



UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA DE MEXICO

PROYECTO DE INTERVENCIÓN

PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ESTANDARIZADOS PARA UNA CANTINA EN EL ESTADO DE AGUASCALIENTES; COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE CALIDAD DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE OFRECIDO POR LA MISMA.

CASO: LA CANTINA DE ANTAÑO.

LINEA DE INVESTIGACION

GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN Y EL SERVICIO AL CLIENTE.

ALUMNA

GLORIA MERCEDES HUERTA PALACIOS

MATRICULA-ES1410902218

LICENCIATURA ADMINISTRACION DE EMPRESAS TURISTICAS

DOCENTE EN LÍNEA

MAESTRA LINDA VERONICA DURAND GUEVARA

ASESOR EXTERNO

SR. PAULO URZÚA BARBA

DICIEMBRE 2017

AGRADECIMIENTOS

A DIOS que me permitió iniciar y concluir esta aventura, que representaba un gran reto para mí.

A mi hija Gloria Fernanda Gil Huerta, quien me acompañó todo el tiempo y que fue la razón principal para que me decidiera a estudiar una Licenciatura y ser para ella un ejemplo a seguir, sabiendo que si deseas algo, que de verdad vale la pena, tienes que luchar incansablemente para poder lograrlo.

A mi esposo Miguel Ángel Gil Femat que me apoyo para llegar hasta el final de este proyecto.

A mi padre Luis Humberto Huerta Valle que desde el cielo me está cuidando y a mí santa Gloria Palacios Triana aquí en la tierra y de quien siempre tendré su apoyo incondicional, pero ambos están orgullosos de que he logrado lo que me propongo.

A la Universidad Nacional a Distancia de México y a todos los docentes que me acompañaron durante toda la carrera aportando sus conocimientos, apoyándome en todo momento, dándome ánimos para seguir adelante y no desfallecer en el intento, así como poniendo su granito de arena para mi formación profesional.

Y a todas las personas que me apoyaron y alentaron para alcanzar este sueño, que en varios momentos, parecía inalcanzable.

“La gloria del mundo es transitoria y no es ella la que nos da la dimensión de nuestra vida, sino la elección que hacemos de seguir nuestra Leyenda Personal, tener fe en nuestras utopías y luchar por nuestros sueños”

Paulo Coelho.

CAPÍTULO 2.- LA INDUSTRIA RESTAURANTERA

2.1.	Definición	42
2.2.	Historia	42
2.3.	La Industria Restaurantera en Aguascalientes	44
2.4.	Tipos de Restaurantes	44
	2.4.1. Restaurante Gourmet	44
	2.4.2. Restaurante de Especialidades	45
	2.4.3. Restaurante Familiar	45
	2.4.4. Restaurante Conveniente	45
2.5.	Clasificación de Restaurantes	46
	2.5.1. Por tipo de comida	46
	2.5.2. Por la variedad del servicio	46
	2.5.3. Por categoría	47
	2.5.4. Restaurantes de servicio completo	48

CAPÍTULO 3- RECURSOS HUMANOS Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO

3.1.	Concepto de capital humano	50
3.2.	Rotación de personal	51
3.3	Trabajo en equipo	52

CAPÍTULO 4- LA CAPACITACION

4.1.	Concepto de capacitación	54
4.2.	Importancia de la capacitación	54

CAPÍTULO 5.- ATENCIÓN

5.1. Concepto de atención	56
5.2. Características de la atención	57
5.3. Objetivos de la atención	61

CAPÍTULO 6.- SERVICIO

6.1. Concepto de servicio	63
6.2. Características del servicio	64
6.2.1. Buen servicio	66
6.2.2. Mal servicio	66
6.3. Importancia del servicio	66
6.4. Disposición de servicio	67
6.5. El Servicio con enfoque a los clientes	67

CAPÍTULO 7- CALIDAD

7.1. Concepto de calidad	71
7.2. Precusores de la calidad	71
7.3. Calidad en el servicio	75
7.4. Importancia de la calidad en el servicio	77
7.5. Atención con calidad al servicio	78
7.6. La calidad y la productividad	79

CAPÍTULO 8.- LA COMUNICACIÓN

8.1. Fines de la comunicación	83
8.2. Importancia de la comunicación	84

CAPÍTULO 9.- LA CANTINA DE ANTAÑO

9.1. Filosofía Organizacional	86
9.2. Mandamientos	87
9.3. Departamentos que la integran	88
9.4. Recursos Financieros	89
9.5. Recursos Humanos	89
9.6. Recursos Materiales	90
9.7. Recursos Tecnológicos	90
9.8. Análisis de la Atención y Servicio al Cliente en la actualidad	91

Metodología de la Investigación

Delimitación de la Investigación	92
Importancia de la Investigación	93
Diseño de Instrumentos de Medición y Escalas	94
Procedimiento	97
Determinación del Universo	100
Determinación de la Muestra	101
Aplicación del Instrumento al personal	106
Resultados	108
Análisis General de Resultados	124
Aplicación del Instrumento a clientes	126
Resultados	127
Análisis General de Resultados	135
Propuesta de Intervención	140
Objetivo General	141
Objetivos Específicos	141

Resultado	147
Ejecución del proyecto	148
Supervisión del proyecto	194
Estrategias de Intervención	195
Evaluación del proyecto	212
Análisis General de Resultados	230
Sistematización del proyecto	259
Informe de Resultados	266
Conclusiones	269
Fuentes de Información	272
Ilustraciones y cuadros	275
Anexos	279

La presente investigación, estuvo enfocada en el diseño de un manual de procedimientos estandarizados para favorecer la gestión de procesos de atención y servicio al cliente en La Cantina de Antaño en Aguascalientes, Aguascalientes, México. El manual de procedimientos es un documento formal, en el cual se concentra información sobre una actividad específica y el paso a paso de cómo realizarla, es de interés para todo el personal, está al alcance de todos y disponible en el momento que se desee consultar, sirve como guía para alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa. Pero además es la base de una correcta organización y disciplina para la realización de actividades.

En la actualidad, los establecimientos de alimentos y bebidas subsector restaurantes y bares se han instalado en la preferencia de los clientes, derivado de los productos y servicios que estos ofrecen y a los costos accesibles que se ofrecen al público, por lo que es de suma importancia, implementar sistemas estandarizados más eficaces y eficientes en la atención y servicio al cliente.

El objetivo principal de esta investigación, fue el levantamiento de encuestas aleatorias a colaboradores y a clientes, para conocer las necesidades, demandas, deseos y expectativas de ambas partes respecto de la empresa como trabajadores y como clientes cuando visitan un establecimiento de alimentos y bebidas de este tipo, y con los resultados obtenidos, se dio inicio al diseño de manual para favorecer la atención y servicio, así como optimizar el uso del tiempo y recursos materiales y humanos con que cuenta el establecimiento, utilizando el método de investigación documental y de campo.

Al término de este proyecto, se inició con el diseño del manual ya mencionado el cual aún sin finalizar, sirve de guía y soporte para algunas funciones y actividades desarrolladas para la atención y servicio al cliente, así de apoyo en la reducción de malas prácticas y optimización de recursos con que cuenta La Cantina de Antaño, esperando con ello incrementar su rentabilidad.

La atención y servicio al cliente es un tema ya bastante añejo para las empresas, pues desde siempre han existido los clientes que acuden a lugares en busca de productos y servicios con calidad, tiempo de entrega razonable, precios acordes, innovación constante y confiabilidad, pero que además le siga la atención de primera y un trato inmejorable, por lo que las organizaciones se han visto en la necesidad de incursionar en la búsqueda de alternativas que les permitan cumplir con las exigencias para atender a este segmento de mercado.

En la actualidad, las empresas se encuentran en constante competencia por ser los primeros en el gusto y preferencia del cliente, lo cual no siempre resulta fácil y puede llegar a ser un proceso bastante largo para poder llegar a obtener la lealtad del cliente y con ello el incremento en el número de visitas al establecimiento. Lo que con tanto esfuerzo se logró, puede llegar a perderse en tan solo un minuto si el cliente percibe que no está siendo atendido como él se merece o si el producto o servicio que se le ha otorgado no le parece el correcto o el más adecuado y decide en ese momento irse con la competencia. Es por ello que no se debe perder de vista que el objetivo de la empresa es satisfacer la necesidad del cliente, procurando que en todo momento sea atendido, ofreciendo una correcta imagen de la empresa en lo que respecta a la atención y servicio al cliente.

El presente trabajo, tuvo como objetivo principal observar de cerca la atención y servicio que se da a los clientes en La Cantina de Antaño para poder trabajar en la elaboración del manual de procedimiento que ayudara a los colaboradores de esta empresa a conocer más a fondo los temas estratégicos que deben implementarse para la atención y servicio al cliente y su correcto desempeño, con lo que se esperaba aumentar la afluencia de clientes, derivado de la

profesionalización de los servicios, de un ambiente más agradable para los empleados, clientes actuales y futuros a partir del aumento de recomendaciones por los cambios realizados.

Para la realización de este proyecto se consultaron diferentes fuentes de información, investigaciones efectuadas con anterioridad, relativas a la gestión de los procesos de atención y el servicio al cliente. De igual manera se trabajó durante 8 meses aproximadamente, en las instalaciones de La Cantina de Antaño para cubrir los requisitos que una investigación de esta magnitud requiere.

Se abordó el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos y metas, fundamentación y recursos.

Una vez realizada la investigación, se llevó a cabo un trabajo de campo, a través de entrevistas a los colaboradores del establecimiento en una encuesta con preguntas claras y sencillas con la finalidad de observar las necesidades en cuanto a capacitación, incentivos, confianza y satisfacción que se tienen al interior de la empresa y con toda la información obtenida se hizo un análisis de los resultados y con estos realizar el diseño de una propuesta de intervención.

El capítulo primero habla del turismo, su definición, como fenómeno económico y social, así como la importancia de este en el desarrollo económico mundial.

En el capítulo segundo se aborda a la industria restaurantera, la definición de esta, su historia, lo referente a la industria restaurantera en Aguascalientes y los tipos de restaurantes, la clasificación de los restaurantes.

Dentro del capítulo tercero se presenta un tema importante como son los recursos humanos y la calidad en el servicio, el concepto, la rotación de personal en las diferentes áreas y la importancia del trabajo en equipo en una empresa de alimentos y bebidas.

El capítulo cuarto habla de la capacitación, la importancia de la misma y las modificaciones que se da en el personal a partir de haber sido capacitado y conocer las habilidades que puede desarrollar y las destrezas con que se cuenta, pero que no habían sido descubiertas.

En el capítulo quinto trata sobre la atención, el concepto de esta, así como de las características propias de la atención, así como el objetivo principal que se persigue con la atención al cliente.

En el capítulo sexto presenta todo lo referente al servicio, el concepto y sus características, así como los que se considera un buen y mal servicio, la importancia del mismo, la disposición y el servicio con enfoque a los clientes.

En el capítulo séptimo aborda el tema de calidad, concepto, los precursores de la calidad y la calidad en el servicio, la importancia, la atención con calidad al servicio, la calidad y la productividad.

En el capítulo octavo presenta la comunicación, los fines y la importancia de esta en lo referente a la atención y servicio al cliente.

En el capítulo noveno se presenta una visión general de la empresa objeto de la presente investigación La Cantina de Antaño, como es su filosofía organizacional, misión, visión, objetivos, mandamientos, departamento que la integran, funciones por área, recursos financieros,

humanos, materiales, tecnológicos así como un análisis de la atención y servicio al cliente en la actualidad.

De igual manera se presentaron propuestas que permitieron a la empresa el desarrollo integral de la misma y de sus colaboradores, para que en conjunto y unidos hagan uso responsable del tiempo, recursos materiales y humanos que arrojen resultados positivos en los aspectos económicos y sociales.

La sed; el vestido y el hambre son algunas de las necesidades básicas fisiológicas del ser humano, la satisfacción de éstas es primordial para sobrevivir. Hablando específicamente de hambre y sed y la forma en que se puede mitigar, es la razón principal de la industria restaurantera.

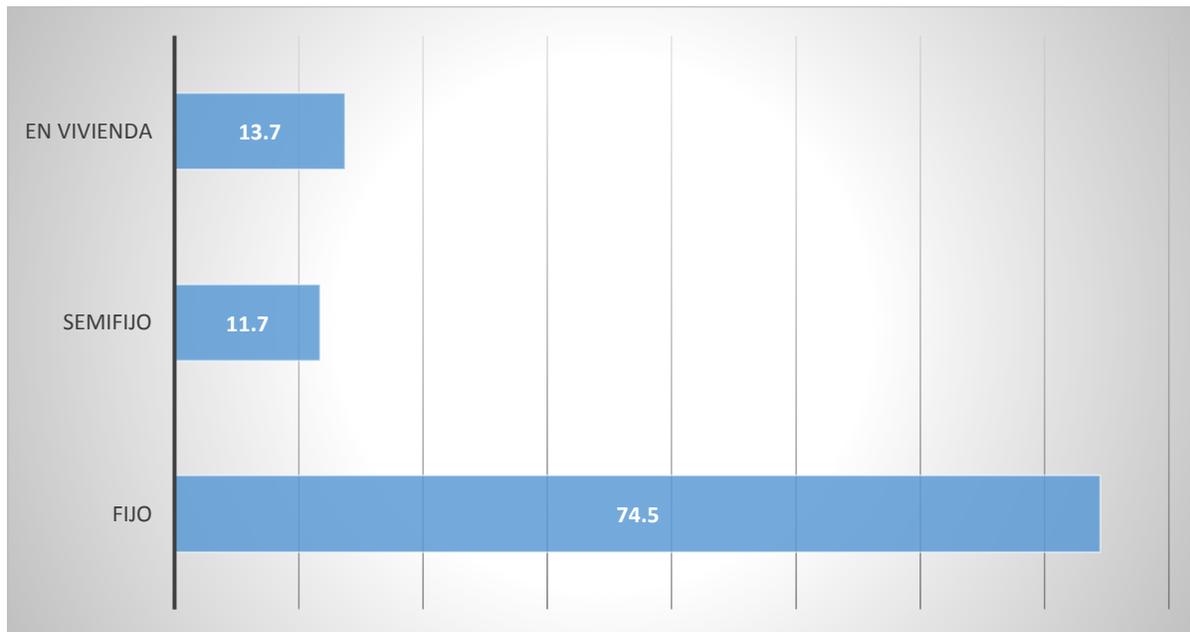
La industria restaurantera en México se encuentra constituida por todas las unidades económicas que ofrecen el servicio de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato ya sea dentro del mismo establecimiento o fuera de éste, se clasifican en torterías, cafeterías; fuentes de sodas, neverías refresquerías, taquerías, antojerías, loncherías; juguerías; taquerías; antojerías; torterías; restaurantes con servicios de preparación de antojitos, restaurantes de comida rápida; de servicio completo; de comida para llevar, autoservicio etc. y esta es una de las actividades económicas más importantes en la economía del país.

Lo anterior, es soportado por la información que arroja los Censos Económicos 2014, pues a nivel nacional captaron 4 230 745 unidades económicas y un 10.7% del total de estas unidades económicas pertenece al subsector de preparación de alimentos y bebidas. (C.E. 2014).

En Aguascalientes, según los Censos Económicos 2014, en su apartado 3.1.1 Distribución geográfica de las unidades económicas, (Datos referentes a 2013) es colocado en la estratificación de entre 5 001 - 9 000 establecimientos ubicados dentro del subsector de preparación de alimentos y bebidas, pero el número real es de 5,952 los cuales están divididos por su condición como establecimientos fijos cuyo porcentaje es de 74.5 que es igual a 336 778 unidades económicas definidas como aquellas que se encuentran asentados en un lugar de manera permanente y delimitado por construcciones o instalaciones fijas; semifijos con un

porcentaje de 11.7 igual a 536 unidades económicas y estas se caracterizan por contar con instalaciones frágiles o rústicas de lámina o madera enclavadas al suelo de manera permanente y en vivienda, que se refiere a la actividad económica que se realiza en un espacio de la propia vivienda con un 13.7% igual a 929 unidades económicas, esta información se visualiza en el siguiente gráfico.

Ilustración No. 1.- Distribución de establecimientos por su condición (2013).



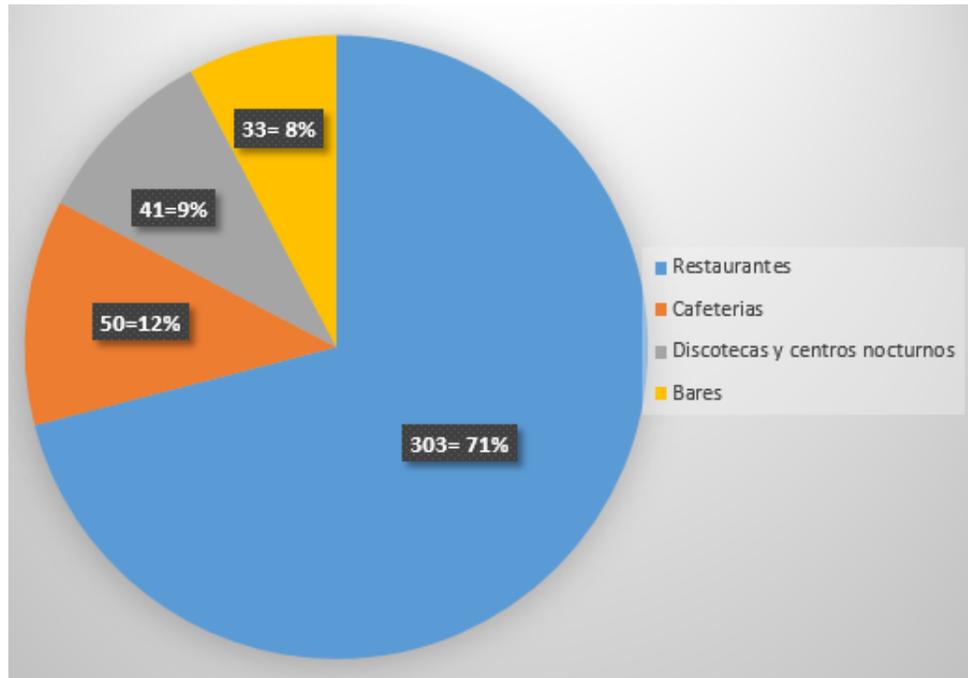
Fuente de elaboración propia, datos tomados de la publicación INEGI La industria restaurantera en México-Censos Económicos 2014-2016. p. 19. México, D.F.: Recuperado el 14 de marzo de 2017.

http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2014/servicios/restaurant/Mono_Restaurantera.pdf

Dentro del universo de unidades económicas tipo fijo, que como ya se ha descrito con anterioridad, son aquellas que se encuentran asentadas en un lugar de manera permanente y delimitado por construcciones o instalaciones fijas y se dedica a la elaboración de alimentos y bebidas, en Aguascalientes se cuenta con 371 empresas dedicadas a ofertar alimentos y bebidas en su modalidad: bares (merenderos, cantinas), centros nocturnos y discotecas y es en este rubro en donde está registrada la Franquicia-Restaurantes de Antaño, S.A. de C.V. la cual cuenta con

cuatro sucursales ubicadas en diferentes puntos de la ciudad. Una de esas cuatro sucursales es La Cantina de Antaño, razón principal y motivo fundamental de la presente investigación.

Ilustración No. 2.- 427 Empresas-Preparación y servicio de alimentos y bebidas.



Fuente de elaboración propia, datos tomados de la publicación INEGI Anuario estadístico y geográfico por entidad federativa 2016 p. 457 México, D.F. Recuperado el 14 de marzo de 2017.
http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_e struc/AEGPEF_2016/702825087357.pdf

La Cantina de Antaño, es un concepto novedoso estilo mexicano, ambientado acorde a la época de Oro del Cine Mexicano, se ubica al Sur de la ciudad de Aguascalientes e inicio operaciones en el año 2005, está dentro de la clasificación de Restaurante-Bar, cuenta con 12 años de trabajo ininterrumpido y va en ascenso constante, derivado de los alimentos y bebidas que ofrece, la diversidad de promociones que manejan diariamente, pero no resalta en lo que se refiere a la atención y servicio que se otorga al cliente.

Una marcada tendencia en este tipo de establecimientos es que de lunes a jueves (sin fechas especiales) se registra una afluencia de entre un 35 o 45% de su capacidad pero llegado el fin de

semana su afluencia es de entre un 75 a 95% de su capacidad, principalmente en fechas importantes, en las que se transmiten eventos deportivos (televisión de paga/pago por evento), o se otorgan promociones especiales para festejar fechas comerciales locales o nacionales, tales como el 14 de febrero (día del amor y de la amistad), 10 de mayo (día de las madres), 25 de abril (día principal de la Feria de San Marcos), etc., registrando de 95 y hasta un 100% de su capacidad, como se muestra a continuación:

Ilustración No. 3.- Afluencia de visitantes.



(Elaboración propia, tomada de datos obtenidos en investigación de campo) Recuperado 20 de febrero de 2017.

Derivado del comportamiento de la empresa en la ilustración anterior, el conocimiento en base a la experiencia que se tiene sobre los gustos y preferencias de los clientes y que estas van de la mano y en función de las promociones que se ofrecen, así como también observando el movimiento en ventas y aceptación del público, es el motivo principal para que el propietario de La Cantina de Antaño se imponga la tarea de analizar, la conveniencia y beneficios que obtendría el establecimiento, al iniciar con el registro del paso a paso de las actividades que actualmente se realizan y de todas y cada una de las áreas que se involucran desde la llega del cliente al establecimiento y hasta que esta visita llega a su fin, y de igual manera observar los procesos que los colaboradores desarrollan para llevar a cabo la atención y servicio al cliente.

P L A N T E A M I E N T O D E L P R O B L E M A .

La problemática que se abordó en la presente investigación fue, que el personal de La Cantina de Antaño no ponía en práctica un protocolo de atención y servicio al cliente, para el desempeño de sus funciones diarias, ya que no se contaba con manuales de apoyo, no se les daba capacitación sobre el tema, únicamente se le proporcionaba una rápida sesión introductoria dependiendo del área en la que realizan sus actividades específicas e inmediatamente después iniciaban con sus funciones, ya que en dicho establecimiento se creía que el aprendizaje y la experiencia se ganaba con la práctica y no con la teoría.

Esta situación afectaba directamente en la rentabilidad del establecimiento, ya que al no contar con un documento que sirva de soporte para la realización de sus actividades diarias, en el que se describan las funciones y actividades específicas para cada área y para cada puesto, se generaban dificultades internas entre los colaboradores, ya que existe la duplicidad de funciones en la atención y servicio al cliente o en su defecto la falta total de la misma.

Lo anterior, fue un tema que derivado de la importancia y la trascendencia del mismo se tuvo que poner especial atención, ya que este establecimiento debe su crecimiento y permanencia en el mercado, gracias a la preferencia de sus clientes, por lo que era necesario para la empresa y colaboradores, contar con un manual de procedimientos operativos que les indicara los pasos a seguir en cuanto a atención y servicio al cliente se requiere, y con esto descartar la duplicidad de funciones o la ausencia de atención y servicios, así como incrementar la rentabilidad de la empresa y desarrollar la lealtad del cliente hacia la marca La Cantina de Antaño.

HIPÓTESIS

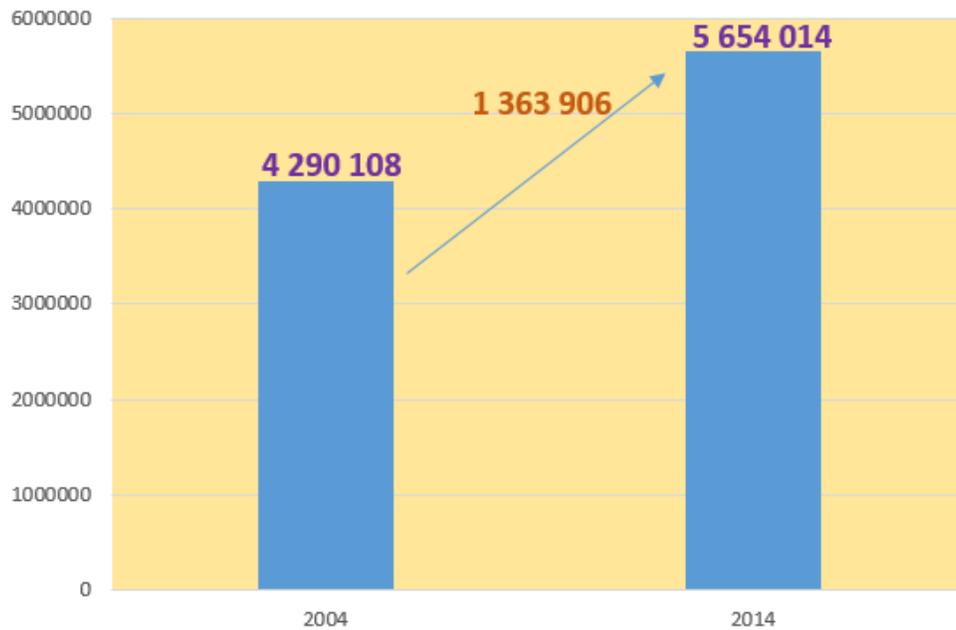
El incremento del nivel de calidad de atención y servicio al cliente ofrecido por una cantina del estado de Aguascalientes, se vio favorecido por la creación de un manual de procedimientos estandarizados en la misma.

EL PROBLEMA

La Cantina de Antaño es un restaurante mexicano de alimentos y bebidas, el cual cuenta ya con 12 años consecutivos en el mercado. Estos 12 años ininterrumpidos dan muestra de la consolidación y arraigo que tiene la empresa en Aguascalientes, sin embargo el aumento en este tipo de empresas también ha ido en aumento y una muestra de ellos es la información que nos proporcionan los Censos Económicos 2014 de INEGI, en el que nos dice que: en la República Mexicana para el 2004 se contabilizaron 4 millones 290 mil ciento ocho establecimientos y para 2014 hay un total de 5 millones 654 mil 014 establecimientos, los cuales generan 29 millones 642 mil 421 personas ocupadas y el 29.6%, laboran en actividades comerciales.

La diferencia entre los establecimientos de 2004 a 2014 son 1 millón 363 mil 906 establecimientos, con ello nos podemos percatar de que la apertura de empresas sin importar su actividad económica ha ido en aumento, como se muestra en la siguiente ilustración:

Ilustración No. 4. Establecimientos.



Elaboración propia tomada de: INEGI. (2015). CENSOS ECONÓMICOS 2014 DATOS RELEVANTES DE LOS RESULTADOS DEFINITIVOS. Marzo 18, 2017, de INEGI Sitio web: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_07_5.pdf

Dentro del anterior universo de establecimientos presentado, se encuentra integrado el establecimiento objeto del presente estudio denominado La Cantina de Antaño, la cual a pesar de estar en funciones desde el 2002, no ha tenido la oportunidad, ni el recurso humano y económico para diseñar un manual de procedimientos de atención y servicio al cliente, el cual sea el eje rector del desarrollo y aplicación de funciones específicas por área y para cada uno de los colaboradores de esta empresa, por lo que se planteó la siguiente interrogante:

¿De qué manera la creación de manuales de procedimientos estandarizados, para una empresa restaurantera favorecerá el nivel de calidad de atención y servicio al cliente?

Para lo cual se dispuso de las siguientes:

VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

- ☞ La creación de manuales de procedimientos estandarizados.

VARIABLE DEPENDIENTE

- ☞ Favorecer el nivel de calidad de atención y servicio al cliente.

Con la utilización de las variables antes mencionadas, se esperaba mejorar los procesos optimizando los tiempos de respuesta, estructurando la atención y servicio al cliente de principio a fin. Coordinar la comunicación y optimizar la gestión de procesos en todos los departamentos involucrados en la atención y servicio al cliente como es el mesero al levantar el pedido, el bar en caso de que soliciten bebidas elaboradas, la cocina para los alimentos que se sirven dependiendo de los tiempos en que las bebidas se están sirviendo para ser llevadas a la mesa del comensal.

Los efectos que se esperaban resolver con la investigación fueron:

- ☞ Pocos recursos económicos para la elaboración de manuales.

- ⇒ Poco presupuesto destinado para las actividades administrativas.
- ⇒ Poco interés en la atención al cliente.
- ⇒ Poco interés en el servicio que se le brindaba al cliente.

Las causas a resolver eran el poco personal administrativo, el desconocimiento de los beneficios que trae, el contar con una guía o directriz en el desarrollo de las actividades de los colaboradores, el poco interés que se tenía respecto al tema del diseño, implementación y estandarización de manuales.

Tomando como base el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 en el cual dentro de las metas nacionales, específicamente en la número 4. *México Próspero* (PND, 2013-2018)-Sector Turístico nos dice “El turismo representa la posibilidad de crear trabajos, incrementar los mercados donde operan las pequeñas y medianas empresas, así como la posibilidad de preservar la riqueza natural y cultural de los países”

El turismo en Aguascalientes como en el mundo entero, en una fuente generadora de empleos, ya que según datos de la Cuenta Satélite del Turismo de México 2015 (CSTM 2015, p. 7) el sector turismo generó 2.3 millones de puestos de trabajo, lo que representa el 5.8% del total del país.

La aportación en el sector turismo que más ha contribuido al empleo, corresponde a los restaurantes, bares y centros nocturnos con un 36.1% (CSTM 2015, p. 7) y este rubro es materia del caso objeto de estudio.

Se realizó una búsqueda exhaustiva en redes sociales y documentos publicados en internet, respecto a estudios que presenten resultados y que estos pudieran tomarse como parámetro y de los cuales pudiera hacerse un comparativo del caso de estudio, con los ya antes efectuados, y que arrojaran resultados que permitieran medir cuantos establecimientos del mismo giro/ramo ya contaban con manuales de procedimientos, sin que se pudieran obtener resultados positivos.

Derivado de la ausencia de la información respecto a los merenderos en Aguascalientes, es que se realizó una visita de campo a establecimientos del mismo giro, los cuales no desearon proporcionar información e solo se concretaron a comentar que les era más fácil atender la

petición vía telefónica, por lo que a través de llamadas telefónicas realizadas, se pudo constatar que, los propietarios de estas empresas no contaban con manuales de procedimientos y no creían importante contar con estos, menos aún tenían interés en realizar trámites para la obtención de alguna certificación o distintivo, ya que para ellos el funcionamiento de sus empresas en la actualidad era la correcta, el manejo de alimentos consideraban que era el adecuado, pues en las revisiones sanitarias que les han hecho, las aprueban y pueden continuar con su oferta de alimentos, por lo que no les interesaba recibir capacitación sobre el tema, además que lo consideran una pérdida de tiempo, pues estas empresas tienen una alta tasa de rotación de personal, abandono del trabajo y solo los capacitaban para el día a día, sin esperar que se quedaran mucho tiempo en el establecimiento, pues los empleados lo veían como un trabajo ‘mientras’ (este término se utiliza, porque los trabajadores dicen que estarán en la empresa, mientras consiguen otro trabajo mejor remunerado, mientras terminan de estudiar, etc.) y el resultado de la información telefónica obtenida se muestra a continuación:

Ilustración No. 5.- Cuadro comparativo de merenderos en Aguascalientes.

Nombre de la Empresa	Cuenta con manuales de procedimientos	Le interesa contar con ellos	Cuenta con algún distintivo o certificación	Le interesa contar con algún distintivo o certificación	Tiene planes a futuro de elaborar sus manuales de procedimientos	Tiene planes de obtener algún distintivo o certificación
Merendero La Antigua Av. Aguascalientes Sur 301 El Dorado 2ª Sección C.P. 20235 Aguascalientes, Ags. Tel: 913 64 83	No	No	No	No	No	No en un futuro próximo.
Merendero San Pancho Av. Las Américas 102 Las Américas C.P. 20230 Aguascalientes, Ags. Tel: 918 48 53	No	No a corto plazo.	No	No	No	No

Merendero San Pancho Luis Donaldo Colosio 635 Jardines de la Concepción C.P. 20120 Aguascalientes, Ags. Tel: 993 00 06	No	No	No	No por el momento.	No	No
Merendero San Marcos De La Feria 144 Barrio de San Marcos C.P. 20070 Aguascalientes, Ags. Tel: 918 19 28	No	No	No	No	No	No
Merendero Chester Av. Héroe de Nacozari 2515 Jardines del Parque C.P. 20276 Aguascalientes, Ags. Tel 913 95 55	No	No	No	No	No	No estamos trabajando o bien sin ellos.
Merendero Los Adobes Av. Gabriela Mistral 1001 Fracc. Lomas de Santa Anita C.P. 20164 Aguascalientes, Ags. Tel: 329 19 97	No todavía.	No	No	No	No	No
Merendero Las Tarras Quinta 811 Las Américas C.P. 20230 Aguascalientes, Ags. Tel: 917 21 70	No	No	No	No	No	No
Merendero Kikos Arturo J. Pani 132 Zona Centro Aguascalientes, Ags. Tel: 916 21 91	No	No	No	No	No	No
Snooball Billar & Merendero Av. Aguascalientes Norte 226 Bosques del Prado Nte. C.P. 20127 Tel: 106 28 80	No	No	No	No	No	No

Elaboración propia a partir de información recibida vía telefónica del personal que labora en las empresas descritas en el cuadro, marzo 24, 2017.

El común denominador de las empresas antes mencionadas, es que no contaban con los manuales de procedimientos y no les interesaba contar con ellos, de igual manera no tenían interés en obtener una certificación o distintivo.

Derivado de los resultados obtenidos, es que se consideraba más que justificada la elaboración de una investigación, ya que la Franquicia Restaurantes de Antaño, S.A. de C.V. / La Cantina de Antaño sería pionera en Aguascalientes en contar con el diseño de un manual de procedimientos estandarizado para favorecer la atención y servicio al cliente; y en un futuro, iniciar con los trámites para la obtención un distintivo que otorga SECTUR a las empresas dedicadas a la elaboración y venta de alimentos y bebidas. Esto sería un plus o beneficio extra, el cual se entregaría a los empresarios que tengan interés en adquirir una franquicia de esta empresa.

De continuar trabajando sin aplicar cambios sustanciales en el manejo que hasta el momento se está suministrando a los clientes que visitan La Cantina de Antaño, se estaría afectando la rentabilidad de la empresa, se deterioraría la delgada línea de la responsabilidad y compromiso de los colaboradores que desempeñaban sus funciones en el establecimiento y resultado de esto también se incrementaría la rotación de personal y se vería aún más afectada la asistencia de mayor número de clientes que visitaran la empresa por lo que se consideraba sumamente importante contar con los manuales de procedimientos estandarizados, cuya finalidad era atender los sesgos que se encontraban en el proceso de atención y servicio al cliente.

La trascendencia de este proyecto de investigación, era que al no contar con una orden y seguimiento en la atención y servicio al cliente, se generaban tiempos muertos, recursos subutilizados, insatisfacción del cliente respecto al servicio obtenido, disminución de clientes que no deseaban regresar por la mala atención y servicio obtenido, no recuperación de recursos invertidos y por ende, pérdida en la rentabilidad de la empresa, no se generaban ganancias y por

el contrario se comenzaba a trabajar sino con pérdidas, si con menos ingresos económicos de los que se habían proyectado.

La vulnerabilidad de este proyecto de investigación, es que resultaba por demás importante tomar ventaja del buen momento y posición competitiva en la que se encontraba la empresa, para realizar los ajustes necesarios y poder estandarizar y automatizar la atención y servicio al cliente, tomado como base el avance de las tecnologías de la información que ayudan en un mejor posicionamiento.

Ya que la actual posición competitiva de la empresa, hacía que resultara factible realizar la investigación, pues se enfocaba en el diseño de manuales de procedimientos para la estandarización y automatización en la atención y servicio al cliente, para solucionar la problemática detectada en dicho establecimiento, por lo que se propuso capacitación y profesionalización del recurso humano y el cuidado de los recursos económicos con que cuenta la entidad objeto de investigación, con lo que se pretendía llegar a obtener grandes beneficios como, una mayor afluencia de clientes, automatización interna del servicio al cliente, disminución de los errores al momento de levantar las comandas, mayor rapidez en la atención y servicio al cliente la cual sería otorgado con calidad y calidez.

Dentro de los problemas que se encontraban al momento de realizar la investigación, era la apatía de los colaboradores hacía las entrevistas, al levantamiento de encuestas para conocer sus funciones y como las realizaban, el orden o prioridad jerárquica con que se desarrollaban, el cambio de hábitos de los empleados al sentirse observados por una persona ajena al establecimiento, el uso que se le daba a los recursos materiales que están a su disposición, así como también sería un problema a resolver, la definición de horarios en los cuales no se entorpeciera el servicio y se obtuvieran los datos requeridos.

OBJETIVO GENERAL

- Proponer manuales de procedimientos estandarizados para La Cantina de Antaño en Aguascalientes, como herramienta para incrementar la calidad de atención y servicio al cliente ofrecido por la misma.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Resaltar la importancia de la industria restaurantera en México.
- Distinguir la importancia del turismo en Aguascalientes.
- Conocer la empresa objeto de estudio.
- Comprender la importancia del capital humano en toda empresa de servicio.
- Identifica que es el trabajo en equipo en una empresa de servicio.
- Distinguir las características de la calidad en el servicio.
- Conocer la influencia del servicio en los huéspedes y los factores que influyen en la calidad del servicio.
- Resaltar la importancia de la capacitación en las empresas de servicios.
- Establecer las causas por las cuales no se optimizan los recursos de la empresa.
- Contar con mecanismos de capacitación que permitan brindar un mejor servicio a los comensales.
- Incrementar la afluencia de clientes.
- Incrementar la calidad en la atención y servicio al cliente.

META

- Identificar el 80% de los procesos realizados en las áreas operativas de La Cantina de Antaño, con la finalidad de definir las áreas de responsabilidad de cada integrante para el diseño del manual de procedimientos correspondiente a cada departamento y área en el transcurso de la investigación.

C R O N O G R A M A

A continuación se presenta un cronograma de actividades con la descripción particular de las actividades y el tiempo que se empleó para la ejecución del presente proyecto. Se estableció el trabajo en plazos probables, lo que permitía tener una idea de la fecha de inicio y fecha final aproximada de cada actividad y sobre todo en lo casos en que se debían realizar diferentes actividades en un mismo momento. Este cronograma se usó como herramienta que permitió organizar las actividades y lograr las meta en el tiempo establecido.

C R O N O G R A M A

Acciones a realizar	Feb	Mar	Abril	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Inicio de trámites de presentación y aceptación para realizar la investigación.											
Inicio de investigación para conocer la mecánica de trabajo en cada área del establecimiento.											
Asistencia a las áreas para conocer su ubicación dentro del establecimiento, y tomar nota para presentar propuestas de mejora a implementar.											

Acciones a realizar	Feb	Mar	Abril	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Entrevistas con los colaboradores para conocer su función específica; actividades y responsabilidades.											
Solicitar al asesor externo, informe a las sucursales de la Franquicia Restaurantes de Antaño que se realizarán visitas y se otorguen las facilidades.											
Presentación de anteproyecto de investigación para revisión, aprobación y comentarios de mejora.											
Pláticas con el personal de las sucursales para conocer funciones y el quehacer diario.											
Visita sucursal Santa Anita para conocer el trabajo en este establecimiento y tomar notas.											
Visita sucursal J. Pani para conocer el trabajo en este establecimiento, tomar notas.											
Visita sucursal Colosio para conocer el trabajo en este establecimiento y tomar notas.											

Acciones a realizar	Feb	Mar	Abril	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Inicio de sesiones de retroalimentación con el asesor externo.											
Elaboración de diagnóstico de necesidades.											
Selección de información para incluir en el marco teórico.											
Diseño de los manuales de procedimientos.											
Continuidad en el diseño.											
Presentación de propuesta de implementación de algunos procedimientos.											
Recolección, análisis y evaluación de resultados.											
Presentación de resultados y conclusiones.											
Retroalimentación del asesor externo a la presentación de resultados y conclusiones.											
Entrega del trabajo final de la investigación.											

Continuando con el cronograma, e describieron las etapas de las:

Actividades inmediatas

- ☒ Inicio de trámites de presentación y aceptación en La Cantina de Antaño para la realización de esta investigación.

- ☒ Se inició en La Cantina de Antaño ubicada en Héroe de Nacozari Núm. 2500, Jardines del Parque, CP. 20276, Aguascalientes, Ags., para conocer la mecánica de trabajo en cada una de las áreas que conformaban el establecimiento, tomar nota y con ello establecer un estándar de atención y servicio al cliente para todas las sucursales de la franquicia.

- ☒ Se asistió a todas y cada una de las áreas de La Cantina de Antaño para conocer su ubicación dentro del establecimiento, para tomar nota y visualizar propuestas de mejora que puedan implementarse en dichas áreas.

- ☒ Se realizaron entrevistas con los colaboradores de La Cantina de Antaño para conocer su función específica; actividades y responsabilidades, personal que está bajo su mando y a quien le reportaban directamente.

- ☒ Se solicitó al asesor externo, informara a las sucursales de la Franquicia Restaurantes de Antaño que se visitaría para que otorgaran las facilidades necesarias, así como la información que fuera requerida para iniciar con el proyecto de investigación.

- ☒ Se realizó la presentación del anteproyecto de investigación a La Cantina de Antaño para su revisión, aprobación y comentarios que mejoraran el trabajo de investigación.

- ☒ Se iniciaron pláticas con el personal de las diferentes sucursales de la empresa para conocer funciones y el quehacer diario de cada uno de ellos.

- ☒ Se visitó la sucursal Santa Anita ubicada en Av. de la Convención de 1914 Ote. Núm. 901, Fracc. Lomas de Santa Anita, C.P. 20169, Aguascalientes, Ags., para conocer la mecánica de trabajo en cada una de las áreas que conformaban este establecimiento, tomar nota y con ello establecer un estándar de atención y servicio al cliente para todas las sucursales de la franquicia.

- ☒ Se visitó la sucursal J. Pani ubicada en Arturo J. Pani Núm. 110, Colonia Centro, C.P. 20199, Aguascalientes, Ags., para conocer la mecánica de trabajo en cada una de las áreas que conformaban este establecimiento, tomar nota y con ello establecer un estándar de atención y servicio al cliente para todas las sucursales de la franquicia.

- ☒ Se visitó la sucursal Colosio ubicada en calle Luis Donald Colosio Núm. 117, Jardines de la Concepción II, C.P. 20020, Aguascalientes, Ags., para conocer la mecánica de trabajo en cada una de las áreas que conformaban este establecimiento, tomar nota y con ello establecer un estándar de atención y servicio al cliente para todas las sucursales de la franquicia.

Actividades a mediano plazo

- ☒ Una vez finalizadas las visitas a las sucursales de la empresa, se inició con las sesiones de retroalimentación con el asesor externo, para la aceptación y autorización de los métodos a emplear en el diseño de manuales de procedimientos.

- ☒ Se elaboró un diagnóstico de necesidades de los empleados de esta empresa, con la finalidad de solicitar capacitación específica para cada una de las áreas del establecimiento, dependiendo del puesto, funciones y actividades que desarrollaban en el quehacer diario.

- ☒ Se seleccionó la información que sería incluida en el marco teórico del proyecto de investigación.

- ☒ Diseño de los manuales de procedimientos.

Actividades a largo plazo

- ☒ Se elaboró y presentó la propuesta para la implementación de los procedimientos plasmados en el diseño de manuales de procedimiento por área.

- ☒ Se recolectó, analizó y evaluaron los resultados obtenidos a partir del diseño de manuales de procedimientos para la atención y servicio al cliente.

- ☒ Se presentaron resultados y conclusiones del proyecto de investigación.

- ☒ Se recibió retroalimentación del asesor externo a la presentación de los resultados y conclusiones del proyecto de investigación.

- ☒ Entrega del trabajo final de la investigación.

Para la realización de la presente investigación fue importante considerar las necesidades en cuanto a recursos se refiere, ya que se debía contar con recursos económicos, humano, tecnológicos, papelería y útiles de escritorio, etc. y a continuación se detalla un poco más cada rubro.

Para el desarrollo de la presente investigación, el recurso humano, es una pieza fundamental, por lo que se interactuó con los colaboradores de la franquicia Restaurantes de Antaño, S.A. de C.V. / La Cantina de Antaño, que prestaban sus servicios en las diferentes sucursales, así como en las diversas áreas que conformaban los establecimientos, ya que se realizaron entrevistas aleatorias para que describieran las actividades y funciones que desarrollan durante la atención y servicio al cliente de principio a fin. De igual manera se estuvo en constante comunicación e intercambio de información con el asesor externo para ir dando forma al proyecto de investigación.

Una vez que ya se cuenta con el recurso humano, también se debe de contar con los recursos materiales, mobiliario y equipo de cómputo, papelería y útiles de escritorio que facilitaran el trabajo elaborado y a continuación se detallan estas necesidades:

- ✓ 2 paquetes de hojas blancas.
- ✓ 20 Plumas.
- ✓ 5 Lápices.
- ✓ 2 Carpetas recopiladoras.
- ✓ 1 Engrapadora.
- ✓ 2 Gomas.

- ✓ Diurex.
- ✓ Clips.
- ✓ Marcatextos.

Otra parte importante e imprescindible para la realización de la presente investigación, es contar los recursos tecnológicos que a continuación se describen:

Computadora Para el diseño de cuestionarios, reportes, búsqueda de información, elaboración de gráficos y toda información que se requiere reportar tanto a UNADM como al Asesor Externo.

Software Se utilizó el software preinstalado con que cuenta el equipo de cómputo dispuesto para tal fin, como es Word, Excel, Power Point, etc.

Impresora Para poder imprimir los cuestionarios y todos los documentos que se generaron en el equipo de cómputo, así como todo el material que se requería como soporte de la investigación.

Internet En el domicilio particular de la investigadora se cuenta con el servicio, por lo que se hizo uso de este, de igual manera, también se contaba con el servicio de red inalámbrica para los clientes de los centros de consumo de la empresa objeto de estudio, y se pudo hacer uso del mismo.

Cámara

Fotográfica Para tener evidencia en imágenes, en caso de ser necesarias.

Respecto al medio de transporte, se utilizó el vehículo propio, durante todo el tiempo que duró la investigación realizando los traslados a los centros de consumo que formaban parte de la franquicia a donde pertenece la empresa objeto de estudio.

Para la realización de la investigación, el tiempo estimado en sus diferentes etapas, de principio a fin, fue durante el período de febrero a noviembre y en diciembre de 2017 se entregó a la empresa el Proyecto de Investigación totalmente terminado.

Todos los recursos antes mencionados y los costos generados fueron absorbidos por la investigadora, el monto estimado fue de \$ 20,000.00

Lo anterior será la aportación de una servidora a la entidad objeto de estudio, la cual permitió el acceso a sus instalaciones y en ningún momento se mostraron reacios a permitir la entrada a áreas específicas de la empresa, en las cuales solo se permite la admisión a personal autorizado y con esta disposición es que se pudo realizar el diseño de manual de procedimientos operativos para su estandarización.

**DISEÑO DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS ESTANDARIZADOS PARA
FAVORECER LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN
Y SERVICIO AL CLIENTE EN LA CANTINA DE ANTAÑO.**

Para La Cantina de Antaño era primordial, poder otorgar a todos sus clientes lo mejor en cuanto a alimentos y bebidas, pero más aún era fundamental proporcionar una inmejorable atención y servicio, por lo cual era necesario contar con documentos que sirvieran de guía y apoyo para los colaboradores de la empresa, lo que permitió favorecer la gestión de los procesos.

CAPÍTULO 1.- EL TURISMO

El turismo ha estado durante décadas en continuo crecimiento y diversificación, hasta llegar a convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se registran en él, un número creciente de nuevos destinos contruidos a partir de las necesidades de las personas. Esto ha hecho que el turismo se convierta en el motor clave del progreso económico y social.

El negocio del turismo se encuentra a la par o supera lo relativo a exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles. El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo.

1.1. DEFINICIÓN

Para la Secretaría de Turismo (SECTUR) el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, y otros motivos no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado (SECTUR, 2015), el cual aporta recursos financieros a la entidad en la que se desarrolla.

1.2. EL TURISMO: COMO FENÓMENO ECONÓMICO Y SOCIAL.

El turismo es un fenómeno que experimenta crecimiento constante y sostenido, así como una intensa y aguda diversificación, hasta llegar a ser uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en todo el mundo, muestra de ello es el comparativo y de proyección que hace

la Organización Mundial de Turismo (OMT) ya que en 1950 se tenían 25 millones de turistas internacionales, para 2015 son un total de 1,186 millones y para el 2030 se tiene previsto 1,800 millones de turistas (OMT, 2016). El turismo global guarda una estrecha relación con el desarrollo económico y social, y se refleja en el aumento incesante de nuevos destinos turísticos planeados a partir de las necesidades del turista. Lo anterior, ha transformado al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico.

En la actualidad, el volumen de negocio que genera el turismo se puede igualar o en determinado momento llega a superar a la industria de productos alimenticios o de automóviles, o a las exportaciones de petróleo. El turismo es uno de los principales actores del comercio internacional, y representa a la par una de las más importantes fuentes de ingresos de varios países en desarrollo. El crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos. (OMT, 2014).

1.3. IMPORTANCIA

La propagación general del turismo en los países industrializados y desarrollados ha sido benéfica, en términos económicos y de empleo, para muchos sectores relacionados, desde la agricultura, la construcción y hasta llegar a las telecomunicaciones que también juegan un papel muy importante en el turismo, su crecimiento y la contribución monetaria. (OMT, 2014).

Para la Organización Mundial del Turismo, la relevancia del turismo se ve reflejada, en el 10% que aporta al PIB, ya que 1 de cada 11 empleos es generado por este sector, en 2014 el turismo internacional generó 1.5 billones de dólares en ingresos por exportaciones, 7% de las exportaciones mundiales, pero además en la fuente importante de divisas que ayudan a la estabilidad macroeconómica y al flujo de remesas en el mundo.

En México y tomando como referencia el año 2015, DATATUR informa que el turismo representa \$ 1'488,852 millones de pesos, 8.7% de la aportación en el PIB Nacional por encima de países como Austria (7.1%) y Nueva Zelanda (4.9%). (DATATUR, 2015).

Aguascalientes no ha sido la excepción y también se ha visto altamente beneficiado a partir del crecimiento del turismo en la entidad, ya que este sector ha sido una fuente inagotable generadora de empleos, ya que datos tomados de la Cuenta Satélite del Turismo de México 2015 (CSTM) informa que este fragmento de actividades económicas generó 2.3 millones de puestos de trabajo, lo que representa el 5.8% del total de este país. (CSTM, 2015). La aportación en el sector turismo que más ha contribuido al empleo, corresponde a los restaurantes, bares y centros nocturnos con un 36.1%.

CAPÍTULO 2.- LA INDUSTRIA RESTAURANtera

En México existe una gran variedad de actividades económicas y dentro de estas se encuentran los 3 sectores primario, secundario y terciario. Es en este último sector en donde se centra la presente investigación ya que es el encargado de los servicios y precisamente integrado en los servicios, se encuentra el servicio de preparación de alimentos y bebidas que da origen a la *Industria Restaurantera*.

2.1. DEFINICIÓN

Para el INEGI en su publicación Censos Económicos 2014, la industria restaurantera está constituida por las unidades económicas que ofrecen el servicio de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato en el mismo establecimiento o fuera de este. Lo anterior, consiste en la mezcla y/o cocción de los ingredientes para obtener un platillo de alimentos, sin importar el grado de complejidad para su elaboración. (CE, 2014).

2.2. HISTORIA

El restaurante, tal y como se le conoce hoy en día, tuvo sus orígenes en las tabernas, fondas y albergues desde tiempos ancestrales.

En la Roma antigua, las thermopolia (en singular, thermopolium) eran pequeños bares que ofrecían comida y bebida a los clientes. Un thermopolium típico tenía forma de L y en un extremo se situaba la "cocinera" que ofrecía sus alimentos, calientes o fríos, mientras los clientes "socializaban". En las ruinas de Pompeya (año 179) se identificó un establecimiento con estas

características que recientemente ha sido reciclado y puesto en funcionamiento nuevamente para atraer a los turistas.

Uno de los primeros lugares descritos como restaurante se sitúa en Kaifeng, la capital de China durante la dinastía Song (960-1279). Con una población de más de un millón de habitantes y papel moneda, tenía también establecimientos donde se servía el té y tabernas que alojaban a los viajeros de otras regiones, atendidas por familias.

Entre las tabernas europeas más antiguas que se conocen (y que siguen funcionando), figura "The Trip to Jerusalem", en Nottingham, Inglaterra, establecido en 1189 para atender a los cruzados que partían para Tierra Santa y "La Tour d' Argent", en París, fundada en 1582. La particularidad de todas estas casas era que servían la denominada Mesa de Huésped ("Table d' hôte"), unos platos fijos, a una hora fija, y a un precio preestablecido, más allá de las generosas bebidas que alegraban los espíritus. En la época de Luis XV apareció el primer restaurante de lujo, fue en 1782 y se convirtió en un éxito entre la aristocracia parisina.

La palabra proviene del francés "restaurant" que significa "restaurativo", refiriéndose a la comida que se ofrecía en esa época (un caldo de carne). Otra versión del origen de la palabra restaurante para denominar las casas de comidas, la encontramos también en Francia. Según esta segunda versión, un mesonero llamado Boulanger, al inaugurar la que se podría considerar la primera casa de comidas, puso un eslógan en la entrada, que rezaba en latín: "Venite ad me vos qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos" que al castellano, podríamos traducir como: "Venid a mí todos los de estómago cansado y yo os lo restauraré". De esa última palabra del eslógan derivaría el término restaurante. La palabra se extendió por toda Europa y en algunos países se modifica a "restorán". De acuerdo con el libro Guinness de los récords, el más antiguo

del mundo sería el restaurante Botín de Madrid, que funciona ininterrumpidamente desde 1725. (ABC, 2017).

2.3. LA INDUSTRIA RESTAURANERA EN AGUASCALIENTES

Derivado del párrafo anterior, es en donde se ubica el establecimiento objetivo del presente estudio denominado La Cantina de Antaño ya que en 2014 Aguascalientes se cuenta con 427 empresas dedicadas a ofertar alimentos y bebidas de los cuales 50 son cafeterías; 41 integran la categoría de discotecas/centros nocturnos; 33 son bares y 303 son restaurantes.

2.4. TIPOS DE RESTAURANTES.

Según Torruco y Ramírez (1997) los restaurantes pueden ser de cuatro tipos, y estos se clasifican en función de tres factores: costumbres sociales, hábitos y requerimientos personales (Morfín, 2006). A continuación se describen las principales características de cada uno de los tipos de restaurante.

2.4.1 RESTAURANTE GOURMET.

Estos establecimientos también son conocidos como restaurantes de servicio completo, generalmente sus precios son altos, debido a que existe una relación entre el servicio y la calidad de los alimentos, la decoración de lugar y su ubicación.

En estos establecimientos, el servicio que se ofrece dentro del comedor es de etiqueta, teniendo los estándares más altos. El menú consta de una gran variedad de platillos a elección

del cliente y se preparan en el momento, por lo que todos los alimentos pueden considerarse como frescos (Morfín, 2006).

2.4.2 RESTAURANTE DE ESPECIALIDADES.

Este tipo de restaurants ofrece una amplia variedad de platillos, teniendo uno o más como especialidad de la casa. Dentro de este tipo de restaurantes pueden encontrarse los que son de mariscos, aves, carnes, pastas u otras especialidades. Cabe mencionar que este tipo de restaurantes no son de tipo étnico, es decir, los que ofrecen lo más sobresaliente de la gastronomía de la cultura de algún país (Morfín, 2006).

2.4.3 RESTAURANTE FAMILIAR.

En este tipo de restaurantes el precio de los productos o platillos no es muy alto, siendo accesible para todo el público. Su característica principal es que el servicio ya está estandarizado. Por lo general estos establecimientos son de cadena, franquicia, existiendo la posibilidad de que sean manejados por los mismos dueños o su familia (Morfín, 2006).

2.4.4 RESTAURANTE CONVENIENTE.

Estos establecimientos también son conocidos como restaurantes de servicio limitado, ya que el servicio que ofrecen es rápido y el precio suele ser económico. Una de las características principales de estos lugares es la limpieza, con la cual se logra obtener la confianza y preferencia por parte de sus clientes, dando pauta a la generación de lealtad a la marca y clientes frecuentes (Morfín, 2006).

2.5 CLASIFICACIÓN DE RESTAURANTES.

Dentro de los tipos de restaurante, existen diversos criterios para poder clasificarlos (Torruco y Ramírez, 1987); estos podrían ser el resultado de las necesidades específicas del segmento de mercado al que se encuentren dirigidos (Kotler, Bowen y Makens, 2005).

Torruco y Ramírez (1987) establecen 3 clasificaciones principales de restaurantes: por tipo de comida, por la variedad del servicio y por la categoría que poseen. A continuación se describe cada una de ellas a detalle.

2.5.1. CLASIFICACIÓN POR EL TIPO DE COMIDA.

Según Torruco y Ramírez (1987) esta clasificación de restaurantes se divide en cuatro grandes grupos:

- & Restaurantes de comida vegetariana y macrobiótica.
- & Restaurantes de pescados y mariscos.
- & Restaurantes de carnes rojas.
- & Restaurantes de aves.

2.5.2. CLASIFICACIÓN POR LA VARIEDAD DEL SERVICIO.

Esta clasificación está integrada por tres sub-clasificaciones (Torruco y Ramírez, 1987):

- & **Restaurante de Autoservicio:** usualmente se encuentran ubicados en centros comerciales o lugares concurridos como ferias y aeropuertos; la variedad de platillos es limitada y tienen poco personal.

& **Restaurantes de Menú y a la Carta**: los precios son moderados y los clientes tienen la opción de elegir un platillo dependiendo su gusto y presupuesto; estos a su vez pueden de lujo (comida internacional, servicio francés y carta de vinos), de primera y tipo medio (comida internacional o nacional, con servicio americano) y de tipo económico (servicio mínimo y comida sin mucha elaboración).

& **Cafeterías, Drive-in, Restorrutas y Similares**: la comida es sencilla, rápida y los precios son muy accesibles; el servicio es casual y no poseen mucho personal.

2.5.3. CLASIFICACIÓN POR CATEGORÍAS.

Dentro de esta clasificación existen cinco categorías de restaurantes, cada una de ellas es realizada en función del menú, instalaciones, infraestructura, servicios y personal, estas son las siguientes (Torruco y Ramírez, 1987):

& **Restaurante de Lujo**: el servicio deberá ser personalizado y con detalles halagadores hacia el cliente; tienen una puerta especial para el personal y otra para los comensales y además cuentan con servicio de valet parking. Las instalaciones tienen que ser muy cómodas y lujosas además de contar con sala de espera, un comedor con decoración, ambiente agradable, climatización, sanitarios amplios e independiente, cocina funcional e innumerables servicios a disposición del cliente. El menú debe incluir entradas, sopas, pastas, ensaladas, especialidades o sugerencias, carnes, aves y postres; cuenta con carta de vinos y bebidas alcohólicas.

& **Restaurante de Primera Clase**: cuenta con la mayoría de los servicios que un restaurante de lujo, la diferencia se encuentra en el menú ya que puede presentar entre 5

y 7 tiempos de servicio; el personal está altamente capacitado para brindar un servicio de calidad y las instalaciones deberán ser atractivas para los clientes. La carta de vinos y bebidas alcohólicas es más reducida que la de un restaurante de lujo.

& **Restaurante de Segunda Clase:** sus instalaciones son cómodas para los clientes; la puerta de acceso a clientes puede ser utilizada por el personal de servicio de horas que no haya atención a estos. El menú debe contar con no más de 6 tiempos, el servicio es de calidad y el personal debe estar presentable y uniformado.

& **Restaurante de Tercera Clase:** el acceso para clientes y personal es el mismo, el servicio y el mobiliario debe ser apropiado y sencillo, debe tener buena ventilación y el personal porta un uniforme sencillo pero bien aseado. El menú presenta 3 o 4 tiempos.

& **Restaurante de Cuarta Clase:** las instalaciones y el mobiliario es sencillo pero altamente aseado e impecable, el personal debe utilizar uniforme y el menú es simple y de no más de 3 tiempos.

2.5.4. RESTAURANTES DE SERVICIO COMPLETO.

Para Powers (1992), la definición de los restaurantes de servicio completo se refiere a la clase de servicio que ofrecen dentro del comedor, el tipo de menú que se usa y el estilo de preparación de los alimentos.

De acuerdo con Rocco y Andrew (2004), existe otra clasificación de restaurante de servicio completo; ellos afirman que este tipo de restaurantes se pueden clasificar en términos de precio, menú y atmósfera.

Pero indiscutiblemente todo lo anteriormente descrito, no sería posible, si estas empresas no contara con el más importante recurso que da vida y pone en funcionamiento a todo establecimiento sea de la categoría o clase que esta sea y ese recurso es el humano.

CAPÍTULO 3- RECURSOS HUMANOS Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO

El recurso humano es un activo intangible de la empresa y estos tienen la capacidad de apoyar en el incremento o en la disminución de la productividad de la misma.

Los colaboradores de una empresa son la ventaja competitiva de todas las organizaciones, por lo que las empresas cada vez en mayor medida deben de identificar el valor que la persona tiene para la organización y tratar de potenciarlo, al igual que deben incrementar el valor que la empresa tienen para el empleado, con el fin de captar a las mejores personas y reducir el riesgo de transferibilidad de un activo tan valioso como es el recurso humano para brindar un servicio de calidad.

3.1. CONCEPTO DE CAPITAL HUMANO

El “Capital Humano” es hoy en día una expresión muy tratada por los economistas partiendo de los cambios organizacionales y el rol predominante que el conocimiento y talento humano juega en la Nueva Economía. El término “Capital Humano” se menciona en ocasiones como una forma de capital, indicando con ello “aprovechamiento al máximo del aporte humano”, al que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como capital. (UNADM, 2015).

“Capital Humano es el stock de conocimientos y habilidades humanas más bien referidas a la educación, formación y escolaridad adquirida. El stock de Capital Humano de un país tiene que ver más con la calidad que con la cantidad de la mano de obra. Un mayor Capital Humano aumenta la productividad de la mano de obra. Cuanto más rápido y equitativo sea el proceso de acumulación de Capital Humano, se tenderá a alcanzar procesos de crecimiento económico sostenido, resolver el problema de la cantidad y calidad de empleo, resolver el desequilibrio

externo y disminuir el grado de la pobreza y la desigualdad en la distribución de ingresos” (UNADM, 2015).

En la actualidad se escuchan con frecuencia expresiones que seguramente en el pasado no se percibían. Entre esas expresiones figuran las siguientes:

“La gente es nuestro capital máspreciado”;

“Nuestra estrategia está basada en el conocimiento”;

“Las personas son todo lo que poseemos”;

“Nuestra estrategia está basada en el manejo del capital humano”;

“Hemos aprendido a manejar el capital intelectual”;

“Aplicamos la inteligencia emocional en los procesos de liderazgo y gerencia”.

3.2. ROTACIÓN DE PERSONAL.

La rotación de personal se puede definir con el flujo de entrada y salida de personal de una organización.

La rotación de personal no es una causa sino más bien es un efecto a consecuencia de fenómenos detectados al interior o exterior del establecimiento que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos.

Algunos de estos fenómenos internos más comunes son:

-  La política salarial
-  La falta de prestaciones,

- ✚ El ambiente hostil de trabajo,
- ✚ El abuso de poder del personal de alto rango, etc.

De igual manera se describen algunos de los fenómenos externos como:

- ✚ La situación de oferta y demanda de recursos humanos,
- ✚ La actual situación económica,
- ✚ Las oportunidades de empleo.

3.3. TRABAJO EN EQUIPO.

En la actualidad las organizaciones hablan sobre el trabajo a través de formar equipos que se encaminen a mejorar la eficiencia y la efectividad de las empresas. Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de forma determinada para lograr objetivos comunes y dentro de esta definición se encuentran implícitos tres elementos clave para que se dé el éxito de trabajos en equipo tales como:

- 🔗 **Conjunto de personas:** Los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, actitudes, etc.) que van a influir directa y decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.
- 🔗 **Organización:** Existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del

equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.

🔗 **Objetivo común:** No se debe olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida profesional, personal y laboral y todos convergen en el trabajo que desarrolla. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es, que las metas personales y profesionales sean compatibles con los objetivos del equipo e igualmente importantes.

Implementar el trabajo en equipo en cualquier establecimiento permite:

- Planear las actividades y/o tareas generando mejores resultados.
- Asignar tareas de manera clara a cada miembro del equipo.
- Establecer normas claras, que permitan lograr el objetivo de la organización.
- Desarrollar actividades que permitan fortalecer al equipo y sus relaciones interpersonales.
- Mejorar la producción de la organización.
- Contar con talento humano competente y motivado.
- Generar identidad del empleado con la empresa.
- Impactar notablemente la comunicación asertiva entre los miembros del equipo de trabajo.

CAPÍTULO 4- LA CAPACITACION

La expresión *Capacitación* tiene muchos significados. Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones; otros más la interpretan más ampliamente y consideran que la capacitación sirve para el correcto desempeño del puesto encomendado por la organización en la cual prestan sus servicios. (Chiavenato, 2207).

4.1. CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas obtienen conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de los objetivos previamente definidos. La capacitación se otorga a través de la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo y actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. (Chiavenato, 2007).

Para McGehee (1961) explica que la *capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades, que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos.

4.2 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

En toda empresa la capacitación es un tema de suma importancia ya que esta proporciona a los colaboradores las habilidades y conocimientos que permitan implementar sus destrezas y los haga más aptos, especialistas y profesionales en la ejecución de su trabajo.

Ahora bien, el contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio en la conducta, a partir de la:

☞ **Transmisión de información:** El contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

☞ **Desarrollo de habilidades:** Sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

☞ **Desarrollo o modificación de actitudes:** Se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

☞ **Desarrollo de conceptos:** la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios. (Chiavenato 2007).

CAPÍTULO 5.- ATENCIÓN

Es un tema en el que se pone especial interés, ya que la atención que se otorga en un establecimiento de alimentos y bebidas debe de ser ofrecida con calidad y calidez y será altamente valorado por el cliente.

La calidad en la atención al cliente debe sustentarse en políticas, normas y procedimientos en los que se involucre a todas las personas de la organización. Así cada empresa desarrolla su propia estrategia de calidad de servicios y atención, teniendo en cuenta el sector en el que opera y el tipo de negocio. Por lo que, para cada segmento de mercado se deberá de diseñar el nivel de atención que resulte más adecuado, ya que no siempre un único diseño de atención al cliente es capaz de satisfacerlos a todos.

La atención al cliente es una de las más poderosas herramientas de marketing que debe de establecer estrategias eficaces, que todos los empleados deben conocer y poner en práctica; se debe disponer de una estructura organizativa donde las funciones y responsabilidades de todos los trabajadores estén claramente definidas y comprometidas con el cliente; poseer una cultura corporativa de orientación al cliente que se manifiesta en la actitud y comportamiento de los trabajadores; y debe contar con la infraestructura necesaria en la empresa para que sea el soporte en la ejecución de los procesos de calidad en la atención al cliente.

5.1. CONCEPTO DE ATENCIÓN

*Es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para

satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes*. (Blanco, 2001).

Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

5.2. CARACTERÍSTICAS DE LA ATENCIÓN

La atención parte del conocimiento de las expectativas de los clientes para poder orientar el trabajo a los mismos y lograr así su satisfacción y posterior fidelización, lo cual supone un esfuerzo y flexibilidad ante los cambios del mercado y un compromiso de mejora continua.

Las principales características de esta área de atención al cliente son:

1- Formalidad.- Se entiende este factor como la honestidad en la forma de actuar, la capacidad para comprometerse en los asuntos con seriedad e integridad. Estas personas se toman en serio lo que tienen entre manos y son de fiar.

Ante los clientes se cumple lo prometido y si es posible, se debe dar la cara de forma sincera y honesta. (Clientelandia, 2013).

2- Iniciativa.- Tener iniciativa significa ser activo y dinámico, con tendencia a actuar en las diferentes situaciones y dar una respuesta rápida a problemáticas que se presentan. Si se tiene iniciativa no se debe esperar a que los demás actúen, lo haces tú, haces propuestas, no permaneces pasivo ante las dificultades. (Clientelandia, 2013).

Las peticiones o quejas de los clientes, te deben motivar para tomar las actuaciones que sean necesarias. Saber que las cosas no se hacen solas, no esperas que otros se ocupen. (Clientelandia, 2013).

3- Ambición.- Ser ambicioso en el sentido positivo, es tener deseos inagotables por mejorar y crecer; es tener afán de superación. Si eres ambicioso te marcas metas cada vez de mayor altura pues no aceptas con resignación tu situación. El extremo negativo, sería el deseo desmedido de crecer que se convierte en avaricia.

Si vendes, te esfuerzas por mejorar tus resultados. Si informas, trabajas para hacerlo de forma más eficaz. Si solucionas problemas, luchas para conseguir la solución que supere las expectativas de tu cliente. (Clientelandia, 2013).

4- Autodominio.- Tener capacidad para el dominio de ti mismo implica que eres capaz de mantener el control de tus emociones y del resto de aspectos de tu vida. No te dejas llevar con facilidad por tu malhumor o la euforia si la situación no lo requiere. Estableces tus propias prioridades anteponiéndolas a tus preferencias personales, eres capaz de aplazar lo que te gusta, priorizas lo importante.

Gracias a este autocontrol tu respuesta ante un cliente impertinente o inoportuno será la cordialidad profesional y el respeto. Frente a un cliente ¡o varios! que esperan impacientes, eres capaz de tranquilizarles con una frase amable y una sonrisa, sin perder los nervios ante los menos educados. (Clientelandia, 2013).

5- Don de gentes.- No solo tienes una magnífica capacidad para establecer relaciones cálidas y afectuosas con los demás... además, disfrutas con ello, ¡te gusta la gente! Te sientes cómodo escuchando, haciendo un esfuerzo por comprender el punto de vista de tu cliente. De forma espontánea puedes ser cordial y amable.

Esta capacidad para conectar con los clientes es impagable para crear ese clima de confianza que tan importante es para que formalicen la compra. Gracias a tu don de gentes sabes discernir a cuál de tus clientes debes llamar como por ejemplo “Don José”, y a quién le llamarás “Pepe”. (Clientelandia, 2013).

6- Colaboración.- Significa ser una persona que gusta de trabajar en equipo, le agrada trabajar con otros para la consecución de un objetivo común. Es una cualidad imprescindible en la atención al cliente porque conseguir responder con éxito al cliente no depende solo del personal de primera línea, sino que es el resultado de la implicación de muchas personas en la empresa.

El objetivo es que cada uno de tus clientes quede satisfecho y que en un futuro elija tu empresa frente a tu competencia... para conseguirlo no buscas ponerte medallas a título personal, ni ante el cliente, ni ante tus jefes. Por satisfacer al cliente pedirás la ayuda y el esfuerzo de las personas oportunas en tu empresa. O en caso contrario, serás tú quien ponga tu trabajo a disposición de tus compañeros y respondas a sus peticiones. (Clientelandia, 2013).

7- Enfoque positivo.- Es la capacidad para ver el lado bueno de las cosas con optimismo. Es tener un enfoque constructivo dirigido hacia la solución, no hacia el problema. Es una actitud vital ante las contrariedades vistas como ocasiones de aprendizaje y enriquecimiento. La positividad motiva la conducta propia e impulsa a la acción a los otros.

Si trabajas con un enfoque positivo nunca das por perdida una negociación con un cliente, y ante una negativa, dejas la puerta abierta para nuevos contactos. Cometer un error con un cliente te sirve como aprendizaje para no repetirlo, y como estímulo para ganarte su fidelidad, compensándole de forma oportuna. (Clientelandia, 2013).

8- Observación.- Es la habilidad para captar o fijarse en pequeños detalles no siempre evidentes a todo el mundo. Es la capacidad para ver y oír aquello que permite ‘leer entre líneas’.

Especialmente útil en la atención al cliente es ser receptivo al lenguaje no verbal del cliente: una mueca de disgusto, una postura corporal de acercamiento reveladora de una buena disposición del cliente para cerrar la venta, o esos detalles del atuendo que te ayudan a valorar el nivel socioeconómico de quien acoges en tu tienda. (Clientelandia, 2013).

9- Habilidad analítica.- En la interacción con las personas se reciben gran cantidad de información y mensajes, la capacidad analítica permite extraer lo importante de lo secundario, descomponer un discurso o problema en partes, para poder analizar cada una de las ideas principales y, en función de este análisis, ofrecer una solución global.

A diario los clientes se expresan, cuando contactan contigo en persona o por teléfono, con palabras o con mensajes no verbales. Es tu responsabilidad ser capaz de sacar conclusiones claras sobre lo que quieren, discernir lo que es relevante para satisfacerles. Por esto es tan importante saber escuchar y preguntar.

De esta forma decides las líneas a seguir en cada paso del proceso de negociación (proceso de venta) con cada cliente. (Clientelandia, 2013).

10.- Imaginación.- Entendamos en este caso la imaginación como la capacidad de generar nuevas ideas, de ofrecer alternativas al abordar una situación. Es ser capaz de alejarte de lo establecido, rutinario o normativo, siempre que la estructura de la empresa lo permita. (Clientelandia, 2013).

Quizás tengas que ofrecer un diseño original y novedoso de tu producto a un cliente que quiere epatar a sus amigos. Quizás debes ofrecer alguna compensación excepcional a un cliente enfadado que pretende devolver un objeto de alta gama. (Clientelandia, 2013).

11.- Recursos.- Tener recursos significa tener el ingenio y la habilidad para salir airoso de situaciones comprometidas. Para mí, implica tener un conjunto de cualidades personales, como la imaginación, la capacidad analítica y de solución de problemas, el autocontrol, un enfoque positivo... que se ponen en juego para afrontar situaciones difíciles. Está relacionado con la capacidad de ser eficaz bajo presión. Ser una persona con recursos tiene mucho que ver con la experiencia, el entrenamiento y la madurez emocional. (Clientelandia, 2013).

En definitiva, es lo que te permite sorprender a tu cliente, ofrecerle una atención excelente. En tu trabajo te puedes encontrar con la necesidad de negociar la entrega de un producto/servicio teniendo que compatibilizar un horario extremadamente 'complicado' de tu cliente con las limitaciones de tu empresa. Para evitar un "no puede ser", tienes que echar mano de tus recursos personales para persuadir al cliente o para superar lo que es habitual en tu empresa, por ejemplo, pidiendo un 'favor' al transportista. (Clientelandia, 2013).

12.- Aspecto externo.- Aunque los cánones estéticos nos determinan a todos, no se trata tanto de la belleza física como de una imagen personal cuidada y acorde con el entorno. Ya que la importancia de la primera impresión en los segundos iniciales de interacción, creará una buena predisposición hacia la compra en el cliente, y el aspecto personal tiene un peso específico que no conviene olvidar. (Clientelandia, 2013).

5.3. OBJETIVOS DE LA ATENCIÓN

El objetivo último de la AT será lograr su satisfacción y consiguientemente su fidelidad a la empresa. Un cliente se mostrara satisfecho con la compra y la atención recibida cuando perciba que ésta es igual o superior a lo que esperaba recibir.

La satisfacción es una actitud, y por tanto, es subjetiva, difícilmente medible y compleja. Todos los clientes parten de una actitud previa hacia un producto o empresa que tienen a reforzar en sus experiencias de compra, pero también puede ser modificada. La combinación de un trato adecuado con factores físicos como la iluminación, temperatura o sonido de un establecimiento influye en la percepción de valor de los clientes. Cuando estos perciben calidad en el servicio, incrementan su satisfacción con la compra y, por tanto, sus actitudes hacia la empresa y el producto son más positivas.

La atención debe de estar integrada en las políticas de marketing y de calidad total de las empresas, de forma que ayude a satisfacer las necesidades de los clientes durante el proceso de venta, el uso o consumo de productos y la posventa.

CAPÍTULO 6.- SERVICIO

A medida que la competencia es cada vez mayor y los productos ofertados en el mercado son cada vez más variados, los consumidores se vuelven cada vez más exigentes. Ellos ya no solo buscan calidad y buenos precios, sino que además están en la búsqueda de un buen servicio al cliente.

6.1. CONCEPTO DE SERVICIO

El servicio al cliente, es el servicio que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderlo o entregarle un producto.

Para Harovitz (1977), el servicio al cliente “Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.”

Gómez (2003) define el servicio como “Un servicio es el acto o el conjunto de actos, mediante los cuales se logra que un producto o grupo de productos satisfaga las necesidades y deseos del cliente” (p.180).

Cantú define el servicio como: una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.

Un servicio no es un elemento físico en totalidad, sino que es el resultado de las actividades generadas por el proveedor para satisfacer al cliente. Esto significa que los servicios poseen tres características típicas que explican la complejidad de su estudio:

Intangibilidad: un servicio no es objeto que pueda poseerse o palmarse, es más bien un beneficio que compra el usuario.

Heterogeneidad: el resultado del servicio depende de quien lo lleve a cabo y de las circunstancias bajo las que se genera; su percepción depende de la persona que lo contrata.

Inseparabilidad: este concepto implica que la producción y el consumo del servicio ocurren simultáneamente, por lo que el usuario se ve envuelto en el mismo.

6.2. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO.

Estas permiten identificar a algo o a alguien, distinguiéndolo del resto.

- ❖ **Amabilidad:** amabilidad hace referencia al trato amable, cortés y servicial. Un ejemplo de ellos puede ser: cuando los trabajadores saludan al cliente con una sonrisa sincera, cuando le hacen saber que están para servirlo, cuando le hacen sentir que están genuinamente interesados en satisfacerlo antes que en venderle sus productos o servicios.
- ❖ **Atención personalizada:** es la atención directa o personal que toma en cuenta las necesidades, gustos y preferencias particulares del cliente. Un claro ejemplo de esto es: cuando un mismo trabajador atiende a un cliente durante todo el proceso de compra, cuando

se le brinda al cliente un producto diseñado especialmente y acorde a sus necesidades, gustos y preferencias particulares, etc.

- ❖ **Rapidez en la atención:** es la rapidez con la que se le toman los pedidos al cliente, se le entrega su producto, o se le atienden sus consultas o reclamos. Por ejemplo, cuando se cuenta con procesos simples y eficientes, cuando se cuenta con un número suficiente de personal, cuando se le capacita y motiva al personal para que brinden una rápida atención, etc.

- ❖ **Ambiente agradable:** Un ambiente acogedor en donde el cliente se siente a gusto. Ejemplo De ellos es: cuando los trabajadores le dan al cliente un trato amable y amigable, cuando el local del negocio cuenta con una buena decoración, una iluminación adecuada, una música agradable, etc.

- ❖ **Comodidad:** Esta hace referencia a la comodidad que se le brinda al cliente cuando visita el local. Un ejemplo es cuando el local cuenta con espacios lo suficientemente amplios como para que el cliente se sienta a gusto, sillas o sillones cómodos, mesas amplias, estacionamiento vehicular, un lugar en donde pueda guardadas sus pertenencias, etc.

- ❖ **Seguridad:** Esta hace referencia a la seguridad que existe en el local y que, por tanto, se le da al cliente al momento de visitarlo. Por ejemplo, cuando se cuenta con suficiente personal de seguridad, cuando se tienen claramente marcadas las zonas de seguridad, cuando se tienen claramente señalizadas las vías de escape, cuando se cuenta con botiquines médicos, etc.

❖ **Higiene:** Se refiere a la limpieza o aseo que hay en el local o en los colaboradores. Como ejemplo de ello, es cuando los baños del local se encuentran siempre limpios, cuando no hay papeles en el piso, cuando los trabajadores están bien aseados, con el uniforme o la vestimenta impecable y las uñas recortadas, etc.

6.2.1. BUEN SERVICIO.

Cuando se desea ofrecer un buen servicio, se busca principalmente, diferenciarse de la competencia a través de un servicio personalizado, profesionalizado, capacitado continuamente, ofreciendo productos y servicios innovadores y siempre excediendo por mucho las expectativas de los clientes.

6.2.2. MAL SERVICIO.

Un mal servicio, es no cumplir con lo que se está ofreciendo al cliente, una mala atención al cliente siempre será un referente negativo para la empresa y por lo tanto repercutirá directamente en las ventas con la pérdida de clientes y la mala difusión gratuita que se han hecho acreedores a partir de un mal servicio.

6.3. IMPORTANCIA DEL SERVICIO

Pell (2001) sobre el Servicio al Cliente manifiesta que “Un buen servicio al cliente, es un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta persona” (p.48).

Cabe considerar el todo momento que, atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno que ya se tiene fidelizado.

6.4. DISPOSICIÓN DE SERVICIO.

Es una disposición natural, no forzada, a atender, ayudar, servir al cliente de forma entregada y con dignidad. Significa no sentirse menospreciado por responder a las peticiones o, incluso, exigencias, de los clientes. No implica servilismo, más bien, una motivación estrictamente profesional con objetivos claros: la satisfacción de los clientes y el beneficio de la empresa. Gracias a esta cualidad el colaborador se sentirá cómodo agradeciendo la visita y sugerencias de un cliente que hace una reclamación injustificada, o alargando el horario laboral para buscar un producto o solución en respuesta a un cliente exigente.

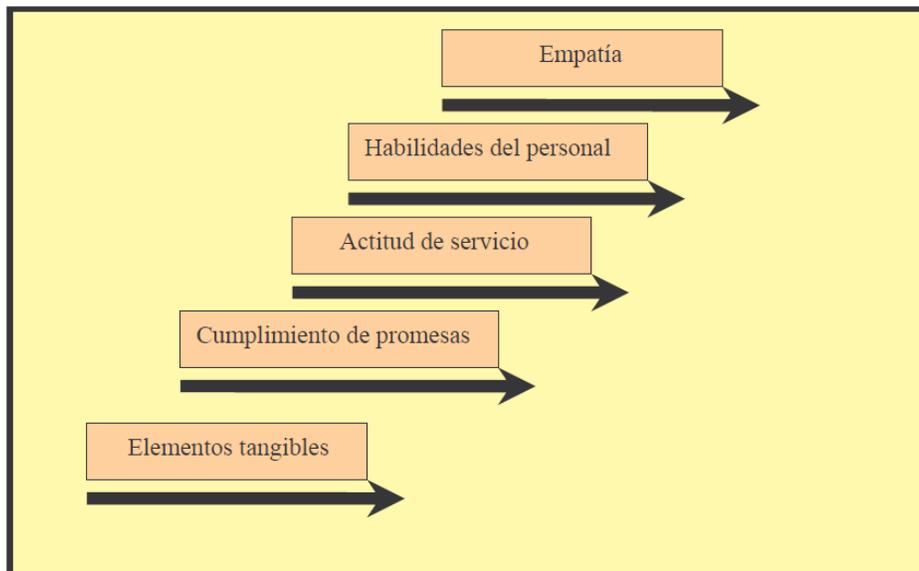
6.5. EL SERVICIO CON ENFOQUE A LOS CLIENTES.

La identificación de los clientes de una organización debe iniciarse averiguando donde se encuentran los clientes externos y cuáles son sus necesidades. A partir de allí crear una obsesión por atender y exceder sus necesidades y expectativas. Elevar permanentemente el nivel de satisfacción para conseguir su lealtad, la que debe medirse en términos de como los clientes vuelven a adquirir los productos y servicios, y la recomendación que hacen a otros para que los adquieran. Para satisfacer a los clientes no basta con eliminar los motivos de insatisfacción o de quejas, es necesario asumir una actitud proactiva que conduzca a identificar los atributos de calidad que tienen impacto en la satisfacción y deleitan a sus clientes.

Estos atributos deben ser incluidos en los procesos y servicios, y en todas las interacciones con ellos. Los clientes deben percibir que en los productos y servicios que adquieren, hay una relación de costo-beneficio que les resulta favorable. Un primer aspecto para un enfoque al cliente consiste en definir y difundir la visión de la organización orientada a la satisfacción de los clientes.

El cliente hace una evaluación del servicio que toma en cuenta a cinco indicadores o factores, que son propuesto por (Quijano, 2004) como se muestran a continuación:

Ilustración No. 6.- Parámetros para medir la calidad en el servicio.



Fuente: Calidad en el servicio, cuando la actitud no es suficiente, Víctor Manuel Quijano.

Es por todo lo anteriormente expuesto, que el servicio forma parte importante y fundamental en la atención al cliente, ya que la empresa que no cuida a sus clientes está destinado a fracasar en el intento de consolidar su empresa o negocio. Aún y con ello, existen empresas que no intentan siquiera corregir estos errores, que cuentan mucho más que el simple hecho de regresar un producto defectuoso, pero existen otras muchas que van más allá de corregir los errores ya cometidos en brindar un muy buen servicio que se dan a la tarea de implementan la calidad.

CAPÍTULO 7- CALIDAD

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos, el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características físicas de un producto e inmediatamente procura mejorarlo. Y como ha se dijo esto no es nuevo ya que los fenicios utilizaban un programa de acción correctiva (considero que era muy drástica, pero les funcionaba) para asegurar la calidad, con el objeto de eliminar la repetición de errores. Los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad no satisfactoria y este error no volvía a repetirse.

Durante la edad media surgen mercados cuyo fundamente está en el prestigio ganado por la calidad en los productos. Dado lo artesanal del proceso, la inspección del producto terminado es responsabilidad del productor que es el mismo artesano. Con el advenimiento de la era industrial esta situación cambió, el taller cedió su lugar a la fábrica de producción masiva. La era de la revolución industrial (entre la mitad del siglo XVIII y principios del XIX), trajo consigo el sistema de fábricas para el trabajo en serie y la especialización del trabajo. Como consecuencia de alta demanda aparejada con el espíritu de mejorar la calidad de los procesos, la función de inspección llega a formar parte vital del proceso productivo y es realizada por el mismo operario el objeto de la inspección simplemente señalaba los productos que no se ajustaban a los estándares deseados. (Sosa, 2006).

La evolución de la calidad no se ha detenido, es por ello que a continuación se presenta un cuadro de ello:

Ilustración No. 7.- Evolución del concepto de calidad.

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hace las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho. Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficiencia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad).	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Postguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera.	Minimizar costes mediante la Calidad. Satisfacer al cliente. Ser competitivo.
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor.	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
Control de Calidad	Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora Continua.

Fuente: Conceptos generales de calidad total; (González, 2005).

7.1. CONCEPTO DE CALIDAD

El destacado teórico Edward Deming en 1989 estableció que: la calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua. (González, 2005).

Interpretando al Dr. Joseph, Juran González en 1988, señala que la calidad es: La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente. (González, 2005).

Con lo anterior se puede concluir que la calidad se define como Un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad.

7.2 PRECURSORES DE LA CALIDAD.

7.2.1. Dr. Edward Deming (1900-1993), estadista, profesor y fundador de la Calidad Total. Aprendió desde muy pequeño que las cosas que se hacen bien desde el principio acaban bien. (González, 2005).

La calidad es trabajo de todos, pero la calidad debe ser dirigida por la administración, por lo que Deming propone 14 puntos para ayudar a la gerencia a mejorar la calidad:

1. Mejorar el producto o servicio y planear para el futuro.
2. Adoptar una nueva actitud.
3. Eliminar la dependencia de la inspección en masa.
4. Mejorar la calidad de los materiales que se reciben.

5. Encontrar los problemas.
6. Instituir métodos modernos de capacitación.
7. Instituir métodos modernos de supervisión.
8. Desterrar el miedo.
9. Derribar las barreras.
10. Eliminar las metas numéricas. Desechar los carteles y lemas dirigidos a la fuerza de trabajo donde se le exhorta a aumentar su productividad sin proporcionar los métodos.
11. Eliminar las normas de trabajo que prescriben cuotas numéricas.
12. Eliminar los obstáculos al orgullo.
13. Instituir un programa vigoroso de capacitación y reinstrucción.
14. Crear una estructura apropiada.

7.2.2. Karou Ishikawa, graduado de la Universidad de Tokio, es conocido como uno de los más famosos gurús de la calidad mundial, cuya teoría es manufacturar a bajo costo. Su filosofía de calidad es a partir de una revolución de la gerencia. El control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Algunos efectos dentro de empresas que se logran implementando el control de calidad son: la reducción de precios, bajan los costos, se establecen y mejora la técnica, entre otros.

Karou Ishikawa da a conocer al mundo sus siete herramientas básicas que son:

1. Gráfica de Pareto.
2. Diagrama de causa-efecto.
3. Estratificación.
4. Hoja de verificación.
5. Histograma.

6. Diagrama de dispersión.
7. Gráfica de control de Schewhart.

El propio Ishikawa dice que practicar el control de calidad (CTC) es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. (González, 2005).

7.2.3. William Ouchi, autor de la teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Ouchi analiza la utilidad de aplicar el enfoque directivo japonés en el ámbito norteamericano. Motivado por conocer las causas de la productividad japonesa, inicio el estudio de empresas norteamericanas y japonesas. Su objetivo básico era encontrar los principios de aplicación universal en las unidades empresariales que fuesen independientes de los principios propios de la cultura que ayudasen a determinar que podía aprenderse de las técnicas administrativas japonesas. Según el autor: la productividad se logra al implicar a los trabajadores en el proceso, lo cual es considerado la base de su teoría. (González, 2005).

La teoría Z proporciona medios para dirigir a las personas de tal forma que trabajen más eficazmente en equipo. Las lecciones básicas de esta teoría que pueden aprovecharse para el desarrollo armónico de las organizaciones son:

- ✧ Confianza en la gente y de ésta para la organización.
- ✧ Atención puesta en las sutilezas de las relaciones humanas.
- ✧ Relaciones sociales más estrechas.

La conclusión principal de Ouchi es que la elevada productividad se da como consecuencia del estilo directivo y no de la cultura, por lo que él considera que sí es posible asimilar como

aportaciones japonesas sus técnicas de dirección empresarial y lograr así éxito en la gestión de las organizaciones. Sin embargo, reconoce que los elementos culturales influyen en el establecimiento de una filosofía corporativa congruente con los principios de su teoría.

7.2.4. Phillip Crosby, creador del concepto “cero defectos” (CD) es uno de los grandes en el tema de la administración de la calidad y uno de los más famosos consultores de empresas. Fue director de calidad de la International Telephone and Telegraph (ITT), donde desarrollo y aplico las bases de su método. (Crosby, 2004).

Crosby, desarrollo el concepto denominado los Absolutos de la calidad total, cuyos principios son:

- 1º. La calidad se define como cumplimiento de requisitos.
- 2º. El sistema de calidad es la prevención.
- 3º. El estándar de realización es cero defectos.
- 4º. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Crosby también estableció para la dirección un modelo denominado: Administración preventiva y definición sistema estándar medida, todo trabajo es un proceso. De igual manera su filosofía tiene tres mitos sobre la calidad y la describe:

- 1º. La calidad es intangible: calidad en bondad.
- 2º. La calidad es costosa.
- 3º. Los defectos y errores son inevitables.

7.2.5. Dr. Joseph M. Juran, nació el 24 de diciembre de 1904 en Braila, Rumania. Observador, astuto, oyente, atento, brillante, sintetizador, pronosticador y persistente, Juran ha sido llamado

el padre de la calidad o gurú de la calidad y el hombre quien enseñó calidad a los japoneses. Reconocido como la persona quien agregó la dimensión humana para la amplia calidad y de ahí proviene los orígenes estadísticos de la calidad total. Su plan fue hacerlo todo: filosofía, escritura, lectura y consulta.

Para Juran la calidad, se refiere a la ausencia de deficiencias que adopta la forma de: Retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es en síntesis una adecuación al uso.

Los tres procesos de Juran son:

1º. Planeación de la calidad.

2º. Control de la calidad.

3º. Mejora de la calidad.

7.3. CALIDAD EN EL SERVICIO.

En las últimas décadas el concepto de calidad en el servicio dado por Barrera, 2006 quien expresa que: La calidad de servicio percibida por el cliente es la resultante de comparar las expectativas sobre el servicio que va a recibir y las percepciones de las actuaciones de las empresas. Si la prestación supera las expectativas, el servicio proporcionado por las empresas será considerado como excelente; si sólo la iguala será visto como bueno o adecuado; y si no llega a cubrirlas, entonces el servicio será catalogado como malo, pobre o deficiente.

Ahondando sobre el tema, Martínez Villegas y Picazo Manríquez en su libro Ingeniería de Servicios, describen tres puntos esenciales para comprender la naturaleza de la calidad en el servicio:

- 1.- La calidad debe proporcionarse no en cuanto a lo que define la empresa, sino en función de la definición dada por el cliente.
- 2.- La calidad debe proporcionarse no sólo en el producto, sino también en el servicio, y ambas deben comunicarse apropiadamente al cliente, además de formar atributos de identidad corporativa.
- 3.- Un producto de calidad es lo que el cliente, recibe, mientras que un servicio de calidad se refiere a como lo recibe.

Con los conceptos descritos con anterioridad, se puede percibir mejor la esencia del servicio y de la importancia que es para una empresa escuchar a sus clientes en todo momento.

Tschohl, 2001, nos dice que la calidad en el servicio es: lo que los clientes piensan que es la calidad, el mismo autor menciona que es importante tomar en cuenta que los clientes han cambiado radicalmente su percepción del servicio, haciéndola más amplia e incluyendo aspectos como localización, la amplitud en la gama de productos o servicios, la rapidez de sus transacciones y los precios competitivos.

La norma ISO 9000 expresa que la Calidad es el conjunto de características que le confieren a un Producto o Servicio los atributos necesarios para satisfacer necesidades implícitas y expresadas (González, 2007).

Todo lo anterior se resume de manera muy simple y es que la calidad en el servicio se define por la importancia que un cliente le da a la manera en que un producto se le brinda, tomando en cuenta la calidez y el trato percibido durante el proceso de adquisición de dicho artículo o valor intangible.

7.4. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

La calidad en el servicio es de importancia crítica para las empresas que atienden a clientes, no importa el ramo de la industria que se trate.

En el futuro la calidad en el servicio, representará a la que hay que dar toda la atención en el área de los servicios, y la cual estará muy por encima de la productividad y de las normas gubernamentales. Ahora se está tomando con mayor importancia a la competencia interna en los países con economías emergentes e internacionalmente se sabe que cada vez es mayor el número de países que la adoptan, porque los productos cada vez tienen a ser iguales y un ejemplo de ello es el transporte, la banca, etc.

7.4.1. Un servicio de buena calidad.- Los prestadores de servicio con calidad, actúan y sienten de forma diferente a la mayoría de las organizaciones.

7.4.2. Un servicio de mala calidad.- En ciertas empresas con este problema, los directivos sienten que su función es ganar dinero y un poco más, por eso presionan a sus empleados por debajo de ellos para conseguir sus objetivos, dando una pésima calidad en el servicio.

7.5. ATENCIÓN CON CALIDAD AL SERVICIO.

Uno de los secretos para dar atención con calidad es tener personal de primera calidad, que comprenda la importancia del servicio, en estos casos el gerente alienta, respeta y a veces cultiva de cara al público a su personal y no le da mucha importancia a tener tecnología de punta. Este aspecto artístico de la gerencia debe complementarse con el científico para evitar acabar con una atmósfera de club de campo y poca producción.

Deben establecerse reglas, es preciso medir el rendimiento y compararlo con las reglas y con este resultados poder mejorar la cosas, de la forma en que se están realizando.

El enfoque a los clientes va a definir las políticas de calidad y estas deben guiar las relaciones con los clientes.

Los especialistas mencionados en párrafos anteriores, recomiendan tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Despliegue de los requerimientos a las áreas involucradas.
- Información proporcionada a los clientes con respecto a los productos y servicios y la forma de relacionarse con la organización.
- Facilidades para que el cliente exprese sus sugerencias, quejas y reclamos.
- Atención de las quejas.
- Medición de la satisfacción de los clientes.
- Garantías.

Después de establecerse por escrito la visión y políticas relacionadas con los clientes externos se debe difundir y explicar adecuadamente. Esta labor debe hacerse en el proceso de inducción del personal nuevo, en las acciones de capacitación, en las relaciones jefe-subordinado, en las reuniones de trabajo, en los puestos de trabajo, en los puntos de venta y de servicio al cliente, etc. Pero lo más importante es asegurar la aplicación.

Para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes tanto externos como internos es necesario conocerlos plenamente. Este conocimiento implica principalmente:

- ❖ Identificación y segmentación de los clientes.
- ❖ Identificación de los atributos de calidad de nuestros productos para los clientes.
- ❖ Lograr la conformidad de dichos atributos por los clientes.
- ❖ Obtener de ellos sus apreciaciones de desempeño.

En la mayoría de las organizaciones existen dos tipos de clientes externos:

Usuarios finales: son aquellos que consumen o utilizan el producto o servicio.

Clientes intermedios: son aquellos que hacen que el producto o servicio esté disponible para el usuario final.

7.6. LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD.

La calidad y la productividad son dos factores de la misma importancia y ambos equivalen o dan como resultado la satisfacción del cliente y al éxito de la empresa. Estos dos factores juntos se han definido como calidad-productividad.

La supervisión también es otro factor importante para mantener la calidad-productividad, el cual permite darse cuenta en qué punto y en qué momento se están produciendo productos defectuosos y así permitir su arreglo de inmediato.

Lo más importante para una excelente calidad en el servicio es la calidad de la persona y en menor grado de importancia, es el uso de equipo con alta tecnología.

Los proveedores de servicio que deseen éxito en el futuro deben concentrarse en sus clientes, siguiendo las indicaciones que a continuación detallo:

1. No suponer cuales son las necesidades del público, sino preocuparse de descubrirlas.
2. Mantenerse en contacto con los clientes, esto ayudará a reconocer las oportunidades de servir y a desarrollar una relación más estrecha con el público.
3. Invertir recursos en la investigación de los clientes.
4. Utilizar las tecnologías adecuadas a los clientes, ya que la tecnología solo es valiosa si resuelve los problemas.
5. Comunicar los deseos de la empresa y los de los clientes a todo el personal para que conozca que se espera de ellos.

Para dar un servicio de calidad, es necesario que el colaborador, conozca totalmente lo que se debe hacer en todo momento, tener amplia comunicación con todos los involucrados en los procesos, con el fin de otorgar con excelencia el servicio en cuestión.

CAPÍTULO 8 LA COMUNICACIÓN

Ningún grupo puede existir sin la comunicación, entendiéndose ésta como la transmisión y el entendimiento del significado. Sólo a través de la transferencia de significados, se puede difundir la información, los pensamientos, las ideas, las opiniones, etc., y al mismo tiempo se debe esperar que éste sea comprendido, Una idea o un pensamiento por muy importante o extraordinario que sea, no vale para nada si no es entendido por las demás personas. (Amorós, 2007).

La perfecta comunicación, se da, cuando una idea o pensamiento se transmite de tal forma que el receptor, cree una reproducción mental igual a la de la persona que le transmitió el mensaje.

La comunicación se ha convertido en un aspecto fundamental para las empresas. Cada vez es más evidente la necesidad de establecer políticas de comunicación, que faciliten el cumplimiento, los objetivos de todos los públicos, implícito en un universo llamado organización, empresa, establecimiento o compañía.

La comunicación es parte importante para brindar un excelente servicio. Ya que la comunicación que reciben los clientes, ya sea por parte de la empresa o de otros fuera de la empresa (como puede ser la recomendación de un amigo), el cliente va formando sus propias expectativas respecto al servicio que va a recibir al acudir al establecimiento.

Para Joan Costa (1999) es muy importante destacar 10 principios para explicar el papel de la comunicación como la actividad principal de la organización.

- 1) Lo más importante de la comunicación es el receptor, ya que este es quién determina la forma, el contenido, el lenguaje, las imágenes, los repertorios, los códigos, los valores y los medios.
- 2) La comunicación cuesta y dentro de estos costos se encuentra: costo de acceso a la información (dificultad o facilidad) que presenta al destinatario; costo temporal (duración de la comunicación), costo energético (esfuerzo físico, si lo hay), el costo atencional (dificultad de percepción), costo intelectual (dificultad de comprensión) y el costo de riesgo (frustración).
- 3) La comunicación como un proceso dinámico que contiene los principios de retroacción. La sustancia del proceso de comunicación, es el retorno de la información, conocido como feedback.
- 4) La comunicación es dialéctica, el receptor no es pasivo y el emisor también es receptor.
- 5) Hay una comunicación interpersonal que es un paradigma y una comunicación de difusión que es unilateral. A su vez existe una comunicación próxima y lejana, cálida y carismática, fría y funcional, semántica y estética.
- 6) Hay dos modos por los cuales se manifiesta la comunicación: por medio de mensajes y de actos.
- 7) La comunicación atraviesa todos los procesos de la organización.

- 8) La comunicación abarca dos magnitudes: física y psicológica. La primera son los canales y los medios y la segunda los mensajes y los actos.
- 9) Los mensajes han de ser correctamente establecidos por la empresa y comprendidos por su destinatario.
- 10) La comunicación no es sólo un proceso de influencias, sino también un poder persuasivo e informativo

Cees Van Riel (1997), nos dice acerca del desarrollo de la comunicación en la organización. Para él, es muy importante destacar la posición que ha alcanzado, como herramienta de gestión dentro de las empresas. Se ha convertido en un factor determinante, junto a la gestión financiera, de recursos humanos y de producción, para contribuir con el logro de los objetivos de la empresa.

8.1. FINES DE LA COMUNICACIÓN.

La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o persona: control, motivación, expresión de emociones e información. (Amorós, 2007).

& **Control:** La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal. (Amorós, 2007).

& **Motivación:** Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación. (Amorós, 2007).

& **Expresión emocional:** Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones. (Amorós, 2007).

& **Información:** La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda a información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar. (Amorós, 2007).

8.2. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

Tener una buena comunicación interna en un restaurante es fundamental para la prosperidad del mismo. A este concepto no se le da la importancia que se requiere pero implementar una buena política de comunicación interna, puede hacer mejorar el negocio y el ambiente del equipo de trabajo.

Uno de los mayores problemas que tienen los propietarios o gerentes de las empresas, es que no se comunican correctamente con sus empleados y también con todas las personas que tienen

relación con la empresa. Dentro de este apartado podemos incluir a proveedores, socios, personal externo, etc.

La cantidad de información que estas personas tienen sobre el negocio y las conversaciones que se generan diariamente, pueden sumar más que restar. Si se tiene una buena política de comunicación interna se puede mejorar el día a día. No nos olvidemos que el capital humano es lo que mueve cada proyecto y que sin él, ningún establecimiento funcionaría.

Comunicar en una empresa, no es sólo dar órdenes o hacer diariamente reuniones informales, comunicar es involucrar a todo el personal en el proyecto, transmitir la misión, visión, valores de la empresa y sobre todo hacer un equipo de trabajo.

Todo lo anteriormente expuesto nos muestra que la calidad y la comunicación van ligadas tanto en la atención como en el servicio al cliente, y, que si esta es puesta en práctica, el éxito de toda empresa es inminente, es por ello que se desea implementar la atención, el servicio, la calidad y la comunicación en *La Cantina de Antaño* establecimiento objeto de la presente investigación.

9. LA CANTINA DE ANTAÑO

La Cantina de Antaño, es un concepto novedoso estilo mexicano, restaurante-bar familiar ambientado acorde a la época de Oro del Cine Mexicano, se ubica al Sur de la ciudad de Aguascalientes e inicio operaciones en el año 2005. Cuenta con 12 años de trabajo ininterrumpido y va en progreso constante y sostenido, la clave de su ascenso son los alimentos y bebidas que ofrece al público, así como la gran variedad de promociones que presentan día a día con la finalidad de atraer un mayor número de clientes y consumidores durante los 7 días de la semana que opera este establecimiento.

9.1. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

La Cantina de Antaño, es una empresa 100% hidrocálida, líder en el mercado de los restaurantes-bar familiar (merendero) que ofertan productos de calidad, variedad y sabor a precios accesibles.

MISIÓN.- Sobrepasar las expectativas de los clientes, implementando los más altos estándares de calidad, profesionalismo, atención y servicio en donde los consumidores queden totalmente satisfechos y siempre con ganas de regresar una y otra vez a disfrutar de un buen momento familiar.

VISIÓN.- Convertirse en la principal cadena de franquicias de restaurante-bar familiar, con el estilo que La Cantina de Antaño ofrece a la región para su expansión nacional e internacional.

OBJETIVO.- Para La Cantina de Antaño es fundamental, ofrecer una manera diferente de saborear alimentos y bebidas que satisfagan las necesidades de los consumidores en un

ambiente 100% familiar y agradable, en el que puedan converger las familias, grupos de amigos, etc., en un solo lugar. Con lo anterior se pretende incrementar la rentabilidad del establecimiento, para que se cumpla los objetivos y metas propuestos.

9.2. MANDAMIENTOS

Una empresa como La Cantina de Antaño orientada a los clientes, suele centralizar la relación con estos, en un área específica y especializada de la empresa, esta, es el área de atención y servicio al cliente, la cual tiene como principal propósito observar el comportamiento del cliente y mantener una relación directa con él, para atenderlo en todo momento, durante el tiempo que dure su estancia en el establecimiento.

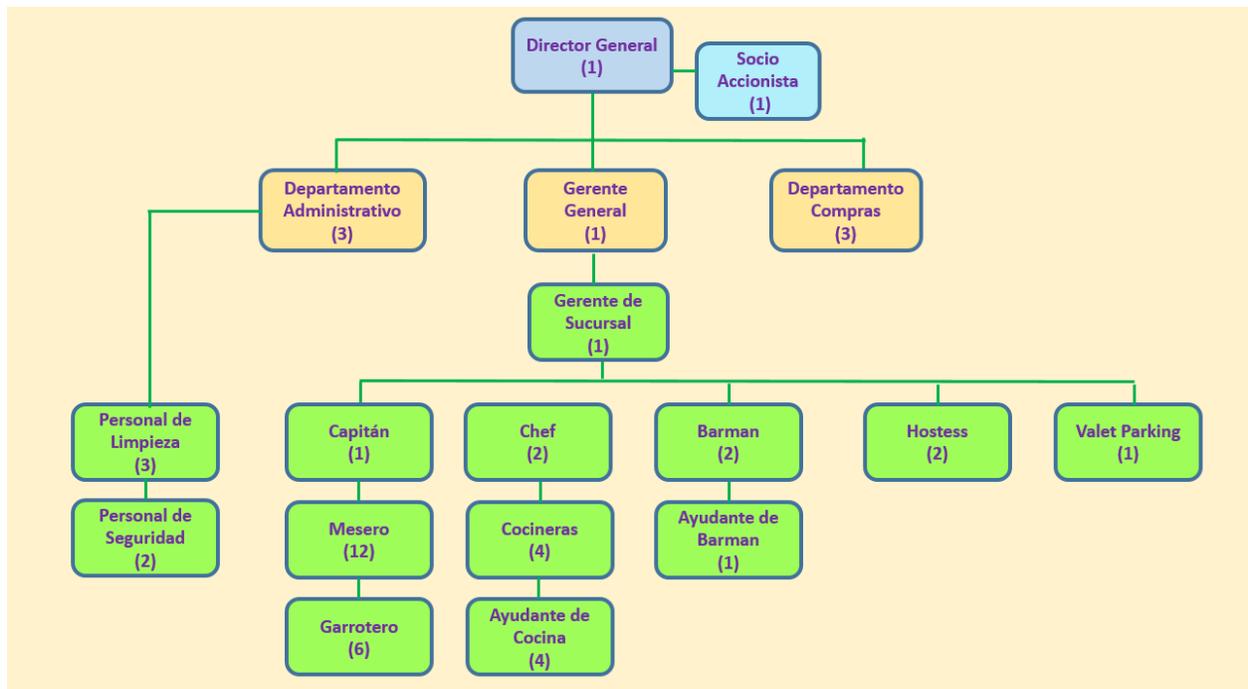
Es por ello que La Cantina de Antaño se impuso para sí, cumplir con los 10 Mandamientos de atención y servicio al cliente los cuales son:

1. Conozca a su cliente.
2. Escuche con atención.
3. Identifique las necesidades y anticipelas.
4. Haga que sus clientes se sientan importantes y queridos.
5. Ayude a sus clientes a entender sus sistemas.
6. Busque siempre formas de ayudar a sus clientes.
7. Sepa pedir disculpas.
8. De a los clientes más de lo que esperan.
9. Pida la opinión de sus clientes de manera regular.
10. Trae bien a colaboradores.

9.3. DEPARTAMENTOS QUE LA INTEGRAN

La Cantina de Antaño cuenta con una plantilla fija de 41 personas como se muestra (rectángulos color verde) de la siguiente ilustración.

Ilustración No. 8.- Organigrama La Cantina de Antaño.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recabada en el establecimiento durante la realización de la presente investigación). Recuperado el 15 de marzo de 2017.

El personal restante (9) que se muestra en el organigrama, es personal flotante, ya que dentro de sus actividades y responsabilidades, están encargados del funcionamiento, desarrollo y necesidades de todas las sucursales que integran esta franquicia en Aguascalientes.

La rotación de personal en la empresa, se encuentra estática hasta el momento de realizar esta investigación, ya que un estimado de permanencia de la plantilla del personal en la compañía, nos dice que el colaborador de menor antigüedad tiene 2 años de servicio en la

empresa y de igual manera se encuentra personal que comenzó a laborar a la par que inicio operaciones La Cantina de Antaño, esto habla bien del clima laboral que impera en la compañía.

9.4. RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos financieros se refieren al dinero en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas), préstamos, financiamientos, créditos, etc., de los que se puede disponer de manera inmediata o mediata para hacer frente a los compromisos de la organización (Chiavenato 2007). Para el establecimiento objeto de estudio, los recursos financieros son una parte fundamental para la operación del establecimiento, en un principio fueron obtenidos de inversiones y venta de bienes del propietario, pero con el transcurrir del tiempo se han ido multiplicando por lo que ahora este presupuesto les es asignado anualmente por parte del departamento administrativo. En dicho presupuesto se plasman o proyectan los resultados que esperan alcanzar. Esto se traduce o representa como los objetivos y metas que se pretenden conseguir a través de la prestación de atención y servicio al cliente día con día. Cabe mencionar que afortunadamente no se han visto en la necesidad de solicitar financiamiento a ninguna institución bancaria.

9.5. RECURSOS HUMANOS

Para Chiavenato (2007) los recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea.

Los recursos humanos de la empresa, si bien no todos cuentan con estudios o especialización en el puesto que desempeñan, han desarrollado habilidades y capacidades, pero estas no son puestas en práctica por los colaboradores en el momento de estar realizando sus funciones con los clientes en la atención y servicio de calidad.

Este punto es sin duda fundamental ya que si los clientes están contentos y satisfechos con la atención, servicio así como los alimentos y bebidas que se les ofrecen, su estancia será más larga y placentera, desearán pasar más tiempo en el establecimiento y el consumo se incrementará. Esta afluencia y permanencia de los clientes, ha sido motivo para analizar la posibilidad de otorgar capacitación y especialización continua al personal que labora en el establecimiento objeto de estudio y una vez probada y comprobada su utilidad, replicarlos a todas y cada una de las áreas, así como a todas las sucursales que integran a la empresa.

9.6. RECURSOS MATERIALES

Los recursos materiales son necesarios para las operaciones básicas de la organización, ya sea dar servicios especializados o producir bienes y productos (Chiavenato 2007). Para el caso de estudio, los recursos materiales con que cuenta el establecimiento, son propiedad del Director General de esta empresa.

9.7. RECURSOS TECNOLÓGICOS

En la actualidad se cuenta con equipo tecnológico, pero se tiene previsto a futuro realizar una actualización de estos, así como dotar a los meseros de tabletas las cuales estén sincronizadas con la cocina caliente, cocina fría y bar para que inmediatamente que se levanta la comanda, todos los involucrados en el servicio se den por enterados y puedan proceder en sus áreas de competencia a la elaboración de los alimentos y bebidas que ha solicitado el cliente.

9.8 ANÁLISIS DE LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN LA ACTUALIDAD

En el establecimiento no se contaba con un registro de quejas o felicitaciones hacia el personal de la empresa, respecto de la atención y servicio que se otorga al cliente, si se pudo apreciar a primera vista que no se sigue un estándar en cuanto a la atención y servicio, que no se pone especial atención en este rubro que es fundamental y razón misma de la empresa, y esto es lo que da origen a este proyecto.

DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se orientó a la obtención de información acerca del por qué el personal de La Cantina de Antaño no realiza correctamente las actividades que corresponden a sus puestos, así como identificar la ausencia de capacitación y adiestramiento para explorar la posibilidad de implementarla a corto plazo, a través de las herramientas de capacitación que permitan a los colaboradores de la empresa a realizar sus funciones de manera más eficaz y eficiente, contribuyendo con esto a la disminución en los tiempos de atención al cliente, optimización de recursos de la empresa y aumentar su rentabilidad.

Es de suma importancia que esta investigación se efectúe, ya que la falta de atención y servicio al cliente está afectando directamente en la afluencia de comensales, pues al no ser atendidos en tiempo y forma en sus alimentos como en sus bebidas, así como al no percibir el placer de los empleados por atenderlos como ellos esperan, se está afectando directamente a la empresa e indirectamente se están afectando los empleados sin ellos mismos saberlo, pues al disminuir la afluencia de clientes, por ende está disminuyendo la captación de propinas.

IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La Cantina de Antaño, pensando en la mejora continua de la empresa y en posicionarse en la preferencia de los comensales en cuanto a atención y servicio al cliente se refiere, se ha propuesto iniciar con el diseño de un manual de procedimientos operativos estandarizados a través del trabajo desarrollado con la realización de la presente investigación y con el compromiso que la empresa está asumiendo, para entregar a sus clientes productos higiénicamente elaborados, servicios de calidad, así como excelente atención.

El diseño del manual de procedimientos operativos estandarizados ayuda a institucionalizar y hacer efectivos los objetivos de la empresa, contendrá la forma metódica y consecutiva de los pasos y operaciones a seguir que servirá de apoyo y guía para todos los colaboradores en la realización de las actividades diarias, evitará discusiones o malos entendidos durante el horario de atención al cliente y será una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar, con lo que se reducirán costos a la empresa, pues con lo anterior se uniforman los criterios y métodos de aplicación de procesos y se reducirán los desperdicios en tiempo y esfuerzo, siempre y cuando sea implementado, en donde no solo se verán beneficiados los comensales, sino también la empresa, pues aumentará su rentabilidad y por ende los colaboradores también obtendrán compensaciones y recompensas por su desempeño.

En toda investigación se debe decidir correctamente, tanto el diseño a utilizar como la elección de la muestra, ambas acciones están ligadas puesto que dependiendo del diseño que utilice el investigador así será la elección de los encuestados objeto de estudio.

En esta investigación se trabajó arduamente para obtener la suficiente información documental e información primaria de una muestra de la población para elaborar el conocimiento acerca del objeto de este trabajo, es decir analizar y describir el sentir de los colaboradores con respecto a La Cantina de Antaño.

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron las que se detallan a continuación:

- ✿ **La observación**, ya que esta es la acción de observar, de mirar detenidamente, en el sentido del investigador es la experiencia o sea, en sentido amplio, el experimento, el proceso de someter conducta y actitudes de algunas cosas o condiciones manipuladas de acuerdo a ciertos principios para llevar a cabo la observación. Observación significa también el conjunto de cosas observadas, el conjunto de datos y conjunto de fenómenos. En ese sentido, que pudiéramos llamar objetivo, observación equivalente a dato, a fenómeno, a hechos. (Pardinas, 2005:89).
- ✿ **La entrevista**, elemento esencial, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamente en la interrelación humana. Esta entrevista es entre el entrevistado y el entrevistador, este último formula preguntas y establece un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas

informaciones. La ventaja esencia de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conducta, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde afuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado.

- ✿ **La encuesta**, es el procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas.

Las preguntas para este caso específico fueron **preguntas cerradas**, las cuales contienen categorías fijas de respuesta en las que se incluyeron varias alternativas, lo que permite facilitar previamente la codificación (valores numéricos) de las respuestas obtenidas.

Gómez, (2006:128-131) agrega que las preguntas del cuestionario de la encuesta deben contemplar ciertos requerimientos:

- tienen que ser claras y comprensibles para quien responde;
- debe iniciar con preguntas fáciles de contestar;
- no deben incomodar, deben referirse preferentemente a un solo aspecto;
- no deben inducir las respuestas; no hacer preguntas innecesarias;
- no pueden hacer referencia a instituciones o ideas respaldadas socialmente ni en evidencia comprobada;
- el lenguaje debe ser apropiado para las características de quien responde;

- ✿ **El método**, utilizado fue la escala de Likert, el cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al encuestado que dé su opinión

eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Y con ello se obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

Para tal efecto se siguió una metodología en la que se determinó que los niveles de profundidad serían el exploratorio y descriptivo, empleando como método de investigación el inductivo, el cual consiste en el estudio de aspectos que parten de lo particular hasta llegar a lo general.

Como ya se mencionó, la técnica de investigación a la que se recurrió fue la encuesta informal aplicada a las personas que trabajan en el establecimiento objeto de estudio, tanto en el turno matutino como a los del turno vespertino; así mismo se aplicó otra encuesta informal a algunos clientes que visita en establecimiento, para identificar quienes y cuantos serían los sujetos a los cuáles debería aplicarse el instrumento, es necesario determinar previamente el tamaño y composición tanto del universo como de la muestra de estudio.

Ahora bien, el cuestionario de la encuesta, se diseñó para conocer la opinión de los colaboradores de La Cantina de Antaño en diferentes aspectos en forma directa y simple mediante un análisis de tipo cuantitativo para poder determinar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos. La encuesta se desarrolló por muestreo, donde se escogieron mediante procedimientos estadísticos una parte bastante significativa de todo el universo, teniendo en cuenta el porcentaje de error calculado para el caso, de esta forma los hallazgos obtenidos a partir de la muestra pueden generalizarse a todo el universo con un margen de error conocido y limitado.

En esta investigación se utilizaron 2 diferentes cuestionarios. El primero de ellos fue elaborado con dirección hacia el personal y el segundo de ellos fue elaborado y dirigido para ser respondido por los clientes de La Cantina de Antaño.

Ahondando en el tema de los cuestionarios, hablemos del primer cuestionario que se diseñó para los colaboradores. Este cuestionario fue dividido en 6 grandes rubros: el primero de ellos era el [propósito](#) y en el que se les preguntaba acerca de su conocimiento sobre la misión, visión, filosofía, objetivos y la importancia del desarrollo de sus actividades para cumplir con los objetivos de la empresa. Los resultados esperados con este cuestionamiento eran, saber que tanto nivel de conocimiento tenían los colaboradores de la empresa en donde se desempeñan profesionalmente.

El segundo rubro fue la [estructura](#) y en esta se averiguaba sobre la congruencia de las actividades con el puesto, la división de áreas de trabajo, si desarrollaban sus habilidades, si se realizaba la rotación de puestos y si el personal es suficiente en base al trabajo. Los resultados para este cuestionamiento eran identificar si los colaboradores se encontraban conformes con sus actividades, con las cargas de trabajo, si sentían que se estaban desarrollando en su puesto, si no existía la monotonía en el trabajo y si son consideraban que con el personal de la actual plantilla era suficiente para las cargas de trabajo.

La sección tres se refería a las [relaciones](#) a partir de la comunicación, la confianza, el trabajo en equipo, las oportunidades de aprendizaje y crecimiento, así como el ambiente laboral. Esta sección era de suma importancia ya que en una empresa para que esta tenga éxito deberá de contar con relaciones sólidas entre los colaboradores. La finalidad de este apartado era

precisamente conocer como estaba todo lo relacionado a las relaciones humanas entre los colaboradores de La Cantina de Antaño.

El apartado cuatro relativo a [recompensas](#) era otro tema de suma importancia ya que en este se cuestionaba sobre la motivación que la empresa otorgaba a sus colaboradores en cuanto a elogios, recompensas, reconocimientos, incentivos y actividades extralaborales. Lo anterior fue con el objeto de visualizar el nivel de motivación en que se encontraban los empleados del establecimiento.

En la parte de [liderazgo](#) se pretendía conocer cómo veían los colaboradores a los directivos de la empresa, si a esta les interesaban las ideas que los empleados pudieran aportar, si se les capacitaba en el desempeño de sus funciones, si tenían poder para la toma de decisión el cual les haya otorgado la empresa. Con esta sección se pretendía conocer las necesidades de capacitación, de supervisión y nivel de decisión que les permitía la empresa a los trabajadores para el mejor desempeño de sus actividades diarias.

En el tema de [tecnología](#) se deseaba conocer si la empresa se actualizaba en los avances tecnológicos, que tan importante era la tecnología dependiendo de su área específica, si la tecnología incrementaba su rendimiento y si eran capacitados en este rubro. En esta sección se esperaba conocer que tan importante era la tecnología para los colaboradores de la empresa, para el desempeño de sus funciones y el rendimiento de las mismas y de igual manera saber que tan capaces eran para enfrentar la evolución tecnológica.

La encuesta analizada con anterioridad, permitió contar con un panorama más amplio de la situación por la que estaba atravesando la empresa y a partir de ello poder realizar un diagnóstico

y definir las posibles soluciones integrando estrategias acordes a cada una de las secciones analizadas.

Respecto al cuestionario diseñado para los clientes, en este los resultados que se esperaban obtener eran el grado de satisfacción, la atención que recibían por parte de los colaboradores, la imagen que proyectaban estos hacia los clientes, el conocimiento que tenían los meseros en cuanto a la composición de los alimentos y bebidas y si estos tenían buena presentación y sabor, pero además si eran llevados a su mesa en tiempo, si consideraban que la oferta de productos y servicios era adecuada, si creían que los precios eran accesibles y lo más importante, si recomendarían el restaurante. Esta encuesta fue muy valiosa ya que permitió conocer de primera mano la información y opinión que tenían los clientes hacia la empresa y con ello poder implementar las estrategias adecuadas con las que se disminuyeran las respuestas negativas que el comensal tenía hacia la empresa.

Cabe resaltar que estos mismos cuestionarios fueron realizados en dos diferentes momentos de la investigación y los resultados obtenidos en la segunda ocasión, fueron realmente motivadores e inspiradores para continuar con las estrategias y los cambios que se estaban realizando y que estos mismos daban origen a las transformaciones que se registraban.

D E T E R M I N A C I Ó N D E L U N I V E R S O

Era importante para la investigación, determinar el universo de la misma, ya que esta permitía conocer a que grupo de personas y con qué características debían contar para poder lograr una muestra que representara el total de personas analizadas.

Para determinar el universo, se tomó en cuenta a los colaboradores de La Cantina de Antaño tanto hombres como mujeres de ambos turnos matutino y vespertino, sin importar el puesto que desempeñaban, no se tomó en cuenta la edad que estos tenían, el nivel socioeconómico, su grado de estudios, tales como (hostess, meseros, barman, garrotero, ayudantes, capitán, chef, cocineras, personal de limpieza, personal de seguridad, valet parking).

Tomando en cuenta lo anterior, se obtuvo un universo resultante de 41 personas.

D E T E R M I N A C I Ó N D E L A M U E S T R A

Entre las técnicas de muestro existentes, era importante determinar cuál sería la que se utilizará para realizar la investigación de campo, ya que era necesario conocer a cuantas personas y a quienes se les aplicaría el instrumento que elegido para la recolección de datos. Este instrumento podía ser a través de entrevistas, cuestionarios, encuestas entre otros. Esta investigación se basó principalmente en encuestas.

En ocasiones resulta casi imposible realizar la investigación a toda una población, esto debido a los altos costos que representa, el tiempo en que se llevan a cabo las aplicaciones y el procedimiento de los resultados. Por lo que resultaba adecuado, llevar a cabo el estudio en un reducido número de casos, conocido como muestra, con el fin de entender y conocer el comportamiento a nivel poblacional.

Para determinar los elementos de una muestra, se siguieron ciertas técnicas y procedimientos para tener un conocimiento de la población. Se tomó en cuenta a la población como la totalidad de los elementos que poseen las características principales de lo que se iba a analizar, como pueden ser la edad, sexo, profesión estado civil y sus valores son conocidos como parámetros a partir de los cuales se pudieran establecer resultados.

A continuación con los resultados obtenidos de la muestra, se generalizaba hacia la población según el nivel de confianza (porcentaje de probabilidad y aceptación requerido para generalizar los resultados hacia toda la población) y precisión (grado de exactitud con que se generalizaban los resultados) especificado en el cálculo de precisión de la muestra.

Hay varios puntos que se debían analizar escrupulosamente, con el fin de tener bases objetivas para poder diseñar una muestra probabilística, entre estos se encontró, el objetivo del estudio a realizar, la disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales, el nivel de confianza y precisión que provocarían los parámetros de la población y si la muestra era homogénea o heterogénea. Para el caso de este estudio fue heterogénea, ya que está determinada por elementos de distintas características.

De igual manera fue importante analizar el tipo de preguntas que se iban a incluir para recolectar los datos ya que podían ser abiertas y/o cerradas, así como el número de preguntas que tendría el instrumento empleado.

Para el caso de esta investigación se hizo uso de la encuesta el muestro probabilístico, que se basaba principalmente de unidades de análisis o de observación (personas, viviendas, entre otros) y en el que fueron seleccionados aleatoriamente, es decir, al azar, donde cada elemento tiene la misma probabilidad de ser elegido y es posible conocer las diferencias entre las medidas de la muestra y los valores de la población conocida como error de muestreo.

Dentro de los tipos de muestreo que se conocían, en esta investigación se utilizó el aleatorio simple o al azar. Para ello fue indispensable disponer de una muestra determinada de toda la población que se analizó (universo). La selección de los elementos que componían la muestra fue al azar.

Para tomar en cuenta el tamaño de la muestra, se tomó en cuenta la siguiente fórmula, la cual permitía aplicarse a cualquier tamaño de población que requiriera de cierta precisión para el manejo de resultados.

$$M = \frac{\frac{(Z^2 pq)}{E^2}}{1 + \frac{1}{U} \frac{(Z^2 pq)}{E^2} - 1} \times 100$$

Donde los valores en la fórmula eran los siguientes:

Z = Se refiere a la posibilidad de confianza de la prueba, se estima entre un 95% a un 99%.

Cuando se requiere un resultado más preciso para comprobar una hipótesis.

p= A la posibilidad de que el fenómeno ocurra, ésta puede ir de un 50 a un 99%.

q= A la posibilidad de que el fenómeno no ocurra, ésta puede ir de un 50 a un 1%.

Ambas posibilidades deben dar en suma un total de 100%. La recomendación en la aplicación de estos porcentajes, es manejar un 70 u 80% en el valor p y un 30 o 20% en el valor q, ya que números más altos en ambos casos provoca cierta tendencia en los resultados.

E = es el margen de error que puede existir en la aplicación de la prueba, sin embargo es independiente este valor a los dos anteriores y tiene una escala de valor de un 1% a un 10%.

U = es el universo de la investigación, es decir, el total de la población manejada.

Estos valores se sustituyen en la fórmula de la siguiente manera:

Z = nivel de confianza, se obtiene de las tablas de áreas bajo la curva normal tipificada. Para obtener el valor del nivel de confianza se hará de la siguiente manera:

Se tomaría un nivel de confianza del 95% con un margen de error de 5%, como se utilizarían los valores tipificados que obtenidos de las tablas antes mencionadas, era necesario que se dividiera entre dos, ya que la curva normal estaba dividida en dos extremos iguales. Una vez obtenido éste, se dividía entre 100 ya que los valores manejados se dan en proporciones o porcentajes. Una vez obtenido el resultado se buscaba en las tablas del 0.475 y se obtenía un valor de 1.96

La razón por la que se utilizó determinado valor de confianza se debió a que es lo que se quería alcanzar con los objetivos del estudio para poder probar la hipótesis planteada.

p y q = tomando en cuenta que es la variabilidad del fenómeno, p = a la ocurrencia y q = a la no ocurrencia, generalmente se le otorgaba la máxima variabilidad posible, es decir $p = 0.5$ y $q = 0.5$ ya que se suponía existe una total incertidumbre; por lo que se puede esperar que el 50% conteste negativamente y el 50% restante positivamente. Los valores p y q al ser sumados no deben ser ni mayores ni menores a 1 y cuando el valor exceda quiere decir que nuestro instrumento no es válido y por lo tanto los resultados obtenidos a partir de él tampoco.

E = precisión con la que se generalizaban los resultados. Permitía calcular el intervalo en donde se encontraban los verdaderos valores de población.

El nivel de precisión no era el complemento del nivel de confianza, podía trabajarse con el nivel de precisión que el investigador creía conveniente, es decir, lo que puede manipularse, en este caso se utilizará el 7% de precisión. Transformándolo en proporciones tenemos $E = 0.7$

Resumiendo

$$Z = 1.96$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$E = 0.7$$

$$U = 41$$

El desarrollo de la formula se presenta de la siguiente manera:

$$M = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.7)^2} \times 41$$
$$1 + \frac{1}{41} \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5) - 1}{(0.7)^2}$$

$$M = 41$$

Esto quiere decir que la muestra estuvo representada por 41 encuestas que se aplicaron a la población mencionada con anterioridad.

La aplicación consistió en el levantamiento en julio del año en curso, de una encuesta de persona a persona a 41 colaboradores seleccionados en muestreo probabilístico simple al azar que se basa principalmente de unidades de análisis o de observación, para conocer las necesidades de capacitación, relaciones, recompensas y propósito de la empresa y con ello explorar el nivel de conocimientos que tienen del establecimiento para el cual prestan sus servicios. Para lo anterior, se utilizó un cuestionario con 6 grandes rubros y dentro de los cuales se tenían 5 preguntas cada uno.

La elaboración del cuestionario se realizó con preguntas claras, sencillas y fáciles de responder, esperando que en ningún momento se sintieran incómodos al responderlas además de que se les informo que ningún cuestionario iba a tener nombre, para su mayor tranquilidad.

Aunque al principio se anexo el objetivo del cuestionario, igualmente se ampliaron verbalmente las instrucciones para estar completamente seguros de que fuera claro y de que sería para obtener datos estadísticos únicamente; de tal suerte que los encuestados estuvieran más tranquilos y respondieran con toda sinceridad, haciendo de este, un cuestionario confiable, con resultados igualmente confiables.

Cuestionario al personal de La Cantina de Antaño.

Objetivo: Los fines del presente cuestionario, son para conocer la opinión de los colaboradores hacia la empresa y sirve como instrumento de recolección de datos para realizar una investigación para la Universidad Abierta y a Distancia de México.

Los datos que se obtengan de la presente encuesta serán manejados con total confidencialidad y únicamente serán utilizados con fines estadísticos.

Esta encuesta permitirá identificar las necesidades de capacitación relaciones, recompensas y propósito de la empresa, la escala de Likert permitirá conocer su grado de conformidad.

Marque con una x la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

1. **Muy de acuerdo.** 2. **De acuerdo** 3. **Neutro** 4. **En desacuerdo** 5. **Muy en desacuerdo.**

Propósito.

1.- ¿Conoce la misión de la empresa donde labora?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.- ¿Sabe la visión de la empresa?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.- ¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.- ¿Conoce los objetivos y metas que persigue la empresa?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.- ¿Cree que sus actividades son importantes para cumplir con los objetivos de la empresa?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Estructura.

1.- Las actividades que realiza son congruentes a su puesto.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.- La división de las áreas de trabajo son adecuadas para el funcionamiento de la empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.- Su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.- La empresa frecuentemente realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.- La plantilla de personal de la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus funciones.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Relaciones.

1.- La comunicación entre usted y su jefe es frecuente.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.- La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.- El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.- La empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.- El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Recompensas.

1.- Recibo elogios frecuentemente por parte de los directivos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.- La empresa recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.- Ha recibido reconocimientos por un esfuerzo extra de mi parte.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.- La compañía ofrece incentivos para incrementar su desempeño.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.- La empresa les organiza actividades extralaborales.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Liderazgo.

1.- Los directivos supervisan las actividades que realizan los empleados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.- Le interesa influir en los demás aportando nuevos conocimientos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.- La organización solicita sus ideas para mejorar su trabajo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.- Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.- La empresa permite la toma de decisiones por parte de los empleados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Tecnología.

1.- Los medios tecnológicos de la empresa para la realización de su trabajo, son adecuados.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.- La empresa frecuentemente se actualiza a los avances tecnológicos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.- En sí área de trabajo es sumamente indispensable el manejo de tecnología.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.- La tecnología le ayuda a incrementar su rendimiento.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.- En la empresa lo capacitan sobre los adelantos tecnológicos.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

¡Gracias por su colaboración!

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación por medio de tablas de frecuencia y las gráficas de cada una.

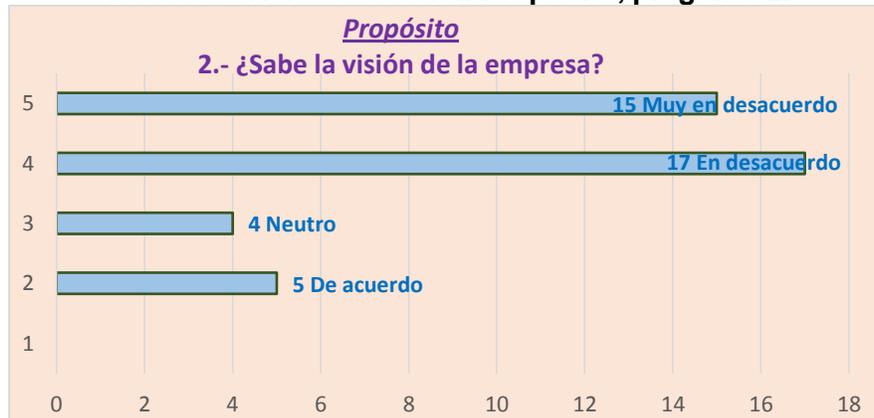
Ilustración No. 9.- Sección Propósito, pregunta 1.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración No. 9, muestra que 22 de las personas encuestadas, están en desacuerdo, toda vez que no conoce la misión de la empresa en donde laboran. Solo 3 personas están muy de acuerdo y 2 están de acuerdo pues si conocen la misión, 5 encuestados son neutros pues comentan que no les es relevante conocerla y 9 están muy en desacuerdo, toda vez que comentan que es importante para ellos conocer cuál es la misión de la empresa en la que se desempeñan.

Ilustración No. 10.- Sección Propósito, pregunta 2.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración No. 10 presenta a 15 personas encuestadas, que están muy en desacuerdo, toda vez que no conoce la visión de la empresa en donde laboran. Solo 17 están en desacuerdo, 4 son neutrales y 5 personas están de acuerdo pues si conocen la visión de la empresa en que laboran, ya que las actividades que realizan son de carácter administrativo y están directamente bajo el mando del Director General.

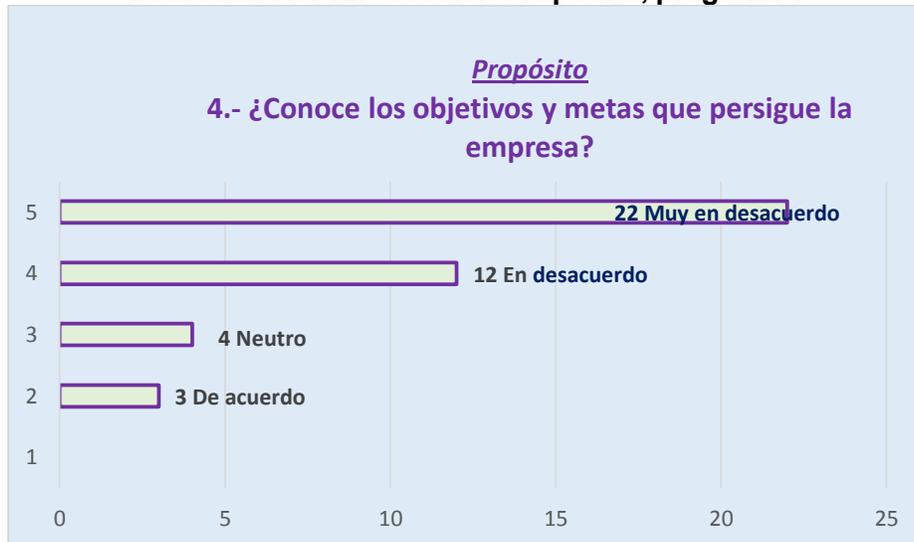
Ilustración No. 11.- Sección Propósito, pregunta 3



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración No. 11 refleja 19 personas encuestadas que están muy en desacuerdo ya que no se les ha informado la filosofía que sigue la empresa, 14 están en desacuerdo, 3 son neutrales y 5 personas están de acuerdo pues si conocen la filosofía que sigue la empresa en que laboran, debido a que sus actividades son administrativas.

Ilustración No. 12.- Sección Propósito, pregunta 4



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración No. 12 muestra a 22 encuestados muy en desacuerdo ya que no conocen los objetivos y metas de la empresa, 12 en desacuerdo, y neutro y 3 de acuerdo debido a que sus actividades administrativas.

Ilustración No. 13.- Sección Propósito, pregunta 5.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración No. 13 presenta una muestra a 20 encuestados muy en desacuerdo ya que desconocen si sus actividades son importantes para cumplir con los objetivos de la empresa, 6 en desacuerdo, 5 neutro, 5 de acuerdo y 5 muy de acuerdo debido a las actividades administrativas que realizan.

Ilustración No. 14.- Sección Estructura, pregunta 1.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración No. 14 muestra 15 encuestados en desacuerdo pues las actividades que realizan no son congruentes con su puesto, 23 están de acuerdo y 3 son neutrales, pues comentan que ellos están para realizar las actividades que les indique sean de su puesto o no, ya que necesitan el trabajo.

Ilustración No. 15.- Sección Estructura, pregunta 2.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración No. 15 presenta 1 encuestado muy en desacuerdo, 9 en desacuerdo, 3 neutro, 25 de acuerdo y 3 muy de acuerdo, pues en este rubro se les pregunta si la división de las áreas de trabajo son adecuadas para el funcionamiento de la empresa. Considero que en esta pregunta, la respuesta es acorde a las funciones que desempeña cada colaborador.

Ilustración No. 16.- Sección Estructura, pregunta 3.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración No. 16 muestra a 23 encuestados en desacuerdo respecto a si su puesto permite que desarrollen al máximo todas sus habilidades, 3 neutro, 13 de acuerdo y 2 muy de acuerdo.

Ilustración No. 17.- Sección Estructura, pregunta 4.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración No. 17 presenta a 36 encuestados en desacuerdo y 5 muy en desacuerdo respecto a la empresa no realiza rotación de puestos o cambio de roles con el fin de eliminar el trabajo monótono.

Ilustración No. 18.- Sección Estructura, pregunta 5.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración No 18 presenta a 8 encuestados muy en desacuerdo, 5 en desacuerdo, 2 neutro, 19 de acuerdo y 7 muy de acuerdo respecto a si la plantilla de personal de la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus funciones.

Ilustración No. 19.- Sección Relaciones, pregunta 1.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración No. 19 muestra 11 encuestados en desacuerdo, 3 neutro, 26 de acuerdo y solo 1 muy de acuerdo en que la comunicación entre él y su jefe es frecuente, consideran que no tienen tiempo para comunicar inquietudes o dudas. El trabajo los absorbe y no permiten intercomunicación.

Ilustración No. 20.- Sección Relaciones, pregunta 2.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración No. 20 presenta a 1 encuestado en desacuerdo, 2 neutro, 37 de acuerdo y 1 muy de acuerdo con el tema de si la confianza entre sus compañeros es buena. En este rubro se sienten cómodos trabajando y muestra de ello es que se siente en confianza.

Ilustración No. 21.- Sección Relaciones, pregunta 3.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración No. 21 muestra que 7 de los encuestados está en desacuerdo, 4 neutro, 23 de acuerdo y 7 muy de acuerdo, pues consideran que el trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas.

Ilustración No. 22.- Sección Relaciones, pregunta 4.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración No. 22 muestra que 1 de los encuestados está muy en desacuerdo, 31 en desacuerdo ya que desde su percepción la empresa no les brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo, únicamente se abocan a lo que les toca, sin poder desarrollarse en algún otro departamento con la finalidad de escalar algún peldaño. 1 encuestado es neutro, 6 de acuerdo y 2 muy de acuerdo.

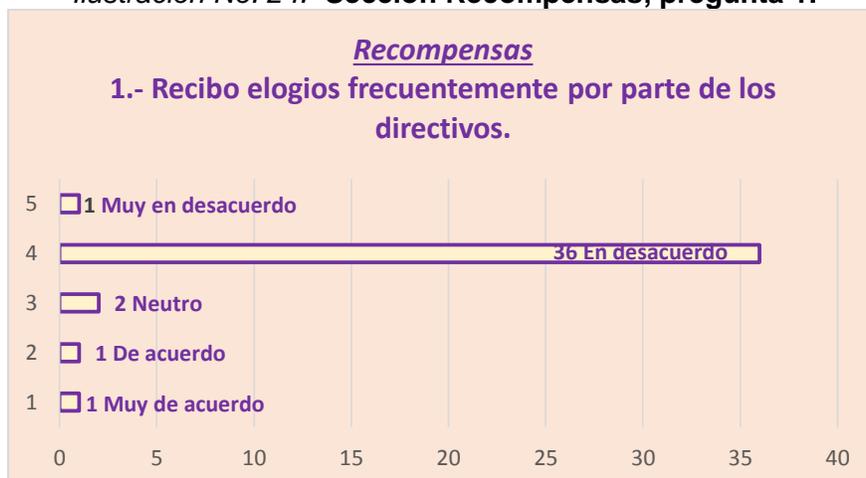
Ilustración No. 23.- Sección Relaciones, pregunta 5.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración No. 23 muestra que 7 de los encuestados está muy en desacuerdo, 4 en desacuerdo, 2 neutro, 13 de acuerdo y 15 muy de acuerdo en que el ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio.

Ilustración No. 24.- Sección Recompensas, pregunta 1.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración No. 24 presenta a 1 de los encuestados que está muy en desacuerdo, 36 en desacuerdo, 2 neutro, 1 de acuerdo y 1 muy de acuerdo. Pero lo que mayormente predomina es el descontento ya que no reciben por parte de los directivos ningún elogio a su desempeño.

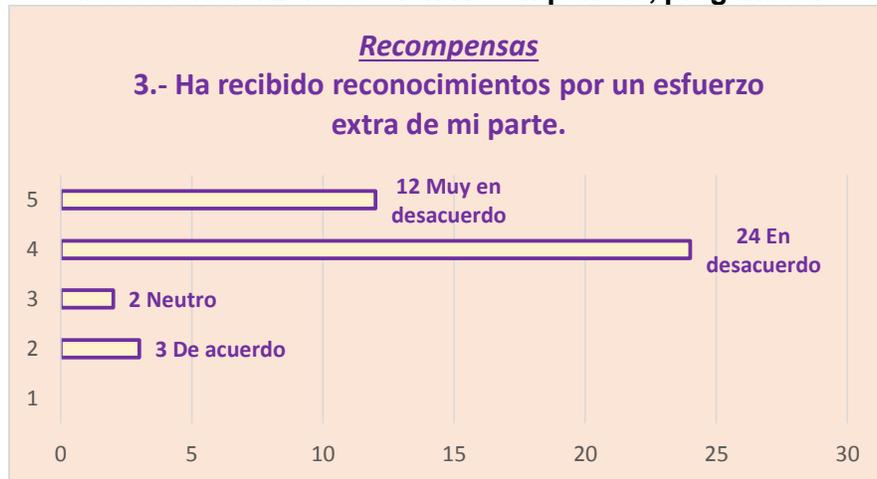
Ilustración No. 25.- Sección Recompensas, pregunta 2.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración No. 25 muestra que 5 de los encuestados están muy en desacuerdo y 36 en desacuerdo, ya que la empresa no los recompensado en ningún momento por el trabajo bien hecho.

Ilustración No. 26.- Sección Recompensas, pregunta 3.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración No. 26 muestra que 12 de los encuestados está muy en desacuerdo, 24 en desacuerdo ya que la empresa no les otorgado reconocimiento por el esfuerzo extra que estos otorguen. Se les pago por lo que hacen y nada más; 2 son neutro y 3 de acuerdo.

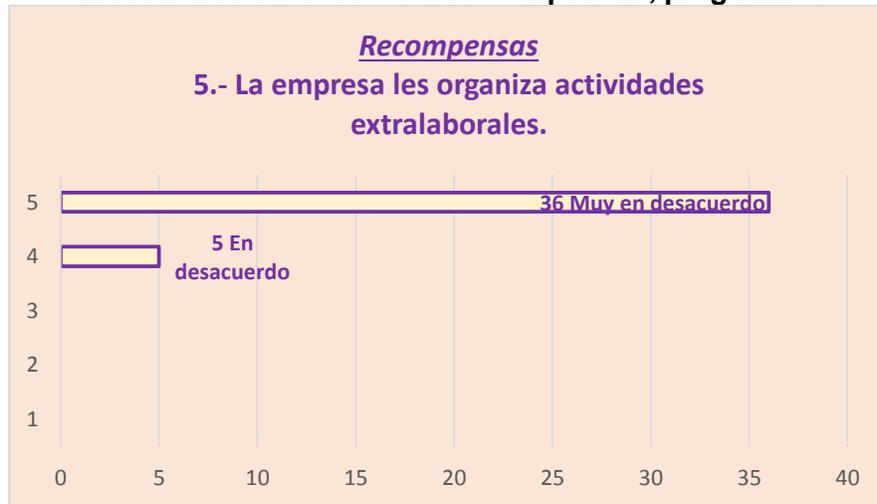
Ilustración No. 27.- Sección Recompensas, pregunta 4.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración No. 27 muestra que 31 de los encuestados está muy en desacuerdo y 10 en desacuerdo ya que la compañía nos le ofrece ningún tipo de incentivo o motivación para que estos incrementen su desempeño laboral.

Ilustración No. 28.- Sección Recompensas, pregunta 5.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración No. 28 muestra que 36 de los encuestados está muy en desacuerdo en que la empresa nos les organice actividades extralaborales, no fomenta las relaciones fuera de la empresa; 5 de los encuestados están en desacuerdo.

Ilustración No. 29.-Sección Liderazgo, pregunta 1.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración No. 29 muestra que 1 de los encuestados está muy en desacuerdo, 38 en desacuerdo, 1 neutro y 1 de acuerdo ya que los directivos no supervisan las actividades que realizan los empleados. Con lo que se puede apreciar, que los colaboradores no sienten muy cercanos a sus directivos, que estos son inalcanzables y no se toman el tiempo para echar una miradita a su trabajo.

Ilustración No. 30.- Sección Liderazgo, pregunta 2.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración No 30 muestra que 2 de los encuestados está muy en desacuerdo, 35 está en desacuerdo ya que en el rubro del liderazgo no les interesa influir en los demás aportando nuevos conocimientos, 3 neutro, 1 de acuerdo.

Ilustración No. 31.- Sección Liderazgo, pregunta 3.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración No. 31 presenta como resultado que 9 de los encuestados están muy en desacuerdo, 30 en desacuerdo y 2 neutro pues su sentir es que a la empresa no les interesa y no solicitan de sus ideas para mejorar su trabajo. Ideas que podrían ser de mucha utilidad.

Ilustración No. 32.- Sección Liderazgo pregunta 4.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración 32 muestra que 21 de los encuestados está muy en desacuerdo y 20 está en desacuerdo, ya que la empresa no les ha ofrecido programas de capacitación para desarrollar mejor sus actividades.

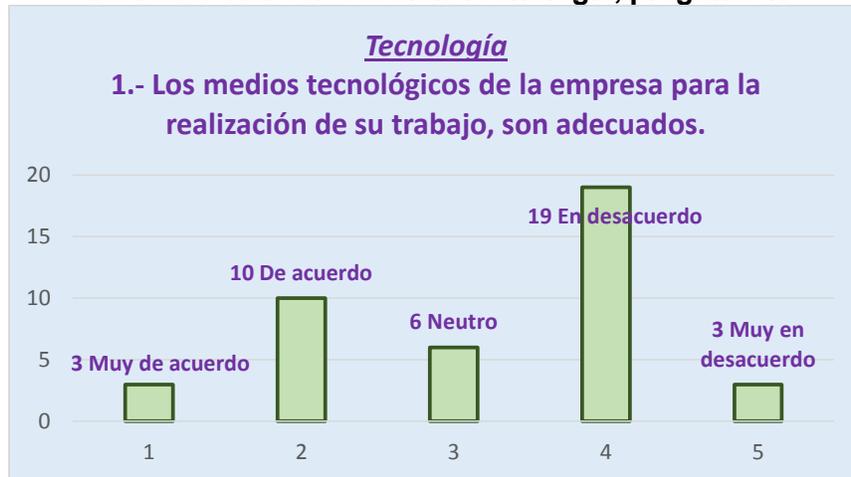
Ilustración No. 33.- Sección Liderazgo, pregunta 5.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración 33 muestra que 27 de los encuestados está muy en desacuerdo pues en la empresa no se les permite tomar decisiones a los colaboradores, deben de acudir al encargado en turno, 13 está en desacuerdo y 1 neutro.

Ilustración No. 34.- Sección Tecnología, pregunta 1.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración 34 enseña que 3 de los encuestados está muy en desacuerdo, 19 en desacuerdo en que los medios tecnológicos de la empresa para la realización de su trabajo no son los más adecuados ya que existen avances que pueden ayudar a agilizar las labores, 3 neutro, 10 de acuerdo y 3 muy de acuerdo.

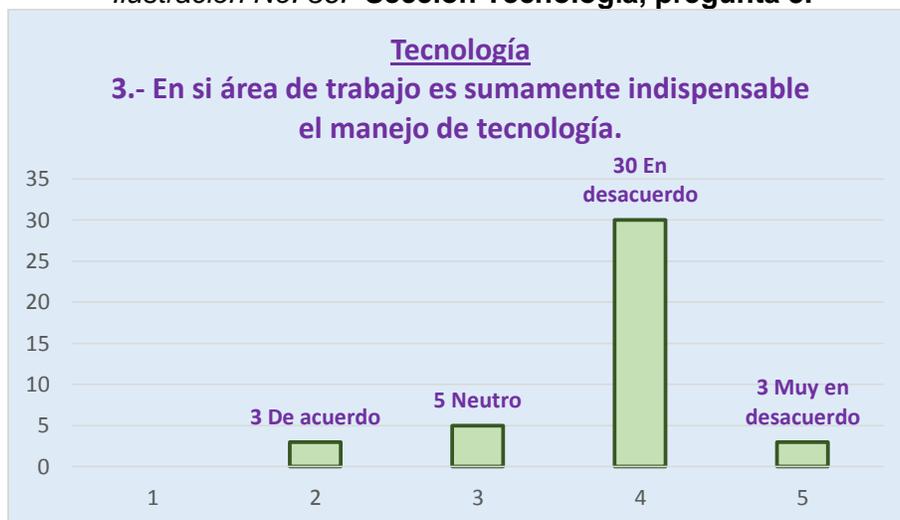
Ilustración No. 35.- Sección Tecnología, pregunta 2.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración No. 35 muestra que 5 de los encuestados está muy en desacuerdo, 26 está en desacuerdo pues consideran que la empresa no se actualiza de acuerdo a los avances tecnológicos, 10 encuestados se ubican en neutral. Como ya lo dijimos en el análisis anterior, la tecnología avanza aceleradamente y la empresa no sigue estos pasos.

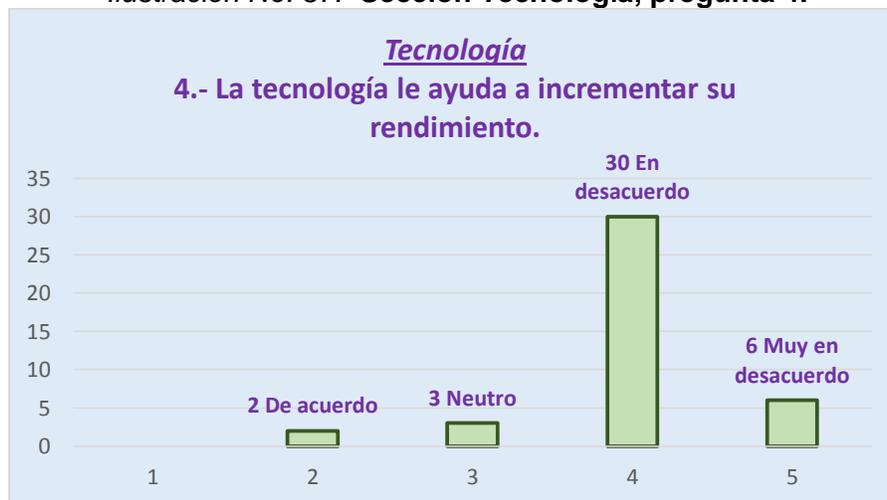
Ilustración No. 36.- Sección Tecnología, pregunta 3.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración No. 36 muestra que 3 de los encuestados está muy en desacuerdo, 30 está en desacuerdo en que en su área de trabajo es sumamente indispensable la tecnología, 5 neutro y 3 de acuerdo. Pero consideran que en algunas áreas no es necesaria tanta tecnología.

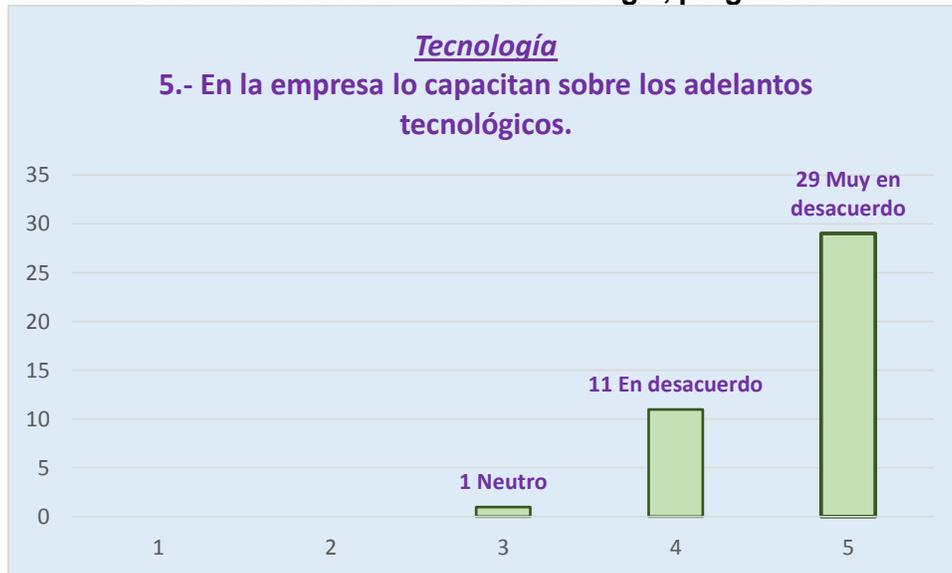
Ilustración No. 37.- Sección Tecnología, pregunta 4.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración No. 37 muestra que 6 de los encuestados está muy en desacuerdo, 30 está en desacuerdo en que la tecnología ayudaría a incrementar el rendimiento y productividad, 3 se ubican neutrales y 2 de acuerdo en que en algunas áreas sería importante considerarlo.

Ilustración No. 38.- Sección Tecnología, pregunta 5.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño, Julio 2017.

La ilustración No. 38 presenta que 29 de los encuestados está muy en desacuerdo ya que la empresa no los capacita sobre los adelantos tecnológicos, así como tampoco los capacita en ningún otro rubro, 11 en desacuerdo y 1 neutro.

A N Á L I S I S G E N E R A L D E R E S U L T A D O S.

Como se pudo observar a través de los resultados presentados por medio de gráficas, era que el personal no conocía la empresa para la cual estaba trabajando ya que no conocían el propósito de la empresa pues eran muy pocos los colaboradores que conocían la misión, visión, filosofía, objetivos de la empresa y por lo mismo, desconocían si sus actividades eran o no importantes para el cumplimiento de los objetivos.

Respecto a la estructura actual de la empresa algunos consideraban que sus actividades no eran congruentes con el puesto que desempeñaban, la división la consideraban adecuada, pero no creían que su puesto les permitía desarrollarse al máximo, que existía monotonía por lo que creían que sería de utilidad que la empresa realizara rotación de puestos con lo que se eliminara el trabajo monótono y se contara con personal capacitado en todas las áreas que integraban la compañía. Sobre la plantilla de personal, fueron más los que pensaban que eran suficientes para llevar a cabo las funciones y actividades que se debían realizar en cada turno.

Las relaciones estaban fragmentadas hacia los directivos pues estos no se tomaban el tiempo para la supervisión de sus colaboradores, esa responsabilidad recae directamente en la gerencia, si sentían confianza con sus compañeros, consideraban que el trabajo en equipo era indispensable para llevar a cabo las tareas encomendadas, el ambiente de trabajo lo consideraban satisfactorio. Pero consideraban que la empresa no les brindaba la oportunidad de aprender y crecer.

En el rubro de las recompensas se debía de implementar estrategias que ayudaran a la motivación del personal, ya que sentían que no recibían elogios frecuentemente por los directivos, no se les recompensaba por su buen desempeño, no recibían reconocimientos por esfuerzos

adicionales, no otorgaban ningún tipo de incentivo que originara el incremento en el desempeño de los colaboradores. Por lo que convendría organizar actividades extralaborales con todos los integrantes de la empresa desde directivos hasta personal de seguridad y con ello generar un cambio positivo a través de la comunicación, en las cuales el directivo se dirigiera a todos sus colaboradores y estableciera un canal de comunicación abierto.

Pues el liderazgo no estaba bien definido ya que los colaboradores perciben que los directivos no les ponían cuidado, y que tampoco le interesaba influir en ellos a partir de la aportación de nuevos conocimientos. Consideraban que a los directivos no le interesaba contar con ideas nuevas de los colaboradores que pudieran mejorar la realización del trabajo. Pero además no los capacitaban para el desarrollo de sus actividades y no tenían permitido los colaboradores tomar decisiones propias que solucionaran alguna problemática que se estaba presentando.

Respecto a la tecnología, consideraban que no se había avanzado y actualizado en los cambios tecnológicos, pero también dependiendo del área en donde se encontraban era la importancia que se le daba a la tecnología pues en la cocina por ejemplo se contaba con el mobiliario y equipo adecuado para tal fin y no era de vital importancia ir a la par de la tecnología. En algunas otras áreas si era importante porque ayudaba a incrementar el rendimiento, pero no se contaba con lo último en aparatos tecnológicos, además de que la empresa al no contar con las novedades tecnológicas tampoco capacitaba a sus colaboradores.

Derivado del anterior análisis y una vez considerado los resultados obtenidos, se buscó apoyar en mejorar los procesos de atención y servicio al cliente, a partir de una propuesta de intervención.

A P L I C A C I Ó N D E L I N S T R U M E N T O

De igual manera y en el mismo mes de julio, se levantó una encuesta al azar a **10 clientes** de la empresa con la finalidad de contar con insumos para realizar un comparativo en cuanto a la atención y servicio al cliente percibida antes de la investigación y la cual arrojó los siguientes resultados:



Cuestionario a clientes de La Cantina de Antaño.

Objetivo: Los fines del presente cuestionario, son para conocer el grado de satisfacción de los clientes hacia la empresa y sirve como instrumento de recolección de datos para realizar una investigación para la Universidad Abierta y a Distancia de México.

Los datos que se obtengan en la presente encuesta serán manejados con total confidencialidad y únicamente serán utilizados con fines estadísticos.

Esta encuesta nos permitirá identificar las necesidades de capacitación relaciones, recompensas y propósito de la empresa, la escala de Likert nos permitirá conocer su grado de conformidad.

Hombre: _____ **Mujer:** _____ **Edad:** _____

Marque con una x la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

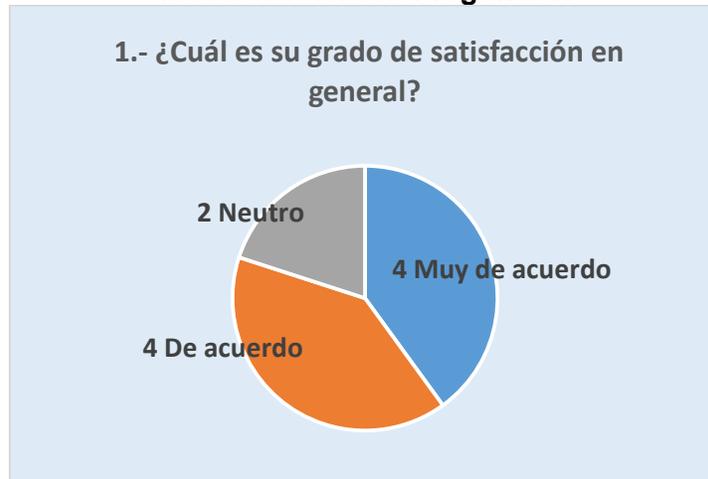
1. Muy de acuerdo. 2. De acuerdo 3. Neutro 4. En desacuerdo 5. Muy en desacuerdo.

1.- ¿Cuál es su grado de satisfacción en general?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.- ¿La atención de los meseros es cordial y agradable?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.- ¿La atención de la hostess es cordial y agradable?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.- ¿Los meseros tienen buena higiene en su apariencia?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.- ¿La hostess tiene buena higiene en su apariencia?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.- ¿Los meseros conocen la composición de los alimentos y sus ingredientes?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.- ¿Los meseros conocen la composición de las bebidas y sus ingredientes?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.- ¿Los alimentos tienen buena presentación?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.- ¿Las bebidas tienen buena presentación?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.- ¿Los alimentos y bebidas tienen buen sabor?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.- ¿Los alimentos y bebidas son entregados en tiempo?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.- ¿La disponibilidad de salsas, utensilios, servilletas, etc., son correctas?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.- ¿Considera que el restaurante tiene una oferta adecuada y variada de productos?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.- ¿Los precios son de acuerdo a la calidad y cantidad de los alimentos y bebidas?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.- ¿Usted recomendaría a este restaurante?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

¡Gracias por brindarnos un poco de su valioso tiempo!

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta antes mencionada, a través de las gráficas de cada una de las preguntas realizadas.

Ilustración No. 39.- Pregunta 1.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Julio 2017.

La ilustración No. 39 presenta que 4 de los 10 clientes encuestados, está muy de acuerdo, 4 están de acuerdo y 2 se mantienen en un nivel neutro, respecto al grado de satisfacción general hacia la empresa. Se considera que en general es aceptable el grado de satisfacción hacia la empresa ya que no se contó con ningún cliente en desacuerdo.

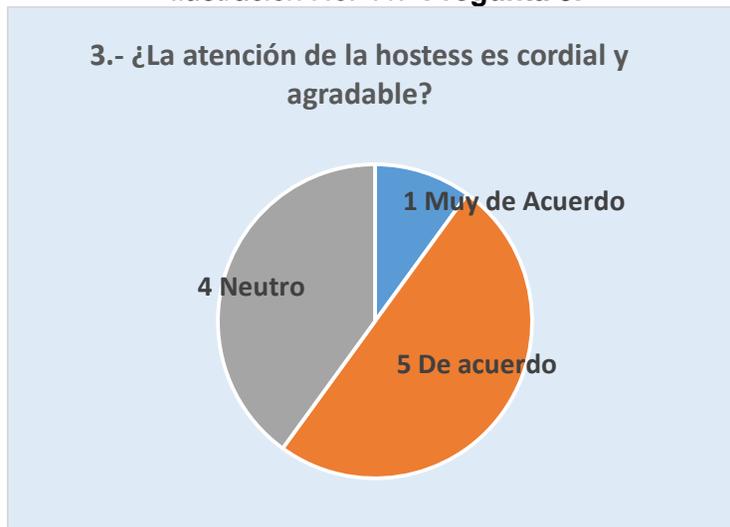
Ilustración No. 40.- Pregunta 2.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Julio 2017.

La ilustración No. 40 presenta que 4 de los clientes encuestados, están de acuerdo y 6 neutro respecto a la atención de los meseros es cordial y agradable. Esta es un área de oportunidad en la cual se debe de trabajar, ya que esta empresa debe su éxito a los consumidores, por lo que es importante que estos se sientan bien atendidos por los meseros.

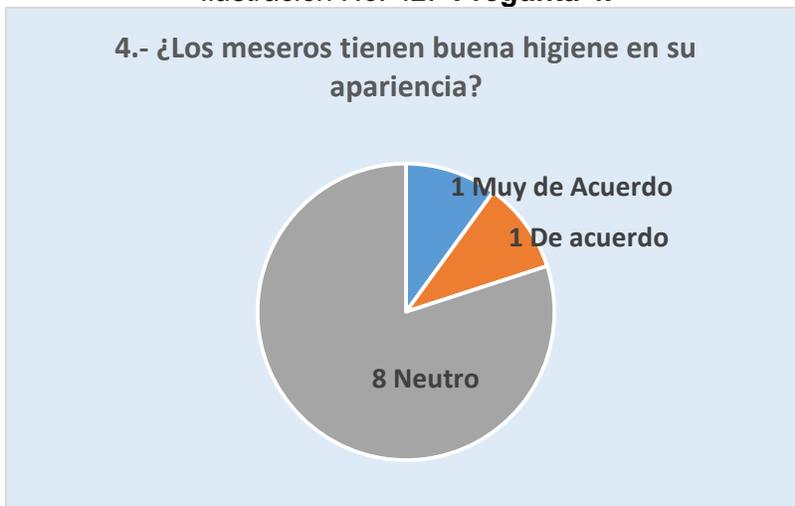
Ilustración No. 41.- Pregunta 3.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Julio 2017.

La ilustración No. 41 arroja que 4 de los clientes encuestados, son neutrales, 1 está muy de acuerdo y 5 están de acuerdo en que la atención de la hostess es cordial y agradable.

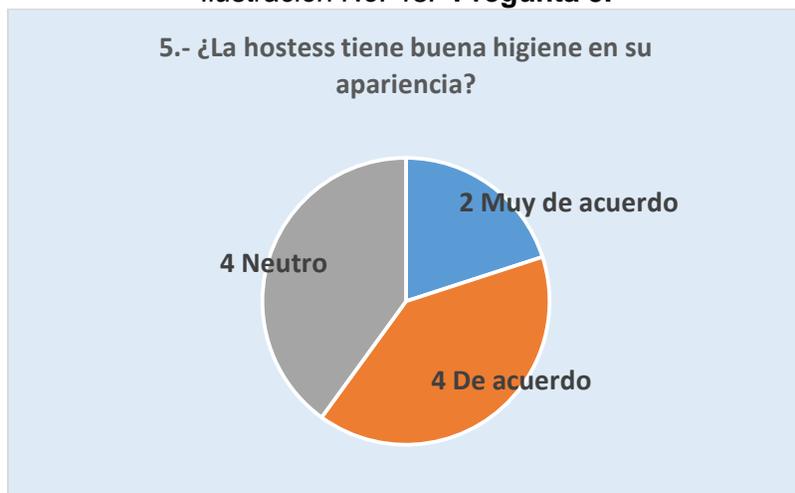
Ilustración No. 42.- Pregunta 4.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Julio 2017.

La ilustración No. 42 ofrece como resultado que 1 de los clientes encuestados, está muy de acuerdo, 1 está de acuerdo y los 8 restantes son neutrales respecto a la higiene y apariencia de los meseros.

Ilustración No. 43.- Pregunta 5.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Julio 2017.

La ilustración No. 43 presenta como resultado que 2 de los clientes encuestados, está muy de acuerdo, 4 están de acuerdo y los 4 restantes son neutrales respecto a la higiene y apariencia de la hostess.

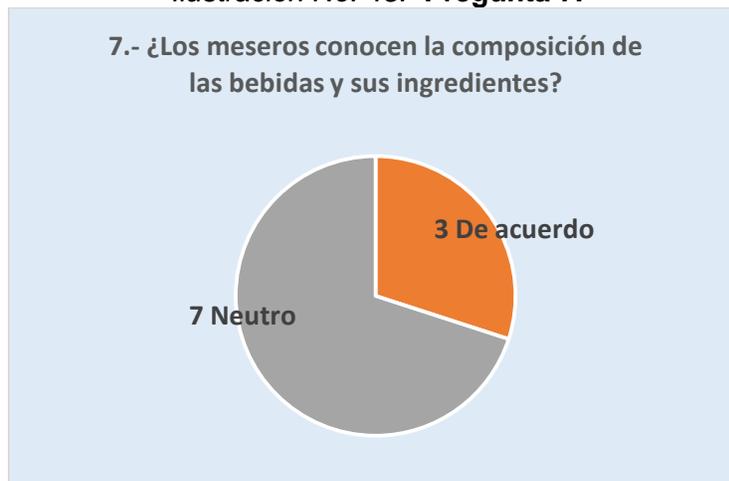
Ilustración No. 44.- Pregunta 6.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Julio 2017.

La ilustración No. 44 presenta como resultado que 5 de los clientes encuestados, está de acuerdo y los 5 restantes son neutrales respecto al conocimiento de los meseros en la composición de los alimentos y sus ingredientes.

Ilustración No. 45.- Pregunta 7.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Julio 2017.

La ilustración No. 45 presenta como resultado que 3 de los clientes encuestados, está de acuerdo y los 7 restantes son neutrales respecto al conocimiento de los meseros en la composición de las bebidas y sus ingredientes.

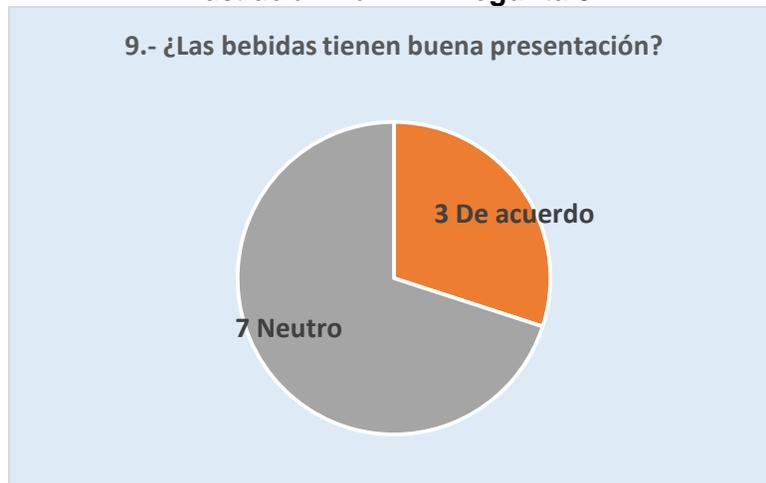
Ilustración No. 46.- Pregunta 8.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Julio 2017.

La ilustración No. 46 refleja como resultado que 1 de los clientes encuestados, está de acuerdo y los 9 restantes son neutrales respecto a si los alimentos tienen buena presentación.

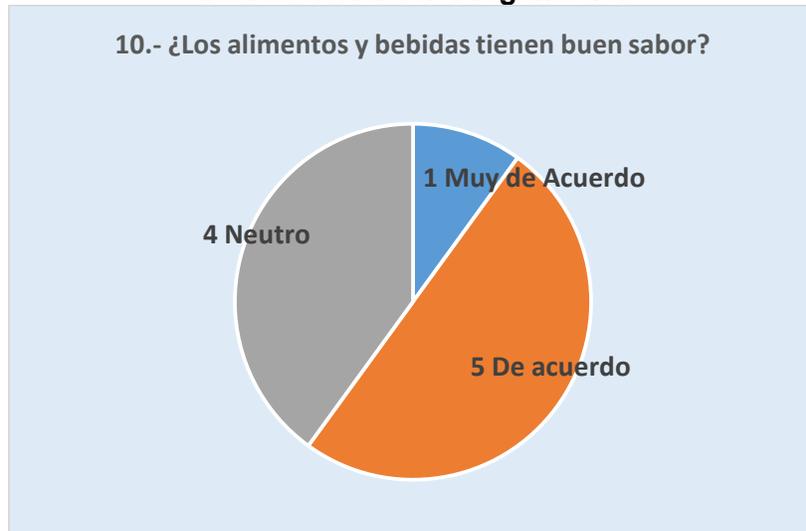
Ilustración No. 47.- Pregunta 9.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Julio 2017.

La ilustración No. 47 presenta un resultado que 3 de los clientes encuestados, está de acuerdo y los 7 restantes son neutrales respecto a si las bebidas tienen buena presentación.

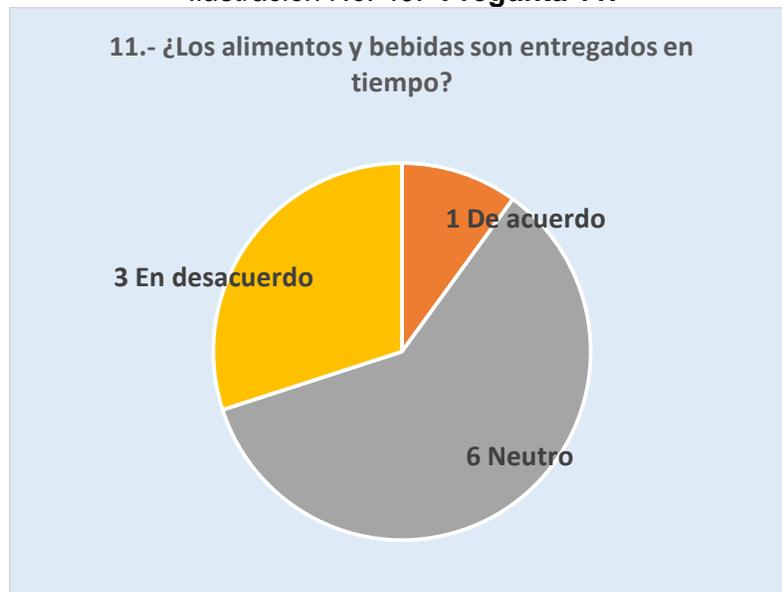
Ilustración No. 48.- Pregunta 10.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Julio 2017.

La ilustración No. 48 arroja un resultado que 1 de los clientes encuestados, está muy de acuerdo, 4 son neutrales y 5 están de acuerdo en que los alimentos y bebidas tienen buen sabor.

Ilustración No. 49.- Pregunta 11.

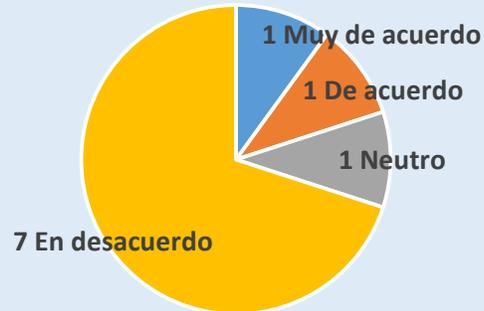


Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Julio 2017.

La ilustración No. 49 arroja un resultado que 1 de los clientes encuestados, está de acuerdo, 6 son neutrales y 3 están en desacuerdo en que los alimentos y bebidas son entregados en tiempo.

Ilustración No. 50.- Pregunta 12.

12.- ¿La disponibilidad de salsas, utensilios, servilletas, etc., son correctas?

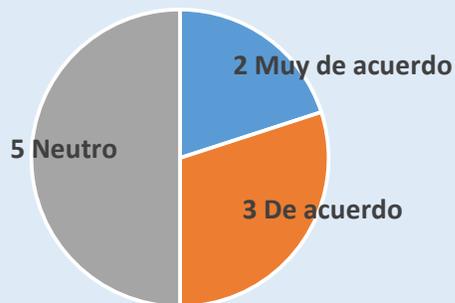


Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Julio 2017.

La ilustración No. 50 arroja un resultado que 1 de los clientes encuestados, está muy de acuerdo, 1 de acuerdo, 1 neutrales y 7 están en desacuerdo en que la disponibilidad de salsas, utensilios, servilletas, etc., son correctas.

Ilustración No. 51.- Pregunta 13.

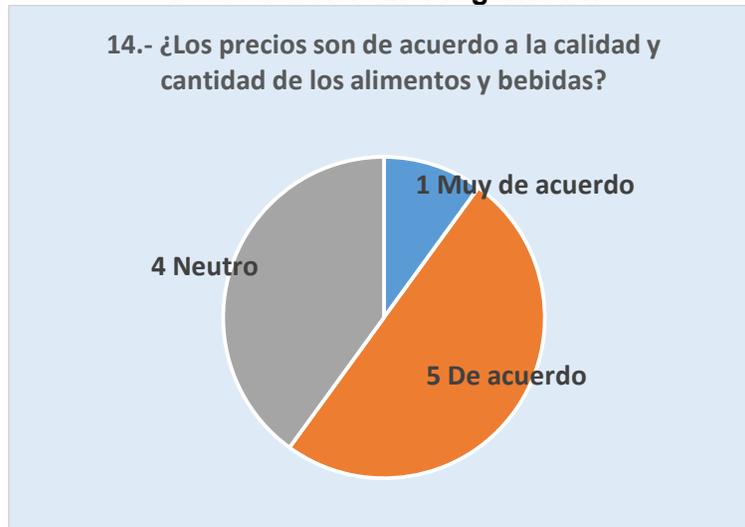
13.- ¿Considera que el restaurante tiene una oferta adecuada y variada de productos?



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Julio 2017.

La ilustración No. 51 presenta como resultado que 2 de los clientes encuestados, está muy de acuerdo, 3 de acuerdo y 5 neutrales ya que consideran que el restaurante tiene una oferta adecuada y variada de productos.

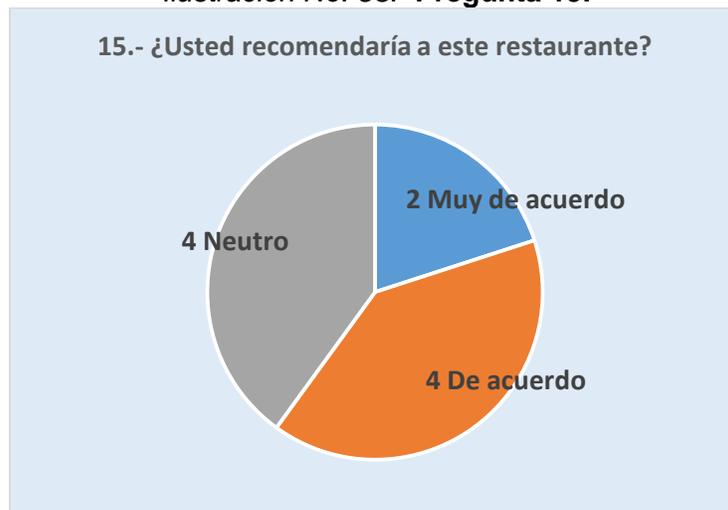
Ilustración No. 52.- Pregunta 14.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Julio 2017.

La ilustración No. 52 presenta como resultado que 1 de los clientes encuestados, está muy de acuerdo, 5 de acuerdo y 4 neutrales ya que consideran que los precios son de acuerdo a la calidad y cantidad de los alimentos y bebidas.

Ilustración No. 53.- Pregunta 15.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Julio 2017.

La ilustración No. 53 presenta como resultado que 2 de los clientes encuestados, está muy de acuerdo, 4 de acuerdo y 4 neutrales respecto a si recomendarían o no al restaurante.

A N Á L I S I S G E N E R A L D E R E S U L T A D O S.

Lo anterior mostró a través de los resultados presentados por medio de gráficas, que el grado de satisfacción de los clientes hacia el restaurante no era ni bueno, ni malo por lo que se debía trabajar en estrategias que aportaran resultados positivos respecto a la satisfacción del cliente en su visita a la empresa.

Ahora bien, en cuanto a la atención de los meseros hacia los clientes, se dedujo que no era de lo mejor, ya que los encuestados se mostraron más en el sentido neutro de la atención en lugar de estar de acuerdo en que eran atendido de forma cordial y agradable, por lo que se tomaron cartas en el asunto y lo primero fue capacitar a los meseros para que pudieran atender a los clientes como ellos se merecían y por lo que ellos estaban pagando un costo.

Respecto a la atención de la hostess, se consideró como buena ya que la balanza se inclina positivamente hacia la atención de forma cordial y agradable con que eran recibidos, sin embargo también en este campo, se le otorgaría adiestramiento para que la empresa pudiera brindar una atención cordial y agradable a todos y cada uno de los clientes que visitan este establecimiento.

Sobre el cuestionamiento de si los meseros tenían buena higiene en su apariencia, la mayoría de las respuestas fueron neutrales pues como comentaron extraoficialmente, no se fijaban mucho en ese detalle. Este es un campo en el cual se trabajó para que los meseros captaran la atención del cliente y se dieran cuenta de que la apariencia del mesero era cuidadosa, que portaba su uniforme con orgullo, completo y limpio, que sus cara estaba afeitada, su pelo se encontraba bien peinado y cortado, sus manos y uñas estaban en todo momento cuidadas con esmero.

Asimismo respecto a la buena higiene que tenía en su apariencia la hostess, el resultado fue positivo ya que 6 de los 10 entrevistados estuvieron de acuerdo en que su apariencia era de una persona limpia y con buena higiene. Pero de igual manera que con los meseros, se trabajó en presentar al público a una hostess con uniforme ejecutivo limpio y completo, su maquillaje discreto, su pelo arreglado, las manos y uñas cuidadas, el calzado cómodo, limpio y cuidado.

Ahora bien, respecto a si los meseros conocían la composición de los alimentos y sus ingredientes, aquí el resultado fue empate, por lo que fue importante invitar a los meseros a que conociera bien los diferentes tipos de botanas que se sirven acorde al consumo de bebidas, la carta que manejaba la empresa, así como también tener conocimiento de los ingredientes con los cuales están elaborados y un poco del proceso de preparación para darle al comensal las herramientas necesarias para que pueda hacer la elección correcta de los alimentos que va a degustar.

Con respecto a si los meseros conocían la composición de las bebidas y sus ingredientes, aquí el resultado fue más inclinado hacia el lado de los comensales que no se han percatado de si estos conocen o no la composición de las bebidas y sus ingredientes. Sin embargo, fue importante para la empresa que los meseros conozcan las bebidas que ofrecen, con que están elaboradas, por lo que se implementaron estrategias de capacitación interna, que apoyaran a los meseros en el conocimiento de las bebidas que ofrecían y poder informar a los comensales y que estos puedan tomar las mejores decisiones en cuanto a las bebidas que deseaban ordenar.

En lo referente a la presentación de los alimentos, los comensales no se mostraron muy interesados en este tema y se inclinaron a la neutralidad. Se consideró, que era importante presentar a los comensales alimentos que sean excelentes al paladar, pero que también tengan

una vista agradable, que a partir de la vista se generara la necesidad de probarlos, y aquí también se implementaron estrategias de capacitación en el emplatado de los alimentos, así como también en contar con plaqué que haga más vistosos los productos que se sirve al comensal y poder captar la atención y recibir buenos comentarios respecto a este tema.

Sobre la presentación de las bebidas, los comensales tampoco se muestran muy interesados en este tema y nuevamente se inclinaron a ser neutrales. Como ya se mencionó con anterioridad, fue considerado como importante, el presentar a los comensales bebidas que fueran deliciosas al paladar más exigente, pero también era importante que se vieran atractivas y derivado de lo que entrara por los ojos, trabajaran al unísono las papilas gustativas y se generara la necesidad de paladearlos, para lo cual se implementaron estrategias con las que se atendiera esta área de oportunidad.

En lo referente a si los alimentos y bebidas tenían buen sabor, se visualizó que la respuesta era positiva, por lo que se continuará con el servicio que se ha estado otorgando. Sin embargo y al contar con respuestas neutrales, obliga a la empresa a comprometerse en mejorar esta área de oportunidad, implementado estrategias a través de adiestramiento y las cuales se pongan en práctica, apoyando el buen sabor de estas pero ya con una presentación innovadora, la cual con el solo hecho de verla se antoje probarla y una vez realizado esto, constatar que no solo es de apariencia sino que el sabor es inmejorable.

Respecto a si los alimentos y bebidas eran entregados en tiempo, en general pareciera que los clientes estaban conformes con el tiempo en que les servían, pero si se registraron algunas respuestas en las cuales no les parecía correcto el tiempo en que los atendían, por lo que se debió poner atención en estos encuestados inconformes, y ver en donde estaban fallando los

proceso, en donde se tardaba la línea de producción y que era lo que se debía de implementar para solventar esta tardanza y con esto tener comensales conformes con los tiempos de entrega.

Ahora bien sobre la disponibilidad de las salsa, utensilios, servilletas y cualquier otro requerimientos que tenían los comensales no estaba bien calificado, ya que la mayoría de los clientes que encuestamos estaba en desacuerdo con esto, unos comentaban que si se terminaba alguna salsa, ya no se las reponían, que tardaban mucho en la reposición, que de repente no les entregaban platos para servirse alimentos, etc., por lo que se puso especial cuidado en este tema, ya que no debería de haber tardanza en la reposición de salsas, o en la entrega de platos o plató ya que para eso se tenían las estaciones de servicio equipadas con lo que pudiera necesitar el comensal, por lo que se implementaron revisiones constantes en las estaciones de servicio con la finalidad de poder eliminar esta mala práctica de no tener a disposición del cliente los insumos que requerían el momento de ser atendidos.

En el tema de, si los comensales consideraban que el restaurante tenía una oferta adecuada y variada de productos, se declaró un empate, ya que la mitad respondió neutral ante este rubro, pero la otra mitad estaba satisfecha con lo que la empresa les ofertaba. Sin embargo, no por ello se continuaría con lo que se estaba realizado hasta el momento, sino que se invitaría a los clientes a que opinarán que sería lo que les gustaría que ofrecieran en la empresa, que promociones les atraían, que ideas innovadoras consideraban que pudieran ser de su agrado y del agrado de otros clientes.

Sobre la sección de si consideran que los precios eran de acuerdo a la calidad y cantidad de los alimentos y bebidas, la mayoría de las respuestas eran positivas y fue satisfactorio para la empresa, pero se trabajó en esta cuestión, para hacer que los clientes obtengan en el restaurante los productos que desean, con inmejorable calidad y a precios que les parezcan razonable y

desarrollar lealtad en ellos para colocar a la empresa en su preferencia y como única opción en la que encontrarán buen precio, excelente calidad e inmejorable servicio.

Esta es una de las más importantes respuestas y en la que se trabajó con mayor ahínco y que al cuestionarles si recomendaban al restaurante la mayoría si lo recomendaría, sin embargo no fue el 100 de los encuestados, por lo que a consideración del propietario del establecimiento, es que trabajó y se trabajará ampliamente en todos los rubros anteriores en los que está fallando la empresa, en los cuales no se estaba dando al cliente lo que él desea y por lo que cual duda en si recomendaría o no al restaurante.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

Realizando el análisis de las gráficas y en virtud de lo confiable de estas, ya que fueron realizadas con la información obtenida de las encuestas efectuadas a los colaboradores de La Cantina de Antaño, con la finalidad de conocer sus necesidades en cuanto a capacitación y motivación, pero de igual manera se obtuvo información a través de la observación en campo y documental en la que quedó de manifiesto las limitaciones internas que tenían los empleados en cuanto a amabilidad, trato, disposición, atención y servicio al cliente, responsabilidad y compromiso, trabajo en equipo, así como la falta de capacitación e inducción hacia su quehacer diario, por lo que, estas limitaciones se debían de atender en breve por la empresa y para su propio beneficio y con ello generar alternativas y soluciones que apoyaran en mejorar la atención y servicio al cliente.

Por lo que esta intervención se realizó hasta la fase de diseño del manual de operación, ya que al ser tan limitado el tiempo para finalizarlo y su posterior implementación rebasaría por mucho las fechas que se tenían disponibles para tal fin. Sin embargo, lo que sí se concretó, fue el diseño de diagramas de flujo los cuales (se encuentran en el apartado de anexos de la investigación), estos fueron implementados durante la realización de la misma y en los cuales se plasmó a detalle los pasos a seguir en escenarios reales durante la atención y servicio al cliente.

La presente propuesta de intervención tuvo como finalidad, otorgar en un primer momento a La Cantina de Antaño, una radiografía de cómo se encontraba la empresa antes de que se realizará el estudio, y en un segundo momento exhibir los resultados alcanzados una vez que el personal fue capacitado de acuerdo a sus áreas de responsabilidad y de las actividades diarias que realizaban, corroborando con lo anterior el aumento en cuanto a beneficios económicos que estos pequeños cambios trajeron consigo.

OBJETIVO GENERAL

- Inducir a los colaboradores de La Cantina de Antaño en la implementación de procedimientos específicos a desarrollar durante el desempeño de sus funciones, con lo que se favorezca la atención y servicio al cliente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Implementar cursos de capacitación a las áreas involucradas directamente con la atención y servicio al cliente. Y en un futuro próximo, capacitar a las demás áreas.
- Mejorar las técnicas y procesos de trabajo diario.
- Aumentar la comunicación y el trabajo en equipo del personal de la empresa ya antes mencionada.
- Optimizar los tiempos de respuesta al cliente.
- Reducir la rotación de personal por la ausencia de conocimientos, inducción y capacitación en la realización de sus funciones del día a día.
- Favorecer la atención y servicio al cliente.

Para obtener los resultados señalados, se elaboraron y ejecutaron entrevistas, como ya se ha mencionado anteriormente, viendo de cerca y en tiempo real las funciones y actividades que realizaban los colaboradores de La Cantina de Antaño, así como el levantamiento de encuestas a los 41 colaboradores de la empresa), dichas encuestas se realizaron en diferentes momentos, ya que no era posible entorpecer las funciones de los colaboradores que amablemente accedieron a responder los cuestionamientos planteados para la presente investigación, lo que derivó en la elaboración de gráficas para visualizar de mejor manera, el sentir de los trabajadores

hacia la empresa y de la misma manera determinar las necesidades básicas al interior de la empresa objeto del presente estudio y que debían ser atendidas en breve.

Las recomendaciones fueron las que a continuación se detallan:

En primera instancia y más importante que cualquier otra acción, se solicitó involucrar a todo el personal para que conociera a la empresa, a través de una reunión de inducción convocada el 10 de junio del año en curso (el memorándum se encuentra en el espacio de anexos), en dicha reunión que se les dio a conocer la misión, visión, filosofía, objetivos y metas que debían de cumplirse mensualmente, las políticas y reglamentos que se manejan al interior, horarios, días de descanso, vacaciones, aspectos sobre los salarios, las funciones a desempeñar, las responsabilidades y compromisos al laborar dentro de La Cantina de Antaño, así como también lo que los colaboradores recibirán a cambio, por el trabajo que realizarán.

Dicha reunión de inducción se realizó a través de una presentación en Power Point (la cual se encuentra en el espacio de anexos), describiendo la historia de la organización, su evolución y crecimiento, algunos ejercicios en los que se intercambiaron funciones entre todos los colaboradores y sus puestos que integran el establecimiento, para que a través de las dinámicas se pudiera desarrollar la empatía y además aumentara el valor del trabajo en equipo, en un ambiente agradable, de comunicación y camaradería.

Mercado (2003) define la inducción como el conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración de personal con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo.

Rodríguez (2000) define la inducción como la orientación de un nuevo empleado, respecto a la organización y su ambiente de trabajo. Ya que este nos dice que las ventajas de un programa de inducción a colaboradores a la empresa y al puesto, ayudan a conocer y auxiliar al nuevo empleado para que tenga un comienzo productivo; le ayuda a establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal, así como también ayudan a los trabajadores a desarrollar un sentimiento de pertenencia y adaptación para generar entusiasmo y elevar la moral.

De igual manera, se debe de implementar un programa de capacitación (el cual se presenta en la supervisión del proyecto) para cada uno de los departamentos que integran la empresa, pues todos en su conjunto crean una sinergia de atención y servicio al cliente, ya que cada área tienen sus propias funciones y actividades, pero dependen unas de las otras, por lo que es básico y fundamental que todos los colaboradores se encuentren en la misma sintonía, para que a través de la atención y servicio se cree una sinfonía de total satisfacción.

La satisfacción será a partir del proceso de capacitación continuo, ya que es una acción que tiene un principio pero que no termina. La capacitación al personal debe relacionarse con la calidad y la productividad, ya que personas capacitadas ofrecen servicios con mayores niveles de calidad y son más productivos.

La capacitación implicará aprendizaje, el cual es fundamental en el cambio de conducta, es transformarse y modificar formas de hacer las cosas, incorporar nuevos conocimientos, es enriquecerse y crecer.

La capacitación en La Cantina de Antaño tendrá como consecuencia favorable, que el personal se sienta parte de la empresa y comprenda mejor la relación de sus propias tareas con el objetivo final de la empresa, como ya lo hemos comentado con anterioridad.

Un programa de capacitación para todos los colaboradores de La Cantina de Antaño, debió incluir los siguientes factores:

☞ **CONOCIMIENTOS**

En algunas acciones de capacitación, el elemento esencial es la transmisión de información y contenidos con que cuentan las instancias dedicadas a la formación profesional de los trabajadores de Aguascalientes.

☞ **HABILIDADES**

Es la capacitación orientada a tareas específicas que cada uno debe realizar.

☞ **ACTITUDES**

Se refiere al cambio de actitudes negativas para la organización por actitudes positivas.

La capacitación tiene ventajas tanto para los empleados como para la gerencia.

Y hablando de los empleados o colaboradores las ventajas son:

- ☒ Mayor satisfacción en el trabajo.
- ☒ Mayor capacidad de ingreso.
- ☒ Mayor oportunidad de promociones.
- ☒ Mayor sentido de seguridad.
- ☒ Mayor motivación.

Para la gerencia las ventajas son:

- ☒ Mayor producción.
- ☒ Mejores métodos y hábitos.
- ☒ Menores costos de operación.
- ☒ Menores exigencias de supervisión.
- ☒ Trabajadores más hábiles.
- ☒ Menos rotación de personal.

Ahora bien, hablando de capacitación específica por áreas, se implementaron cursos de capacitación para el personal del área de cocina, con la finalidad de que pudieran conocer la importancia de la manipulación higiénica de alimentos; enfermedades transmitidas por alimentos (ETAS); contaminación de alimentos; contaminantes físicos, químicos y biológicos; buenas prácticas de higiene del personal; limpieza y desinfección; recepción de materias primas; buenas prácticas de almacenamiento; importancia de la refrigeración y congelación; temperaturas mínimas aceptables; áreas de cocina; control de plagas; métodos de control para el cumplimiento de los requisitos, etc.

En el caso de los meseros, estos deberán asistir a cursos de capacitación para que conozca a fondo la importancia del correcto desempeño de sus funciones, pues una vez que arriba el cliente al establecimiento, el mesero es la imagen de la empresa y debe tener plena conciencia de que su deber es dar una impresión de pulcritud en su aspecto portando su uniforme completo, que refleje una imagen de persona arreglada con esmero, aseada y en general agradable. El barman y sus ayudantes, así como todos los colaboradores de la empresa deberán de capacitarse en el desempeño de sus funciones.

Para poder contar con los cursos de capacitación antes descritos, se acudió a diversas organizaciones e instituciones gubernamentales que proporcionarán los cursos de forma gratuita ya que La Cantina de Antaño, no presupuestó en su anteproyecto de inversión, una partida para este rubro, por lo que el gerente del establecimiento y la encargada de la investigación, tuvieron un acercamiento con: Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Aguascalientes, así como también a la Secretaría de Servicios Públicos en la Dirección de Salud Pública Municipal que brinda adiestramiento a establecimientos fijos y semifijos para la prevención de enfermedades derivadas de la ingesta de productos contaminados; de igual manera se contactó con la Cámara Nacional de la Industria Restaurantes y Condimentos (CANIRAC). De igual manera, el propietario del establecimiento tuvo acercamientos con personas cercanas a él, y que cuentan con establecimientos del mismo giro y cuyo personal ha recibido capacitación formal, con lo que se creó el compromiso de acudir a La Cantina de Antaño para otorgar en sitio la capacitación que no ofrezcan las instituciones hidrocálidas, pero con la que sí cuentan los amigos del propietario.

Una vez analizada la información recabada de las instituciones hidrocálidas que ofrecen cursos de capacitación a empresas, se optó por formalizar la petición con el Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Aguascalientes (ICTEA), ya que es una Institución de renombre que cuenta con los servicios C.A.E. (Capacitación Acelerada Específica), estos son cursos que se ofrecen a empresas, organismos e instituciones mediante un convenio o contrato, para capacitar a personas en áreas específicas de interés, en el menor tiempo posible. Los objetivos principales de (CAE) es apoyar al sector productivo de bienes y servicios para facilitar el cumplimiento de las disposiciones legales para capacitar a los trabajadores, así como coadyuvar a incrementar la productividad, a través de la calidad de la mano de obra con que cuenta el sector productivo de bienes y servicios de la región y del estado.

Contar con la disposición de ICTEA y la CAE para capacitar a los colaboradores de la empresa permitió desarrollar procedimientos que están asegurando que los clientes son y serán atendidos, rápida y cordialmente. Se esperaba contar con directrices que guiaran a los colaboradores en su día a día, dándoles las herramientas para desarrollar sus habilidades en cuanto a atención y servicio, lo cual conducirá a que:

- ❖ Los clientes sean la más eficiente campaña de difusión y comunicación, pues con sus recomendaciones aumentarán los comensales, pero además los propios clientes desearán volver al establecimiento.
- ❖ Los empleados encuentren mayor satisfacción en el desempeño de su trabajo.
- ❖ Mejorar los procesos de atención al cliente.
- ❖ Optimizar los tiempos de respuesta en cuanto a atención y servicio al cliente.
- ❖ Estructurar la atención y servicio al cliente de principio a fin.
- ❖ Coordinar la comunicación entre todos los involucrados en la atención y servicio al cliente.
- ❖ Mejorar la gestión de procesos en los departamentos involucrados en la atención y servicio al cliente.

R E S U L T A D O

Con lo anterior, se esperaba lograr la profesionalización del personal de la empresa, pero que además estos adquirieran los conocimientos que les permitiera brindar una mejor atención y servicio al cliente y con esto aumentar la afluencia al establecimiento, mejorar la comunicación, la confianza, el trabajo en equipo, pero además que la empresa se comprometiera hacia sus colaboradores implementando las recompensas y estímulos para generar con ello la lealtad y compromiso hacia la compañía.

EJECUCIÓN DEL PROYECTO

La Ejecución del Proyecto de capacitación para el personal que labora en la empresa La Cantina de Antaño fue una gestión que se realizó de forma ordenada, a través de la calendarización de cursos que ofrecerá el Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Aguascalientes (ICTEA), y los que se pondrán a disposición de los colaboradores pero tomando en cuenta sus compromisos personales y que ellos a su vez analicen las fechas que les acomodan y de igual manera poder ajustar los roles de los trabajadores para que no se desproteja a las áreas involucradas directamente con la atención y servicio al cliente de la empresa.

El tomar en cuenta al personal, para que decidiera en qué fechas desean ser capacitados, hizo que estos se sintieran respetados en su tiempo libre y les permitiera programar sus diligencias personales para participar sin contratiempos en su adiestramiento, así mismo fue importante que de la misma manera en que el personal se comprometió, también la empresa se comprometiera con los empleados y con sus necesidades personales y laborales apoyándolos en alguna necesidad que estos pudieran tener y que no la pudieran solucionar debido a que estarían participando en la capacitación. Esto hizo que el personal se sintiera más comprometido con la empresa, desempeñando sus funciones con mayor profesionalismo, brindando inmejorable atención y servicio de calidad al cliente, generando con lo anterior un ambiente de trabajo agradable, incrementando la motivación, la responsabilidad y empatía de ellos para con el establecimiento.

Derivado de lo anterior, es que se pudieron calendarizar los cursos de capacitación en materia de servicios turísticos para todo el personal de La Cantina de Antaño, los cuales serán impartidos en las propias instalaciones de la empresa en un horario de 8:00 a 12:00 hrs en la primera y

tercera semana de cada mes, a partir de agosto ya que el segundo periodo para inscripción en los cursos regulares fue en junio y julio, por lo que fueron solicitados por la empresa y aprobados por la institución que los imparte.

Los cursos fueron y seguirán siendo impartido por el ICTEA a través de su área de Capacitación Acelerada Específica (CEA), y los cuales están dirigidos a empresas, organismos e instituciones, mediante un convenio en el que se estipula que se capacitará a personas en áreas específicas de interés para la empresa, en el menor tiempo posible; los cursos pueden ser armados acorde a las necesidades de la empresa, por lo que de no encontrar disponible el curso deseado, se puede crear un curso a medida de la empresa solicitante. Serán impartidos en las instalaciones de La Cantina de Antaño, el nombre del instructor se proporciona un día hábil antes de iniciar la capacitación, el horario es de 8:00 a 12:00 hrs a partir de la primera y tercera semana de cada mes, iniciando en agosto ya que el segundo periodo para inscripción en cursos regulares es en junio y julio y finalizando en noviembre, ya que en diciembre no fueron programadas capacitaciones derivado de las cargas de trabajo. A partir de 2018 se programó el adiestramiento en los meses de enero, marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre. Así como también se programaron cursos para el primer trimestre del 2019.

Uno de los requisitos fundamentales a cubrir para iniciar con el adiestramiento, fue entregar al ICTEA los expedientes de todos y cada uno de los colaboradores que se capacitarán. El expediente del personal deberá contar con:

& Copia del acta de nacimiento,

& Copia de CURP,

& Copia de comprobante de domicilio

& Copia de identificación oficial con fotografía

& 2 Foto tamaño infantil,

& Así como efectuar un pago único por semestre, que para el caso de la empresa, será un pago simbólico ya que se gestionó con el Gobierno del Estado de Aguascalientes la posibilidad de exoneración del costo total de los cursos a través del convenio antes mencionado, ya que se cuenta con grupos completos para tomar la capacitación, no sería necesario la impresión de materiales para distribuir a los participantes ya que todo será a través de medios digitales y un ejemplar del material que integra cada curso de capacitación estará disponible para los colaboradores en los pizarrones de avisos de la empresa, y de la información que se transmita a los empleados durante el desarrollo de la capacitación, ellos tomará sus propias notas para pronta referencia. Al término de cada curso, los capacitados obtendrán un diploma con reconocimiento oficial ante la SEP.

A continuación se presenta un listado general del total de cursos de capacitación que se imparte al personal de La Cantina de Antaño durante el último trimestre de 2017, 2018 y 2019, como se muestra a continuación:

Último cuatrimestre de 2017.

1. Curso sobre Atención y Servicio al Cliente.
2. Curso para Mesero.
3. -Curso para Cocinero.
4. Curso sobre Preparación y Servicio de Bebidas.
5. Curso Intensivo de Barman.
6. Curso sobre Calidad total en la Atención Turística.
7. Curso sobre Servicio a Comensales.

Cabe mencionar que durante el mes de diciembre no se calendarizaron capacitaciones, derivado de las cargas de trabajo en este mes.

Enero 2018

8. Curso sobre Calidad en el Trabajo.
9. Curso sobre Sinergia Organizacional.

Marzo 2018

10. Curso sobre Relaciones Humanas.
11. Curso sobre Motivación y Autoestima.

Mayo 2018

12. Curso sobre Trabajo en Equipo.
13. Curso sobre Habilidades para la Comunicación.

Julio 2018

14. Curso sobre Manejo y Solución de Conflictos.
15. Curso sobre Estrategias y Habilidades para un Desempeño Efectivo.

Septiembre 2018.

16. Curso sobre Excelencia en el Liderazgo de Equipos de Trabajo.

Octubre 2018.

17. Curso sobre Calidad Total en el Servicio.

Noviembre 2018.

18. Curso sobre Excelencia en el Comportamiento de Servicio.

19. Curso sobre Principios de Calidad.

Se programaron para 2019.

20. Curso sobre Desarrollo Personal.

21. Curso sobre Administración de Tiempo.

22. Curso sobre Superación personal.

A continuación se detallan los cursos de capacitación los cuales son de suma importancia que todo el personal de La Cantina de Antaño los tome ya que son específicamente las áreas que se deben atender para implementar mejoras en la atención y servicio al clientes. De igual manera se presentan los objetivos, duración, mes en el cual se impartirán y temario a desarrollar:

Cuadro 1

1.- Curso sobre Atención y Servicio al Cliente.

Dirigido a Este curso se ha diseñado para todo tipo de personal (**Directivos, mandos medios, operativos**, etc.) interesado en desarrollar sus habilidades interpersonales y dar una atención con calidad.

Objetivos: Identificar las necesidades que afronta la relación empleado-cliente, que le permitirán establecer una relación cordial entre ambos, buscando que las partes integradoras queden satisfechas con su labor.

Duración: 20 horas.

Mes: Agosto 2017.

	Temas	Contenidos
1	Concepto de servicio	1.1 Calidad en el servicio 1.2 Tipos de clientes 1.3 Demandas de los clientes 1.4 Expectativas de los clientes 1.5 Características de los tipos de servicio 1.6 ¿Por qué se pierden clientes? 1.7 Importancia de brindar a cada momento un servicio excelente

2	Los errores y horrores del servicio	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Principales errores y horrores al brindar un servicio al cliente 2.2 Los tipos de servicio más frecuentes 2.3 La importancia de mostrar un espíritu de servicio 2.4 Identificación de las expectativas. 2.5 Proceso y las reglas para atender clientes insatisfechos. 2.6 El espejo como herramienta para brindar un servicio de calidad. 2.7 Técnicas para atención eficaz y transmisión de imagen positiva a través del teléfono 2.8 Frases prohibidas en el servicio al cliente 2.9 Frases que se sugieren para sustituirlas
3	Calidad en el servicio al cliente intermedio	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Importancia del cliente interno (intermedio) 3.2 Las siete claves y su repercusión en el servicio al cliente 3.3 La importancia del liderazgo como parte del servicio al cliente 3.4 Estilos de liderazgo

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el ICTEA, julio 2017.
<http://www.aguascalientes.gob.mx/ICTEA/catalogocae.pdf> Derechos Reservados Gobierno del estado de Aguascalientes 2010
2016

2.- Curso para Mesero.

Dirigido a Personas que estén o deseen incursionar en el ramo del servicio al comensal y requieran reafirmar sus conocimientos.

Objetivos: Al término del curso el participante contará con los conocimientos técnicos, para mejorar los servicios de mesero y brindarle al comensal lo que se merece: Un excelente trato, con un valor agregado.

Duración: 20 horas.

Mes: Agosto 2017.

	Temas	Contenidos
1	Conocimientos básicos	1.1 Aseo e higiene personal 1.2 Puntualidad 1.3 Pericia social 1.4 Políticas básicas de la empresa 1.5 Líneas de mercado 1.6 Tecnicismos
2	Centro de operación	2.1 Conocimientos y ubicación del equipo 2.2 Talachas antes y después del servicio 2.3 Montaje de mesas 2.4 Tipos de servicio 2.5 Estación de servicio 2.6 Mise place
3	Menú	3.1 Importancia del conocimiento del menú

4	Servicio	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Técnicas de servicio 4.2 Técnicas de limpieza en la mesa 4.3 Servicio de banquetes 4.4 Coffe Break o eventos especiales 4.5 Room service 4.6 Uso básico del guerdón 4.7 Calidad de servicio 4.8 El mesero extraordinario 4.9 Manejo higiénico de los alimentos 4.10 Manejo de cortesías 4.11 Servicio de hora pico 4.12 Flameos
5	Servicio de bebidas	<ul style="list-style-type: none"> 5.1 Qué es el alcohol 5.2 Sistema de medición alcohólica 5.3 Clasificación por graduación alcohólica 5.4 Presentación del vino al cliente 5.5 Aperitivos y digestivos
6	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> 6.1 Distribución de propinas 6.2 Requisición de faltantes 6.3 Cambios de turno 6.4 Inventario y equipo general 6.5 Repaso general

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el ICTEA, julio 2017.
<http://www.aguascalientes.gob.mx/ICTEA/catalogocae.pdf> Derechos Reservados Gobierno del estado de Aguascalientes 2010
2016

3.- Curso para Cocinero.

Dirigido a Personas que estén o deseen incursionar en el ramo de la cocina.

Objetivos: Al término del curso el participante contará con los conocimientos técnicos, para la elaboración del o los platillos que van a satisfacer las necesidades de los comensales.

Duración: 20 horas.

Mes: Septiembre 2017.

	Temas	Contenidos
1	Conocimientos y ubicación del equipo y utensilios	1.1 Centro de operación 1.2 Talachas antes y después del servicio
2	Manejo higiénico de los alimentos	2.1 Higiene personal 2.2 Limpieza y desinfección 2.3 Manejo de basura 2.4 Temperatura e higiene en las fases de un servicio de alimentos y bebidas 2.5 Cuando aceptar y rechazar alimentos 2.6 Almacenamiento 2.7 La higiene en la preparación y el servicio

3	Técnicas de cocina	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Lavar 3.2 Raspar 3.3 Pelar 3.4 Cortar 3.5 Picar 3.6 Moler 3.7 Mezclar 3.8 Machacar 3.9 Ligar 3.10 Incorporar 3.11 Batir 3.12 Amasar 3.13 Marinar 3.14 Macerar 3.15 Sazonar 3.16 Embutir 3.17 Empanizar 3.18 Capear
4	Hierbas especiales y otros ingredientes	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Como actúan los sazonadores 4.2 Caldos y adobos
5	Preparación de salsas	<ul style="list-style-type: none"> 5.1 Salsa básicas 5.2 Ligadas 5.3 Otros tipos
6	Aderezo para ensaladas	<ul style="list-style-type: none"> 6.1 Aderezo francés 6.2 Chifonado 6.3 Danés 6.4 Inglés 6.5 Tipo americano 6.6 Hindú 6.7 Roquefort 6.8 Parmesano 6.9 De miel 6.10 Chabacano
7	Huevos y formas de prepararlos	<ul style="list-style-type: none"> 7.1 Calidad y tamaños 7.2 Como conservar los huevos 7.3 Método básico para preparar huevos 7.4 Omelette

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el ICTEA, julio 2017.
<http://www.aguascalientes.gob.mx/ICTEA/catalogocae.pdf> Derechos Reservados Gobierno del estado de Aguascalientes 2010
2016

4.- Curso sobre Preparación y Servicio de Bebidas.

Dirigido a Personas que estén o deseen incursionar en la preparación de alimentos y servicio de bebidas (**cantintero, barman, meseros**).

Objetivos: Realizar la puesta a punto del bar-cafetería y atender y servir a los clientes cumpliendo las normas establecidas en cada situación y utilizar las técnicas e instrumentos necesarios, con el fin de alcanzar el máximo de calidad y rentabilidad.

Duración: 20 horas.

Mes: Septiembre 2017.

	Temas	Contenidos
1	Introducción al puesto.	1.1 Definición y análisis del puesto 1.2 Funciones que desempeña 1.3 Relación con el cliente
2	Conocimientos previos al servicio.	2.1 Clasificación de bebidas alcohólicas 2.2 Licores aperitivos y formas de servirlos 2.3 Licores digestivos y forma de servirlos 2.4 Origen de la cerveza y licores nacionales 2.5 Origen del whisky y vodka 2.6 Origen del vino y licores de fruta 2.7 Origen del ron y brandy
3	Mobiliario y equipo de bar	3.1 Las medidas y equivalencias 3.2 Cristalería y utensilios auxiliares 3.3 Mobiliario y equipo 3.4 Formatos utilizados
4	Vitivinicultura	4.1 La denominación de origen 4.2 La presentación del vino al cliente 4.3 El descorche y llenado de copas

5	Coctelería	<ul style="list-style-type: none"> 5.1 La biblia de bebidas 5.2 Manejo higiénico de bebidas 5.3 Licores, bases y cremas 5.4 Costeo del cóctel
6	Generalidades	<ul style="list-style-type: none"> 6.1 20 recomendaciones para dar un servicio de calidad 6.2 20 Ideas innovadoras para vender productos 6.3 20 consejos para estar motivados 6.4 20 recomendaciones para el trato al cliente 6.5 20 recomendaciones para ser cortés y amable

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el ICTEA, julio 2017.
<http://www.aguascalientes.gob.mx/ICTEA/catalogocae.pdf> Derechos Reservados Gobierno del estado de Aguascalientes 2010
2016

5.- Curso Intensivo de Barman.

Dirigido a Personas que estén en activo o deseen incursionar en la preparación y servicio de bebidas (**cantinero, barman, meseros**).

Objetivos: Realizar la puesta a punto del bar-cafetería y atender y servir a los clientes cumpliendo las normas establecidas en cada situación y utilizar las técnicas e instrumentos necesarios, con el fin de alcanzar el máximo de calidad y rentabilidad.

Duración: 20 horas.

Mes: Octubre 2017.

	Temas	Contenidos
1	Oferta de bebidas	1.1 Evolución y tendencias actuales
2	Cartas de bebidas	2.1 Clasificación y características de la oferta de barra 2.2 Normas básicas para su desarrollo
3	Asesorar sobre bebidas	3.1 Normas y procedimientos 3.2 Tipos y características de los diferentes productos 3.3 Género para decorar y aromatizar
4	El *post-mix*	4.1 Servir 4.2 Reponer 4.3 Retirar 4.4 La oferta de servicios especiales 4.5 Tipos de cristalería que se usa en el servicio de bebidas 4.6 Normativa de seguridad higiénico-sanitaria

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el ICTEA, julio 2017.
<http://www.aguascalientes.gob.mx/ICTEA/catalogocae.pdf> Derechos Reservados Gobierno del estado de Aguascalientes 2010
 2016

6.- Curso sobre Calidad total en la atención turística.

Dirigido a Personas Directivo, Mando Medio y/o personal de un área en específico y a todas las personas interesadas en la definición de alternativas viables para desarrollar y promover la calidad total en el servicio y a las que por su cargo, mantienen un contacto permanente con clientes, usuarios y público en general.

Objetivos: Contar con herramienta teórico-prácticas para brindar un mejor servicio, mediante una actitud positiva, propiciando mejores relaciones interpersonales y una mejor imagen institucional.

Obtener procesos de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad.

Duración: 20 horas.

Mes: Octubre 2017.

	Temas	Contenidos
1	Bienvenida turística	1.1 ¿Qué es el turismo? 1.2 Tipos de turismo que nos visitan 1.3 ¿Por qué nos visitan y cuáles son las actividades que realizan? 1.4 Impacto del turismo para Aguascalientes
2	Servicio	2.1 Tipos de servicio 2.2 Servicio tangible 2.3 Servicio intangible 2.4 Los momentos de verdad en el servicio 2.5 Análisis del servicio y las expectativas del cliente

3	Cliente	3.1 Tipos de clientes 3.2 Cliente externo 3.3 Cliente interno
4	Comunicación	4.1 Tipos de comunicación 4.2 Barreras de la comunicación 4.3 Proceso de escuchar
5	Quejas	5.1 Tablas de conflicto de Thomas Kidman 5.2 Manejo de quejas
6	Trabajo en equipo	6.1 Análisis de equipo 6.2 Bases para trabajar en equipo 6.3 Análisis de la productividad
7	Calidad total	7.1 Análisis del servicio de calidad 7.2 Análisis de la calidad personal 7.3 Definición de calidad 7.4 Manejo y estrategias para el servicio de calidad total

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el ICTEA, julio 2017.
<http://www.aguascalientes.gob.mx/ICTEA/catalogocae.pdf> Derechos Reservados Gobierno del estado de Aguascalientes 2010
2016

7.- Curso sobre Servicio a Comensales.

Dirigido a Todas aquellas personas que se desempeñan como **meseros, auxiliares de meseros, barman**, etc. y que desean mejorar su habilidades.

Objetivos: Proporcionar un servicio eficiente al adquirir los conocimientos, habilidades y destrezas en el uso y manejo del mobiliario y equipo básico en un establecimiento de alimentos y bebidas.

Desarrollar habilidades en el montaje de mesas de acuerdo al tipo de servicio.

Conocer las bebidas aperitivas y digestivas, para antes y después de una comida o cena.

Duración: 40 horas.

Mes: Noviembre 2017.

	Temas	Contenidos
1	La industria del servicio de alimentos y bebidas	1.1 Los orígenes del servicio de alimentos y bebidas 1.2 Concepto 1.3 Definición 1.4 La industria moderna del servicio de alimentos y bebidas 1.5 Clasificación de los establecimientos de alimentos y bebidas
2	Funcionamiento de los establecimientos de alimentos y bebidas	2.1 Estructura orgánica tipo 2.2 Recursos 2.3 División del Trabajo 2.4 Personal del comedor 2.5 Personal de cocina 2.6 Personal de bar

3	Normatividad de los establecimientos de alimentos y bebidas	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Procedimientos y reglamentos establecidos de alimentos y bebidas 3.2 Higiene y seguridad en el trabajo 3.3 Medidas de seguridad e higiene 3.4 Presentación Personal 3.5 Acciones preventivas 3.6 Autogestión en el Trabajo
4	Preparación para el servicio al cliente en el comedor	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Preparativos para el servicio 4.2 Organización y distribución del establecimiento 4.3 Menaje de servicio 4.4 Arreglo de mesa y sillas 4.5 Supervisión de la limpieza 4.6 Estaciones de servicio 4.7 Reporte de las fallas y deterioros 4.8 Requisiciones correspondientes 4.9 Inventario inicial de equipo y suministro a usar 4.10 Montaje de las mesas 4.11 Tipo de servicio 4.12 Características del servicio 4.13 Charoleo 4.14 Desarrollo del montaje
5	Atención y servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> 5.1 Espacios 5.2 Tipos de servicio 5.3 Menú 5.4 Fraseología y recepción al cliente 5.5 Asignación del lugar 5.6 Servicios al Cliente 5.7 Aperitivos 5.8 Presentación del menú 5.9 Sugerencias del día 5.10 Toma de orden 5.11 Presentación del vino 5.12 Tiempo de servicio 5.13 Cubiertos 5.14 Pedido a la cocina 5.15 Servir el platillo 5.16 Atención de quejas, sugerencias y peticiones 5.17 Presentación de la cuenta

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el ICTEA, julio 2017.
<http://www.aguascalientes.gob.mx/ICTEA/catalogocae.pdf> Derechos Reservados Gobierno del estado de Aguascalientes 2010
2016

Una vez finalizados cada uno de los cursos de capacitación presentados con anterioridad, se implementaron los conocimientos adquiridos a través del formato denominado *hoja de ruta crítica*, que se presenta al finalizar este párrafo, en la semana posterior de haberse capacitado, para poner inmediatamente en práctica, lo aprendido durante el adiestramiento, ya que lo que más interesaba a la empresa, era dar pasos lentos pero firmes en la forma y fondo de hacer las cosas. Cabe hacer mención que esta hoja de ruta crítica, está sujeta a modificaciones, según las necesidades propias de la empresa.

Hoja de ruta crítica para la atención y servicio al cliente en La Cantina de Antaño.



Hoja de ruta crítica para la atención y servicio al cliente.

Actividad	Servicio	Observaciones por área.
<p>Recepción Hostess</p>	<p>Desde que ingresa un cliente al establecimiento, se debe aproximar la hostess por el frente y sonriendo.</p> <p>Dale cordialmente la bienvenida, presentarse y decir su nombre a la vez que se hace la pregunta:</p> <p>¿Si tiene reservación? Sí ____ No ____</p> <p>¿Si desea una mesa? Sí ____ No ____</p> <p>¿Para cuantas personas? _____</p> <p>Cuál es el perfil de los clientes (edad, hay niños en el grupo, etc.) _____</p> <p>¿En qué área desea? _____</p> <p>Acompañarlo hasta su mesa</p>	
<p>Llevando hasta la mesa Hostess</p>	<p>Invitarlos a sentarse.</p> <p>Informar que en un momento más llegará el mesero que los atenderá.</p>	
<p>Controlando la mesa Mesero</p>	<p>El mesero deberá aproximarse a los comensales con una sonrisa.</p> <p>Saludar y presentarse por su nombre de pila.</p> <p>Informa que él será el encargado de atenderlos.</p> <p>Tener cuidado que todas las mesas de su área esté organizado correctamente.</p> <p>Comprueba el número de personas y las posibles necesidades especiales (asiento para niños, etc.)</p> <p>Se consciente de incomodidades no verbalizadas por los clientes (dificultades de acceso y movilidad, viento, ruido, etc.)</p>	
<p>Proporcionando el menú Mesero</p>	<p>Entregar el menú, empezando por las mujeres y las personas mayores.</p> <p>Este es el momento para explicar el tipo de servicio que tiene la empresa, los platos a la carta y las facilidades posibles de la casa.</p> <p>Es la hora de la venta sugestiva, o sea, de ofrecer los ítems más rentables de la mesa.</p>	

Hoja de ruta crítica para la atención y servicio al cliente.

Actividad	Servicio	Observaciones por área.
<p>Anotando los pedidos <u>Mesero</u></p>	<p>Los pedidos siempre deben ser anotados siguiendo un orden que les permita a los empleados entregarlos sin equívocos.</p> <p>Todas las mesas deben seguir el mismo patrón.</p> <p>Repasa los pedidos al final para asegurarte de que no haya errores.</p> <p>Entregar a cocina y bar los pedidos que correspondan a cada área.</p>	
<p>En la cocina <u>Chef</u></p>	<p>Los pedidos deben ser comandados de forma que salgan simultáneamente, llegando a las manos de los asistentes al mismo tiempo.</p>	
<p>En el bar <u>Barman</u></p>	<p>Los pedidos deben ser comandados de forma que salgan simultáneamente, llegando a las manos de los asistentes al mismo tiempo. Cabe mencionar que las bebidas deben llegar a la mesa antes que los alimentos.</p>	
<p>Durante la espera <u>Mesero</u></p>	<p>Aprovecha el tiempo de espera para crear un vínculo con el cliente, hablando de lo que la casa tiene para ofrecerle en cuanto a alimentos y bebidas, promociones, etc. Teniendo cuidado de no ser invasivo o inapropiado.</p> <p>Mantén la atención en las bebidas y ve si hay que limpiar la mesa, cambiar los platos, los cubiertos o los vasos.</p>	
<p>Entrega de los platos <u>Mesero</u></p>	<p>Ten en cuenta que la mesa está lista para recibir los pedidos y comienza la entrega de alimentos y bebidas por las mujeres y las personas mayores, siempre pidiendo permiso y teniendo cuidado de no chocar contra las personas o utensilios.</p> <p>Finalizar preguntando si todo está conforme a su pedido y si necesita cualquier otra cosa.</p> <p>Desea buen apetito y pide permiso antes de retirarte.</p>	





Hoja de ruta crítica para la atención y servicio al cliente.

Actividad	Servicio	Observaciones por área.
Durante la comida <u>Mesero</u>	<p>Mantente atento a la mesa para identificar rápidamente cualquier demanda y servir de inmediato.</p> <p>Mantente discreto.</p> <p>Ten especial cuidado con las bebidas y las posibles necesidades, como cambio de platos de apoyo y/o vasos.</p>	
Postres <u>Mesero</u>	<p>Antes de servir el postre es importante poner la mesa, ofreciendo platos, cubiertos y vasos apropiados y eliminando la suciedad.</p> <p>El postre es el punto culminante de la comida y merece una atención especial por parte del equipo.</p> <p>Cabe mencionar que en la empresa, el postre no es muy solicitado.</p>	
Finalizando <u>Mesero</u>	<p>Pregunta de manera amistosa, si todo salió como se esperaba y si están satisfechos.</p> <p>Escuchar y escribir las posibles quejas o sugerencias (en casos particulares, la presencia del maitre o gerente puede ser necesaria).</p> <p>Ofrecer una bebida para finalizar (café, licor, etc.) y proporcionar la cuenta de inmediato al ser solicitada.</p>	
Salida <u>Mesero/Hostess</u>	<p>Acompañe a los clientes hasta la salida, diciéndoles adiós de manera cortés e invitarlos a regresar pronto.</p>	



Sr. José Paulo Urzúa Barba.

Los siguientes cursos que se detallan a continuación, han sido programados para 2018, en estos se debe contar con un mínimo de 20 alumnos, por lo que se sortearan los lugares entre los integrantes de la empresa para que los tomen y posteriormente transmitan los conocimientos adquiridos a sus demás compañeros.

Cuadro 9

8.- Curso sobre Calidad en el trabajo.

Dirigido a Maestros y facilitadores en los diferentes niveles de la educación, así como, mandos medios y superiores interesados en promover la calidad en su desempeño diario.

Objetivos: Promocionar a los participantes las herramientas necesarias para brindar sus servicios de forma óptima, basándose en las normas de calidad en el servicio, a fin de apoyar en su desarrollo humano y personal, siendo que esto se reflejará en la satisfacción personal y de quienes reciben sus servicios.

Duración: 20 horas.

Mes: Enero 2018.

	Temas	Contenidos
1	El ser humano y su entorno	1.1 Conceptos básicos 1.2 Naturaleza del ser humano 1.3 Que es el ser humano 1.4 Motivación
2	Teorías conductuales	2.1 RCI (recompensa, castigo e incentivo) 2.2 Modos de interacción 2.3 Jerarquía de necesidades 2.4 Necesidades fisiológicas 2.5 Necesidades de seguridad y protección 2.6 Necesidades de pertenencia y aceptación 2.7 Necesidades de estima 2.8 Necesidades de autorrealización 2.9 Teorías de McGregor 2.10 Teoría X 2.11 Teoría Y

3	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Circuito del habla 3.2 Mensaje 3.3 Hablante 3.4 Oyente 3.5 Direcciones de la comunicación 3.6 Intrapersonal 3.7 Interpersonal 3.8 Grupal 3.9 Niveles de comunicación 3.10 Neutro 3.11 Exterior 3.12 Interno 3.13 Íntimo 3.14 Retroalimentación positiva 3.15 Dar 3.16 Recibir 3.17 Lenguaje corporal 3.18 Mi cuerpo expresa
4	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Conceptos básicos 4.2 Grupo 4.3 Equipo 4.4 Aprendiendo a trabajar en equipo
5	Calidad en el servicio	<ul style="list-style-type: none"> 5.1 Evolución histórica de la calidad 5.2 Conceptos básicos 5.3 Calidad 5.4 Prestador 5.5 Servicio 5.6 Cliente 5.7 El servicio como producto 5.8 El servicio como valor 5.9 Servir es... 5.10 Servir no es.... 5.11 Actitudes positivas en el servicio 5.12 Ayuda mutua 5.13 Responsabilidad 5.14 Agrado por la labor 5.15 Expectativas del servicio 5.16 Elemento visible 5.17 Fiabilidad 5.18 Responsabilidad 5.19 Eficiencia y Seguridad personal 5.20 Momentos de verdad

6	La conducta en el trabajo	6.1 Definiciones básicas 6.2 Conducta 6.3 Actitud 6.4 Misión 6.5 Visión 6.6 Valores 6.7 Conductas deseables en el servicio
7	Manejo de conflictos	7.1 Análisis personal de manejo de conflictos 7.2 Análisis personal de las actitudes ante los conflictos 7.3 Barreras para la resolución de conflictos
8	Cambio de actitudes	8.1 Tipos 8.2 Estrategias 8.3 Paradigmas 8.4 Cambio de valores sobre la naturaleza del ser humano 8.5 Cambio de normas en las relaciones interpersonales 8.6 Cambio de valores sobre el trabajo
9	Modelos para el cambio	9.1 Renegociación planeada 9.2 Estado actual y deseado
10	Modelo holístico de salud	10.1 Salud mental 10.2 Salud emocional 10.3 Salud física 10.4 Espiritualidad

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el ICTEA, julio 2017.
<http://www.aguascalientes.gob.mx/ICTEA/catalogocae.pdf> Derechos Reservados Gobierno del estado de Aguascalientes 2010
 2016

9.- Curso sobre Sinergia Organizacional.

Dirigido a Integrantes de equipos de trabajo tanto del sector público como privado, quienes deseen mejorar su desempeño personal y sinergizar en actividades de la vida diaria, tanto personales como organizacionales.

Objetivos: Contar con los elementos para maximizar sus relaciones con sus compañeros, reconocerá la importancia de pertenecer a una organización y se encontrará motivado para enfocarse al servicio al cliente.

Duración: 20 horas.

Mes: Enero 2018.

	Temas	Contenidos
1	Trabajo en equipo	1.1 Cultura del cambio 1.2 Creencias y actitudes 1.3 Comunicación interpersonal 1.4 Integración y formación de equipos 1.5 Concepto de equipo 1.6 Características del equipo de trabajo efectivo 1.7 Etapas de Desarrollo de los Grupos 1.8 Elementos fundamentales del equipo de trabajo
2	Atención y trato al público	2.1 Importancia de la calidad en el servicio 2.2 Calidad personal 2.3 Como funciona la calidad 2.4 Momento de verada

3	Imagen y mística institucional	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Cultura organizacional 3.2 Desarrollo de la cultura 3.3 Niveles de cultura organizacional 3.4 Cultura de excelencia 3.5 Imagen institucional 3.6 Matriz de imagen interna-externa 3.7 Claves para una cultura organización de éxito
4	Relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Aspectos a considerar en las relaciones laborales 4.2 Empowerment 4.3 Etapas de los equipos de alta eficiencia 4.4 Desarrollo de habilidades interpersonales 4.5 Estrategias para mejorar las relaciones interpersonales 4.6 Manejo de conflictos 4.7 Resolución de problemas 4.8 Elementos de la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el ICTEA, julio 2017.
<http://www.aguascalientes.gob.mx/ICTEA/catalogocae.pdf> Derechos Reservados Gobierno del estado de Aguascalientes 2010
2016

10.- Curso sobre Relaciones Humanas.

Dirigido a Todas aquellas personas que deseen mejorar sus relaciones con la familia, compañeros de trabajo, vecinos, etc. A través de la identificación de su personalidad y el cambio de actitud.

Objetivos: Al término del curso el capacitado comprenderá las dificultades de relaciones humanas y dispondrá de una preparación adecuada para poder enfrentarlas en la vida profesional.

Duración: 20 horas.

Mes: Marzo 2018.

	Temas	Contenidos
1	Que son las relaciones humanas	1.1 Determinantes de las relaciones humanas 1.2 Objetivos de las relaciones humanas
2	Las actitudes	2.1 Los valores 2.2 El hombre como ser social
3	Motivos de la asociación humana	3.1 Por instinto social 3.2 Por aprendizaje 3.3 Por necesidad de ayuda o por utilidad 3.4 Por necesidad de estimulación
4	Personalidad	4.1 Que es la personalidad 4.2 Aspectos de la personalidad 4.3 La personalidad y las oportunidades de trabajo 4.4 Motivaciones y emociones 4.5 Motivaciones como impulsos básicos 4.6 Diferentes respuestas de los individuos a los estímulos emocionales 4.7 El control de las emociones

5	Las relaciones en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> 5.1 Clases de relaciones 5.2 La comunicación 5.3 Preparación para el cambio 5.4 El compromiso 5.5 La familia como factor catalizador de la entrega 5.6 El prestador de servicios 5.7 Desde otra perspectiva 5.8 Reglas de oro
---	------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el ICTEA, julio 2017.
<http://www.aguascalientes.gob.mx/ICTEA/catalogocae.pdf> Derechos Reservados Gobierno del estado de Aguascalientes 2010
2016

11.- Curso sobre Motivación y Autoestima.

Dirigido a Directores, administrativos, ejecutivos de nivel directivo y gerencial, jefes de ventas, estudiantes de las diferentes carreras universitarias, personal de ventas de tiendas departamentales y público en general.

Objetivos: Optimizar las cualidades y los conocimientos adquiridos a cada uno de los participantes.
Desarrollar una fuerte disposición a la consecución de sus propios objetivos a corto plazo.

Duración: 20 horas.

Mes: Marzo 2018.

	Temas	Contenidos
1	Motivación	1.1 Perfil personal 1.2 Motivaciones 1.3 Aptitudes 1.4 Conocer las emociones que son fuente de motivación 1.5 El ciclo de la motivación: motivo, confianza, optimismo, entusiasmo, persistencia, resistencia y logro
2	Autoestima	2.1 Concepto de autoestima 2.2 Necesidad del autoconocimiento 2.3 Herramientas para la autoevaluación 2.4 Relación entre el stress y los problemas de autoestima. 2.5 Conceptos de stress 2.6 Manejo de stress

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el ICTEA, julio 2017.
<http://www.aguascalientes.gob.mx/ICTEA/catalogocae.pdf> Derechos Reservados Gobierno del estado de Aguascalientes 2010
 2016

12.- Curso sobre Trabajo en Equipo.

Dirigido a Este curso se ha diseñado para todo tipo de personal (directivos, mandos medios y operativos, etc.)

Objetivos: Desarrollar en los participantes, habilidades conceptuales y prácticas que le permitan integrarse en equipos de trabajo, generando ambientes productivos y de calidad humana, reduciendo los conflictos e incrementando la calidad de las relaciones interpersonales.

Duración: 20 horas.

Mes: Mayo 2018.

	Temas	Contenidos
1	Introducción ¿Qué son los equipos de trabajo?	1.1 Equipos y grupos 1.2 Características de un equipo de trabajo 1.3 Elementos de un equipo exitoso
2	Formación de equipos de trabajo	2.1 ¿Cómo crece un equipo? 2.2 Reuniéndose para contribuir 2.3 Roles y personalidad
3	Motivación en los equipos de trabajo	3.1 Qué es la motivación grupal 3.2 Equidad y expectativas 3.3 Identificación de motivadores
4	Comunicación grupal	4.1 Flujo de comunicación 4.2 Retroinformación: reglas y principios

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el ICTEA, julio 2017.
<http://www.aguascalientes.gob.mx/ICTEA/catalogocae.pdf> Derechos Reservados Gobierno del estado de Aguascalientes 2010
 2016

13.- Curso sobre Habilidades para la Comunicación.

Dirigido a Personal operativo, mandos medios, directivos y/o personas que por la función que desempeñan, brinden información a clientes.

Objetivos: Proporcionar al participante al término del curso, mejoras sobre la comunicación verbal y no verbal, estableciendo empatía y sincronización con compañeros y clientes.

Duración: 20 horas.

Mes: Mayo 2018.

	Temas	Contenidos
1	La comunicación verbal	1.1 Expresión verbal en público 1.2 Elaboración de una disertación 1.3 Elaboración de un discurso 1.4 Expresión verbal al manejar un conflicto 1.5 La importancia de la empatía y la objetividad
2	La comunicación no verbal	2.1 La importancia del lenguaje corporal 2.2 El tono de voz y el uso de la ironía 2.3 La comunicación estricta impresa 2.4 La comunicación electrónica, radio y TV. 2.5 La comunicación por internet 2.6 Evaluación escrita

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el ICTEA, julio 2017.
<http://www.aguascalientes.gob.mx/ICTEA/catalogocae.pdf> Derechos Reservados Gobierno del estado de Aguascalientes 2010
 2016

14.- Curso sobre Manejo y Solución de Conflictos.

Dirigido a Mandos medios, directivos que buscan mantener buenas relaciones personales y de trabajo más satisfactorias y valiosas y que desean cultivarlas e impedir que las diferencias terminen en conflictos destructivos.

Objetivos: Proporcionar al participante las distintas técnicas y estrategias que existen para la solución efectiva de los conflictos, esperando que estas habilidades puedan ser asimiladas, tanto a nivel cognoscitivo como a nivel del comportamiento.

Duración: 14 horas.

Mes: Julio 2018.

	Temas	Contenidos
1	El conflicto, concepto básico	1.1 ¿Qué es un conflicto? 1.2 Concepciones sobre conflicto 1.3 Concepción tradicional 1.4 Teoría conductual 1.5 Teoría interaccionista 1.6 Conflicto funcional y disfuncional 1.7 Aspectos positivos y negativos del conflicto organizacional
2	Diversas fuentes de tensión y de conflicto	2.1 Fuentes de tensión y de conflicto en la toma de decisiones. 2.2 Fuentes del conflicto organizacional 2.3 Proceso del conflicto
3	Manejo y solución del conflicto	3.1 Conflicto interpersonal 3.2 El desarrollo del conflictos intergrupales 3.3 Taxonomía del conflicto organizacional 3.4 Promoción de los conflictos 3.5 Solución de conflictos 3.6 Conclusiones

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el ICTEA, julio 2017.
<http://www.aguascalientes.gob.mx/ICTEA/catalogocae.pdf> Derechos Reservados Gobierno del estado de Aguascalientes 2010
 2016

15.-Curso sobre Estrategias y Habilidades para un Desempeño Efectivo.

Dirigido a Personas que deseen desarrollar sus habilidades interpersonales para comunicarse y desempeñarse de manera más efectiva en el ámbito personal, social y laboral.

Objetivos: Valorar la importancia de la autoestima como determinante de nuestras actitudes.

Incrementar las destrezas personales que facilitan una comunicación eficaz con los demás.

Autoevaluar y ejercitar habilidades interpersonales que permiten mejorar el desempeño individual en el ámbito personal, social y laboral.

Desarrollar el potencial creativo para la resolución de problemas y/o conflictos.

Elaborar un proyecto de vida para orientar el desarrollo personal.

Duración: 30 horas.

Mes: Julio 2018.

	Temas	Contenidos
1	Fundamentos del comportamiento humano	1.1 El hombre como ser bio-psico-social. 1.2 Nivel afectivo, cognitivo y conductual de nuestras actitudes 1.3 Nuestros derechos como persona

2	Autoestima e identidad personal	<p>2.1 ¿Qué es la autoestima?</p> <p>2.2 Análisis del concepto de uno mismo</p> <p>2.3 Autoconocimiento: recursos y limitaciones personales</p> <p>2.4 Variables que afectan nuestra autoestima</p> <p>2.5 El proceso de autovaloración positiva</p> <p>2.6 Autoestima y desempeño personal</p> <p>2.7 Desarrollo de la autoestima de uno mismo y de los demás</p>
3	Comunicación interpersonal	<p>3.1 Modelo del proceso de comunicación</p> <p>3.2 Principios básicos de la comunicación humana</p> <p>3.3 Variables que influyen en la comunicación interpersonal</p> <p>3.4 El círculo virtuoso de comunicarse efectivamente</p>
4	Desarrollo de habilidades interpersonales	<p>4.1 Tipos de comportamiento interpersonales</p> <p>4.2 Momento de percepción: reconocimiento de los propios sentimientos, claves ambientales y no verbales, prejuicios, etc.</p> <p>4.3 Momento de acogida: respeto, confianza y escuchar activo</p> <p>4.4 Momento de encuentro: reflejo simple de contenido y de sentimiento, retroalimentación efectiva, empatía y autorrevelación</p> <p>4.5 Momento de conflicto: expresión de críticas y confrontación, habilidades para un comportamiento asertivo</p>
5	Manejo de conflictos y resolución de problemas	<p>5.1 Análisis de contextos y marcos de referencia</p> <p>5.2 Autodiagnóstico del estilo de resolución de conflictos</p> <p>5.3 Estrategias para el manejo de conflictos y resolución de problemas interpersonales</p>
6	Desarrollo de un proyecto de vida	<p>6.1 Análisis de áreas vitales</p> <p>6.2 Definición y jerarquización de metas</p> <p>6.3 Desarrollo de compromisos personales</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el ICTEA, julio 2017. <http://www.aguascalientes.gob.mx/ICTEA/catalogocae.pdf> Derechos Reservados Gobierno del estado de Aguascalientes 2010 2016

16.- Curso sobre Excelencia en el Liderazgo de Equipos de Trabajo.

Dirigido a Supervisores, jefes de unidad, sección o departamentos en general, personas que ocupan cargos de responsabilidad en la conducción de equipos de trabajo.

Objetivos: Conocer y comprender las bases de un liderazgo efectivo.
 Autoevaluar y reconocer el estilo personal de liderazgo.
 Determinar las variables y etapas de los equipos de trabajo.
 Identificar los diferentes comportamientos interpersonales al interior de un equipo de trabajo.
 Reconocer las necesidades de sus equipos de trabajo en las diferentes etapas de su ciclo vital.
 Ejercitar habilidades para alcanzar un liderazgo efectivo en su entorno laboral

Duración: 30 horas.

Mes: Septiembre 2018.

	Temas	Contenidos
1	Bases para un liderazgo efectivo	1.1 Proceso de cambio y evolución de las empresas 1.2 Enfoques de liderazgo 1.3 Fundamentos de la autoridad e influencia 1.4 Modelo tridimensional del liderazgo situacional 1.5 Autoevaluación y reconocimiento del propio estilo de liderazgo
2	Fundamentos del trabajo en equipo	2.1 Realidades psico-sociales y naturaleza de los equipos de trabajo 2.2 El efecto sinergia 2.3 Variables que intervienen en el trabajo en equipo 2.4 Etapas y ciclo vital de los equipos de trabajo 2.5 Liderazgo y madurez de equipo

3	Estrategias y habilidades para un liderazgo efectivo	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Percepción situacional 3.2 Herramientas para facilitar el trabajo en equipo 3.3 Técnicas para el análisis y resolución de problemas 3.4 Estrategias para la dirección de reuniones de equipo efectivas
4	Poniendo a prueba al equipo	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Dinámicas grupales consistentes en situaciones de la vida real donde los participantes deberán poner en práctica las estrategias y habilidades adquiridas durante el curso.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el ICTEA, julio 2017.
<http://www.aguascalientes.gob.mx/ICTEA/catalogocae.pdf> Derechos Reservados Gobierno del estado de Aguascalientes 2010
2016

17.- Curso sobre Calidad Total en el Servicio.

Dirigido a Todas aquellas personas interesadas en la definición de alternativas viables para desarrollar y promover la calidad total en el servicio.

Objetivos: Proporcionar a los clientes niveles altos, permanentes y auténticos de satisfacción.
Evitar los errores más frecuentes en los programas de Calidad en el Servicio.
Involucrar al personal de contacto en la calidad del servicio.
Transformar las quejas en oportunidades.

Duración: 30 horas.

Mes: Octubre 2018.

	Temas	Contenidos
1	Cientes para siempre	1.1 Conceptos de servicio y de calidad 1.2 Calidad de servicio 1.3 Beneficios de las estrategias apoyadas en la calidad de servicio 1.4 Los errores más frecuentes de los programas de calidad de servicio 1.5 El verdadero indicador de la satisfacción y la lealtad del cliente
2	Las personas, la cara visible de la calidad en el servicio	2.1 Importancia de la imagen y actitud del personal de contacto 2.2 Calidad interna y calidad externa 2.3 Tratamiento de conflictos en el servicio 2.4 Cómo tratar con personas difíciles 2.5 Técnicas para solucionar conflictos
3	Cómo medir la satisfacción y la lealtad del cliente	3.1 La satisfacción del cliente 3.2 El uso de cuestionarios, encuestas y técnicas de muestreo y estadísticas para medir la satisfacción y la lealtad del cliente 3.3 Identificar y establecer medidas de satisfacción y lealtad

4	Cómo tratar las quejas	<p>4.1 Las quejas del cliente como instrumento de información gratuito y de primera mano sobre la satisfacción del cliente</p> <p>4.2 Cómo mejorar usando las quejas</p> <p>4.3 Técnicas para tratar una queja</p> <p>4.4 Los sistemas de resolución de quejas y cómo implantarlo en la empresa</p>
5	La cadena de la satisfacción	<p>5.1 Problemas típicos de la relación cliente-cliente interno</p> <p>5.2 Procesos, actividades y funciones para solucionar conflictos internos</p> <p>5.3 Pautas para la aplicación eficaz de sistemas de calidad</p> <p>5.4 Etapas para lograr clientes internos y proveedores internos satisfechos</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el ICTEA, julio 2017.
<http://www.aguascalientes.gob.mx/ICTEA/catalogocae.pdf> Derechos Reservados Gobierno del estado de Aguascalientes 2010
2016

18.- Curso sobre Excelencia en el Comportamiento de Servicio.

Dirigido a Personas que ocupan cargos de contacto permanente con clientes, usuarios y público en general.

Objetivos: Adquirir un conjunto de conocimientos y herramientas para establecer un servicio de atención integral a clientes.

Incrementar las habilidades interpersonales para establecer una relación fluida y competente con todas las áreas, unidades o personas de la empresa involucradas en el proceso de servicio hacia clientes y usuarios.

Duración: 20 horas.

Mes: Noviembre 2018.

	Temas	Contenidos
1	Bases de excelencia en la atención integral de clientes	1.1 Evolución del proceso de atención a clientes 1.2 Modelo cliente-proveedor: interno y externo 1.3 Excelencia técnica y excelencia personal 1.4 Filosofía de la excelencia
2	Estándares de calidad personal en la atención integral de clientes	2.1 El cliente como foco de atención 2.2 Los momentos de verdad 2.3 Definición de expectativas de clientes internos y externos 2.4 Análisis de estándares de satisfacción de clientes
3	Estrategias de habilidades para la excelencia en el comportamiento de servicio hacia clientes	3.1 Momento de contacto y acogida: Actitud personal en la relación con clientes 3.2 Momento de encuentro: Actitud profesional en la detección de necesidades de clientes 3.3 Momento de conflicto: Actitud positiva en el manejo y resolución de situaciones difíciles con clientes. 3.4 Diseño de un perfil de excelencia y calidad personal 3.5 Autodiagnóstico de excelencia y calidad personal 3.6 Compromiso con la Excelencia: *Siempre es posible hacerlo mejor*

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el ICTEA, julio 2017.
<http://www.aguascalientes.gob.mx/ICTEA/catalogocae.pdf> Derechos Reservados Gobierno del estado de Aguascalientes 2010
 2016

19.- Curso sobre Principios de calidad.

Dirigido a Todas aquellas personas que desean conocer y aplicar los a principios de calidad.

Objetivos: Este curso taller, pretende introducir al participante en el mundo de la calidad facilitando su interacción a procesos más complejos.

Duración: 25 horas.

Mes: Noviembre 2018.

	Temas	Contenidos
1	Antecedentes de la calidad	1.1 Antecedentes históricos 1.2 La calidad en el siglo XX 1.3 La calidad en el nuevo milenio 1.4 Evolución del concepto de calidad 1.5 Definición moderna de la calidad
2	Gurues de la calidad	2.1 Deming 2.2 Ishikawa 2.3 Ouchi 2.4 Crosby 2.5 Jurant
3	Administración de la calidad	3.1 Significado 3.2 Ciclo de deming 3.3 Administración estratégica de la calidad 3.4 Programa de mejora de la calidad
4	El cliente	4.1 Quien es el cliente 4.2 Cliente interno y externo
5	Administración de la calidad total	5.1 Definición de TQM 5.2 Importancia estratégica de TQM 5.3 Herramientas de la calidad 5.4 Sistema de calidad actuales

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el ICTEA, julio 2017.
<http://www.aguascalientes.gob.mx/ICTEA/catalogocae.pdf> Derechos Reservados Gobierno del estado de Aguascalientes 2010
 2016

Los siguientes cursos que se detallan, han sido programados para 2019, son opcionales y la gerencia en común acuerdo con el personal decidirá si los toman.

Cuadro 21

20.- Cursos sobre Desarrollo Personal.

Dirigido a Todas aquellas personas que deseen mejorar sus relaciones con la familia, compañeros de trabajo. A través de la identificación de su personalidad y el cambio de actitud.

Objetivos: Estimular a los participantes el desarrollo de la persona a partir de la reflexión sobre su propio acontecer.

Duración: 20 horas.

Mes: 2019.

	Temas	Contenidos
1	Conocimiento humano	1.1 Estructura de la personalidad 1.2 Análisis motivacional y actitudinal 1.3 Análisis transaccional 1.4 Autodirección en el desarrollo organizacional 1.5 Una revisión a la cuestión física del desarrollo humano 1.6 Situación en mi realidad
2	Conceptos a identificar para un mejor desarrollo.	2.1 Áreas de oportunidad 2.2 Autoestima 2.3 Asertividad 2.4 La cultura 2.5 Los valores 2.6 La empatía
3	Desarrollo afectivo	3.1 Control emocional 3.2 Desarrollo de la simpatía personal 3.3 Capacidad de persuasión y negociación.

4	Desarrollo del poder de decisión	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Criterio de evaluación y decisión 4.2 Liderazgo y poder 4.3 Responsabilidad y logro 4.4 Decisiones y autoafirmación
5	Desarrollo intelectual	<ul style="list-style-type: none"> 5.1 Capacidad intelectual 5.2 Amplitud de conciencia y concentración 5.3 Capacidad sintética y analítica 5.4 Capacidad de proyección
6	Desarrollo motivacional	<ul style="list-style-type: none"> 6.1 Dinámica motivacional 6.2 Frustración 6.3 Sistemas de motivación 6.4 Desarrollo motivacional
7	Desarrollo perceptivo	<ul style="list-style-type: none"> 7.1 Percepción personal 7.2 Factores subjetivos de la percepción 7.3 Juegos y roles psicológicos 7.4 Desarrollo perceptivo
8	Desarrollo comunicativo	<ul style="list-style-type: none"> 8.1 Proceso de la comunicación 8.2 Elecciones del medio y contexto 8.3 Capacidad de expresión y comunicación 8.4 La comunicación en las relaciones humanas 8.5 Modelos de comunicación

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el ICTEA, julio 2017.
<http://www.aguascalientes.gob.mx/ICTEA/catalogocae.pdf> Derechos Reservados Gobierno del estado de Aguascalientes 2010
2016

21.- Curso sobre Administración de Tiempo.

Dirigido a Toda persona que busque optimizar la capacidad de resolver problemas y toma de decisiones, a través de una actitud de reflexión, autonomía y compromiso al realizar un trabajo de autoconocimiento personal, donde se clarifiquen los valores, consolide la autoestima y desarrolle un proyecto de vida.

Duración: 20 horas.

Mes: 2019.

	Temas	Contenidos
1	El papel de la secretaria ejecutiva	1.1 Las habilidades administrativas.
2	La comunicación	2.1 Concepto de comunicación 2.2 Elementos de la comunicación 2.3 Elementos y barreras de la comunicación 2.4 Contestando el teléfono 2.5 Asertividad
3	Habilidades interpersonales exitosas	3.1 Relaciones humanas en el centro de trabajo 3.2 Motivación como fuente del éxito 3.3 La personalidad 3.4 Autoestima 3.5 Conceptos y elementos de la actitud 3.6 Actitud positiva 3.7 La actitud ante el cambio
4	Manejo de conflictos y el estrés	4.1 Concepto de conflicto y estrés 4.2 Identificación de conflictos 4.3 Manejo de conflictos 4.4 Manejo creativo del estrés
5	Planeación y organización	5.1 Conceptos de planeación y su importancia 5.2 Elementos de la planeación 5.3 Organización de nuestro tiempo
6	Estableciendo metas y objetivos	6.1 Elaboración de plan de trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el ICTEA, julio 2017.
<http://www.aguascalientes.gob.mx/ICTEA/catalogocae.pdf> Derechos Reservados Gobierno del estado de Aguascalientes 2010
 2016

22.- Curso sobre Superación Personal.

Dirigido a A todo tipo de personal Directivos, mandos medios, operativos.

Objetivos: Adquirir una base de cualidades que aumentarán la calidad de vida. Conseguir la liberación de esas creencias erróneas para así poder estar en condiciones de afrontar la vida con otro enfoque, bajo otra perspectiva.

Duración: 20 horas.

Mes: 2019.

	Temas	Contenidos
1	Obstáculos del crecimiento personal	1.1 Las falsas certezas 1.2 Los automatismos 1.3 Los juicios con las demás personas 1.4 Las profecías que siempre se cumplen 1.5 La palabra inadecuada
2	Pasos hacia la superación personal	2.1 Aceptar los problemas de la vida 2.2 Cambio de creencias 2.3 Cambiar la manera de relacionarse 2.4 Asumir la responsabilidad 2.5 Tomar decisiones adecuadas 2.6 Afrontar la necesidad de cambio 2.7 Persistir en la necesidad de cambiar 2.8 Darse cuenta de nuestras necesidades 2.9 Eliminar hábitos nocivos 2.10 Vivir el presente aquí y ahora 2.11 Aceptarse a uno mismo 2.12 Reconocer los errores propios
3	Autoestima y motivación	3.1 ¿Qué es el autoestima? 3.2 Auto-conocimiento 3.3 Variables que afectan nuestra autoestima 3.4 Auto-valoración positiva

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por el ICTEA, julio 2017.
<http://www.aguascalientes.gob.mx/ICTEA/catalogocae.pdf> Derechos Reservados Gobierno del estado de Aguascalientes 2010
 2016

Lo principal para la empresa fue que los colaboradores se capaciten y con ello, el cliente se vaya percatando poco a poco, de que el personal que lo atiende se está profesionalizando para poderle servir con calidad y calidez, ya que desde que el cliente ingresa al establecimiento y hasta que se allá marchado se podrá percatar de los cambios sustanciales que se están implementado, pues no accesará a la empresa sin que inmediatamente lo esté recibiendo la hostess para darle la bienvenida y poder iniciar con su atención, a través de la calidez en el servicio. Y no es que se vaya a estar publicando en las paredes del establecimiento, que los colaboradores están recibiendo capacitación, sino que, eso saltará a la vista con el cambio de actitud hacia el cliente y en la manera de prodigar atención y servicio a estos.

S U P E R V I S I Ó N D E L P R O Y E C T O

El Gerente General fue la persona encargada de apoyar y supervisar las actividades que se llevaron a cabo, esto con el fin de obtener los resultados esperados del proyecto.

Como ya se comentó con anterioridad, se dio inicio con la capacitación y profesionalización de algunas áreas específicas involucradas directamente en la atención y servicio al cliente de La Cantina de Antaño y una vez finalizadas las primeras cuatro capacitaciones denominadas *Curso sobre atención y servicio al cliente; Curso para Meseros; Curso para Cocinero y Curso sobre Preparación y Servicio de Bebidas* se diseñó e implementó una hoja de ruta la cual sirvió para sensibilizar al personal en cuanto al uso del manual de operación. Esta hoja fue analizada y aprobada por el asesor externo y se implementó a partir del lunes 21 de agosto.

Una vez analizado el funcionamiento y aceptación de la hoja de ruta por parte del personal del establecimiento, se dio inicio al diseño del manual de procedimientos operativos para su estandarización como herramienta para incrementar el nivel de calidad de atención y servicio al cliente en La Cantina de Antaño.

ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN.

DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS PARA SU ESTANDARIZACIÓN.

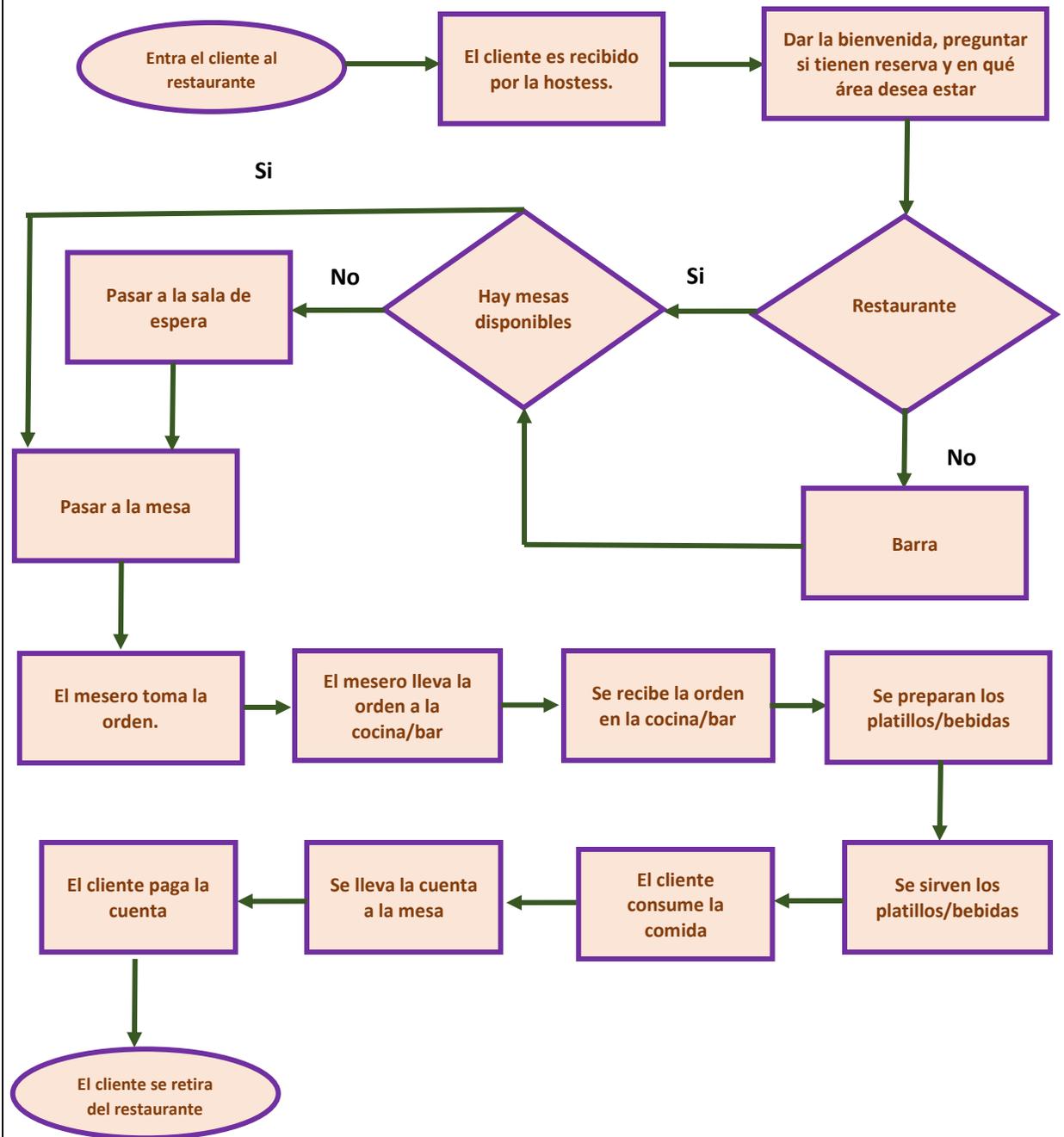
1.- Elaborar el diagrama de flujo general de la atención y servicio al cliente.

Manual de procedimientos La Cantina de Antaño.

Fecha de Elaboración			Hoja 1 de 1
20	09	2017	No. de Versión 01.

Área Responsable:	Gerente General
Jefe Inmediato:	Director General
Procedimiento:	Atención y servicio al cliente.
Objetivo específico:	Contar con una directriz para la atención y servicio al cliente.

DIAGRAMA DE FLUJO GENERAL PARA LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.



2.- Elaborar la información del puesto, requisitos y funciones de la HOST para diseñar el procedimiento que debe seguirse en la atención de un comensal.

Puesto:

El/la host es la persona que se encarga de recibir al/os comensal(es) y asignarles mesa.

Jefe inmediato:

Gerente de Sucursal

Funciones:

& Saludar y dar la bienvenida con una sonrisa.

& Preguntar si tienen reservación.

& Preguntar por el número de personas.

& Preguntar qué ubicación del lugar es de su agrado y con esa información poder asignarles una mesa y acompañarlos para que tomen asiento.

& Volverles a dar la bienvenida con una sonrisa, entregar el menú e informar que en un momento más, el mesero al que le corresponden las mesas en donde los clientes fueron ubicados pasará a tomar la orden y que este los estará atendiendo hasta el final de su estancia en el establecimiento.

& Se les desea buen provecho, y se retira hacia su ubicación física dentro del establecimiento.

& La host en todo momento debe de pararse de forma erguida y recibir y despedir a las personas, con frases cortas pero emotivas (Hasta luego, tenga buena semana, lo esperamos pronto, que tenga linda tarde/noche, etc.)

& Esperar a que salga la última persona.

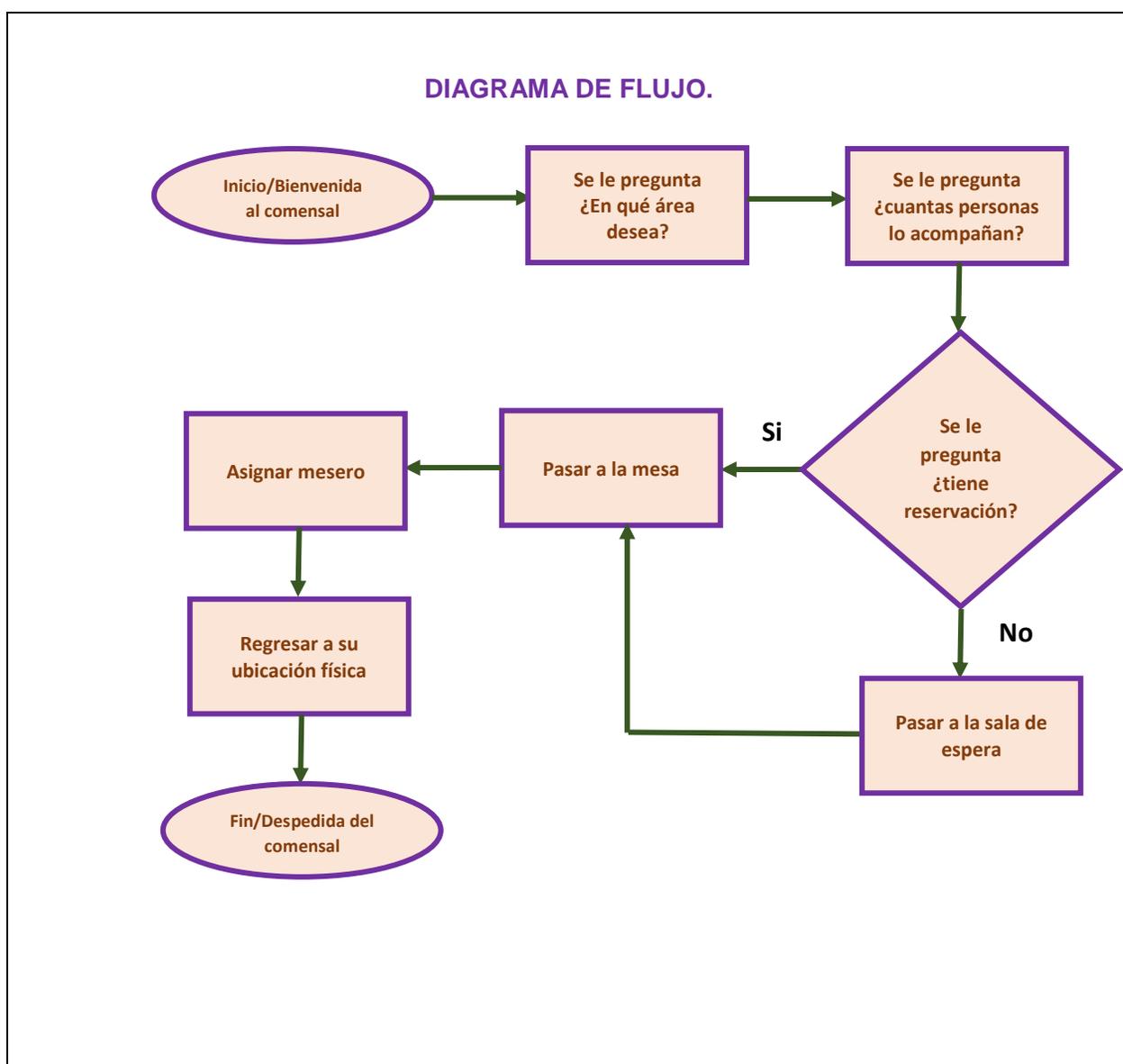
& En ningún momento deberá dar la espalda o ignorar cuando van saliendo.

& Sonreír y agradecer la visita.

Lo importante de la atención y el servicio en el puesto de la host quien es el primer acercamiento hacia el cliente, es hacer sentir a este como en casa, que perciba amabilidad y empatía por atenderlo de manera inmejorable y ser siempre cálido con las palabras y con las actitudes.

Fecha de Elaboración			Hoja 1 de 1
20	09	2017	No. de Versión 01.

Área Responsable:	Host
Jefe Inmediato:	Gerente de Sucursal.
Procedimiento:	Recepción del comensal.
Objetivo específico:	Contar con una directriz para la recepción del comensal.



3.- Elaborar la información del puesto, requisitos y funciones del CAPITÁN DE MESERO para diseñar el procedimiento que seguirse en la atención de un comensal.

Puesto:

Se ocupa, principalmente, de planificar y supervisar el servicio; elaborar el menú; liderar y capacitar el equipo; recibir, acomodar y ayudar al cliente; solicitar el pedido; finalizar y servir platos y bebidas especiales; cuidar de la calidad del servicio y asegurar la satisfacción del cliente.

Jefe inmediato:

Gerente de Sucursal

Funciones:

✓ **Capacitar a todo el personal a su cargo.**

Darles a conocer las especificaciones de presentación personal, normas de cortesía, trabajo en equipo, sistema de órdenes, tipo de servicio, forma de retirar los platos, prevención de accidentes, estaciones de servicio, presentación de cuentas, sistema de propinas, tráfico en la cocina, montajes de mesa, tipos de cubiertos; loza y cristalería, descorche de vinos y licores y explicación detallada del contenido de la carta. Lo anterior, es con el objetivo de reducir el índice de ocurrencia de errores de servicio; poner a disposición del cliente personal capaz y competente, así como hacer más eficaz el proceso de servicio.

✓ **Coordinar el servicio de alimentos y bebidas.**

Definir el tipo de servicio a través de la asignación de zonas de trabajo al personal de restaurante-bar, según la programación hecha por la administración.

Lista de revisión: aseo general del lugar, material y equipo, montaje correcto, música ambiental, suministros suficientes, mise en place completo, papelería suficiente.

Ordenamiento de reservaciones; recepción y despido de clientes; atención de quejas y problemas de los clientes; verificación de procedimientos y normas; asignación de responsabilidades por zona; establece cooperación entre cocina, bar y comedor para el mejor desarrollo y funcionamiento de todas las áreas. Esto es con el objetivo de optimizar el servicio del establecimiento; satisfacer necesidades y expectativas del cliente; motivar el regreso de los clientes; aportar en la consecución del incremento en las ventas y organizar la distribución física del comedor para determinar las mesas disponibles.

✓ **Elaborar informes de la actividad y funcionamiento del área.**

Elabora los reportes de consumo de suministros así como el informe de funcionamiento del servicio en el comedor y los presupuestos del área. La finalidad de la elaboración de reportes, es para poder rendir cuentas a la administración, justificar cada una de las acciones implementadas y poder proponer los cambios que se consideren pertinentes identificando oportunidades y amenazas brindando información que soporte la toma de decisiones.

✓ **Elaborar requisiciones.**

A través de pedidos de suministros o insumos a bodega para la actividad diaria y/o eventos para garantizar la disposición de suministros que se requieren para la elaboración de alimentos y bebidas.

✓ **Realizar funciones extraordinarias.**

Ejecución de todas las tareas encomendadas por su jefe inmediato superior tales como cubrir tareas desatendidas o pendientes; apoyar en la prevención de fallas; efectuar reparaciones urgentes y cumplir con todas las actividades necesarias que contribuyan al el buen funcionamiento del establecimiento y al desempeño de su cargo.

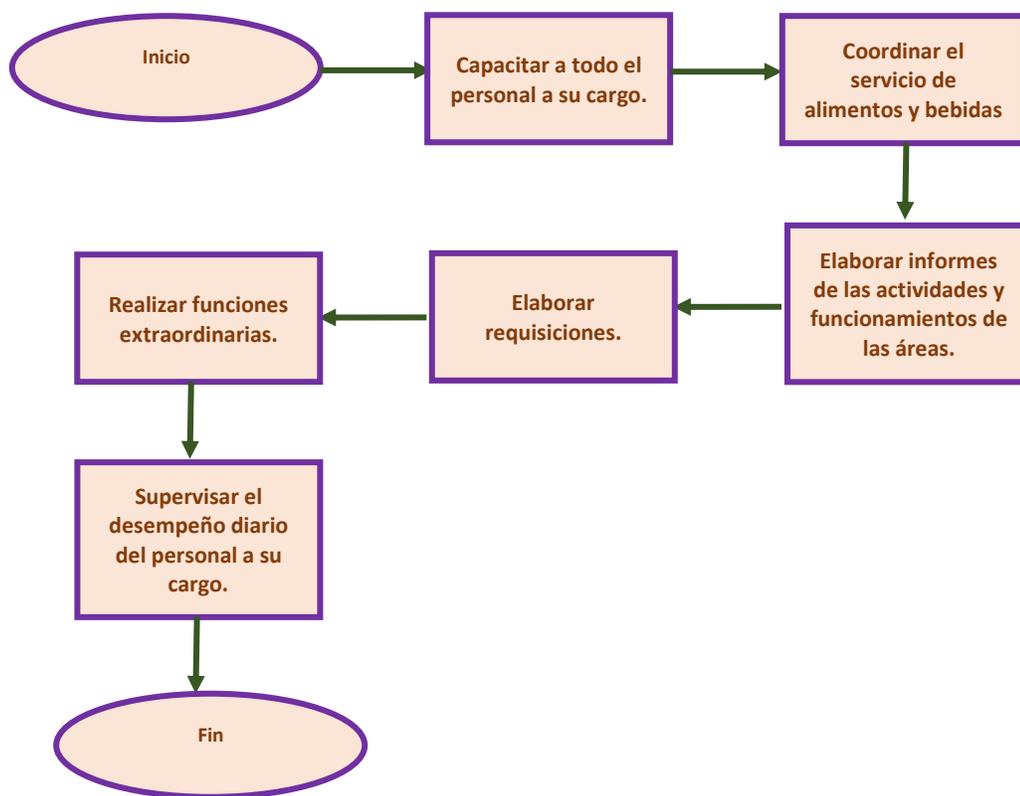
✓ **Supervisar el desempeño diario del personal a su cargo.**

Deberá revisar el correcto montaje del restaurante, así como también el óptimo funcionamiento de las instalaciones del restaurante. Tomar lista de revisión del personal en cuanto a puntualidad, aseo y disciplina. Revisión del desempeño diario y asistencia a todas las reuniones que convoque la alta dirección. Verificación de normas y procedimientos. Cobro correcto de las cuentas y eficiencia de los cajeros. Cuyo objetivo es evaluar la ejecución de tareas; garantizar el cumplimiento de estándares; promover buenas relaciones y establecer programas de mejora.

Fecha de Elaboración			Hoja 1 de 1
20	09	2017	No. de Versión 01.

Área Responsable:	Capitán de Meseros.
Jefe Inmediato:	Gerente de Sucursal.
Procedimiento:	Atención del comensal.
Objetivo específico:	Contar con una directriz para la atención y servicio al comensal.

DIAGRAMA DE FLUJO.



4.- Elaborar la información del puesto, requisitos y funciones del MESERO para diseñar el procedimiento que seguirse en la atención de un comensal.

Puesto:

El mesero es la persona cuya responsabilidad es atender a los comensales proporcionándoles el servicio de alimentos y bebidas, así como asistencia durante su estancia en el restaurante, de conformidad con las políticas y estándares de calidad e higiene y seguridad establecidos por la organización.

Jefe inmediato:

Capitán de Meseros.

Funciones:

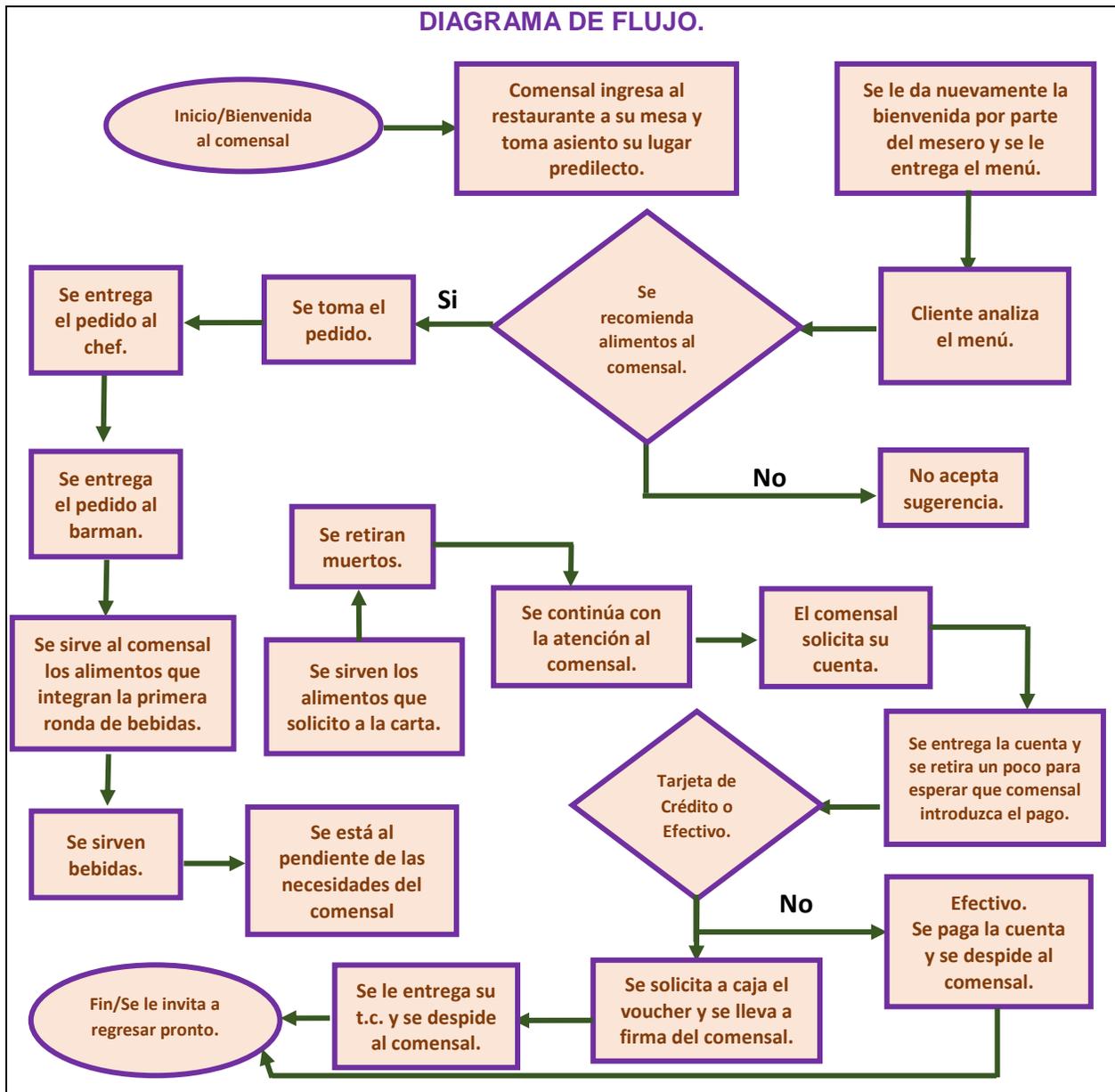
- ☒ Tomar la orden en el formato establecido.
- ☒ Promover la carta entre los comensales.
- ☒ Servir alimentos y bebidas de acuerdo con lo ordenado por el cliente.
- ☒ Dar respuesta a preguntas sobre los platillos y bebidas que se ofrecen, incluidos sus ingredientes, tiempo de cocción, y añejamiento en el caso de bebidas, haciendo sugerencias para apoyar la elección.
- ☒ Supervisar o, en su caso, contribuir en el montaje de las mesas.
- ☒ Verificar que el equipo, materiales y suministros sean adecuados para la prestación del servicio.
- ☒ Presentar al cliente la lista de vinos y auxiliarlo en la elección cuando se requiera.

- ☒ Retirar o supervisar el retiro de platos sucios cuando el cliente termina.
- ☒ Solicitar a cocina los alimentos ordenados por el cliente y al bar las bebidas, de acuerdo al procedimiento establecido.
- ☒ Solicitar la cuenta del cliente en la caja y presentarla al comensal en el momento que la requiera.
- ☒ Verificar diariamente las sugerencias del chef para su promoción.
- ☒ Promocionar los platillos de menor movimiento de acuerdo con las instrucciones del personal de cocina.
- ☒ Manejar los diferentes tipos de servicio que se proporcionen en el restaurante.
- ☒ Identificar y confirmar las necesidades del cliente.
- ☒ Atender al cliente durante todo el servicio.

Fecha de Elaboración			Hoja 1 de 1
20	09	2017	No. de Versión 01.

Área Responsable:	Mesero
Jefe Inmediato:	Capitán de Meseros
Procedimiento:	Atención y servicio al comensal.
Objetivo específico:	Contar con una directriz para la atención y servicio al comensal.

DIAGRAMA DE FLUJO.



5- Elaborar la información del puesto, requisitos y funciones del CHEF para diseñar el procedimiento que debe seguirse en la atención de un comensal a sus requerimientos de alimentos.

Puesto:

Profesional de la cocina que dirige el equipo de cocineros del establecimiento y atiende las peticiones de alimentos que le presentan los meseros.

Jefe inmediato:

Gerente de Sucursal

Funciones:

&Es el responsable absoluto de la gestión de la cocina.

&Encargado de crear menús y la innovación total de los platillos.

&Sabe los ingredientes y la preparación de todos los platos del menú.

&Servir las porciones correctas de cada alimento.

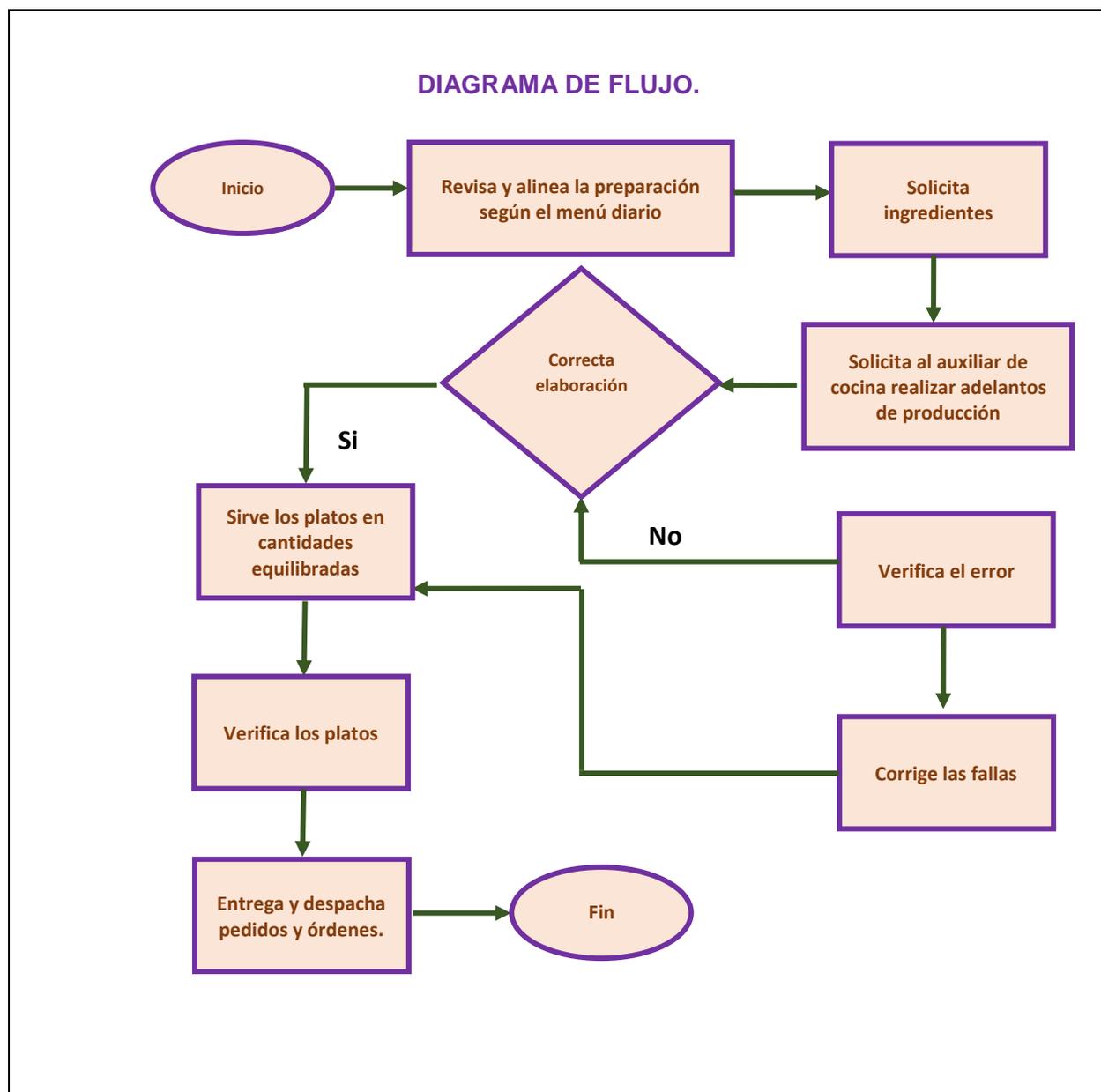
&Entrena a sus ayudantes para su mejor desempeño y rendimiento en las actividades a desarrollar durante el horario de servicio del restaurante.

&Prepara todos los platillos solicitados por el comensal y supervisa a sus ayudantes de cocina, estando siempre pendiente de que no haga falta materia prima para la elaboración de los alimentos y reporta los faltantes a la gerencia para que se cubran inmediatamente.

&Es atento a sugerencias de superiores y clientes.

Fecha de Elaboración			Hoja 1 de 1
20	09	2017	No. de Versión 01.

Área Responsable:	Chef
Jefe Inmediato:	Gerente de Sucursal.
Procedimiento:	Elaboración de alimentos.
Objetivo específico:	Contar con una directriz para la atención y servicio al comensal.



6.- Elaborar la información del puesto, requisitos y funciones del BARMAN para diseñar el procedimiento que debe de seguir para atender los requerimientos de alimentos de un comensal.

Puesto:

Responsable de preparar las bebidas tras la barra de La Cantina de Antaño.

Jefe inmediato:

Gerente de Sucursal

Funciones:

& Selecciona, evalúa y capacita a los cantineros.

& Supervisa el trabajo de sus ayudantes en cuanto a:

✚ Servicio general

✚ Aseo en la preparación

✚ Porcionamiento

& Establece en coordinación con el Gerente de Sucursal y el personal administrativo, las especificaciones estándar de comparas.

& Establece junto con las personas antes mencionadas, los tipos de vinos que se deben utilizar en bebidas compuestas.

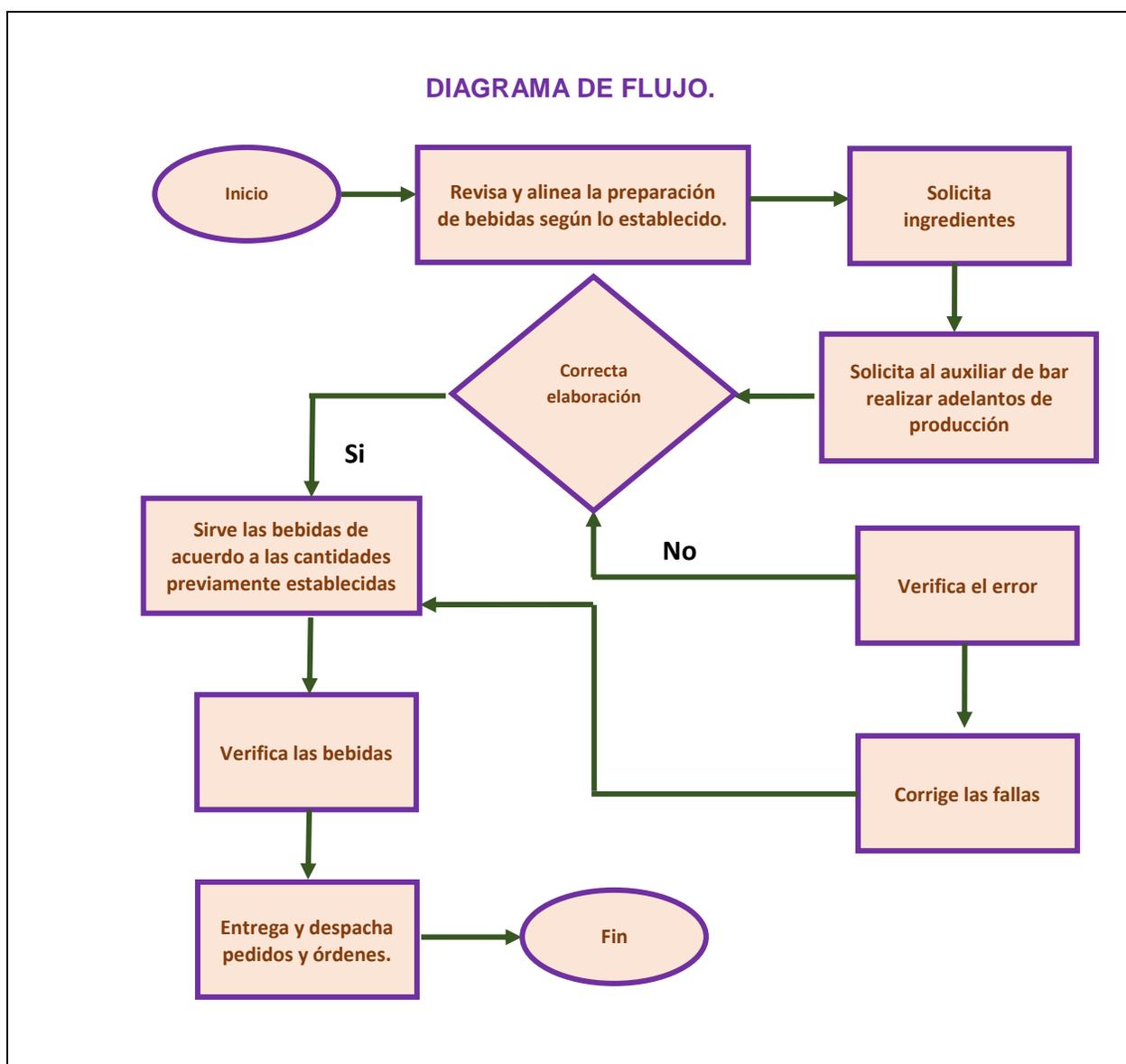
& Establece el surtido de bebidas que deben preparar.

& Elabora las recetas estándar de bebidas.

- & Participa con el contralor de costos en el costeo de bebidas y en el cálculo potencial de cada botella.
- & Elabora en coordinación con el Gerente de Sucursal y el personal administrativo los precios de cócteles por persona.
- & Elabora presupuestos de ventas y gastos de bar.
- & Solicita al personal administrativo la compra de equipo y suministros faltantes.
- & Verifica periódicamente máximo y mínimo de vinos y licores que debe tener cada bar.
- & Autoriza requisiciones al almacén de bebidas.
- & Revisa sellos de las botellas en el bar.
- & Autoriza las cuentas que se enviaron para su cobra.
- & Es atento a sugerencias de superiores y clientes.

Fecha de Elaboración			Hoja 1 de 1
20	09	2017	No. de Versión 01.

Área Responsable:	Barman
Jefe Inmediato:	Gerente de Sucursal.
Procedimiento:	Elaboración de bebidas.
Objetivo específico:	Contar con una directriz para la atención y servicio al comensal.



Una vez finalizados los siguientes cursos que a continuación se detallan:

- 1.- Curso sobre atención y servicio al cliente, agosto 2017.**
- 2.- Curso para meseros, agosto 2017.**
- 3.- Curso para cocinero, septiembre 2017.**
- 4.- Curso sobre preparación y servicio de bebidas, septiembre 2017.**

Y ya elaborados los Diagramas de Flujo generales por área, se procedió a su implementación a partir del viernes 1 de septiembre del año en curso.

Las **Ventajas** que traen consigo la elaboración e implementación de los diagramas de flujo son:

- I. Servir de guía y apoyo al personal en el desempeño diario de sus funciones.
- II. Auxiliar en el adiestramiento continuo y apoyo de la capacitación ya recibida.
- III. Es un recordatorio permanente de información sobre el proceso a ejecutar durante el desarrollo de su jornada laboral.
- IV.- Ayuda a institucionalizar y hacer efectivos los objetivos, políticas, procedimientos, funciones y normas establecidas por la empresa.
- IV. Evita errores humanos durante el desarrollo de la atención y servicio al cliente.
- V. Asegura la continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- VI. Instrumento que apoya en la optimización de tiempo y recursos.
- VII. Reducción en la rotación de personal.

Las **Desventajas** que trae consigo el no contar con los diagramas de flujo son:

- I. No contar con los procedimientos operativos los empleados carecen de un soporte para dar continuidad con las tareas a desarrollar en su día de trabajo.
- II. No se pondría en práctica lo aprendido en los cursos de capacitación recibidos.
- III. Se truncaría el proceso de atención y servicio al cliente que se desea mejorar por parte de los colaboradores de la empresa.
- IV. Incremento de errores en el momento de atender y servir al cliente.
- V. Aumento en los costos de operación, al tener que afrontar errores en la toma de comandas y en la entrega a destiempo de los alimentos y bebidas.
- VI. Mayor rotación de personal al no contar con un instrumento de apoyo en el desempeño de sus funciones.

Tanto el supervisor del proyecto como la encargada de llevar a cabo esta investigación, estuvieron observando de cerca el desempeño de los colaboradores después de que se realizó el *Curso de Inducción* el 10 de junio pasado, así como en el momento de implementar lo descrito en los diagramas de flujo general por áreas y en un principio resulto incómodo y en algunos colaboradores fue molesto para ellos el sentirse observados por segunda o tercera ocasión, y además tener que implementar una herramienta que según su percepción era inútil y la cual les recordaba los pasos a seguir en el desarrollo de sus funciones, ya que los colaboradores estaba totalmente seguro que no requerían de ese continuo recordatorio, pues conocían de sobra lo que ellos tenían que hacer. La semana uno fue complicado y a todas luces se hacía presente la negativa de los colaboradores por continuar utilizando los flujogramas elaborados.

Conforme transcurrieron los días de la segunda y tercer semana de septiembre, comenzaron a notarse los cambios en los colaboradores de la empresa, pues empezaban a ver la utilidad del instrumento de apoyo, el cual ya habían memorizado si no en su totalidad, si los pasos inmediatos

a seguir antes de poder pasar nuevamente al pizarrón de avisos para ver las gestiones que seguían el proceso de atención y servicio al cliente.

Ya para la cuarta semana de septiembre, no era necesario que los colaboradores visitaran el pizarrón de avisos, pues ya tenía completamente dominado el flujograma de su proceso específico.

Derivado del cambio de conducta en los colaboradores de La Cantina de Antaño, respecto al uso de la *Hoja de ruta crítica para la atención y servicio al cliente*, así como al uso de flujogramas, se procedió a realizar el levantamiento de una nueva encuesta el día domingo 1 de octubre del año en curso, a partir del mismo cuestionario utilizado en julio pasado, pero ya con una muestra más pequeña de colaboradores (20), no importando el número hombres y mujeres, estos fueron elegidos al azar, 10 del turno matutino y 10 del turno vespertino, para obtener resultados confiables y no redireccionar los resultados a una meta en la que no se reflejara la realidad de la empresa actualmente, toda vez que a simple vista se podía percibir que los trabajadores desarrollaban sus actividades con comodidad, con pleno conocimiento de lo que estaban haciendo, en un ambiente de trabajo agradable, con comunicación entre las áreas y además de que el trabajo en equipo se hacía presente en el desarrollo de las funciones de los colaboradores, ya que si bien cada uno tiene establecidas sus actividades, si en determinado momento algún compañero necesitaba apoyo, ahí estaban los colaboradores para ayudarlo en lo que se necesitaba, sin descuidar por supuesto sus propias actividades, pero se deseaba contar con el sustento de lo anteriormente dicho.

Lo anterior arroja los resultados que a continuación se presentan a través de gráficas:

Ilustración No. 54.- Pregunta 1.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 54 presenta que 19 de los encuestados está muy de acuerdo y solo 1 está de acuerdo en que conoce la misión de la empresa donde labora.

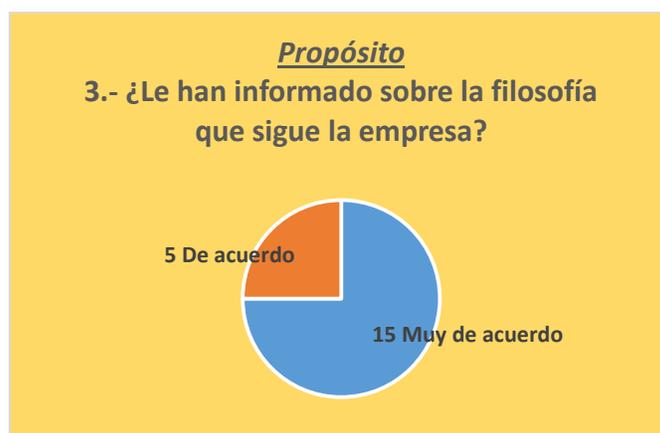
Ilustración No. 55.- Pregunta 2.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 55 presenta que 6 de los encuestados está muy de acuerdo y 14 está de acuerdo en que saben la visión de la empresa.

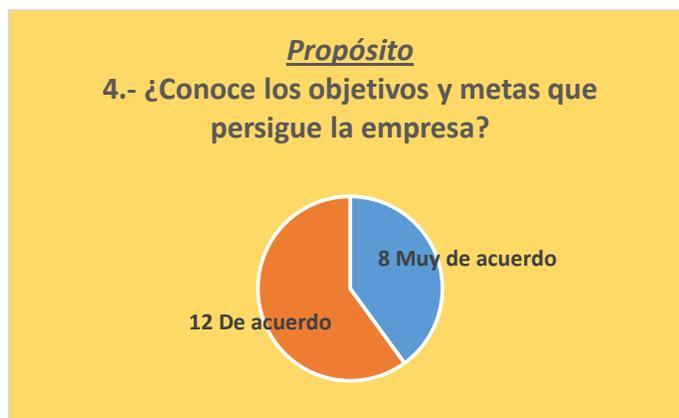
Ilustración No. 56.- Pregunta 3.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 56 muestra que 15 de los encuestados está muy de acuerdo y 5 está de acuerdo en que ya les han informado sobre la filosofía que sigue la empresa.

Ilustración No. 57.- Pregunta 4.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 57 muestra que 8 de los encuestados está muy de acuerdo y 12 está de acuerdo en que ya conocen los objetivos y metas que persigue la empresa.

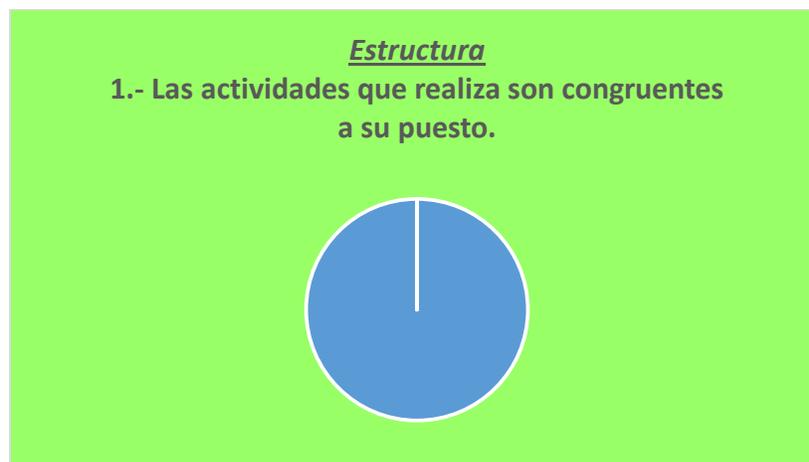
Ilustración No. 58.- Pregunta 5.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 58 expresa que 19 de los encuestados está muy de acuerdo y 1 está de acuerdo en que creen que sus actividades son importantes para cumplir con los objetivos de la empresa.

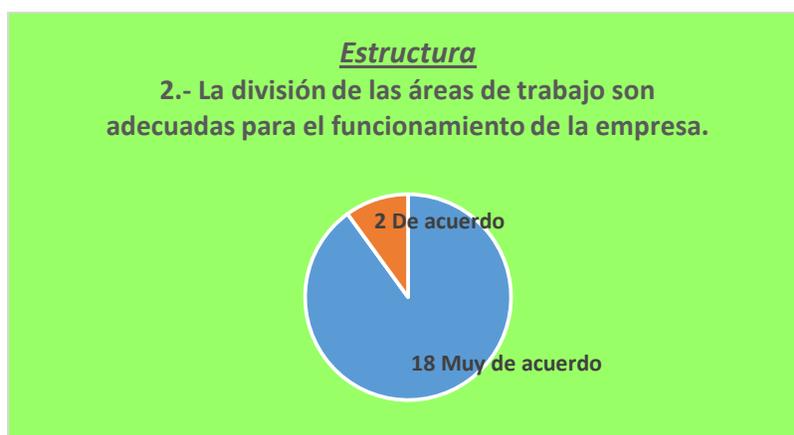
Ilustración No. 59- Pregunta 1.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 59 muestra que los 20 encuestados está muy de acuerdo en que las actividades que realizan son congruentes con su puesto.

Ilustración No. 60.- Pregunta 2.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 60 presenta que 18 de los encuestados está muy de acuerdo y 2 están de acuerdo con que la división de las áreas de trabajo son las adecuadas para el funcionamiento de la empresa.

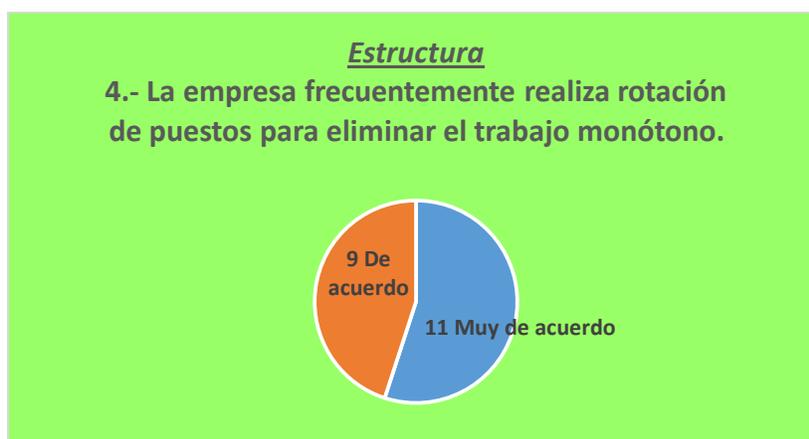
Ilustración No. 61.- Pregunta 3.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 61 expresa que 5 de los encuestados está muy de acuerdo y 15 están de acuerdo con el tema de que su puesto permite que desarrollen al máximo todas sus habilidades.

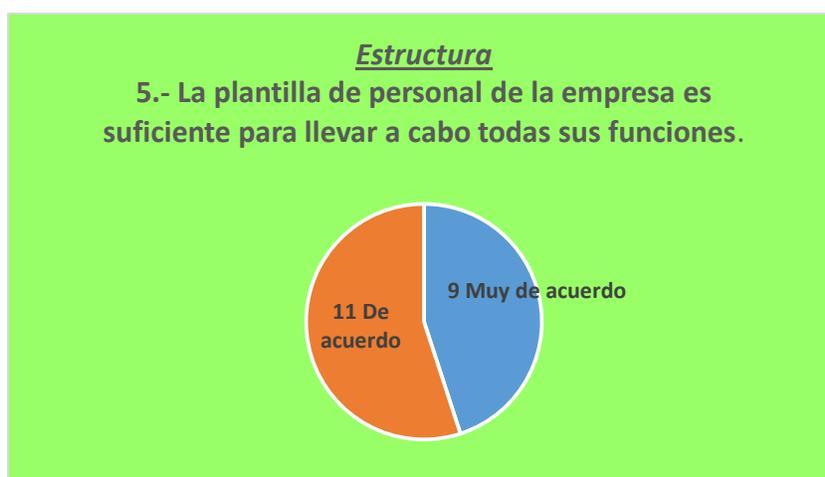
Ilustración No. 62.- Pregunta 4.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 62 presenta que 11 de los encuestados está muy de acuerdo y 9 están de acuerdo con que la empresa frecuentemente realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono.

Ilustración No. 63.- Pregunta 5.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 63 muestra que 9 de los encuestados está muy de acuerdo y 11 están de acuerdo con que la plantilla de personal de la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus funciones.

Ilustración No. 64.- Pregunta 1.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 64 expresa que 4 de los encuestados está muy de acuerdo y 16 están de acuerdo con que la comunicación entre ellos y su jefe es frecuente.

Ilustración No. 65.- Pregunta 2.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 65 muestra que los 20 encuestados está muy de acuerdo en que con que la confianza entre sus compañeros de trabajo es buena.

Ilustración No. 66.- Pregunta 3.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 66 presenta que los 20 encuestados está muy de acuerdo en que el trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas.

Ilustración No. 67.- Pregunta 4.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 67 expresa que 12 de los encuestados está muy de acuerdo y 8 están de acuerdo en que la empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo.

Ilustración No. 68- Pregunta 5.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 68 presenta que los 20 encuestados está muy de acuerdo en que el ambiente laboral en el trabajo, es satisfactorio.

Ilustración No. 69- Pregunta 1.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 69 muestra que de los 7 encuestados está muy de acuerdo y 13 de estos están de acuerdo en que ya reciben elogios frecuentemente por parte de los directivos.

Ilustración No. 70- Pregunta 2.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 70 expresa que 7 de los encuestados está muy de acuerdo y 13 de estos están de acuerdo en que la empresa recompensa a los empleados por un trabajo bien hecho.

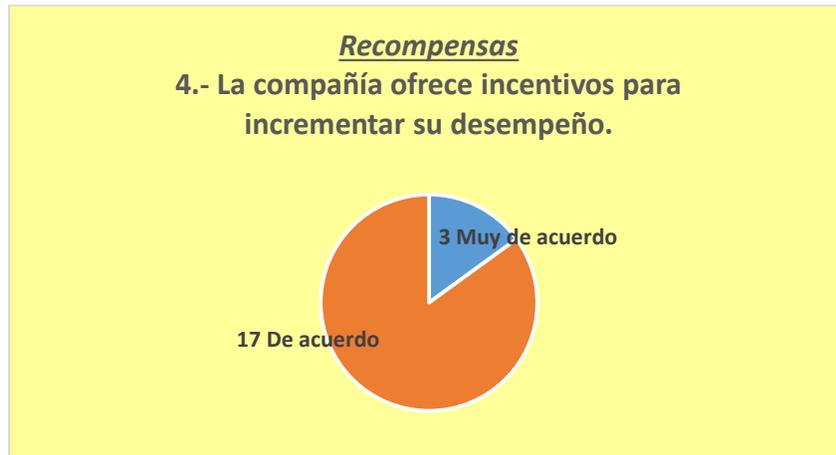
Ilustración No. 71- Pregunta 3.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 71 muestra que 9 de los encuestados está muy de acuerdo y 11 de estos están de acuerdo en que han recibido reconocimientos por un esfuerzo por parte de ellos.

Ilustración No. 72- Pregunta 4.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 72 presenta que 3 de los encuestados está muy de acuerdo y 17 de estos están de acuerdo en que la compañía ofrece incentivos para incrementar su desempeño.

Ilustración No. 73- Pregunta 5.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 73 muestra que 11 de los encuestados está muy de acuerdo y 9 de estos están de acuerdo en que la empresa les organiza actividades extralaborales.

Ilustración No. 74- Pregunta 1.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 74 muestra que 5 de los encuestados está muy de acuerdo y 15 de ellos están de acuerdo en que los directivos supervisan las actividades que realizan los empleados.

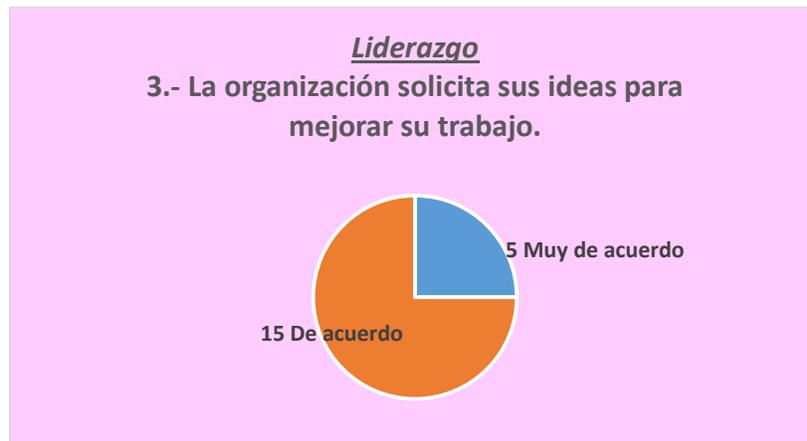
Ilustración No. 75- Pregunta 2.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 75 presenta que 8 de los encuestados está muy de acuerdo y 12 de ellos están de acuerdo en que les interesa influir en los demás aportando nuevos conocimientos.

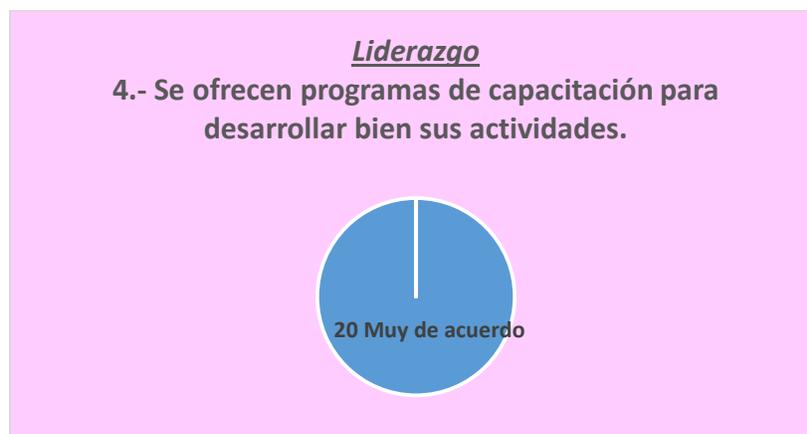
Ilustración No. 76- Pregunta 3.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 76 expresa que 5 de los encuestados está muy de acuerdo y 15 de ellos están de acuerdo en que la organización solicita sus ideas para mejorar su trabajo.

Ilustración No. 77- Pregunta 4.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 77 presenta que 20 de los encuestados está muy de acuerdo en que la empresa ofrece programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades.

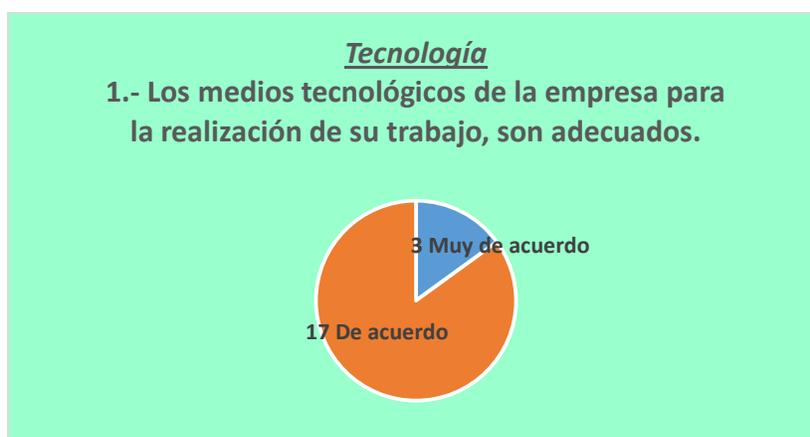
Ilustración No. 78- Pregunta 5.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 78 muestra que 2 de los encuestados está muy de acuerdo y 18 de ellos está de acuerdo con que la empresa permite la toma de decisiones por parte de los empleados.

Ilustración No. 79- Pregunta 1.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 79 presenta que 3 de los encuestados está muy de acuerdo y 17 de ellos está de acuerdo con que la empresa permite la toma de decisiones por parte de los empleados.

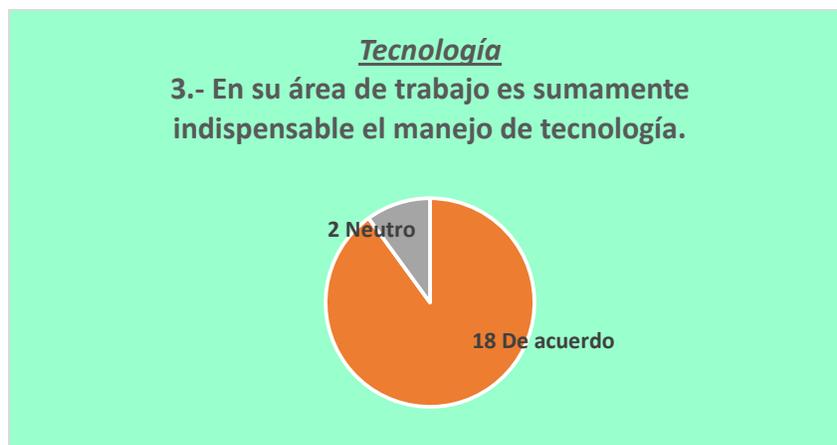
Ilustración No. 80- Pregunta 2.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 80 expresa que 6 de los encuestados está muy de acuerdo, 10 de ellos están de acuerdo y 4 son neutrales a que la empresa frecuentemente se actualiza a los avances tecnológicos.

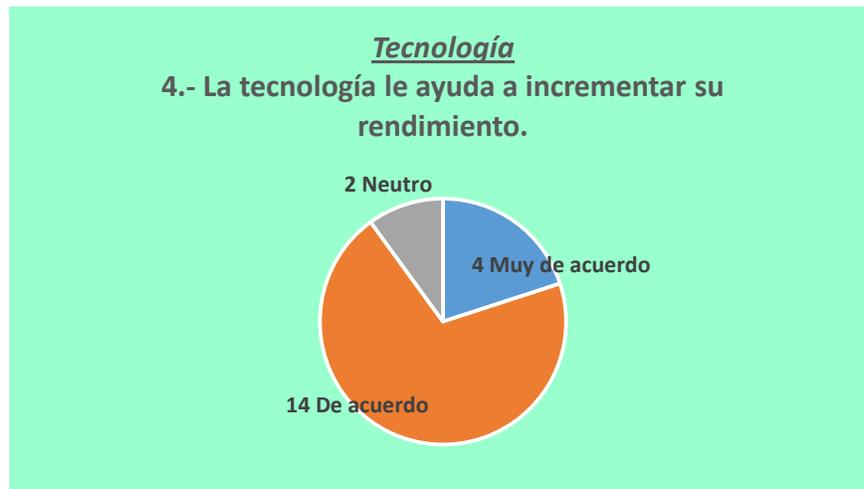
Ilustración No. 81- Pregunta 3.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 81 muestra que 18 de los encuestados está de acuerdo y 2 de ellos son neutrales a que en su área de trabajo es sumamente indispensable el manejo de tecnología.

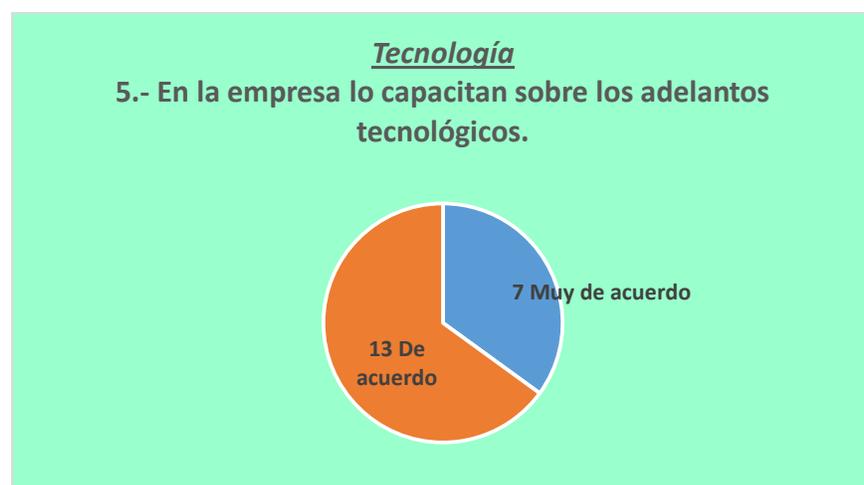
Ilustración No. 82- Pregunta 4.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 82 presenta que 4 de los encuestados está muy de acuerdo, 14 están de acuerdo y 2 de ellos son neutrales a que la tecnología le ayuda a incrementar su rendimiento.

Ilustración No. 83- Pregunta 5.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado al personal de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 83 expresa que 7 de los encuestados está muy de acuerdo y 13 están de acuerdo a que la empresa lo capacita sobre los adelantos tecnológicos.

ANÁLISIS GENERAL DE RESULTADOS.

Como se pudo observar a través de los resultados presentados por medio de gráficas, ahora el personal ya reconoce a la empresa para la cual labora, ahora ya tiene conocimiento de lo que es el propósito de La Cantina de Antaño y conocen lo que es la misión, visión, filosofía, objetivos de la empresa y se han podido percatar de lo importante que son sus actividades para que se puedan cumplir con los objetivos que se ha planteado la empresa.

En lo que respecta a la estructura actual de la empresa, todos consideran que sus actividades son congruentes con el puesto que desempeñan, la división la consideran adecuada y ahora si consideran que en el puesto en el que están pueden desarrollar al máximo sus habilidades, derivado de la rotación de puestos que se estuvo realizado durante la realización de la investigación y con lo que se ha logrado eliminar el trabajo monótono, además de que ya están de acuerdo en que la plantilla de personal es suficiente para llevar a cabo las funciones y actividades que se deben realizar en cada turno y en cada una de las áreas que integra a La Cantina de Antaño.

Estas mismas áreas de las que hemos hablado ahora ya tienen mayor comunicación con su jefe, tiene total confianza en sus compañeros y saben que el trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo las tareas encomendadas y en lo que respecta al ambiente laboral, los colaboradores de la empresa, están completamente satisfechos con este.

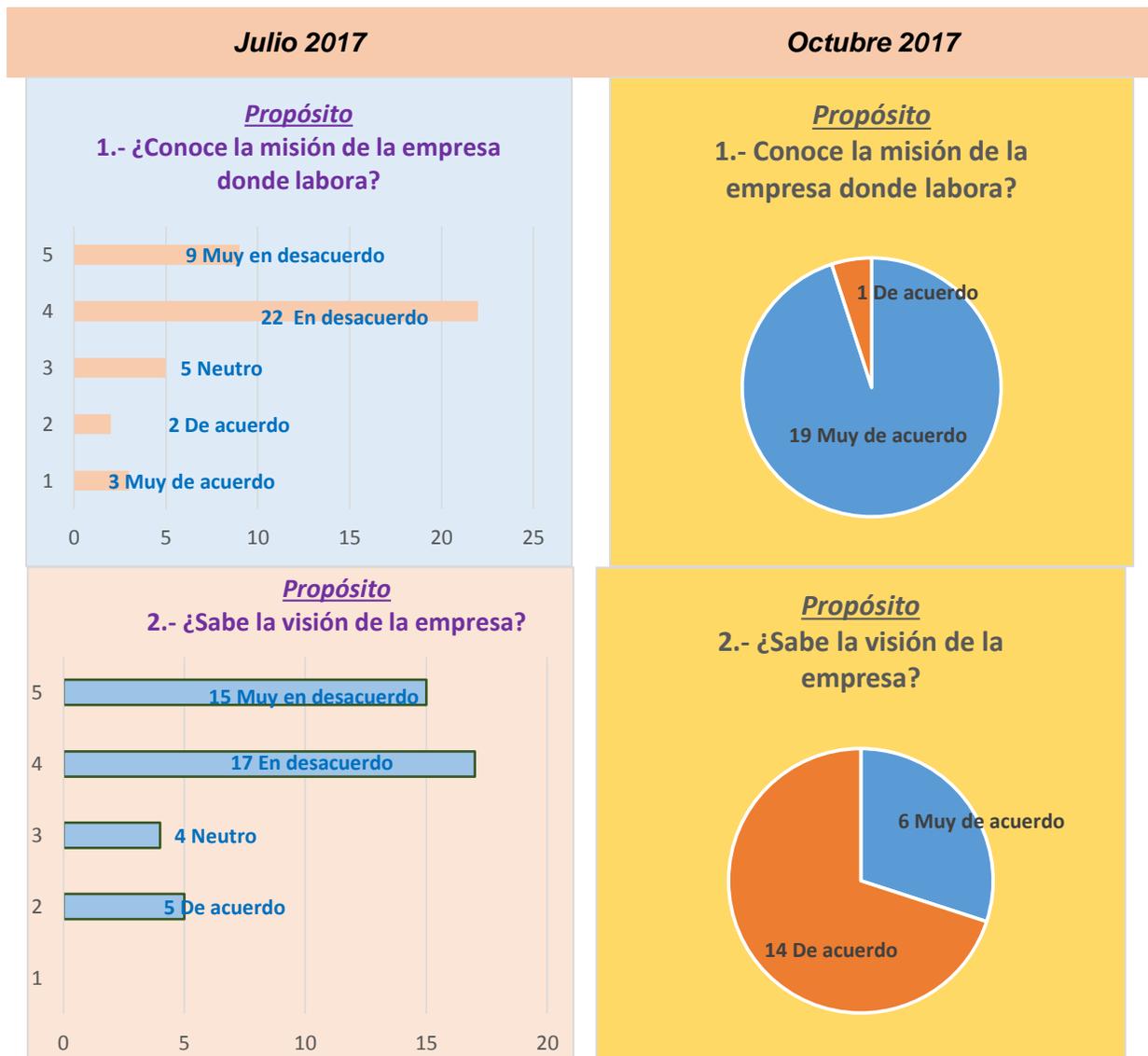
Y esta satisfacción también tuvo mucho que ver, pues La Cantina de Antaño se propuso capacitar y motivar a sus colaboradores a partir de dar una palabra de agradecimiento por el trabajo que realizan, de otorgar algún tipo de recompensa, incentivo o compensación económica por el trabajo que efectúan los trabajadores más destacados y reconociendo el esfuerzo extra

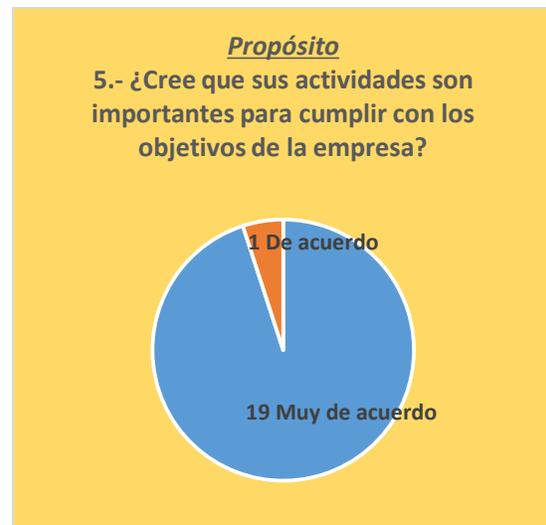
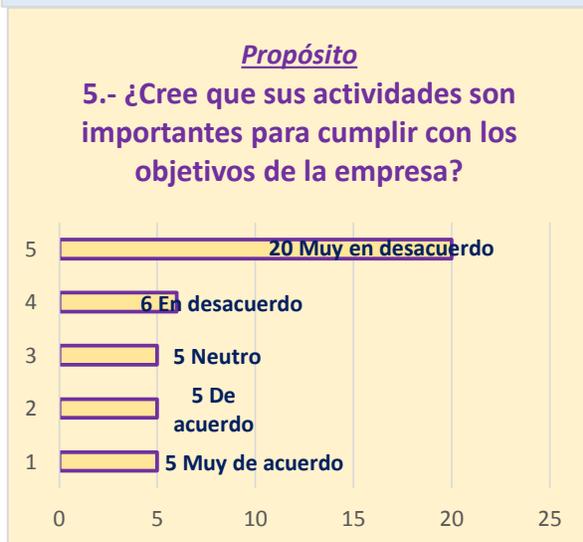
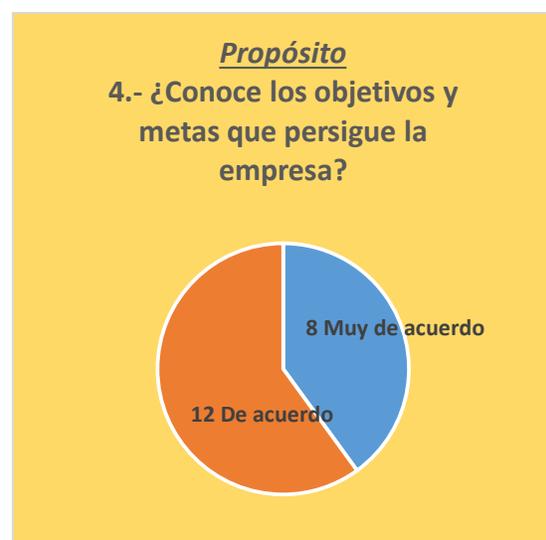
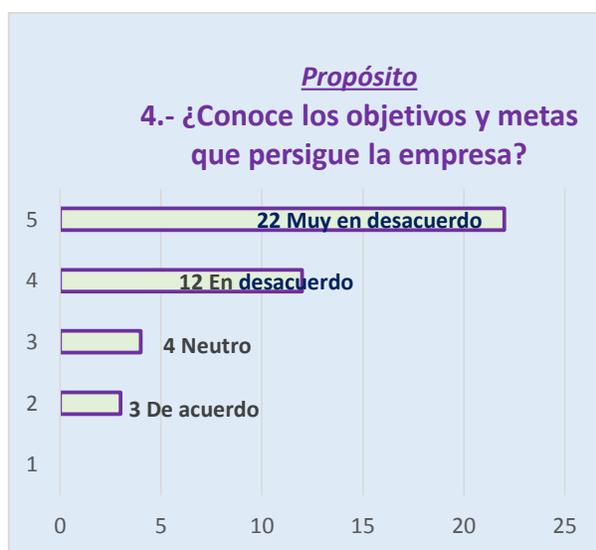
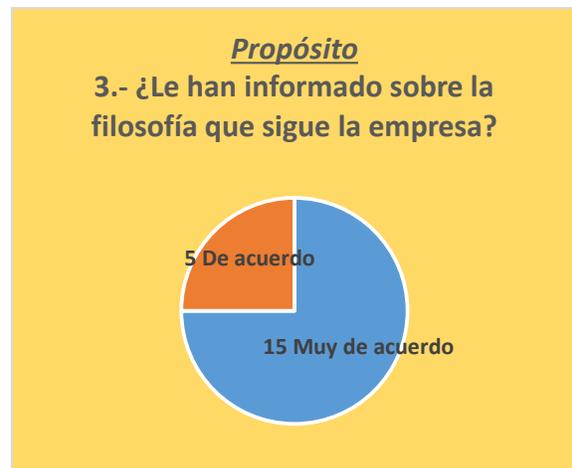
que ponen de su parte para poder cumplir con sus actividades en tiempo y forma y la empresa se los está reconociendo a través de la organización de actividades fuera del establecimiento, con los colaboradores de la empresa desde directivos hasta personal de seguridad y con ello se han generado cambios positivos a través de la sana convivencia en un entorno diferente que no es el de la empresa lo que permite crear puentes de comunicación entre todos, ayudando directamente en el clima laboral que se percibe entre los colaboradores al momento que ya están desempeñando sus funciones diarias y sienten que ahora si los está guiando un verdadero líder y el cual está en esa empresa.

Ahora si ya los directivos se dan el tiempo para supervisar las actividades de sus colaboradores y tienen toda la disposición de influir en estos aportando nuevos conocimientos, pero además les interesa conocer la opinión o propuestas de que tengan los empleados y que ayuden a mejorar su trabajo. Los colaboradores están totalmente de acuerdo en que la capacitación que se les esta ofrecido y la que está planeada realizar durante el 2018 y parte de 2019 ayudará a que realicen mejor sus actividades y con todo el conocimiento que van adquiriendo les permitirá tomar las mejores decisiones en bien de la empresa y a sabiendas que están haciendo lo correcto en la situación que se les está presentando.

Ahora bien, en cuanto a tecnología, consideran adecuados todos los cambios que se han estado realizando en este tema y estos sirven para la realización de su trabajo, pero también dependiendo del área en donde se encuentran es la importancia que se le da a la tecnología, ya que mientras en una áreas y para determinadas personas es sumamente indispensable el manejo de las tecnologías, en algunas otras no es relevante y nos les ayuda a incrementar su rendimiento pero de igual manera se les capacita, para que todos este en la misma sintonía y cuando llegue la nueva rotación de puestos, todos puedan hacer uso correcto de la tecnología con la que se cuenta en la empresa.

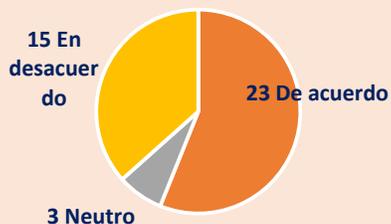
Para efectos comparativos, vale la pena mostrar todas las gráficas que resultaron de la encuesta levantada en julio y la actual, para ver su evolución y cambios sustanciales una vez inducido al personal de la empresa, así como haber tomado estos, los primeros cursos de capacitación y puesto en práctica los flujogramas generales por área realizados, por lo que a continuación serán presentada.





Estructura

1.- Las actividades que realiza son congruentes a su puesto.



Estructura

1.- Las actividades que realiza son congruentes a su puesto.



Estructura

2.- La división de las áreas de trabajo son adecuadas para el funcionamiento de la empresa.



Estructura

2.- La división de las áreas de trabajo son adecuadas para el funcionamiento de la empresa.



Estructura

3.- Su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades.



Estructura

3.- Su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades.



Estructura

4.- La empresa frecuentemente realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono.



Estructura

4.- La empresa frecuentemente realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono.



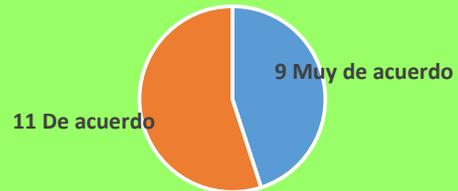
Estructura

5.- La plantilla de personal de la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus funciones.



Estructura

5.- La plantilla de personal de la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus funciones.



Relaciones

1.- La comunicación entre usted y su jefe es frecuente.



Relaciones

1.- La comunicación entre usted y su jefe es frecuente.



Relaciones

2.- La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena.



Relaciones

2.- La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena.



Relaciones

3.- El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas.



Relaciones

3.- El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas.



Relaciones

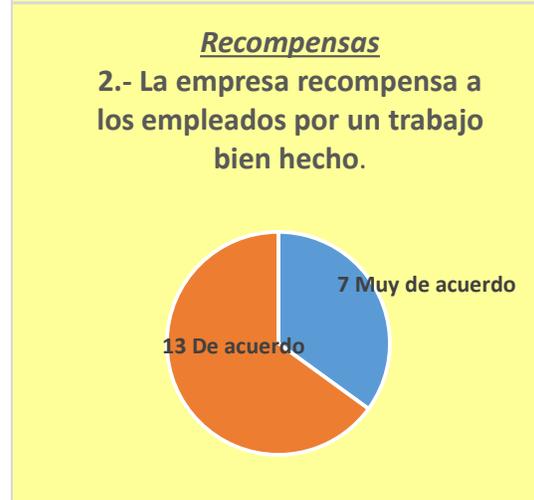
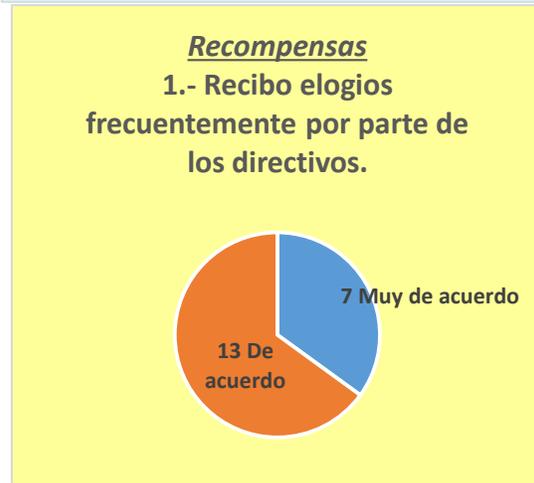
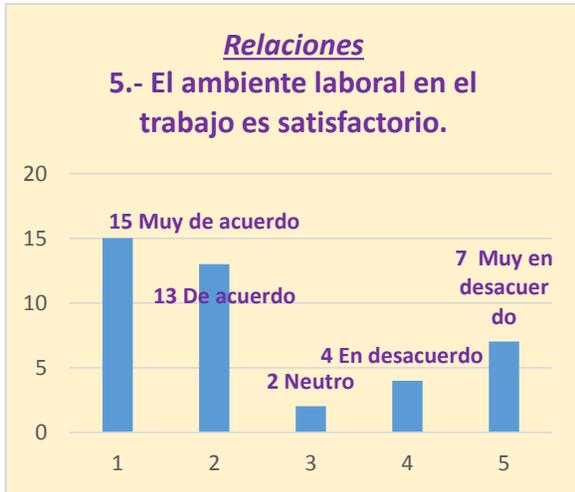
4.- La empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo.



Relaciones

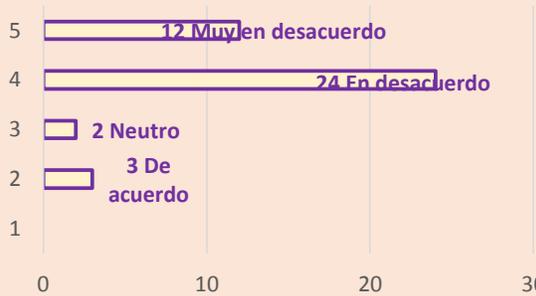
4.- La empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo.





Recompensas

3.- Ha recibido reconocimientos por un esfuerzo extra de mi parte.



Recompensas

3.- Ha recibido reconocimientos por un esfuerzo extra de mi parte.



Recompensas

4.- La compañía ofrece incentivos para incrementar su desempeño.



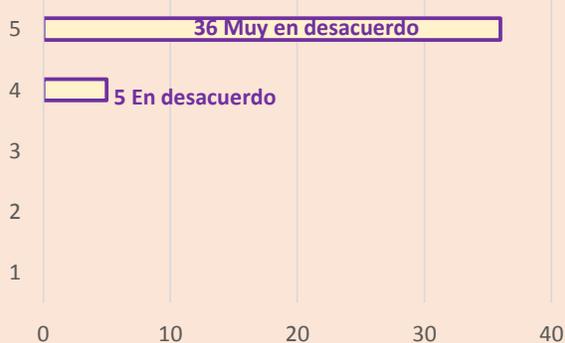
Recompensas

4.- La compañía ofrece incentivos para incrementar su desempeño.



Recompensas

5.- La empresa les organiza actividades extralaborales.



Recompensas

5.- La empresa les organiza actividades extralaborales.



Liderazgo

1.- Los directivos supervisan las actividades que realizan los empleados.



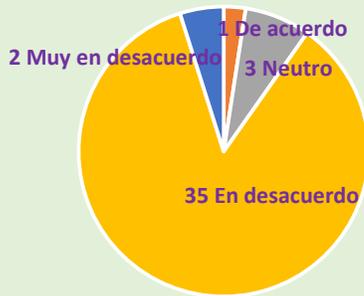
Liderazgo

1.- Los directivos supervisan las actividades que realizan los empleados.



Liderazgo

2.- Le interesa influir en los demás aportando nuevos conocimientos.



Liderazgo

2.- Le interesa influir en los demás aportando nuevos conocimientos.



Liderazgo

3.- La organización solicita sus ideas para mejorar su trabajo.



Liderazgo

3.- La organización solicita sus ideas para mejorar su trabajo.



Liderazgo

4.- Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades.



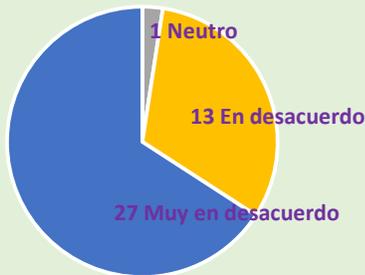
Liderazgo

4.- Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades.



Liderazgo

5.- La empresa permite la toma de decisiones por parte de los empleados.



Liderazgo

5.- La empresa permite la toma de decisiones por parte de los empleados.



Tecnología

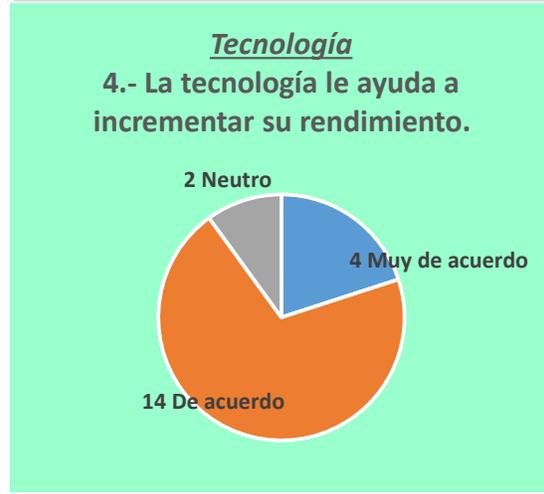
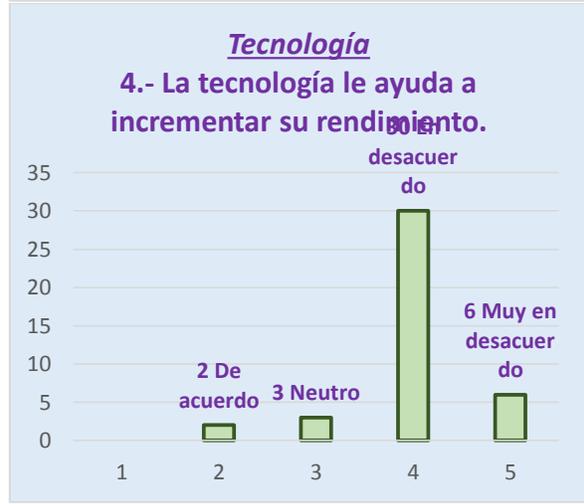
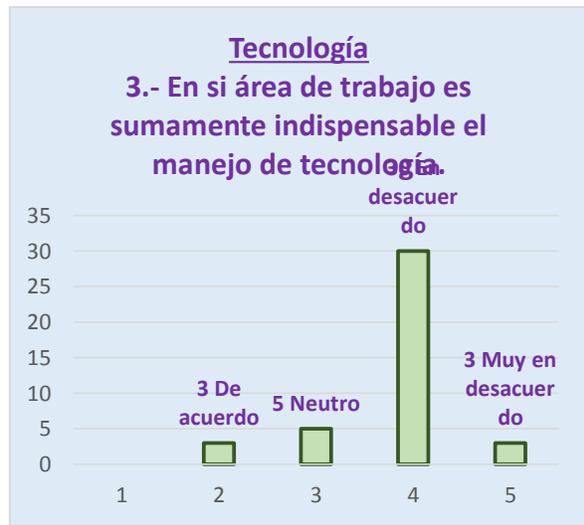
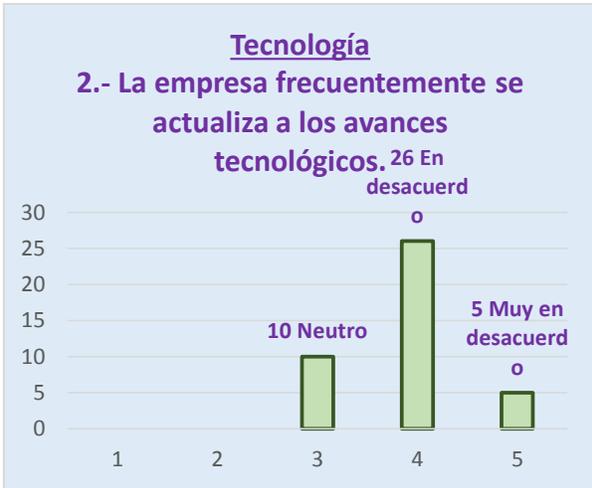
1.- Los medios tecnológicos de la empresa para la realización de su trabajo, son adecuados.

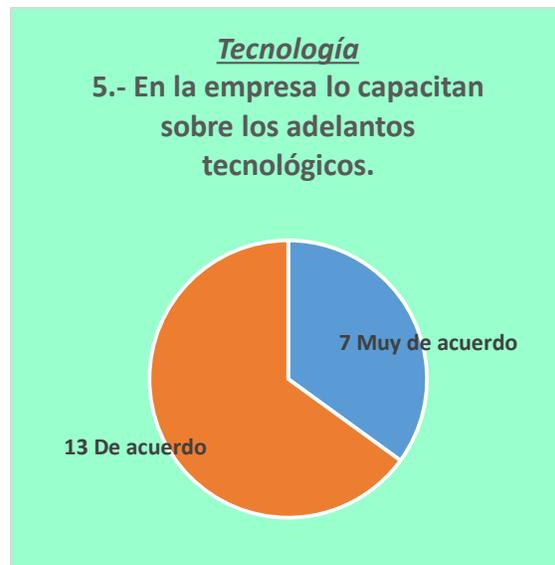
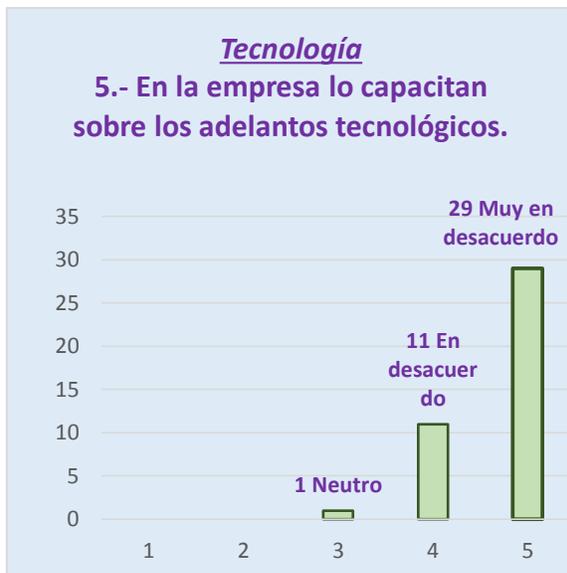


Tecnología

1.- Los medios tecnológicos de la empresa para la realización de su trabajo, son adecuados.







Se consideró que de esta manera se podrían apreciar mejor los cambios sustanciales que ha habido en La Cantina de Antaño.

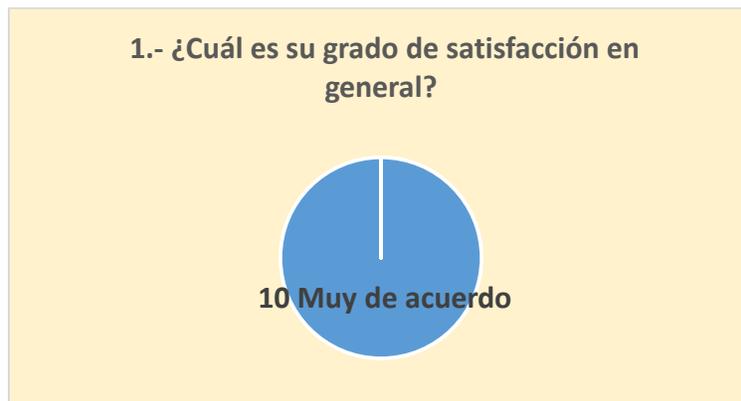
De la misma manera que se realizó la encuesta a los colaboradores de la empresa, también se realizó una nueva encuesta a los clientes la cual se levantó el 16 de octubre, para visualizar los cambios que presentados, a partir de los primeros cursos de capacitación otorgados a los colaboradores, así como una vez que se ha utilizado los flujogramas elaborados como apoyo en el desarrollo de las funciones de los colaboradores de La Cantina de Antaño.

Una vez realizado el levantamiento de la nueva encuesta a los clientes del establecimiento denominado La Cantina de Antaño, el pasado 16 de octubre del año en curso, a partir del mismo cuestionario utilizado en agosto, con una muestra exactamente igual que en la primera ocasión, siendo cuestionados 10 clientes al azar para visualizar los cambios que se dieron paulatinamente, a partir de que los colaboradores tomaron sus primeros cursos de capacitación y puesto en práctica los flujogramas elaborados que guiaron y apoyaron en el desarrollo de sus funciones

diarias durante el turno en que debían de estar brindando la atención y servicio al cliente que visitaba a la empresa.

Lo anteriormente descrito arrojó los resultados que se presentaron a través de gráficas para su mejor visualización:

Ilustración No. 84- Pregunta 1.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado a los clientes de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 84 expresa que los 10 clientes encuestados están muy de acuerdo y gratamente satisfechos en general con La Cantina de Antaño.

Ilustración No. 85- Pregunta 2.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado a los clientes de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 85 muestra que los 10 clientes encuestados están muy de acuerdo en que la atención de los meseros es cordial y agradable.

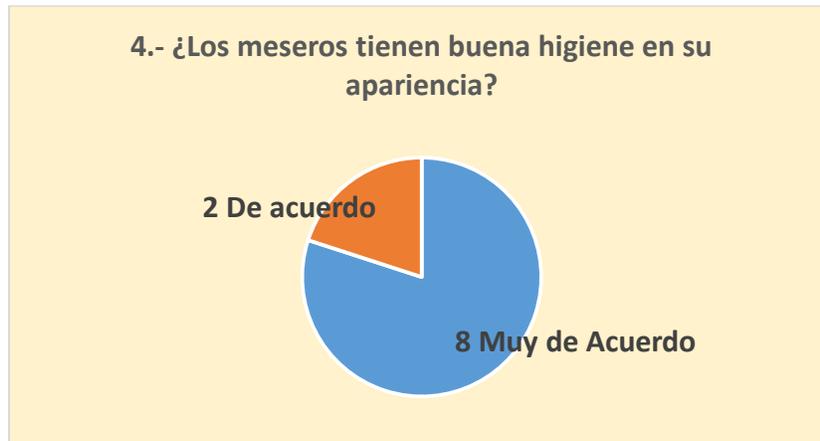
Ilustración No. 86- Pregunta 3.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado a los clientes de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 86 presenta que los 10 clientes encuestados están muy de acuerdo en que la atención de la hostess es cordial y agradable.

Ilustración No. 87- Pregunta 4.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado a los clientes de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 87 expresa que 8 de los clientes encuestados están muy de acuerdo y solo 2 están de acuerdo en que los meseros tienen buena higiene en su apariencia.

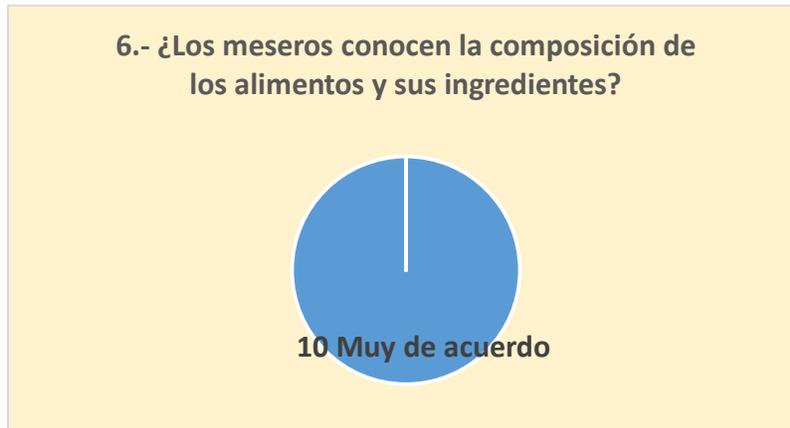
Ilustración No. 88- Pregunta 5.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado a los clientes de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 88 muestra que los 9 clientes encuestados están muy de acuerdo y solo 1 están de acuerdo en que la hostess tiene buena higiene en su apariencia.

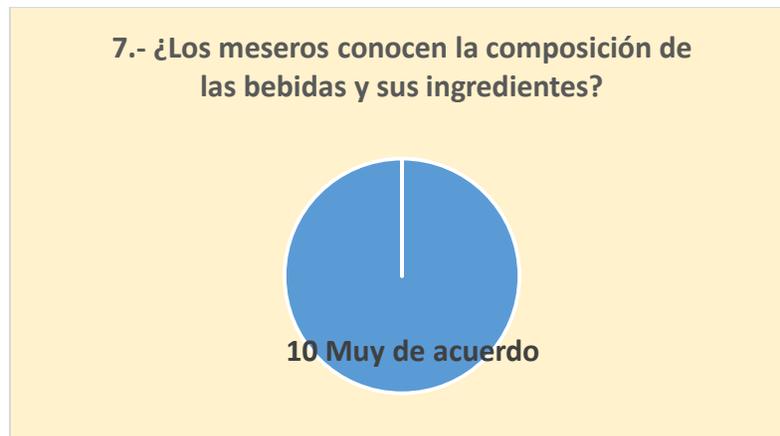
Ilustración No. 89- Pregunta 6.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado a los clientes de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 89 presenta que los 10 clientes encuestados están muy de acuerdo en que los meseros conocen la composición de los alimentos y sus ingredientes.

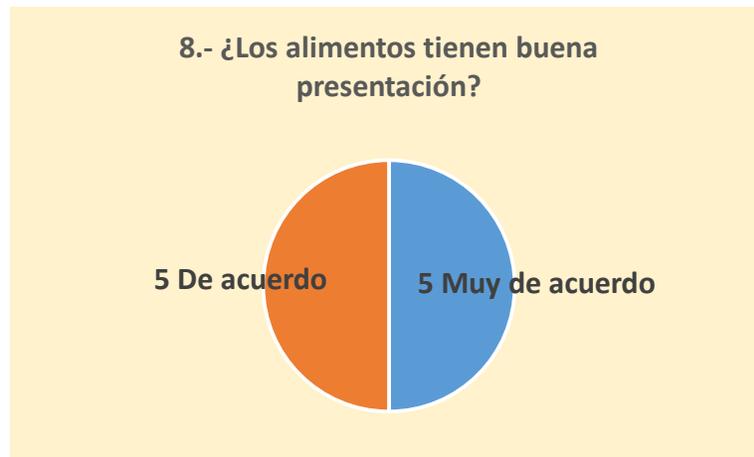
Ilustración No. 90- Pregunta 7.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado a los clientes de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 90 expresa que los 10 clientes encuestados están muy de acuerdo en que los meseros conocen la composición de los alimentos y sus ingredientes.

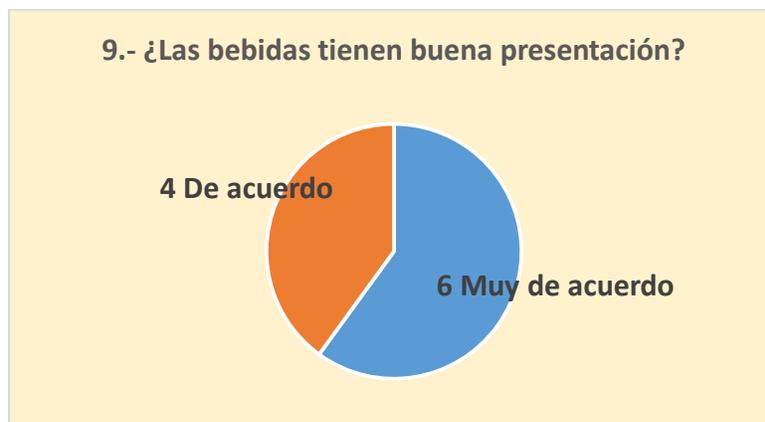
Ilustración No. 91- Pregunta 8.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado a los clientes de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 91 muestra un empate total ya que 5 de los clientes encuestados están muy de acuerdo y los 5 restantes están de acuerdo en que los alimentos tienen buena presentación.

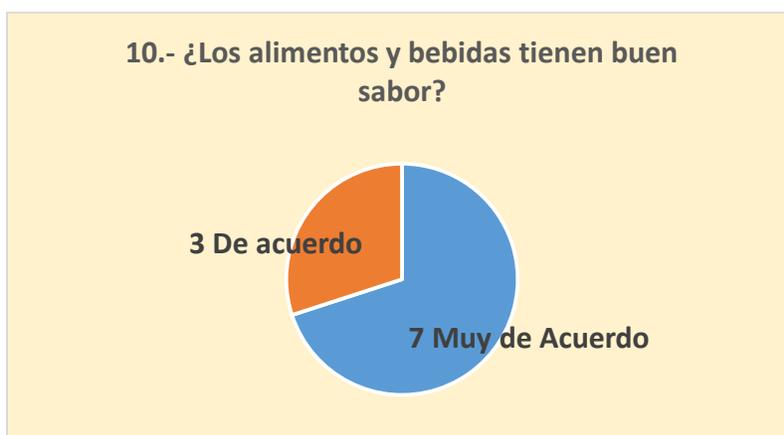
Ilustración No. 92- Pregunta 9.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado a los clientes de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 92 expresa que 4 de los clientes encuestados está de acuerdo y 6 están muy de acuerdo en que las bebidas tienen buena presentación.

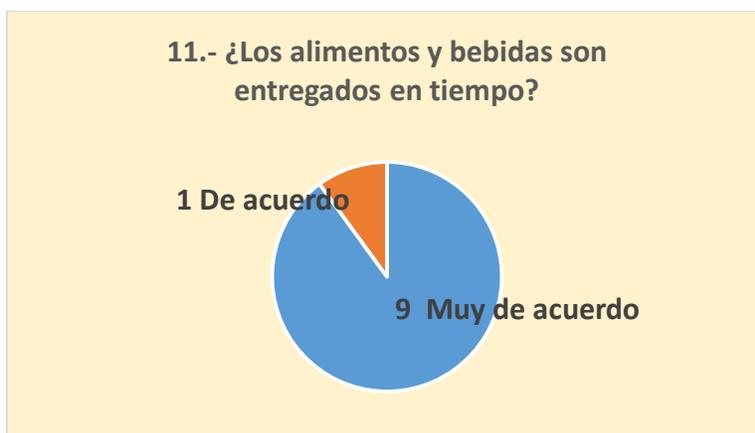
Ilustración No. 93- Pregunta 10.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado a los clientes de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 93 muestra que 3 de los clientes encuestados está de acuerdo y 7 están muy de acuerdo en que las bebidas tienen buen sabor.

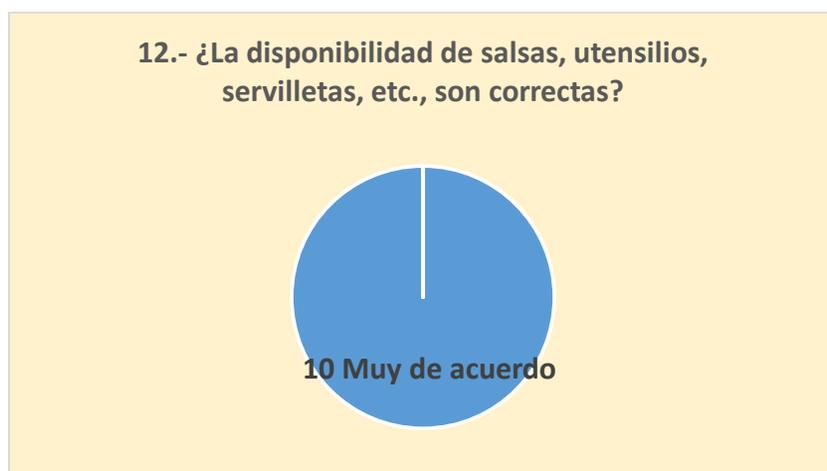
Ilustración No. 94- Pregunta 11.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado a los clientes de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 94 presenta que 1 de los clientes encuestados está de acuerdo y 9 están muy de acuerdo en que los alimentos y bebidas son entregados en tiempo

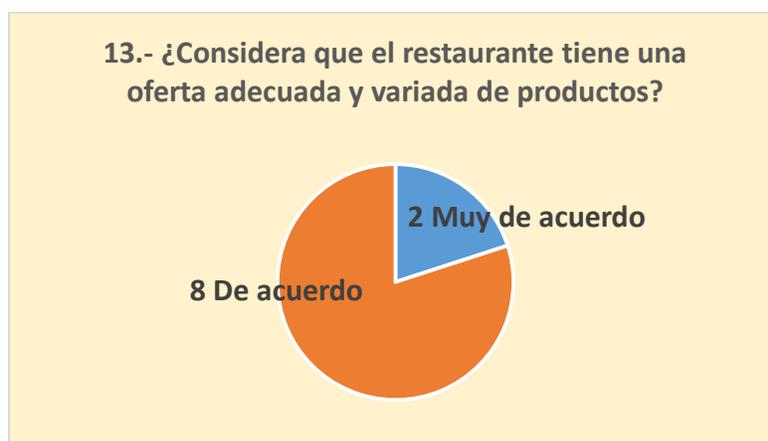
Ilustración No. 95- Pregunta 12.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado a los clientes de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 95 expresa que los 10 clientes encuestados está muy de acuerdo en que la disponibilidad de salsa, utensilios, servilletas, etc., son correctas.

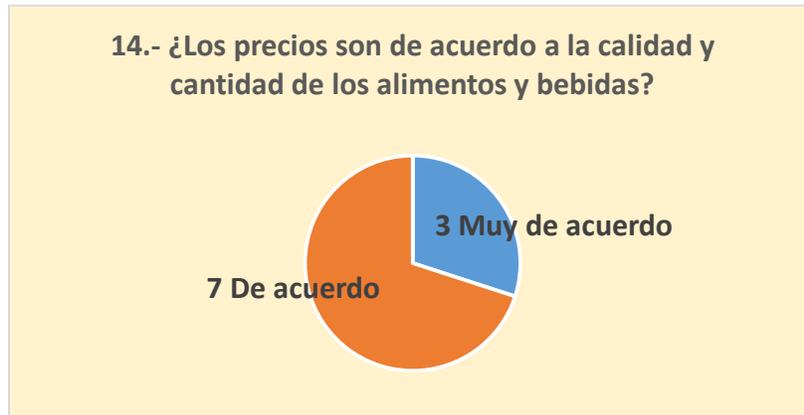
Ilustración No. 96- Pregunta 13.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado a los clientes de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 96 muestra que 2 de los clientes encuestados está muy de acuerdo y los 8 restantes están de acuerdo en que consideran que el restaurante tiene una oferta adecuada y variada de productos.

Ilustración No. 97- Pregunta 14.



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado a los clientes de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 97 expresa que 3 de los clientes encuestados está muy de acuerdo y los 7 restantes están de acuerdo en que consideran que los precios son de acuerdo a la calidad y cantidad de los alimentos y bebidas.

Ilustración No. 98- Pregunta 15



Elaboración propia, datos tomados del cuestionario aplicado a los clientes de La Cantina de Antaño. Octubre 2017.

La ilustración No. 98 expresa que 1 de los clientes encuestados está de acuerdo y los 9 restantes están muy de acuerdo en que recomendarían al restaurante.

ANÁLISIS GENERAL DE RESULTADOS.

Como se pudo observar en los resultados presentados a través de gráficas, el total de clientes encuestados estaba ya totalmente de acuerdo en su grado de satisfacción general hacia la empresa.

Ya que la empresa, contaba ya con personal capacitado y motivado, lo cual se vio reflejado en el rubro de la atención que los meseros ofrecían a los clientes, pues fue un trato cordial y agradable, según se muestra en la gráfica correspondiente.

De igual manera, esto se vio reflejado en el total acuerdo que tuvieron los clientes hacia la atención cordial y agradable que les brindó la *hostess*.

En la actualidad y para efectos de esta encuesta, los clientes en su mayoría estuvieron de acuerdo en que los meseros tenían buena higiene en su apariencia.

Esta misma situación se presentó en la evaluación realizada a la *hostess* en la cual la mayoría de los clientes estuvo muy de acuerdo en que esta tiene una buena higiene en su apariencia.

Ahora bien, en los que respecta a que si los meseros conocían la composición de los alimentos y bebidas, así como los ingredientes con que son elaborados, los 10 clientes encuestados estuvieron muy de acuerdo en que si conocían lo que estaba ofreciendo la carta en los referente a alimentos y bebidas.

En lo que respecta a si los alimentos tenían buena presentación, los resultados obtenidos estuvieron equilibrados, ya que no se presentó una mayoría a favor y otra en contra, sino que fue un empate para este tema.

En la sección: si las bebidas tenían buena presentación, aquí fue la mayoría y no con mucha ventaja estuvieron de acuerdo en que si tenían buena presentación.

En lo referente a si los alimentos y bebidas tenían buen sabor la mayoría estuvo muy de acuerdo en que les agradaban los sabores que ofrece el establecimiento.

Un rubro importante y en el cual se puso especial atención es el que compete a si los alimentos y bebidas fueron entregados a tiempo, y el resultado fue positivo ya que la mayoría estuvo muy de acuerdo en que les fueron entregados sus alimentos y bebidas a tiempo, por lo que se exhortó a los colaboradores a continuar trabajando como lo estaba haciendo para no bajar la guardia y por el contrario, tener un resultado 10 de 10.

Otro tema también importante y en el cual se realizaron revisiones constantes fue en las estaciones de trabajo, cuidando que estuvieran en todo momento surtidas y es por ello que se obtuvo el resultado positivo 10 de 10 en cuanto a que los clientes tenían disponible en el momento que lo requerían las salsas, utensilios, servilletas, cristalería, mantelería, plaqué, etc.

Un apartado que fue fundamental atender, el de la percepción de los clientes en cuanto a si consideraban que el restaurante tenía una oferta adecuada y variada de productos ya que si bien no se obtuvo ninguna respuesta en contra, no se obtuvo el 10 de 10, por lo que se exhortará a los clientes que visitan el establecimiento a que propongan que tipo de ofertas y productos les

hacen falta, o creen que serían bien acogidos por los comensales y con ello tomar en cuenta que necesidades no fueron cubiertas aún por la empresa.

En cuanto a si los precios fueron de acuerdo a la calidad y cantidad de los alimentos y bebidas, los resultados obtenidos son que 3 de los 10 encuestados estuvieron muy de acuerdo y 7 estuvieron de acuerdo, por lo que se analizó que fue en lo que se ha fallado para cubrir esta necesidad de los clientes. Sin embargo, en este tema se pudo percibir por los comentarios extra oficiales que los clientes hacían al momento de responder esta pregunta y es que ellos deseaban en todo momento obtener precios más económicos por cualquier producto o servicio que adquirieran en el restaurante o cualquier otro establecimiento.

Ahora bien, en lo referente a si los clientes recomendarían el restaurante, fue positivo ver que la mayoría estuvo muy de acuerdo y solo 1 estuvo de acuerdo en recomendar al restaurante a sus conocidos, familiares, etc.

Fue importante para la empresa visualizar los resultados obtenidos en julio y los actuales, pues conoció la evolución y si vio que si hubo cambios sustanciales que a primera vista se antoja positivo ya que el personal ahora se encuentra más comprometido con la empresa y con el desempeño de sus funciones, lo cual fue logrado con inducción, capacitación y motivación de los colaboradores, así como también el poner en práctica los flujogramas generales de cada área, y a continuación se presenta el comparativo de gráficas:

Julio 2017

1.- ¿Cuál es su grado de satisfacción en general?



Octubre 2017

1.- ¿Cuál es su grado de satisfacción en general?



2. ¿La atención de los meseros es cordial y agradable?



2. ¿La atención de los meseros es cordial y agradable?



3.- ¿La atención de la hostess es cordial y agradable?



3.- ¿La atención de la hostess es cordial y agradable?



4.- ¿Los meseros tienen buena higiene en su apariencia?



4.- ¿Los meseros tienen buena higiene en su apariencia?



5.- ¿La hostess tiene buena higiene en su apariencia?



5.- ¿La hostess tiene buena higiene en su apariencia?



6.- ¿Los meseros conocen la composición de los alimentos y sus ingredientes?



6.- ¿Los meseros conocen la composición de los alimentos y sus ingredientes?



7.- ¿Los meseros conocen la composición de las bebidas y sus ingredientes?



7.- ¿Los meseros conocen la composición de las bebidas y sus ingredientes?



8.- ¿Los alimentos tienen buena presentación?



8.- ¿Los alimentos tienen buena presentación?



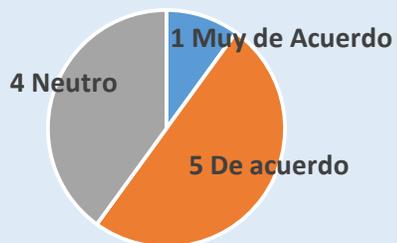
9.- ¿Las bebidas tienen buena presentación?



9.- ¿Las bebidas tienen buena presentación?



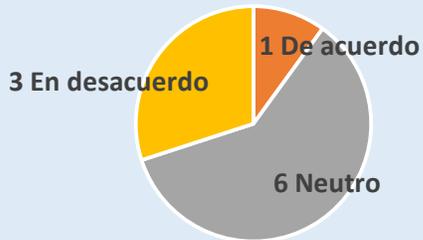
10.- ¿Los alimentos y bebidas tienen buen sabor?



10.- ¿Los alimentos y bebidas tienen buen sabor?



11.- ¿Los alimentos y bebidas son entregados en tiempo?



11.- ¿Los alimentos y bebidas son entregados en tiempo?



12.- ¿La disponibilidad de salsas, utensilios, servilletas, etc., son correctas?



12.- ¿La disponibilidad de salsas, utensilios, servilletas, etc., son correctas?



13.- ¿Considera que el restaurante tiene una oferta adecuada y variada de productos?



13.- ¿Considera que el restaurante tiene una oferta adecuada y variada de productos?



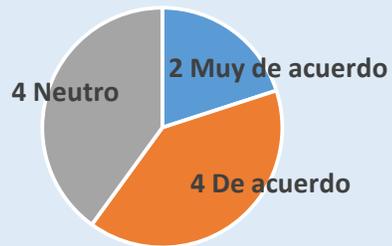
14.- ¿Los precios son de acuerdo a la calidad y cantidad de los alimentos y bebidas?



14.- ¿Los precios son de acuerdo a la calidad y cantidad de los alimentos y bebidas?



15.- ¿Usted recomendaría a este restaurante?



15.- ¿Usted recomendaría a este restaurante?



Se consideró que al presentar los gráficos adyacentes, se pudieron apreciar mejor los cambios que se dieron en La Cantina de Antaño.

S I S T E M A T I Z A C I Ó N D E L P R O Y E C T O

Derivado de los resultados obtenidos en el levantamiento de encuestas tanto a los colaboradores de La Cantina de Antaño así como a sus clientes, fue que se tomó la decisión de implementar de manera continua e ininterrumpida la sistematización de algunos de los procedimientos que se estaban llevando a cabo y los cuales fueron plasmados en los flujogramas elaborados para algunas áreas que integran la empresa.

Esta sistematización obedeció a que aún y cuando fueron muy pocos los cursos de capacitación que habían tomado los colaboradores de la empresa, así como también al hecho de que se siguió el paso a paso de los flujogramas ya mencionados anteriormente en esta investigación, se vieron cambios sustanciales por parte de los empleados en lo que se refería al clima laboral, a la confianza, al compromiso que ahora ya tienen estos para con la empresa y viceversa, de igual manera se visualizaron cambios positivos en cuanto a la percepción de los clientes hacia aquellas áreas que están directamente en contacto con los comensales como son la *hostess*, atención de los meseros, tiempos de respuesta en cuanto al servicio de alimentos y bebidas, el conocimiento que tienen respecto de los ingredientes con que están elaborados los productos que ofrece esta empresa a sus clientes, etc.

Es por lo anterior que, de manera paulatina y acorde a los cursos que vayan tomando los colaboradores de la empresa en lo que resta de este 2017 y una vez finalizados los mismos, se irán elaborando los flujogramas que serán implementados en las áreas específicas afines a los cursos tomados.

Lo mismo sucederá con los cursos que ya se han programado para el 2018, ya que se instruirá a una persona del área administrativa de la propia empresa, para que dé continuidad a la

elaboración de procesos, así como también en la elaboración de los flujogramas los cuales estarán alimentados a partir de las ideas y mejores prácticas que los colaboradores de la empresa puedan aportar una vez concluida su capacitación.

Lo anterior, se estará realizando de esa manera, ya que es importante que los colaboradores del establecimiento reciban primero la instrucción por parte de una organización reconocida, calificada y certificada la cual está dedicada 100% a brindar capacitación y adiestramiento en las áreas específicas que cada empresa requiera, y una vez finalizada esta formación, los propios empleados desearán implementarlo en la empresa pues se sentirán motivados a hacer mejor las cosas, por lo que se les invita a que en todo momento aporten sus ideas de acuerdo a lo aprendido y a las necesidades de atención y servicio al cliente en la empresa y a partir de ello ir elaborando los procesos para contar con un desempeño óptimo, profesionalizado y de calidad. Cabe señalar que los flujogramas estarán sujetos a modificaciones tantas veces sea necesario, ya que son modelos perfectibles, con el fin de que se cuente con instrumentos que realmente sirvan de apoyo y guíen a los colaboradores, y de igual manera hagan más fácil y rápido el trabajo diario.

Es importante resaltar que a la par de la implementación de los flujogramas, se llevarán a cabo evaluaciones trimestrales. Estas serán realizadas por el personal administrativo de la propia empresa a través de encuestas de satisfacción tanto para colaboradores como para clientes, y de la misma manera se estará evaluando el comportamiento en cuanto a si se ha incrementado la afluencia de clientes o se ha mantenido igual. Se llevará un registro respecto al número de visita que los clientes han realizado al establecimiento en determinados períodos, este último cuestionamiento no será un proceso tardado, ya que desde su llegada al restaurante, la hostess llevará un registro de a qué nombre está la mesa en caso de tener reservación y si no se cuenta con reservación, entonces definir a nombre de quien se pone la mesa y posteriormente el mesero le preguntará al cliente si es la primera vez que los visita y si la respuesta es no, se le preguntará

con que regularidad acude al establecimiento y con ello poder otorgar sugerencias de alimentos y bebidas al cliente, y además de que esta es una forma fácil y rápida de cotejar la información es a través de un análisis en la base de datos de la empresa, con los pagos que se han recibido por medio de tarjeta de crédito, o a través de la solicitud de facturación y ya con estos registros cotejados, se puede obtener el resultado del número de visitas de determinado cliente.

Las evaluaciones anteriormente descritas serán examinadas a profundidad por parte del Director General y el Gerente General, y a partir de los resultados que arrojen las evaluaciones, es que se procederá a realizar las modificaciones o actualizaciones de los flujogramas que cada caso requiera, lo que también permitirá tomar las mejores decisiones para las empresas y sus colaboradores.

La participación y compromiso de los colaboradores que integran cada una de las áreas de la empresa, será pieza fundamental para el seguimiento del proyecto, teniendo disposición para continuar con los cursos de capacitación ya programados, ejecutar los procesos al pie de la letra y los cuales se derivan de estos cursos y la evaluación de resultados, una vez que se han implementado los flujogramas.

A través del siguiente cronograma, es que se aplicaron las actividades que deberán realizarse a partir de la propuesta de intervención, en la que se plasme el objetivo que persigue, el tiempo estimado en semanas, su descripción técnica y los recursos físicos, tecnológicos, humanos, técnicos, materiales, de infraestructura y financieros los cuales son necesarios para llevar a cabo las propuestas.

Cronograma				
Actividad	Objetivo	Tiempo	Descripción de la técnica	Recursos
<p>Elaborar la presentación en power point.</p>	<p>Contar con un instrumento que sirva de apoyo en la reunión de colaboradores de la empresa.</p> <p>Este mismo instrumento puede servir para cuando se realicen futuras contrataciones de personal, podérselos entregar para que conozcan más de la empresa en la que laborarán.</p> <p>Y con ello despertar el interés y deseos de colaboración.</p>	<p>2 semanas para la elaboración de la presentación.</p>	<p>Investigación documental, selección de la información relevante.</p> <p>Presentación y comunicación visual.</p>	<p>Computadora-paquetería Power Point.</p> <p>Información obtenida a partir de la investigación.</p> <p>Gerente General que brindará la información</p> <p>La encargada de la investigación para tomar nota y realizar la presentación.</p>
<p>Reunión con todo el personal de la empresa para realizar la inducción a través de la presentación general.</p>	<p>Inducir e involucrar a los colaboradores en la implementación de procedimientos específicos a desarrollar durante el desempeño de sus funciones.</p>	<p>5 horas</p>	<p>En la presentación se detallan la historia, evolución, crecimiento, objetivos, misión, visión, valores, políticas, mandamientos de la empresa, así como algunos ejercicios prácticos.</p>	<p>Área del restaurante designada para tal fin.</p> <p>1 computadora</p> <p>1 pantalla</p> <p>Cables HDMI</p> <p>Cuadernos de notas (para los colaboradores).</p> <p>Plumas</p> <p>Gerente General que realizará la inducción.</p> <p>Encargada de la investigación.</p>

<p>Investigación de organizaciones que brinden capacitación.</p>	<p>Contar con la institución que ofrezca las mejores opciones en cursos de capacitación para las áreas específicas de la empresa objeto de estudio.</p>	<p>3 semanas</p>	<p>Investigación de campo de todas las instituciones de Aguascalientes que ofrecen cursos de capacitación. Elaborar concentrado de la información recabada y presentarlo al Gerente General para su selección y visto bueno.</p>	<p>1 vehículo 1 computadora Material obtenido durante la investigación.</p>
<p>Programa de Capacitación externo.</p>	<p>Brindar a los colaboradores las herramientas adecuadas para la realización de sus actividades durante la atención y servicio al cliente.</p>	<p>Último cuatrimestre 2017 11 meses de 2018 3 meses de 2019.</p>	<p>Enseñar la forma más práctica y ordenada de realizar los procesos de cada una de las áreas que integran el restaurante y que están involucradas en la atención y servicio al cliente.</p>	<p>Área del restaurante designada para tal fin. 1 computadora 1 pantalla Cables HDMI Cuadernos de notas (para los colaboradores). Plumas Gerente General. Capacitador (ICTEA). Encargada de la investigación (hasta diciembre de 2017).</p>
<p>Implementación de los conocimientos adquiridos.</p>	<p>Contar con un documento en el cual se ha plasmado el procedimiento que servirá como guía en el desarrollo de las funciones de los colaboradores.</p>	<p>1 semana después de finalizada la capacitación.</p>	<p>Redactar cada tarea, señalando el paso a paso, además de citar a los o el responsable del proceso-de aquí se generarán los flujogramas.</p>	<p>Computadora. Encargada de la investigación (hasta diciembre de 2017). Material obtenido durante la investigación.</p>

<p>Levantamiento de Encuesta a personal de la empresa.</p>	<p>Contar con un documento soporte de las respuestas de los colaboradores una vez que se les ha presentado la empresa y se ha iniciado con la capacitación.</p>	<p>2 semanas. Esto será después de haber implementado los conocimientos adquiridos.</p>	<p>Elaborar la encuesta para su posterior levantamiento.</p>	<p>Computadora Impresora Hojas Plumas Personal de la empresa. Encargada de la investigación.</p>
<p>Levantamiento de Encuesta a los clientes de la empresa.</p>	<p>Contar con un documento soporte de las respuestas de los clientes una vez que los colaboradores han participado de la inducción a la empresa y se ha iniciado con la capacitación.</p>	<p>1 semanas. Esto será después de haber levantado la encuesta a los colaboradores y de que estos han implementado poco a poco los conocimientos adquiridos.</p>	<p>Elaborar la encuesta para su posterior levantamiento.</p>	<p>Computadora Impresora Hojas Plumas Clientes de la empresa. Encargada de la investigación.</p>
<p>Seguimiento y evaluación de la capacitación (una semana después de que ha finalizado cada uno de los cursos y que se ha implementado el uso de la hoja de ruta crítica).</p>	<p>Evaluar los resultados haciendo un análisis comparativo respecto a el antes y el después de la puesta en marcha de las propuesta de intervención.</p>	<p>5 semanas.</p>	<p>Recorrer cada una de las áreas que ya se han capacitado, verificando que los colaboradores estén llevando a cabo los procedimientos establecidos para cada uno de los procesos que se realicen.</p>	<p>Cámara fotográfica. Libreta. Pluma. Computadora. Encargada de la investigación.</p>

Las propuestas están dirigidas a la mejora en los procesos de atención y servicio al cliente, optimización de tiempos de respuesta de todas las áreas involucradas, ya que de no ser ejecutadas, se estaría afectando directamente la rentabilidad del restaurante, pues no se cuidaría

una de las partes fundamentales para la permanencia de la empresa y esa parte es el cliente, ya que si estos no se sienten bien atendidos en toda la extensión de la palabra como es (tiempos de atención, comida, bebida, trato amable, limpieza en instalaciones, infraestructura adecuada, ambiente agradables, etc.) disminuirán las visitas al establecimiento lo que impactará directamente en la participación de la empresa en el mercado y por ende en su nivel de competitividad y rentabilidad.

Por lo que se sugirió llevar a cabo valoraciones semestrales, de los procesos ya implementados para conocer si se encuentran aún vigentes o si es necesario actualizarlos, derivado de los cambios en las necesidades de los consumidores y del crecimiento del mercado, con la finalidad de poder ir de la mano empresa e innovación ya sea en alimentos, bebidas, infraestructura, instalaciones, promociones, etc., que se presentan y poder estar en la preferencia de los clientes por encima de la competencia.

I N F O R M E D E R E S U L T A D O S

Una vez realizada la sistematización del proyecto en La Cantina de Antaño y que se han puesto en práctica las propuestas derivadas de la intervención, los resultados han sido muy notorios, como se pudo apreciar en las gráficas presentadas con anterioridad, las cuales fueron el resultado de las estrategias implementadas en dos momentos diferentes (julio-octubre) y con ello se han visualizado cambios positivos dentro de la empresa y en la actitud de los propios colaboradores, derivado de la correcta implementación de mejores prácticas presentadas a los empleados de algunas áreas específicas del establecimiento.

Es importante mencionar que los cambios tangibles han sido posibles en primer lugar, gracias a la disposición que tuvo la empresa para aceptar que una persona ajena al establecimiento llevará a cabo una investigación en sus instalaciones y cuestionara a sus colaboradores en temas delicados que ni las mismas autoridades de la empresa había identificado y no consideraban importantes. En un primer momento no fue del todo placentero para los empleados del establecimiento sentirse observados y cuestionados respecto a las actividades que realizan, interrogados sobre el sentimiento desarrollado hacia la empresa derivado del apoyo que se les brinda sobre capacitación, remuneraciones, reconocimientos verbales o en especie, lo cual se fue logrando poco a poco y a través de la comunicación e interacción continua en la cual se dejaba muy en claro que las preguntas eran con la única finalidad de contar con insumos reales para el desarrollo de la presente investigación y que no se tomarían represalias respecto a sus respuestas pues la información sería registrada como anónima y con la confidencialidad que el caso lo requería. Otra gestión que ayudó a obtener la confianza de los trabajadores hacia la investigadora y a la empresa, fue la reunión de inducción en la que se presentaron los orígenes, historia, crecimiento e información de interés para el personal, en donde son integrados como un activo sumamente importante en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa. De

igual manera y no menos importante, es la capacitación que se está brindando a todo el equipo y que se les seguirá ofreciendo, ya que esto ha venido a completar la transformación en cuanto a actitud, disposición, compromiso, lealtad, apoyo y ganas de compartir los conocimientos que la práctica les ha dado y externar sus inquietudes de cómo se estaría llevando a cabo la capacitación y la implementación de los procesos que se iban e irán integrando poco a poco y con lo cual se van resolviendo problemáticas derivadas de las necesidades que se van detectando dentro de La Cantina de Antaño.

Cabe resaltar que esto no concluye aquí, esto será un proceso que continuará aunque la parte que corresponde a esta investigación finalice, pues la capacitación para áreas específicas de La Cantina de Antaño apenas dio inicio en agosto del presente año y continuará durante el 2018, así como el primer trimestre de 2019, con lo que se esperan resultados positivos aún mayores, ya que como se ha venido desarrollando a partir de la inducción así como de los cursos ya tomados, al finalizar el adiestramiento, personal administrativo de la empresa procederá a recolectar la lluvia de ideas para darles un orden e iniciar con la elaboración de flujogramas los cuales serán revisados y aprobados por el Gerente General para su posterior puesta en marcha, con lo que se espera que al finalizar el 100% de las capacitaciones programadas durante la elaboración de la presente investigación, así como contar con el 100% de colaboradores profesionalizados que ostentan los reconocimientos otorgados por el Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Aguascalientes (ICTEA), instancia que apoya a La Cantina de Antaño para brindar los cursos de capacitación a los colaboradores en las áreas específicas en que la empresa requiere sean capacitadas.

Los conocimientos adquiridos durante las capacitaciones ya mencionados, serán transmitidos a todos los colaboradores de la empresa para contar con personal apto, el cual pueda desarrollarse en cualquiera de las áreas que se les asigne dentro del establecimiento y con ello

poder realizar cada 2 meses la rotación de puestos y evitar el aburrimiento y el desgano por realizar un trabajo monótono.

Una vez cumplido con el objetivo de la presente investigación que es: incrementar el nivel de calidad de atención y servicio al cliente a partir de contar con personal calificado y capacitado de La Cantina de Antaño-sucursal Héroe de Nacozari, se va a hacer una presentación de resultados a los Gerentes que trabajan en los establecimientos que conforman esta franquicia, y a partir de ahí proceder a la estandarización de procesos en todas las sucursales, derivado de la implementación de los procesos y mejores prácticas que se han estado llevando a cabo en la entidad objeto del presente estudio. Es importante para La Cantina de Antaño, ser una franquicia con personal apto, capaz, dispuesto y profesionalizado para otorgar un excelente desarrollo en sus funciones y responsabilidades de cara al cliente, que es la razón de ser de la empresa.

La industria restaurantera, es un sector que ha ido incrementando su participación en la economía nacional con un crecimiento sostenido, lo que ha dado pie al incremento de la competencia entre este tipo de establecimientos.

Los restauranteros, están siempre en continua búsqueda de estrategias de mercado que les permitan diferenciarse de entre la mayoría, conocer nuevos métodos que les ayuden en la optimización de recursos, perfeccionar procesos, incrementar ganancias y utilidades, al mismo tiempo que promueven beneficios en la calidad de los productos que ofrecen, así como lo referente a la atención y servicio al cliente.

Es por ello que las empresas con La Cantina de Antaño requieren de personal profesionalizado que cuente con los conocimientos, capacidades y habilidades para realizar una gestión eficaz, que estos sean capaces de presentar estrategias competitivas, pero además desarrollar planes de acción que motiven el desarrollo económico y social de la localidad, ya que al tener entre sus filas a personal capacitado, esto los convierte en establecimientos de mayor prestigio, más competitivos y con mejor participación en el mercado del sector servicios.

El presente proyecto, cimentó su investigación en conocer los motivos y por qué, el personal de La Cantina de Antaño presentaba nula confianza, no compromiso, no lealtad hacia la empresa, escaso rendimiento en la atención y servicio al cliente, lo que se reflejaba directamente en la afluencia de visitantes al establecimiento, por lo que se estructuró este estudio para que brindará información real y actual que pudiera ayudar a encontrar las respuestas a dichas conductas y con ello implementar las estrategias que llevarán a todos los involucrados en la empresa para trabajar por un mismo fin y una misma meta.

El mismo fin y una misma meta es lo que persigue la franquicia La Cantina de Antaño, para todas las sucursales ya existentes y las cuales operan bajo el mismo esquema que venía desarrollando la empresa en la que se basó la investigación, por lo que, una vez que se han observado resultados favorables en la evolución de los empleados incrementando el nivel de calidad en la atención y servicio al cliente, en la optimización de tiempos de respuesta hacia los comensales, así como al orden y seguimiento que se le da a cada comanda levantada, es por lo que se efectuará de la misma manera que se fue haciendo en la sucursal investigada, la estandarización de procesos y aplicación de las mejores prácticas a partir de contar con personal profesionalizado que otorgará excelente atención y servicio al cliente.

Respecto a la metodología manejada en la presente investigación, fue la investigación documental a la que se recurrió para obtener información de manuales, libros, revistas y publicaciones diversas. De igual manera se llevó a cabo una investigación de campo, a través de la observación de los procedimientos, la aplicación de encuestas a los colaboradores de La Cantina de Antaño a fin de detectar sus inquietudes e inconformidades, necesidades de capacitación y a través de ello se adquirieron resultados que indicaron las causas por las cuales no se hace un buen trabajo en la atención y servicio al cliente.

De igual manera, se efectuaron encuestas a los clientes de esta empresa para conocer su opinión y con ello detectar sus necesidades en cuanto a instrucción para incrementar positivamente la atención y servicio que se les otorga a los comensales en el establecimiento.

Los resultados alcanzados permitieron formular estrategias de capacitación que contribuyen a incrementar el nivel de calidad en la atención y servicio al cliente de la empresa objetivo de estudio.

Por medio de la inducción y capacitación, se buscó otorgar conocimientos que ayudarán a desarrollar las habilidades, cambio de actitudes y conductas del personal que labora en La Cantina de Antaño, para realizar sus actividades con eficacia, calidad, amabilidad, respeto y compromiso optimizando tiempos de atención y de recursos.

La implementación del programa de inducción y capacitación genera cambios sustanciales para el restaurante, ya que por medio de estas herramientas se demuestra que la atención y servicio al cliente se perfeccionará a partir de los mecanismos de adiestramiento otorgados a los colaboradores de La Cantina de Antaño.

Es importante que La Cantina de Antaño de continuidad y seguimiento oportuno a los procesos implementados durante el tiempo en el que se realizó esta investigación, pues esta intervención pretende solucionar problemáticas que se presentaban en el día a día de los colaboradores respecto a la atención y servicio que le proporcionan al cliente desde que este arribaba a la empresa y hasta el último minuto de su visita, pero además también se espera asentar bases sólidas para poner en práctica en el futuro, para que el propio personal de la empresa al cual se ha capacitado, al visualizar alguna problemática en cualquiera de las áreas que integran el establecimiento, puedan elaborar sus propias propuestas de intervención en base a las necesidades del momento, presentarlas al Gerente General para sus comentarios, visto bueno y de ser el caso la aprobación para poder implementarlas, ver los resultados de la misma y si es necesario modificarla hasta que el proceso y la práctica sean compatibles, correctos y cumplan con el objetivo de una propuesta de intervención que es, servir de guía y resolver problemáticas existentes.

Fuentes primarias

- Albrecht, Karl. (1992). Servicio al cliente interno: Cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia. Barcelona
- Datos obtenidos de la Cuenta Satélite del Turismo en México 2015 (CSTM) que aparece en <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ProductoDestacado3.aspx>
- Deporte, Cultura y Recreación. (2012). Esparcimiento. Marzo 14, 2017, de Deporte, Cultura y Recreación Sitio web: <http://deporteculturayrecreacion7.blogspot.mx/2012/11/esparcimiento.html>
- Gobierno de la República. (2013). Plan Nacional de Desarrollo. Marzo 2017., de Gobierno de la República Sitio web: <http://pnd.gob.mx/>
- Gobierno del Estado de Aguascalientes. (2017). NSTITUTO DE CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES. Agosto 18, 2017, de ICTEA Sitio web: <http://www.aguascalientes.gob.mx/ictEa/Default.aspx>
- INEGI. (2014). Censos Económicos 2014. Resultados Definitivos. Febrero 01, 2017, de INEGI Sitio web: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/>
- INEGI. (2015). Puestos de Trabajo Ocupados Remunerados (PTOR). Marzo 30, 2017, de INEGI Sitio web: http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/CSTM_2015.pdf
- INEGI. (2014). La Industria Restaurantera en México 2014. Ciudad de México: INEGI. p.p 13
- INEGI. (2014). La Industria Restaurantera en México 2014. Ciudad de México: INEGI. p.p 16.
- INEGI. (2015). CENSOS ECONÓMICOS 2014 DATOS RELEVANTES DE LOS RESULTADOS DEFINITIVOS. Marzo 18, 2017, de INEGI Sitio web: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_07_5.pdf
- INEGI. (2016). Anuario Estadístico y Geográfico por entidad. Agosto 31, 2017, de INEGI Sitio web: http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF_Docs/AGS_ANUARIO_PDF16.pdf
- INEGI. (Agosto 22, 2016). Producto Interno Bruto de México durante el Segundo Trimestre de 2016. Marzo 21, 2017, de INEGI Sitio web: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/pib_pconst/pib_pconst2016_08.pdf
- SECTUR. (01 de enero de 2013). Agenda Competitiva Aguascalientes 2013. Obtenido de <http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-Cancun.pdf>
- UNADM. (2015). Administración de alimentos y bebidas 1. Unidad 1. Clasificación de los establecimientos de alimentos y bebidas. Mexico, D.F, Mexico: Secretaria de Educación Pública.
- UnADM (2015) Legislación Turística. Unidad 2. Ley General de Turismo y Leyes Supletoria. Mexico, D.F, Mexico: Secretaria de Educación Pública.
- UnADM (2015) Fundamentos de Administración. Unidad 1. Introducción al estudio de la administración. Mexico, D.F, Mexico: Secretaria de Educación Pública.

UnADM (2015) Fundamentos de Administración. Unidad 2. El Proceso administrativo. Mexico, D.F, Mexico: Secretaría de Educación Pública.

UnADM (2015) Servicios de alojamiento I. Unidad 3. Operación de un establecimiento. Mexico, D.F, Mexico: Secretaría de Educación Pública.

UnADM (2015) Servicios de alojamiento II. Unidad 3. Los manuales de procedimiento. Mexico, D.F, Mexico: Secretaria de Educación Pública.

UnADM (2015) Sistemas de calidad en los Servicios Turísticos. Unidad 1. Aspectos prácticos de la calidad en el servicio. Mexico, D.F, Mexico: Secretaria de Educación Pública.

UnADM (2015) Sistemas de calidad en los Servicios Turísticos. Unidad 2. Normas de calidad en los Servicios Turísticos. Mexico, D.F, Mexico: Secretaria de Educación Pública.

UnADM (2015) Sistemas de calidad en los Servicios Turísticos. Unidad 3. Certificaciones y Acreditación de Calidad en los Servicios Turísticos. Mexico, D.F, Mexico: Secretaria de Educación Pública.

UnADM (2015) Capital Humano. Unidad I. Capital humano en empresas turísticas. México, D.F, México: Secretaria de Educación Pública.

UnADM (2015) Capital Humano. Unidad III. Contratación, capacitación y evaluación. México, D.F, México: Secretaria de Educación Pública.

Fuentes secundarias.

ABC Color. (2017). Los primeros restaurantes. Marzo 29, 2017, de ABC Color Sitio web: <http://www.abc.com.py/articulos/los-primeros-restaurantes-305654.html>

Chiavenato. Adalberto. (2008). *administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Cientelandia. (2013). 13 CARACTERÍSTICAS PERSONALES PARA EL ÉXITO EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE. Abril 05, 2017, de Cientelandia Sitio web: <https://cientelandia.wordpress.com/2013/03/20/13-caracteristicas-personales-para-el-exito-en-la-atencion-al-cliente/>

Entrepreneur. (2015). características del buen servicio al cliente. Abril 18, 2017, de Entrepreneur Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/268543>

Dessler.G. (2001). *Administración de personal*. México: Prentice Hall Hispano América.

Grant.R.M. (1994). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. México, DF: S.L. CIVITAS.

Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*, Madrid, editorial Prentice Hall

Lara. J. (2009). *Dirección de Alimentos y Bebidas en Hoteles*. México: Limusa.

Pérez, V. (2007) *Calidad Total en la Atención al Cliente: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio*. Primera edición. Ideas propias. Editorial. España. Pp. 6, 8-16. http://www.academia.edu/8910048/CALIDAD_TOTAL_EN_LA_ATENCI%C3%93N_AL_CLIENTE_Pautas_para_Garantizar_la_Excelencia_en_el_Servicio

Redalyc. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. Julio 11, 2017, de Redalyc Sitio web: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265420471004>

Revista ARQHYS. 2012, 12. Historia de los restaurantes. Equipo de colaboradores y profesionales de la revista ARQHYS.com. Obtenido 09, 2017, de <http://www.arqhys.com/contenidos/restaurantes-historia.html>. Fuente: <http://www.arqhys.com/contenidos/restaurantes-historia.html>

Rodríguez, J. (2012). Capítulo 4 Manuales Administrativos. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Recuperado 14 de febrero del 2017 de https://issuu.com/cengagelatam/docs/como_elaborar_manuales_administrativos_rodriguez_v

McGehee, W. y PW. Thayer, Training in business and industry. Nueva York, Wiley Interscience, 1961.

Münch. Lourdes. (2014). Administración Gestión organizacional enfoques y proceso administrativo. México: Pearson. Recuperado el 17 de marzo de 2017 de: <https://profesorailleanasilva.files.wordpress.com/2016/04/administracic3b3n-lourdes-munch-2a-edicic3b3n.pdf>

Münch. Lourdes. (1997). Fundamentos de Administración Casos y Prácticas. México: Trillas. Recuperado el 18 de febrero de 2017 de: <http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-8-Fundamentos-de-Administracion-Lourdes-M%C3%BCnch-Galindo.pdf>

Vértice, E. (2008). Gestión de hoteles. En Vértice, Hotelería y Turismo (pág. 196). Buenos Aires Argentina: Vértice.

Kotler, P., Bloom, P. & Hayes, T. (2004). El Marketing de Servicios Profesionales. Ed. Paidós SAICF. México.

Mercado Salvador (2003), "Administración aplicada, teoría y práctica," 2º edición, México: LIMUSA.

Morfín, M. C. (2006). Administración de comedor y bar. México: Ed. Trillas.

Torruco m. & Ramírez M. (19687). Servicios Turísticos. México: Diana.

Rocco, M. A. & Andrew, N. V. (2004). Hospitality Today and Introduction. Michigan: Education Institute.

Rodríguez Valencia J. (2000), "Administración Moderna de Personal", 5º edición, México: ECAFSA.

Powers T. (1992). Introduction to the Hospitality Industry. 2ª. Ed., John Wiley & Sons, Inc. Nueva York, E.U.A.

Pell, Richard. (1998). "Retención de Clientes". (p. 180)

Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. (2005). Marketing para Turismo. 3ª. Ed. Pearson Prentice Hall. Madrid, España.

I L U S T R A C I O N E S Y C U A D R O S

Ilustración No. 1.- Distribución de establecimientos por su condición (2013).

Ilustración No. 2.- 427 Empresas-Preparación y servicio de alimentos y bebidas.

Ilustración No. 3.- Afluencia de visitantes.

Ilustración No. 4. Establecimientos.

Ilustración No. 5.- Cuadro comparativo de merenderos en Aguascalientes.

Ilustración No. 6.- Parámetros para medir la calidad en el servicio.

Ilustración No. 7.- Evolución del concepto de calidad.

Ilustración No. 8.- Organigrama La Cantina de Antaño.

Ilustración No. 9.- Sección Propósito, pregunta 1.

Ilustración No. 10.- Sección Propósito, pregunta 2.

Ilustración No. 11.- Sección Propósito, pregunta 3

Ilustración No. 12.- Sección Propósito, pregunta 4

Ilustración No. 13.- Sección Propósito, pregunta 5.

Ilustración No. 14.- Sección Estructura, pregunta 1.

Ilustración No.15.- Sección Estructura, pregunta 2.

Ilustración No. 16.- Sección Estructura, pregunta 3.

Ilustración No. 17.- Sección Estructura, pregunta 4.

Ilustración No. 18.- Sección Estructura, pregunta 5.

Ilustración No. 19.- Sección Relaciones, pregunta 1.

Ilustración No. 20.- Sección Relaciones, pregunta 2.

Ilustración No. 21.- Sección Relaciones, pregunta 3.

Ilustración No. 22.- Sección Relaciones, pregunta 4.

Ilustración No. 23.- Sección Relaciones, pregunta 5.

Ilustración No. 24.- Sección Recompensas, pregunta 1.

Ilustración No. 25.- Sección Recompensas, pregunta 2.

Ilustración No. 26.- Sección Recompensas, pregunta 3.

Ilustración No. 27.- Sección Recompensas, pregunta 4.

Ilustración No. 28.- Sección Recompensas, pregunta 5.

Ilustración No. 29.-Sección Liderazgo, pregunta 1.

Ilustración No. 30.- Sección Liderazgo, pregunta 2.

Ilustración No. 31.- Sección Liderazgo, pregunta 3.

Ilustración No. 32.- Sección Liderazgo pregunta 4.

Ilustración No. 33.- Sección Liderazgo, pregunta 5.
Ilustración No. 34.- Sección Tecnología, pregunta 1.
Ilustración No. 35.- Sección Tecnología, pregunta 2.
Ilustración No. 36.- Sección Tecnología, pregunta 3.
Ilustración No. 37.- Sección Tecnología, pregunta 4.
Ilustración No. 38.- Sección Tecnología, pregunta 5.
Ilustración No. 39.- Pregunta 1. ¿Cuál es su grado de satisfacción en general?
Ilustración No. 40.- Pregunta 2. ¿La atención de los meseros es cordial y agradable?
Ilustración No. 41.- Pregunta 3. ¿La atención de la hostess es cordial y agradable?
Ilustración No. 42.- Pregunta 4. ¿Los meseros tienen buena higiene en su apariencia?
Ilustración No. 43.- Pregunta 5. ¿La hostess tiene buena higiene en su apariencia?
Ilustración No. 44.- Pregunta 6. ¿Los meseros conocen la composición de los alimentos y sus ingredientes?
Ilustración No. 45.- Pregunta 7. ¿Los meseros conocen la composición de las bebidas y sus ingredientes?
Ilustración No. 46.- Pregunta 8. ¿Los alimentos tienen buena presentación?
Ilustración No. 47.- Pregunta 9. ¿Las bebidas tienen buena presentación?
Ilustración No. 48.- Pregunta 10. ¿Los alimentos y bebidas tienen buen sabor?
Ilustración No. 49.- Pregunta 11. ¿Los alimentos y bebidas son entregados en tiempo?
Ilustración No. 50.- Pregunta 12. ¿La disponibilidad de salsas, utensilios, servilletas, etc, son correctas?
Ilustración No. 51.- Pregunta 13. ¿Considera que el restaurante tiene una oferta adecuada y variada de productos?
Ilustración No. 52.- Pregunta 14. ¿Los precios son de acuerdo a la calidad y cantidad de los alimentos y bebidas?
Ilustración No. 53.- Pregunta 15. ¿Usted recomendaría a este restaurante?
Ilustración No. 54.- Sección Propósito, pregunta 1.
Ilustración No. 55.- Sección Propósito, pregunta 2.
Ilustración No. 56.- Sección Propósito, pregunta 3
Ilustración No. 57.- Sección Propósito, pregunta 4
Ilustración No. 58.- Sección Propósito, pregunta 5.
Ilustración No. 59.- Sección Estructura, pregunta 1.
Ilustración No.60.- Sección Estructura, pregunta 2.
Ilustración No. 61.- Sección Estructura, pregunta 3.

Ilustración No. 62.- Sección Estructura, pregunta 4.
Ilustración No. 63.- Sección Estructura, pregunta 5.
Ilustración No. 64.- Sección Relaciones, pregunta 1.
Ilustración No. 65.- Sección Relaciones, pregunta 2.
Ilustración No. 66.- Sección Relaciones, pregunta 3.
Ilustración No. 67.- Sección Relaciones, pregunta 4.
Ilustración No. 68.- Sección Relaciones, pregunta 5.
Ilustración No. 69.- Sección Recompensas, pregunta 1.
Ilustración No. 70.- Sección Recompensas, pregunta 2.
Ilustración No. 71.- Sección Recompensas, pregunta 3.
Ilustración No. 72.- Sección Recompensas, pregunta 4.
Ilustración No. 73.- Sección Recompensas, pregunta 5.
Ilustración No. 74.- Sección Liderazgo, pregunta 1.
Ilustración No. 75.- Sección Liderazgo, pregunta 2.
Ilustración No. 76.- Sección Liderazgo, pregunta 3.
Ilustración No. 77.- Sección Liderazgo, pregunta 4.
Ilustración No. 78.- Sección Liderazgo, pregunta 5.
Ilustración No. 79.- Sección Tecnología, pregunta 1.
Ilustración No. 80.- Sección Tecnología, pregunta 2.
Ilustración No. 81.- Sección Tecnología, pregunta 3.
Ilustración No. 82.- Sección Tecnología, pregunta 4.
Ilustración No. 83.- Sección Tecnología, pregunta 5.
Ilustración No. 84.- Pregunta 1. ¿Cuál es su grado de satisfacción en general?
Ilustración No. 85.- Pregunta 2. ¿La atención de los meseros es cordial y agradable?
Ilustración No. 86.- Pregunta 3. ¿La atención de la hostess es cordial y agradable?
Ilustración No. 87.- Pregunta 4. ¿Los meseros tienen buena higiene en su apariencia?
Ilustración No. 88.- Pregunta 5. ¿La hostess tiene buena higiene en su apariencia?
Ilustración No. 89.- Pregunta 6. ¿Los meseros conocen la composición de los alimentos y sus ingredientes?
Ilustración No. 90.- Pregunta 7. ¿Los meseros conocen la composición de las bebidas y sus ingredientes?
Ilustración No. 91.- Pregunta 8. ¿Los alimentos tienen buena presentación?
Ilustración No. 92.- Pregunta 9. ¿Las bebidas tienen buena presentación?
Ilustración No. 93.- Pregunta 10. ¿Los alimentos y bebidas tienen buen sabor?

Ilustración No. 94.- Pregunta 11. ¿Los alimentos y bebidas son entregados en tiempo?

Ilustración No. 95.- Pregunta 12. ¿La disponibilidad de salsas, utensilios, servilletas, etc, son correctas?

Ilustración No. 96.- Pregunta 13. ¿Considera que el restaurante tiene una oferta adecuada y variada de productos?

Ilustración No. 97.- Pregunta 14. ¿Los precios son de acuerdo a la calidad y cantidad de los alimentos y bebidas?

Ilustración No. 98.- Pregunta 15. ¿Usted recomendaría a este restaurante?

Cuadro 1.- 1.- Curso sobre Atención y Servicio al Cliente.

Cuadro 2.- 2.- Curso para Mesero.

Cuadro 3.- 3.- Curso para Cocinero.

Cuadro 4.- 4.- Curso sobre Preparación y Servicio de Bebidas.

Cuadro 5.- 5.- Curso Intensivo de Barman.

Cuadro 6.- 6.- Curso sobre Calidad total en la atención turística.

Cuadro 7.- 7.- Curso sobre Servicio a Comensales.

Cuadro 8.- Hoja de ruta crítica para la atención y servicio al cliente en La Cantina de Antaño.

Cuadro 9.- 8.- Curso sobre Calidad en el trabajo.

Cuadro 10.- 9.- Curso sobre Sinergia Organizacional.

Cuadro 11.- 10.- Curso sobre Relaciones Humanas.

Cuadro 12.- 11.- Curso sobre Motivación y Autoestima.

Cuadro 13.- 12.- Curso sobre Trabajo en Equipo.

Cuadro 14.- 13.- Curso sobre Habilidades para la Comunicación.

Cuadro 15.- 14.- Curso sobre Manejo y Solución de Conflictos.

Cuadro 16.- 15.-Curso sobre Estrategias y Habilidades para un Desempeño Efectivo.

Cuadro 17.- 16.- Curso sobre Excelencia en el Liderazgo de Equipos de Trabajo.

Cuadro 18.- 17.- Curso sobre Calidad Total en el Servicio.

Cuadro 19.- 18.- Curso sobre Excelencia en el Comportamiento de Servicio.

Cuadro 20.- 19.- Curso sobre Principios de calidad.

Cuadro 21.- 20.- Cursos sobre Desarrollo Personal.

Cuadro 22.-21.- Curso sobre Administración de Tiempo.

Cuadro 23.- 22.- Curso sobre Superación Personal.

Anexo 1. Memorandum

Aguascalientes, Ags. 05 de Junio de 2017.

Memorandum

Para: Todo el personal de La Cantina de Antaño.

Asunto: Curso de Inducción.

Fecha: 10 de junio de 2017.

Horario: 09:00 a 13:00 hrs.

Por medio del presente, me dirijo a ustedes, para extenderles una cordial invitación a participar en la reunión antes mencionada.

Lo anterior, es con la finalidad de realizar un curso de inducción para todos los colaboradores, así como hacer de su conocimiento la información general de la empresa, incluyendo aspectos importantes para todos en cuanto a la forma de trabajar, las metas y objetivos, etc.

Atentamente



La Cantina
de Antaño

Sr. José Paulo Urzúa Barba.

La Cantina de Antaño en Av. Héroe de Nacozari #2500 Tel 9134289
Correo: lacantinasur64@hotmail.com

Anexo 2.- Presentación para reunión de inducción del personal.



La Cantina de Antaño, empresa 100% hidrocálida, tiene un concepto novedoso estilo mexicano, ya que es un restaurante-bar familiar ambientado acorde a la época de Oro del Cine Mexicano.

Inicio operaciones en el 2005, cuenta con 12 años de trabajo ininterrumpido.

En la actualidad son 5 establecimientos los que pertenecen a esta empresa.

Sucursal Héroe de Nacozari.

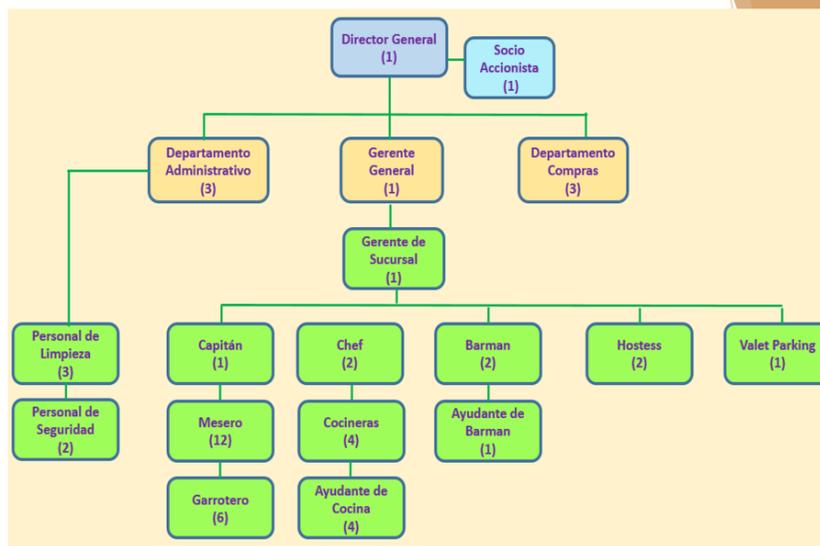
Sucursal Santa Anita.

Sucursal J. Pani.

Sucursal Colosio.

Cada uno de ellos cuenta con aproximadamente 50 colaboradores.

ORGANIGRAMA



FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.

La Cantina de Antaño, orgullosamente hidrocálida, líder en el mercado de los restaurantes-bar familiar (merendero) que ofertan productos de calidad, variedad y sabor a precios accesibles.

MISIÓN.

Sobrepasar las expectativas de los clientes, implementando los más altos estándares de calidad, profesionalismo, atención y servicio en donde los consumidores queden totalmente satisfechos y siempre con ganas de regresar una y otra vez a disfrutar de un buen momento familiar.

VISIÓN.

Convertirse en la principal cadena de franquicias de restaurante-bar familiar, con el estilo que La Cantina de Antaño ofrece a la región, para su expansión nacional e internacional.

OBJETIVO.

Para La Cantina de Antaño es fundamental, ofrecer una manera diferente de saborear alimentos y bebidas que satisfagan las necesidades de los consumidores en un ambiente 100% familiar y agradable, en el que puedan convivir las familias, grupos de amigos, empresarios, parejas, etc., pero todos en un solo lugar y en armonía.

Con lo anterior se pretende incrementar la rentabilidad del establecimiento, para que se cumpla los objetivos y metas propuestos.

POLITICAS DE EMPRESA

- ❖ Ofrecer un servicio bien seleccionado, preparado, procesado, presentado y servido a un cliente cada vez más exigente.
- ❖ Ofrecer una carta variada en opciones, proporcionando al cliente un producto sano de excelente sabor y calidad.
- ❖ Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada una de las áreas.
- ❖ Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos, acatando los procedimientos establecidos.
- ❖ Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético e íntegro.

POLITICAS DE EMPRESA

- ❖ Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- ❖ Lograr que nuestros procesos se desarrollen de manera eficaz y segura.
- ❖ Mantener un personal calificado y motivado.
- ❖ Llevar a cabo un cuidadoso proceso de higiene en todas las áreas del local, muebles, equipos de trabajo y alimentos.
- ❖ Alcanzar un servicio rápido y eficiente, siempre cuidando cada paso del proceso, los modales y comportamiento para con el cliente.

V A L O R E S

HONESTIDAD: Que el actuar se realice con la debida transparencia y esté dirigido a alcanzar los propósitos misionales.

LEALTAD: Guardar confidencialidad respecto a la información de la entidad y en caso de conflicto de intereses abstenerse de opinar de los asuntos. Velar por el buen nombre de la institución, dentro y fuera de ella y hacer observaciones y sugerencias que permitan elevar la calidad de la educación que se imparte.

RESPECTO: Implica la comprensión y la aceptación de la condición inherente a las personas como seres humanos con derechos y deberes en un constante proceso de mejora espiritual y material.

SOLIDARIDAD: La disposición a ayudar a los compañeros cuando necesiten de apoyo. Actuar siempre regidos por la cooperación para lograr los objetivos propuestos por la entidad.

SENTIDO DE PERTENENCIA: Mantenemos el deseo y la motivación de aportar al desarrollo institucional mediante nuestra capacidad intelectual y física para servir con el mayor agrado, haciendo el proyecto de vida compatible con el proyecto laboral.

TOLERANCIA: Valoramos a los demás por lo que son y aceptamos con respeto lo distinto, lo diferente y lo que no es igual a nosotros.

RESPONSABILIDAD: El manejo eficiente de los recursos en la realización de nuestras actividades, se deben realizar de modo que se cumplan con excelencia y calidad los objetivos y metas organizacionales; promover el cuidado del medio ambiente para garantizar la calidad de vida de las generaciones futuras y buscar la eficiencia en los procesos para lograr un nivel óptimo en el uso de los recursos.

BUSCAMOS POTENCIAR.

- La profesionalización de los colaboradores.
- Las capacidades de los colaboradores.
- El trabajo en equipo.
- El compromiso de los colaboradores hacia la empresa.
- El compromiso de la empresa hacia los colaboradores.
- La lealtad de los clientes.

MANDAMIENTOS.

Una empresa como La Cantina de Antaño orientada a los clientes, suele centralizar la relación con estos, en un área específica y especializada de la empresa.

Esta, es el área de atención al cliente que tiene como principal propósito observar el comportamiento del cliente y mantener una relación directa con él para poder apoyar y resolver cualquier situación que se presente, pero además estar al pendiente de sus necesidades.

Es por ello que nos dimos a la tarea de establecer los 10 mandamientos de atención y servicio al cliente.

10 MANDAMIENTOS DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.

1. Conozca a su cliente.
2. Escuche con atención.
3. Identifique las necesidades y anticipélas.
4. Haga que sus clientes se sientan importantes y queridos.
5. Ayude a sus clientes a entender sus sistemas.
6. Busque siempre formas de ayudar a sus clientes.
7. Sepa pedir disculpas.
8. De a los clientes más de lo que esperan.
9. Pida la opinión de sus clientes de manera regular.
10. Trate bien a colaboradores.

Y para poder cumplir con los anteriores mandamientos, es que la empresa necesita de todos y cada uno de los colaboradores, con su compromiso hacia el trabajo, con la plena convicción de que cada día deben de dar el 101% en el desempeño de sus funciones, pues son el instrumento más importante para el éxito de La Cantina de Antaño.

ASPECTOS IMPORTANTES PARA LOS COLABORADORES.

Asistencia:

El control de asistencia se realizará a través del registro, en el cual se deberá anotar la entrada y salida del colaborador.

De igual manera se deberán registrar todas y cada una de las entradas y salidas del establecimiento y el motivo de esta.

En casos de fuerza mayor en que el colaborador no asista a la empresa, deberá de informarlo al encargado en turno, para que se tomen las previsiones que para el caso se requieran.

En caso de enfermedad, deberá presentar algún comprobante del servicio médico para que se pueda justificar su falta y no se le vaya a descontar el sueldo del día en que faltó.

En caso algún retraso para presentarse a sus labores, deberá de informarlo al encargado en turno y dar un estimado de tiempo en el que se presentará para iniciar labores.

ASPECTOS IMPORTANTES PARA LOS COLABORADORES.

Asistencia:

El control de asistencia se realizará a través del registro, en el cual se deberá anotar la entrada y salida del colaborador.

De igual manera se deberán registrar todas y cada una de las entradas y salidas del establecimiento y el motivo de esta.

En casos de fuerza mayor en que el colaborador no asista a la empresa, deberá de informarlo al encargado en turno, para que se tomen las previsiones que para el caso se requieran.

En caso de enfermedad, deberá presentar algún comprobante del servicio médico para que se pueda justificar su falta y no se le vaya a descontar el sueldo del día en que faltó.

En caso algún retraso para presentarse a sus labores, deberá de informarlo al encargado en turno y dar un estimado de tiempo en el que se presentará para iniciar labores.

Horarios:

Se cuenta con horarios ya establecidos con los colaboradores contratados para cada turno.

En caso de haber rol de turnos se realizará de acuerdo a las necesidades de la empresa y tomando en cuenta la opinión de los colaboradores.

Este rol de horarios estará visible en el pizarrón de avisos que se encuentra ubicado en el área de colaboradores para que en todo momento puedan estos corroborar la información.

De igual manera se entregará un memorándum debidamente firmado por el gerente, a través del cual se le da a conocer el cambio de horario, el colaborador deberá firmar de recibido y aceptación.

ASPECTOS IMPORTANTES PARA LOS COLABORADORES.

Calendario de labores:

Por la naturaleza de la empresa, este establecimiento permanece abierto los 365 días del año, por lo que se realiza un calendario en el que se fijan los días de descanso de los colaboradores.

De igual manera se realiza un calendario anual de vacaciones y estas serán registradas de común acuerdo con los colaboradores para que las agenden de acuerdo a sus necesidades, sin desproteger a las áreas de la empresa.

Cabe hacer mención que no pueden tomar vacaciones 2 personas de la misma área.

Lo anterior es con el fin de obtener los resultados laborables deseados y la posibilidad de que los empleados puedan compaginar su vida personal, laboral y profesional.

ASPECTOS IMPORTANTES PARA LOS COLABORADORES.

Sueldos:

Los sueldos han sido estipulados y hechos del conocimiento de cada uno de los colaboradores a su ingreso a la empresa.

Propinas:

Estas se distribuyen de conformidad con el acuerdo establecido entre todos los colaboradores de la empresa.

NORMAS GENERALES

- ❖ Como empleado de La Cantina de Antaño se debe colaborar en todo momento con compañeros y directivos para que nuestros clientes reciban a diario un SERVICIO de excelente calidad.
- ❖ Debemos poner siempre nuestras habilidades y destrezas al servicio de la empresa buscando el crecimiento y desarrollo de nuestra organización.
- ❖ Se deberá de brindar un servicio eficiente y con prontitud, teniendo siempre como prioridad no hacer esperar al cliente por más de 5 minutos.
- ❖ Será responsabilidad de cada empleado la limpieza inmediata del lugar que utilice para el consumo de sus alimentos así como del lavado de los utensilios correspondientes.
- ❖ La imagen del comedor y demás instalaciones es importante ya que ello brinda confort y prestigio al restaurante. Siempre deberá ser bien cuidado.

NORMAS GENERALES

- ❖ Los baños de mujeres y hombres deberán mantenerse en las mejores condiciones de sanidad por cortesía y educación.
- ❖ No se puede tener el celular o algún elemento distractor en el área ni puesto de trabajo, las llamadas personales deberán ser limitadas y con tiempo medido.
- ❖ En casos de urgencia y situaciones de fuerza mayor, podrán tomar llamadas en el teléfono directo de la empresa.
- ❖ Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.
- ❖ Debemos hacer un uso confidencial, leal y honesto de las informaciones relacionadas con la operación y el funcionamiento de La Cantina de Antaño.

NORMAS GENERALES

- ❖ Aportar a la calidad y al buen ambiente en la comunicación personal y grupal.
- ❖ Cuando se dé el caso de ausentismo laboral se debe informar en el menor tiempo posible la situación, presentando a su debido tiempo, las constancias de citas médicas o incapacidades.
- ❖ Debemos portar en todo momento el uniforme o vestuario que nos identifica como empleados de La Cantina de Antaño, en todo momento limpio y ordenado.
- ❖ Informar con prontitud y veracidad cualquier situación anormal interna o externa que pueda afectar el funcionamiento de la empresa.
- ❖ Debemos ser diligentes en el cumplimiento de los horarios y demás compromisos adquiridos.

PREVENCIÓN DE RIESGOS

Prevención de Riesgos: Técnica que permite el reconocimiento, evaluación y control de los riesgos ambientales que puedan causar accidentes y/o enfermedades profesionales.

Accidente del Trabajo: Es toda lesión que sufre una persona a causa o con ocasión del trabajo y que le produzca incapacidad o muerte.

Riesgo: Es la posibilidad de que ocurra algo, tales como pérdidas, que surgen como una consecuencia de algo no deseado. Por Ej. pérdidas económicas (juegos de azar)

Peligro: Hecho o fenómeno que puede ser causante de daño. Por Ej. Una mancha de aceite en el piso.

RIESGOS ASOCIADOS

1) Golpes, cortes con objetos y herramientas:

Debe respetarse escrupulosamente las instrucciones del fabricante. Es conveniente diseñar procedimientos de trabajo para las operaciones de limpieza, mantenimiento y sustitución de componentes que son las más peligrosas. Los utensilios de cocina cuchillos, machetes, tijeras, entre otros deben conservarse en perfectas condiciones y los filos bien afilados.

2) Caídas al mismo nivel:

Estos accidentes también son muy frecuentes, debido principalmente a que los suelos pueden estar impregnados de sustancias resbaladizas como grasas, restos de comida o mojados. Para prevenir caídas es imprescindible mantener los lugares de trabajo limpio, eliminando los derrames tan pronto como se produzcan. Asimismo es muy importante el tipo de calzado con suela de caucho adherente.

RIESGOS ASOCIADOS

3) Sobreesfuerzos:

En algunas ocasiones se manipulan objetos muy pesados ollas, bombonas de gas, paquetes de alimentos. Es imprescindible capacitar bien a los trabajadores en manipulación de cargas y recurrir a la manipulación de los objetos más pesados entre varias personas.

4) Quemaduras, incendios, explosiones:

-Todos los recipientes calientes deben manipularse con guantes anti calóricos.
-No llenar los recipientes por encima de los tres cuartos de su capacidad.
-Los trasvases de líquidos calientes y la adición de componentes de los diferentes guisos se harán lo más lentamente posible.
-Debemos revisar periódicamente la instalación de combustible y el correcto funcionamiento de los medios de protección contra incendios.

RIESGOS ASOCIADOS

5) Contactos eléctricos:

-Los enchufes y los circuitos eléctricos deben estar totalmente aislados. Se instalarán interruptores diferenciales de alta sensibilidad y su correcto funcionamiento se revisará periódicamente.
-Los conductores de los diferentes equipos se mantendrán en perfecto estado.

6) Riesgo biológico:

-Es fundamental la utilización de guantes desechables en todo momento durante la jornada laboral.
-Nunca trabajar con heridas abiertas. Si ocurre un corte, se detiene la salida de la sangre y se debe cubrir tan pronto como se pueda, informando con prontitud a la persona indicada.

ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL

1. PROTECCIÓN EN CABEZA Y ROSTRO

- Gorro o cofia
- Protección auditiva anatómica

2. PROTECCIÓN RESPIRATORIA

- Tapabocas de tela

3. PROTECCIÓN MANOS Y BRAZOS

- Guantes

4. PROTECCIÓN PIES

- Zapato cerrado de cuero con suela de caucho adherente.

5. PROTECCIÓN CORPORAL

- Delantal impermeable
- Chaqueta
- Pantalón con bolsillos (En algodón)
- Camisa manga corta y con cuello (En algodón).

**TODOS LOS COLABORADORES DE LA CANTINA DE ANTAÑO
ESTÁN OBLIGADOS A:**

- Usar y mantener adecuadamente los dispositivos para control de riesgos y equipos de protección personal y conservar en orden y aseo los lugares de trabajo.
- Colaborar y participar en la implantación y mantenimiento de las medidas de prevención de riesgos para la salud que se adopten en el lugar de trabajo.
- Participar en la ejecución, vigilancia y control de los programas y actividades de salud ocupacional, por medio de sus representantes en los comités paritarios de salud ocupacional.
- Colaborar activamente en el desarrollo de las actividades de salud ocupacional.

El Director General y la Gerencia, siempre están abiertos al diálogo, a recibir propuestas de mejora o implementar buenas prácticas en el desempeño de sus funciones, por lo que quedan cordialmente invitados a acercarse con sus aportes en el momento que ustedes lo deseen y crean que es el indicado para aportar ideas frescas e innovadoras.

Gracias por su atención.

Las dinámicas realizadas durante el presente curso fueron:

- Los meseros se hicieron cargo de la cocina para realizar los pedidos de alimentos y bebidas que hicieron los cocineros.
- La hostess tomo el lugar del barman para preparar algunas bebidas solicitadas por el gerente.
- El gerente tomo el lugar de la hostess para recibir a algunos colaboradores e iniciar con la labor de recepción y atención de los clientes (que para este caso, fue personal de cocina.
- El chef se hizo cargo de supervisar todas y cada una de las acciones que se estan llevando a cabo, con el fin de verificar que todo se este llevando a cabo en tiempo y forma.