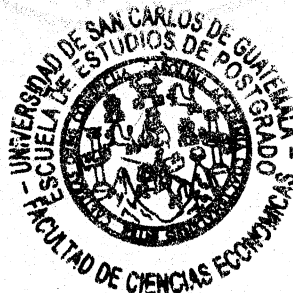
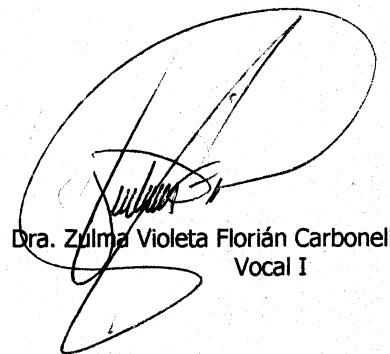
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los trece días del mes de marzo del año dos mil dieciocho.



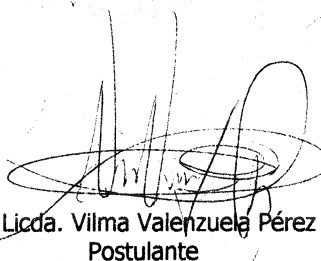
MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Presidente



MSc. Manuel de Jesús Arias Guzmán
Secretario

Dra. Zulma Violeta Florián Carbonell
Vocal I



Licda. Vilma Valenzuela Pérez
Postulante



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Vilma Valenzuela Pérez, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 7 de mayo de 2018.

(f) _____

MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Presidente



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

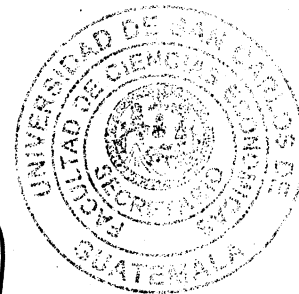
EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, DIECISÉIS DE MAYO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1 subinciso 6.1.2 del Acta 15-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 14 de mayo de 2018, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 10-2018 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 13 de marzo de 2018 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos: “GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO Y SU IMPACTO EN EL SERVICIO AL CLIENTE, DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS DE TIPO BAR-RESTAURANTE DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”, que para su graduación profesional presentó la Licenciada **VILMA VALENZUELA PÉREZ**, autorizándose su impresión.

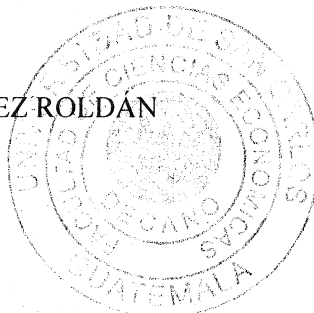
Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDAN
DECANO



M.CH

ACTO QUE DEDICO A:

A DIOS: Por darme la sabiduría necesaria para culminar esta etapa de mi vida académica y abrirme un nuevo camino, por mi familia, mi pareja, mis amigos y mis alegrías. Gracias por todo lo que me hace más fuerte hoy.

A MI PAPÁ: Aunque no estás presente, esta tesis está dedicada a TI. Quizás nadie lo supo, pero fuiste mi fuerza para poder terminar mi investigación. Eras tú quien me motivaba en cada paso que daba. Te extraño tanto.

A MI MAMA: Has sido mi mayor inspiración. Gracias por tus enseñanzas y ser mi guía, mi confidente. Quiero agradecer tu lucha constante, tu sacrificio y esfuerzo para hacer de mí, la hija que soy. Te amo inmensamente.

A MI HERMANA: Gracias por todo lo bueno que aportas en mi vida, por reír y llorar a mi lado. Por tu apoyo incondicional en todo momento. Siempre serás parte esencial en mi vida. En ti tengo el espejo en el cual me quiero reflejar, por tus virtudes, deseos de superación, responsabilidad y gran corazón que me llevan a admirarte cada día más.

A MIS ABUELOS: Porque desde pequeña me guiaron por el buen camino. Porque siempre fueron atentos cuando me desvelaba. Para ellos toda mi honradez y respeto. Los valores inculcados han sido parte de mi éxito.

A MI PAREJA: Gracias por formar parte de este logro, por su paciencia, comprensión, ayuda y amor, por sus palabras de aliento.

A MI ASESORA: Por su guía, enseñanzas. Sus conocimientos y orientación han sido fundamentales para mi formación como investigadora.

A MI CENTRO DE ESTUDIOS: A la Universidad de San Carlos de Guatemala, en especial a la Escuela de estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas donde he obtenido mis conocimientos en el marco de la Administración de Recursos Humanos.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes del sector gastronómico.....	2
1.2. Antecedentes de la perspectiva teórica.....	2
2 MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Gestión.....	5
2.2 Recurso Humano.....	6
2.3 Gestión de Recurso Humano.....	6
2.3.1 Reclutamiento y Selección.....	9
2.3.1.1 Proceso de reclutamiento.....	9
2.3.1.2 Proceso de selección.....	14
2.3.2 Capacitación.....	16
2.3.3 Evaluación de Desempeño.....	18
2.4 Servicio.....	20
2.4.1 Calidad del Servicio.....	22
2.5 Cliente.....	23
2.5.1 Tipos de Cliente.....	23
2.6 Servicio al Cliente.....	25
2.6.1 El Servicio al Cliente como Competencia Transversal.....	25
2.6.2 Personal de Servicio al Cliente en Restaurantes.....	26
2.6.3 Cultura de Servicio al Cliente.....	26
2.6.4 Medición de Servicio al Cliente.....	27
2.6.5 Tipos de Servicio al Cliente.....	28
2.6.6 Elementos del Servicio al Cliente.....	29
2.7 Satisfacción del Cliente.....	31
2.8 Comercio del sector gastronómico.....	31
3 METODOLOGÍA.....	34

3.1 Definición del Problema	34
3.1.1 Especificación del problema	34
3.1.2 Delimitación del problema	35
3.2 Objetivos	35
3.2.1 Generales	35
3.2.2 Específicos	36
3.3 Hipótesis	36
3.3.1 Operativización de las variables	37
3.4 Método de Investigación	38
3.5 Universo y Población	38
3.5.1 Universo	38
3.5.2 Muestra	39
3.6 Técnicas de Recopilación de Información.....	41
3.6.1 Documental	41
3.6.2 De campo	41
3.6.3 Análisis Estadístico.....	43
3.6.4 Instrumentos de investigación	43
3.7 Procedimiento	44
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	45
4.1 Análisis Estadístico.....	70
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES.....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	76
ANEXOS.....	80

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	No. de Página
Gráfica No. 1: Fuentes de reclutamiento	45
Gráfica No. 2: Fases del proceso de selección	47
Gráfica No. 3: Tipos de pruebas de selección utilizadas	48
Gráfica No. 4: Responsable de la contratación	49
Gráfica No. 5: Experiencia previa en el puesto.....	50
Gráfica No. 6: Frecuencia de capacitación.....	54
Gráfica No. 7: Contenido de la capacitación.....	55
Gráfica No. 8: Responsable de impartir la capacitación	56
Gráfica No. 9: Parámetros de desempeño	58
Gráfica No. 10: Responsable de evaluar el desempeño	59
Gráfica No. 11: Frecuencia de la evaluación de desempeño	61
Gráfica No. 12: Resultados de evaluación de desempeño.....	62
Gráfica No. 13: Promedio de Clientes en unidades estratégicas de negocios	63
Gráfica No. 14: Parámetros de medición de servicio al cliente.....	64
Gráfica No. 15: Promedio de quejas diarias	65
Gráfica No. 16: Recomendación y visita.....	66
Gráfica No. 17: Estadía en la unidad estratégica	67
Gráfica No. 18: Razones para volver a visitar la unidad estratégica	68

ÍNDICE DE TABLAS

	No. de Página
Tabla No. 1: Objetivo de la capacitación	51
Tabla No. 2: Detección del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación -DNC-	52
Tabla No. 3: Planes de capacitación	53
Tabla No. 4: Objetivo de la evaluación del desempeño.....	57
Tabla No. 5: Entrega de resultados de la evaluación del desempeño.....	60

RESUMEN

Hoy por hoy, el servicio al cliente es una actividad desarrollada por las organizaciones con orientación a satisfacer las necesidades de sus clientes externos, logrando así incrementar su productividad y competitividad. El cliente siempre es el principal protagonista en toda organización. Y hablando de aspectos externos, es el factor más importante en el juego de los negocios, es un ente determinante para lograr sostenibilidad de una empresa, y esto es a través de un buen servicio al cliente.

De allí que, los aspectos más importantes para lograr la fidelización de los clientes, es identificar las posibles fallas en la gestión de servicio al cliente por parte de los colaboradores, mejorando continuamente los procesos y evaluando su ejecución de la manera más eficiente posible. Cabe mencionar, que, si hay clientes satisfechos, se logra la excelencia.

Ante la necesidad de analizarlos procesos de la gestión de recursos humanos y cómo estos influyen en la percepción de los consumidores, el presente estudio se realizó en una cadena de unidades estratégicas de negocios de tipo restaurante-bar con comida mediterránea, que combina el ocio y la gastronomía, aportando valiosa información que relaciona la gestión del recurso humano y su influencia en el servicio al cliente.

El ámbito geográfico de la investigación fueron siete unidades estratégicas de negocio ubicadas en el Departamento de Guatemala, siendo éstas: Concepción, Majadas, Fontabella, Metrocentro, Naranjo, Oakland y Naranjo. Asimismo, el ámbito personal fue de 205 clientes, 34 colaboradores operativos, 3 Gerentes, 7 Subgerentes y 2 personas de Recursos Humanos.

Se realizó la investigación utilizando el método científico, obteniendo datos por medio de encuestas aplicadas al personal operativo, gerentes, subgerentes y clientes; así como entrevistas aplicadas a la Coordinadora y Analista de Recursos Humanos, a través de una aplicación de celular denominada ODK Collector.

Los resultados se presentaron por medio de gráficas estadísticas y cuadro comparativo que permitieron la apreciación y comprensión del comportamiento de las variables: gestión del recurso humano y servicio al cliente.

Como parte final se utilizó un análisis estadístico, a través de un cuadro comparativo en donde refleja la influencia que tienen la variable dependiente con la independiente, comprobando la hipótesis que la Gestión de Recursos Humanos si influye en la percepción que tienen los consumidores, respecto al Servicio al Cliente.

Dentro de la principal conclusión está que los subsistemas de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación de desempeño de la gestión del recurso humano que utilizan las unidades estratégicas de negocios de Rambla, Concepción, Oakland, Fontabella, Naranjo, Metrocentro y Majadas, la carencia y la falta de enfoque de los mismos en la búsqueda de talento con competencias de servicio al cliente y el bajo desarrollo a través de la capacitación influyen en la percepción que el cliente tiene del servicio al cliente colocándolo como uno de los factores más bajos entre las razones para frecuentar las unidades estratégicas de negocios.

Asimismo, se recomendó que exista una parte en el descriptor de puesto, como parte de las competencias transversales de cada colaborador, el servicio al cliente. En los procesos fundamentales de reclutamiento y selección se debe establecer una herramienta de evaluación de servicio al cliente al personal de nuevo ingreso, así como a las promociones internas.

INTRODUCCIÓN

La Gestión de Recursos Humanos es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos; dividiéndose en distintos subsistemas. El presente estudio se realizó enfocándose en los subsistemas de Reclutamiento y Selección, Capacitación y Evaluación de Desempeño, que según (Barceló, 2016) en su artículo sobre Procesos Claves en la Gestión del Talento, menciona los subsistemas anteriores, como claves para el éxito de las organizaciones.

A través del presente estudio se determinó cómo influye la gestión del recurso humano, a través de los subsistemas de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación de desempeño en la percepción de servicio al cliente por parte de los consumidores.

Esta necesidad se deriva de la importancia que representa el sector gastronómico para el desarrollo económico del país, y de la calidad en los productos; y, para llegar a ello el principal recurso es el Capital Humano, así como los clientes externos. Existen muchas empresas que se basan en el servicio al cliente para mantenerse altamente sostenibles.

En relación con lo anteriormente expuesto, los objetivos generales que se plantearon fueron: a) Analizar la operación de los procesos de la gestión humana de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación del desempeño en las unidades estratégicas de negocios de Rambla, Concepción, Oakland, Fontabella, Naranjo, Metrocentro y Majadas. b) Establecer la percepción del servicio al cliente por parte de los consumidores. Mientras que los objetivos específicos fueron: a) Diagnosticar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño en la incorporación del personal operativo a las unidades estratégicas de negocios por parte de recursos humanos. b) Diagnosticar la operación de los procesos de capacitación, evaluación de desempeño y servicio por parte de los gerentes y subgerentes. c) Diagnosticar la aplicación y existencia de los procesos de reclutamiento, selección,

capacitación y evaluación de desempeño desde la perspectiva del personal operativo.
d) Establecer los principales factores de servicio desde la percepción de los clientes.

El presente informe final de tesis consta de cuatro capítulos: El capítulo uno, Antecedentes, expone el marco referencial teórico y empírico de investigaciones realizadas similares al tema; el capítulo dos, Marco Teórico Conceptual presentando la teoría base de la tesis, incluyendo los subsistemas utilizados para la variable independiente Gestión de Recursos Humanos y la variable dependiente de Servicio al Cliente.

En tanto que el capítulo tres, Metodología, define el problema, especificándolo y delimitándolo en los ámbitos geográfico, institucional, personal y temporal; continuando con de los objetivos generales y específicos de la investigación. Asimismo, plantea la Hipótesis la cual establece que los subsistemas de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación de desempeño de la gestión del recurso humano que utilizan las unidades estratégicas de negocios de Rambla, Concepción, Oakland, Fontabella, Naranjo, Metrocentro y Majadas influyen en la percepción del servicio al cliente por parte de los consumidores. Dentro de este mismo capítulo, también se describen los métodos y técnicas de investigación.

El capítulo cuatro, contiene el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas que se trasladaron al personal operativo, gerentes, subgerentes, personal de recursos humanos y clientes. Evidenciando que, actualmente, la razón por la cual los clientes vuelven a visitar las unidades estratégicas es por la razón: precio. Esto denota que el diferenciador con la competencia es el precio. Lo anterior afecta la sostenibilidad de las unidades estratégicas debido a que en el momento que el precio cambie, la recurrencia en visitar bajará, por ello es fundamental que se distinga más allá del precio, por la calidad en el servicio que los clientes reciben.

Posteriormente, se presenta un cuadro de análisis descriptivo en donde se comprueba la hipótesis planteada de si los subsistemas de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación de desempeño de la gestión del recurso humano que utilizan las unidades estratégicas de negocios de Rambla, Concepción, Oakland, Fontabella, Naranjo, Metrocentro y Majadas influyen en la percepción del servicio al cliente por parte de los consumidores.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones concluyendo que, en la actualidad, lo que más valoran los clientes de cada unidad estratégica de negocio son factores tangibles, siendo el principal: el precio. Por lo cual se puede ver que hay una oportunidad de mejora en el servicio para convertirlo en un factor diferenciador y de fidelización de clientes para asegurar la sostenibilidad de las unidades estratégicas de negocio, y que no solamente visiten por aspectos tangibles. Asimismo, se recomendó establecer un proceso formal de diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC- ya que actualmente se elabora informal y sin parámetros bien definidos. Asimismo, se recomienda trazar un plan de capacitación anual para todos los colaboradores en el desarrollo de la competencia servicio al cliente para lograr establecerla como un factor diferenciador en las unidades estratégicas de negocios.

1. ANTECEDENTES

Las organizaciones son un grupo de personas diseñadas para lograr metas por medio de los organismos de la gestión del talento humano y de otro tipo. Dentro de cada organización existen subsistemas que se interrelacionan para cumplir funciones especializadas y lograr propósitos específicos. Cada organización incluye distintos tipos de disciplina como es la economía, la psicología, la administración, entre otras.

Las personas forman un elemento esencial en el éxito de las organizaciones, componen la fuerza de trabajo de una empresa. Es preciso saber que el recurso más valioso de la organización es el capital humano, ni siquiera la maquinaria puede compararse con la eficiencia de la mente humana.

A través del Departamento de Recursos Humanos, las organizaciones intentan alcanzar la excelencia y se esfuerzan para que cada día los colaboradores gocen de un ambiente laboral acogedor y atraído a la eficiencia, siendo común encontrar problemas en todas las empresas, independientemente del sector al que pertenezcan. Estos problemas son situaciones que a veces parecen simples pero que pueden generar graves consecuencias en el desenvolvimiento de la institución, desde el punto de vista empresarial.

Establecer vínculos con los clientes es lo que garantiza el éxito a cualquier empresa. La fidelización o lealtad, implica crear vínculos de relaciones a largo plazo con los clientes, por tal razón, se deben enfocar todas las acciones hacia su satisfacción. Sobre todo, en los restaurantes, es de mayor importancia el servicio al cliente, por la relación cara a cara con el mesero y el cliente. Nada superará la excelencia del servicio personalizado, es por esta razón que anfitrionas, meseros, cocineros, cajeros, entre otros, deben brindar un constante y excelente servicio a los clientes; el mesero es la carta de presentación del restaurante.

1.1 Antecedentes del sector gastronómico

La gastronomía es el estudio de la relación entre la cultura y el alimento. Según José García, en su artículo publicado en 2014, por la revista Business Chief, menciona que aproximadamente un 33% de las franquicias que existen a nivel mundial están dedicadas a negocios relacionados con la gastronomía, ocupando esta categoría el primer lugar dentro de las actividades franquiciadas (García, 2014)

La gastronomía tanto en sus diferentes segmentos (mantel, gourmet, especialidades, casual, con/sin licor, rápida, pizzerías, cafés, heladerías, pastelerías, snacks), como en sus formas de servicio (a la mesa, autoservicio, domicilio, “take outs”) establece una relación con el cliente, y para que esta relación sea exitosa se requiere de factores como la buena atención, la originalidad y que los productos sean tanto nobles como accesibles para el público en general.

Según Embajada Española en Guatemala, en su Guía de Restaurantes Españoles en Guatemala, publicada en el 2016 menciona que existen 22 restaurantes de comida española en el Departamento de Guatemala (Portabales, 2016). Y para la presente investigación, se seleccionó una empresa guatemalteca, con una franquicia parte de una cadena de restaurantes españoles, que inicia operaciones en Guatemala en el 2014. Sus unidades estratégicas de negocios transportan al visitante a una taberna española del siglo XIX, añadiéndole una atmósfera cómoda, música servicio de “self service” y “low cost”, que invita a quedarse por horas en se puede comer, beber, compartir, tendiendo como “target” principal los jóvenes (Pastor, Palacio, Perales, & Perales, 2014)

Actualmente, la empresa cuenta con 7 unidades estratégicas de negocios, siendo éstas: Concepción, Rambla, Oakland, Fontabella, Majadas, Naranjo y Metrocentro.

1.2. Antecedentes de la perspectiva teórica

En la tesis de Gabriela Gina Pérez Pintado, en el año 2017, avalada por la Universidad Técnica de Ambato, titulada Gestión del Talento Humano y su incidencia en la Calidad del Servicio al Cliente, la problemática central presentada se refiere a ¿Cómo incide la

inadecuada Gestión del Talento Humano en la calidad del servicio al cliente?, haciendo mención que la importancia de la gestión del talento humano está encaminada, a producir satisfacción al cliente, y concluyendo que la calidad del servicio es buena, pero que la misma requiere ajustes en el área de recursos humanos para que se tenga una calificación a “muy buena” por parte de los clientes (Pérez Pintado, 2014).

También un estudio realizado por American Management Association en 2010, sobre la calidad del servicio al cliente, afirma que las compras realizadas por clientes leales, quienes recurren una y otra vez a una organización, es porque están satisfechos con los servicios recibidos. Representan el 65% del volumen de ventas promedio de una empresa (Association, 2010).

Asimismo, se tiene un estudio realizado por Ludwing Flores Quispe, publicado en el 2017, por la Revista de Investigaciones de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional del Altiplano, titulado Gestión del Talento Humano y su Incidencia en la Calidad del Servicio y Rentabilidad de las Empresas de Transporte Terrestre del Sur de Perú, el cual tiene como objetivo principal analizar y determinar si la gestión del talento humano incide en el servicio al cliente y la rentabilidad. El estudio concluyó que la gestión del talento humano en las empresas de transporte posee una serie de falencias, como no contar con un especialista en la gestión de personas que atraigan candidatos idóneos para abastecer su proceso selectivo, presentan debilidades respecto a la orientación, evaluación y acompañamiento del personal, por ende, repercute negativamente en la calidad de servicio; y en la baja rentabilidad de las empresas de transporte (Flores Quispe, 2017).

Por otro lado, María Victoria Requena Ponce, et. al, en su tesis de investigación realizada en el 2010, titulada Calidad de Servicio desde la Perspectiva de Clientes, Usuarios y Auto-percepción de Empresas de Captación de Talento; menciona que la calidad del servicio prestado en el proceso de reclutamiento, es un indicador esencial para la detección de necesidades reales del cliente, y de este depende la asertividad de colocar a la persona indicada en el puesto vacante. A lo cual concluye que, mientras los candidatos están de acuerdo con el servicio ofrecido por estas empresas (90%), los

gerentes generales opinan estar muy de acuerdo (100%) con la calidad del servicio que ofrecen(Requena Ponce, 2017).

En un estudio realizado por Kashif Hussain, en el año 2015, publicado por la Universidad Politécnica de Hong Kong, denominada Percepción de la Calidad en el Servicio de las Empresas Aéreas del Norte de Chipre, expone que la calidad del servicio promueve la satisfacción del cliente, estimula el deseo de regresar y alienta recomendaciones, e indica en sus resultados que entre las dimensiones independientes del estudio los aspectos tangibles de la línea aérea fueron considerados como los más significativos en relación con la percepción de la calidad del servicio, y que la percepción de la calidad del servicio se relaciona positivamente con la satisfacción del consumidor(Hussain, 2015).

También un artículo de revista escrito por Louisiana Espinoza, et. al., publicado en el 2016 por la revista Reaxxion -Ciencia y Tecnología Universitaria- titulado Expectativas y percepciones de los clientes de un restaurante en la ciudad de Mérida, Yucatán; establece como objetivo principal evaluar y analizar la calidad en el servicio con el fin de determinar las expectativas y percepciones de los clientes, y concluye que es necesario que la empresa se preocupe en el trato que se le dé al cliente, ya que este es un factor importante para el restaurante, por lo tanto; es necesario capacitar al personal, ya que de esta forma aprenderán a tratar bien al cliente, también les servirá para proporcionarles habilidades adicionales, evaluando y mejorando su desempeño(Espinoza, 2016).

Por último, en la tesis de Fátima Rocío Mendoza Gándara, en el 2015, avalada por la Universidad Rafael Landívar, titulada El Servicio al Cliente en los Restaurantes ubicados en la Cabecera Municipal de Jutiapa, plantea como objetivo general determinar cómo brindan el servicio al cliente los restaurantes ubicados en la cabecera municipal de Jutiapa, haciendo mención en sus conclusiones que se determinó que los gustos de los clientes son: higiene, comodidad y seguridad en el establecimiento. Mientras que las preferencias son: buena atención, precios cómodos y accesibles, trato amable, que les sirvan con rapidez, y disponibilidad de todos los productos que ofrecen (Mendoza Gándara, 2015).

2 MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollan las bases teóricas con las cuales se sustenta el análisis de los resultados. Se mencionan diversos puntos de vista de los autores de las teorías y aportaciones más relevantes al tema de investigación.

2.1 Gestión

Esta palabra a través de los tiempos ha sufrido cambios en sus aplicaciones y significados; podría mencionarse entonces que al hablar de gestión no se puede determinar un solo concepto o definición sino varios al mismo tiempo. La palabra gestión se ha ligado muchas veces a la palabra “estrategia” ya que esto significa una organización de procesos que conducen a un fin en específico; esto lleva posiblemente a la siguiente palabra que sería “administración” pues se define una secuencia de pasos o procedimientos que al llevarlos a cabo arrojan resultados significativos y prácticos, después de planteados los objetivos que se quieren obtener.

En su libro publicado en 2002, Nuria Cortada de Kohan, determina la administración como “el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz”. Lo cual se refiere a que, si se tiene una planificación estratégica para medir estándares de calidad de los procesos, se optimizaran los recursos trabajando de manera más efectiva. (Cortada, 2002)

La gestión entonces puede no solo hablar de un proceso sino de varios en conjunto, simultáneos y de practicidad, utilizados para llegar a una meta en específico por lo que la siguiente palabra a la que se puede relacionar de manera más amplia sería a la de un “trabajo en equipo” donde cada uno acepta y desarrolla su rol para equilibrarse y funcionar entre sí para “crear” recursos y concretar los fines deseados; ya que el trabajo en equipo se define como un grupo cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus partes individuales (Robbins, 2010).

Según, Claudia María Garzon Rodríguez, en su libro publicado en 2011, denominado Análisis de Conceptos de Administración, Gestión y Gerencia la palabra gestión se utilizará entonces para referirse a todos aquellos procesos o determinadas acciones necesarias para llegar a los objetivos que se deseen cumplir(Garzon Rodríguez, 2011).

2.2 Recurso Humano

La importancia que se le da a un miembro de la empresa es mayor al que se le daba antes, pues se ha demostrado que al referir la palabra “empresa” se habla no de los espacios físicos, sino que de todas aquellas personas que participan en cada uno de los procesos que forman a la corporación.

Idalberto Chiavenato, en su libro Gestión del Talento Humano, describe que: “la expresión recurso humano se refiere a las personas que forman parte de organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones” (Chiavenato, 2009). Por lo que las empresas dependen directamente del desenvolvimiento de este recurso para crecer y fortalecerse a niveles altos de competencia empresarial, ya que del recurso humano depende todo el desarrollo de las operaciones de cada empresa.

Si el recurso humano con el cual la compañía cuenta se desempeña de manera óptima, en definitiva, todos los procesos que realicen serán de calidad logrando como consecuencia un buen servicio y resultados positivos para la misma. “A medida que las organizaciones crecen y se multiplican requieren un mayor número de personas y aumenta la complejidad de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento. Las organizaciones surgen, precisamente, para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan coordinada y conjuntamente”, describe Idalberto Chiavenato en su libro de Administración de Recursos Humanos (Chiavenato, 2009).

2.3 Gestión de Recurso Humano

Llamada, también Administración del Recurso Humano (ARH) este concepto se refiere, según Gary Dessler, en su libro Administración del Talento Humano, a “las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones

personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización”(Dessler, 2012).

Los métodos y/o técnicas o procesos administrativos que se relacionan con desarrollar todas estas características serán de suma importancia para lograr que cada uno de los roles que el talento humano cumple dentro de la empresa sea benéfico y de aprovechamiento para la misma. Tomando en cuenta lo anterior, aquella persona que vaya a ser la responsable de controlar estos procedimientos y funciones debe tener muy en claro que se busca lo siguiente según (Dessler, 2012):

- a) Colocar a la persona adecuada en el puesto
- b) Iniciar a los empleados dentro de la organización (Inducción y Empoderamiento)
- c) Capacitar a los empleados para desarrollar habilidades que sean nuevas para ellos
- d) Mejorar el desempeño laboral de cada individuo

La manera en que las empresas trabajan para organizarse y trabajar con el recurso humano varía entre cada una de ellas, pues sus políticas son las que mantienen los estándares de comportamiento ante cada una de las situaciones que ellos puedan experimentar durante el tiempo que se encuentren laborando y siendo parte de estas. Cada uno de los colaboradores serán entes activos que influirán constante y directamente sobre la empresa y su destino día a día.

Las organizaciones a través de los años han venido trabajando sobre la marcha para la obtención de calidad en todos sus procesos, generando planes y estrategias para el cumplimiento de sus objetivos. Esto ha hecho que dentro del concepto de calidad surja la idea concebida como calidad de servicio, que es parte del proceso de mejoramiento continuo, pero tiene su orientación directa hacia la satisfacción del cliente.

Cuando se habla de la importancia de los Recursos Humanos dentro de la estructura empresarial y comercial, se piensa que el capital humano es, por sí mismo, elemento diferenciador y generador de nuevas oportunidades de negocio. A esto se le debe unir la implementación de una buena estrategia de procesos y de servicio.

En la revista publicada por Fuerza Comercial Consultoría, Gonzalo de la Hoz, determina 5 claves para estar alineados a una estrategia de servicio, siendo éstas:

- Recursos Humanos y el Departamento de Servicio al cliente deben trabajar conjuntamente
- Impregnar a la organización de cultura de servicio
- Seleccionar y gestionar el talento del capital humano
- Atracción de clientes y retención de personal
- Medir resultados como base de mejora continua (De la Hoz, 2016)

En este sentido, José Flores, en su publicación de Excelencia en el Servicio a Clientes, afirma que en sentido estratégico el reclutamiento y selección debe estar al mismo nivel de importancia que el liderazgo, la acción y el cliente; todo esto con la finalidad de convertir el servicio en una entera experiencia, lo que hace necesario replantear el enfoque desde el reclutamiento y selección de la fuerza laboral, para lograr la excelencia en el servicio (Flores Juárez, 2015).

Es esencial para la capacitación del capital humano que atiende público, la incorporación de elementos informativos y vivencia que promuevan un cambio actitudinal, cognoscitivo y conductual, en función de optimizar la calidad de la atención a los usuarios del servicio que ofrece la organización.

Para Jenny Najul, en su investigación El Capital Humano en Servicio al Cliente y la Calidad del Servicio se refiere a que la capacitación del capital humano permite cambiar sistemáticamente su conducta y excelencia en la ejecución de sus actividades incrementando su eficiencia organizacional. También menciona sobre la necesidad que el recurso humano esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural y, que se debe implantar programas de capacitación, que le permita desarrollar, capacitar y actualizar al personal, con la finalidad de ampliar los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las tareas inherentes a cada cargo, para lograr la calidad de los productos y servicio al cliente (Najul Godoy, 2011).

Para Louisiana Espinoza, en su artículo describe que para que un restaurante logre la calidad en el servicio, este debe cumplir con las necesidades y expectativas de sus clientes, ya que ellos son lo más importante y quienes determinan que tan bueno es el servicio ofrecido por un establecimiento. Es necesario que la empresa se preocupe en el trato que se le dé al cliente, ya que este es un factor importante para el restaurante, por lo tanto; es necesario capacitar al personal, ya que de esta forma aprenderán a tratar bien al cliente, también les servirá para proporcionarles habilidades adicionales, para mejorar su desempeño(Espinoza, 2016).

Dentro de este marco de referencia, a continuación, se expondrán los subsistemas de la Administración de Recursos Humanos, viables para la atención del servicio al cliente.

2.3.1 Reclutamiento y Selección

Se referirá a todos aquellos procesos administrativos, prácticos y técnicos que son utilizados por el Encargado de la ARH para poder atraer a la empresa nuevo personal, donde las personas que se tomarán en cuenta son potencialmente productivas para el puesto de trabajo que en específico se quiera cubrir. Este procedimiento es uno de los más importantes ya que aquí es donde se definirán que cualidades y aptitudes poseen los candidatos y que porcentaje de los requisitos para el perfil cumplen (Chiavenato, 2009).

Este primer paso inicia desde que el puesto es creado o liberado por lo que inicia con ascenso y/o promociones entre el personal que ya trabaja en la empresa y como publicaciones de anuncios sobre la necesidad de cubrir un puesto, seguido de procesos de evaluaciones y entrevistas y finalmente la aceptación y contratación de nuevo integrante.

2.3.1.1 Proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento se aplica cuando se quiere cubrir una vacante. Según (Chiavenato, 2009), describe al proceso como el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. El proceso incluye los siguientes pasos:

1. Vacante

Es el inicio del proceso de selección. Tan pronto como un departamento se le presenta la existencia de una vacante, ya sea por renuncia, por aumento en el volumen de trabajo o por jubilación, etc. debe llenar un formulario de requisición el cual debe ser entregado al departamento de recursos humanos.(Dessler, 2012)

2. Fuentes de Reclutamiento Interno

En el reclutamiento interno se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores, puede ser de la siguiente manera:

- Referidos
- Referidos con promoción
- Ascendidos

Según, Rosamaria Giacomelli, en su publicación del 2011 denominada Las Tecnologías de Información y su Aplicabilidad en el Proceso de Reclutamiento y Selección, define que para que el departamento de recursos humanos efectúe un reclutamiento interno de manera eficaz se deben tomar en cuenta lo siguiente:

- Colocación de avisos de vacantes de empleo en los murales, tableros y boletines de la empresa.
- Revisión de los registros de personal o bancos de habilidades de los empleados, ya que allí se podrían descubrir a colaboradores que se han desempeñado en la empresa y que tienen las cualidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante.
- Revisión de los resultados de las evaluaciones de desempeño, ya que de esta forma se puede observar si un determinado trabajador por su rendimiento podría ocupar la vacante.
- Revisión de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de los empleados. El departamento de recursos humanos debe revisar las capacitaciones que un trabajador ha recibido y que puede contribuir a cubrir la posición.(Giacomelli Treviño, 2011)

Ventajas y Desventajas del reclutamiento interno

De acuerdo con Rodrigo Naranjo, se tiene como ventajas y desventajas del reclutamiento interno, las siguientes posturas:

Ventajas:

- Es una gran fuente de motivación. El empleado se siente que la empresa lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella.
- Es más conveniente para la empresa. La compañía ya conoce al trabajador y su rendimiento reduciendo así las “sorpresas”
- Es más económico. La empresa se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.
- Es más rápido. Sólo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado, porque están ya familiarizados con la organización y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo.
- Desarrolla una sana competencia. Teniendo en cuenta que las oportunidades se les dan a quienes se las merecen y a quienes demuestren las condiciones necesarias (Naranjo Arango, 2012).

Desventajas:

- Limita a la empresa en cuanto al talento disponible. Al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la empresa se fortalezca con nuevos talentos.
- Pérdida de autoridad. Esta situación ocurre debido a que los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos.

- Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad. Si una empresa procede de esta forma, sus colaboradores podrían presuponer que con sólo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso.
- El principio de Peter. Es necesario realizar una evaluación cuidadosa antes de promover a personas internamente (sobre todo a posiciones de mando), ya que podría ocurrir, según Beato, el Principio de Peter, que afirma “las personas que realizan bien su trabajo son promocionadas a puestos de mayor responsabilidad, a tal punto que llegan a un puesto en el que no pueden formular ni siquiera los objetivos de un trabajo, y alcanzan su máximo nivel de incompetencia”(Beato García, 2015).
- Imposibilidad de regreso al puesto anterior. Si una persona es promovida internamente a una posición superior y no se desempeña satisfactoriamente, en la mayoría de los casos no hay camino de regreso hacia el puesto anterior. Por lo que existen grandes posibilidades de que sea despedida.
- La depresión y rotación. La depresión puede aparecer entre el personal de la empresa que fue considerado para una posición vacante y es elegido un candidato externo. Este personal incluso puede considerar presentar renuncia e irse hacia a otra empresa al concluir que no tienen oportunidad de crecer allí (Naranjo Arango, 2012).

3. Fuentes de Reclutamiento Externo

Es cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas o candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento (Chiavenato, 2009).

Entre las fuentes de reclutamiento externo, Rodrigo Naranjo define las siguientes:

- Anuncios de prensa. Los anuncios en los periódicos sirven para buscar candidatos cuando son posiciones que por su especialidad son difíciles de llenar.

- Agencias de empleos tradicionales / agencias de empleo online. Son empresas que actúan como un puente entre las vacantes y los candidatos. Las agencias de empleo online pueden ser muy útiles ya que se pueden obtener grandes cantidades de currículum en poco tiempo y de forma electrónica lo que facilita su almacenamiento.
- Compañías de identificación de nivel ejecutivo o empresas de cazadores de “cabeza” (Llamados así por la traducción del inglés headhunter). Son empresas que se dedican a la búsqueda de candidatos a posiciones gerenciales o ejecutivas a cambio de un pago, el cual es proporcionado por la empresa contratante.
- Instituciones educativas. Las universidades, los institutos, las academias técnicas y centros educativos son también una buena fuente de candidatos(Naranjo Arango, 2012).

Ventajas del reclutamiento externo

- Enriquece la empresa con ideas nuevas y experiencias. Personal que ha sido contratado de forma externa puede proporcionar nuevas formas de solucionar problemas organizacionales y, a la vez, la empresa se mantiene actualizada con respecto a otras del exterior.
- Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras empresas o por los candidatos(Naranjo Arango, 2012).

Desventajas del reclutamiento externo

- Es más costoso, ya que en la mayoría de los casos involucra un pago (anuncio de periódico, agencias de colocación de empleo, cazadores de cabeza, etc.)
- Es menos seguro, ya que se desconoce totalmente los candidatos.
- Frustración del personal interno que considera que se ha preferido alguien de afuera que no conoce la cultura de la empresa y que se ha pasado por encima de ellos(Naranjo Arango, 2012).

2.3.1.2 Proceso de selección

Una vez se han reclutados una serie de candidatos, se pasa a la selección del mejor postulante; este proceso incluye los siguientes pasos:

1. Solicitud de empleo

Para iniciar el proceso de selección, los candidatos deben llenar un formulario de solicitud de empleo el cual provee referencias para las entrevistas (Chiavenato, 2009). Se puede definir el formulario de solicitud de empleo como aquella forma que ofrece información sobre la educación y los antecedentes laborales.

2. Entrevista preliminar

Es una conversación formal y profunda que conduce a evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Permite la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización (Dessler, 2012). Es decir, que es importante realizar una entrevista inicial para conocer personalmente al candidato y para formular juicios sobre éste.

3. Pruebas de selección

Las pruebas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto por lo que ayudan a tomar una mejor decisión a la hora de seleccionar al mejor candidato (Garzon Rodríguez, 2011).

Según Gary Dessler, existen tres tipos de pruebas:

Pruebas psicológicas

Se enfocan en la personalidad y entre las más utilizadas están las siguientes:

- Inventario multifacético de la personalidad
- Del temperamento
- Coeficiente intelectual
- Habilidad lógica (Dessler, 2012)

Pruebas de conocimiento

- Liderazgo
- Habilidad verbal, espacial y numérica

Pruebas de desempeño

Las pruebas de desempeño miden la habilidad especialista de los candidatos para ejecutar funciones específicas de su puesto.

4. Entrevista final

Se utiliza cuando quedan pocos candidatos. En ella se habla de temas más profesionales, se negocian las condiciones de incorporación y salario (Servicio Estudiantes y Extensión Universitaria , 2013).

5. Verificación de referencias

Describe la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo que ha desarrollado con anterioridad(Garzon Rodríguez, 2011). Esto ayuda a constatar la veracidad de la información brindada por el candidato.

6. Examen físico

Las empresas quieren verificar la salud del candidato a un puesto por muchas razones como pudiera ser que tuviera alguna enfermedad contagiosa o algún padecimiento que con el tiempo pueda ocasionarle algún tipo de accidente o lesión(Naranjo Arango, 2012).

7. Decisión de contratación

En esta fase de la selección, se debe comunicar al candidato electo la fecha de inicio de labores(Naranjo Arango, 2012). Asimismo, se debe indicar las condiciones de trabajo, presentar sus términos de referencia y firma de contrato.

2.3.2 Capacitación

La palabra capacitación se refiere en términos generales a un proceso educativo especializado que puede ser a mediano o corto plazo, y el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, con el fin de que los trabajadores de una empresa u organización, adquieran los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para aumentar sus capacidades, habilidades, aptitudes y eficacia, para el logro de los objetivos y metas que se haya propuesto la organización. Este proceso de capacitación puede realizarse antes de contratar al nuevo personal y durante su tiempo de trabajo, también este puede programarse frente a nuevas actualizaciones de funciones, acciones y/o políticas de la empresa respecto de los términos de referencia que el perfil cumple o debe cumplir. La capacitación puede verse reflejada en los resultados que el colaborador va proyectando tanto en la facilidad como en la asertividad con que se desempeña.

Cuando la capacitación forma parte de un proceso continuo dentro de la organización esta se va agenciando de lo necesario para que su sistematización año con año vaya mejorando, por lo que esta cumple a su vez varios pasos antes de su aplicación. Según Marino Costa, en su tesis publicada en el 2015 y denominada Gestión de Capacitación en las Organizaciones, menciona que las fases del proceso de capacitación son:

1. Detección de las necesidades de capacitación

Consiste en encontrar las diferencias que existen entre lo que se debería hacer en un puesto y lo que realmente se está haciendo, así como las causas de estas diferencias. En otras palabras, se orienta a conocer las carencias que manifiesta un colaborador y qué le impiden desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto.

Algunas preguntas que puedes plantear en este momento son las siguientes:

- ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere el puesto?
- ¿Qué se debe lograr?
- ¿Qué se debe hacer?

- ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere la persona que ocupa el puesto?
- ¿Qué está logrando?
- ¿Qué está haciendo?

2. Diseño del programa de capacitación

Este segundo paso, consiste en determinar la metodología que seguirán los participantes, para aprender el contenido del programa.

Para seleccionar el método más adecuado de impartir los contenidos del programa se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- Tema
- Objetivos
- Número de participantes
- Nivel de conocimientos e integración del grupo
- Recursos materiales
- Tiempo disponible
- Presupuesto

3. Ejecución del programa de capacitación

Después de evaluar el diseño a implementar, el siguiente paso es ejecutar ya el programa de capacitación, siguiendo el programa establecido. No se debe olvidar pasar a los participantes un pre y un post test.

4. Evaluación de programa de la capacitación

Es la etapa final del proceso de capacitación donde se evalúan los resultados obtenidos.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

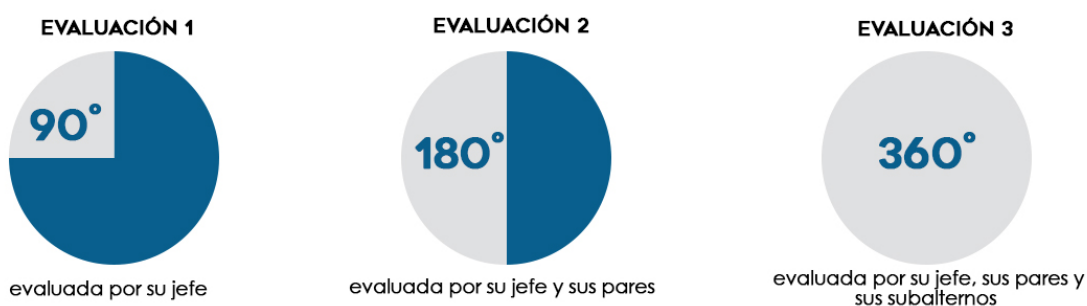
- Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa (Palmero Peña, 2012).

Cada uno de los programas de capacitación que se implementen en la empresa estarán siempre enfocados a mejorar exponencialmente las cualidades de cada uno de los que conforman el recurso humano en la organización.

2.3.3 Evaluación de Desempeño

Como otro de los pasos más importantes de los procesos administrativos dentro de una empresa es el de evaluar constantemente el crecimiento y desempeño de los colaboradores en cada una de sus funciones; esto se logra a través de métodos específicos que ayudan a analizar todas aquellas situaciones que se deben eliminar o seguir fortaleciendo dependiendo el caso. “La evaluación del desempeño o también llamado evaluación del rendimiento es un sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado y su importancia es documentar cuán productivo es un empleado y en qué áreas podría mejorar” (Chiavenato, 2009); si el empleado está cumpliendo con los estándares de producción deseados la evaluación del desempeño lo reflejará.

Existen tres tipos de evaluación de desempeño:



Fuente: Quality & Human Talent, Evaluación del Talento, 2010

Según Andrea Capuano, en su tesis Evaluación del Desempeño por Competencias, la evaluación de desempeño contiene las siguientes fases:

1. Planificación

Corresponde a la primera etapa del proceso, y de acuerdo con la definición para Sastre y Aguilar (2013), "es la fase en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones".

2. Diseño

La etapa de diseño tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar. En esta etapa del proceso es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional (Chinchilla, 2010).

3. Ejecución

Corresponde a aquella en la cual la organización pone en práctica el sistema diseñado, sin embargo, antes de comenzar a utilizarlo es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el sistema que se va aplicar, principalmente respecto a qué se va a evaluar, de modo que ambas partes concuerden (Capuano, 2011). En esta actividad es en la que se compara el desempeño del empleado con los estándares establecidos y se asigna una calificación con base en su desempeño real.

4. Evaluación

Después de la ejecución, la administración de personal no debe proceder al archivo de los formularios de evaluación, ya que el proceso evaluador no termina ahí. Antes bien, es necesario que la administración examine, estudie y evalúe los formularios, las actividades, los comentarios y sugerencias relativos a todo el

plan de evaluación para preparar un informe final. Dicho informe corresponde a un resumen de cuestiones importantes, como las siguientes:

- Recomendaciones para promociones.
- Acciones para tomar sobre los casos de personal difícil.
- Detalle de los empleados que pueden ser objeto de aumentos salariales por los buenos resultados de la evaluación.
- Cambios o ajustes requeridos en otras fases de la administración de personal (selección, colocación y entrenamiento).
- Mejoras sugeridas durante el proceso evaluador para el buen funcionamiento de los departamentos u otros aspectos de la empresa (Capuano, 2011).

Un aspecto básico para dar un excelente servicio al cliente es contar con el candidato apto para el puesto, esto a través de la experiencia previa en el puesto, la capacitación del personal para desarrollar nuevas habilidades y la evaluación de desempeño para implementar nuevas estrategias y afinar la eficiencia y eficacia. Los recursos humanos son muy importantes en la empresa ya que son el motor de esta. Lo esencial de un negocio es el servicio ofrecido, no nada más tener como objetivo lograrla venta. El ambiente, la ubicación y, sobre todo, el personal debe encontrarse y estar en una situación en la que el cliente se sienta satisfecho y cómodo con lo que se le puede y debe ofrecer, porque el proveedor de servicios tiene la obligación de aprovechar sus habilidades y todo lo que encuentre en su entorno.

2.4 Servicio

Todas las organizaciones brindan servicios en diferentes giros, unas son alimentación, industria, bebidas, comida rápida, recreación, entre otros. Pero lo que hace que las empresas tengan algo en común son los clientes. Sin clientes no existiera el servicio.

Para (Sandhusen, 2014) "Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del

cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes”.

Dentro de las características de los servicios, se tienen: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero que distinguen a los servicios y a los bienes. Es decir que estas características engloban estrategias y tácticas que buscan responder a las necesidades y satisfacción de los clientes.

Jimena Osés, en su artículo publicado en el 2016, sobre Las Cinco Características de los Servicios, describe los siguientes tipos de características de los servicios:

1. *Intangibilidad*: Estos son los servicios que no son objetos, más bien son resultados de un cierto proceso. No se pueden ver, degustar, sentir, oír ni oler antes de su adquisición. La comodidad, la atención, la tranquilidad, la rapidez, el buen servicio no pueden demostrarse con facilidad. Si bien las experiencias previas y las de otros clientes permiten dar una idea del resultado esperado y crear una reputación, el servicio en sí solo se presta cuando se contrata. Incluso, en muchos casos, el mejor servicio es aquel que no se nota (por ejemplo, un proceso sin conflictos o la organización efectiva de un evento)(Osés, 2016).
2. *Tangibilidad*: un activo tangible es un término utilizado en los negocios al evaluar el valor global de una empresa. Los elementos tangibles son aquellos que tienen una existencia física, a diferencia de los activos intangibles, como una patente para productos específicos, las marcas de la compañía o relaciones de "buena voluntad" con los proveedores y fabricantes, por lo que los términos reducidos pueden ser negociados(Osés, 2016).
3. *Inseparabilidad*: Los servicios con frecuencia no se pueden separar del vendedor, dicha inseparabilidad afecta no sólo al vendedor sino también al entorno que envuelve el proceso de consumo, y al propio estado anímico o circunstancias personales del cliente, por lo que es importante la sintonía entre

cliente y vendedor, ya que, son muchas las variables que interactúan y pueden afectar de diferente grado al desarrollo del consumo del servicio(Muñoz, 2015).

4. *Heterogeneidad*: Cada organización tiene la prestación de servicios como una experiencia única. La alta variabilidad de los servicios es un problema para la estandarización. Aun con pautas y recursos similares, los resultados pueden ser muy variables de empleado a empleado, de cliente a cliente, de día a día. Esto dificulta poder asegurar una calidad uniforme, lo que puede ser una causa importante de insatisfacción del cliente(Osés, 2016).
5. *Caducidad*: En todas las organizaciones se sabe que, si no se vende, se pierde. Los servicios no pueden almacenarse en un inventario, esperando que los clientes aparezcan. La caducidad es un rasgo también de algunos productos, pero en el caso de los servicios, es inmediata ya que no es posible acumularlos. Si no se usa cuando está disponible, la capacidad del servicio se pierde. El desafío es realizar ajustes para equilibrar la oferta y la demanda(Muñoz, 2015).

2.4.1 Calidad del Servicio

La calidad de servicios es un concepto que deriva de la propia definición de calidad, entendiendo que calidad como definición será la palabra que representa la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente o, quiere decir, que a mayor calidad de los servicios que se prestan en un comercio, mayor será la aceptación y las necesidades cubiertas en los clientes.

Juan Pedro Aznar, et. al., en su publicación denominada Impacto de la Calidad del Servicio en la Competitividad y Rentabilidad, descubre que: “La calidad de servicios será definida también a partir del papel que cada uno de los empleados del comercio desarrollen frente al cliente, todo esto definido por un protocolo de comportamiento que la empresa debe determinar como parte de sus políticas de servicios”(Aznar, Juan Pedro; et. al., 2015). La calidad puede medirse constantemente con encuestas por escrito o vía telefónica con el fin de ir evaluando el crecimiento de la empresa a través de la conducta del colaborador. Si este consigue dar satisfacción al cliente seguramente

conseguirá al mismo tiempo la preferencia del mismo por asistir constantemente al comercio y consumir sus productos con frecuencia.

La calidad del servicio se enfoca tanto en lo actitudinal de los empleados como al producto que se ofrece; la empresa puede tener un colaborador maravilloso, pero si su producto es deficiente, nada hará que el cliente sea permanente. Para esto existen dentro de las empresas estándares de calidad que evalúan constantemente y que brindan un panorama de las fortalezas que se han logrado y las debilidades que se deben trabajar.

2.5 Cliente

El cliente es la razón de existir de la empresa. El cliente es el principal generador de rentabilidad en la organización.

Según la American Marketing Association, el cliente es el comprador potencial o real de los productos o servicios (Association, 2010). Determinan en su estudio que el cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

El cliente es quien determina el valor de los resultados de la organización, ya que es quien recibe el producto final, este satisface sus necesidades y de cuya aceptación depende su permanencia en el mercado.

2.5.1 Tipos de Cliente

Como bien dice el dicho, cada persona es un mundo. Nadie es igual al otro, todos son únicos, todos se satisfacen de diferentes maneras y las necesidades son distintas. Si bien es cierto, en el ámbito laboral se definen por sectores. Esto es a lo que se llama “tipos de clientes”.

Es válido mencionar que la principal clasificación de clientes se basa en dos tipos:

- Internos
- Externos

Y cada uno de estos se subdividen en diferentes grupos.

Según los consultores Alteco, (Talavera Pleguezuelos, 2015) el cliente interno es “aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que se puede concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el resultado del suyo”. Es decir, que el cliente es quien percibe el reflejo de todos los procesos que se realiza en las organizaciones.

Diana Bernal Moreno, expone en su tesis sobre la Importancia del Cliente Interno y Externo, que: “el cliente externo es todo consumidor o empresa con potencial para comprar o contratar productos y servicios, constituye no solo la fuente de ingresos y por tanto la estabilidad económica, sino el eje mismo de trabajo, desarrollo y avance de la organización y todos sus empleados”(Bernal Moreno, 2014). Es decir que el cliente externo es fuente principal para que la organización tenga rentabilidad a través del incremento en sus ventas, logra mayor estabilidad y genera ganancias.

Los clientes frecuentes, Son todos aquellos clientes que realizan compras repetidas o muy a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es corto (Bernal Moreno, 2014). También pueden ser aquellos que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Este tipo de clientes, por lo general, está complacido con la empresa, sus productos y servicios. Por tanto, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que los haga sentir importantes y valiosos para la empresa brindándoles una atención esmerada para incrementar su nivel de satisfacción, y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra.

2.6 Servicio al Cliente

El éxito de una empresa dependerá fundamentalmente que aquellas demandas de sus clientes sean satisfechas satisfactoriamente, porque estos son los protagonistas fundamentales.

Servicio al cliente es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores (Serna Gómez, 2011).

Para una buena estrategia de servicio al cliente, es necesario el involucramiento de la compañía, para establecer la importancia que el cliente le da al servicio, ya que es el cliente el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

2.6.1 El Servicio al Cliente como Competencia Transversal

La capacidad para tomar decisiones, el manejo del estrés, la flexibilidad, la iniciativa, la motivación, entre otras, son competencias transversales y son aquellas características que el trabajador posee y que le permiten desenvolverse en un entorno organizativo, más allá de los conocimientos técnicos (Barraycoa, 2018). En pocas palabras, las competencias transversales son aquellas que explican la diferencia entre un gran trabajador y un trabajador excelente cuando ambos cuentan con formación técnica idéntica.

Las competencias transversales influyen directamente en la empleabilidad y son uno de los principales puntos de atención en entrevistas de trabajo y procesos de selección. Son, además, un potente elemento de diferenciación cuando varios candidatos optan a un empleo o desean cambiar de empresa.

No hay que restar importancia a las competencias técnicas en especial en trabajos en los que es fundamental mantener los conocimientos al día, como lo son los restaurantes

tipo bar. Sobre todo, aquellos con cierta independencia, para los que es determinante alcanzar unos estándares de calidad.

2.6.2 Personal de Servicio al Cliente en Restaurantes

El servicio al cliente es uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, es lo que el cliente percibe de la empresa en general. Los consumidores no continuarán yendo si el servicio no los satisface.

Todos aquellos que han ido a un restaurante a disfrutar de una buena cena, han sentido antes de entrar, la duda o incertidumbre respecto a lo que van a encontrar una vez estén sentados en la mesa. Y esa duda o expectativa, se va convirtiendo, a medida que se va interactuando con los alimentos, camareros, e instalaciones, en una experiencia gratificante, plena y satisfactoria que hace sentir bien, o en una experiencia frustrante y desagradable en que lo primero que piensa es: “Jamás volveré a este restaurante” (Martínez, 2013).

Hoy por hoy, en Guatemala, el precio de los platos, la estética del local y los elementos que envuelven el servicio, la ambientación y el espacio, el procedimiento del servicio, la información al cliente y la conexión interpersonal, forman parte del éxito de un restaurante y lo lleva a un alto crecimiento en su rentabilidad.

2.6.3 Cultura de Servicio al Cliente

Todas las organizaciones tienen una cultura que las caracteriza y las identifica. La cultura en general son valores, principios y creencias que cada persona tiene y que se vuelven parte de su día a día. En el ámbito laboral, la cultura es la guía y el reflejo de los comportamientos y actitudes de las personas que integran la empresa. La cultura es lo que diferencia a una empresa de otra.

En su investigación sobre Planificación Estratégica, Angel Giraldo menciona que la cultura que caracteriza a cada organización está íntimamente relacionada con la estrategia de servicio, básicamente porque son las personas las que permiten que la

estrategia tenga éxito o no, y de ellos dependerá que el cliente externo la perciba positiva o negativamente (Giraldo Angel, 2008).

También detalla la dependencia entre la cultura y el servicio, concluyendo que dependen de cuatro ámbitos, siendo éstos: planes de capacitación, mecanismos de motivación, políticas de empoderamiento y gestión de valores corporativos.

Al lograr la integración de estos ámbitos, la cultura se gestiona a manera que genere resultados positivos en la calidad del servicio.

2.6.4 Medición de Servicio al Cliente

La medición del servicio al cliente abarca varias técnicas que se utilizan en las empresas para llegar a un censo de los comentarios, prejuicios y opiniones que el cliente se ha formado a través del tiempo, sobre la empresa y los servicios que ofrece. (Blanco Pineros, 2009) enlista tres variables que se evalúan en servicio al cliente: la calidad (del producto o servicio), la satisfacción (el nivel de aceptación del cliente sobre el servicio o producto) y el valor (la importancia o significación que el cliente da al producto o servicio respecto de qué tan necesario este se vuelve).

En congruencia a lo anterior se puede identificar que cuando un producto o servicio cumple con estas tres variables, la orientación a la satisfacción del cliente provoca beneficios tangibles y cuantificables en la empresa, siendo esto muy importante, incluso, para la supervivencia y estabilidad de la misma; por lo que lograr la satisfacción plena del cliente es uno de los objetivos más importante en los que la empresa debe enfocarse. En otras palabras, entre más beneficios obtenga el cliente mayor economía alcanzará la empresa.

En el proceso de satisfacción al cliente, se pueden identificar los objetivos a alcanzar cuando dichos beneficios se cumplen tales como:

- a) Un cliente satisfecho vuelve a comprar.
- b) Un cliente satisfecho comunica a todas sus experiencias positivas con un producto o servicio.
- c) Un cliente satisfecho deja de lado a la competencia.

- d) Un turista completamente satisfecho está dispuesto a volver y, sobre todo, a pagar más (Villanueva, 2006).

Cuando un servicio al cliente es exitoso, es porque el usuario tiene una buena percepción del servicio, de manera que lo identifica como de calidad; por el contrario, cuando se dice que un servicio es malo, se refiere a que la percepción que el cliente tiene del producto o servicio es de mala calidad. El tener un buen servicio al cliente, crea fidelidad por parte de los clientes.

2.6.5 Tipos de Servicio al Cliente

Estos varían según el mercado al cual el producto o servicio será dirigido, por lo que si se entiende por servicio, todas aquellas maneras que se utilizan para llegar al cliente, se puede decir entonces, que según sean las políticas, el tipo de servicio, el producto y organización de la empresa, así serán las técnicas a utilizar para crear satisfacción en el cliente y desarrollar la interacción entre la empresa y el público.

Sí se habla de los tipos de servicio que, como procesos específicos de ofrecimiento de adquisición de servicios o productos, conocimiento sobre la empresa o información de los productos o servicios que en la actualidad estas ofrecen como medios directos para la relación cliente-empresa, se pueden mencionar los siguientes:

- a) **Atención Presencial:** o también referida al Servicio Personalizado; “En este caso, se produce un encuentro físico con el cliente, sin las barreras ni interferencias que ocasiona el trato telefónico o a través de otras vías, como el correo electrónico. Se da contacto visual y el lenguaje no verbal juega un papel muy importante” (Maniviesa, 2013).
- b) **Atención telefónica:** En la actualidad estos pueden ser departamentos de servicio al cliente por medio de un “Call Center” o también los servicios automáticos con la operadora o servicios de voz, donde se determinan ciertos códigos o un menú de opciones, para ingresar datos por medio del teléfono y hacerlo de manera rápida y sin necesidad de interactuar con un agente o persona de servicio. “El hecho que no podamos observar las posibles

reacciones del interlocutor hace que tengamos que poner más esfuerzos y demostrar una actitud diferente a la presencial”(Maniviesa, 2013).

- c) **Atención virtual:** En la actualidad este sistema de servicio también se clasifica como un sistema de autoservicio pues el cliente ingresa a la web y desde su computador y otro dispositivo electrónico puede ingresar al sistema y páginas de servicio que las empresas ponen a su disposición para realizar compras, consultas y demás con el fin de interactuar de manera virtual y directa con la empresa (Maniviesa, 2013).

A través de la interacción cliente-empresa, por medio de estos tres tipos de servicio, se puede identificar, al mismo tiempo, diferentes tipos de actitudes que se pueden desarrollar durante el proceso; por lo que “si se piensa en la intención que puede existir en el contacto con el cliente, puede distinguirse:

- **Atención proactiva:** Cuando buscamos crear necesidades en el cliente y motivar la compra de nuestro producto o servicio, contactamos directamente, sin esperar a que él lo haga. Exige una alta tolerancia a la frustración, ya que debemos tener una actitud positiva hacia el rechazo.(Bernal Moreno, 2014)
- **Atención reactiva:** En cambio, cuando el sentido del contacto entre las partes se da del cliente hacia nosotros, simplemente estamos dando respuesta a la demanda, sin tratar de despertar, de entrada, necesidad alguna en el cliente(Bernal Moreno, 2014).

2.6.6 Elementos del Servicio al Cliente

Dentro de los elementos considerados como importantes para mantener el contacto con el cliente y al mismo tiempo conocer las necesidades, experiencias, preferencias, etc, se reconocen los siguientes:

1. **Contacto cara a cara:** El contacto directo logrará una relación directa con el cliente en donde hay oportunidad de un reconocimiento personal tanto del trabajador que lo atiende como de la persona interesada en adquirir el producto. Aquí pueden interferir los saludos, las formas y modos de tratar al cliente, lo que determinará en gran parte, la preferencia y satisfacción a la hora de evaluar el servicio recibido. El contacto cara a cara representa la primera herramienta del

servicio al cliente y su estrategia. En la que debemos considerar entonces, de acuerdo con los autores citados las siguientes prestezas (o atributos): 1. respeto a las personas, 2. sonrisa al momento de conversar con el cliente, 3. técnicas adecuadas de conversación (de acuerdo con la cultura del medio que rodea a la empresa); 4. ofrecer información y ayuda, 5. evitar actitudes motivas en este contacto; 6. nunca dar órdenes al cliente o mostrar favoritismos con ellos. Sobre eso, que es “lo que tenemos”, en la estrategia diseñamos “lo que queremos”(Neyra, 2016).

2. **Relación con el cliente:** Un análisis del servicio nos puede mostrar que se trata de algo reparable, que no ha funcionado apropiadamente en la relación. el personal de atención al cliente debe estar consciente de que, es probable que la relación entre ellos y el cliente, lleve un hilo de conversación muy amena y fácil de tratar o, todo lo contrario, en situaciones que alteren el estado de ánimo de ambos. Los empleados deben estar capacitados para tratar todo tipo de situaciones, diferencias o conflictos que pueden acarrear daños significativos para la empresa; el personal entonces debe comprender el verdadero arte de “tratar” (Neyra, 2016).
3. **Correspondencia:** Se referirá a la relación recíproca creada entre el cliente y la empresa a partir de la aceptación de la misma (Neyra, 2016). Esto juega un papel importante en los colaboradores que estarán a cargo del servicio y la interacción pues será fundamental, que esta herramienta, fomente una comunicación de doble vía que fortalezca el proceso y la relación de ambas partes.
4. **Reclamos y cumplimientos:** “Una queja o un cumplido del cliente, debe ser considerado como elemento de la estrategia de servicio, que debe atenderse con prontitud ya sea en el afán de solucionar un problema o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse(Neyra, 2016). El recibir quejas o cumplidos debe contemplar una forma especial de atención, o bien para que sean comunicadas en el personal involucrado, o bien para que fluya en la cultura organizacional.

5. **Instalaciones:** Uno de los principales elementos del servicio al cliente, el exterior de los edificios, los patios y jardines y la recepción pueden hacer de la estadía del cliente en la empresa, lo más placentero o desagradable posible” (Neyra, 2006).

2.7 Satisfacción del Cliente

Según la Asociación Española para la Calidad, la satisfacción del cliente es la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente (Asociación Española para la Calidad, 2016).

Todo lo que incluye la satisfacción del servicio es todo lo que el cliente ve y percibe de la empresa y de los colaboradores, quienes son el reflejo de la organización.

Al tener clientes satisfechos, se logran más clientes, existen clientes leales, clientes frecuentes y se logra la excelencia.

2.8 Comercio del sector gastronómico

Cuando se habla de comercio por lo general se hace referencia a un lugar, local, edificio, puesto, etc. donde se ponen a la venta cualquier tipo de productos, estos pueden ser repuestos para autos, ropa, zapatos o bien productos alimenticios, por lo que dependiendo de la clase de productos que el comercio mercadee, así será denominado el mismo; en este caso, del que nos interesa hablar es de los “Comercios del sector gastronómico” los cuales son también denominados de diferentes maneras: “Restaurantes, Comedores, Puestos de Comida y Refacciones, entre otros.

Este tipo de comercios suelen dedicarse a la venta de productos para su preparación tales como los supermercados, carnicerías, mercados locales, abarroterías o también a la venta de productos alimenticios ya cocinados, tales como los mencionados restaurantes y comedores para ofrecer al público la opción de encontrar dichos productos preparados para degustarlos y consumirlos, ya sea en el lugar, a domicilio,

autoservicios y/o compras en el lugar, para llevar y consumir fuera, dando un sin fin de opciones y especialidades a los clientes y a costos varios, dependiendo del concepto que el comercio maneje (Gándara, 2016).

Los comercios del sector gastronómico en la actualidad han llegado a ser tan populares que en cualquier lugar a donde se vaya, se encontrará a más de una sola persona que venda comida y a más de un comprador que ande en busca de ella. Estos comercios son una fuente importante en la economía de los países ya que, en la actualidad, con un gran porcentaje de la población que trabaja fuera de casa ya sean hombres o mujeres han visto la facilidad y rapidez con que ahorran tiempo y energía comprando productos alimenticios ya preparados.

A la luz de esta economía se puede agregar a nuestra información y mencionar en referencia a nuestro país que “En Guatemala se abren un promedio de 60 locales diarios, entre pequeños restaurantes y grandes; por lo que el sector de restaurantes ha reportado un crecimiento del 7% al 10% en los últimos años” (Gándara, 2016).

En Guatemala, de los tipos de comercio en el sector gastronómico, se consideran:

2.8.1 Restaurantes:

Un restaurante o restorán es un establecimiento comercial, donde se paga por la comida y bebida para ser consumidas en el mismo local, así lo define John Tschohl, en su artículo de El Arma Secreta de la Empresa que Alcanza la Excelencia. También detalla algunos tipos de restaurantes:

2.8.1.1 Restaurantes gourmet: Son establecimientos que ofrecen al público platillos y bebidas que normalmente representan una cultura (comida italiana, francesa, etc.) o platillos y bebidas que requieren de un protocolo especial para su preparación (platillos del chef y bebidas especiales por alguien profesional los cuales no son repetidos en la carta) estos restaurantes están relacionados a platillos y bebidas que son excelsos en la gastronomía.(Tschohl, 2008)

- 2.8.1.2 Restaurantes bar: Son establecimientos que ofrecen tantos platillos que se preparan con regularidad y que raramente cambian en el menú, y bebidas alcohólicas y no alcohólicas junto con programas de entretenimiento ya sea, para toda la familia durante el día y para los adultos durante la noche, puede ser música en vivo, DJ's, cantantes especiales, etc. para mantener un ambiente ameno y propicio, para pasar un buen rato solos o en compañía en cualquier momento del día. Estos se diferencian de los primeros porque en lo general estos comercios están autorizados para que el consumo de alcohol por persona sea mayor que en los anteriores; el lugar comercio esta específicamente al servicio del cliente para estos casos(Tschohl, 2008).
- 2.8.1.3 Restaurantes de comida rápida: Estos son comercios que mantienen día a día sus menús o platillos con precios específicos y que por lo general pueden mantener en los alimentos un tiempo determinado de preparación con el fin de que el público ahorre tiempo en su adquisición. Estos productos muy rara vez cambian a menos que sean promociones de temporada que igual implique un producto fácil y rápido de preparar. A diferencia de los anteriores en estos lugares el cliente puede o no decidir comer ahí o llevarlo a comer fuera del lugar(Tschohl, 2008).

2.8.2 Bares:

Un bar es un establecimiento comercial donde se sirven bebidas alcohólicas y no alcohólicas, y únicamente opciones de aperitivos que no llevan una preparación especial, y que generalmente el público consume de inmediato en el mismo establecimiento en un servicio de barra o mesa, dependiendo del tamaño del lugar o del servicio que ofrece(García, 2014).

3 MÉTODOLÓGÍA

El presente capítulo presenta la manera en que se llevó a cabo la investigación, su tipo y enfoque; de igual manera, los sujetos estudiados, así como los instrumentos que se utilizaron y el tamaño de la muestra, con el fin de lograr análisis de hallazgos relevantes a la investigación.

3.1 Definición del Problema

En este apartado del capítulo, se presenta las especificaciones del problema, la pregunta de investigación planteada y los ámbitos en los cuales se realizó la misma.

3.1.1 Especificación del problema

La mayoría de las empresas no comprenden que el servicio al cliente es la primera puerta para “vender”. Servicio es “vender, ya que estimula a los clientes a regresar con mayor frecuencia, y con esto se logra un incremento en las ventas, por el consumismo.

Todos los restaurantes, no importando de qué tipo, son un eslabón vital para los clientes, ya que se busca diariamente alimentos para consumir. Dentro de esta búsqueda, los consumidores visitan lugares acordes a sus necesidades y su situación económica. Dentro de los factores que influyen para que los consumidores elijan una unidad estratégica de negocio para comer están: precios, ambiente, ubicación, horarios, calidad del servicio y conveniencia; sobre todo las ofertas que cada restaurante está manejando, para ser más rentable y poder ser competitivo.

Actualmente, los restaurantes de la Ciudad Capital están buscando tener un concepto de restauración brindando un buen servicio al cliente para ser más competitivos. Las unidades estratégicas de negocios, objeto de estudio, buscan el desarrollo de conceptos innovadores para diferentes públicos con especial atención al ambiente, diseño, calidad y precio; por ello es necesario analizar la operativización de los procesos de gestión humana que utilizan en las unidades estratégicas de Rambla, Concepción, Oakland, Fontabella, Naranjo, Metrocentro y Majadas; ya que son parte del reflejo de lo que percibe el cliente en el servicio recibido.

Por lo anterior, con la presente investigación, se hizo necesario establecer ¿Cómo influyen los subsistemas de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación del desempeño en la percepción del servicio al cliente por parte de los consumidores?

3.1.2 Delimitación del problema

Gestión del Recurso Humano y su impacto en el Servicio al Cliente de Unidades Estratégicas de Negocios de tipo Bar-Restaurante del Departamento de Guatemala.

3.1.2.1 **Ámbito geográfico:** Ciudad Capital de Guatemala.

3.1.2.2 **Ámbito institucional:** Para fines de la presente investigación, se le denominó a cada sucursal de la cadena de restaurantes: Unidades Estratégicas de Negocios, considerando siete unidades estratégicas de negocios del sector gastronómico de tipo bar-restaurante, siendo éstas: Rambla, Concepción, Oakland, Fontabella, Naranjo, Metrocentro y Majadas.

3.1.2.3 **Ámbito personal:** Personal de recursos humanos, personal operativo, gerentes y subgerentes, y clientes de las unidades estratégicas de negocios anteriormente mencionadas.

3.1.2.4 **Ámbito temporal:** Se realizó la investigación de Enero a Septiembre, 2017.

3.2 Objetivos

3.2.1 Generales

- Analizar la operación de los procesos de la gestión humana de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación del desempeño en las unidades estratégicas de negocios de Rambla, Concepción, Oakland, Fontabella, Naranjo, Metrocentro y Majadas.
- Establecer la percepción del servicio al cliente por parte de los consumidores.

3.2.2 Específicos

- Diagnosticar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño en la incorporación del personal operativo a las unidades estratégicas de negocios por parte de recursos humanos.
- Diagnosticar la operación de los procesos de capacitación, evaluación de desempeño y servicio por parte de los gerentes y subgerentes.
- Diagnosticar la aplicación y existencia de los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño desde la perspectiva del personal operativo.
- Establecer los principales factores de servicio desde la percepción de los clientes.

3.3 Hipótesis

Los subsistemas de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación de desempeño de la gestión del recurso humano que utilizan las unidades estratégicas de negocios de Rambla, Concepción, Oakland, Fontabella, Naranjo, Metrocentro y Majadas influyen en la percepción del servicio al cliente por parte de los consumidores.

3.3.1 Operativización de las variables

A continuación, se presenta un cuadro que representa la operativización de las variables que conforman la investigación:

Variable	Definición Operacional	Indicadores	Técnica de Campo	Instrumento	Parte del Instrumento que mide el indicador	Tipo de Análisis	
Independiente Gestión del Recurso Humano	Mide cómo realizan las operaciones de gestión humana, a través de las dimensiones de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación del desempeño por parte del Depto. de RH, Operativos, Subgerentes y Gerentes.	Reclutamiento y Selección					
		1. Medios de reclutamiento	1.1 Encuesta a operativos 1.2 Entrevista a Personal de Recursos Humanos	Cuestionario estructurado Guía de entrevista	VVP-OP-003: Pregunta 2 VVP-RH-001: Pregunta 1 y 2		
		2. Clases de entrevista	2.1 Entrevista a Personal de Recursos Humanos	Guía de entrevista	VVP-RH-001: Pregunta 4		
		3. Tipos de pruebas de selección	3.1 Encuesta a operativos 3.2 Entrevista a Personal de Recursos Humanos	Cuestionario estructurado Guía de entrevista	VVP-OP-003: Pregunta 5 VVP-RH-001: Pregunta 5		
		4. Responsable de la contratación	4.1 Encuesta a operativos 4.2 Entrevista a Personal de Recursos Humanos	Cuestionario estructurado Guía de entrevista	VVP-OP-003: Pregunta 8 VVP-RH-001: Pregunta 7		
		Capacitación					
		5. Diagnóstico de necesidades de capacitación en base al puesto	5.1 Entrevista a Personal de Recursos Humanos	Guía de entrevista	VVP-RH-001: Pregunta 10 y 14		
		6. Planes de capacitación en servicio al cliente	6.1 Encuesta a operativos 6.2 Encuesta a Gerentes y Subgerentes 6.3 Entrevista a Personal de Recursos Humanos	Cuestionario estructurado Cuestionario estructurado Guía de entrevista	VVP-OP-003: Pregunta 11 VVP-GER-002: Pregunta 6 VVP-RH-001: Pregunta 12		
		Evaluación de Desempeño					
		7. Parámetros de medición	7.1 Encuesta a Gerentes y Subgerentes 7.2 Entrevista a Personal de Recursos Humanos	Cuestionario estructurado Guía de entrevista	VVP-GER-002: Pregunta 5 VVP-RH-001: Pregunta 16, 17 y 19		
8. Resultados de medición	8.1 Encuesta a operativos 8.2 Entrevista a Personal de Recursos Humanos	Cuestionario estructurado Guía de entrevista	VVP-OP-003: Pregunta 17 y 18 VVP-RH-001: Pregunta 18 y 21				
Dependiente Servicio al Cliente	Mide los factores que determinan la percepción que los consumidores tienen respecto al servicio que reciben.	1. Tiempo de espera de entrega del producto	1. Encuesta a clientes	Cuestionario estructurado	VVP-CL-004: Pregunta 3 y 4	Descriptivo	
		2. Factores para volver a visitar	2. Encuesta a clientes	Cuestionario estructurado	VVP-CL-004: Pregunta 7, 8 y 10		
		3. Número de quejas	3. Encuesta a Gerentes y Subgerentes	Cuestionario estructurado	VVP-GER-002: Pregunta 10 y 11		
		4. Número de clientes que recomiendan	4. Encuesta a clientes	Cuestionario estructurado	VVP-CL-004: Pregunta 9		
		5. Atrasos en las entregas del producto	5. Encuesta a Gerentes y Subgerentes	Cuestionario estructurado	VVP-GER-002: Pregunta 8 y 9		

3.4 Método de Investigación

En el presente estudio se tomó como base la utilización del Método Científico, a través de la recopilación de información, presentación de resultados, conclusiones y recomendaciones. Tiene un diseño no experimental, transversal, de tipo descriptivo; que, según Roberto Hernández Sampieri, en su libro Metodología de la Investigación, menciona que este tipo de estudio se realiza sin la manipulación deliberada de variables y solamente se observan los fenómenos en su ambiente natural, recolectando datos en un solo momento, en un tiempo único.

3.5 Universo y Población

3.5.1 Universo

Para la presente investigación se utilizó como referencia restaurantes de tipo bar-restaurante, con un concepto de restauración, los cuales utilizan las nuevas tendencias en el ámbito de la gestión, las técnicas alimenticias más modernas, y las diversas formas de servicio. La cadena de restaurantes española cuenta con 450 sucursales locales en régimen de franquicia por España, Estados Unidos, México, Colombia, Italia, Chile, Guatemala, Costa Rica, República Dominicana y Portugal. Y se seleccionó la franquicia de Guatemala, ya que representa el universo objeto de estudio, con 90 colaboradores. El segmento de la franquicia es enfocado a jóvenes en su mayoría.

La población objeto de estudio fue el personal operativo, gerentes, subgerentes, personal de RH y clientes de 7 unidades estratégicas de negocios del giro comercial gastronómico de tipo bar-restaurante, ubicadas en el Departamento de Guatemala, siendo éstas: Concepción, Rambla, Oakland, Fontabella, Majadas, Naranjo y Metrocentro.

A continuación, se presenta la distribución de la población objeto de estudio:

Cuadro No. 1: Población objeto de estudio (operativos)

Sucursales	Oficina	Anfitrión	Cocina	Caja	Cajero Asistente	TOTAL Colaboradores
Concepción	1	2	5	3	0	11
Majadas	2	6	7	6	2	23
Fontabella	1	1	5	3	1	11
El Naranjo	2	3	6	4	1	16
Rambla 10	1	2	4	3	1	11
Metrocentro	1	1	3	2	0	7
Oakland	1	1	4	4	1	11
TOTAL	9	16	34	25	6	90

Cuadro No. 2: Población objeto de estudio (clientes)

Sucursales	Promedio de Clientes Diarios que consumen el producto líder (días fuertes: jueves - sábado)
Concepción	51
Majadas	68
Fontabella	90
El Naranjo	117
Rambla 10	53
Metrocentro	53
Oakland	117
TOTAL	549

3.5.2 Muestra

- Para la muestra de colaboradores se trabajó con la población total de 90 colaboradores, utilizando el muestreo por cuotas, de los cuales se estableció una cuota mínima de colaboradores; debido a que por la alta rotación que maneja la franquicia solamente con 34 colaboradores.
- Para la obtención del número de clientes, se tomó en cuenta el criterio de facturación de la empresa semanalmente (datos proporcionados por la misma). Partiendo del sondeo de la facturación, se estimó una cantidad de clientes de

549 y luego se estableció la fórmula de población finita, la cual da un valor de 205 clientes.

Para determinar la muestra de clientes, se utilizó la siguiente fórmula de población finita:

Fórmula

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

La cuál se despeja y queda conformada de la siguiente manera:

$$n = \frac{1.81^2 (0.5)(0.5)(549)}{(549-1)(0.05)^2 + 1.81^2 (0.5)(0.5)} = \frac{449.644725}{2.189025} = 205$$

En el siguiente cuadro, se indica la estratificación de la muestra de clientes:

Unidades Estratégicas de Negocios	Promedio de clientes diarios de consumo de producto Líder (días fuertes: jueves - sábado)	% de proporción según población	Muestra
Concepción	51	9%	19
Majadas	68	12%	25
Fontabella	90	16%	34
El Naranjo	117	21%	44
Rambla 10	53	10%	20
Metrocentro	53	10%	20
Okland	117	21%	44
TOTAL	549	100%	205

- Como complemento, y para profundizar en la investigación desde la visión del Departamento de Recursos Humanos, se entrevistó a dos personas para que emitieran sus opiniones para darle mayor soporte a los resultados.

3.6 Técnicas de Recopilación de Información

3.6.1 Documental

Para la realización del estudio se realizó la revisión bibliográfica de diversos estudios, tesis, libros, ensayos, manuales y revistas a través de la lectura y resumen, realizando una abstracción de los datos relevantes para respaldar la investigación.

3.6.2 De campo

1. Encuesta dirigida a personal operativo para determinar cómo les realizan los procesos de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación de desempeño. La encuesta se realizó a través de una aplicación de celular denominada ODK Collector, el cual consistió en un cuestionario de preguntas cerradas, con respuestas desplegadas en literales para opción de selección de respuesta múltiples. El cuestionario cuenta con 18 ítems, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:
 - ✓ Ítem 1 – año de antigüedad
 - ✓ Ítem del 2 al 8 – evalúa la parte del reclutamiento y selección; indagando sobre los medios de reclutamiento, tipos de pruebas del proceso de selección, experiencia previa en el puesto y persona responsable del proceso de selección, oportunidad de ascenso.
 - ✓ Ítem del 9 al 13 – corresponde al subsistema de capacitación; sobre frecuencia de capacitación, contenido de la capacitación, responsable de la capacitación.
 - ✓ Ítem del 14 al 18 – evalúa el subsistema de evaluación de desempeño; identificando la temporalidad con la que evalúan a los colaboradores, quién los evalúa, que parámetros de medición utilizan, y las acciones que se toman con la evaluación de desempeño.
2. Encuesta dirigida a gerentes y subgerentes sobre el servicio brindado durante su estadía en el restaurante. La encuesta se realizó a través de una aplicación de celular denominada ODK Collector, el cual consistió en un cuestionario de preguntas cerradas, con respuestas desplegadas en literales para opción de

subrayado, y, preguntas abiertas para ampliar la información requeridas. El cuestionario cuenta con 11 ítems, los cuales están enfocados en el servicio que brindan los colaboradores, los tiempos de entrega, promedio de quejas diarias, promedio de clientes diarios y parámetros de medición de servicio al cliente.

3. Encuesta dirigida a clientes sobre el servicio brindado durante su estadía en el restaurante y la percepción que tienen del mismo.

La encuesta se realizó a través de una aplicación de celular denominada ODK Collector, el cual consistió en un cuestionario de preguntas cerradas, con respuestas desplegadas en literales para opción de subrayado. El cuestionario cuenta con 10 ítems, los cuales están enfocados en el servicio que brindan los colaboradores, los tiempos de entrega y las razones por las cuales el cliente visita más las sucursales.

4. Entrevista estructurada y dirigida a personal de recursos humanos para determinar cómo realizan los procesos de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación de desempeño.

La encuesta se realizó a través de una aplicación de celular denominada ODK Collector, el cual consistió en un cuestionario estructurado de preguntas cerradas, con respuestas desplegadas en literales para opción de subrayado. El cuestionario cuenta con 21 ítems, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

- ✓ Ítem del 1 al 7 - evalúa la parte del reclutamiento y selección; indagando sobre los medios de reclutamiento, tipos de pruebas del proceso de selección, experiencia previa en el puesto y persona responsable del proceso de selección, oportunidad de ascenso.
- ✓ Ítem del 8 al 15 – corresponde al subsistema de capacitación; profundizando sobre la frecuencia de capacitación, el objetivo de la capacitación, métodos utilizados para capacitar, el contenido de las capacitaciones, el responsable de capacitar y sobre el DNC.

- ✓ Ítem del 16 al 21 – evalúa la parte de evaluación de desempeño, indagando sobre el tipo de evaluación que utilizan, el objetivo de la evaluación, la frecuencia, los parámetros de medición y las acciones que toman con los resultados.

3.6.3 Análisis Estadístico

Para la presentación de los resultados se utilizó la estadística descriptiva reflejando los resultados de los datos obtenidos, a través de gráficas y tablas para las preguntas abiertas. Además, se realizó un análisis descriptivo a través de un cuadro comparativo para establecer la forma en que las unidades estratégicas realizan los subsistemas de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación de desempeño, y cómo influyen en la percepción de servicio por parte de los consumidores, comprobando la hipótesis planteada.

3.6.4 Instrumentos de investigación

Documental

- Fichas de resumen
- Reportes
- Revistas
- Tesis
- Informes

De campo

- Guía de entrevista a personal de recursos humanos
- Cuestionario estructurado a personal operativo, gerentes, subgerentes y clientes
- Análisis de datos secundarios para verificación de encuestas sobre satisfacción de servicio al cliente

3.7 Procedimiento

El procedimiento de la investigación se realizó de la siguiente manera:

1. Se estableció el primer contacto con la Coordinadora de Recursos Humanos de las Unidades Estratégicas de Negocios para obtención de datos históricos y preliminares.
2. En base a la información obtenida, se determinó el total de la población, para luego sacar muestra representativa y dar inicio a la recopilación de los datos.
3. Previo a la recopilación de datos, se realizó una prueba piloto con los instrumentos, en donde se constató si eran confiables y claros para obtener la información.
4. Inicialmente se trabajó una entrevista a la Coordinadora de Recursos Humanos y a la Analista de Recursos Humanos.
5. Posteriormente, se aplicó una encuesta a los Gerentes y Sub Gerentes de las unidades estratégicas de negocios, objetos de estudio.
6. Se encuestó al personal operativo correspondiente a cada unidad estratégica, y según la muestra.
7. Para encuestar a los clientes, se tuvo enfoque solamente en los clientes que consumen el producto líder, y se tomó de referencia los días fuertes de venta de las unidades estratégicas, siendo estos jueves, viernes y sábados.
8. Por último, se procedió a tabular los datos obtenidos en las entrevistas y encuestas.

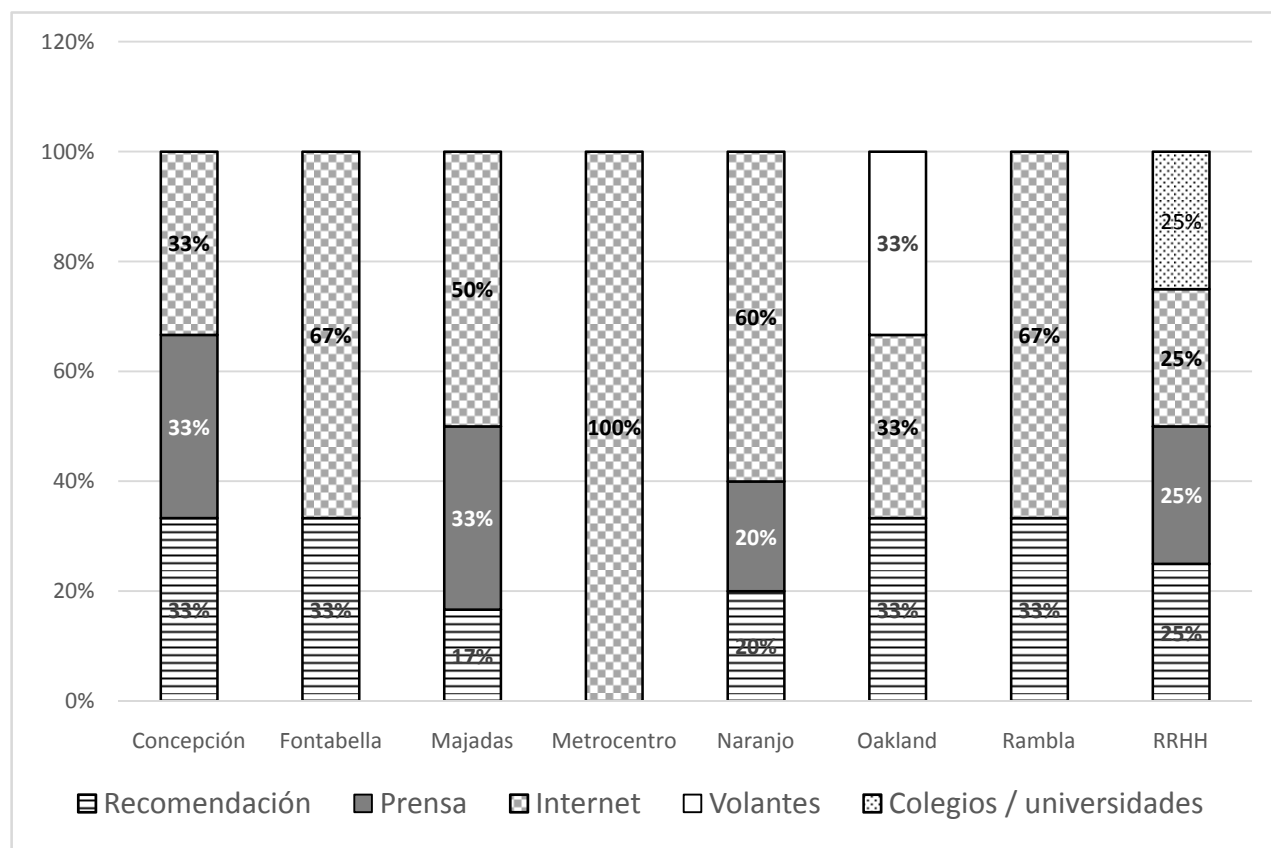
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos, de los instrumentos aplicados al personal de recursos humanos, operativos, gerentes, subgerentes y clientes, a través de gráficas y tablas, interpretándolos con el fin de evaluar tanto la variable dependiente como la independiente.

4.1 Resultados del Subsistema de Reclutamiento y Selección

4.1.1 Resultados entre encuestas a operativos y entrevista a personal de RRHH

Gráfica No.1:Fuentes de reclutamiento



Fuente: Encuesta a Personal Operativo y Entrevista a Personal de RRHH. Julio, 2017.

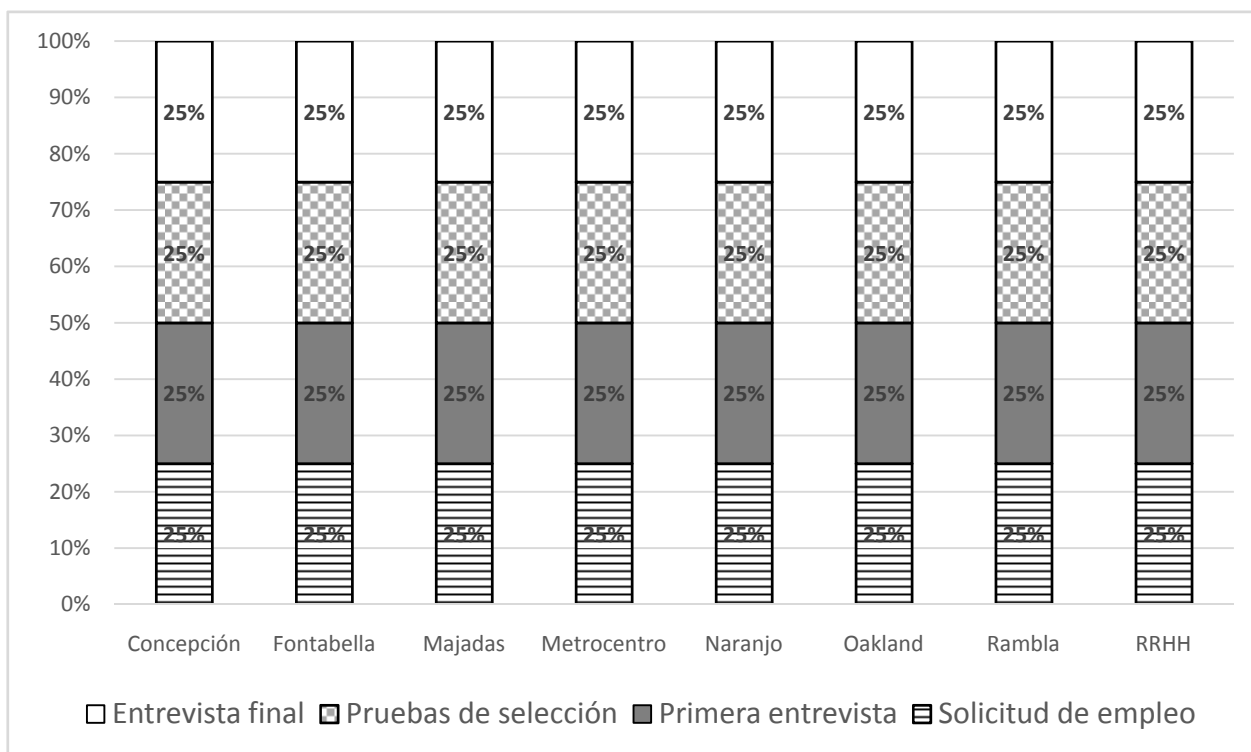
Según los resultados presentados en la gráfica, se puede observar que la fuente de reclutamiento externo que más se utiliza en las unidades estratégicas de negocios estudiadas es el "internet"; sobre todo en Metrocentro, en donde el 100% es a través de

internet. Las unidades de negocios utilizan la red social de Facebook para publicar sus plazas vacantes; ya que les ha resultado muy eficiente por los seguidores que tienen en su página oficial de seguidores de Facebook. Los candidatos que más aplican es para la plaza de cocina. Sin embargo, el Departamento de Recursos Humanos indicó que utilizan todas las fuentes de reclutamiento desplegadas en la gráfica en un mismo porcentaje.

La fuente de reclutamiento que utilizan en segundo lugar en las unidades estratégicas es la “recomendación”, con un 24.25% del total de la muestra. Siendo más utilizada como segunda fuente de reclutamiento externo en las unidades estratégicas de Concepción, Rambla, Fontabella y Oakland con un 33%.

Con los datos reflejados por el Departamento de Recursos Humanos, se puede notar que hay una diferencia en relación con lo que contestaron los puestos operativos de cada unidad estratégica, ya que no ha sido contratado ningún recurso humano a través de colegios/universidades.

Gráfica No.2: Fases del proceso de selección



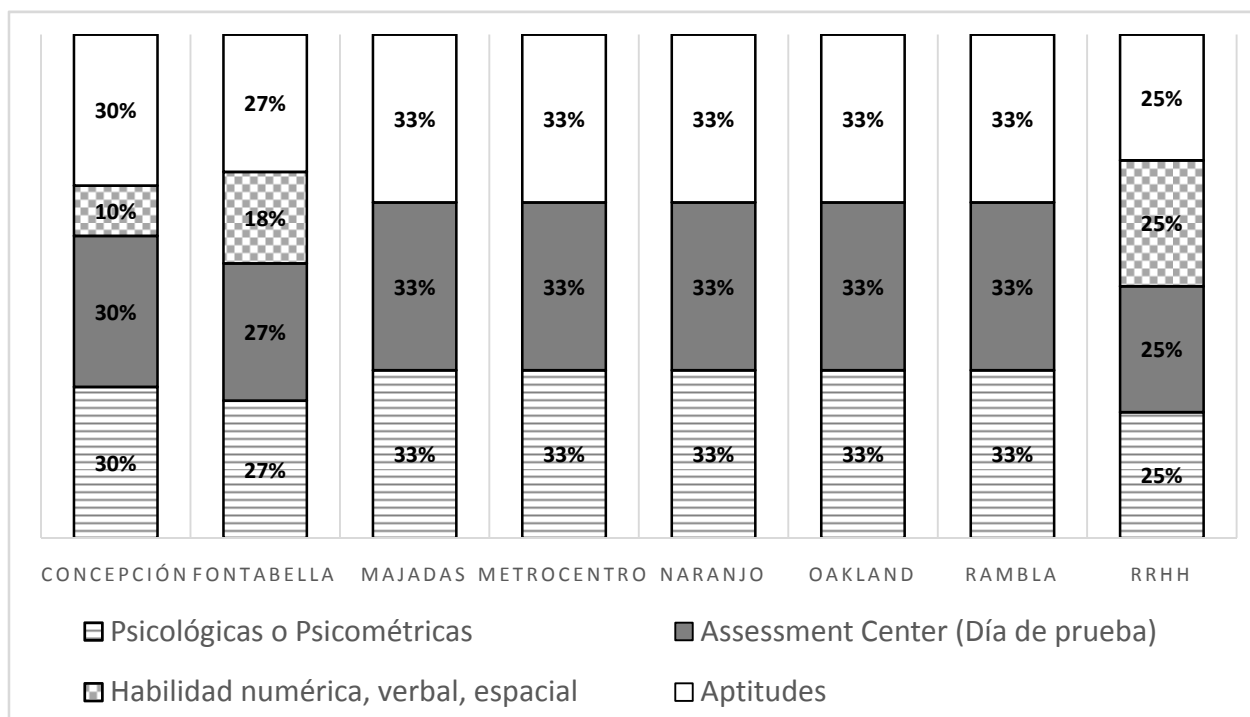
Fuente: Encuesta a Personal Operativo y Entrevista a Personal de RRHH. Julio, 2017.

La presente gráfica compara las fases que utiliza el Departamento de Recursos Humanos para el Proceso de Selección, versus lo que el personal operativo respondió a la misma interrogante, obteniendo concordancia que, dentro del proceso de selección, todas las unidades estratégicas de negocios utilizan: solicitud de empleo, primera entrevista, pruebas de selección y entrevista final.

Cabe mencionar, que una de las razones por la que las fases del proceso de selección son utilizadas en el mismo porcentaje en todas las unidades estratégicas, es porque las únicas personas que realizan este proceso son la Coordinadora y la Analista de Recursos Humanos y han establecido realizar de esta manera dicho proceso.

Durante estas fases de selección, el Departamento de Recursos Humanos ha logrado capturar al candidato adecuado, a través de entrevistas individuales, para que pueda realizar sus funciones con resultados eficientes y eficaces, en beneficio propio y de la organización.

Gráfica No. 3: Tipos de pruebas de selección utilizadas

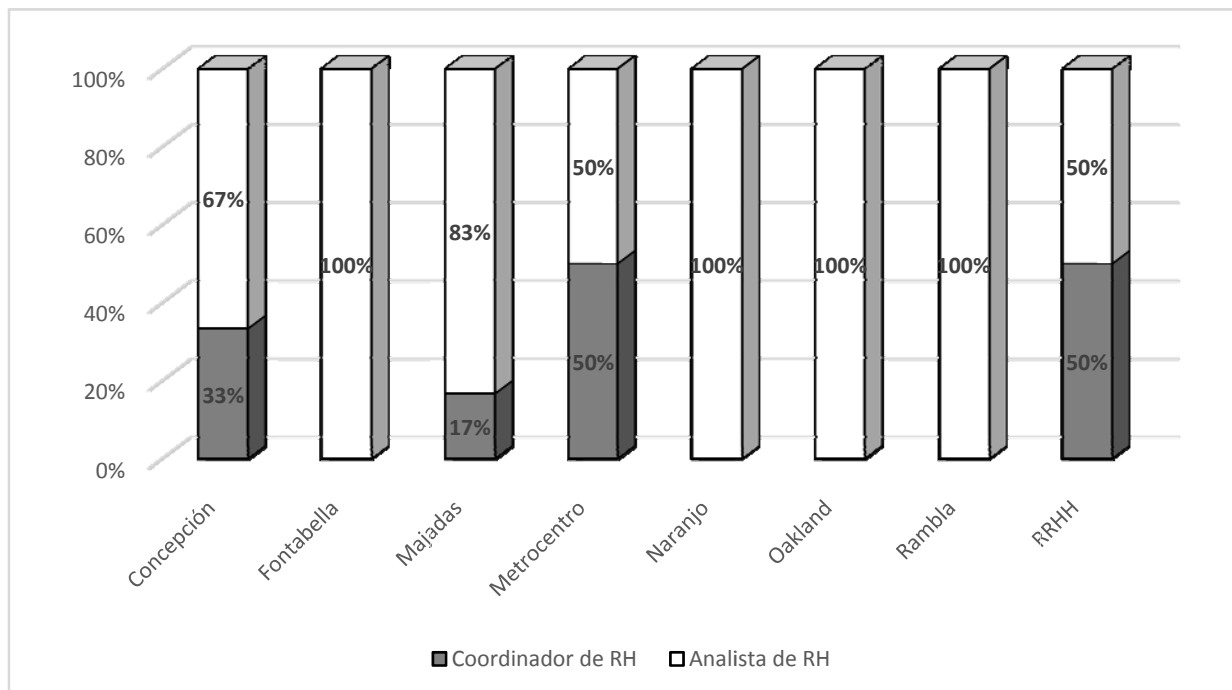


Fuente: Encuesta a Personal Operativo y Entrevista a Personal de RRHH. Julio, 2017.

Dentro de las pruebas de selección que se utilizan en todas las unidades estratégicas están: psicológicas o psicométricas, assessment center y de aptitudes.

Como parte del assessment center que se da en cada una de las unidades estratégicas de negocios, se hace a través de un “día de prueba”, en el cual el candidato se presenta un día completo en el puesto al cual está optando, y pasa por todas las áreas de la unidad estratégica: caja, oficina, anfitrión, cocina. Dependiendo del resultado brindado por el subgerente, el candidato continúa en el proceso de selección.

Como se representa en la gráfica, existe una dispersión entre los resultados de pruebas de habilidad numérica y espacial contra las demás pruebas de selección para las unidades de Concepción y Fontabella, esto debido a que fueron las primeras dos unidades estratégicas de apertura en Guatemala y para este tiempo se manejaban dichas pruebas. Para el Departamento de Recursos Humanos, dichas pruebas no son relevantes por el tipo de puesto que es muy operativo, priorizando las pruebas de comportamiento y personalidad.

Gráfica No.4: Responsable de la contratación

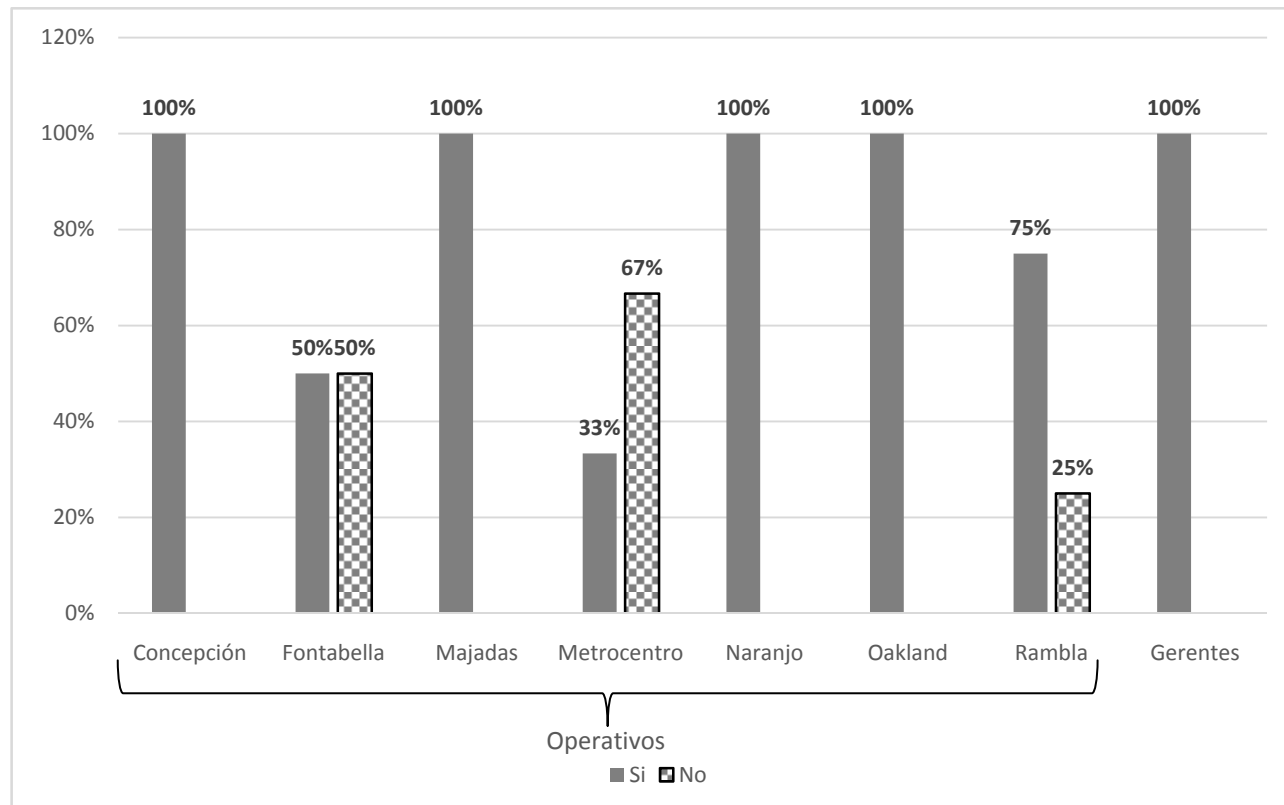
Fuente: Encuesta a Personal Operativo y Entrevista a Personal de RRHH. Julio, 2017.

En la gráfica se puede ver claramente que la que está, en un mayor porcentaje, a cargo de la contratación es la Analista de Recursos Humanos. Esto debido a que ella es la que realiza la mayoría de los procesos de Reclutamiento y Selección. Durante las entrevistas al personal de Recursos Humanos, respondieron que ambas, la Coordinadora y la Analista de Recursos Humanos, son responsables de la contratación en partes iguales.

Asimismo, se evidencia que, según respuestas por parte de los operativos, la Analista de Recursos Humanos ha sido responsable de la contratación. Es decir, que el porcentaje global de participación en la contratación, por parte de la Coordinadora de Recursos Humanos, es del 18.75%. Lo que más toman en cuenta para la contratación son los resultados en las pruebas psicométricas, ya que por el giro de negocio les importa mucho el contacto cara a cara con el cliente. Por otro lado, y según la gráfica anterior, el subgerente es quien determina los resultados del “día de prueba”, lo cual es parte esencial de proceso de selección, como se evidenció en la gráfica No. 3 anterior.

4.1.2 Resultados entre encuestas a operativos y encuestas a Gerentes y Subgerentes

Gráfica No.5: Experiencia previa en el puesto



Fuente: Encuesta a Personal Operativo, Gerentes y Subgerentes. Julio, 2017.

En la gráfica se presentan los datos obtenidos de experiencia previa en el puesto de parte de los candidatos, ya que, según entrevista con el personal de Recursos Humanos, es importante que el candidato postulante a puestos operativos y gerenciales, posean experiencia en el puesto para desempeñar de manera rápida sus funciones. Se puede observar que, en las unidades estratégicas de Concepción, Majadas, Naranjo, Oakland, los Gerentes poseían experiencia previa en el puesto en un 100%, lo cual, según comentaron les ha ayudado a fortalecer sus habilidades y trabajar más eficiente. Por lo contrario, en Fontabella, Metrocentro y Rambla, se reflejó que parte de la muestra no contaba con experiencia previa cuando aplicó al puesto de trabajo; lo cual ha requerido de mayor inversión en tiempo para capacitar al personal sin experiencia, limita más la eficiencia al inicio de la capacitación.

4.2 Resultados del Subsistema de Capacitación

4.2.1 Resultados de entrevista a personal de RRHH

Tabla No.1: Objetivo de la capacitación

PREGUNTA	RESPUESTAS
¿Cuál es el objetivo de la capacitación?	<p><i>Afirmante 1:</i> Incrementar la productividad y reducir las pérdidas</p> <p><i>Afirmante 2:</i> Capacitar al personal en las operaciones alimenticias, fortaleciendo sus competencias.</p>

Fuente: Entrevista a Personal de Recursos Humanos. Julio, 2017.

Durante la entrevista con el personal de Recursos Humanos, se constató que los objetivos principales por los cuales capacitan son: incrementar la productividad y reducir las pérdidas.

Es notable que a la cadena de unidades estratégicas le interesa tener muchas ventas, lo cual las hace rentables y competitivas. Con la capacitación, Recursos Humanos busca que el personal tenga amplio conocimiento en la preparación de los alimentos, y que sepan manipular los mismos con las “ofertas” mensuales que manejan.

Según (Costa Baurer, 2015) se debe capacitar al personal para que se logre una adaptación para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica; a lo cual se cumple en las unidades estratégicas, pero según las respuestas del personal de recursos humanos, también son muy enfocados en resultados.

Tabla No.2: Detección del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación -DNC-

PREGUNTA	RESPUESTAS
¿Cómo detectan su DNC?	<p><i>Afirmante 1:</i> Aún no se maneja una herramienta para DNC. Pero durante el mes se hace una evaluación general del restaurante para conocer sus procesos operativos y administrativos.</p> <p><i>Afirmante 2:</i> DNC como herramienta no se utiliza. Se está en proceso de implementar. Sin embargo, nos encargamos de que el personal este capacitado más que todo en los procesos de alimentos ya que se necesitan cumplir tiempos.</p>

Fuente: Entrevista a Personal de Recursos Humanos. Julio, 2017.

Aunque el Departamento de Recursos Humanos no lo tenga conceptualizado, según las respuestas obtenidas, se puede determinar que en las Unidades Estratégicas sí realizan Diagnóstico de Necesidad de Capacitación, debido a que, al evaluar cada mes los resultados del funcionamiento de los procesos operativos y administrativos, se está realizando un DNC basado en el funcionamiento de la organización.

El DNC es realizado por el Departamento de Recursos Humanos, la Analista es quien en su mayoría realiza las capacitaciones. Se planifica durante 1 semana visitar cada unidad estratégica y capacitarlos sobre la manipulación de los alimentos. Se les capacita en preparar los panes, el peso de cada ingrediente, cortes de estos y el tiempo de cocción. En este proceso no interfieren ni los gerentes ni los subgerentes; lo cual es una debilidad porque la Analista no está permanente en cocina, y al surgir alguna inquietud, no hay una orientación mayor. La persona idónea para capacitar sobre manipulación son los gerentes o el cocinero principal, quienes tienen el dominio de la unidad estratégica y de cómo se llevan a cabo los procedimientos.

Tabla No. 3: Planes de capacitación

PREGUNTA	RESPUESTAS
¿Realiza los Planes de Capacitación en base al DNC?	<i>Afirmante 1: No</i> <i>Afirmante 2: No</i>

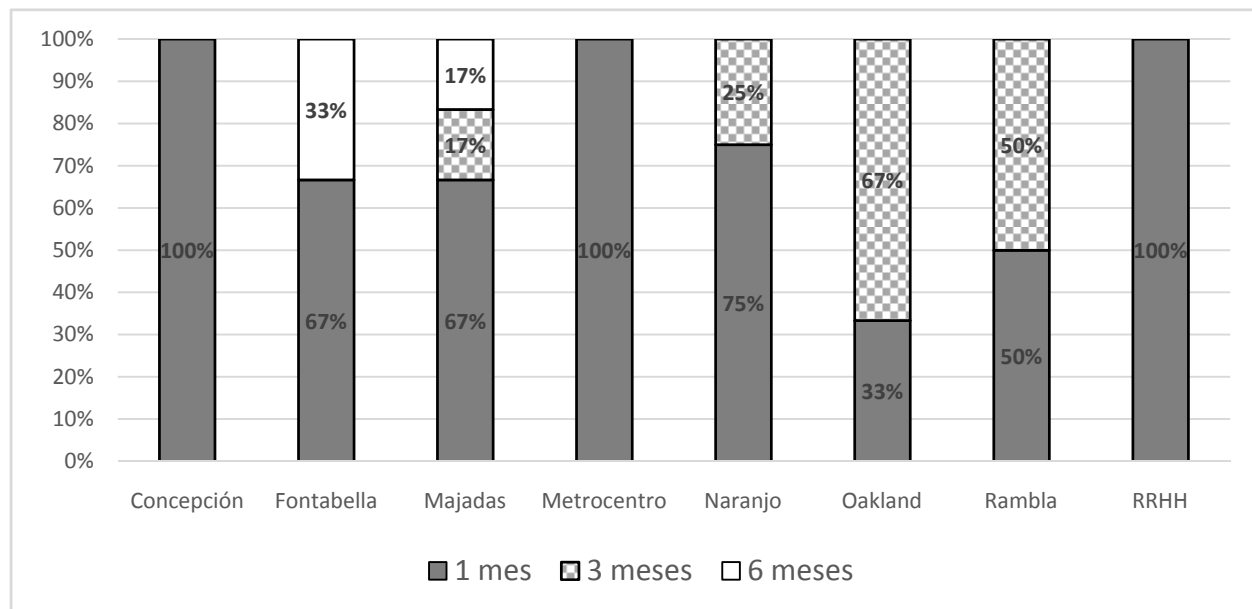
Fuente: Entrevista a Personal de Recursos Humanos. Julio, 2017.

Durante las entrevistas al personal de Recursos Humanos, respondieron que no realizan los Planes de Capacitación en base al DNC, sino que principalmente son basados en instruir al personal sobre la preparación de alimentos de nuevo ingreso. Sin embargo, se considera que sí realizan un DNC basado en el funcionamiento de cada unidad estratégica de negocio, debido a que evalúan cada mes los resultados del funcionamiento de los procesos operativos y administrativos.

Sin embargo; como se mencionó con anterioridad, la Coordinadora y Analista de Recursos Humanos no tienen descrito en Manuales, el proceso de Capacitación.

4.2.2 Resultados entre encuesta a personal operativo y entrevista a personal de RRHH

Gráfica No.6: Frecuencia de capacitación

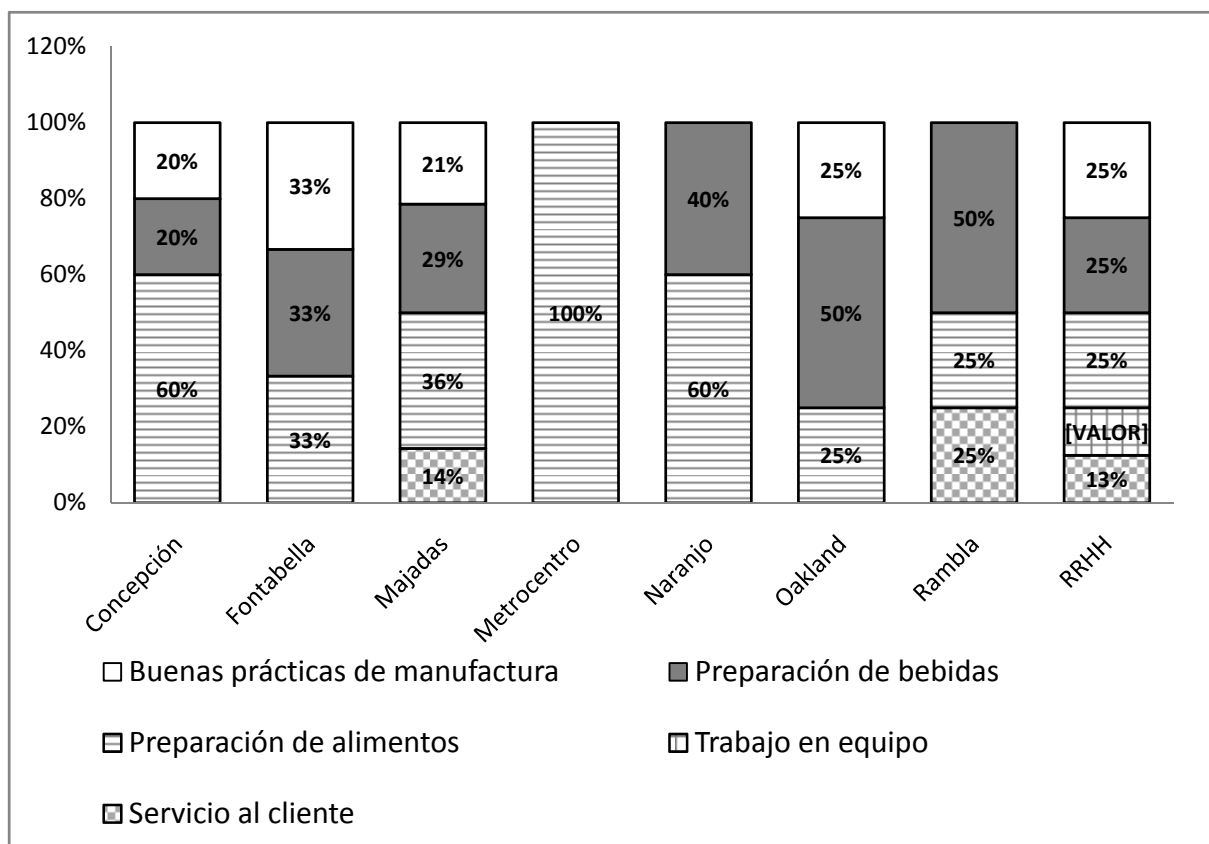


Fuente: Encuesta a Personal Operativo y Entrevista a Personal de RRHH. Julio, 2017.

Según el autor Edgardo Frigo, en su publicación en el Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad en el 2015, Capacitación es: “toda actividad realizada, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal, a través de perfeccionarlos en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa, en un proceso estructurado con metas bien definidas”.

En la presente gráfica se puede reiterar que en todas las unidades estratégicas, se realiza la capacitación con el principal objetivo de fortalecer las competencias del personal mensualmente, debido a que cada mes ofertan un nuevo producto, razón por la cual, el colaborador debe cumplir con las normas establecidas de manipulación de alimentos, a lo cual denominan “capacitación operativa”. La capacitación es impartida por la Analista de Recursos Humanos, y está enfocada a una demostración de preparación de alimentos; por lo que todo el personal debe saber la preparación del mismo para poseer suficientes conocimientos de los ingredientes que del menú y aconsejar a los clientes y ofrecerle ciertas sugerencias.

Gráfica No.7: Contenido de la capacitación

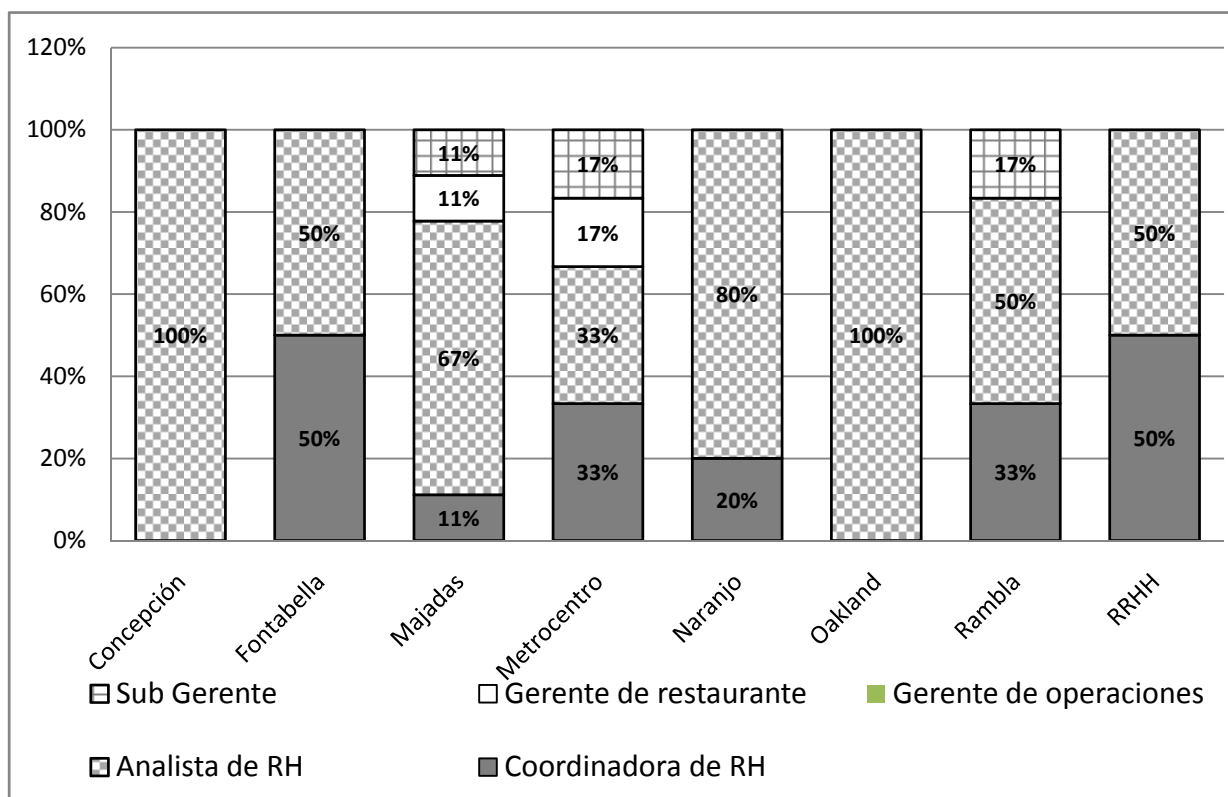


Fuente: Encuesta a Personal Operativo y Entrevista a Personal de RRHH. Julio, 2017.

Como se mencionó en la gráfica anterior, las unidades estratégicas de negocios utilizan el término “capacitación operativa”, sobre preparación de alimentos.

Metrocentro es la unidad estratégica de más reciente apertura, por lo cual aún están en proceso de enseñarle al personal los procedimientos. Asimismo, se puede observar que la unidad estratégica de negocio que más ha sido capacitada en diversos temas es Majadas por ser la unidad estratégica más fuerte en ventas y una de las más antiguas de función, teniendo en primer lugar la Preparación de alimentos con un 36%, luego Preparación de bebidas con un 29%, BPM’s con un 21% y en último lugar Servicio al Cliente con un 14%, tema que ha tenido muy poca o cero participaciones en todas las unidades que conforman la franquicia. Por otro lado, el tema de Servicio al cliente, es impartido por cada subgerente dando una “charla” cada sábado, velando por incrementar la productividad teniendo un “gana-gana”.

Gráfica No.8: Responsable de impartir la capacitación



Fuente: Encuesta a Personal Operativo y Entrevista a Personal de RRHH. Julio, 2017.

En la presente gráfica se puede observar que la persona que capacita es la Analista de Recursos Humanos, con un 66.25% sobre el total de todas las unidades estratégicas. La participación de los Gerentes y Subgerentes, en la capacitación, es baja. Según entrevistas realizadas, los colaboradores afirmaron que el Departamento de Recursos Humanos es el responsable de brindar las capacitaciones.

Tanto la Coordinadora como la Analista de Recursos Humanos son las responsables de impartir la capacitación sobre la manipulación de los alimentos, realizando el papel de los Gerentes y Subgerentes. Por otro lado, éstos últimos, velan por capacitar sobre servicio al cliente, a través de las charlas que realizan semanalmente. Cuando se programa una capacitación de preparación de alimentos, es Recursos Humanos quien recibe la receta para poder impartirla con cada unidad estratégica. Como solamente son dos personas del Departamento de Recursos Humanos, mencionaron que es muy difícil cubrir con todos los contenidos de capacitación. Es por eso, que cada unidad estratégica tiene su propia manera de gerenciar.

4.3 Resultados del Subsistema de Evaluación de Desempeño

4.3.1 Resultados de entrevista a personal de RRHH

Tabla No.4: Objetivo de la evaluación del desempeño

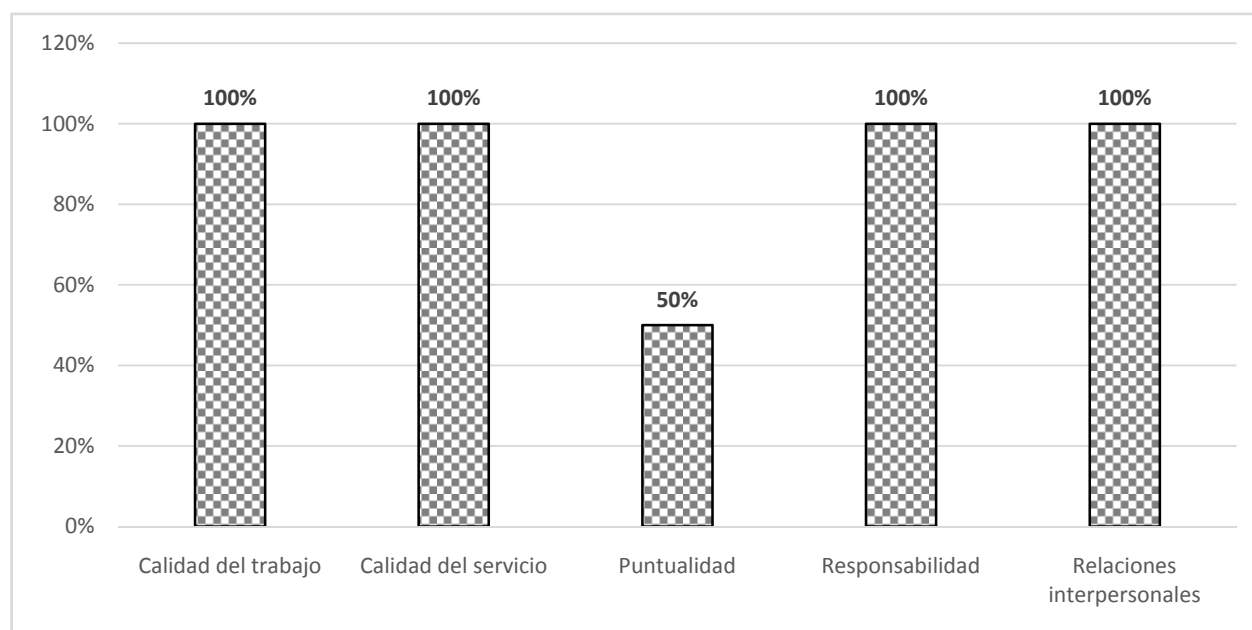
PREGUNTA	RESPUESTAS
¿A qué está orientada la evaluación del desempeño?	<p><i>Afirmante 1:</i>Ascensos y Despidos</p> <p><i>Afirmante 2:</i> Llamadas de atención</p>

Fuente: Entrevista a Personal de RRHH. Julio, 2017

Según el personal del Departamento de Recursos Humanos, el objetivo de la evaluación del desempeño está orientado a ascensos, despidos y llamadas de atención.

El autor, Chiavenato, menciona que los objetivos principales por los cuales evaluar el desempeño del colaborador; permiten una medición del potencial humano para determinar su pleno empleo. A través de la evaluación también fortalece el tratamiento del potencial humano como ventaja competitiva.

Al utilizar el Departamento de Recursos Humanos la evaluación para hacer despidos debilita capacitaciones cuyo objetivo va al fortalecimiento de las áreas de mejora, al brindar oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización, según los objetivos organizacionales e individuales.

Gráfica No.9: Parámetros de desempeño

Fuente: Entrevista a Personal de RRHH. Julio, 2017

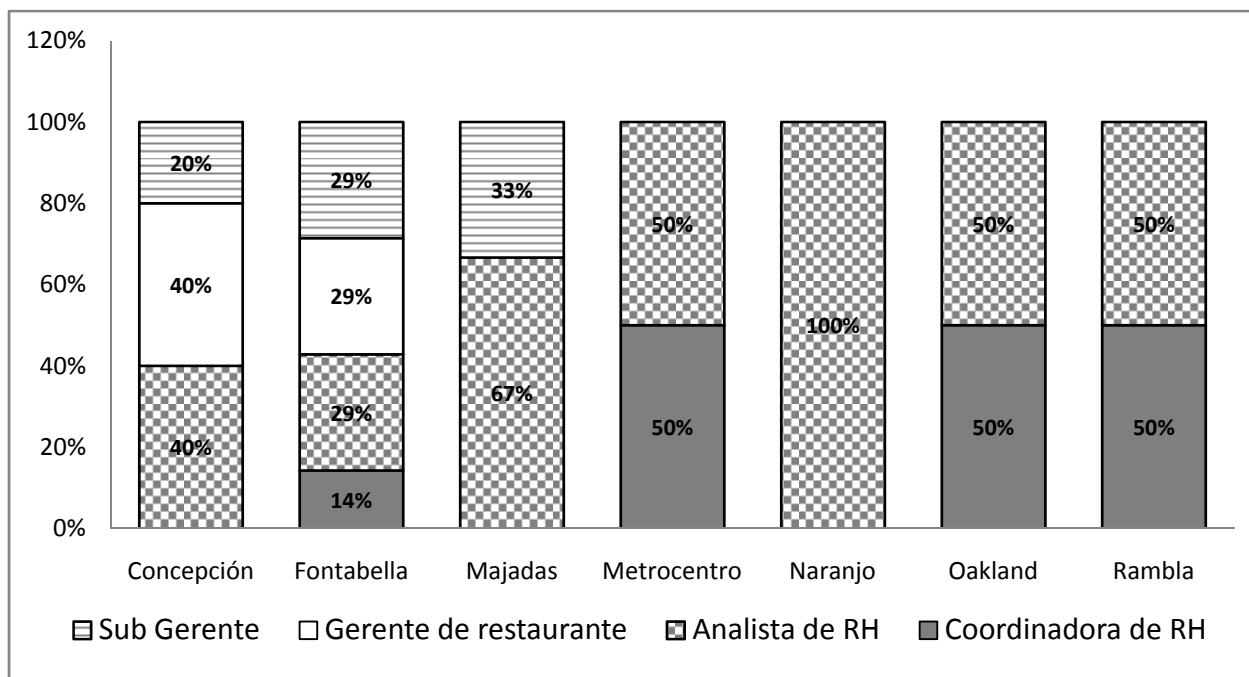
Como se puede observar en la gráfica, los aspectos que el Departamento de Recursos Humanos evalúa en los colaboradores son calidad del servicio, calidad del trabajo, puntualidad, responsabilidad y relaciones interpersonales. Como se mencionó anteriormente, cada subgerente se encarga de capacitar a su personal sobre servicio al cliente y relaciones interpersonales, teniendo charlas de “valores” cada semana.

En la entrevista se pudo constatar que debido a que el personal administrativo está compuesto por un número reducido de personas (10) a ellos no se les evalúan el desempeño, solamente al personal operativo. Se pudo percibir que se enfocan más en productividad que en calidad. Ya que, aunque el desempeño de los colaboradores sea bajo, su índice de clientes en días fuertes es alto. Se reitera que aunque hayan unidades estratégicas con mayor índice de clientes, no significa que sean los mejores en servicio al cliente y procesos.

No obstante, se puede observar que el aspecto que es de menos importancia para ellos es la puntualidad. Debido a los turnos rotativos, a veces los colaboradores no cumplen con las horas diarias estipuladas, haciendo “cambios de turno” entre ellos.

4.3.2 Resultados de encuesta a personal operativo

Gráfica No. 10: Responsable de evaluar el desempeño



Fuente: Encuesta a Personal Operativo. Julio, 2017.

En el proceso de evaluación del desempeño, al igual que en la Capacitación, la Analista de Recursos Humanos es la responsable de estos procesos en mayor porcentaje, con un 48.25% sobre el total de la muestra.

Durante las entrevistas al personal, se determinó que la Analista es quien realiza muchos de los procesos, pero se quedan en duro, no se plasma de manera estadística y cuantitativa.

Sin embargo, se recomienda que deben ser los jefes inmediatos quienes evalúan a sus subordinados, y que el Departamento de Recursos Humanos deberá ser apoyo para los jefes; según las encuestas, el tipo de evaluación que utilizan es de 180 grados, el subgerente no es quien evalúa al personal, sino la Analista de Recursos Humanos. Al confrontar esta información con los gerentes y subgerentes, mencionaron que la Analista está totalmente involucrada en los procesos operativos, y que sus visitas son frecuentes en cada unidad estratégica, por lo cual es ella quien evalúa; de lo contrario, las evaluaciones se han tornado por “conveniencia”.

Tabla No.5: Entrega de resultados de la evaluación del desempeño

PREGUNTA	RESPUESTAS
¿Le han entregado los resultados de la evaluación de desempeño en donde le retroalimenten las áreas de fortaleza y las oportunidades de mejora?	<i>Operativos: No</i>

Fuente: Encuesta a Personal Operativo. Julio, 2017.

Según las encuestas al personal operativo, se evidenció que después de realizarles la evaluación del desempeño, no les retroalimentan los resultados, por lo que las áreas de mejora y fortaleza que cada colaborador tiene, no son conocidos por ellos.

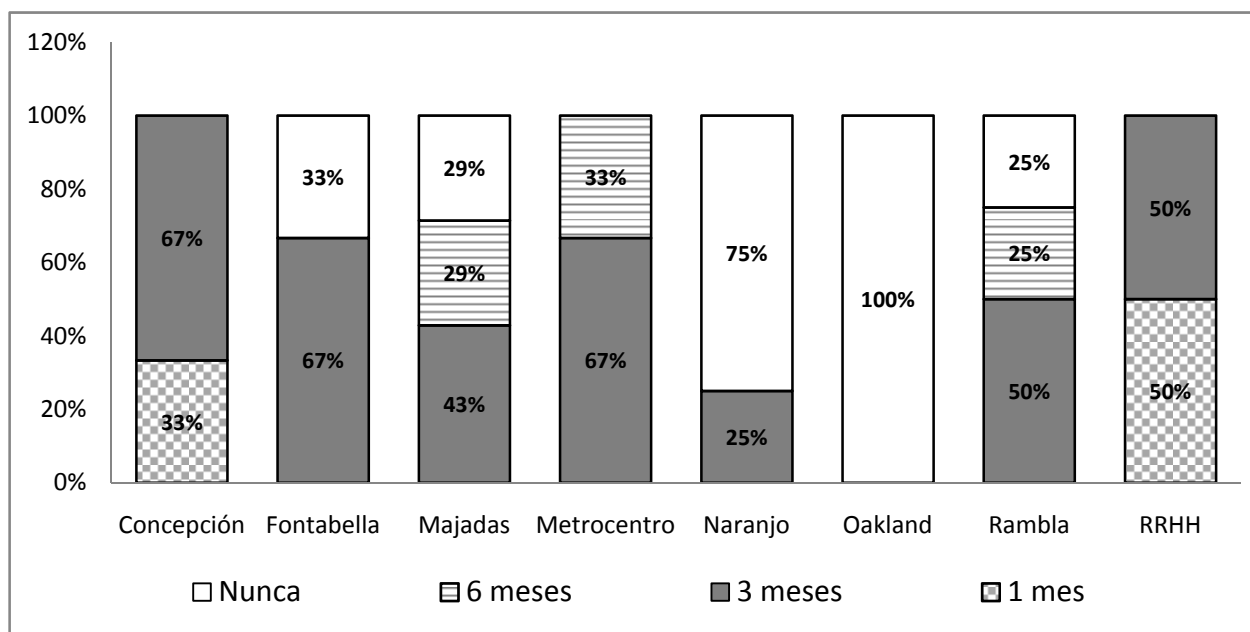
(Capuano, 2011), afirma que es importante mostrarles a los colaboradores cuáles son sus fortalezas y puntos a mejorar en relación a su rol dentro de su puesto de trabajo, con el propósito de identificar que competencias desarrollar.

A pesar de que existe la entrevista de resultados de evaluación, para dar a conocer al colaborador cómo está su desempeño, el Departamento de Recursos Humanos no realiza la misma, por lo cual, queda esa brecha o incógnita entre saber cómo está el rendimiento del personal y lo que deben mejorar; o el por qué de las llamadas de atención y/o despidos es una gran debilidad en este proceso.

Según entrevista con el personal de Recursos Humanos, la manera de manejar esto es que realizan la evaluación, no entregan resultados a los colaboradores, solamente es de palabra que se les felicita o se les llama la atención. Recursos Humanos acuerda con el subgerente y gerente darle cierto tiempo de prueba al colaborador con bajo rendimiento y si no existe mejora alguna se realiza el despido, lo que es una debilidad en la gestión adecuada del departamento de Recursos Humanos, al no darles a conocer las áreas de mejora; además de que no coincide con las capacitaciones mencionadas anteriormente.

4.3.3 Resultados entre encuestas a personal operativo y personal de RRHH

Gráfica No.11: Frecuencia de la evaluación de desempeño

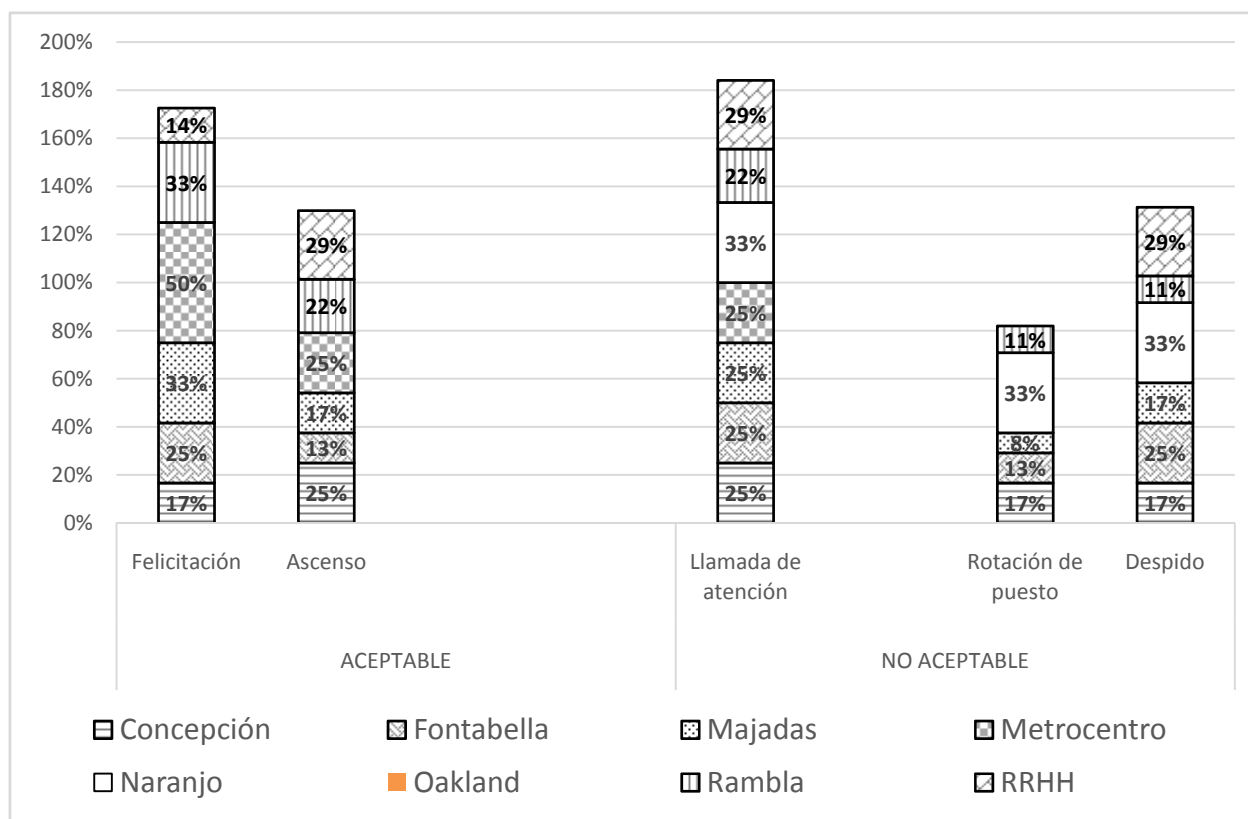


Fuente: Encuesta a Personal Operativo y Entrevista a Personal de RRHH. Julio, 2017.

Este tipo de prueba de “evaluación de desempeño”, según la gráfica, lo realizan en su mayoría a los 3 meses obteniendo un porcentaje de 45.16% sobre la cantidad de la muestra estudiada. A pesar de que autores nos dicen que la evaluación debería realizarse cada 6 meses o cada año; las unidades estratégicas lo realizan con la periodicidad de 3 meses por la rotación de personal.

Según Chiavenato, “La evaluación del desempeño son los pasos que seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal”. Por lo tanto, las unidades estratégicas de negocios se enfocan en evaluar el rendimiento del personal, midiendo su dominio en la manipulación de alimentos y calidad del servicio principalmente.

Gráfica No.12: Resultados de evaluación de desempeño



Fuente: Encuesta a Personal Operativo y Entrevista a Personal de RRHH. Julio, 2017.

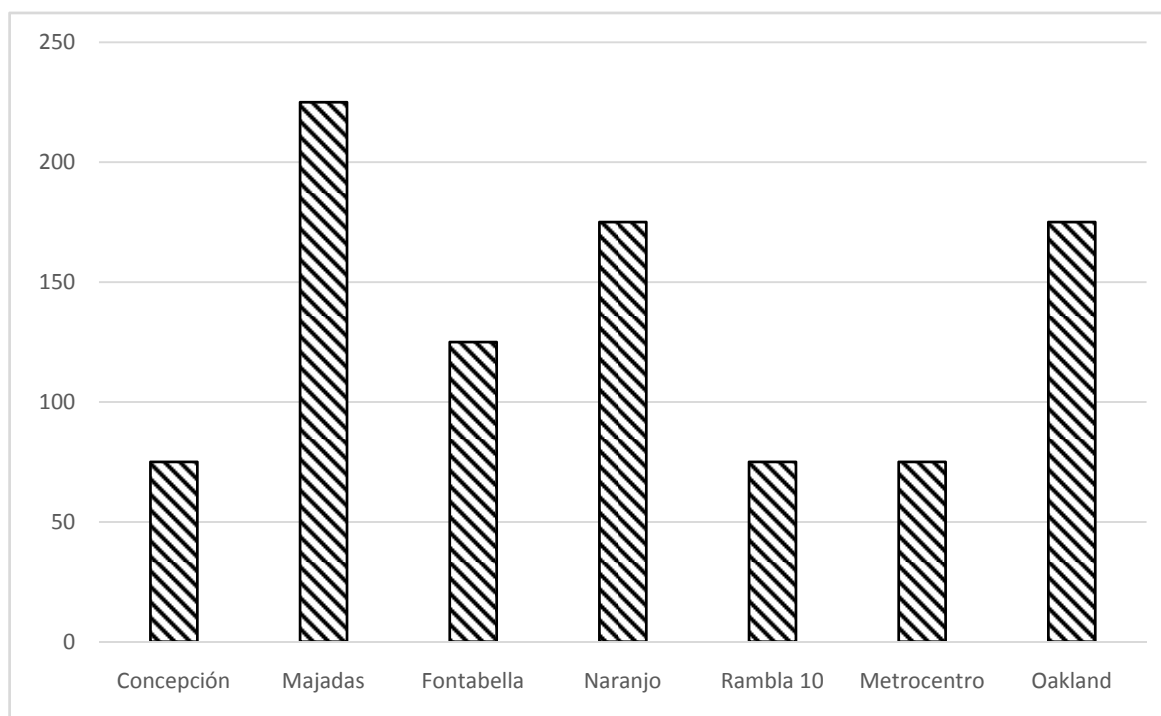
Observando la gráfica de resultados de evaluación de desempeño, se puede determinar que con la evaluación de desempeño se realizan más acciones no aceptables, que aceptables.

Dentro de los aspectos no aceptables, la que más alto porcentaje tiene en todas las unidades estratégicas es "llamada de atención". En la unidad estratégica de Naranjo es donde los resultados de las evaluaciones son menos aceptables. Siguiendo este mismo aspecto de no aceptable, se evidenció que el Departamento de Recursos Humanos lo que más ha dado son llamadas de atención y despido; y dentro de los aspectos aceptables lo que más da son ascensos.

4.4 Resultados de Servicio al Cliente

4.4.1 Resultados de encuesta a Gerentes y Subgerentes

Gráfica No.13: Promedio de Clientes en unidades estratégicas de negocios



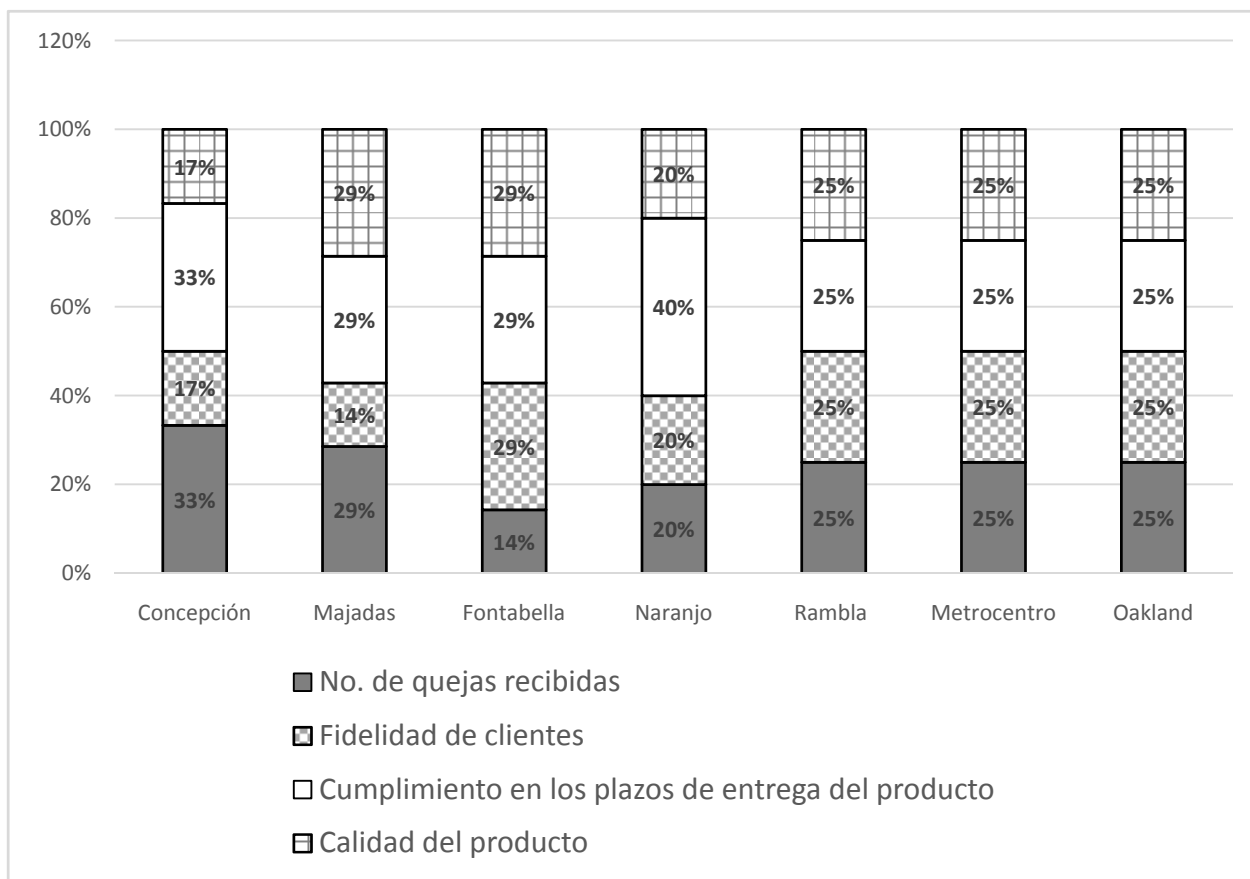
Fuente: Encuesta a Gerentes y Subgerentes. Julio, 2017

Para obtener la muestra de clientes, se utilizó el promedio de clientes diarios que consumen el producto líder en días fuertes; es decir, de jueves a sábado.

Se puede observar que la unidad estratégica de negocio con más alto índice de clientes es Majadas con un rango de 201 a 250 clientes en un día fuerte. Para determinar esto, cada unidad estratégica se basa en órdenes facturadas durante el día. Por otro lado, las unidades estratégicas con menos promedio de clientes son Rambla, Metrocentro y Concepción, con un rango de 51 a 100 clientes en días fuertes.

Durante las entrevistas, se constató que la tienda de Majadas es la que tiene más clientes, debido a que tienen un 70% de venta de bebidas, lo cual incrementa los índices de clientes. Las demás unidades estratégicas mantienen sus índices teniendo una proporción de ventas de producto líder.

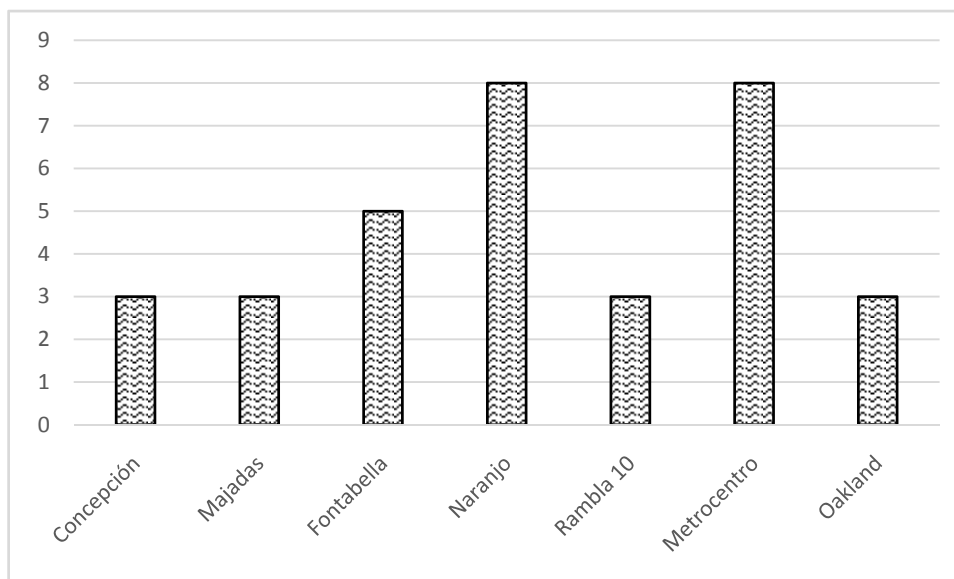
Gráfica No.14: Parámetros de medición de servicio al cliente



Fuente: Encuesta a Gerentes y Subgerentes. Julio, 2017

A pesar de que es el Departamento de Recursos Humanos el que evalúa el desempeño del personal operativo; cada unidad estratégica de negocio tiene su propia manera de gestionar sus procesos. En cada unidad hay un Subgerente, y hay un Gerente por cada dos tiendas. Los subgerentes son los que llevan un control de los parámetros de medición del Servicio del Cliente, los cuales son entregados a los gerentes.

Al tener los resultados obtenidos, son trasladados a los Gerentes, quienes se reúnen con el Departamento de Recursos Humanos para establecer capacitaciones a la unidad estratégica en general, o bien; si un colaborador no cumple con el reglamento, es despedido, siendo el parámetro con mayor importancia el de entrega del producto, con un tiempo de 6 a 8 minutos, con promedio más alto por encima de los demás.

Gráfica No.15: Promedio de quejas diarias

Fuente: Encuesta a Gerentes y Subgerentes. Julio, 2017

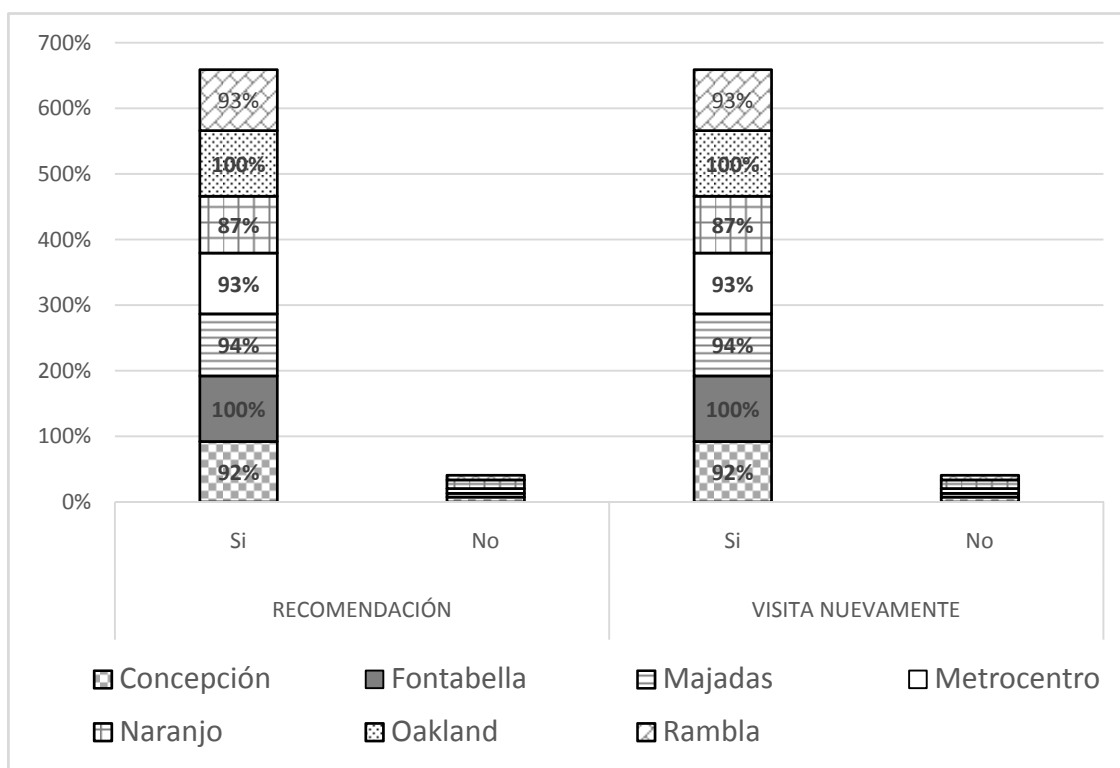
En la presente gráfica se refleja que, el índice promedio de quejas, en Concepción, Majadas, Rambla y Oakland, es de 01 a 03 quejas diarias.

Dentro de los aspectos que los subgerentes utilizan para manejar las quejas es que se reúnen semanalmente para tratar las problemáticas y encontrarle soluciones. Por el tipo de negocio, los subgerentes expresaron que no siempre se puede complacer al cliente. Por el contrario, tratan de evaluar la situación y establecer una solución.

Se observa que las unidades estratégicas con mayor número de quejas son Naranjo y Metrocentro, siendo la debilidad la atención al cliente.

4.4.2 Resultados de encuesta a clientes

Gráfica No.16: Recomendación y visita

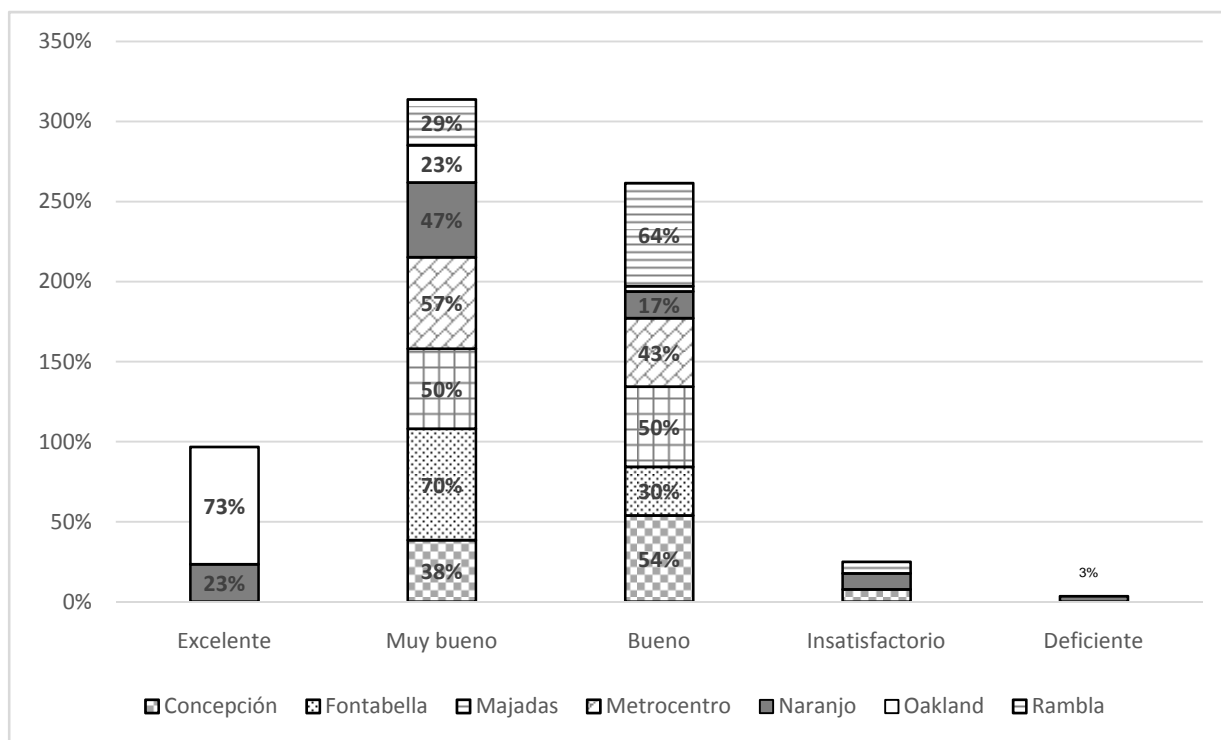


Fuente: Encuesta a Clientes. Julio, 2017

En esta gráfica, se nota claramente que, en la mayoría de clientes, si recomendarían y visitarían nuevamente las unidades estratégicas, sobresaliendo Fontabella y Oakland. A pesar, que Majadas es la unidad estratégica que tiene más clientes, se constató que existen muchos altercados entre los clientes porque es donde sus ventas son mayores por el alcohol.

Cabe mencionar que, según (Forrester, 2016), las empresas invierten un 80% en la captación de nuevos clientes y un 20% en fidelizarlos, se requiere una mayor inversión en captar nuevos clientes que en establecer relaciones y aportar experiencias que aporten diferenciación y vinculación. Esto responde a que el mismo porcentaje de personas que recomendarían el lugar, también lo visitarán y también aplicaría para la parte negativa. Por lo cual, en las unidades estratégicas, el proceso de captación de clientes es eficiente.

Gráfica No.17: Estadía en la unidad estratégica



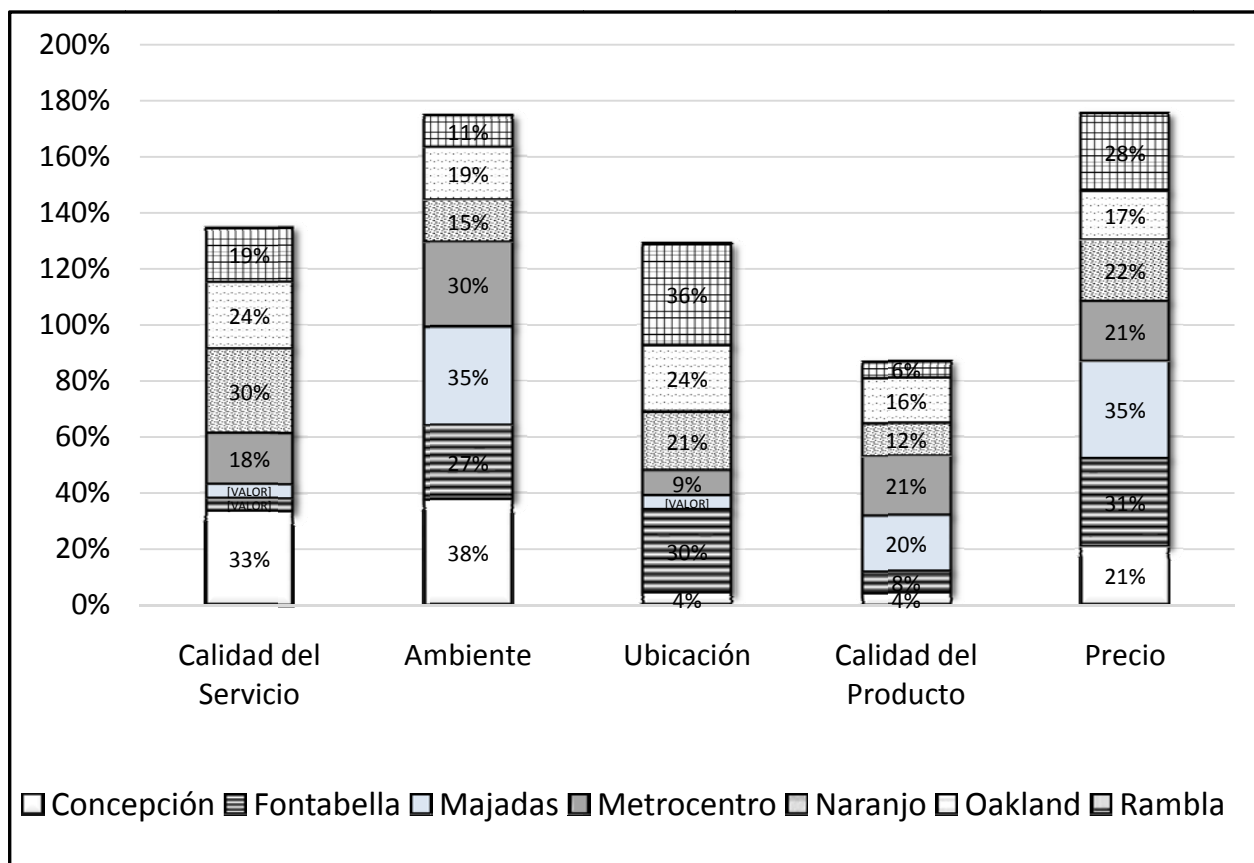
Fuente: Encuesta a Clientes. Julio, 2017

La presente gráfica refleja la comparación de cómo los clientes se sienten durante su estadía en cada unidad estratégica, determinando así que en su mayoría se sienten “muy bien”, pero sobresale Oakland, en donde los clientes se sienten “excelente” con un 73%.

En segundo lugar, está Fontabella que en la estadía, los clientes reportaron sentirse “muy bien”, con un 70%, asimismo, mencionaron sentirse cómodos por la seguridad y el sector de ubicación.

La única unidad estratégica que fue calificada como deficiente es Naranjo con un porcentaje del 3%. tal cual se puede observar en la gráfica. Según refirieron la razón puede deberse a que el área de anfitrión no cumple debidamente su función, puesto que no se manifiesta un interés por satisfacer las necesidades del cliente, esto se ve reflejado en las pocas visitas a las mesas y la falta de recibimiento a los clientes al ingreso.

Gráfica No.18: Razones para volver a visitar la unidad estratégica



Fuente: Encuesta a Clientes. Julio, 2017

Dentro de los clientes encuestados, la mayoría afirmó recomendar el lugar, esto debido al precio que las unidades estratégicas de negocios ofrecen; evidenciado en la gráfica de precio que es la que tiene un mayor porcentaje de razones por la cual recomendarían el lugar.

Otra de las razones por las cuales los clientes visitarían nuevamente el restaurante es el “ambiente”, ya que las en las unidades estratégicas se realizan noches de música en vivo, lo cual incrementa sus visitas de clientes.

Las unidades de negocios, por ser de tipo bar restaurante, han tenido estrategias de mantener precios accesibles, esto con el fin de abarcar más clientes, mejorando sus ingresos por venta.

La calidad del servicio está en tercer lugar, debido a que la misma tiene oportunidad de mejora, es de vital importancia mejorar los procesos de gestión del recurso humano (reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño), para convertir el servicio al cliente en un factor diferenciador de la competencia, ya que sí los clientes únicamente vuelven por el factor precio en algún momento que exista un negocio con el mismo giro y que tenga los mismos precios las visitas disminuyan en las unidades estratégicas de negocios y éstas dejen de ser sostenibles.

4.1 Análisis Estadístico

Como parte del análisis estadístico, se utilizó un análisis descriptivo entre ambas variables objeto de estudio, a través de un cuadro comparativo.

Análisis Descriptivo de los Resultados	
Gestión de Recursos Humanos	Servicio al Cliente
<p>El proceso de reclutamiento y selección se sustenta en tres actividades fundamentales: entrevistas, pruebas de selección y assessment center, lo que se busca es conocer al colaborador a nivel de personalidad, de competencias y de adecuación en el puesto, según los resultados se evidencia que es fundamental un buen desempeño en el ambiente real de trabajo (assessment center), esto es determinante para el futuro desempeño del colaborador y su trato con los clientes.</p>	<p>En el servicio al cliente es fundamental las relaciones interpersonales que establezcan los colaboradores hacia los clientes, asimismo, que conozcan los factores que determinan la calidad de un buen servicio. Aunque a través de los procesos de reclutamiento y selección se tienen contempladas tres actividades fundamentales, las mismas no valoran ni miden con la importancia debida el nivel de competencia en servicio al cliente del colaborador.</p>
<p>Como parte del proceso de mejora es fundamental que exista un plan de capacitación en las organizaciones. Con el fin de desarrollar nuevas competencias y mejorar las existentes los colaboradores deben estar constantemente involucrados en procesos de capacitación y formación. Se observó que un porcentaje alto de los colaboradores tienen experiencia previa en sus puestos, esto no es suficiente y no garantiza su competencia en el servicio al cliente, por lo anterior, se debe trabajar en procesos de capacitación y formación enfocados en desarrollarla.</p>	<p>Actualmente, la razón por la cual los clientes vuelven a visitar las unidades estratégicas es por la razón: precio. Esto denota que el diferenciador con la competencia es el precio. Lo anterior afecta la sostenibilidad de las unidades estratégicas debido a que en el momento que el precio cambie, la recurrencia en visitar bajará, por ello es fundamental que se distinga más allá del precio, por la calidad en el servicio que los clientes reciben. Para ello es importante el desarrollo de las competencias en el servicio al cliente de los colaboradores.</p>

<p>Los procesos de capacitación que actualmente existen están encaminados en el desarrollo de competencias técnicas; directamente en preparación de alimentos, lo cual en las encuestas se evidenció que la percepción de los clientes respecto a la calidad del producto y este como razón para volver a visitar las unidades estratégicas, es baja, ocupando en último lugar.</p>	<p>De acuerdo con la American Marketing Association: "el cliente es el comprador potencial o real de los productos o servicios". Esto denota la importancia de que el cliente perciba los productos que se le ofrecen de buena calidad. Para lograr cambiar la percepción que el cliente tiene es necesario el desarrollo de competencias técnicas: preparación de alimentos, lo cual se convierte en una oportunidad de fidelizar a los clientes más allá del precio.</p>
<p>De acuerdo con la máxima: solo se puede mejorar lo que se mide, los procesos de evaluación del desempeño no contemplan un rubro específico que evalúe la competencia de servicio al cliente.</p>	<p>Existen varios factores que determinan la percepción que el cliente tiene de lo que considera una calidad en el servicio al cliente, por tal razón el mismo debe ser medido en cada uno de los colaboradores a través de las evaluaciones del desempeño. Lo cual, en la actualidad, en las unidades estratégicas de negocios solo es medido de manera empírica.</p>
<p>Es importante conocer los factores que no se están realizando correctamente y si los colaboradores están faltando a alguno de ellos les sea de su conocimiento, para ello los procesos formales de retroalimentación al estar ausentes en las unidades estratégicas de negocios no permiten la mejora y la erradicación del mal servicio, por ello es fundamental que recursos humanos gestione este proceso y enseñe a los Gerentes y Subgerentes como realizarlo.</p>	<p>Cuando un Subgerente o Gerente encuentra un mal servicio al cliente brindado por un colaborador, en la mayoría de las ocasiones no brinda retroalimentación oportuna, esto perjudica directamente en dos aspectos: impide la mejora del colaborador e impacta en la satisfacción del cliente.</p>

<p>Uno de los factores que demuestra la valoración del cliente, es la valoración que se le da al tiempo de espera para entregarle su servicio. Se ha tratado de establecer que el mismo sea de 3 minutos cuando la afluencia de clientes es baja, y de 8 minutos máximo cuando es alta.</p>	<p>Para lograr que el cliente perciba que se valora su tiempo y por ende a él como cliente, se deben cumplir los plazos de despacho del producto. Y de los cuatro parámetros de medición (calidad del producto, cumplimiento en los plazos de entrega del producto, fidelidad de clientes y número de quejas recibidas), el cumplimiento en los plazos de entrega del producto ocupa el primer lugar.</p>
---	---

CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados obtenidos, los subsistemas de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación de desempeño de la gestión del recurso humano que utilizan las unidades estratégicas de negocios de Rambla, Concepción, Oakland, Fontabella, Naranjo, Metrocentro y Majadas, la carencia y la falta de enfoque de los mismos en la búsqueda de talento con competencias de servicio al cliente y el bajo desarrollo a través de la capacitación influyen en la percepción que el cliente tiene del servicio al cliente colocándolo como uno de los factores más bajos entre las razones para frecuentar las unidades estratégicas de negocios.
2. Las unidades estratégicas de negocio cuentan con procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño, aunque las mismas no tienen definido el servicio al cliente como una competencia transversal, lo cual se ve reflejado en la carencia de medición en pruebas en el caso de reclutamiento y selección, ausencia de un plan específico de capacitación para el desarrollo de esta competencia, así como ausencia en la medición en la evaluación del desempeño. Esto se ve reflejado en la percepción que el cliente tiene del servicio en las unidades estratégicas de negocio, siendo una de las razones más bajas por las que el cliente frecuenta el lugar, la calidad en el servicio.
3. Al conocer los procesos que cada gerente y subgerente cumple y las funciones que realiza no se encontró un proceso formal de diagnóstico de necesidades de capacitación para mejorar la competencia de servicio al cliente en los colaboradores a su cargo, y tiene poca cobertura de otros temas que son inherentes al personal. Asimismo, se evidenció que, aunque los gerentes y subgerentes cuentan con liderazgo, no tienen suficiente empoderamiento, puesto que carecen de habilidades de retroalimentación y desarrollo de sus equipos.

4. De acuerdo a lo manifestado por los colaboradores aunque recursos humanos hace una labor de tres pasos al incorporar a sus colaboradores (entrevistas, assessment center y pruebas de selección) no tienen procesos específicos que midan y manifiesten el servicio al cliente como una competencia transversal para ingresar a trabajar en las unidades estratégicas de negocio, también carecen de programas formales de capacitación enfocados en el desarrollo del servicio al cliente y la retroalimentación de las evaluaciones de desempeño que les realizan.

5. Por su parte los clientes perciben como factor principal para visitar nuevamente las unidades estratégicas de negocio: el precio y el ambiente, en lo cual se puede ver que hay una oportunidad de mejora en el servicio para convertirlo en un factor diferenciador y de fidelización de clientes para asegurar la sostenibilidad de las unidades estratégicas de negocio, y que no solamente visiten por aspectos tangibles. Sin embargo, de acuerdo con los factores que los gerentes de las unidades estratégicas de negocios valoran se encontraron cuatro, las cuales son: Calidad del producto, cumplimiento en los plazos de entrega, fidelidad de los clientes y número de quejas recibidas; siendo la más valorada y medida: cumplimiento en los plazos de entrega.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda involucrar en el descriptor de puesto, como parte de las competencias transversales de cada colaborador, el servicio al cliente. En los procesos fundamentales de reclutamiento y selección se debe establecer una herramienta de evaluación de servicio al cliente al personal de nuevo ingreso, así como a las promociones internas.
2. Se recomienda establecer un proceso formal de diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC- ya que actualmente se elabora informal y sin parámetros bien definidos. Asimismo, se recomienda trazar un plan de capacitación anual para todos los colaboradores en el desarrollo de la competencia servicio al cliente para lograr establecerla como un factor diferenciador en las unidades estratégicas de negocios.
3. Se recomienda mantener las capacitaciones de correcta preparación de alimentos, acompañada también de capacitaciones de formación y desarrollo de otras competencias, tales como: trabajo en equipo, comunicación y servicio al cliente. Esto con el fin de fidelizar a los clientes.
4. Se recomienda que en las evaluaciones de desempeño exista un rubro específico sobre el servicio al cliente y el mismo sea amarrado a los procesos de compensación y beneficios.
5. Se recomienda crear taller para enseñar a los Gerentes y Subgerentes, la manera correcta evaluar y retroalimentar a los colaboradores a su cargo. Asimismo, el proceso de retroalimentación deberá tener una fecha mensual de realización con sus equipos de trabajo.
6. Se recomienda realizar un análisis de estructura de cada unidad de negocios con el fin de determinar si el personal con el que se cuenta es acorde con la cantidad de clientes que se atienden.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Española para la Calidad. (2016). Satisfacción al Cliente. *La Revista Calidad*, 1.
- Association, A. M. (21 de Octubre de 2010). *American Management Association*.
Obtenido de <http://www.amanet.org/training/books.aspx?SelectedSolutionType=Books>
- Aznar, Juan Pedro; et. al. (2015). *Impacto de la calidad del servicio en la competitividad y rentabilidad: el sector hotelero en la costa catalana*. Reino Unido : October.
- Barceló, J. C. (2016). Procesos Clave en la Gestión del Talento. *IMF Business School*, pág. 1.
- Barraycoa, C. (16 de Abril de 2018). *Las Competencias Transversales y su Importancia en la Empleabilidad*. Obtenido de Educaweb: <https://www.educaweb.com/noticia/2018/04/16/competencias-transversales-su-importancia-empleabilidad-16406/>
- Beato García, J. A. (2015). "El Principio de Peter". *Discover New Voices*, 2. Obtenido de Word Press.
- Bernal Moreno, D. M. (2014). *LA IMPORTANCIA DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO EN LAS ORGANIZACIONES*. Bogotá: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.
- Blanco Pineros, J. (2009). *MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL RESTAURANTE MUSEO*. Bogotá: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA .
- Capuano, A. M. (2011). *Evaluación del Desempeño por Competencias*. Argentina: Universidad de Centro Educativo Latinoamericano.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos: El Capital Humanos de las Organizaciones*. México: McGraw Hill.

- Cortada, N. (2002). Importancia de la Investigación Psicométrica. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 229-240.
- Costa Baurer, M. (2015). *Gestión de la Capacitación en las Organizaciones*. Perú: Ministerio de Salud.
- De la Hoz, G. (2016). El Papel de los Recursos Humanos en la Estrategia de Servicio. *Fuerza Comercial* , 32-33.
- Dessler, G. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson.
- Espinoza, L. e. (2016). *Expectativas y Percepciones de los Clientes de un Restaurante en la Ciudad de Mérida*. Yucatán: Reaxxion .
- Flores Juárez, J. B. (2015). Un Servicio de 10: Excelencia en el Servicio a Clientes. - *TNE- Tecnología, Negocios, Estrategia* , 24.
- Flores Quispe, L. (2017). Gestión del Talento Humano y su Incidencia en la Calidad del Servicio y Rentabilidad de las Empresas de Transporte Terrestre del Sur de Perú. *Investigaciones de la Escuela de Postgrado, Universidad Nacional del Altiplano*, 348-361.
- Forrester, J. (2016). Experiencia del Cliente: Cámbiate al ROE inmediatamente. *Planimedia*, 2.
- Gándara, N. (13 de Agosto de 2016). En Guatemala se inauguran 60 restaurantes nuevos diarios. *Prensa Libre*, pág. 3.
- García, J. (2014). Las 15 Franquicias más Exitosas de Todo el Mundo. *Business Chief*, 36.
- Garzon Rodríguez, C. M. (2011). *ANÁLISIS DE LOS CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y GERENCIA EN ENFERMERÍA, DESDE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA DE ENFERMERÍA, AMÉRICA LATINA*. Bogotá: UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA.

- Giacomelli Treviño, R. (2011). *Las Tecnologías de Información y su Aplicabilidad en el Proceso de Reclutamiento y Selección*. México: Daena: International Journal of Good Conscience.
- Hartmann, P. (5 de October de 2015). *Opcion Consultores Blog Marketing*. Obtenido de Marketing TIP'S: el impacto del servicio al cliente en la rentabilidad de la empresa.: <http://www.opcion.com.uy/marketing/?p=2729>
- Hussain, K. (2015). *Percepción de la Calidad en el Servicio de las Empresas Aéreas del Norte de Chipre*. Hong Kong: Universidad Politécnica de Hong Kong.
- Martínez, F. (2013). *Lealtad del Cliente*. Wordpress.
- Mendoza Gándara, R. M. (2015). *El Servicio al Cliente en los Restaurantes ubicados en la Cabecera Municipal de Jutiapa*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Muñoz, J. (2015). Características del Marketing de Servicios. *Marketing Educativo*, 47.
- Najul Godoy, J. (2011). *El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio*. Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Naranjo Arango, R. (2012). *El Proceso de Selección y Contratación del Personal en las Medianas Empresas de la Ciudad de Barranquilla*. Colombia: Atlantic International University.
- Osés, J. (28 de Julio de 2016). 4 Características de los Servicios. España, Galicia, España.
- Palmero Peña, M. e. (2012). *Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en la Empresa Constructora Integral de Mayabeque*. Cuba: Empresa Constructora Integral de Mayabeque.
- Pastor, S., Palacio, C., Perales, D., & Perales, D. (16 de Mayo de 2014). Restolían.

Pérez Pintado, G. G. (2014). *La Gestión del Talento Humano y su incidencia en la Calidad del Servicio al Cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.* Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.

Portabales, A. (2016). Guía de Restaurantes Españoles en Guatemala. *Embajada de España en Guatemala*, 28.

Requena Ponce, M. V. (2017). *Calidad del Servicio desde la Perspectiva de Clientes, Usuarios y Auto-percepción de Empresas de Captación de Talento.* Caracas: Universida Católica Andrés Bello.

Robbins, S. (1 de 11 de 2010). *tdv8blogspot*. Obtenido de <http://tdv8.blogspot.com/2010/11/trabajo-en-equipo-segun-robbins.html>

Servicio Estudiantes y Extensión Universitaria . (2013). Entrevista de Selección de Personal. En *Gestión de Empleo* (pág. 8). Colombia: Universidad Politécnica de Cartagena.

Talavera Pleguezuelos, C. (2015). Calidad total en la administración pública. *CEMCI*, 420.

Tschohl, J. (2008). *El Arma Secreta de la Empresa que Alcanza la Excelencia: Servicio al Cliente. Técnicas, Estrategias y una Verdadera Cultura para Generar Beneficios.* Minnesota: Best Sellers Publishing.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Guía de Entrevista a Personal de Recursos Humanos
Unidades Estratégicas de Negocios del Sector Gastronómico

Respetable Coordinadora y Analista de Recursos Humanos

Le invito a responder la presente entrevista. Sus respuestas son confidenciales y anónimas, se utilizarán exclusivamente para fines de estudio. Tiene por objetivo obtener información que refleje la gestión de recursos humanos y su influencia en la percepción de servicio por parte de los consumidores del lugar donde labora. Es muy importante que sus respuestas sean con honestidad. Agradecemos su participación.

Instrucciones: A continuación, se le presenta una serie de preguntas, seleccione una o varias respuestas según considere y especifique cuando se requiera.

1. **¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza para atraer candidatos?**
 - a. Recomendación
 - b. Prensa
 - c. Internet
 - d. Volantes
 - e. Colegios / universidades
 - f. Otro

2. **¿Utiliza el reclutamiento interno (ascenso)?**
 - a. Si
 - b. No

3. **¿Qué pasos incluye dentro de un proceso de selección?**
 - a. Solicitud de empleo
 - b. Primera entrevista
 - c. Pruebas de selección
 - d. Entrevista final
 - e. Examen físico
 - f. Polígrafo
 - g. Estudio socio-económico
 - h. Todas las anteriores

4. **¿Qué clase de entrevista utiliza?**
 - a. De panel
 - b. Individual
 - c. En grupo

5. **¿Qué tipos de pruebas de selección utiliza?**
 - a. Personalidad
 - b. Coeficiente intelectual
 - c. Assessment Center (Día de prueba)
 - d. Habilidad numérica, verbal, espacial
 - e. Pruebas online
 - f. Aptitudes
 - h. Otras

6. **¿Cuáles documentos solicita durante el proceso de selección?**
 - a. Currículum vitae
 - b. Título diversificado y/o universitario
 - c. DPI
 - d. NIT
 - e. Constancias laborales
 - f. Referencias laborales
 - g. Tarjeta de salud
 - h. Tarjeta de pulmones
 - i. Todas las anteriores

7. **¿Quién confirma el puesto de trabajo?**
 - a. Gerente de RH
 - b. Analista de RH
 - c. Gerente de operaciones
 - d. Gerente de restaurante
 - e. Sub Gerente

8. **¿Con qué frecuencia brinda capacitación a los colaboradores?**
 - a. 1 mes
 - b. 3 meses
 - c. 6 meses
 - d. 1 año
 - e. Nunca

- 9. ¿Cuál es el objetivo de la capacitación?**
- a. Incrementar la productividad
 - b. Retención de personal
 - c. Ascenso
 - d. Despido
 - e. Cambio actitudinal
 - f. Reducir pérdidas
 - g. Reducir ausentismo
 - h. Reducir rotación
 - i. Otro
- 10. ¿Cómo detectan su DNC?
Explique:**
- 11. ¿Qué métodos utiliza para capacitar?**
- a. Grupos focales
 - b. Conferencias
 - c. Videoconferencias
 - d. Audiovisuales
 - e. Otros
- 12. ¿Dentro de los planes de capacitación, qué temas capacitan?**
- a. Servicio al cliente
 - b. Trabajo en equipo
 - c. Preparación de alimentos
 - d. Preparación de bebidas
 - e. Buenas prácticas de manufactura
 - f. Otros
- 13. ¿Quién imparte la capacitación?**
- a. Gerente de RH
 - b. Analista de RH
 - c. Gerente de operaciones
 - d. Gerente de restaurante
 - e. Sub Gerente
 - f. Personal externo

14. **¿Realiza los Planes de Capacitación en base al DNC?**
- Si
 - No
15. **¿Cómo logran constatar el resultado de la capacitación con el desempeño de los trabajadores?**
Explique:
16. **¿Con qué frecuencia evalúa el desempeño de los colaboradores?**
- 1 mes
 - 3 meses
 - 6 meses
 - 1 año
 - Nunca
17. **¿Qué tipo de evaluación utiliza?**
- 90 grados
 - 180 grados
 - 360 grados
18. **¿A qué está orientada la evaluación del desempeño?**
- Ascensos
 - Incremento salarial
 - Despidos
 - Otros
19. **¿Qué aspectos evalúa durante el desempeño?**
- Calidad del trabajo
 - Calidad del servicio
 - Puntualidad
 - Responsabilidad
 - Relaciones interpersonales
 - Toma de decisiones
 - Solución de problemas
 - Otras

20. **¿Quiénes participan durante la evaluación de desempeño?**

- a. Evaluador
- b. Evaluado
- c. Jefe inmediato
- d. Compañeros de trabajo al mismo nivel
- e. Otros

21. **¿Qué acciones se toman con el resultado de la evaluación del desempeño?**

- | Desempeño Aceptable | Desempeño No Aceptable |
|----------------------------|-------------------------------|
| a. Felicitación | a. Llamada de atención |
| b. Ascenso | b. Capacitación |
| c. Bono | c. Rotación de puesto |
| d. Incentivos | d. Despido |
| Otro: | Otro: |



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Guía de Entrevista a Gerentes y Sub Gerentes
Unidades Estratégicas de Negocios del Sector Gastronómico

Respetable Gerente y Sub Gerente

Le invito a responder la presente encuesta. Sus respuestas son confidenciales y anónimas, se utilizarán exclusivamente para fines de estudio. Tiene por objetivo obtener información que refleje la gestión de recursos humanos y su influencia en la percepción de servicio por parte de los consumidores del lugar donde labora. Es muy importante que sus respuestas sean con honestidad. Agradecemos su participación.

Instrucciones: A continuación, se le presenta una serie de preguntas, seleccione una o varias respuestas según considere y especifique cuando se requiera.

1. **¿Poseía experiencia previa en el puesto?**

- a. Si
- b. No

2. **¿Recibió inducción al iniciar labores?**

- a. Si
- b. No

3. **De ser positiva su respuesta. ¿Considera que le ayudó para desempeñar su puesto?**

- a. Si
- b. No

4. **¿Cuál es el promedio de clientes diarios?**

- a. 0-50
- b. 51-100
- c. 101-150
- d. 151-200
- e. 201-250
- f. 251-300
- g. 301-350

5. **¿Qué acciones toman para medir el Servicio al Cliente?**
- a. No. de quejas recibidas
 - b. Fidelidad de clientes
 - c. Cumplimiento en los plazos de entrega del producto
 - d. Calidad del producto
 - e. Otros

6. **¿Qué estrategias utiliza para tener un buen servicio al cliente?**
Explique: _____

7. **¿Cuál es el promedio de quejas diarias?**
Especifique: _____

8. **¿Cuál es el promedio diario de atrasos en la entrega del producto?**
Especifique: _____

9. **¿Qué acciones toma cuando el tiempo de entrega de producto es tardío?**
Explique: _____

10. **¿Cuál es el promedio de quejas diarias?**
Especifique: _____

11. **¿Cómo manejan las quejas?**
Explique: _____



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Guía de Encuesta a Personal Operativo
Unidades Estratégicas de Negocios del Sector Gastronómico

Respetable Personal Operativo

Le invito a responder la presente encuesta. Sus respuestas son confidenciales y anónimas, se utilizarán exclusivamente para fines de estudio. Tiene por objetivo obtener información que refleje la gestión de recursos humanos y su influencia en la percepción de servicio por parte de los consumidores del lugar donde labora. Es muy importante que sus respuestas sean con honestidad. Agradecemos su participación.

Instrucciones: A continuación, se le presenta una serie de preguntas, seleccione una o varias respuestas según considere y especifique cuando se requiera.

1. **Año de ingreso a la empresa**
 - a. 2014
 - b. 2015
 - c. 2016
 - d. 2017

2. **¿Cómo se enteró de la oportunidad de trabajo para ingresar a la empresa?**
 - a. Recomendación
 - b. Prensa
 - c. Internet
 - d. Volantes
 - e. Colegios / universidades
 - f. Otro

3. **¿Ha tenido la oportunidad de ascenso dentro de la empresa?**
 - a. Si
 - b. No

4. **¿Qué fases pasó durante su proceso de selección?**
- Solicitud de empleo
 - Primera entrevista
 - Pruebas de selección
 - Entrevista final
 - Examen físico
 - Polígrafo
 - Estudio socio-económico
 - Todas las anteriores
5. **¿Qué tipos de pruebas de selección le proporcionaron?**
- Pruebas psicológicas o psicométricas
 - Habilidad numérica
 - Día de prueba
6. **¿Cuáles documentos le solicitaron durante el proceso de selección?**
- Currículum vitae
 - Título diversificado y/o universitario
 - DPI
 - NIT
 - Constancias laborales
 - Referencias laborales
 - Tarjeta de salud
 - Tarjeta de pulmones
 - Todas las anteriores
7. **¿Poseía experiencia previa en el puesto?**
- Si
 - No
8. **¿Quién lo contrató?**
- Gerente de RH
 - Analista de RH
 - Gerente de operaciones
 - Gerente de restaurante
 - Sub Gerente
9. **¿Le enseñaron cómo realizar su trabajo cuando empezó a laborar?**
- Si

b. No

10. **¿Con qué frecuencia recibe capacitación?**

- a. 1 mes
- b. 3 meses
- c. 6 meses
- d. 1 año
- e. Nunca

11. **¿En qué temas ha sido capacitado?**

- a. Servicio al cliente
- b. Trabajo en equipo
- c. Preparación de alimentos
- d. Preparación de bebidas
- e. Buenas prácticas de manufactura
- f. Otros

12. **¿Cuánto tiempo en promedio ha durado la capacitación que ha recibido?**

- a. 1/2 día
- b. 1 día
- c. 2 días
- d. 1 semana
- e. 2 semanas

13. **¿Quién le ha impartido la capacitación?**

- a. Coordinadora de RH
- b. Analista de RH
- c. Gerente de operaciones
- d. Gerente de restaurante
- e. Sub Gerente

14. **¿Le han evaluado su desempeño?**

- a. Si
- b. No

15. **De ser afirmativa la pregunta anterior, ¿cada cuánto evalúan su desempeño?**

- a. 1 mes
- b. 3 meses
- c. 6 meses

- d. 1 año
- e. Nunca

16. **¿Quién o quiénes lo evalúan?**

- a. Coordinadora de RH
- b. Analista de RH
- c. Gerente de operaciones
- d. Gerente de restaurante
- e. Sub Gerente

17. **¿Le han entregado los resultados de la evaluación de desempeño en donde le retroalimenten las áreas de fortaleza y las oportunidades de mejora?**

- a. Si
- b. No

18. **¿Qué acciones se toman con el resultado de la evaluación del desempeño?**

- Desempeño Aceptable**
- a. Felicitación
 - b. Ascenso
 - c. Bono
 - d. Incentivos
 - Otro:

- Desempeño No Aceptable**
- a. Llamada de atención
 - b. Capacitación
 - c. Rotación de puesto
 - d. Despido
 - Otro:



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Guía de Encuesta a Clientes Externos
Unidades Estratégicas de Negocios del Sector Gastronómico

Respetable Visitante

Le invito a responder la presente encuesta. Sus respuestas son confidenciales y anónimas, se utilizarán exclusivamente para fines de estudio. Tiene por objetivo obtener información que refleje la gestión de recursos humanos y su influencia en la percepción de servicio al cliente del lugar donde nos está visitando. Agradecemos su participación.

Instrucciones: A continuación, se le presenta una serie de preguntas, seleccione una respuesta.

1. **¿Lo recibió alguien al llegar?**
 - a. Si
 - b. No

2. **¿Encontró el Menú en su mesa?**
 - a. Si
 - b. No

3. **¿Cómo considera el tiempo de espera para hacer su orden?**
 - a. Excelente
 - b. Muy bueno
 - c. Bueno
 - d. Insatisfactorio
 - e. Deficiente

4. **¿Cuánto tiempo esperó para recibir su orden?**
 - a. 1-5 min
 - b. 6-10 min
 - c. 11-15 min
 - d. 16 o más

5. ¿Cómo calificaría la limpieza del restaurante?

09-10	8	7	6	05-01
Excelente	Muy bueno	Bueno	Insatisfactorio	Deficiente

6. ¿El Gerente o algún colaborador se preocupó por el servicio recibido?

- a. Si
- b. No

7. ¿Volvería a visitar el restaurante?

- a. Si
- b. No

8. ¿Cómo calificaría su experiencia en el restaurante?

- a. Excelente
- b. Muy bueno
- c. Bueno
- d. Insatisfactorio
- e. Deficiente

9. ¿Recomendaría el restaurante a alguien?

- a. Si
- b. No

10. ¿Cuál sería la razón por la que volvería a visitar el restaurante?

- a. Precios
- b. Calidad del producto
- c. Ambiente
- d. Calidad del servicio
- e. Ubicación
- f. Otra
- g. Si su respuesta es "otra" ¿Cuál sería?