



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

CASO PRÁCTICO

**SATISFACCIÓN LABORAL COMO FACTOR INFLUYENTE EN LA
PERCEPCIÓN DE LOS CONSUMIDORES SOBRE LA CALIDAD EN EL
SERVICIO**

PRESENTA

Ana Patricia Rosales Ojeda

“PARA OPTAR POR EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN,
ÁREA GESTIÓN DE NEGOCIOS”.

TUTOR

Dra. Rocío Montserrat Campos García

INTEGRANTES DEL COMITÉ TUTORAL

Dr. Bogar García Martínez

M.A. David Lujan Hernández

Aguascalientes, Ags., Marzo 2017



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Por medio del presente como Tutor designado del estudiante **ANA PATRICIA ROSALES OJEDA** con ID 30026 quien realizó el trabajo practico titulado: **SATISFACCIÓN LABORAL COMO FACTOR INFLUYENTE EN LA PERCEPCIÓN DE LOS CONSUMIDORES SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 21 de febrero de 2017.

Dra. Rocio Montserrat Campos Garcia
Tutor de trabajo práctico

Dr. Bogar Garcia Martinez
Primer lector de trabajo práctico

M.A. David Lujan Hernandez
Segundo lector de trabajo práctico



c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaria de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Recursos Humanos
c.c.p.- Consejero Académico
c.c.p.- Minuta Secretario Técnico



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
P R E S E N T E

Por medio de la presente me permito comunicarle a Usted que el Trabajo Práctico titulado **"SATISFACCIÓN LABORAL COMO FACTOR INFLUYENTE EN LA PERCEPCIÓN DE LOS CONSUMIDORES SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO"** de la estudiante **C. ANA PATRICIA ROSALES OJEDA** con ID 30026 egresada de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin más por el momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"SE LUMEN PROFERRE"

Aguascalientes, Ags., 21 de febrero de 2017

DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

c.c.p. M.A. Imelda Jiménez García - Jefe del Departamento de Control Escolar
c.c.p. Sección de Certificados y Títulos
c.c.p. Estudiante
c.c.p. Archivo



AGRADECIMIENTOS

Hago extensivo mi agradecimiento al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme otorgado una beca para la realización de mis estudios de maestría en Administración y a la Universidad Autónoma de Aguascalientes por su apoyo y patrocinio para la realización del posgrado.

Así mismo, me gustaría expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, en especial a la Dra. Rocío Montserrat Campos, tutora de este caso práctico, por la orientación, el seguimiento y la supervisión continúa, pero sobre todo por la motivación y el apoyo recibido. Especial reconocimiento merece el interés mostrado por mi trabajo y las sugerencias recibidas de mi comité tutorial el Dr. Bogar García Martínez y el M.A. David Lujan Hernández.

Quisiera hacer extensiva mi gratitud a mis compañeros de la maestría en Administración. Así mismo al Arq. Norma Patricia Ojeda por haberme dado la oportunidad de desarrollar mi caso práctico y por todo el apoyo y facilidades que me fueron otorgadas en su empresa. Un agradecimiento muy especial merece la comprensión, paciencia y el ánimo recibidos de mis papas Víctor y Paty por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida y por ser mi ejemplo a seguir.

A Héctor mi esposo y mejor amigo que siempre ha creído en mí y ha estado siempre apoyándome en las buenas y en las malas, sobre todo por su paciencia y amor incondicional. A mi hermano Víctor y amigos por su tiempo y apoyo. A todos ellos, muchas gracias.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	1
ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE FIGURAS	6
RESUMEN EN ESPAÑOL	7
RESUMEN EN INGLÉS (ABSTRACT)	8
INTRODUCCIÓN	9
ANTECEDENTES	11
PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA	17
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	17
DIAGNÓSTICO	17
Organigrama	21
Descripción general de puestos	21
Clientes	25
Análisis del sector	25
JUSTIFICACIÓN	36
POBLACIÓN AFECTADA POR LA INTERVENCIÓN	37
OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN	38
OBJETIVO GENERAL	38
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	38
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	38
JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	38
JUSTIFICACIÓN EMPRESARIAL	39
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	40

SATISFACCIÓN LABORAL	40
Apoyo organizacional	43
Empoderamiento	45
Recompensas	47
Capacitación	49
Comportamiento de servicio extra-rol	51
Cooperación.....	53
CALIDAD EN EL SERVICIO	54
DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN	63
METODOLOGÍA	63
DISEÑO DEL INSTRUMENTO	63
Cálculo del tamaño de la muestra	64
RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN	72
EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	92
Valoración de los objetivos propuestos y alcanzados	92
Alcances y limitaciones de la intervención	93
Aportes a la organización o los beneficios	94
Diseño de perfiles de puesto en base a la propuesta de valor.....	94
Diseño de proceso de reclutamiento y selección ligado al empoderamiento.	106
Diseño de un programa de capacitación con orientación hacia el cliente.	107
Reestructuración del sistema de recompensas.	125
Elaboración de un plan de evaluación y control en la calidad en el servicio.	127
Diseño de infraestructura física y procesos de operación y venta ligados al tiempo de espera.	133
Cronograma de trabajo.....	134

Presupuesto de la propuesta de mejora	135
Recomendaciones para desarrollos futuros	136
CONCLUSIONES	137
BIBLIOGRAFÍA	140
ANEXOS	149
Anexo 1. Instrumento de medición de satisfacción laboral 2016.....	149
Anexo 2. Instrumento de medición de calidad en el servicio 2016.....	151
Anexo 3. Cotización de plan de acción.....	153



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis FODA Moccah Cafetería.	19
Tabla 2. Participación porcentual en número de unidades y valor agregado censal bruto, por entidad federativa según año censal 2003, 2008 y 2013. .	27
Tabla 5. Gasto corriente total trimestral por grandes rubros de gasto.	30
Tabla 6. Gasto trimestral por hogar en alimentos, bebida y tabaco por rubros de gasto seleccionados según año de levantamiento.	32
Tabla 7. Pagos al personal ocupado no dependiente de la razón social por actividad económica. Datos referentes a 2013.	34
Tabla 8. Ingresos de cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares por tipo de servicio.	35
Tabla 9. Dimensiones y definiciones del método SERVQUAL.	57
Tabla 10. Dimensiones, variables y definiciones de calidad en el servicio. .	58
Tabla 11. Ficha técnica del tamaño de la muestra.	65
Tabla 12. Distribución de las encuestas de satisfacción laboral.	66
Tabla 13. Operacionalidad de las variables: encuesta de satisfacción laboral.	66
Tabla 14. Operacionalidad de las variables: encuesta de calidad en el servicio.	69
Tabla 15. Fiabilidad del estudio satisfacción laboral.	72
Tabla 16. Fiabilidad del estudio calidad en el servicio.	73
Tabla 17. Características demográficas de los empleados.	74
Tabla 18. Características demográficas de los clientes.	76
Tabla 19. Actitud de los empleados.	80
Tabla 20. Comportamiento de los empleados.	81
Tabla 21. Experiencia de los empleados.	81
Tabla 22. Tiempo de espera.	82
Tabla 23. Tangibles.	82
Tabla 24. Valor.	83

Tabla 25. Satisfacción General..... 83

Tabla 26. Correlación de Pearson. 85

Tabla 27. Resumen del modelo de regresión lineal..... 85

Tabla 28. Análisis ANOVA..... 86

Tabla 29. Correlación de la satisfacción laboral con los valores promedio de dimensiones de la calidad en el servicio..... 88

Tabla 30. Correlación de Pearson. 89

Tabla 31. Regresión lineal. 89

Tabla 32. Análisis ANOVA..... 90

Tabla 33. Correlación de la calidad en el servicio con las diferentes dimensiones de la satisfacción laboral. 91

Tabla 34. Perfil de puesto para el encargado de turno. 95

Tabla 35. Perfil de puesto para el encargado de turno. 100

Tabla 36. Propuesta del formato Modulo 1 del programa de capacitación. 110

Tabla 37. Propuesta del formato Modulo II del programa de capacitación. 113

Tabla 38. Propuesta del formato Modulo III del programa de capacitación. 115

Tabla 39. Propuesta del formato Modulo IV del programa de capacitación. 118

Tabla 40. Propuesta del formato Modulo V del programa de capacitación. 119

Tabla 41. Propuesta del formato Modulo VI del programa de capacitación.121

Tabla 42. Propuesta del formato Modulo VII del programa de capacitación. 123

Tabla 43. Sistema de evaluación cuantitativo del empleado por parte del encargado en turno..... 129

Tabla 44. Sistema de evaluación cualitativo del empleado por parte del encargado en turno..... 131

Tabla 45. Instrumento de evaluación cualitativo de la calidad en el servicio. 133

Tabla 46. Cronograma de trabajo 2016. 134

Tabla 47. Presupuesto de la propuesta de mejora. 135

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Menú Moccach.	18
Figura 2. Organigrama de Mocaah Cafetería.	21
Figura 3. Comparativo del personal ocupado total de la industria restaurantera respecto a otros sectores de servicios	26
Figura 4. Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal (ITAAE) durante el cuarto trimestre de 2015.	28
Figura 5. ITAAE: Actividades Terciarias durante el Cuarto Trimestre 2015..	29
Figura 6. Estructura del gasto en alimentos por tipo de nutrientes 2014.	31
Figura 7. Distribución del personal ocupado total por actividad económica. Datos referentes a 2013.	33
Figura 8. Distribución del personal ocupado total por tamaño de establecimiento, 2013 (Porcentajes).....	34
Figura 9. Modelo de satisfacción laboral..	43
Figura 10. Modelo jerárquico y multidimensional de la calidad en el servicio	61
Figura 11. Media de las variables de satisfacción laboral.....	75
Figura 12. Promedio de satisfacción laboral por empleado.	75
Figura 13. Género de los clientes.	77
Figura 14. Edad de los clientes.....	78
Figura 15. Estado Civil de los clientes.....	78
Figura 16. . Lugar de residencia de los clientes.....	79
Figura 17. Zona de residencia de los clientes..	80
Figura 18. Frecuencias de calidad en el servicio.	84
Figura 19. Gráfica de Dispersión.	87
Figura 20. Gráfica de dispersión.....	90
Figura 21. Proceso de reclutamiento para el personal de Moccach.	106
Figura 22. Esquema de recompensas Moccach.....	125

RESUMEN EN ESPAÑOL

La satisfacción laboral y la calidad en el servicio han sido dos conceptos estudiados por los investigadores y profesionistas, pero solo algunos investigadores han estudiado la relación entre ambas variables y el efecto que tiene la satisfacción laboral con la percepción que tienen los clientes sobre la calidad en el servicio que están recibiendo. Este caso práctico midió la relación que se da entre la satisfacción laboral y la calidad en el servicio en una empresa restaurantera de servicios. La singularidad de este caso práctico es que a diferencia de estudios y casos prácticos anteriores que se realizaron en la Universidad Autónoma de Aguascalientes, donde utilizaron el modelo SERVQUAL para conceptualizar y medir la calidad en el servicio, este caso práctico se realizó de acuerdo al modelo jerárquico y multidimensional de Brady y Cronin (2001). La satisfacción laboral de la empresa se midió mediante el modelo Kim, Tavitiyaman y Kim W. (2009). Para la recolección de los datos se realizó un censo del total de los empleados y se estudió una muestra representativa de los clientes que acuden a la empresa. Para el análisis de los datos, se utilizó el modelo de correlaciones de Pearson. Los resultados sugieren que la satisfacción laboral tiene un impacto significativo en la percepción que los clientes tienen sobre la calidad en el servicio. Las sugerencias y planes de acción dirigidos hacia la empresa son presentados en detalle.

RESUMEN EN INGLES (ABSTRACT)

Job satisfaction and service quality have been two concepts studied for investigators and professionals, but only a few investigators have studied the relationship between both and the effect of job satisfaction on customer's perception of service. This case study measured the relationship between job satisfaction and quality service in a restaurant service company. The singularity of this case study is that unlike previous studies and cases made in the Universidad Autónoma de Aguascalientes where SERVQUAL model were used to conceptualize and measure service quality, this study case was carried out according to the hierarchical and multidimensional model of Brady and Cronin (2001). The company's job satisfaction was measured using the Kim, Tavitiyaman and Kim W. (2009) model. A census of the total number of employees was carried out and a sample of the clients who came to the company was studied for the collection of data. The Pearson correlation model was used for the analysis of the data. The results suggest that job satisfaction has a significant impact on client's perception of service quality. Suggestions and plans of action directed towards the company are presented in detail.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años el entorno empresarial ha sufrido muchos cambios; entre ellos el aumento de la competencia y los cambios tecnológicos, por lo que es ampliamente reconocido entre los investigadores y los profesionistas que la calidad en el servicio tiene un papel fundamental en la retención de clientes satisfechos y leales (Karatepe & Karadas, 2012). Excelentes proveedores de servicios como Marriott, Southwest Airlines y AT&T Universal Card Services hacen hincapié en la equidad de las relaciones que tienen con sus empleados como un precursor de la satisfacción de los clientes (Dow, 1993). Estas compañías se esfuerzan para tratar a sus trabajadores con respeto y dignidad, mientras que promueven la equidad en sus recompensas, normas e interacciones.

Por lo tanto el rol que desempeñan los empleados de servicios sobrepasa las fronteras, mantienen contacto directo cara a cara con los clientes, por lo que su papel es fundamental para alcanzar la calidad en el servicio de venta y post venta (Gil, Hudson & Quintana, 2006; Hartline & Ferrell, 1996; Min & Min, 2005; Yavas, Karatepe, Avci, & Tekinkus, 2004).

La importancia de estos trabajadores es indiscutible para los investigadores (Singh. 2007). Sus actitudes y comportamientos van a afectar significativamente las percepciones del servicio que tienen los clientes, por lo cual las empresas se han dado a la tarea de buscar formas para que sus empleados entiendan la importancia que tienen sus actitudes hacia el cliente y como estas se transforman en un servicio de calidad.

Las practicas gerenciales enfocadas en recursos humanos aumentan significativamente el compromiso de los empleados con la calidad de servicio (Babakus, Yavas, Karatepe & Avci, 2003).

Un examen de la literatura, también revela que estas prácticas en el lugar de trabajo esclarece el compromiso de la alta dirección con la calidad de servicio (Babakus et al., 2003) y da como resultado un mayor rendimiento de alta calidad (Boshoff & Allen 2000; Yavas, Karatepe & Babakus,. 2010). En conclusión, estos empleados están integrados en su trabajo y llevan a cabo su labor con eficacia (Holtom, Mitchell & Lee, 2006; Lee, Mitchell, Sablynski, Burton & Holtom, 2004).

Firmas con Federal Express ofrecen guías para evaluar la relación entre los procesos internos y la satisfacción, la retención del cliente y la rentabilidad de la empresa. Estas pautas pueden ser aplicadas para darse cuenta y entender el papel crucial que tienen las prácticas de recursos humanos con la satisfacción del cliente (Bettencourt & Brown, 1997). ¿Qué actitudes y comportamientos tienen los empleados en contacto con el cliente que influyen la calidad en el servicio? A su vez, ¿Que prácticas de recursos humanos son las que influyen estas actitudes y comportamientos? ¿Las empresas deberían de cambiar estas prácticas? ¿Sera redituable para las empresas?; estas preguntas son las que las empresas se deben de estar haciendo para lograr una diferenciación y una ventaja competitiva a través del personal que se encuentra en contacto con el cliente.

ANTECEDENTES

Con anterioridad, en la Universidad Autónoma de Aguascalientes, nunca se había estudiado el tema de satisfacción laboral aunado a la calidad en el servicio, sin embargo varios autores destacan la importancia de las dos variables por separado Pérez (1995) estudió la capacitación en el trabajo como herramienta para aumentar la calidad en el servicio en la clínica IMSS No, 7; para medir el grado de capacitación aplicó cuestionarios al 80% de la fuerza laboral, la única desventaja en el estudio es que para medir la satisfacción en el servicio sólo usó la técnica de la observación directa donde midió indicadores como tiempo de espera, tiempo de atención, capacidad de respuesta, etc. Este estudio queda corto en su alcance ya que no obtuvo retroalimentación de los pacientes.

Tavares (2006), midió el grado de satisfacción del consumidor de gas Imperial comparado con la industria gasera de Aguascalientes, utilizó el instrumento de medición SERVQUAL que es la aplicación de una encuesta formal y estructurada a los clientes del servicio de gas, utilizó esta herramienta para destacar la importancia que tiene como gestión de desempeño y de mercadotecnia en su aplicación.

Ramos (2006), publicó acerca del grado de satisfacción del cliente en la empresa gastronómica Merendero El Refugio, su objetivo fue conocer el nivel en que se encontraba el nivel de satisfacción de las expectativas del cliente; el autor si estudia la satisfacción de los consumidores en el ramo alimenticio pero no la liga con la satisfacción laboral, utiliza como instrumento de medición encuestas que aplico a los clientes que asisten al Merendero, la importancia de su estudio radica en desarrollar una herramienta para tomar decisiones.

Martínez (2008), estudió la satisfacción y el clima laboral del capital humano en la empresa Comisión Federal de Electricidad, y destaca la importancia que tiene el recurso humano para determinar estrategias que conlleven a la mejora de la calidad de la vida del trabajador dentro de dicha empresa. Dentro de su investigación propone diversos planes de acción para mejorar el clima laboral y la productividad de las agencias. El método que utiliza son las encuestas para evaluar el grado de satisfacción, dividiendo el instrumento en seis factores: satisfacción, deseo de cambio, influencia, innovación, trabajo en equipo y responsabilidad.

Y por último Miranda (2012), investigó acerca de la medición en la calidad en el servicio y realizó una propuesta de mejora para una empresa automotriz del estado de Aguascalientes, este estudio ayudó a incrementar el conocimiento en relación a la medición de la calidad en los servicios industriales, y desarrolló una investigación en base a dos temas; desarrollo de habilidades de mercadotecnia para organizaciones orientadas al cliente y extender la experiencia y comportamiento de los clientes; se utilizaron encuestas como base al modelo SERVQUAL y se dividió en dos partes; uno para medir las percepciones de los clientes y otro para medir las expectativas de los mismos; por último se hicieron propuestas y procedimientos para medir de manera periódica la percepción de la calidad en el servicio de sus clientes.

Así mismo en la literatura internacional varios autores han estudiado la calidad en el servicio relacionada con la satisfacción laboral.

Yee, Guo y Yeung (2015), estudiaron la relación de las dos variables en empresas donde los empleados tienen alto contacto con el cliente, estudiaron teorías bien establecidas que tienen relación con la importancia de los empleados en contacto con el cliente en empresas de servicios, y

desarrollan un modelo conceptual que potencializa la satisfacción laboral y la calidad en el servicio.

Las compañías de servicio que estudiaron estaban operando en contextos que requerían de alto nivel de compromiso por parte de los empleados en respuesta a la incertidumbre y complejidad que sus tareas requieren. Su enfoque metodológico se mantuvo riguroso mediante el empleo de un enfoque múltiple en la recolección de datos proveniente de tres fuentes: gerentes, empleados en contacto con el cliente y los consumidores.

Llegaron a la conclusión que no existe una relación significativa entre calidad en el servicio y satisfacción laboral, sin embargo no pudieron negar que en cierta medida existe un enmascaramiento en el concepto de satisfacción laboral, más específicamente en las asociaciones del trabajo (salario, oportunidad de crecimiento y la naturaleza del trabajo) ya que solo constituyen una faceta de la satisfacción laboral. Llegaron a la conclusión de que más allá de sentirse a gusto con su trabajo, lo que más impacta a la calidad en el servicio es la dimensión que habla acerca de las relaciones entre los supervisores y el empleado.

Así mismo no pudieron confirmar la relación entre las variables debido a dos razones; la primera es que las tiendas que estudiaron eran homogéneas entre sí, y operan con altos niveles de contacto con el cliente, por lo cual las variables no se vieron afectadas; y la segunda razón es que según el modelo estadístico que investigaron la relación no es fuerte debido a que los empleados satisfechos no necesariamente pueden ofrecer servicios de mayor calidad en el contexto que estudiaron; también indica que los factores contextuales como el tiempo de contacto con el cliente no ejerce un efecto moderador sobre dicha relación.

Rod, Ashill y Gibbs (2016), estudiaron la naturaleza de las relaciones de género entre las percepciones de los clientes hacia el servicio que les dan los empleados en contacto con el cliente, la satisfacción y las intenciones de comportamiento, en un estudio en un banco en Rusia; llegaron a la conclusión que existe una relación alta entre las variables cuando se habla de clientes de sexo femenino, así mismo realzan la importancia de capacitar a los empleados en contacto con el cliente con conocimientos y herramientas para proporcionar un servicio de alta calidad desde la primera vez.

Stock (2016), aplicó encuestas tanto a clientes como a empleados en contacto con el cliente para entender la relación entre la satisfacción laboral con la orientación hacia el cliente, su estudio proporciona importantes conocimientos sobre una gran parte desconocida, sin embargo, omnipresente, el fenómeno que se da en la interfaz con el cliente. Recomienda que los empleados en contacto con el cliente se les deban de proporcionar y propiciar espacios de creatividad y autorrealización; por lo tanto los gerentes deben de manejar con cuidado la creación de procesos estandarizados de atención al cliente.

Así mismo, detalla que los administradores deben de asegurarse que sus empleados tienen los niveles correctos de autonomía, especialmente cuando ocurre un encuentro con el cliente. Además las empresas deben de tener cuidado de las promesas que le hacen a sus clientes acerca de cómo los empleados tienen que actuar, si la empresa concede a los empleados libertad para actuar, los clientes tienen que aceptar sus decisiones; y a su vez estos empleados llegarán a ser más propensos en adoptar una cultura de orientación hacia el cliente.

Gil, Berenguer, Cervera y Moliner (2005), hallaron una relación entre las variables calidad en el servicio y satisfacción laboral, y concluyeron que los empleados con una sólida cultura de servicio y quienes reciben apoyo

organizacional para proveer mejor servicio al cliente, tienen más experiencias positivas, lo cual probablemente lleve a un aumento en los niveles de satisfacción laboral. El estudio proporciona más conocimientos de los vínculos entre los constructos que fueron estudiados, en la base a las percepciones de los empleados y no solo desde el punto de vista del gerente, se encontró que la orientación hacia el cliente produce un efecto hacia la orientación del servicio y por lo tanto hacia la satisfacción laboral.

Así mismo, encontraron que las prácticas de recursos humanos, las prácticas sistemáticas de servicio y las prácticas de liderazgo en el servicio son mediadores. En conclusión las recompensas en el servicio y la comunicación de los estándares del servicio son las variables que mas intervienen positivamente en la relación de un cliente satisfecho con la satisfacción laboral.

Jung y Yoon (2013), se cuestionaron ¿Los clientes de los empleados satisfechos responden con una relación satisfactoria? ¿La satisfacción laboral afecta la satisfacción de los clientes?, y concluyeron que es un elemento crucial en el éxito de las empresas. En su investigación aplicaron encuestas tanto a clientes como a los empleados de un restaurante familiar, los resultados muestran una relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción de los clientes.

Cada factor de la satisfacción laboral demostró que tiene una relación con la supervisión y las recompensas, esto quiere decir, que cuando un empleado está satisfecho con su supervisor y su paga, tendrá un efecto positivo en la satisfacción del cliente. En el caso particular de un restaurante familiar, como los empleados reciben pagos bajos comparados con la industria hotelera o de entreteniendo y la mayoría de los empleados son empleados temporales, los bajos niveles de satisfacción laboral con su salario están directamente conectados con la satisfacción del cliente.

Por lo tanto, llegaron a la conclusión que los restaurantes familiares deben de cambiar sus políticas de pagos para convertirse en más realistas y apropiadas para el nivel del trabajo, si esto es difícil, ellos deben de mejorar la satisfacción laboral dando compensaciones monetarias adicionales como pueden ser incentivos y bonos para los empleados que den un servicio excepcional. En el caso de restaurantes familiares ya que los empleados continuamente están en contacto y se vuelven cercanos a sus superiores, la satisfacción de los empleados con sus supervisores también está relacionada con la satisfacción de los clientes. Otras medidas que promueven es incluir un programa corporativo para mejorar la relación supervisor-equipo, o apoyo para el tiempo extra y actividades extra-laborales.

Adicionalmente, recomiendan hacer una capacitación sobre liderazgo dirigida a los supervisores, para que éstos logren una comunicación efectiva con el equipo. Concluyeron que cuando los empleados están satisfechos con su trabajo y con la compañía, ellos proporcionaran un servicio más satisfactorio a sus clientes, y eventualmente se logrará la lealtad con los clientes, en lugar de lograr esta lealtad por una visita repetitiva o por publicidad de boca-oído.

PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa a estudiar en este caso práctico es Moccah Cafetería, la cual está ubicada en la calle Moctezuma número 103 a un costado de la Catedral de Aguascalientes; esta empresa se fundó en el año 2008 por un grupo de mujeres emprendedoras las cuales vieron la oportunidad de iniciar un negocio dedicado a la venta de chocolates gourmet, especialmente de la marca Costanzo, a los tres años de su apertura, dos de las principales socias se separan ya que no contaban con el tiempo para continuar en el negocio, quedándose a su cargo solo una de las socias, la cual debido a su inexperiencia en el ramo cambia totalmente el giro del negocio y lo convierte en cafetería con servicio de restaurante, para el año 2015 debido a la falta de recursos vende la cafetería y la adquiere un nuevo socio.

DIAGNÓSTICO

El giro principal de la empresa es la venta de alimentos y bebidas tanto calientes como frías, siendo los productos estrella los churros y las nieves. Los productos que ofrece la empresa son los siguientes:



Café		Bebidas		Snacks	
Express	15	Soda Italiana	30	Hamburguesa	35
Express Cortado	20	(Naranja, Fresa, Cereza y Mango)		(Clasica y deliciosa. Carne de res, queso cheddar, jitomate, lechuga y papas fritas)	
Express Doble	25	Malteada	35	Sincronizada	25
Americano	20	Agua fresca	15	(Deliciosa combinación de queso gratinado, jamón y guacamole)	
Viénés	35	Refresco	18	Nachos	20
Capuchino	30	Agua natural	10	Papas fritas	15
Café Latte	30	Submarino	30	Papas a la francesa	25
Frappé	35	Paninis		Postres	
(amaretto, vainilla, cajeta, kahlúa, crema irlandesa, menta, moccach y nutella)		Italiano	35	Nieve sencilla	15
		(Rodajas de pepperoni bañadas en salsa pomodoro, queso gratinado y lechuga fresca)		Nieve doble	20
Chocolate	30	Pollo	35	Churro azucar	6
Té	15	(Fajitas de pechuga de pollo, queso gratinado, jitomate y lechuga fresca)		Churro relleno	10
(canela, verde, manzanilla y negro)		Jamón	35	(Nutella, cajeta, fresa, zarzamora, guayaba, chocolate y lechera)	
Té Chai	35	(Finas rebanadas de jamón, guacamole, queso gratinado y lechuga fresca)		Churro queso	12
		Salchicha	35	Rebanada pastel	25
		(Mezcla de salchicha, cebolla, jitomate, aguacate y lechuga, aderezado con mayonesa y mostaza)		Bisquets calientes	15
		Molletes (2 piezas)	25	(2 piezas)	
				Waffles (2 piezas)	15

Figura 1. Menú Moccach. Fuente: elaboración propia.

Moccach Cafetería es una microempresa que cuenta con 5 empleados los cuales están divididos en dos turnos laborales al día, y se distribuyen en turnos durante toda la semana.

Haciendo un análisis FODA de la empresa se encontró que:

Tabla 1. Análisis FODA Moccah Cafetería.

Fortalezas	Oportunidades
Ubicación céntrica	Atracción de nuevos clientes.
Gran afluencia de transeúntes	Auge de diversión y entretenimiento en la zona centro de la ciudad.
Empleados con más de 2 años de antigüedad.	Organización de festivales, obras de teatro y desfiles por parte del gobierno del estado.
La renta del local es económica para la zona.	Poca oferta de productos diferenciados.
Precios de productos accesibles.	
Calidad del producto.	
El gerente tiene conocimientos teóricos sobre estrategias empresariales.	
Debilidades	Amenazas
Iluminación.	Fuerte competencia de productos similares.
Espacio físico del local reducido.	Apertura constante de nuevos comercios en el centro de la ciudad, con conceptos innovadores.
Falta de conocimientos prácticos por parte del gerente.	Permisos y regulaciones gubernamentales.
Plataforma visual débil.	Cambio de gobierno.
Falta de sistemas de control.	
Falta de equipo.	
Poca atracción visible del lugar, se confunde con el restaurante vecino.	
Falta de publicidad en la zona.	
Regulaciones estrictas que evitan el	

mejoramiento de la imagen en la fachada.

Carencia de algún producto diferenciador: menú con opciones iguales a las de la competencia.

Fuente: elaboración propia.

La principal fortaleza de la empresa es la ubicación, ya que se encuentra dentro de una casa antigua que data desde la fundación del estado de Aguascalientes, y actualmente se encuentra protegida por el INAH (Instituto Nacional de Antropología e Historia), lo cual a su vez presenta una debilidad, ya que hay regulaciones estrictas que no permiten mejorar de manera diferenciadora la fachada del local.

La afluencia de transeúntes es constante durante todos los días de la semana a todas horas, principalmente los fines de semana; pero su principal debilidad es tanto la falta de iluminación que hace que la gente que está pasando por el lugar no se detenga y la falta de mecanismos de control y evaluación dentro de la empresa.

Sin embargo se presentan excelentes oportunidades de crecimiento de la empresa; debido a que en los últimos años el gobierno del estado le ha dado un nuevo giro a la zona centro del estado, con remodelaciones y la restauración de casonas y apertura de restaurantes y zonas de entretenimiento en la zona. Así mismo, tratándose de un lugar que se encuentra frente a la catedral del estado hay una fuerte afluencia de clientes a eventos especiales durante todo el año: el desfile de calaveras, el festival de aniversario del estado, el desfile de la revolución mexicana, el desfile del día de la independencia, el desfile de primavera, la feria nacional de San Marcos, etc.; y eventos religiosos como la temporada navideña, los desfiles

en conmemoración a la virgen de la Asunción, la visita de los siete templos, temporada de Pascua, etc.

La oferta de alimentos en la zona no cuenta con productos diferenciados, en su mayoría son restaurantes de comida mexicana, bares, centros nocturnos, y cafeterías, abriéndose una oportunidad de innovar y captar la atención de los clientes mediante productos diferenciados acompañados de un servicio de excelencia.

Organigrama

La estructura organizacional es muy sencilla, puesto que busca aumentar la eficiencia en la comunicación y los procesos productivos dentro de la misma. El organigrama de la empresa esta representado de la siguiente manera:

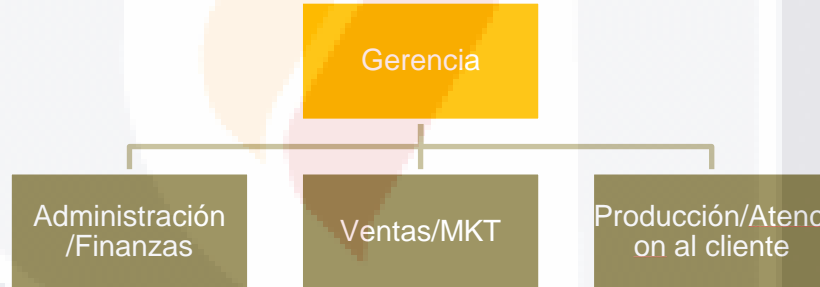


Figura 2. Organigrama de Mocaah Cafetería. Fuente: elaboración propia.

Descripción general de puestos

Gerente

Supervisado por: nadie.

Jefe inmediato: dueño de la empresa.

Número de personas que ocupan el cargo: 1

Funciones

1. Diseñar estrategias que posicionen nuestro producto en el mercado
2. Diseñar estrategias innovadoras que afirmen la permanencia de nuestro producto en el mercado.
3. Elaborar estrategias para proyectar nuestro producto a estados aledaños a Aguascalientes.
4. Responder a la implementación diseñada en el plan de negocios.
5. Buscar nuevas fórmulas de mejora dentro de los procesos administrativos.
6. Buscar nuevas fórmulas de mejora dentro de los procesos de producción
7. Producción
8. Llevar un control de los inventarios a fin de tener una producción sin interrupciones.
9. Realizar labores de compra de insumos y análisis de proveedores.
10. Diseñar estrategias de mejora en los procesos de producción.
11. Supervisar el cumplimiento de procesos establecidos y evitar mermas o re procesos.
12. Cubrir los pedidos programados.
13. Cuidar en todo momento el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por Gerencia
14. Mantener y cuidar la maquinaria y demás activos que involucren su actividad
15. Capacitación del personal en cuestiones de producción.

Especificaciones y requisitos del puesto

La persona a desempeñar este cargo debe de poseer conocimientos y estudios superiores en áreas de conocimiento económicas y administrativas.

Experiencia: 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

Administración/Finanzas

Supervisado por: Gerente

Jefe inmediato: Gerente

Número de personas que ocupan el cargo: 1

Funciones

1. Controlar los flujos financieros de las proyecciones del plan de negocios
2. Control contable de los ingresos y egresos de la empresa (Contador)
3. Llevar el control del personal que trabaja en la empresa.
4. Desempeñar las actividades de reclutamiento, selección, capacitación, inducción y contratación.
5. Llevar a cabo todo el control referente a la nómina y las prestaciones.
6. Supervisar que las compras de insumos sean de acuerdo con los flujos financieros y proyecciones de ventas.

Especificaciones y requisitos del puesto

La persona a desempeñar este cargo debe de poseer conocimientos y estudios superiores en áreas de conocimiento económicas y administrativas.
Experiencia: 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

Ventas/Mercadotecnia

Supervisado por: Gerente

Jefe inmediato: Gerente

Número de personas que ocupan el cargo: 1

Funciones

1. Capacitación del personal en cuestión de ventas y mercadotecnia.
2. Diseñar estrategias mediante las cuales se motive al personal encargado de las ventas
3. Diseñar estrategias de mercado para buscar posicionar nuestro producto.
4. Establecer metas y objetivos a los vendedores, con el fin de aumentar nuestra producción.
5. Realizar estudios de mercado para buscar nuevos nichos y/o detectar nuevas necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales.
6. Buscar cursos de capacitación que mejoren el rendimiento de los vendedores. (que sean referencia).

Especificaciones y requisitos del puesto

La persona a desempeñar este cargo debe de poseer conocimientos y estudios superiores en mercadotecnia y ventas.

Experiencia: 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

Producción / Atención a clientes

Supervisado por: Mercadotecnia/Ventas

Jefe inmediato: Gerente

Número de personas que ocupan el cargo: 5

1. Producción de los alimentos y bebidas solicitadas por los clientes.
2. Atención a los requerimientos del cliente.
3. Cobro de pedidos del cliente.
4. Control y abastecimiento de ingredientes en las áreas de trabajo.
5. Montar y desmontar mesas de terraza.
6. Limpieza de las áreas de trabajo.

7. Lavado y sanitización de los equipos de cocina (ollas, sartenes, platos, vasos, etc.).

Especificaciones y requisitos del puesto

La persona a desempeñar este cargo debe de poseer conocimientos acerca de preparación de alimentos y tener gusto por la atención al cliente.

Experiencia: 6 meses de experiencia en preparación de alimentos.

Clientes

Los clientes de la cafetería se encuentran clasificados dentro del mercado de consumo el cual se define como aquellos en los que se comercializan bienes que están destinados al consumo individual o familiar.

Una sub-clasificación serían los bienes de compra por impulso los cuales son los bienes comprados sin ninguna planificación previa de su búsqueda y compra. Estos se encuentran disponibles en muchos sitios y esto hace que el consumidor repare en ellos y los adquiera. Los caramelos y otras golosinas son algunos ejemplos.

Análisis del sector

Según el INEGI en su estudio del Producto Interno Bruto Trimestral 1993-2016, Año base 2008, del 1er trimestre del 2016; los establecimientos dedicados a la preparación de alimentos y bebidas en el 2013 generaron 177 mil 145 millones de pesos, esto representó el 1.1 % del PIB total del país. Durante los últimos diez años la tendencia se mantiene a la baja, en donde según cifras de 2003 su contribución fue de 1.7%.

La industria restaurantera ocupó a un total de 1 475 981 personas, si se compara contra el total de personal ocupado en construcción; generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final; de los subsectores, acuicultura, pesca y servicios relacionados con las actividades agropecuarias y forestales, y minería, en conjunto sólo representaron el 77.6% de la cifra antes mencionada; al respecto, esta industria ocupa el cuarto lugar por orden en la demanda de trabajadores precediéndole los sectores de comercio al por menor, la industria manufacturera y los servicios de apoyo a los negocios y el manejo de residuos y desechos, y los servicios de remediación

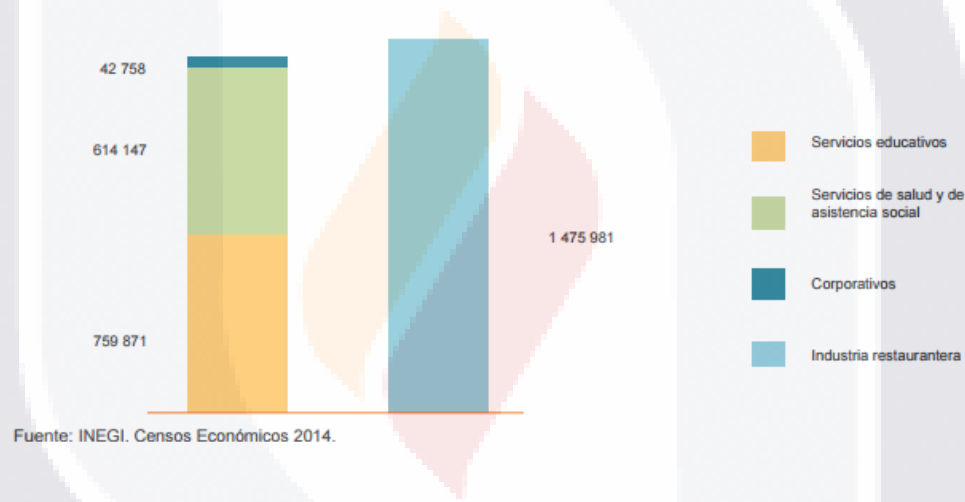


Figura 3. Comparativo del personal ocupado total de la industria restaurantera respecto a otros sectores de servicios Datos referentes a 2013. Fuente: Censos Económicos (2014).

La importancia relativa de las entidades federativas de la industria restaurantera referente al número de establecimientos y el valor agregado censal bruto, esto con información de los últimos tres censos económicos 2003, 2008 y 2013. Si analizamos la participación porcentual tanto en unidades económicas como el valor agregado, en el caso de Aguascalientes y Tlaxcala, se observa que se han mantenido prácticamente sin variación alguna, caso contrario ocurre con Chihuahua, Ciudad de México, Guerrero,

Quinta Roo y Tamaulipas que disminuyen su aportación porcentual del 2003 al 2013.

Tabla 2. Participación porcentual en número de unidades y valor agregado censal bruto, por entidad federativa según año censal 2003, 2008 y 2013.

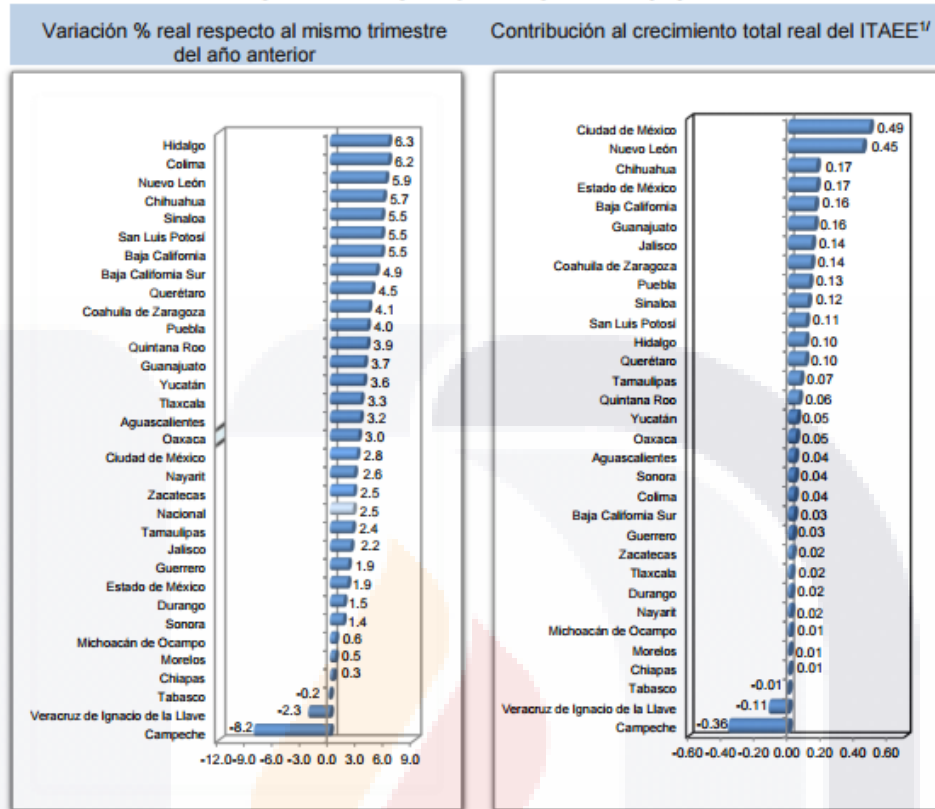
Entidad federativa	Unidades económicas			Valor agregado censal bruto (miles de pesos)		
	2003	2008	2013	2003	2008	2013
Total nacional	242 870	347 199	451 854	38 399 451	68 457 171	92 282 073
Aguascalientes	1.3	1.3	1.3	1.1	1.1	1.1
Baja California	1.9	2.0	2.0	4.5	3.9	4.0
Baja California Sur	0.5	0.7	0.7	1.2	1.5	1.2
Campeche	0.9	0.9	0.9	1.7	1.4	1.6
Coahuila de Zaragoza	1.6	1.7	1.7	2.6	2.0	2.1
Colima	0.9	0.9	0.9	0.7	0.9	0.8
Chiapas	3.4	3.6	3.7	1.4	1.9	1.9
Chihuahua	2.2	2.0	2.0	3.8	3.2	2.8
Ciudad de México	14.1	11.5	10.5	20.4	20.8	20.1
Durango	1.3	1.4	1.4	0.8	0.8	0.9
Guanajuato	4.4	4.4	5.1	3.6	3.4	4.0
Guerrero	3.4	3.8	3.3	2.2	2.2	2.0
Hidalgo	1.9	2.1	2.2	1.1	1.2	1.4
Jalisco	7.3	7.2	7.7	8.2	7.8	7.8
México	11.8	11.3	11.4	9.0	8.2	8.6
Michoacán de Ocampo	4.2	4.5	4.5	2.5	2.7	2.6
Morelos	2.3	2.4	2.2	1.6	1.8	1.4
Nayarit	1.1	1.3	1.5	0.7	0.8	1.0
Nuevo León	3.0	3.1	3.1	5.8	5.9	6.0
Oaxaca	3.6	4.1	4.4	1.6	1.7	2.1
Puebla	4.9	4.8	5.0	2.7	3.1	3.2
Querétaro de Arteaga	1.6	1.7	1.8	1.9	1.8	2.1
Quintana Roo	1.2	1.3	1.4	2.9	3.0	2.6
San Luis Potosí	2.2	2.2	2.2	1.5	1.6	1.7
Sinaloa	1.9	2.1	2.2	2.5	2.3	2.6
Sonora	1.7	2.1	1.9	2.4	2.7	2.7
Tabasco	1.7	1.7	1.7	1.4	1.5	1.6
Tamaulipas	2.6	2.5	2.3	3.7	3.4	2.9
Tlaxcala	0.9	0.9	1.0	0.4	0.4	0.4
Veracruz de Ignacio de la Llave	6.7	7.0	6.3	4.0	4.4	4.2
Yucatán	2.0	2.4	2.3	1.5	1.8	1.8
Zacatecas	1.4	1.3	1.2	0.8	0.8	0.7

Nota: valores a precios corrientes.
Fuente: Censos Económicos 2004, 2009 y 2014.

Fuente: Censos Económicos (2014).

Para conocer el crecimiento real del sector restaurantero y preparación de alimentos y bebidas en el estado se utilizó el Indicador trimestral de la actividad económica. Durante el cuarto trimestre del 2015, las entidades federativas que en el conjunto de sus actividades económicas observaron los incrementos anuales más importantes fueron: Hidalgo con el 6.3%, Colima con el 6.2%, Nuevo León 5.9%, Chihuahua 5.7% y Sinaloa con el 5.5.

**INDICADOR TRIMESTRAL DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA ESTATAL (ITAEE)
DURANTE EL CUARTO TRIMESTRE DE 2015**

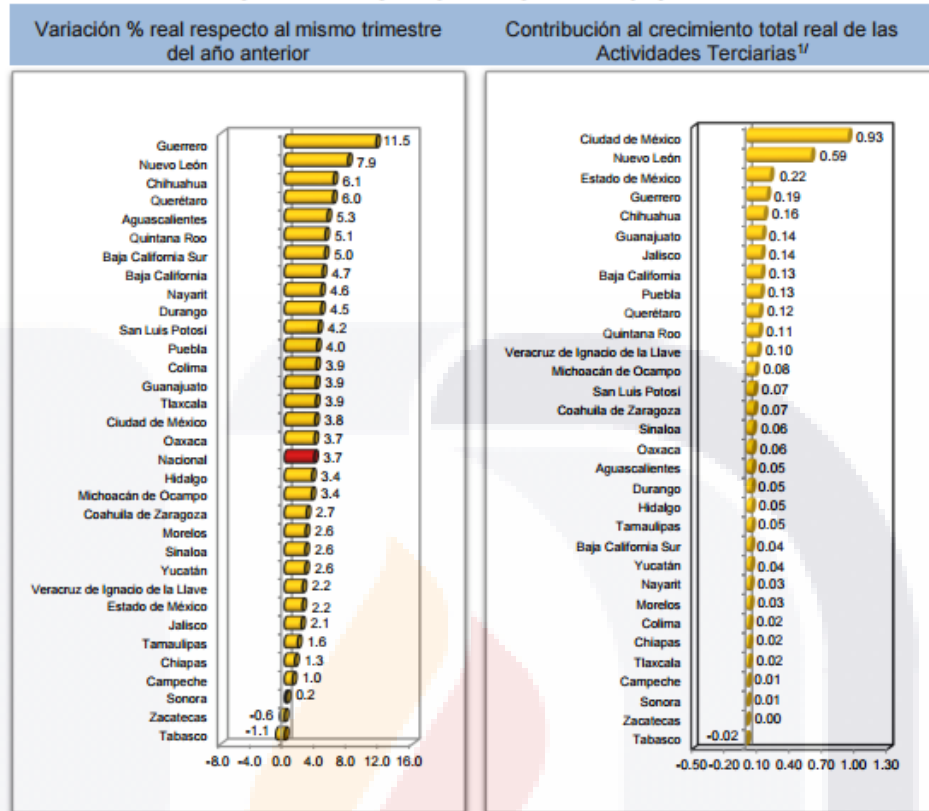


^{1/} Las contribuciones se obtienen ponderando las tasas de crecimiento con la participación que cada estado tiene en el indicador total.
Fuente: INEGI.

Figura 4. Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal (ITAEE) durante el cuarto trimestre de 2015. Fuente: INEGI, (15 DE JULIO DEL 2015).

Sin embargo en las actividades terciarias que es a la que pertenece el alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas, el principal se dio en las entidades de Guerrero con el 11.5%, Nuevo León 7.9%, Querétaro 6%, Aguascalientes con el 5.3% y Quintana Roo con el 5.1%.

**ITAAE: ACTIVIDADES TERCIARIAS
DURANTE EL CUARTO TRIMESTRE DE 2015**



^{1/} Las contribuciones se obtienen ponderando las tasas de crecimiento con la participación que cada estado tiene en el indicador total.
Fuente: INEGI.

Figura 5. ITAAE: Actividades Terciarias durante el Cuarto Trimestre 2015. Fuente: INEGI, (15 DE JULIO DEL 2015).

En 2014, el gasto corriente total trimestral fue de 1 095 285 599 miles pesos, -4.8 % menos que en 2012 cuando presentó el valor de 1 149 956 513 miles de pesos. Cabe destacar que entre 2010 y 2012 el gasto corriente total había mostrado un crecimiento de 7.2 por ciento.

El gasto corriente monetario se redujo en -3.7 % y el no monetario en -7.9 por ciento. Dentro del gasto monetario, las transferencias de gasto fueron las que presentaron mayor pérdida con - 24.3 %, seguido del gasto en vestido con un caída de -11.8 % y cuidados personales con -5.5 por ciento. El gasto

en vivienda y combustibles fue el único rubro que presentó un incremento de 2.9 por ciento entre 2012 y 2014. El gasto en alimentos, bebidas y tabaco presentó un decremento el -3.4%. Todos los componentes de la parte no monetaria del gasto corriente también cayeron en el periodo, con excepción de la estimación del alquiler de la vivienda

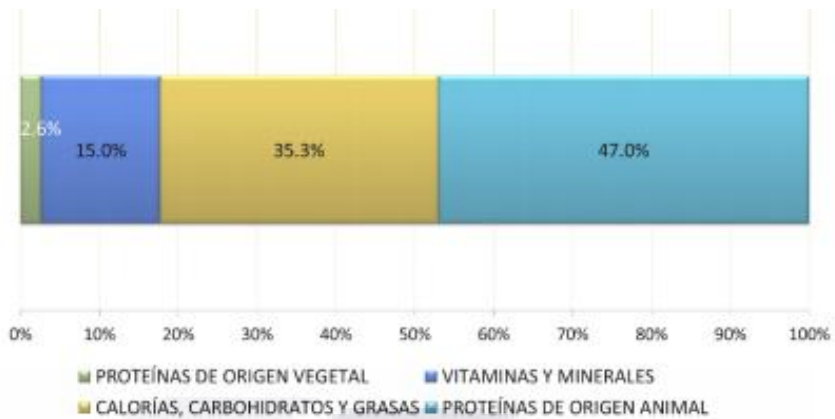
Tabla 3. Gasto corriente total trimestral por grandes rubros de gasto.

GASTO CORRIENTE TOTAL TRIMESTRAL POR GRANDES RUBROS DE GASTO
LEVANTAMIENTOS 2010, 2012 Y 2014
 (Miles de pesos de 2014)

Grandes rubros de gasto	Año			Variación (%)	
	2010	2012	2014	2010-2012	2012-2014
Gasto Corriente Total	1 072 907 975	1 149 956 513	1 095 285 599	7.2%	-4.8%
Gasto Corriente Monetario	820 178 163	870 837 939	838 220 330	6.2%	-3.7%
Alimentos, bebidas y tabaco	268 633 532	296 067 586	286 015 505	10.2%	-3.4%
Vestido y calzado	45 540 446	44 537 601	39 275 449	-2.2%	-11.8%
Vivienda y combustibles	76 388 575	77 158 632	79 416 193	1.0%	2.9%
Artículos y servicios para la casa	50 777 657	52 698 973	51 879 026	3.8%	-1.6%
Cuidados de la salud	22 003 886	21 684 991	20 706 457	-1.4%	-4.5%
Transporte y comunicaciones	152 048 578	160 844 054	157 428 253	5.8%	-2.1%
Educación y esparcimiento	111 721 036	120 257 856	117 612 484	7.6%	-2.2%
Cuidados personales	67 002 975	63 875 996	60 363 419	-4.7%	-5.5%
Transferencia de gasto	26 061 477	33 712 250	25 523 545	29.4%	-24.3%
Gasto Corriente No Monetario	252 729 812	279 118 574	257 065 270	10.4%	-7.9%
Autoconsumo	9 079 798	11 357 872	8 176 445	25.1%	-28.0%
Remuneraciones en especie	11 464 775	18 183 125	14 189 996	58.6%	-22.0%
Transferencias en especie	73 348 714	93 002 208	76 435 696	26.8%	-17.8%
Estimación del alquiler de la vivienda	158 836 526	156 575 370	158 263 132	-1.4%	1.1%

Fuente: INEGI, (15 DE JULIO DEL 2015).

De acuerdo con la clasificación a los alimentos por tipo de nutrientes, los hogares destinaron el 47.0 % de su gasto en alimentos, a los que contienen proteínas de origen animal, el 35.3 % a los compuestos de calorías, carbohidratos y grasas, el 15.0 % a alimentos con vitaminas y minerales, y el 2.6 % a los de proteínas de origen vegetal.



Nota: Los porcentajes pueden no sumar cien debido a redondeo.

Figura 6. Estructura del gasto en alimentos por tipo de nutrientes 2014. Fuente: INEGI, (15 DE JULIO DEL 2015).

Del gasto total que se destina únicamente a alimentos y bebidas, el 19.2% se ejerce fuera del hogar en restaurantes (cocinas económicas, cafeterías, taquerías, etc.). De este tamaño es el mercado potencial que tiene la preparación de alimentos fuera del hogar.

Tabla 4. Gasto trimestral por hogar en alimentos, bebida y tabaco por rubros de gasto seleccionados según año de levantamiento.

GASTO TRIMESTRAL POR HOGAR EN ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO POR RUBROS DE GASTO SELECCIONADOS SEGÚN AÑO DE LEVANTAMIENTO^{1/}
Precios constantes de 2014

Rubros de gasto	Año de levantamiento							
	2008		2010		2012		2014	
	Promedio	Porcentaje	Promedio	Porcentaje	Promedio	Porcentaje	Promedio	Porcentaje
Alimentos, bebidas y tabaco	9 366	100.0	9 089	100.0	9 381	100.0	9 031	100.0
Consumidos dentro del hogar	7 534	80.4	7 179	79.0	7 277	77.6	7 233	80.1
Cereales	1 464	19.4	1 345	18.7	1 395	19.2	1 341	18.5
Carnes	1 636	21.7	1 593	22.2	1 644	22.6	1 688	23.3
Pescados y mariscos	182	2.4	187	2.6	164	2.3	169	2.3
Leche y sus derivados	945	12.6	879	12.3	830	11.4	818	11.3
Huevo	278	3.7	244	3.4	302	4.2	298	4.1
Aceites y grasas	168	2.2	122	1.7	125	1.7	109	1.5
Tubérculos	107	1.4	114	1.6	103	1.4	109	1.5
Verduras, legumbres, leguminosas y semillas	881	11.7	863	12.0	805	11.1	790	10.9
Frutas	318	4.2	304	4.2	321	4.4	325	4.5
Azúcar y mieles	72	1.0	93	1.3	78	1.1	69	1.0
Café, té y chocolate	70	0.9	76	1.1	82	1.1	73	1.0
Especias y aderezos	70	0.9	71	1.0	71	1.0	69	0.9
Otros alimentos diversos	628	8.3	614	8.6	648	8.9	714	9.9
Bebidas alcohólicas y no alcohólicas	713	9.5	672	9.4	706	9.7	662	9.2
Consumidos fuera del hogar	1 766	18.9	1 846	20.3	2 021	21.5	1 738	19.2
Tabaco	67	0.7	64	0.7	84	0.9	60	0.7

Nota: Los porcentajes pueden no sumar cien debido al redondeo.

Fuente: INEGI, (Julio 2015).

Estudiando al personal ocupado en la industria se obtuvieron los siguientes datos; a nivel nacional se ocuparon un total de 21, 576,358 personas; de estas, 1 475 981 trabajaron en la industria restaurantera, de las cuales el 90.5%, 1, 335,209, son los trabajadores contratados directamente por el establecimiento y el 9.5%, es personal no dependiente de la razón social. En lo que respecta al total de personal el 53.5% corresponde a trabajadores no remunerados (propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados).

El tamaño de planta, entendido como el promedio de personas ocupadas, por establecimiento, indica que en los servicios de comedores para empresas e instituciones emplearon en promedio a 82 personas por unidad económica, en contraparte, los restaurantes con servicio de preparación de antojitos y los servicios de preparación de otros alimentos para consumo

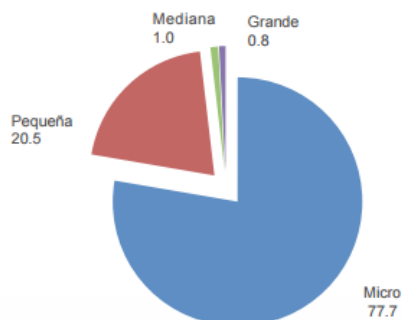
inmediato fueron los establecimientos que menor tamaño de planta laboral reportaron al promediar 2 personas por unidad económica.

Como se puede observar en la figura 7, la clase con mayor número de personas ocupadas es la de restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida con el 25.6%, seguido por los restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas con el 17.4%. Las actividades económicas con menor participación porcentual fueron las dedicadas a la preparación de alimentos para ocasiones especiales y los servicios de comedor para empresas e instituciones cada una con una contribución del 0.5% y el 2.4% respectivamente.



Figura 7. Distribución del personal ocupado total por actividad económica. Datos referentes a 2013. Fuente: Censos Económicos (2014).

Una de las características de la industria restaurantera es el predominio de los establecimientos micro, dado que el 97.8% corresponden a este segmento; este segmento concentra el 77.7% del personal ocupado total de la industria restaurantera.



Fuente: INEGI. Censos Económicos 2014.

Figura 8. Distribución del personal ocupado total por tamaño de establecimiento, 2013 (Porcentajes). Fuente: Censos Económicos (2014).

Los sueldos y salarios representan el 84.2% del total de remuneraciones, mientras que las prestaciones sociales aportan el 14.8% y las utilidades repartidas el 1% en la industria restaurantera.

Tabla 5. Pagos al personal ocupado no dependiente de la razón social por actividad económica. Datos referentes a 2013.

Actividad económica	Unidades económicas	Contratado y proporcionado por otra razón social	Por honorarios o comisiones sin sueldo base	Pagos	
				Contratado y proporcionado por otra razón social	Por honorarios o comisiones sin sueldo base
				Miles de pesos	
Total nacional	451 854	130 146	10 626	9 426 287	494 846
Servicios de comedor para empresas e instituciones	422	6 057	160	452 639	12 673
Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales	1 089	424	836	29 324	104 973
Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida	48 797	67 540	3 500	5 523 085	193 174
Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos	16 998	968	826	46 393	22 231
Restaurantes con servicio de preparación de antojitos	101 004	182	901	8 564	36 602
Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas	101 519	810	1 306	45 571	40 503
Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares	52 293	8 267	1 267	515 990	35 558
Restaurantes de autoservicio	4 322	43 412	229	2 672 782	7 444
Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar	47 297	2 091	761	109 226	21 827
Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar	40 837	210	442	14 950	10 762
Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato	37 276	185	398	7 763	9 099

Fuente: INEGI. Censos Económicos 2014.

Fuente: Censos Económicos (2014).

En las cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares; el principal servicio ofrecido fue el de las bebidas para su consumo inmediato (café, aguas frescas, refrescos y aguas embotelladas) que participó con el 73.9% y los postres (pan, helados y paletas) con el 17.8% del total de ingresos para esta clase de actividad.

Tabla 6. Ingresos de cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares por tipo de servicio.

Servicios	Ingresos Mercado	
	Total	Exportación
(miles de pesos)		
Total	5 178 065	0
Servicios de bebidas para consumo inmediato	3 825 258	0
Alimentos para consumo inmediato	234 938	0
Postres	923 222	0
Desayunos y comidas	158 111	0
Otros tipo de alimentos	3 402	0
Reventa al por menor de productos	28 659	0
Otros servicios	4 475	0

Fuente: INEGI. Censos Económicos 2014.

Fuente: Censos Económicos (2014).

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el concepto de calidad ha formado parte importante de cualquier organización y de las personas que la integran. El deseo de obtener la perfección en la calidad de los servicios y productos ofrecidos por la empresa u organización les ha impulsado a trabajar cada día con la mejora continua para lograr sus objetivos, por ello el servicio al cliente es un factor importante en el ámbito de las organizaciones de la misma manera puede ser un problema para éstas, ya que si no se llevara a cabo de la manera correcta podría resultar el fracaso de una organización.

Como las personas son las que tienen contacto directo con el cliente y son las que brindan el servicio de calidad, es muy importante estudiar la relación que tienen estas variables. Por lo anterior, surge la necesidad de realizar el presente proyecto, con la finalidad de determinar el nivel de satisfacción del cliente con respecto al servicio que se le brinda.

En la cafetería Moccah se presentan las siguientes inconformidades en los clientes respecto a la calidad en el servicio como: la falta de interés en ayudar al cliente, el servicio lento, la falta de conocimiento sobre la calidad en el servicio por parte del personal, una gran cantidad de clientes flotantes y la falta de sistemas de medición de satisfacción a laboral y de satisfacción del servicio; así mismo el gerente detecta que los empleados que en su mayoría son de edad joven no se encuentran motivados y solo asisten por necesidad monetaria, no por crecimiento y desarrollo personal.

Como el nuevo socio plantea cambiar el tipo de alimentos que se venden actualmente, así como la infraestructura física del lugar; se considera como parte medular el conservar a los empleados y de la mano con la restructuración física se pretende implementar mecanismos de mejora que contribuyan a la retención de clientes y al aumento de las ventas.

POBLACIÓN AFECTADA POR LA INTERVENCIÓN

El sector de la población que se va a estudiar son los empleados que laboran en la cafetería Moccah y los clientes que consumen en dicha cafetería.



OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

OBJETIVO GENERAL

El presente estudio tiene como finalidad realizar una propuesta de mejora para una empresa restaurantera de servicios, investigando primero si existe una relación entre la satisfacción laboral y la percepción que tienen los consumidores sobre la calidad en el servicio

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la percepción de los clientes sobre la calidad en el servicio en la empresa Moccah.
- Identificar el nivel de satisfacción laboral de los empleados que tienen contacto directo con el cliente en la empresa Moccah.
- Identificar si existe una correlación entre la satisfacción laboral y la percepción sobre la calidad en el servicio que tienen los clientes en una empresa de servicios.
- Proponer e implementar mecanismos de mejora a la problemática detectada.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿La satisfacción de los empleados en las áreas de contacto al cliente es importante cuando se trata de dar un servicio de calidad a los clientes?

JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La International Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education resalta la importancia de estudiar la satisfacción laboral ligado a la calidad en

el servicio para mejorar la competitividad y crecimiento de las empresas. Si las empresas ofrecen un servicio de calidad, éste tiene como consecuencias la lealtad de los consumidores y por lo tanto mayores ganancias para las empresas; un servicio de calidad no se lograría si no se cuenta con empleados satisfechos, los cuales brindan un mejor servicio; se basa en la lógica de que los trabajadores presten una mayor calidad en su servicio tanto a sus compañeros de trabajo como a sus clientes, ofreciendo así un servicio de valor.

JUSTIFICACIÓN EMPRESARIAL

El efecto que tiene la satisfacción laboral con la calidad en el servicio que se presta en empresas de servicios es un tema que no ha sido estudiado a profundidad en ningún ramo en las empresas de Aguascalientes, por lo cual es de suma importancia que las organizaciones conozcan como la satisfacción laboral puede afectar a los empleados y por consiguiente la calidad en el servicio.

Este caso práctico servirá como referencia para futuros estudios que se quieran hacer respecto al tema, así mismo se podrá utilizar como una herramienta de consulta para las empresas que quieran mejorar la calidad en el servicio que están dando, aunado a la satisfacción laboral en sus empresas.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La revisión de literatura de este trabajo se ha separado en dos partes que corresponde a las variables estudiadas: satisfacción laboral y calidad en el servicio.

SATISFACCIÓN LABORAL

La investigación ha proveído un poco de soporte empírico para el concepto de satisfacción laboral: es el causante que lleva a un empleado a tener un buen desempeño laboral y por lo tanto el desempeño óptimo de la compañía. (Way, Sturman & Raab, 2010).

En un ambiente global y competitivo, establecer y mantener relaciones a largo plazo con los clientes es de suma importancia para lograr el éxito en las compañías de servicios (Karatepea, Uludagb, Menevisc, Hadzimehmedagicc & Baddarc, 2006). Esta industria depende en gran medida del servicio que se les da a los clientes, y muchas de las ofertas de producto son claramente intangibles dependiendo principalmente de la creación de una experiencia positiva para el cliente (Kattara, Weheba & El-Said, 2008; Schneider & Bowen, 1995). La importancia de lograr una sinergia entre los compromisos y servicios prometidos a los clientes sin ningún error por parte del equipo de trabajo, nos muestra la importancia del rol de los empleados en la satisfacción del cliente (Namin, 2016).

Por lo tanto, la satisfacción laboral es de suma importancia en las organizaciones, dado el valor que tiene el rol que desempeña el empleado durante los encuentros que se dan en el servicio (Way et al., 2010). En ese medio ambiente, contar con empleados satisfechos es un factor sumamente

importante para la retención de consumidores y para lograr el éxito en las compañías (Hancer & George, 2003)

Cuando se dice "Un empleado feliz es un buen empleado", se le atribuye a esta conocida frase la importancia por la cual los gerentes son gerentes: haz a tus empleados felices y ellos se desempeñaran mejor (Way et al., 2010). Sin embargo la satisfacción de los empleados en contacto con el cliente ha disminuido debido a la alta variabilidad y a la demanda en el trabajo, ya que tienen que cumplir las necesidades heterogéneas que el servicio requiere y las expectativas que tienen los clientes sobre calidad en el servicio (Chiang, Birtch & Cai, 2014). Por lo cual se requiere que el personal en contacto con el cliente muestre mayor iniciativa, haga frente al estrés con mayor efectividad y sea una persona más sensible y flexible, así como más cooperativo con sus compañeros (Schneider & Bowen, 1995).

Tradicionalmente una buena calidad en el servicio consistía en una lista de atributos identificables, que le servía a los administradores y a los empleados como guía de acción, pero intencionalmente se predefinió como los clientes ven la calidad en el servicio, y como consecuencia provee una perspectiva de tercera persona y no es un reflejo genuino de la perspectiva del consumidor (Shembri & Sandberg, 2002)., por lo que el enfoque no está en los atributos del servicio si no en la experiencia que se vive cuando se recibe el servicio

Esté enfoque de calidad en el servicio y la satisfacción de los clientes está influenciada considerablemente por los valores y acciones de los empleados (Gazzoli et al., 2010; Kattara et al., 2008). El contacto humano es un determinante de la satisfacción de los consumidores, y cuando los clientes están satisfechos con las interacciones humanas, ellos pueden olvidar otros problemas (.Kattara et al., 2008).

La relación entre la satisfacción laboral del personal y la satisfacción de los clientes es más fuerte en el casos donde se presenta una alta interacción con los clientes y sobre todo cuando existe una integración del cliente dentro del proceso de creación de valor (Homburg & Stock, 2004). Mientras más demandante sean las necesidades del servicio y las expectativas de los consumidores, la satisfacción de los empleados que están en contacto con el cliente se verá afectada negativamente (Chiang, Birtch & Cai., 2014). Se debe poner atención a los empleados en contacto con el cliente no estén enfocados en el lado negativo de las organizaciones, ya que se verán tentados a fallar pensando en cosas triviales, y podría mermar su motivación laboral, y por lo tanto, proporcionarán un servicio desigual a los clientes, disminuyendo la capacidad de proveer un servicio de calidad, ya que ellos estarían empleando más tiempo y energía en los aspectos negativos y triviales (Yoon & Suh, 2003).

Por lo tanto, para desarrollar en los empleados la devoción hacia los clientes, la gerencia debe entender el proceso subyacente de satisfacción laboral (Kim et al., 2009). Muchas prácticas gerenciales para mejorar la calidad en el servicio pueden mejorar la satisfacción laboral. Los investigadores han encontrado que las iniciativas gerenciales enfocadas en recursos humanos (RH): recompensas, empoderamiento y capacitación son los principales impulsores de la satisfacción laboral en el personal que está en contacto con el cliente (Babakus et al., 2003).

Esta relación puede ser explicada por Bagozzi's (1992) en su teoría: proceso de evaluación → reacción emocional → respuestas al enfrentamiento. Los empleados evalúan las prácticas de RH (apoyo organizacional, recompensas, empoderamiento y capacitación) y ellos desarrollan sentimientos hacia la organización. Los sentimientos hacia la empresa guían a que los empleados se formen una actitud y una respuesta emocional hacia su trabajo (satisfacción laboral), y estas actitudes y sentimientos hacia su

trabajo al final tienen un efecto en sus comportamientos y su desempeño (comportamientos de servicio) (Kim et al., 2009).

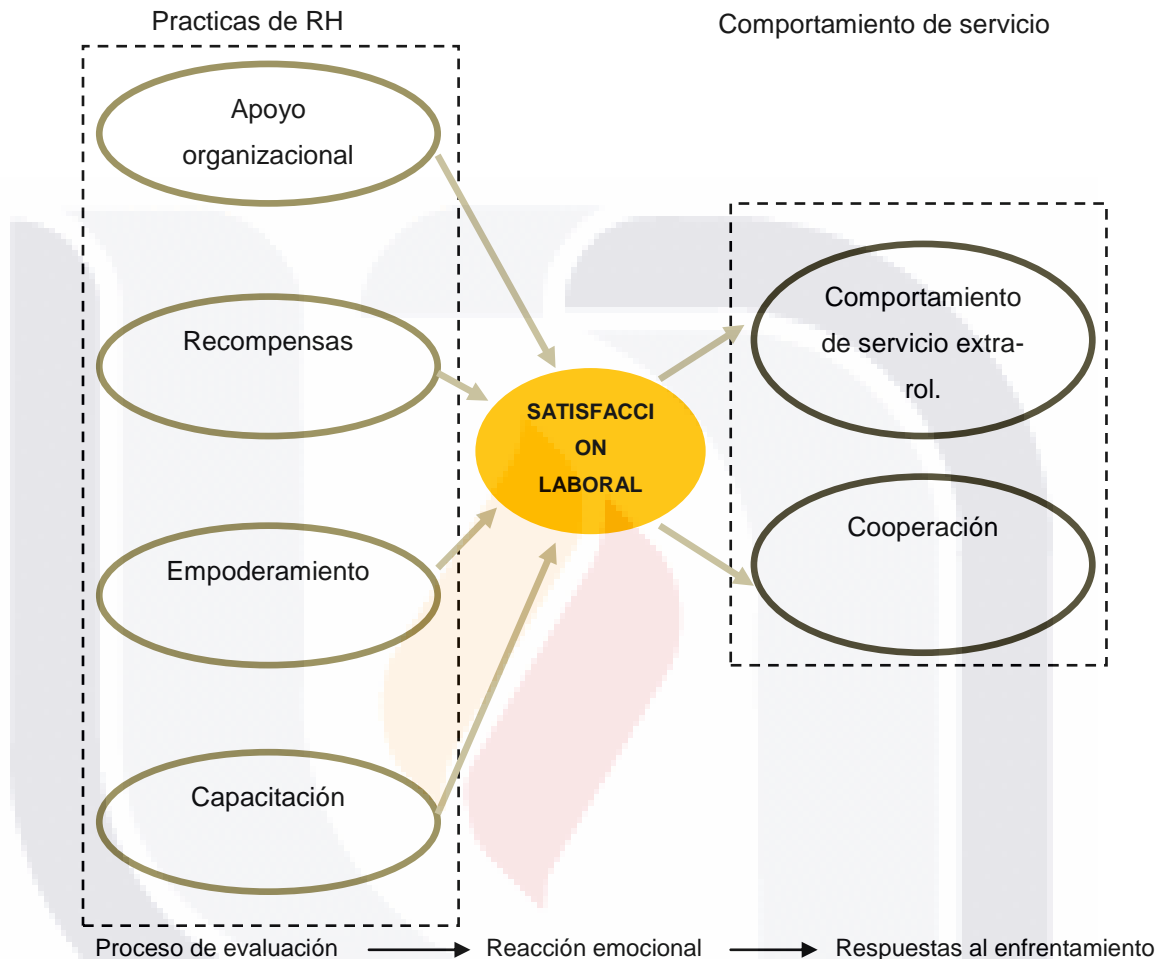


Figura 9. Modelo de satisfacción laboral. Fuente: Kim et al., (2009).

Apoyo organizacional

El apoyo organizacional es definido por Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa (1986) como la percepción que tienen los empleados cuando se forman creencias globales sobre el grado en que la organización valora su contribución y se preocupa por su bienestar. Por lo tanto el apoyo organizacional eleva el sentido de orgullo en los empleados (Hau-siu, Wing-chun, Sha & Hong, 2006) y ayuda a conocer las necesidades socio-

emocionales de estima, aprobación y afiliación (Lee & Peccei, 2007). El desempeño que tengan los empleados es en primer lugar el resultado del apoyo que da la organización, desarrollando las actividades que les van a permitir a los trabajadores ofrecer un servicio de calidad a los clientes (Hau-siu et al., 2006).

Aun cuando el desempeño de los empleados es insatisfactorio, la empresa puede mejorar la situación si se enfoca en las necesidades y preocupaciones de los empleados, de esta forma el trabajador se sentirá motivado a corresponderle recíprocamente (Chiang & Hsieh 2012), ya sea participando en las actividades planeadas para desarrollar sus competencias, incluso, la misma norma de reciprocidad los llevaría a ocupar parte de su tiempo libre en actividades de formación relacionadas con su trabajo. En otras palabras, existen razones para pensar que el soporte organizacional predice positivamente la participación de los empleados en actividades de desarrollo de las tareas correspondientes a su cargo (Román-Calderón, Krikorian, Franco & Betancurt, 2016).

Así mismo, el apoyo de la organización juega un papel importante en la creatividad de los empleados y serán motivados para mejorar el rendimiento y la productividad de la organización. Sin embargo en la actualidad, existen organizaciones que dan apoyo insuficiente a sus empleados en términos de empoderamiento y de intercambio de conocimientos (Ibrahim, Isa A. & Shahbudin, 2016, Chiang & Hsieh 2012). Cuanto mayor es el nivel de incertidumbre, difícilmente las percepciones de los empleados se traducirán en altos niveles de autoestima y compromiso (Lee & Peccei, 2007).

Una solución es implementar políticas y procesos que envíen señales a los empleados de que la empresa se preocupa por su bienestar y valora sus contribuciones; el apoyo informal para estimular a los empleados reconociendo el trabajo duro, puede mandar el mensaje de que la compañía

le importa su trabajo (Zacher & Winter, 2011). En contraparte, se tiene un efecto directo en la satisfacción laboral cuando los empleados tienen favorables percepciones del apoyo organizacional, así mismo en el compromiso y en el desempeño laboral, (Riggle, Edmondson & Hansen, 2009) ya que son capaces de utilizar su conocimiento y habilidades para hacerse cargo de las peticiones de los clientes y resolver sus fallas (Karatepe, 2012).

Empoderamiento

En la actualidad en un mercado competitivo la idea de empoderar a los empleados se ha vuelto fundamental para mantenerse competitivo frente a la competencia y la vez productivo. Se cree que a los empleados se les deben de dar oportunidades para que muestren sus habilidades ya que empoderándolos la organización puede desarrollar un ambiente comprometido con la empresa (Hanaysha & Tahir 2016).

Las dos dimensiones de empoderamiento que se encontraron (tareas significativas y libertad para actuar) son importantes factores que afectan tanto la satisfacción laboral como la calidad en el servicio, y estos dos factores tienen severas implicaciones para los administradores (Gazzoli, Hancer & Park, 2010).

La primera dimensión conlleva a hablar sobre compromiso laboral que es la medida para ayudar a que el trabajador encuentre su razón de ser en el trabajo, y esta dado con cuan interesante, excitante, motivador, desgastante (psicología inversa) y que tan importante es su trabajo para la organización (Young & Corsun, 2010). En otras palabras, cuando a los empleados se les permite encontrar sentido en su trabajo, y además sienten la necesidad de ser competentes en este, es decir, cuando se sientan empoderados, participarán voluntariamente en actividades que les provean mayor

autonomía y la posibilidad de crear e innovar en sus puestos de trabajo (Román-Calderón et al., 2016).

El empoderamiento es la llave que determina la calidad en el servicio y la satisfacción de los clientes (Hau-siu et al., 2006). Por lo tanto, las firmas deben entender las condiciones que contribuyen a la satisfacción laboral, dado los empleados satisfechos pueden proveer un servicio de alta calidad (Yeh, 2013). Los miembros de la organización que están en constante contacto con los clientes pueden dar un nuevo punto de vista, ya sea con nuevas y valiosas ideas que al final traerán beneficios a los clientes (Gazzoli et al., 2010).

Así mismo la administración también debería de darles a sus empleados un buen nivel de libertad, para que ellos puedan decidir cómo ir acerca de su trabajo, de igual manera, como animarlos a usar su propia iniciativa cuando se trata de resolver quejas o lidiar con peticiones especiales de los clientes. Los empleados de restaurantes deben de ser libres de poder actuar a su manera en ciertas peticiones (incluir ingredientes que no pertenecen a algún platillo) o con las quejas (recompensar a los clientes por demoras en el servicio o poca calidad o sabor en la comida o en las bebidas) (Gazzoli et al., 2010) con el fin de asegurarse que cuando los clientes dejen el restaurante se vayan contentos y satisfechos, olvidando el incidente y facilitando una recompra (Namin, 2016).

Es probable que cuando los empleados perciben que sus esfuerzos son valorados por la organización, respondan ante dicha percepción de apoyo a través de comportamientos de toma de decisiones (Román-Calderón et al., 2016), incluyen rápida respuesta hacia las peticiones de los clientes y proveen fuentes de ideas para nuevos servicios (Hau-siu et al., 2006), así mismo proveen un mejor servicio de calidad y sienten orgullo de su trabajo.

Sin embargo los administradores podrían pecar al dar más reconocimientos y estatus a los empleados así como la autoridad para tomar decisiones sobre su desempeño laboral. Las tareas que podrían ser alentadas podrían ser la oportunidad de desempeñar diferentes roles en su trabajo, así como usar sus habilidades y creatividad que van a conducir a resultados importantes (Hancer & George, 2003, Hau-siu et al., 2006).

Recompensas

Proporcionando un servicio excepcional, los empleados pueden realzar la imagen de la empresa y el nivel que perciben los clientes de la calidad en el servicio. Los gerentes se pueden beneficiar de estos hallazgos adaptando estrategias para comprometer y retener a los empleados altamente eficaces, devotos y satisfechos por un lado, y por el otro a los clientes satisfechos (Kattara et al 2008).

A pesar de que las compensaciones tienen como consecuencia el problema de desarrollar programas de incentivos; ofrecen la oportunidad de que los empleados incrementen su nivel de satisfacción al recibir bonos extra basados en su desempeño (Hancer & George 2003).

Es importante que la empresa se cerciore que los miembros de la organización perciben que sus prácticas, procedimientos y comportamientos son recompensados, apoyados y que lo que se espera de ellos será reconocido por los clientes a los que se les da el servicio, así como la calidad que la compañía demanda (Way et al 2010).

La falta de recompensas crea un ambiente no grato, y tiene como consecuencia que los empleados disminuyan sus esfuerzos, y por lo tanto puede ocasionar que renuncien a su trabajo. Por estas razones las

recompensas son extremadamente importantes (Bustamam, Tenga & Abdullah 2014). Los principales objetivos de las recompensas son para atraer y retener empleados, así como para motivar a que alcancen altos niveles de desempeño y para estimular y reforzar el comportamiento que se desea de los empleados. (Bustamam et al 2014)

Las organizaciones no deben solo enfatizar en las recompensas de aspecto financiero, si no también se debe cubrir la parte no financiera para detonar la satisfacción laboral de los empleados en contacto con el cliente (Bustamam et al 2014). Ambas, las recompensas financieras como las no financieras son importantes; en particular para las personas que valoran mucho la seguridad financiera, puede suponerse lógicamente que la satisfacción laboral se relaciona directamente con las recompensas financieras; de lo contrario, se espera que las personas que valoran mucho el reconocimiento muestren un fuerte vínculo entre la satisfacción laboral y las recompensas no financieras (Hofmans, De Gieter & Pepermans, 2013).

En particular, las recompensas psicológicas como reconocimiento, cumplidos, aprecio y estímulos son importantes para todos los empleados, y por lo tanto merecen de toda la atención de la empresa. Aun así, esto no significa que se deben ignorar las recompensas financieras ya que tienen un impacto importante en muchos de los empleados. Se aconseja que la empresa vaya más allá del pago, de tomar una perspectiva de recompensas totales y pensar en los ajustes que se deben hacer en base a los valores del empleado (Hofmans et al., 2013).

Por lo tanto, estableciendo un buen balance en el sistema de recompensas tanto financiero como no financiero nace una de las estrategias donde las organizaciones no solo son capaces de satisfacer las necesidades de los empleados, si no que simultáneamente logran incrementar el desempeño de

los miembros de la organización mejorando la eficiencia en los recursos y aumentando la calidad en el servicio (Bustamam et al 2014).

Capacitación

La capacitación es una de las más importantes inversiones porque mejora los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamiento de los empleados: el recurso humano (Bulut, & Culha, 2010).

La capacitación en el trabajo es definida por Buckley y Caple (2009, p. 9) como un esfuerzo planificado y sistemático para modificar o construir el conocimiento / la habilidad / la actitud a través de la experiencia de aprendizaje, para lograr un desempeño efectivo en una actividad o en un conjunto de actividades. Su propósito, en el entorno laboral, es permitir que un individuo pueda adquirir habilidades con el fin de que él o ella puedan realizar de manera adecuada una determinada tarea o un trabajo y por lo tanto desarrollar todo su potencial.

El principal objetivo de la capacitación es realzar las habilidades de los empleados y prepararlos para futuras responsabilidades; los ayuda a dominar sus destrezas, a sentirse valorados y confiados para desempeñar efectivamente y eficientemente su trabajo (Hanaysha & Tahir 2016); convirtiéndose en el medio más apropiado para hacer frente a las necesidades que se tengan de aprendizaje y así anticipar o superar un déficit de desempeño actual (Buckley & Caple, 2009). A su vez, ayuda a entender como su esfuerzo encaja en las necesidades de la empresa, y por lo tanto se encuentran más motivados conforme van conociendo el cómo y qué es lo que están haciendo para lograr el éxito de la compañía (Hafeez, 2015).

La capacitación formal e informal es necesaria para dar a los empleados que se encuentran en contacto con el cliente un mejor sentido de la dirección sobre lo que la administración espera de ellos cuando se presentan ciertas situaciones (solicitudes o quejas) (Gazzoli et al., 2010, Hanaysha & Tahir 2016). Por lo tanto debe de ser capacitado para identificar a los diferentes tipos de consumidores, reconocer la fuente de los comportamientos negativos de los clientes y encontrar los caminos para satisfacer sus necesidades, estas prácticas ayudaran a los trabajadores a mantener un efecto positivo en su clientela (Kim, Paek, Choi & Lee 2012).

Los programas de capacitación pueden ser de gran utilidad ya que los administradores se dan cuenta acerca de recursos muy valiosos como son la participación y la construcción de equipos de trabajo y estas cualidades fomentan a que los trabajadores estén comprometidos (Yeh, 2013). Para asegurar la efectividad de estos programas, los empleados tienen que estar motivados (Tsai & Tai, 2003); y los programas deben de embonar en las expectativas y necesidades de los empleados. Por consiguiente la capacitación tiene una relación directa con la satisfacción laboral (Hanaysha & Tahir 2016).

En relación a sus puestos actuales, la satisfacción laboral puede ser de manera intrínseca o extrínseca. De manera intrínseca puede venir desde llevar a cabo una tarea de manera correcta hasta ser capaces de ejecutar una nueva lista de habilidades. La satisfacción de manera extrínseca puede ser derivada de ingresos adicionales que se dan mediante la mejora de su rendimiento en el trabajo, la mejora de las perspectivas de carrera y promoción, tanto dentro como fuera de la organización a la que pertenecen (Buckley & Caple, 2009).

Cuanto más asignan los gerentes al desarrollo de los empleados de una manera similar a como lo hacen con los clientes, mayor será la probabilidad

de éxito que la compañía tendrá (Kattara et al., 2008). Así, cuando los empleados perciben que hay acceso a capacitación, ellos sienten que en la empresa tienen la disposición de invertir en ellos y se preocupan por ellos (Bulut, & Culha, 2010). Los beneficios para la compañía incluyen mejora en el rendimiento y en la productividad de los empleados; menos tiempos dedicados a aprender, empleados alineados a la empresa, disminución de mermas, menos accidentes, baja de absentismo, descenso de rotación laboral y mejora la satisfacción con los clientes (Buckley & Caple, 2009).

Por lo tanto, el equipo de trabajo necesita de la capacitación para ser capaz de comunicarse con los clientes y proveer de la información que requieran, esta información incluye detalles acerca de la comida, ingredientes, tipos de bebidas, métodos de pago, descuentos, cupones, etc. En consecuencia, hacer que el equipo sea más instruido tendrá como resultado mejorar la lealtad que tienen los clientes hacia la empresa (Namin, 2016).

Comportamiento de servicio extra-rol

El comportamiento de servicio extra-rol se refiere a los comportamientos deseados y que la organización anhela que desplieguen los empleados al atender al cliente, estos comportamientos son complementarios a los requerimientos de rol oficial (Brief & Motowidlo, 1986, Limpanitgul, Jirotmontree, Robson & Boonchoo, 2013).

Los comportamientos del servicio que van más allá de las expectativas del cliente proporcionan ventajas competitivas para la organización (Kim et al., 2009). La literatura reciente de mercadotecnia enfatiza la importancia de estos comportamientos durante los encuentros en el servicio (Bettencourt & Brown, 1997; Kelly & Hoffman, 1997) como puede ser dar un extra por los clientes, por ejemplo una empresa de servicios puede resolver una queja de un cliente siguiendo la política de la empresa o desviándose de esa política,

en ambos casos, si el empleado está actuando en base a lo que es mejor para el cliente, él o ella estará llevando a cabo comportamientos de servicio fuera de su rol (Kelly & Hoffman, 1997). También sugerencias voluntarias por parte del personal que se encuentra en contacto con el cliente y que pueden servir como un contacto directo entre las fronteras con el cliente, podría mejorar la calidad en el servicio (Yoon & Suh, 2003).

Las decisiones que toman los empleados sobre dar un esfuerzo extra para servir a los clientes está relacionado y se debe principalmente a las reglas sobre las recompensas y sobre el crecimiento que tengan dentro de la empresa de la mano de la organización y los supervisores. Los empleados que se encuentran en contacto con el cliente tienen que creer que sus actitudes extra-rol serán reconocidas y recompensadas por la compañía. (Bettencourt & Brown, 1997). Bettencourt y Brown (1997) descubrieron que la satisfacción laboral esta positivamente correlacionada con el comportamiento de servicio extra-rol. Los empleados que están satisfechos con las múltiples facetas de su trabajo, se comprometen mas y despliegan mas comportamientos extra-rol en reciprocidad de aquellos que los han beneficiado, siguiendo una norma de reciprocidad (Yoon & Suh, 2003).

En añadidura a las actividades predefinidas al rol en el trabajo, las actividades extra a su rol de trabajo pueden ser factores críticos que determinen el nivel de calidad en el servicio (Yoon & Suh, 2003). Los comportamientos extra-rol producen un mejor efecto en la percepción de los clientes sobre la calidad en el servicio a lo que puede ser un rol prescrito de cómo el comportamiento de servicio debe de ser. (Tsaur, Wang, Yenc & Liu, 2014). Por lo tanto, es importante para las compañías de servicios poner más atención a los comportamientos discrecionales y voluntarios de los empleados, que debe de conducir al trabajo efectivo en las compañías y a su vez, en la excelencia en el servicio (Yoon & Suh, 2003).

Sin embargo, a veces durante los encuentros en el servicio, los clientes pueden no tener la oportunidad de observar los comportamientos extra-rol que puedan tener los empleados. Al mismo tiempo, los empleados pueden no tener la oportunidad de mostrar sus comportamientos extra-rol enfrente de los clientes durante los encuentros del servicio. Por lo tanto, es importante que los empleados estén preparados siempre para mostrar sus comportamientos extra-rol siempre que sea posible para que los clientes se puedan beneficiar de estos comportamientos (Yoon & Suh, 2003).

A la larga, estos comportamientos extra rol pueden convertirse en el centro de la cultura organizacional que será percibida favorablemente por ambas partes tanto por los trabajadores como por los clientes. En otras palabras los comportamientos extra-rol son la fuente de una gran ventaja competitiva ya que está relacionado con la cultura organizacional, por lo que es difícil que los competidores la imiten (Yoon & Suh, 2003).

Cooperación

El termino cooperación se refiere al comportamiento de ayuda que tienen los empleados en contacto con el cliente, los miembros de la organización o con otros miembros del grupo (Bettencourt & Brown 1997). Organ (1990) dice que los comportamientos de ayuda incluyen el trabajo extra que se adjudica el empleado, que no necesariamente está en su descripción de trabajo.

La cooperación puede estar relacionada a su trabajo o la puede desarrollar de manera personal. Por ejemplo, relacionada a su trabajo incluye ayudar a los que están ausentes, orientar a nuevos empleados o asistir a otros cuando tienen altas cargas de trabajo, ofrecerse como voluntario en tareas que no le corresponden y ayudar a otros a completar una tarea en común para el bien de la organización. Un ejemplo de cooperación de manera personal es permanecer tiempo extra para ayudar a los compañeros que tengan

problemas familiares (Brief & Mottowidlo, 1986, Smith, Organ & Near, 1983). Bettencourt y Brown (1997) y Limpanitgul et al., (2013) estudiaron que la satisfacción laboral está relacionada positivamente con la cooperación, similarmente a Kelly y Hoffman (1997) informan del efecto positivo que los trabajadores mantienen, conduce a la cooperación.

CALIDAD EN EL SERVICIO

Para las empresas que están orientadas hacia el cliente, la satisfacción es considerada un elemento de éxito, normalmente las empresas buscan crear valor y satisfacción para los clientes, y la calidad en el servicio es un factor determinante en la satisfacción de los clientes. Así mismo en la industria restaurantera el éxito y la sobrevivencia de cada empresa depende del desempeño y del punto de vista que tenga el cliente. Más clientes leales que toman la decisión de hacer la compra y deciden hacer la recompra en un futuro son los que ayudan a que el negocio sobreviva en un mercado competitivo (Namin, 2016).

La utilidad en la industria de los servicios se da en la naturaleza en si del servicio que se está dando, en contraste con los productos tangibles; por lo tanto la calidad en el servicio depende en gran manera de cómo los empleados en contacto con el cliente trabajan con los clientes, compañeros y con la organización (Yoon & Suh, 2003).

Zeithaml, Parasuraman y Berry (2009, p. 19) definen a la calidad en el servicio como la brecha que existe entre las expectativas y deseos de los clientes con las expectativas que tienen del servicio que están adquiriendo. Tanto los clientes como los empleados se forman estas percepciones y están dadas debido a sus creencias sobre las experiencias y normas que vivieron con anterioridad, las cuales usan para medir y evaluar el éxito de sus respectivas experiencias (Kivelä & Chu, 2001). Sin embargo una definición

más actual define a la calidad en el servicio como una percepción subjetiva de la evaluación que hacen los clientes de los servicios que reciben (Lai, 2015)

Es importante hacer una distinción entre expectativas y necesidades ya que los consumidores generalmente saben que esperar pero no están al tanto de que es lo que necesitan; por lo tanto se necesita determinar las expectativas en específico de los clientes para lograr ser competitivos (Schneider & Bowen, 1995).

Se encontró que existe un énfasis sobre lo que buscan los clientes o al menos sobre cuál es su intención (Shembri & Sandberg, 2002). Un servicio de calidad tiene un impacto directo y positivo en la satisfacción de los clientes, así como en el valor y la lealtad son los mayores detonadores para construir una fuerte relación a largo plazo con los clientes (Gazzoli et al., 2010).

Comprender este concepto de valor ayuda a como las compañías con altos niveles de reputación puedan incrementar sus precios y los clientes tendrán que pagar más por el servicio y a cambio recibirán beneficios no monetarios como pueden ser el tiempo y el costo psicológico; estos consumidores pueden estar dispuestos a asumir mayor costo monetario para reducir los costos no monetarios y/o obtener un mayor servicio de calidad. (Zeithaml, et al., 2009)

Actualmente en las empresas, es de suma importancia llevar a cabo estrategias que estén encaminadas a ofrecer un servicio de alta calidad; ya que las empresas de servicios se pueden posicionar más eficientemente en el mercado. La calidad en el servicio también se refiere a la retención y satisfacción de los clientes, reduciendo así las tasas de rotación. Se ha

podido comprobar que es una herramienta estratégica para sobrevivir y prosperar en el mercado. (Yang, Huang & Wei, 2015).

En la actualidad, cada cliente demanda mejores servicios, por lo tanto mejorando la calidad en el servicio tendrá un efecto favorecedor en las finanzas de la empresa y en el desempeño operacional (Yang et al., 2015). En el mercado de los servicios la herramienta competitiva más importante es el desarrollo del servicio; este proceso es el que diferencia a una compañía de la otra; es la que crea verdaderos clientes que compran más, son más leales y propagan de publicidad boca a oído. (Zeithaml et al., 2009)

Por consiguiente, la interacción que se da entre el proveedor del servicio y el consumidor es el núcleo principal de la industria de servicios. (Yang et al., 2015; Schneider & Bowen, 1995). Luego, cuando se trata de ofrecer un servicio de calidad se requiere de la combinación de sistemas internos orientados al servicio y de la retroalimentación de los clientes (Kivelä & Chu, 2001).

Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1988) en su modelo de calidad SERVQUAL, dicen que si la brecha entre expectativas y percepciones no cumple con el nivel de satisfacción esperado, conduce a una sensación de insatisfacción por parte de los clientes (Dhar, 2014). Los autores, (Parasuraman et al., 1988) observaron que su instrumento (SERVQUAL) puede ser utilizado para evaluar la importancia relativa de las dimensiones de calidad que influyen sobre los consumidores en sus percepciones del servicio. El instrumento está compuesto por dos secciones, la primera sección consiste en 22 indicadores que miden las expectativas que tienen los clientes y la segunda sección que también cuenta con 22 indicadores corresponde a la medición de las percepciones que tienen los clientes del servicio que reciben.

En los años 90s, los autores han redefinido el modelo SERVQUAL a 5 dimensiones que se explican a continuación:

Tabla 7. Dimensiones y definiciones del método SERVQUAL.

Dimensión	Definición
Fiabilidad	Entendida como la habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pacto y con exactitud.
Seguridad	El conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir confianza.
Tangibles	Relacionado con la apariencia física de las instalaciones, equipo, personal y material de comunicación.
Empatía	La capacidad de brindar cuidado y atención personalizada a los clientes.
Sensibilidad	La voluntad de ayudar a los clientes y ofrecer un servicio rápido.

Fuente: Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988).

Sin embargo, Buttle (1995) critica este modelo en dos bases, primero la teórica debido a que se centra en el proceso del servicio no tanto en el resultado y sobre todo que las 5 dimensiones no comprenden todo lo que se debe de esperar de un servicio calidad, así mismo, existe un alto grado de inter-correlación entre las cinco dimensiones. Y la segunda crítica es en base a la operatividad, ya que los encuestados miden la calidad del servicio en base a estándares y no a expectativas lo que les causa confusión, y por lo tanto, la evaluación de la calidad cambia dependiendo de la persona. De igual manera, destaca que debido a la investigación transcultural la escala no siempre funciona cuando se traslapa de país en país.

Por otro lado, Trujillo y Vera (2007) hicieron un estudio para medir la calidad en el servicio basándose en el contexto mexicano, y concluyeron que son 27 las variables que componen la calidad en el servicio, a su vez estas variables se agrupan por similitud de contenido en las siguientes seis dimensiones:

Tabla 8. Dimensiones, variables y definiciones de calidad en el servicio.

Dimensión	Variable	Definición
Instalaciones	Aspecto interno y externo (colores, decoración, diseño).	Características físicas que el cliente percibe a simple vista como lo son: colores, decoración y diseño de las instalaciones.
	Comodidad	Confortabilidad en el mobiliario y los espacios
	Higiene	Limpieza de las instalaciones y vajillas
Accesibilidad	Ubicación	Facilidad para llegar.
	Estacionamiento	Facilidad para acomodar el coche de forma segura.
	Alternativas de pago	Facilidades y alternativas que ofrece el negocio para pagar (efectivo, tarjetas, vales, etc.)
Personal	Recepción y cortesía	Trato de bienvenida que recibe el comensal.
	Conocimiento y habilidad (experiencia)	Grado de conocimiento del personal sobre los alimentos.
	Presentación	Aspecto físico del personal.
	Rapidez	Grado de eficiencia con que el personal atiende las demandas del comensal.
	Trato empático del personal	Percepción de familiaridad, entendimiento de necesidades, confianza, actitud.

Ambiente	Entorno audiovisual	Música de fondo, programación de monitores de televisión.
	Iluminación	Iluminación adecuada al de acuerdo al tipo de restaurante.
	Aroma	Percepción de olores que el cliente tiene al entrar al lugar.
	Temperatura ambiente	El clima del lugar que es manipulado para mayor comodidad del comensal.
	Auto identificación con tipo de usuarios	Qué tan identificado se siente el comensal con el tipo de clientes del restaurante.
Comida	Sabor	Los alimentos y bebidas deben tener un buen sazón, con sabor agradable de las materias primas.
	Olor	Percibir un aroma agradable al olfato.
	Variedad	Opciones para elegir.
	Presentación	Alimentos visualmente atractivos.
	Higiene en los alimentos	Alimentos que se perciban limpios y desinfectados.
	Frescura en los alimentos	Alimentos con apariencia de tener un buen estado y contener sus propiedades naturales.
	Temperatura	Alimentos con la temperatura adecuada: lo caliente se sirve caliente y lo frío se sirve frío.
Consistencia y honestidad	Servicio estandarizado	El cliente recibe la misma calidad en el servicio bajo cualquier tipo de circunstancia.
	Prestigio	Que el cliente perciba que el restaurante tenga cierto grado de reconocimiento.

	Cumplimiento	El cliente recibe la misma calidad en que se le entregue al cliente lo que pide y que se tenga lo que se ofrece.
	Atención a quejas	Solución rápida y adecuada a las quejas el cliente.

Fuente: Trujillo A. and Vera J. (2007)

Los clientes de restaurantes tienden a formar su opinión general sobre la calidad del servicio principalmente basándose en su percepción de calidad hacia el personal y la percepción de calidad hacia la consistencia y honestidad con que se brinda el servicio; específicamente recepción y cortesía, rapidez, estandarización, cumplimiento y atención a quejas (Trujillo & Vera, 2009), estas variables están estrechamente ligadas al servicio intangible que da el personal.

Ya que estas dimensiones no han podido ser validadas en investigaciones o en estudios de caso en el mercado mexicano y así como Lai (2015), Cronin y Taylor (1992) argumentaron que la medición de la calidad en el servicio basado solo en la percepción es suficiente, la intervención está basada en este enfoque.

En base a este enfoque, el modelo que propone Brady y Cronin (2001) es el que se utilizara en el caso práctico, ya que propone una nueva solución a los problemas que se encontraron en previos modelos como SERVQUAL y SERVPERF; su investigación expone evidencias que nos dicen que las percepciones de los clientes están basadas en las evaluaciones que hacen de 3 dimensiones primarias: interacción, el entorno físico y el resultado; las cuales están compuestas por múltiples subdivisiones:

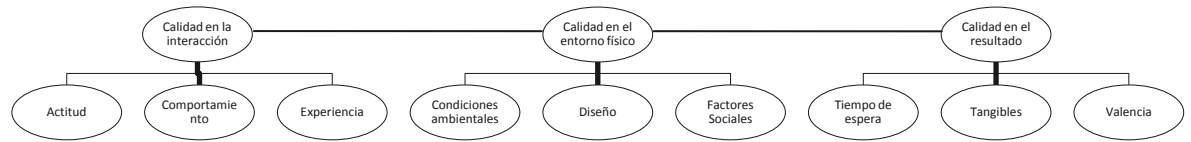


Figura 10. Modelo jerárquico y multidimensional de la calidad en el servicio. Fuente: Brady & Cronin (2001).

Los clientes basan sus evaluaciones que hacen de las dimensiones primarias en sus evaluaciones de las 3 sub-dimensiones secundarias. La combinación de las evaluaciones de estas múltiples dimensiones constituye la percepción global que tiene el consumidor de la calidad en el servicio (Brady & Cronin 2001).

El modelo ayuda a que la administración entienda como los clientes evalúan sus experiencias. Básicamente se basa en tres principales cuestiones: la primera, define las percepciones sobre la calidad en el servicio, la segunda como se forman las percepciones sobre calidad y por último, que tan importante es donde se está llevando a cabo el servicio. Estos tres factores requieren que la gerencia ponga atención y se esfuerce por mejorar las percepciones que tienen los clientes sobre calidad en el servicio (Brady & Cronin 2001).

Como el objetivo del caso práctico es medir la calidad en el servicio que dan los empleados que están en contacto con el cliente en la cafetería Moccah, solo se tomaran en cuenta las siguientes sub-dimensiones: sobre la calidad en la interacción (actitud, comportamiento y experiencia), sobre la calidad en el resultado (tiempo de espera, tangibles y valencia) y dos items que midan la calidad en el servicio en general. Sobre la calidad en el entorno físico (diseño, condiciones ambientales y factores sociales) no se tomaran en

cuenta ya que sobre estas dimensiones los empleados tienen poco o no tienen control sobre ellas (Gazzoli et al., 2010).



DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN

METODOLOGÍA

El tipo de investigación es de carácter descriptivo en dos partes; la primera es un análisis de la literatura para conocer la importancia del tema en fuentes secundarias y la segunda parte es el estudio de caso práctico en una empresa de servicio restaurantero; la investigación será de tipo cuantitativa y cualitativa.

La población a estudiar son los empleados que trabajan en la empresa restaurantera y los clientes que acuden a ella.

La muestra será de tipo estadística cuantitativa del personal y de los consumidores de la empresa de servicios del estado de Aguascalientes.

Las técnicas que se van a utilizar como investigación son de tipo directas: aplicación de encuestas semi-estructuradas a los trabajadores y a los clientes de la empresa para conocer las percepciones que hacen que definan la calidad en el servicio; así mismo se aplicaran técnicas de observación al personal que tiene contacto con el cliente.

DISEÑO DEL INSTRUMENTO

Se han diseñado dos cuestionarios para medir tanto la satisfacción laboral como la calidad en el servicio.

Para el cuestionario de satisfacción laboral se tomó en cuenta la investigación que hicieron Kim et al. (2009) en la cual la medición de satisfacción laboral se hace mediante una escala de Likert, y los reactivos se

enfocan en medir el grado que están de acuerdo en distintas afirmaciones referentes a satisfacción laboral en general, empoderamiento, apoyo organizacional, recompensas, capacitación, comportamiento de servicio extra-rol y cooperación. Este cuestionario será aplicado a los empleados de Moccah para medir el nivel de satisfacción laboral con la empresa.

Para el diseño del instrumento para medir la calidad en el servicio, se tomó en cuenta el modelo jerárquico y multidimensional de Brady y Cronin (2001) mediante una escala de Likert se usara el cuestionario diseñado mediante esté modelo por los autores Gazzoli et al. (2010) donde se mide la calidad en el servicio mediante las siguientes sub-dimensiones: actitud, comportamiento, experiencia, tiempo de espera, tangibles y valor.

Cálculo del tamaño de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra para la investigación de la satisfacción laboral se entrevistara a la totalidad de la población que labora en Moccah Cafetería.

$$n = 5 \text{ empleados}$$

Sin embargo para el cálculo de la muestra para la investigación sobre la calidad en el servicio se utilizara la fórmula para el cálculo de población infinita ya que la población es desconocida. (Murray & Larry, 2009).

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{i^2}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

z: valor correspondiente a la distribución de gauss, $\alpha = 0.05 = 1.96$

p: prevalencia esperada del parámetro a evaluar, en caso de desconocerse (p =0.5)

q: 1 – p (1-0.5=0.5)

i: error que se prevé cometer si es del 5 %, i = 0.05

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.5)(0.5)}{(0.0025)}$$

$$n = \frac{(0.9604)}{(0.0025)}$$

n= 384.16 ≈ 384 encuestas

Tabla 9. Ficha técnica del tamaño de la muestra.

Universo	Personas (hombres y mujeres) que asisten a consumir alimentos y bebidas a la cafetería Moccah
Tamaño de la muestra	384
Muestreo	Aleatorio simple
Nivel de confianza	95%
Tipo de encuesta	Presencial

Fuente: Elaboración propia

Para hacer un análisis de cruce de variables, se van a dividir las encuestas entre el número de empleados para conocer la relación entre las dos variables, tanto satisfacción laboral como calidad en el servicio, como se presenta en la tabla:

Tabla 10. Distribución del las encuestas de satisfacción laboral.

No. de empleado	No. de encuesta
Empleado 1	1-77
Empleado 2	78-154
Empleado 3	155-231
Empleado 4	232-308
Empleado 5	309-384

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Operacionalidad de las variables: encuesta de satisfacción laboral.

Variables demográficas	Escala	Código
Edad	Cualitativa: Ordinal	SL1
Sexo	Cualitativa: Nominal	SL2
Estado civil	Cualitativa: Nominal	SL3
Escolaridad	Cualitativa: Nominal	SL4
Variable 1 Apoyo Organizacional	Escala	Código
Pregunta 1: Existe ayuda disponible cuando tengo algún problema.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	SL5
Pregunta 2: La empresa trata de diseñar mi puesto de trabajo como interesante y	Cualitativa: Ordinal, Escala de	SL6

gratificante.	Likert	
Pregunta 3: La organización considera mis metas y valores.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	SL7
Variable 2 Recompensas	Escala	Código
Pregunta 4: Si mejoro el servicio que doy a los clientes seré recompensado.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	SL8
Pregunta 5: Las recompensas que recibo están basadas en las evaluaciones que hacen los clientes.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	SL9
Pregunta 6: Soy recompensado por tratar efectivamente los problemas con los clientes.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	SL10
Variable 3 Empoderamiento	Escala	Código
Pregunta 7: Tengo la autoridad para corregir los problemas que se presentan con los clientes.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	SL11
Pregunta 8: Soy alentado a lidiar con los clientes por mí mismo.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	SL12
Pregunta 9: No necesito autorización de los gerentes para resolver los problemas que se presentan con los clientes.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	SL13
Variable 4 Capacitación	Escala	Código
Pregunta 10: Recibo constante capacitación para dar un buen servicio.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	SL14
Pregunta 11: Recibí una larga capacitación de servicio antes de comenzar a trabajar.	Cualitativa: Ordinal, Escala de	SL15

	Likert	
Pregunta 12: Estoy capacitado para atender las quejas de los clientes.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	SL16
Variable 5 Satisfacción laboral	Escala	Código
Pregunto 13: Haciendo el trabajo que hago, siento que el pago que recibo es justo.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	SL17
Pregunta 14: Los beneficios que obtengo son satisfactorios.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	SL18
Pregunta 15: Siento un sentimiento de orgullo y logro por el trabajo que estoy realizando.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	SL19
Variable 6 Comportamiento de servicio extra-rol.	Escala	Código
Pregunta 16: Voluntariamente ayudo a los clientes incluso si no es algo que se requiera de mi trabajo.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	SL20
Pregunta 17: A menudo voy más allá cuando se trata de atender a los clientes.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	SL21
Pregunta 18: Frecuentemente me salgo de lo convencional para ayudar a los clientes.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	SL22
Variable 7 Cooperación	Escala	Código
Ayudo a otros empleados que tienen cargas más pesadas de trabajo.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	SL23
Estoy siempre dispuesto a echar una mano a	Cualitativa:	SL24

mis compañeros de trabajo.	Ordinal, Escala de Likert	
Estoy dispuesto a orientar a nuevos empleados aunque ese no sea mi trabajo.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	SL25

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Operacionalidad de las variables: encuesta de calidad en el servicio.

Variables demográficas	Escala	Código
Edad	Cualitativa: Ordinal	CS1
Sexo	Cualitativa: Nominal (1: femenino. 2 masculino)	CS2
Estado civil	Cualitativa: Nominal (1: soltero, 2: casado)	CS3
Zona de residencia	Cualitativa: Nominal (1: Aguascalientes, 2: Turista)	CS4
Zona de residencia (zona Aguascalientes)	Cualitativa: Nominal (1: Centro, 2: Norte, 3: Oriente, 4: Poniente, 5: Sur)	CS5
Zona de residencia (turista)	Cualitativa: Nominal (lugar de residencia)	CS6
Variable 1 Actitud	Escala	Código
Pregunta 1: Puedo contar que el servicio que dan los empleados en esta cafetería es amigable.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	CS7
Pregunta 2: La actitud demuestra su habilidad para ayudarme.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	CS8
Pregunta 3: La actitud indica que me entienden.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	CS9

Variable 2 -Comportamiento	Escala	Código
Pregunta 4: Puedo contar con que el empleado adopte medidas para hacer frente a mis necesidades.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	CS10
Pregunta 5: Responde rápidamente a mis necesidades.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	CS11
Pregunta 6: El comportamiento del empleado me indica que entiende mis necesidades.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	CS12
Variable 3 Experiencia	Escala	Código
Pregunta 7: Puedo contar con que sabe hacer su trabajo..	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	CS13
Pregunta 8: Es capaz de responder mis preguntas rápidamente.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	CS14
Pregunta 9: El empleado entiende que me baso en su conocimiento para satisfacer mis necesidades.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	CS15
Variable 4 Tiempo de espera	Escala	Código
Pregunta 10: Cuando recibo el servicio, el tiempo de espera es predecible.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	CS16
Pregunta 11 El empleado trata de que mi tiempo de espera sea el mínimo.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	CS17
Pregunta 12: El empleado entiende el tiempo que espero es importante para mí.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	CS18

Variable 5 Tangibles	Escala	Código
Pregunta 13: Estoy satisfecho con todo el servicio que me dan.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	CS19
Pregunta 14: Me gusta esta cafetería porque tiene al personal de servicio que quiero.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	CS20
Pregunta 15: Los empleados saben el tipo de servicio que sus clientes están buscando.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	CS21
Variable 6 Valor	Escala	Código
Pregunta 16: Cuando me voy de esta cafetería, generalmente siento que tuve una buena experiencia.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	CS22
Pregunta 17: Creo que el personal de servicio trata de darme una buena experiencia.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	CS23
Pregunta 18: Creo que los empleados saben el tipo de experiencia que sus clientes quieren recibir.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	CS24
Variable 7 Satisfacción general	Escala	Código
Pregunta 19: Diría que esta cafetería me da un servicio de alta calidad.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	CS25
Pregunta 20: Creo que esta cafetería ofrece un excelente servicio.	Cualitativa: Ordinal, Escala de Likert	CS26

Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

El análisis descriptivo y de fiabilidad se realizó con el paquete estadístico SPSS Versión 19.

Para comprobar la fiabilidad del estudio se aplicó la prueba alpha de Cronbach.

Tabla 13. Fiabilidad del estudio satisfacción laboral.

Variable	ITEMS	α de Cronbach
Apoyo Organizacional	SL5	0.750
	SL6	
	SL7	
Recompensas	SL8	0.600
	SL9	
	SL10	
Empoderamiento	SL11	0.611
	SL12	
	SL13	
Capacitación	SL14	0.935
	SL15	
	SL16	
Satisfacción laboral	SL17	0.700
	SL18	
	SL19	
Comportamiento de servicio extra-rol	SL20	0.778
	SL21	
	SL22	
Cooperación	SL23	0.750

	SL24	
	SL25	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Fiabilidad del estudio calidad en el servicio.

Variable	ITEMS	α de Cronbach
Actitud	CS7	0.667
	CS8	
	CS9	
Comportamiento	CS10	0.881
	CS11	
	CS12	
Experiencia	CS13	0.872
	CS14	
	CS15	
Tiempo de Espera	CS16	0.864
	CS17	
	CS18	
Tangibles	CS19	0.860
	CS20	
	CS21	
Valor	CS22	0.872
	CS23	
	CS24	
Satisfacción General	CS25	0.897
	CS26	

Fuente: Elaboración propia

Haciendo un análisis descriptivo sobre la satisfacción laboral se llegó a los siguientes resultados:

Tabla 15. Características demográficas de los empleados.

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Genero		
Femenino	2	40
Masculino	3	50
Edad		
Menos de 19	1	20
De 20 a 29	4	80
Estado Civil		
Soltero	5	100
Escolaridad		
Preparatoria	1	20
Universidad	4	80

Fuente: Elaboración propia

Por las características demográficas de la población se puede obtener un perfil de los empleados que laboran en la empresa, sus características principales es que son menores de 29 años, solteros y con un grado de estudios que comprende la preparatoria y la universidad.

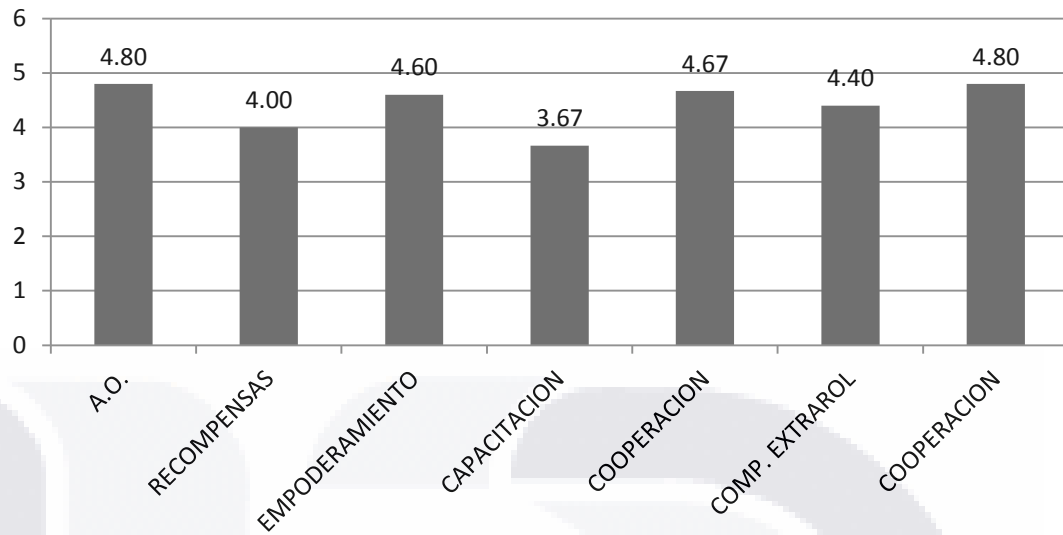


Figura 11. Media de las variables de satisfacción laboral. Fuente: Elaboración propia.

Analizando la información, se puede concluir que el personal siente la falta de capacitación y de recompensas, ya que obtuvieron las calificaciones más bajas; mientras que el apoyo organizacional y la cooperación obtuvieron las calificaciones más altas.

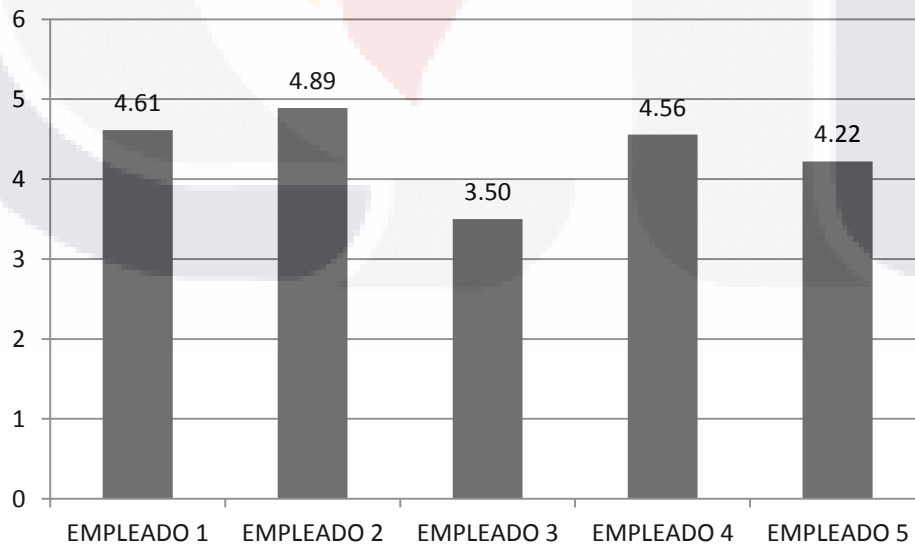


Figura 12. Promedio de satisfacción laboral por empleado. Fuente: Elaboración propia.

Estudiando la información, se puede concluir que los empleados que presentan mayores niveles de satisfacción son los empleados 1 y 2; y el de mayores niveles de insatisfacción es el empleado número 3.

Tabla 16. Características demográficas de los clientes.

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Genero		
Femenino	232	60.4
Masculino	150	39.1
Total	382	99.5
Perdidos	2	.5
Edad		
De 8 a 15	15	3.90
De 16 a 22	118	30.73
De 23 a 30	139	36.20
De 31 a 37	37	9.64
De 38 a 44	26	6.77
De 45 a 51	18	4.69
Más de 52	15	3.91
Total	368	95.83
Perdidos	16	4.2
Estado Civil		
Soltero	260	67.7
Casado	121	31.5
Total	381	99.2
Perdidos	3	
Lugar de Residencia		
Aguascalientes	349	90.9
Foráneo	29	7.7
Total	378	98.7

Perdidos	6	1.3
Zona de Residencia		
Centro		
Norte	88	22.9
Oriente	116	30.2
Poniente	62	16.1
Sur	17	4.4
Total	48	12.5
Perdidos	331	86.2
	53	13.8

Fuente: Elaboración propia

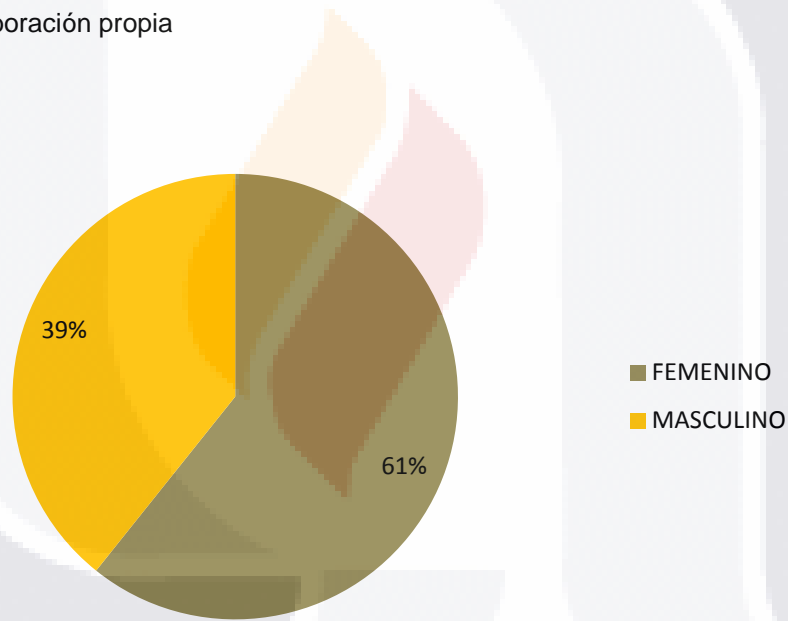


Figura 13. Género de los clientes. Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los clientes que acuden a la empresa son del sexo femenino representando un 61% de la población; mientras que el género masculino solo acude un 39% de la población.

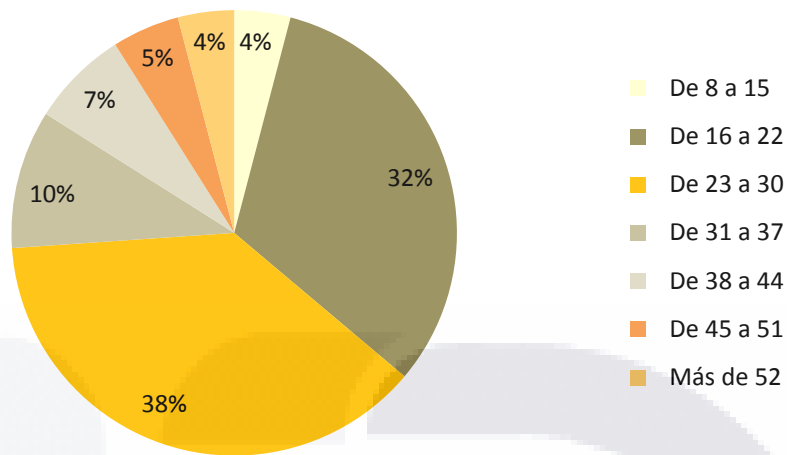


Figura 14. Edad de los clientes. Fuente: Elaboración propia.

Las edades de los clientes están comprendidas por un 67% por jóvenes en edades entre 16 a 30 años; mientras que solo un 9% de los clientes tienen más de 45 años.

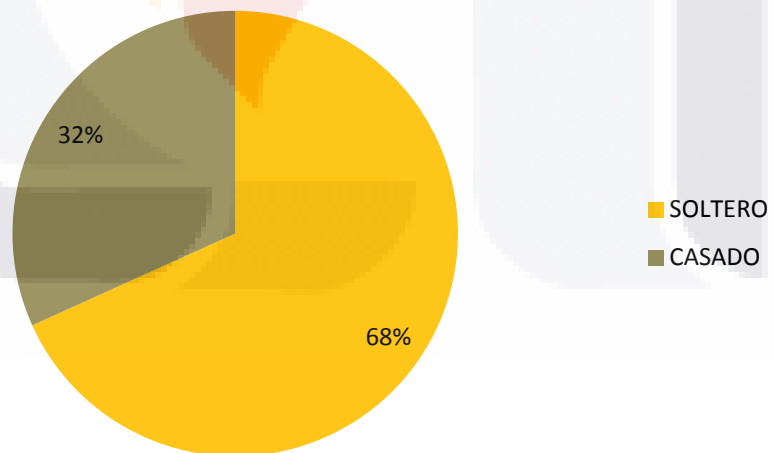


Figura 15. Estado Civil de los clientes. Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los clientes que acuden a la cafetería son solteros, representando un 68% de la población; mientras que solo el 32% es casado, esto se debe a que la mayoría de la población que compra en la empresa es de edad joven.

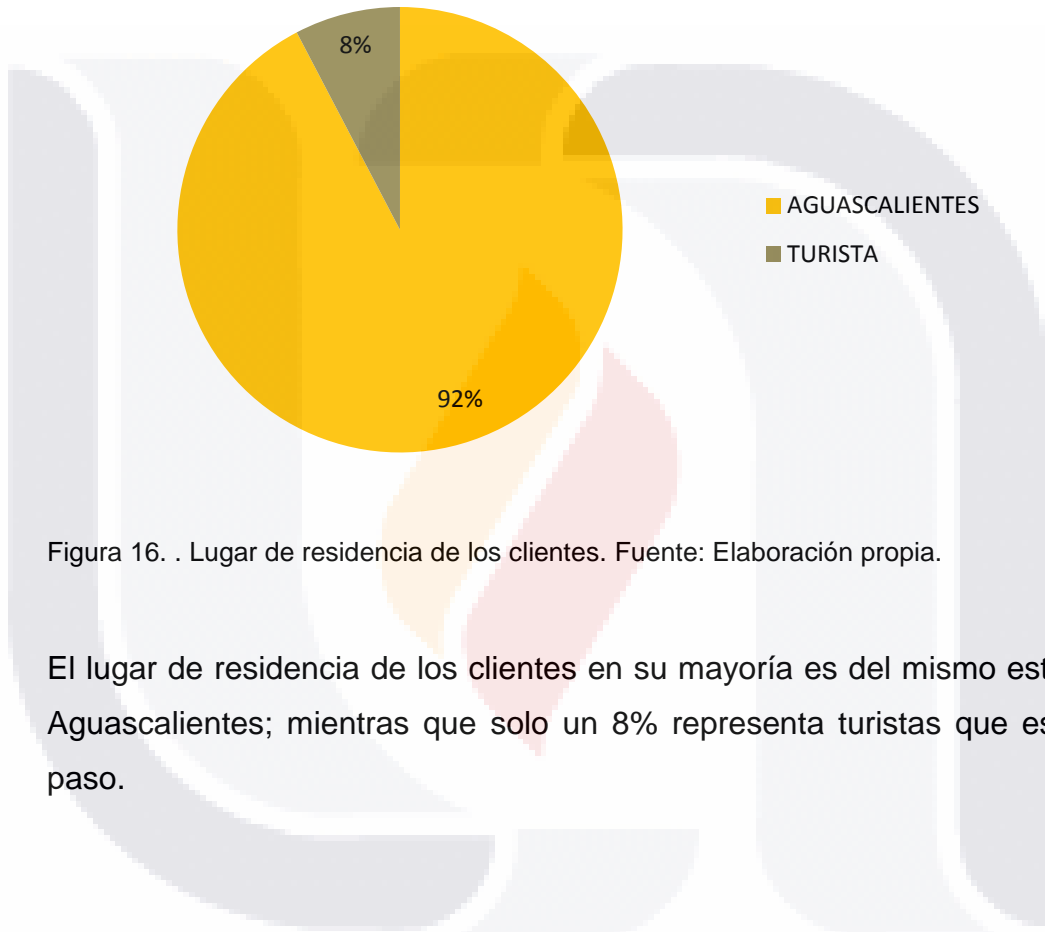


Figura 16. . Lugar de residencia de los clientes. Fuente: Elaboración propia.

El lugar de residencia de los clientes en su mayoría es del mismo estado de Aguascalientes; mientras que solo un 8% representa turistas que están de paso.

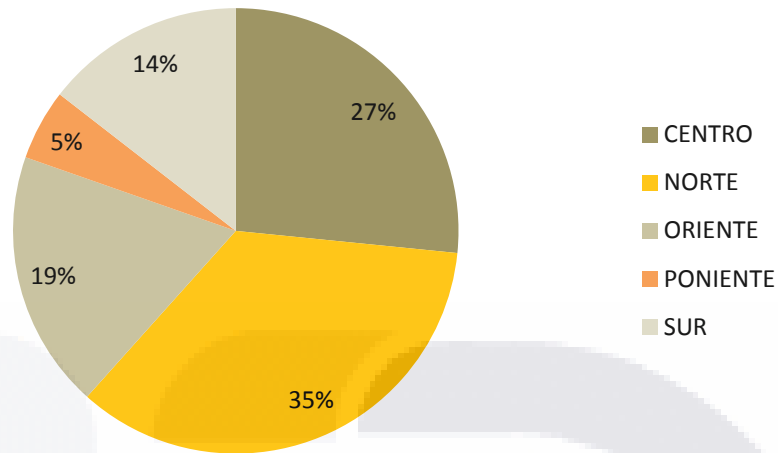


Figura 17. Zona de residencia de los clientes. Fuente: Elaboración propia.

La zona norte del estado es de donde proviene la mayoría de los consumidores de la cafetería, sin embargo aunque su ubicación es céntrica, la población del centro de la ciudad ocupa un 27% de los clientes de la zona; mientras que solo un 5% son consumidores que tienen como zona de residencia el poniente de la ciudad.

Tabla 17. Actitud de los empleados.

Valor	Frecuencia	Porcentaje
1.0	3	0.78%
2.0	3	0.78%
3.0	9	2.34%
4.0	71	18.49%
5.0	298	77.60%
Total	384	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

El 77.6% de la población considera que la actitud de los empleados es totalmente satisfactoria, mientras que un 18.49% considera que es satisfactoria.

Tabla 18. Comportamiento de los empleados.

Valor	Frecuencia	Porcentaje
1.0	2	0.52%
2.0	3	0.78%
3.0	20	5.21%
4.0	90	23.44%
5.0	269	70.05%
Total	384	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Los clientes consideran que el comportamiento de los empleados es satisfactorio en un 23.44%, mientras que un 70% de la población afirmó que es totalmente satisfactorio.

Tabla 19. Experiencia de los empleados.

Valor	Frecuencia	Porcentaje
1.0	2	0.52%
2.0	3	0.78%
3.0	8	2.08%
4.0	76	19.79%
5.0	295	76.82%
Total	384	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Un 19.79% de la población considera que la experiencia del personal es satisfactoria mientras que un 76.82% considera que totalmente satisfactoria.

Tabla 20. Tiempo de espera.

Valor	Frecuencia	Porcentaje
1.0	3	0.78%
2.0	5	1.30%
3.0	23	5.99%
4.0	104	27.08%
5.0	249	64.84%
Total	384	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

El tiempo de espera fue la dimensión que presento más baja en calificación, totalmente satisfactoria con solo el 64.84% de la población que considera que el tiempo de espera es el idóneo.

Tabla 21. Tangibles.

Valor	Frecuencia	Porcentaje
1.0	2	0.52%
2.0	2	0.52%
3.0	17	4.43%
4.0	101	26.30%
5.0	262	68.23%
Total	384	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Los consumidores en un 68.23% consideran que los aspectos tangibles como el servicio que buscan y lo que reciben es completamente satisfactorio, mientras que un 26.3% considera que solo es satisfactorio.

Tabla 22. Valor.

Valor	Frecuencia	Porcentaje
1.0	3	0.78%
2.0	3	0.78%
3.0	18	4.69%
4.0	78	20.31%
5.0	282	73.44%
Total	384	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Los clientes consideran que el valor que reciben es totalmente satisfactorio en un 73.44%.

Tabla 23. Satisfacción General.

Valor	Frecuencia	Porcentaje
1.0	2	0.52%
2.0	2	0.52%
3.0	18	4.69%
4.0	70	18.23%
5.0	292	76.04%
Total	384	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Evaluando niveles de satisfacción general como brindar un servicio de alta calidad y ofrecer un excelente servicio, un 76.04% de los clientes calificaron totalmente satisfactorio y un 18.23% como satisfactorio.

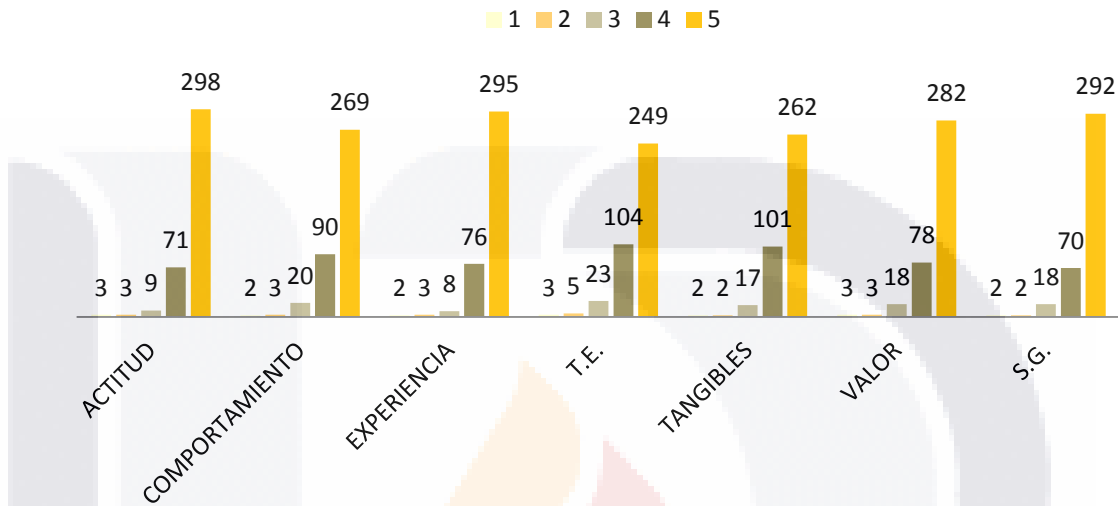


Figura 18. Frecuencias de calidad en el servicio. Fuente: Elaboración propia.

Haciendo un análisis de las variables estudiadas que inciden en la calidad en el servicio se puede concluir que tanto el tiempo de espera como las tangibles son las que obtuvieron menor puntaje, mientras que la actitud y la experiencia que tiene el personal que trabaja en la cafetería fueron los mejores calificados.

Para hacer un análisis de la relación entre las dos variables, satisfacción laboral como calidad en el servicio se hizo un análisis de correlación donde los resultados fueron los siguientes:

Tabla 24. Correlación de Pearson.

Correlaciones			
		PROMCS	PROMSL
PROMCS	Correlación de Pearson	1	.200**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	384	384
PROMSL	Correlación de Pearson	.200**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	384	384

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

La correlación es significativa en 0.200 por lo tanto se puede concluir que una variable incide sobre la otra, mientras el empleado se encuentre satisfecho podrá ofrecer un servicio de mayor calidad que el cliente percibirá.

Tabla 25. Resumen del modelo de regresión lineal.

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.200 ^a	.040	.037	.4717576

a. Variables predictoras: (Constante), PROMSL

Fuente: Elaboración propia.

Con los valores obtenidos en el análisis de regresión se puede inferir con el valor de R^2 de 0.040, indica que si los empleados se encuentran satisfechos se puede pronosticar una mejora en la calidad en el servicio en un 4%, con

un error en la variabilidad de la variable dependiente (satisfacción laboral) de un 47%.

Tabla 26. Análisis ANOVA.

ANOVA ^b						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	3.534	1	3.534	15.877	.000 ^a
	Residual	85.016	382	.223		
	Total	88.550	383			

a. Variables predictoras: (Constante), PROMSL

b. Variable dependiente: PROMCS

Fuente: Elaboración propia.

La tabla de resumen ANOVA, nos indica si existe o no una relación significativa entre las variables. El estadístico F, permite contrastar que la pendiente de regresión vale cero. El nivel crítico (Sig) indica que si suponemos que el valor poblacional de R es cero, es improbable que R tome el valor de 0.20 , lo cual implica que R es mayor que cero y por lo tanto ambas variables están linealmente relacionadas.

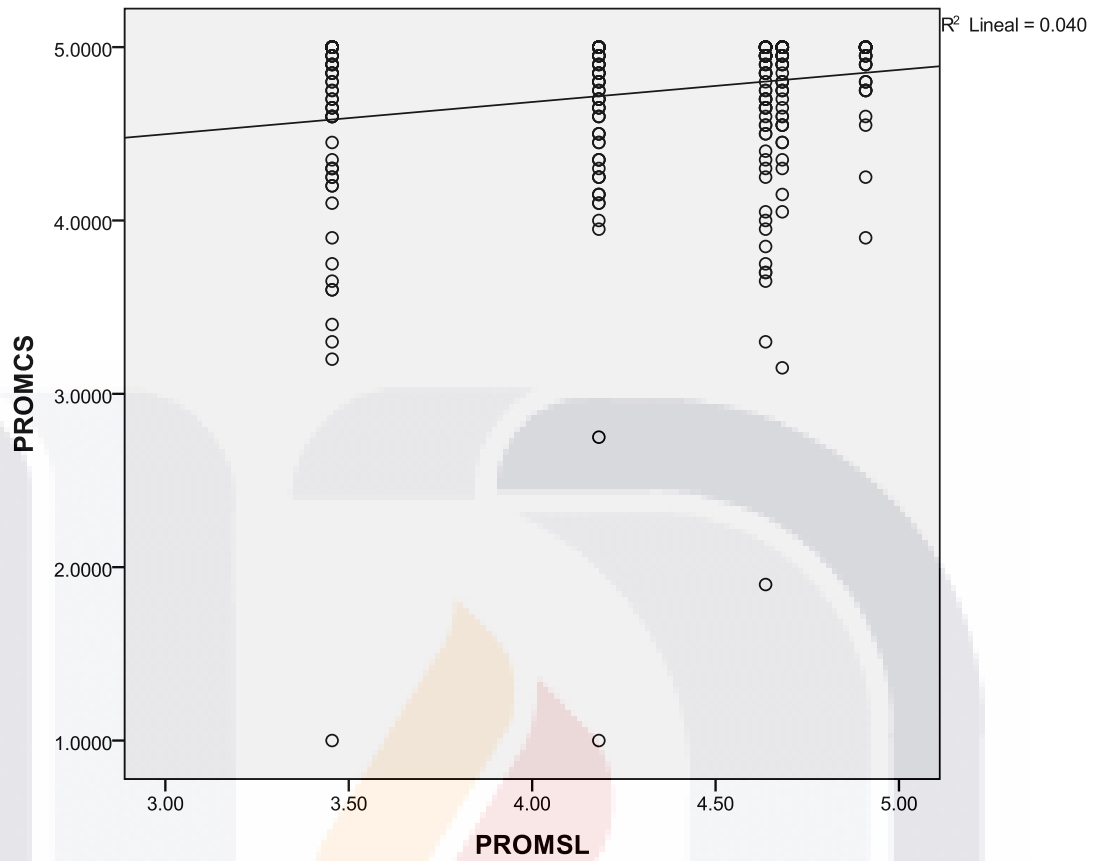


Figura 19. Gráfica de Dispersión. Fuente: Elaboración propia.

La grafica de dispersión, nos muestra una correlación positiva no muy fuerte pero sin embargo significativa ya que la pendiente es positiva hacia arriba por lo cual muestra una relación entre las variables satisfacción laboral con la calidad en el servicio.

Tabla 27. Correlación de la satisfacción laboral con los valores promedio de dimensiones de la calidad en el servicio.

		Correlaciones							
		PRO MSL	PRO MTE	PROM ACTIT	PROM COMP	PROM EXPE	PROM TANG	PRO MVAL	PRO MSG
PRO MSL	Correlación de Pearson	1	.134**	.167**	.187**	.168**	.138**	.235**	.206**
	Sig. (bilateral)		.009	.001	.000	.001	.007	.000	.000
	N	384	384	384	384	384	384	384	384

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

La correlación se muestra más significativa en la dimensión de valor y en la calificación de satisfacción general que hicieron los clientes al promedio de calidad en el servicio, por lo tanto se puede concluir que la satisfacción laboral influye en mayor medida en como el cliente percibe la experiencia que recibe en la cafetería; la dimensión que mostro una menor correlación es la de tiempo de espera.

Haciendo otro análisis de correlación, pero considerando los datos de satisfacción laboral y tomando en cuenta los promedios que obtuvo cada empleado sobre la percepción de calidad en el servicio que dio a los clientes se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 28. Correlación de Pearson.

Correlaciones			
		PROMCS	PROMSL
PROMCS	Correlación de Pearson	1	.787
	Sig. (bilateral)		.114
	N	5	5
PROMSL	Correlación de Pearson	.787	1
	Sig. (bilateral)	.114	
	N	5	5

Fuente: Elaboración propia.

Se obtiene una correlación mayor entre las variables, un valor que llega a la unidad observándose .787 por lo cual la correlación es alta.

Tabla 29. Regresión lineal.

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.787 ^a	.620	.493	.09688

a. Variables predictoras: (Constante), PROMSL

Fuente: Elaboración propia.

Con los valores obtenidos en el análisis de regresión se puede inferir con el valor de R^2 de 0.62, que si los empleados se encuentran satisfechos se puede pronosticar una mejora en la calidad en el servicio en un 64%, con un error en la variabilidad de la variable dependiente (satisfacción laboral) de un 9%.

Tabla 30. Análisis ANOVA.

ANOVA ^b						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	.046	1	.046	4.897	.114 ^a
	Residual	.028	3	.009		
	Total	.074	4			

a. Variables predictoras: (Constante), PROMSL

b. Variable dependiente: PROMCS

Fuente: Elaboración propia.

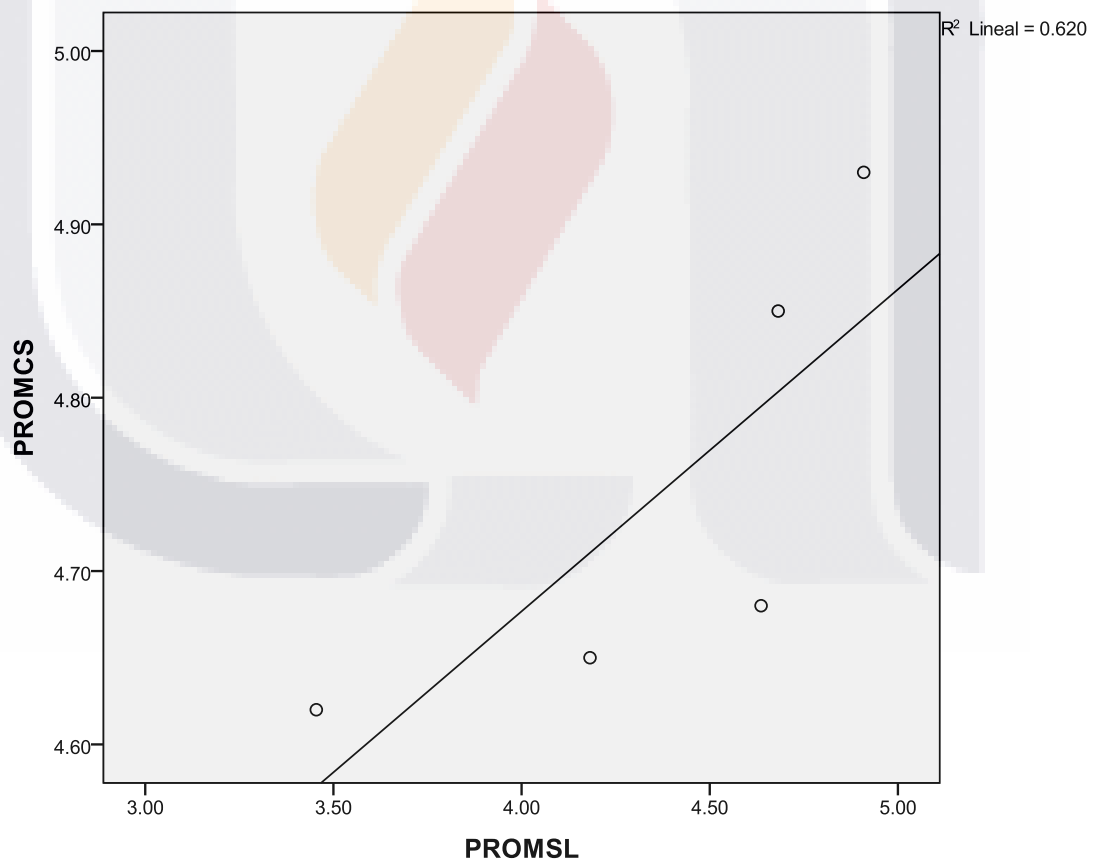


Figura 20. Gráfica de dispersión. Fuente: Elaboración propia.

La grafica de dispersión nos muestra una correlación positiva fuerte, lo cual muestra una dependencia entre las variables satisfacción laboral y la calidad en el servicio.

Tabla 31. Correlación de la calidad en el servicio con las diferentes dimensiones de la satisfacción laboral.

		Correlaciones							
		PRO MCS	PRO MAO	PROM RECO M	PRO MEM P	PROM CAPA	PRO MSL G	PROM COMP	PROM COOP
PRO MCS	Correlación de Pears on	1	.517	.510	.644	.764	.390	.396	.517
	Sig. (bilateral)		.372	.380	.241	.132	.516	.510	.372
	N	5	5	5	5	5	5	5	5

Fuente: Elaboración propia.

Analizando la correlación entre las variables que inciden a la satisfacción laboral se encontró una mayor correlación en la dimensión de capacitación, la cual nos muestra que entre más capacitados estén los empleados podrán ofrecer un nivel más alto de calidad a los clientes, seguida por la variable de empoderamiento es decir hacer que su trabajo sea significativo y darles un cierto nivel de libertad para tomar decisiones respecto a quejas o complicaciones que se presenten con los clientes.

EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Valoración de los objetivos propuestos y alcanzados

Haciendo un análisis de la información se pudo concluir que se cumplió que el objetivo general del caso práctico, que era medir la relación entre los niveles de satisfacción de los empleados y la percepción que tienen los empleados sobre la calidad en el servicio, ya que se encontró con una relación positiva y significativa entre las dos variables.

Así mismo, también se cumplieron los objetivos específicos de la intervención de caso práctico, los cuales comprendían medir las dos variables, los resultados dicen que los niveles de satisfacción de los empleados son altos, ya que en general se encuentran satisfechos con la empresa y se pudo identificar al empleado que cuenta con menores niveles de satisfacción, así mismo se pudieron identificar las dimensiones de la satisfacción laboral en las cuales se puede trabajar para mejorar los indicadores como lo son en la capacitación y en las recompensas.

El objetivo específico de medir los niveles de calidad en el servicio de los clientes también se cumplió, y se tiene un nivel de percepción positivo donde las dimensiones que pueden ser áreas de oportunidad para la empresa son mejorar los tiempos de entrega de los alimentos y bebidas y mejorar las variables tangibles, esto es haciendo el proceso de reclutamiento de la empresa, es decir dándole al cliente los empleados y el servicio que necesita.

El último objetivo específico se refiere a las propuestas de mejora hacia la empresa que se verán en los siguientes apartados.

Alcances y limitaciones de la intervención

El alcance que se tuvo en el caso práctico fue el correcto ya que se analizó a una empresa de servicios, sin embargo se podrían obtener mejores datos de correlación entre las variables si se hubieran analizado varias empresas del sector restauranero de servicios, pero por los tiempos del programa del posgrado se vio limitado el estudio.

El caso práctico no está libre de limitaciones, en primero las encuestas las tenían que aplicar cada uno de los empleados a los clientes a los que se les estaba dando el servicio, sin embargo si ellos no distribuyeron las encuestas aleatoriamente la información que se obtuvo se puede encontrar sesgada

En segunda, los empleados sabían que estaban siendo evaluados por lo cual ellos pudieron cambiar su comportamiento hacia los clientes de manera temporal mientras estaban siendo evaluados por los clientes. De igual manera, debido a que los empleados sabían que iba a ser del conocimiento del gerente los resultados de las entrevistas de satisfacción laboral, pudieron haber calificado de manera excelente las condiciones y dimensiones de su trabajo cuando en realidad no se sienten tan satisfechos con las mismas.

Y por último el tiempo de interacción de los clientes con los empleados no se presenta de manera uniforme en los encuentros que se dan en el servicio, esto debido a la naturaleza del pedido, por lo cual la interacción con ciertos clientes pudo ser alta mientras que con otros fue rápida.

Aportes a la organización o los beneficios

Mediante el análisis de la información estadística se pueden rescatar varias áreas de oportunidad que tiene la empresa y que de la mano con la reestructuración física será más fácil cumplir los objetivos que tiene planeados la empresa.

Las propuestas de mejora o planes de acción se trabajaran de la mano con la reestructuración física sin olvidarse del personal. Este proceso de transición debe de involucrar tanto al gerente de la empresa en la toma de decisiones como al personal que se encuentra en el área de atención al cliente, ya que ellos pueden romper paradigmas y aportar mejores propuestas en base a las necesidades de los clientes.

Diseño de perfiles de puesto en base a la propuesta de valor.

Se sugiere que el gerente junto con un experto en recursos humanos reestructure los perfiles de puesto para continuar con el proceso de reclutamiento y selección. Se propone los siguientes perfiles para el personal que está en contacto con el cliente (encargado de turno y encargado de producción y entrega de alimentos).

Tabla 32. Perfil de puesto para el encargado de turno.

IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL PUESTO	Encargado de atención a clientes	Fecha de Revisión	Dic/2016
	Confianza		
TIPO DE PUESTO		HORARIO DE TRABAJO	Matutino/Vespertino
PUESTOS BAJO SU MANDO (Subordinados)			
N/A			
PUESTOS AL QUE REPORTA (Jefe Inmediato)			
Encargado de punto de venta.			
DESCRIPCIÓN GENERAL			
Es la persona encargada de realizar la preparación y venta de los alimentos y bebidas en el punto de venta.			
OBJETIVO			
Mantener e incrementar la venta de alimentos y bebidas en el punto asignado, aplicando los procedimientos indicados, y siguiendo los principios de calidad y calidad en el servicio indicados.			
DESCRIPCIÓN ANALÍTICA			
Actividades Cotidianas			
Son las actividades que se realizan diariamente y que se consideran de rutina			
<ul style="list-style-type: none"> Preparación de insumos necesarios para la preparación de los alimentos y bebidas (picar o rallar ingredientes, envasado de los mismos, preparación de masa y envasado de la misma, preparación de agua e 			

<p>insumos varios requeridos).</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Colocación de todos los insumos necesarios en su respectiva área, para reducir tiempos de preparación. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el montaje de la zona de trabajo (mesas, sillas, bote de basura, display, etc.) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Montaje del área de cocina. (sistema de armado, organización de utensilios) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza del área de trabajo, de la cocina y mesas de atención al cliente. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Encendido de las planchas, cafetera, maquinaria y equipo para que se encuentre lista para la realización de los alimentos y bebidas. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de alimentos y bebidas de acuerdo a las solicitudes de los clientes. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Cerrado de punto de venta a la hora indicada (desmontaje de zona de trabajo, repliegue de cocina, guardado de utensilios, limpieza de área interna y externa de trabajo) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Guardar los insumos y utensilios en el lugar indicado, para su resguardo y en su caso refrigeración. 	
<p>ACTIVIDADES PERIÓDICAS</p>	
<p>Son las actividades que se realizan en cierto periodo de tiempo, sean semanales, quincenales, mensuales, etc.</p>	
Actividad	Periodicidad
Revisar que la herramienta necesaria este completa y en su lugar	Semanal

para poder hacer frente a cualquier contingencia.		
Realizar limpieza profunda del local.		Quincenal
COMUNICACIÓN		
<i>Marque con una X donde corresponda</i>		
Ascendente (X)	Horizontal (x)	
Descendente ()	Externa (x)	
Contactos Internos		
<ul style="list-style-type: none"> • Compañeros de trabajo • Administrador 		
Contactos Externos		
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes 		
PERFIL DEL PUESTO		
SEXO	Indistinto	EDAD MÍNIMA REQUERIDA
		18 años
ESCOLARIDAD (El ocupante del puesto requiere tener una escolaridad mínima)		
Primaria ()	Secundaria ()	Bachillerato (x)
Bachillerato técnico ()	Licenciatura ()	Posgrado ()
EXPERIENCIA		
El ocupante del puesto requiere tener una experiencia mínima de:		3 meses
En áreas afines a:		

Atención a clientes.			
TRASLADOS			
¿El ocupante del puesto requiere efectuar viajes de trabajo?			
Si	()	Especificar la(s) ciudad(es) más frecuente(s) por visitar:	
<input type="text"/>			
No	(X)		
Ocasional	()	Especificar la(s) ciudad(es) más frecuente(s) por visitar:	
<input type="text"/>			
CONOCIMIENTOS			
a. CONOCIMIENTOS GENERALES QUE DEBE TENER LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones aritméticas básicas • Lectura y escritura • Manejo de alimentos 			
b. CONOCIMIENTOS EN PROGRAMAS DE COMPUTO			
No aplica			
c. CONOCIMIENTO DE LEYES, REGLAMENTOS, CÓDIGOS, QUE DEBE SABER LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de alimentos • Ley de salubridad 			
CAPACITACIÓN MÍNIMA GENERAL QUE REQUIERE EL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Modulo I, II, III, VII. 			
Idioma requerido para el desempeño del puesto			
<i>SEÑALE: BASICO, INTERMEDIO O AVANZADO</i>			
IDIOMA	Leer	Escribir	Hablar

Español	Avanzado	Avanzado	Avanzado
Inglés			
Otro			
HABILIDADES PERSONALES QUE DEBE TENER LA PERSONA QUE OCUPE EL PUESTO			
Agilidad de movimientos		Organización	
Comunicación		Buen trato	
Actitud de Servicio		Dinámico	
Amabilidad		Extrovertido	
Manejo de presión		Apariencia aseada	
Solución a problemas		Innovación	
OBSERVACIONES			
Podría tratarse de un estudiante o de una persona mayor pero fuerte y activa.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33. Perfil de puesto para el encargado de turno.

IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL PUESTO	Encargado de punto de venta.	Fecha de Revisión	Dic/2016
	Confianza	HORARIO DE TRABAJO	Matutino/Vespertino
TIPO DE PUESTO			
PUESTOS BAJO SU MANDO (Subordinados)			
N/A			
PUESTOS AL QUE REPORTA (Jefe Inmediato)			
Administrador			
DESCRIPCIÓN GENERAL			
Es la persona encargada de apoyar en tareas de preparación y venta de los alimentos y bebidas en el punto de venta, supervisión y control de los encargados de atención al cliente, supervisión y control administrativo del punto de venta.			
OBJETIVO			
Supervisión y control de que los procesos se estén llevando a cabo de la manera correcta, logrando el incremento en las ventas y la calidad en el servicio.			
DESCRIPCIÓN ANALÍTICA			
Actividades Cotidianas			
Son las actividades que se realizan diariamente y que se consideran de rutina			
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la preparación de insumos necesarios para la preparación de los alimentos y bebidas en el punto de venta, asignación de tareas al 			

personal que las realiza, y determinación de cantidad para cada de cada insumo..

- Apoyo en la colocación de todos los insumos necesarios en su respectiva área, para reducir tiempos de preparación.

- Apoyo en realizar el montaje de la zona de trabajo (mesas, sillas, bote de basura, display, etc.)

- Apoyo en el montaje del área de cocina. (sistema de armado, organización de utensilios)

- Encendido del equipo de cómputo.

- Revisar que se hayan instalado los puntos de venta en tiempo y forma.

- Apoyo en la preparación de alimentos y bebidas de acuerdo a las solicitudes de los clientes.

- Recepción de solicitudes de material.

- Llevar un control de los inventarios.

- Supervisión aleatoria del punto de venta.

- Elaborar reportes de ingresos por ventas.

- Entrega de caja chica.

- Solución de problemas en el punto de venta

- Comunicación y reforzamiento de promociones aplicables en el punto de venta.

- Atención a necesidades y requerimientos del personal.

- Cierre del punto de venta a la hora indicada (apoyo en el desmontaje de zona de trabajo, repliegue de cocina, guardado de utensilios, resguardo de objetos de valor,)

**ACTIVIDADES
PERIÓDICAS**

Son las actividades que se realizan en cierto periodo de tiempo, sean semanales, quincenales, mensuales, etc.

Actividad	Periodicidad
Revisar que la herramienta necesaria este completa y en su lugar para poder hacer frente a cualquier contingencia.	Semanal
Realizar reporte de compras de insumos necesarios	Semanal
Actualización de inventarios	Semanal
Realizar pagos de servicios	Semanal
Realización de control de ingresos y gastos.	Mensual
Realizar las evaluaciones de personal	Mensual
Entrega de documentos para la contabilidad	Bimestral
Enviar a hacer uniformes nuevos y entregarlos a quienes los van a usar.	Semestral
Evaluación del personal.	Semestral
Programar mantenimiento de material y equipo	Anual
Documentación y revisión de procesos	Anual
Realizar auditoria de cumplimiento a los puntos de venta.	Eventual
Recepción de solicitudes, realización de acuerdos y atención en contrataciones para eventos.	Eventual
Capacitación de personal necesario.	Eventual

COMUNICACIÓN

Marque con una X donde corresponda

Ascendente	(X)	Horizontal	(x)
Descendente	()	Externa	(x)
Contactos Internos			
<ul style="list-style-type: none"> Compañeros de trabajo Administrador 			
Contactos Externos			
<ul style="list-style-type: none"> Clientes 			
PERFIL DEL PUESTO			
SEXO	Indistinto	EDAD MÍNIMA REQUERIDA	22 años
ESCOLARIDAD (El ocupante del puesto requiere tener una escolaridad mínima)			
Primaria	()	Secundaria	()
Bachillerato técnico	()	Bachillerato	(x)
		Licenciatura	()
		Posgrado	()
EXPERIENCIA			
El ocupante del puesto requiere tener una experiencia mínima de:			1 año
En áreas afines a:			
Atención a clientes.			
Elaboración de alimentos y bebidas en la empresa.			
TRASLADOS			
¿El ocupante del puesto requiere efectuar viajes de trabajo?			

Si	()	Especificar la(s) ciudad(es) más frecuente(s) por visitar:
<input type="text"/>		
No	(X)	
Ocasional	()	Especificar la(s) ciudad(es) más frecuente(s) por visitar:
<input type="text"/>		
CONOCIMIENTOS		
a. CONOCIMIENTOS GENERALES QUE DEBE TENER LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones aritméticas básicas • Lectura y escritura • Manejo de alimentos • Manejo de inventarios • Compras y proveedores • Supervisión de personal 		
b. CONOCIMIENTOS EN PROGRAMAS DE COMPUTO		
Excel		
c. CONOCIMIENTO DE LEYES, REGLAMENTOS, CÓDIGOS, QUE DEBE SABER LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de alimentos • Ley de salubridad • Ley del ISR • Reglamento de mercados • LFT • Ley del IMSS 		
CAPACITACIÓN MÍNIMA GENERAL QUE REQUIERE EL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • Modulo I, II, III, IV, V, VI y VII. 		

Idioma requerido para el desempeño del puesto			
SEÑALE: BASICO, INTERMEDIO O AVANZADO			
IDIOMA	Leer	Escribir	Hablar
Español	Avanzado	Avanzado	Avanzado
Inglés			
Otro			
HABILIDADES PERSONALES QUE DEBE TENER LA PERSONA QUE OCUPE EL PUESTO			
Comunicación		Organización	
Actitud de Servicio		Buen trato	
Amabilidad		Don de mando	
Manejo de presión		Redacción	
Solución a problemas			
OBSERVACIONES			

Fuente: Elaboración propia.

Diseño de proceso de reclutamiento y selección ligado al empoderamiento.

En el análisis se pudo comprobar que el empoderamiento es un elemento clave si se quiere mejorar la calidad en el servicio, por lo tanto, mediante el diseño de un proceso de reclutamiento que tenga como base el empatar las habilidades del solicitante con las tareas que requiere el puesto, se lograra que el empleado encuentre que el trabajo que realiza es importante tanto para su desarrollo personal como para el crecimiento de la empresa.

Para lograr atraer a los candidatos deseados para el trabajo que van a desempeñar en atención al cliente se adapto el modelo de HR Marketing y Reclutamiento de Zeuch (2016) el cual consiste en crear el marketing de recursos humanos, es decir; crear todas las actividades que se realizan para atraer a posibles candidatos que tengan las habilidades y comportamientos que la compañía desea; y el reclutamiento establecer las actividades a traves de las cuales se va a contratar al personal que este interesado en la compañía, y que reúna las características y habilidades que la compañía esta buscando, el proceso es el siguiente:



Figura 21. Proceso de reclutamiento para el personal de Moccah. Fuente: Zeuch (2016).

- Planeación: se debe de realizar en base a los perfiles de puesto ya diseñados para el personal que esta en atencion al cliente, asi mismo se debe de planear en base a la demanda de trabajo que se esta presentando.
- Búsqueda del candidato: mediante fuentes internas (por recomendación) y fuentes externas (facebook de la empresa, cartel en mural de la empresa, bolsa de trabajo de gobierno y escuelas).
- Pre-evaluación: se realizará un primer contacto telefónico para citar a tres candiatos a una entrevista que realizará el encargado de la administracion de la empresa y esté evaluará a los tres candidatos que fueron entrevistados.
- Selección final: en base a la evaluacion realizada se decidira sobre el candidato que reuna los requisitos para desempeñarse como empleado de atencion al cliente.
- Oferta de trabajo: se contacta al candidato para proponerle las condiciones en que se hara la contratación, se comprobaran antecedentes de otros trabajos en caso de que los hubiera y por ultimo se realiza la negociacion entre ambas partes.
- Contratación: en este ultimo paso finaliza con la firma de contrato laboral y firma de contrato de confidencialidad.

Diseño de un programa de capacitación con orientación hacia el cliente.

Es de suma importancia para la cafetería el diseñar un programa de capacitación, ya que es la variable que más insatisfacción presento en sus

empleados y es la dimensión donde se observó una correlación alta con la calidad en el servicio; se sugiere que el diseño del programa de capacitación este enfocado tanto en enseñar las habilidades que se requieren para desempeñar su puesto como también se enfoque en la calidad en el servicio con orientación hacia el cliente. Esto quiere decir desarrollar un programa donde se planteen diversas situaciones que se pueden vivir en la interacción con los clientes ya sea de manera positiva como negativa y de esta manera lograr que el empleado sin necesidad de supervisión pueda tomar la decisión correcta y conozca perfectamente la forma en que debe de actuar dependiendo también del tipo de cliente que este atendiendo.

Así mismo se requiere de programar sesiones de capacitación para que los empleados estén motivados y muestren actitudes y comportamientos ligados a la satisfacción laboral que llevara a la calidad en el servicio.

La existencia de un programa de capacitación en la empresa es de vital importancia para los empleados en contacto con el cliente ya que brindará herramientas y técnicas adecuadas para la realización de su trabajo, además de que promoverá la motivación del equipo de trabajo. El programa tendrá como principal objetivo crear excelentes empleados de atención al cliente que no solo estén ocupados haciendo actividades administrativas o de producción, sino creando un lazo de confianza con nuestros clientes.

La capacitación al equipo de atención a clientes se llevará a cabo en las siguientes etapas:

1. **Inducción:** Este programa será impartido por el administrador, el cual tendrá como objetivo dar a conocer a los empleados la misión, visión, valores y filosofía de la empresa. Es importante que los trabajadores se sientan comprometidos e identificados con el concepto de la nueva empresa, para así poder brindar el mejor servicio. Se darán a conocer las características de los principales

competidores y las características del mercado. En esta etapa se darán a conocer las reglas del juego, normas, políticas, el programa de recompensas y el sistema de evaluación y control de la empresa.

2. **Capacitación nivel básico:** Este será impartido por los encargados de turno. El objetivo de esta capacitación es mostrar los componentes de los alimentos y bebidas que se van a ofrecer, sus ingredientes, precios, menú. Se busca que esta capacitación tenga material gráfico, fotografías de los ingredientes y pequeños videos en donde se demuestre la elaboración de los mismos.
3. **Capacitación nivel intermedio:** Este será impartido por el encargado en turno y tendrá como objetivo dar a conocer todas las medidas de seguridad y limpieza del local, así como capacitación de nivel administrativo como el llenado de formatos de pedidos y manejo del terminal punto de venta. En esta etapa de capacitación se le otorgarán al empleado técnicas básicas de ventas tales como qué productos ofrecer en caso de que el cliente prefiere lo dulce sobre lo salado o viceversa. Que producto deja mayor margen de utilidad y cuál es el que menos, para que sean ofrecidos a los clientes en ese orden, los límites que se tienen para la adecuada negociación (en caso específico de eventos especiales), saber identificar las necesidades y preferencias de los clientes, parafraseo para el cierre de la venta, etc).
4. **Capacitación nivel avanzado:** Esta capacitación será impartida por el encargado en turno y en este nivel se buscará que el empleado reafirme todos los conocimientos adquiridos en las capacitaciones anteriores. Se buscarán hacer prácticas de elaboración de los alimentos y bebidas, pequeños test,

representaciones de comportamiento ante los clientes y alternativas de solución ante posibles conflictos.

Todos los programas de capacitación estarán sujetos a modificaciones en forma y contenido a criterio del gerente en consenso con el administrador. Se podrán elaborar tantos programas de capacitación sean necesarios de acuerdo al crecimiento de la organización. Es decir si el administrador detecta alguna área de oportunidad que se tenga que reforzar se llevará a cabo un programa de capacitación nivel intermedio o si existiera alguna promoción de ventas y está requiere la introducción de ingredientes nuevos se llevará a cabo una capacitación de nivel básico.

El formato a utilizar para la creación ordenada de programas de capacitación se presenta en la Tabla 34; el administrador será el encargado de su llenado y requerirá la autorización del gerente para su impartición; es importante que los programas de capacitación se apeguen al total de horas dispuestas para el mismo para el cumplimiento de objetivos.

Tabla 34. Propuesta del formato Modulo 1 del programa de capacitación.

Modulo I: Generalidades de la empresa				
Nivel de Capacitación: Inducción.				
Objetivo: el empleado será capaz de conocer las generalidades de la empresa.				
Duración: 3 horas..				
Objetivo Especifico	Contenido	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Recursos	Tiempo
1. Conocer la historia de la la	Historia de la empresa. Definición de la	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida. • Ponencia dinámica por 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de diapositivas 	30 min.

<p>empresa, así como la visión, misión, valores y filosofía de la empresa.</p>	<p>visión, misión, valores y filosofía de la empresa.</p>	<p>parte del facilitador.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aclarar dudas posteriores y retroalimentación. 	<p>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plumas. • Hojas blancas. 	
<p>2. Conocer los principales competidores.</p>	<p>Comparativa de la empresa con sus principales competidores</p>	<p>• Ponencia dinámica por parte del facilitador.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aclarar dudas posteriores y retroalimentación. 	<p>• Presentación de diapositivas .</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plumas. • Hojas blancas. 	<p>15 min.</p>
<p>3. Conocer las características del mercado.</p>	<p>Definición del tipo de cliente que visitara el establecimiento .</p> <p>Características demográficas y psicograficas de los clientes.</p>	<p>• Ponencia dinámica por parte del facilitador.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aclarar dudas posteriores y retroalimentación. 	<p>• Presentación de diapositivas .</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plumas. • Hojas blancas. 	<p>15 min.</p>
<p>4. Conocer las normas, políticas, horarios, el</p>	<p>Definición de las normas y políticas.</p> <p>Definición de los horarios</p>	<p>• Ponencia dinámica por parte del facilitador.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aclarar dudas 	<p>• Presentación de diapositivas .</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plumas. 	<p>120 min.</p>

<p>programa de recompensas y el sistema de evaluación y control de la empresa.</p>	<p>que ocupara cada empleado. Presentación del programa de recompensas. Presentación de los formatos de programa de recompensas. Explicación del sistema de evaluación y control de la empresa. Explicación del llenado de los formatos de evaluación y control.</p>	<p>posteriores y retroalimentación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas blancas. • Copias de los formatos del programa de recompensas y del sistema de evaluación y control. • Entrega de uniformes. 	
<p>5. Conocer las instalaciones físicas.</p>	<p>Conocer que tareas se llevan a cabo en cada una de las áreas físicas que conforman la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tour guiado por las instalaciones de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plumas. • Hojas blancas. 	<p>10 min.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35. Propuesta del formato Modulo II del programa de capacitación.

Módulo II: Conocimiento de producto.				
Nivel de Capacitación: Básico.				
Objetivo: el empleado será capaz de conocer los alimentos y bebidas que se venden en la empresa, así como la elaboración de los mismos.				
Duración: 5 horas.				
Objetivo Especifico	Contenido	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Recursos	Tiempo
1. Conocer el menú.	<p>Explicación de las partes que comprende el menú.</p> <p>Identificar cada uno de los alimentos y bebidas con los ingredientes que contiene cada uno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida. • Ponencia dinámica por parte del facilitador. • Test del menú. • Aclarar dudas posteriores y retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de diapositivas . • Plumas. • Hojas blancas. • Copia de menú. 	30 min.
2. Estandarización y preparación de alimentos.	<p>Conocer los ingredientes y porciones de cada alimento y bebida.</p> <p>Conocer tiempos y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ponencia dinámica por parte del facilitador. • Aclarar dudas posteriores y retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de diapositivas . • Plumas. • Hojas blancas. • Formatos 	30 min.

	procesos para la elaboración de los alimentos y bebidas.		de estandarización sobre preparación de alimentos y bebidas.	
3. Conocer los instrumentos de trabajo.	Presentación física de cada uno de los instrumentos que requieren para trabajar.	<ul style="list-style-type: none"> • Ponencia dinámica por parte del facilitador. • Aclarar dudas posteriores y retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de diapositivas. • Plumas. • Hojas blancas. 	30 min.
4. Conocer las áreas físicas involucradas en la preparación y producción de alimentos y bebidas, así como la maquinaria y el equipo.	<p>Tour físico por cada una de las áreas que están involucradas en la preparación de alimentos y bebidas.</p> <p>Explicación del proceso de desplazamiento dentro del</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ponencia dinámica por parte del facilitador. • Aclarar dudas posteriores y retroalimentación. • Test de conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plumas. • Hojas blancas. 	210 min.

	espacio físico para la preparación de alimentos y bebidas. Conocer la maquinaria y equipo.			
--	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36. Propuesta del formato Modulo III del programa de capacitación.

Módulo III: Seguridad e Higiene. Nivel de Capacitación: Intermedio.				
Objetivo: el empleado será capaz de conocer las medidas de higiene y seguridad para la preparación de alimentos y bebidas.				
Duración: 3 horas y 30 minutos.				
Objetivo Especifico	Contenido	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Recursos	Tiempo
1. Conocer las medidas de seguridad.	Identificar áreas físicas de evacuación, salidas de emergencia, áreas de no fumar.	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida. • Ponencia dinámica por parte del facilitador. • Aclarar dudas posteriores y retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plumas. • Hojas blancas. 	30 min.

<p>2. Uso de extinguidor y medidas de primeros auxilios.</p>	<p>Conocer el uso y manejo del extinguidor.</p> <p>Identificación física del botiquín.</p> <p>Explicación de medidas de primeros auxilios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ponencia dinámica por parte del facilitador. • Dinámica de simulación de accidentes. • Dinámica de simulación de uso del extinguidor. • Aclarar dudas posteriores y retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plumas. • Hojas blancas. 	<p>60 min.</p>
<p>3. Conocer el programa de contingencias.</p>	<p>Presentación del programa de contingencias.</p> <p>Presentación de soluciones a conflictos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ponencia dinámica por parte del facilitador. • Dinámica de representación de contingencias. • Aclarar dudas posteriores y retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de diapositivas. • Plumas. • Hojas blancas. • Copia del programa de contingencias. 	<p>30 min.</p>
<p>4. Conocer el procedimiento de</p>	<p>Identificación física del material de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ponencia dinámica por parte del 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de diapositivas. 	<p>60 min.</p>

<p>limpieza de las áreas de trabajo y atención a clientes.</p>	<p>limpieza.</p> <p>Asignación del rol de limpieza.</p> <p>Conocimiento del procedimiento de limpieza en las diferentes áreas de la empresa.</p>	<p>facilitador.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de limpieza. • Aclarar dudas posteriores y retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plumas. • Hojas blancas. 	
<p>5. Deshecho de residuos.</p>	<p>Conocer el procedimiento para el desecho de residuos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ponencia dinámica por parte del facilitador. • Aclarar dudas posteriores y retroalimentación. • Test de conocimientos en el área de seguridad e higiene. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plumas. • Hojas blancas. 	<p>30 min.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37. Propuesta del formato Modulo IV del programa de capacitación.

Módulo IV: Herramientas Administrativas Nivel de Capacitación: Intermedio.				
Objetivo: el encargado de turno será capaz de conocer y manejar adecuadamente las herramientas de control de la empresa. Duración: 4 horas.				
Objetivo Especifico	Contenido	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Recursos	Tiempo
1. Conocer el procedimiento de los inventarios	Identificar el área física de almacén de insumos. Definición del sistema FIFO. Conocer físicamente la implementación del sistema FIFO. Conocer nomenclatura y asignación de espacios en almacén.	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida. • Ponencia dinámica por parte del facilitador. • Aclarar dudas posteriores y retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de diapositivas. • Plumas. • Hojas blancas. 	60 min.
2. Conocer y manejar el	Asignación de permisos de	<ul style="list-style-type: none"> • Ponencia dinámica por 	<ul style="list-style-type: none"> • Plumas. • Hojas 	180min

sistema punto de venta.	usuario y contraseña. Conocer el módulo de cobro. Conocer el módulo de inventario.	parte del facilitador. • Practica en el sistema. • Aclarar dudas posteriores y retroalimentación. • Test de conocimientos.	blancas. • Test	
-------------------------	--	---	--------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. Propuesta del formato Modulo V del programa de capacitación.

Modulo V: Técnicas de venta				
Nivel de Capacitación: Intermedio.				
Objetivo: el empleado será capaz de conocer y aplicar técnicas de venta durante su jornada laboral.				
Duración: 4 horas.				
Objetivo Especifico	Contenido	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Recursos	Tiempo
1. Conocer los objetivos y estrategias de ventas.	Conocer los objetivos de venta que tiene la empresa y las estrategias para lograrlos.	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida. • Ponencia dinámica por parte del facilitador. • Aclarar dudas posteriores y 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de diapositivas. • Plumaz. • Hojas blancas. 	60 min.

		retroalimentación.		
2. Conocer el proceso de atención al cliente.	<p>Conocer las áreas físicas que intervienen en la atención al cliente.</p> <p>Conocer el proceso de atención al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ponencia dinámica por parte del facilitador. • Dinámica de atención al cliente. • Aclarar dudas posteriores y retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plumas. • Hojas blancas. • Copia del procedimiento de atención al cliente. 	60 min.
3. Conocer el proceso de venta.	<p>Conocer las etapas del proceso de ventas.</p> <p>Diferencia entre venta de mostrador y venta de servicios empresariales.</p> <p>Esquema de comisiones de ventas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ponencia dinámica por parte del facilitador. • Aclarar dudas posteriores y retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plumas. • Hojas blancas. • Copia del procedimiento de ventas. • Copia del esquema de comisiones. 	60 min.
4. Conocer	Presentar	• Ponencia	•	60 min.

técnicas de venta, de negociación y cierre de ventas.	técnicas de venta, negociación y cierre de ventas tanto en mostrador como en servicios empresariales.	dinámica por parte del facilitador. <ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de ventas. • Aclarar dudas posteriores y retroalimentación. • Test de conocimientos. 		
---	---	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39. Propuesta del formato Modulo VI del programa de capacitación.

Modulo VI: Calidad en el servicio.				
Nivel de Capacitación: Avanzado.				
Objetivo: el empleado será capaz de conocer los conceptos de calidad en el servicio y así mismo podrá aplicar herramientas que le serán útiles para lograr un servicio de alta calidad.				
Duración: 4 horas y 30 minutos.				
Objetivo Especifico	Contenido	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Recursos	Tiempo
1. Conocer la importancia de la satisfacción del cliente.	Concepto de satisfacción al cliente. Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida. • Ponencia dinámica por parte del facilitador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de diapositivas. • Plumas. 	30 min.

	para lograr la satisfacción del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Aclarar dudas posteriores y retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas blancas. 	
2. Conocer tema de calidad en el servicio.	<p>Concepto de calidad en el servicio.</p> <p>Herramienta usada para medir la calidad en el servicio.</p> <p>Explicación de conceptos que los clientes evalúan sobre la calidad en el servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ponencia dinámica por parte del facilitador. • Dinámica de atención al cliente. • Aclarar dudas posteriores y retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de diapositivas. • Plumas. • Hojas blancas. • Copia del instrumento de evaluación de calidad en el servicio. 	60 min.
3. Solución de conflictos.	<p>Conocer el manual de solución de conflictos.</p> <p>Conocer el proceso que se debe de seguir para la resolución de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ponencia dinámica por parte del facilitador. • Dinámica de representación de conflictos. • Aclarar 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de diapositivas. • Plumas. • Hojas blancas. • Copia del manual de 	120min.

	un conflicto. Conocer el proceso sobre atención a un conflicto.	dudas posteriores y retroalimentación.	solución de conflictos.	
4. Retroalimentación de quejas y sugerencias.	Explicar el proceso que se debe de seguir en la retroalimentación de quejas y sugerencias por parte de los clientes hacia los mandos superiores.	<ul style="list-style-type: none"> • Ponencia dinámica por parte del facilitador. • Aclarar dudas posteriores y retroalimentación. • Test de conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de diapositivas. • Plumas. • Hojas blancas. 	60 min.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40. Propuesta del formato Modulo VII del programa de capacitación.

Módulo VII: Preparación de alimentos y bebidas.				
Nivel de Capacitación: Avanzado.				
Objetivo: el empleado será capaz de preparar todos los alimentos y bebidas que se ofrecen en la empresa.				
Duración: 5 horas.				
Objetivo Especifico	Contenido	Estrategia de enseñanza-aprendizaje	Recursos	Tiempo

<p>1. Repaso del módulo II Conocimiento del Producto.</p>	<p>Repasar conocimientos básicos del menú, cantidades y tiempos de preparación de alimentos y bebidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida. • Ponencia dinámica por parte del empleado. • Aclarar dudas posteriores y retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Plumas. • Hojas blancas. 	<p>60 min.</p>
<p>2. Preparación de alimentos y bebidas.</p>	<p>Preparación de alimentos y bebidas a clientes con vigilancia de un compañero o supervisor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de preparación de alimentos y bebidas. • Aclarar dudas posteriores y retroalimentación • Examen final 	<ul style="list-style-type: none"> • Plumas. • Hojas blancas. 	<p>240 min.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Herramientas útiles para introducir como parte de capacitación:

- Una de las principales herramientas para nuestros empleados es la actitud y el comportamiento; esto quiere decir que sonrían, sean amables y que apliquen en todo momento la cortesía, lo cual implica saludar y poner atención a las necesidades de los clientes.
- Comunicación verbal; en donde se le dará prioridad a lo que el cliente tenga que decirnos, ya que así se puede conocer mejor sus gustos y se le otorgará la sensación de sentirse importante.

- Promoción de las redes sociales; para hacer parte del nuevo proyecto a cada uno de los clientes.

Reestructuración del sistema de recompensas.

Debido a que los empleados no están totalmente satisfechos con el sistema de recompensas a partir de la reestructuración será de la siguiente manera:

Los empleados en atención al cliente tendrán las mismas oportunidades de obtener su remuneración dependiendo del esfuerzo desarrollado, convirtiéndose en un sistema motivador ya que se encuentran constantemente estimulados a superar sus propias expectativas.

Se manejarán retribuciones por medio de incentivos, que será independiente de su sueldo base y éstos serán otorgados al alcanzar los objetivos principalmente cualitativos.



Figura 22. Esquema de recompensas Moccah. Fuente: Elaboración propia.

Esquema de recompensas empleado en periodo de capacitación (1 mes).

Remuneración básica

\$100 pesos diarios

Prestaciones

Capacitación,

Esquema de recompensas para encargado de atención al cliente.

Remuneración básica

\$130 pesos por jornada laboral.

Incentivos

- Bonos: en base a ventas y a calificación recibida del encargado en turno se podrá hacer acreedor a un bono de desempeño.
- En especie: Se les otorgará un vale de \$50.00 tiempo aire para su celular en caso de se reciba algún buen comentario de clientes (no aplica familiares ni amigos) en redes sociales respecto al servicio otorgado en específico.
- Comisiones:
 - Se otorgará \$1.00 extra de comisión por volumen de venta. Aplica sobre la cuota mínima de 100 productos vendidos al día.
 - Se otorgará un 5% de comisión sobre de eventos especiales.

Prestaciones

IMSS, Infonavit, vacaciones, prima vacacional, prima dominical, reparto de utilidades, aguinaldo, uniforme y capacitación.

Esquema de recompensas para encargado de turno.

Remuneración básica

Sueldo base 1er año: \$150.00 por jornada laborada.

Sueldo base a partir del 2do año: aumento de un 10% por año trabajado en base a crecimiento de la empresa.

Incentivos:

- Bonos: en base a ventas y a calificación recibida del administrador se podrá hacer acreedor a un bono de desempeño.
- En especie: Se les otorgará un vale de \$50.00 tiempo aire para su celular en caso de se reciba algún buen comentario de clientes (no aplica familiares ni amigos) en redes sociales respecto al servicio otorgado en específico.
- Comisiones:
 - Se otorgará \$1.00 extra de comisión por volumen de venta. Aplica sobre la cuota mínima de 100 productos vendidos al día.
 - Se otorgará un 5% de comisión sobre de eventos especiales.

Prestaciones

IMSS, Infonavit, vacaciones, prima vacacional, prima dominical, reparto de utilidades, aguinaldo, uniforme y capacitación.

Elaboración de un plan de evaluación y control en la calidad en el servicio.

El siguiente sistema de supervisión de evaluación y control de las ventas tiene como objetivo mejorar el desempeño del personal mediante una evaluación oportuna y sistemática para de esta manera obtener mayor eficiencia en el proceso de comercialización lo cual contribuirá al logro de los objetivos de la empresa.

Esta evaluación permitirá al gerente detectar las fortalezas y debilidades de su equipo y por otra parte dejará sentado por escrito los objetivos generales

y específicos, así como las tareas, funciones y responsabilidades que cada uno de los integrantes del equipo.

Finalmente, al término del ejercicio, el empleado recibirá la oportuna retroalimentación, que coadyuvará al continuo y permanente mejoramiento de su actividad laboral.

Guía de supervisión y control del desempeño de la calidad en el servicio.

Se realizará mediante un proceso sistemático y periódico que implica evaluaciones semanales, mensuales y anuales, con las cuales se estimará de manera cualitativa y cuantitativa, la eficiencia de los diferentes elementos de los empleados en atención al cliente, es preciso mencionar que para tal motivo, el trabajador deberá procesar de manera adecuada los resultados emitidos por la siguiente guía de evaluación y control.

El sistema de control se realizará mediante los siguientes estándares de referencia o variables clasificatorias los cuales son:

Quantitativos

Meta de ventas: Cantidad expresada en dinero, pautada por la gerencia que se deberá obtener a través de las ventas para el logro de los objetivos generales de comercialización.

Los indicadores a utilizar para la medición de dicha variable son:

- El volumen total de ventas
- El logro de objetivos en comparativa con el pronóstico de ventas y/o los históricos de años pasados.
- El promedio por ticket: aumento en el volumen de compra por cliente.

- La venta de productos, paquetes y/o promociones vigentes solicitadas por el gerente para cada periodo.

Tabla 41. Sistema de evaluación cuantitativo del empleado por parte del encargado en turno.

Evaluación de desempeño cuantitativo			
Moccah			
Objetivo	Cumplir con la cuota de ventas del mes de enero de: \$30,000 pesos.		
Periodo de revisión	Desde:		Hasta:
Resultados			
criterio	S1	S2	S3
Ventas (\$)			
% crecimiento según meses pasados			
Promedio por ticket			
No de promos vendidas (cantidad)			
Comentarios de superior inmediato			
Comentarios de empleado			
Firmas			
Superior inmediato		Empleado	
Fecha:			

Fuente: Elaboración propia.

Cualitativos

Esta evaluación se realizará en dos partes; la primera parte se hará por parte del encargado en turno que de manera subjetiva evaluará la eficiencia del

empleado desde un punto de vista conductista, desde este punto de vista el empleado es evaluado según:

Innovación: Uno de los valores principales de la empresa y el cual será premiado es la creatividad e innovación, por tal motivo, se incentiva moral y económicamente a los miembros del equipo que propongan mejoras en el área no sólo de ventas sino también de administración, producción, diseño entre otros.

Dominio del material: Conocer a la perfección el diálogo de venta, los precios, menú y productos de temporada, saber cuáles son sus ingredientes, conocer la historia y aspectos generales y específicos del negocio, desde su fundación hasta la fecha, conocer las políticas internas, los valores, las normas y los objetivos entre otros.

Puntualidad: Asistir puntualmente al cambio de turno.

Actitud: Se evaluará la disposición hacia el trabajo, pro actividad para realizar diferentes actividades que estén o no dentro de su descripción de puesto, iniciativa, liderazgo y facilidad en la solución de problemas.

Orden y Limpieza: En todo momento el empleado deberá mantener su área de trabajo en total orden y con absoluta limpieza, este aspecto deberá reflejarse no sólo en el material y el equipo utilizado sino en su persona. Otro punto que refleja el orden es la claridad y eficiencia al momento de entregar los reportes de evaluación.

Presentación: Se evaluará la presentación física del personal a través del uniforme, el cual deberá siempre portarse con absoluta limpieza, el cabello recogido en el caso de las mujeres y el uso de gorra para los hombres, no se

permitirá el acceso a las instalaciones a los empleados que no estén debidamente aseados.

Honestidad: Quizá el aspecto más valioso para la empresa es el de la honestidad, por esta razón se evaluará este aspecto mediante la comparación de inventarios contra las ventas tanto de productos como registros de caja. Además se contará con cámaras de video vigilancia que servirán como soporte en el control y supervisión del personal.

Respeto: No se permitirán faltas de respeto de ningún tipo entre empleados y/o encargados de la empresa, cualquier falta de respeto será sancionada severamente.

Calidad del producto entregado: Para medir la calidad del producto se realizará mediante el método de la observación, a través de comprador encubierto, los cuales darán aviso al director sobre posibles fallas en la realización del producto, además se contemplarán los comentarios hechos por los clientes a través de las redes sociales y/o de manera presencial en la sucursal de ventas.

Tabla 42. Sistema de evaluación cualitativo del empleado por parte del encargado en turno.

Evaluación de desempeño cualitativo		
Moccah		
Objetivo	Conocer el desempeño conductual del empleado a través de la siguiente escala de medición: (40pts)= mala, (70pts) = regular, (80pts) = buena, (100pts) = excelente.	
Resultados		
Criterio	Calificación del superior inmediato	Calificación del empleado

Innovación		
Responsabilidad		
Calidad del producto entregado		
Dominio del material de ventas		
Puntualidad		
Actitud ante superiores		
Actitud ante compañeros		
Orden y limpieza		
Presentación		
Honestidad		
Respeto		
Capacidad para aceptar críticas		
Respuesta bajo presión		
Gestión del tiempo		
Firmas		Comentarios adicionales
Superior inmediato	Vendedor	
Fecha:		

Fuente: Elaboración propia.

La segunda parte consistirá en evaluaciones por parte del cliente que se realizarán de manera mensual a todos los clientes que visiten la cafetería, esta evaluación sigue al modelo jerárquico y multidimensional de Brady y Cronin (2001).

Tabla 43. Instrumento de evaluación cualitativo de la calidad en el servicio.

Estimado cliente, nos gustaría que evaluará la calidad en el servicio que recibió por parte de nuestro equipo de trabajo. Califique del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo) las siguientes afirmaciones:					
El personal es amigable	1	2	3	4	5
El personal responde rápidamente y entiende mis necesidades.	1	2	3	4	5
Puedo contar con que sabe hacer su trabajo.	1	2	3	4	5
El tiempo de espera es predecible	1	2	3	4	5
Los empleados saben el tipo de servicio que sus clientes están buscando.	1	2	3	4	5
Cuando me voy de esta cafetería, generalmente siento que tuve una buena experiencia.	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia.

El puntaje que se obtenga en las tres evaluaciones, será el que le servirá como parámetro al gerente para otorgar los bonos pertinentes a cada uno de los empleados.

Diseño de infraestructura física y procesos de operación y venta ligados al tiempo de espera.



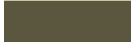
Debido a que los clientes consideran que el tiempo de espera actual no es el idóneo, se pretende aprovechar de la mano con la restructuración física y se propone que se trabaje en equipo: tanto del gerente, como el diseñador industrial y el arquitecto, para que la arquitectura y decoración del inmueble vayan ligados a mejorar el tiempo de espera tanto en los procesos de operación, como lo es la preparación y producción de los alimentos y bebidas, como en el proceso mismo del servicio.

Cronograma de trabajo

El cronograma donde marca los tiempos durante el año donde se llevaran a cabo las diferentes estrategias del plan de acción se presenta a continuación:

Tabla 44. Cronograma de trabajo 2017.

CRONOGRAMA DE TRABAJO												
ACCION	2017											
	E N E	F E B	M A R	A B R	M A Y	J U N	J U L	A G O	S E P	O C T	N O V	D I C
Perfiles de puesto en base a la propuesta de valor.												
Proceso de reclutamiento y selección ligado al empoderamiento.												
Diseño de un programa de capacitación con una orientación hacia el cliente.												
Reestructuración del sistema de recompensas.												
Elaboración de un plan de evaluación y control en la calidad en el servicio.												
Diseño de la infraestructura física y procesos de operación y venta ligados al tiempo de espera.												

	Desarrollo
	Implementación
	Evaluación y corrección de errores

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto de la propuesta de mejora

A continuación se presenta de manera resumida los costos de las propuestas de mejora. Todos los cálculos mostrados son en base a las cotizaciones presentadas en el apartado de Anexos.

Tabla 45. Presupuesto de la propuesta de mejora.

PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA DE MEJORA	
ACCION	COSTO
Perfiles de puesto en base a la propuesta de valor.	\$ 13,000.00
Reestructuración del sistema de recompensas.	
Proceso de reclutamiento y selección ligado al empoderamiento.	\$ 780.00
Diseño de un programa de capacitación con orientación hacia el cliente.	\$ 7,800.00
Elaboración de un plan de evaluación y control en la calidad en el servicio.	\$ 1,000.00
Diseño de la infraestructura física y procesos de operación y venta ligados al tiempo de espera.	\$ 13,755.00
TOTAL	\$ 36,355.00

Fuente: Elaboración propia.

Recomendaciones para desarrollos futuros

Para futuros estudios de investigación o estudios de caso práctico se recomiendan incorporar a otras empresas del ramo de servicios restaurantero, ya que se puede hacer un ejercicio comparativo con los resultados de una empresa a otra. Sin embargo, creo que el tamaño de la muestra analizado en este caso práctico es el adecuado para soportar el análisis estadístico.

Estudios adicionales también pueden replicar este caso práctico utilizando diferentes variables o constructos para comparar resultados. Además, otras variables independientes se pueden incluir tales como: el clima laboral, la estandarización en el trabajo y la orientación hacia el cliente, lo que proporcionaría un análisis interesante.

La conceptualización multidimensional de calidad en el servicio propuesta por Brady y Cronin (2001) permite el análisis en varios niveles del pensamiento. Por ejemplo investigaciones futuras pueden querer investigar si la satisfacción en el trabajo tiene en el mismo o diferente efecto en cada una de las variables de calidad en el servicio, como en la actitud, experiencia, comportamiento, tiempo de espera, tangibles y el valor.

CONCLUSIONES

El objetivo principal del caso práctico se enfocó en medir la relación entre las variables satisfacción laboral y la percepción en la calidad en el servicio, anteriormente en esta institución se habían estudiado las dos variables pero al estudiarlas de manera separada se perdía información valiosa para la toma de decisiones en la empresa, en ambas partes tanto desde el punto de vista de los clientes como desde el punto de vista de los empleados se desaprovechaba la oportunidad de investigar posibles relaciones entre las actitudes y percepciones de los empleados y clientes de la empresa.

Al estudiar la relación entre la calidad en el servicio y la satisfacción laboral de los empleados de la cafetería se cumplió con el objetivo principal del caso práctico ya que se encontró una relación significativa entre las dos variables y por lo tanto se contesta de manera positiva la pregunta de investigación planteada en el comienzo de la investigación: ¿La satisfacción de los empleados en las áreas de contacto al cliente es importante cuando se trata de dar un servicio de calidad a los clientes?. con lo cual la respuesta es afirmativa.

Así mismo, se cumplieron los objetivos específicos del caso práctico siendo el primero identificar la percepción de los clientes sobre la calidad en el servicio en la empresa Moccach, donde se encontró que los clientes tienen una percepción positiva de la empresa, destacando la actitud de los empleados como el factor más positivo dentro de la apreciación que tienen de la empresa; como área de oportunidad, se presenta, mejorar el tiempo de espera que tienen que aguardar los clientes desde la atención hasta la entrega del producto.

También se realizó un análisis de correlación entre los factores que calificaron los clientes para medir la calidad en el servicio y la satisfacción laboral y se observó un mayor nivel en la dimensión de valor, por lo tanto se puede concluir que la satisfacción laboral influye en mayor medida en como el cliente percibe en conjunto toda la experiencia que recibe en la cafetería.

También mediante las encuestas se pudo formar un perfil de consumidor que visita la cafetería, el cual puede ser importante al realizar acciones de recursos humanos de la mano con mercadotecnia para incrementar las ventas.

El segundo objetivo específico fue el de identificar el nivel de satisfacción laboral de los empleados que tienen contacto directo con el cliente, en general presentan niveles altos en satisfacción general en su trabajo de manera específica en la dimensión de apoyo organizacional que reciben por parte de la empresa y en los niveles de cooperación que muestran con sus compañeros; mientras que existen áreas de oportunidad en las dimensiones de capacitación y recompensas. Así mismo, se identificó mediante las entrevistas que empleado es el que tiene los niveles más bajos de satisfacción y viceversa, esto con el fin de que el empresario implemente en un futuro acciones específicas para cada caso.

El estudio también abarco un análisis de correlación entre las dimensiones de satisfacción laboral y la percepción de calidad en el servicio que tienen los clientes, siendo la más importante la dimensión de capacitación; lo cual nos da a entender que entre más capacitados estén los empleados podrán ofrecer un nivel más alto de calidad a los clientes, seguida por la variable de empoderamiento es decir hacer que su trabajo sea significativo y darles un cierto nivel de libertad para tomar decisiones respecto a quejas o complicaciones que se presenten con los clientes.

El último objetivo también se cumplió, ya que se hicieron propuestas de mecanismos de mejora, los cuales están encaminados a prácticas de recursos humanos, el diseño de perfiles de puesto en base a la propuesta de valor, el diseño de proceso de reclutamiento y la selección ligada al empoderamiento, el diseño de un programa de capacitación con orientación hacia el cliente, la reestructuración del sistema de recompensas, el diseño de la infraestructura física y de los procesos de operación y venta ligados al tiempo de espera; así mismo se hizo una propuesta de un cronograma de trabajo contemplando un presupuesto para cada uno de los planes de acción que le serán de utilidad a la empresa para mejorar tanto la satisfacción laboral mediante acciones concretas encaminadas a la calidad en el servicio.

Mediante este estudio de caso práctico se puede concluir que es importante enfatizar la importancia que tiene la satisfacción laboral y como las actitudes, experiencia, comportamientos que tengan los empleados hacia los clientes van a influir en la percepción que estos últimos se formen sobre la calidad en el servicio que están recibiendo. Los clientes satisfechos y leales traen consigo mayores ventas y publicidad en su círculo de influencia. Los empleados satisfechos con su trabajo tendrán mejor desempeño en sus tareas diarias y se encontraran felices y orgullosos de pertenecer a la empresa.

Por lo tanto, las prácticas en recursos humanos dirigidas hacia los clientes cuando se llegarán a imprimir en la empresa, les serán de gran utilidad para alcanzar su objetivo de reestructuración tanto física como en los procesos de producción, la atención al cliente y en los sistemas de supervisión y control, por lo cual le será más fácil aumentar sus ventas y recuperar la inversión lo antes posible.

BIBLIOGRAFÍA

- Babakus, E.; Yavas, U.; Karatepe, O. M.; Avci, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31(3), 272-286.
- Bagozzi, R. P. (1992). The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior. *Social Psychology Quarterly*, 55 (2), 178-204.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees' relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-62.
- Boshoff, C.; Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance, *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90.
- Brady & Cronin (2001). Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. *The Journal of Marketing*, 65(3), 34-49.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Buckley, R., & Caple, J. (2009). The theory and practice of training. London & Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- Bulut, C., & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development*, 14(4), 309-322.
- Bustamam, Tenga & Abdullah (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Science*, 144(2014), 392-402.
- Buttle F. (1995). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1), 8-32.

- Censos Económicos (2014). La industria restaurantera en México: Censos Económicos 2014 / Instituto Nacional de Estadística y Geografía.-- México: INEGI, c2016. viii, 83 p. ISBN 978-607-739-806-6.
- Chiang C.F. & Hsieh T.S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2012), 180-190.
- Chiang, Birtch & Cai (2014). Front-line Service Employees' Job Satisfaction in the Hospitality Industry: The Influence of Job Demand Variability and the Moderating Roles of Job Content and Job Context Factors. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(4), 398-407.
- Cronin J & Taylor S (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Dhar (2014). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46(2015), 419-430.
- Dow, Roger J. (1993). *Motivating Employees Through TLC*. New York: American Management Association.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. y Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Gazzoli, Hancer & Park (2010). The role and effect of job satisfaction and Empowerment on customers' perception of service quality: a study in the restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(1), 56-77.
- Gil, Berenguer, Cervera & Moliner (2005). Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services- *International Journal of Service Industry Management*, 16(5), 497-525.
- Gil, S. M., Hudson, S., Quintana, T. A. (2006). The influence of service recovery and loyalty on perceived service quality: a study of hotel customers in Spain, *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 14(2), 47-68.

- Hafeez U. (2015). Impact of Training on Employees Performance. *Business Management and Strategy*, 6(1), 49-64.
- Hanaysha & Tahir (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. *Social and Behavioral Sciences*, 219(2016), 272-282.
- Hancer & George (2003). Job Satisfaction Of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using The Minnesota Satisfaction Questionnaire, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(1), 85-100
- Hartline, M. D., Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation, *Journal of Marketing*, 60(4), 52–70.
- Hau-siu, Wing-chun, Sha & Hong (2006). The impact of developmental experience, empowerment, and organizational support on catering service staff performance. *Hospitality Management*, 25(2006), 478–495.
- Hofmans, De Gieter & Pepermans (2013). Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 82(2013), 1-9.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics* 35(4), 316-331.
- Homburg & Stock (2004). The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 144-158.
- Ibrahim, Isa A. & Shahbudin (2016). Organizational Support and Creativity: The Role of Developmental Experiences as a Moderator. *Procedia Economics and Finance*, 35(2016), 509-514.
- INEGI, (15 DE JULIO DEL 2015). El INEGI da a conocer los resultados de la encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares 2014. Boletín de prensa núm. 274/15. Recuperado de http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_07_3.pdf

- Jung & Yoon (2013). Do employees' satisfied customers respond with an satisfactory relationship? The effects of employees' satisfaction on customers' satisfaction and loyalty in a family restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 34(2013), 1-8.
- Karatepe & Georgiana Karadas (2012). The effect of management commitment to service quality on job embeddedness and performance outcomes. *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), 614-636.
- Karatepe O. (2012). The Effects Of Coworker And Perceived Organizational Support On Hotel Employee Outcomes: The Moderating Role Of Job Embeddedness. *Journal Of Hospitality & Tourism Research*, 36(4), 495-516.
- Karatepea, Uludagb, Menevisc, Hadzimehmedagicc & Baddarc (2006). The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Management*, 27(2006), 547-560.
- Kattara, Weheba & El-Said (2008). The impact of employee behaviour on customers ' service quality perceptions and overall satisfaction. *Tourism and Hospitality Research*, 8(4), 309-323.
- Kelly, S. W., & Hoffman, K. D. (1997). An investigation of positive affect, prosocial behaviors, and service quality. *Journal of Retailing*, 73, 407-427.
- Kim T. T., Paek, Choi & Lee (2012). Frontline service employees' customer-related social stressors, emotional exhaustion, and service recovery performance: customer orientation as a moderator. *Service Business*, 6(4), 503-526.
- Kim, Tavitiyaman P. & Kim W.(2009). The Effect Of Management Commitment To Service On Employee Service Behaviors: The Mediating Role Of Job Satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(3), 369-390.

- Kivelä, Chu (2001). Delivering quality service: diagnosing favorable and unfavorable service encounters in restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25(3), 251-271.
- Lai (2015). The Roles of Value, Satisfaction, and Commitment in the Effect of Service Quality on Customer Loyalty in Hong Kong–Style Tea Restaurants. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(1), 118-138.
- Lee, J., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: The mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 661-685.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711-722.
- Limpanitgul, Jirotmontree, Robson & Boonchoo (2013) Job attitudes and prosocial service behavior: A test of the moderating role of organizational culture. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 20(2013), 5-12.
- Martínez M. (2008). *La satisfacción y el clima laboral del capital humano en la empresa de Comisión Federal de Electricidad, en sus diversas agencias urbanas en la división bajo zona Aguascalientes*. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Aguascalientes, México.
- Min, H.; Min, H. (2005). The comparative evaluation of hotel service quality from a managerial perspective. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 13(3/4), 53-77.
- Miranda S. (2012). *Medición en la calidad en el servicio y propuesta de mejora para una empresa automotriz del estado de Aguascalientes*. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Aguascalientes, México.
- Murray R. Spiegel & Larry J. Stephens (2009). *Estadística*. México McGraw-Hill / Interamericana de México.

- Namin A. (2016). Revisiting customers' perception of service quality in fast food restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34(2017), 70-81.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basic of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior* , 12, 43-72.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Pérez A. (1995). *La Capacitación en el Trabajo como Herramienta para Aumentar la Calidad en el Servicio*. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Aguascalientes, México.
- Ramos C. (2006). *Grado de satisfacción del cliente de la empresa gastronómica Merendero El Refugio*. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Aguascalientes, México.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030.
- Rod, Ashill y Gibbs (2016). Customer perceptions of frontline employee service delivery: A study of Russian bank customer satisfaction and behavioural intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30(2016), 212–221.
- Román-Calderón, Krikorian, Franco & Betancurt (2016). Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados. *Estudios Gerenciales*, 32(2016), 154-161.
- Schneider B. & David E Bowen (1995). *Wining Service Game*. Boston: Harvard Business School Press.
- Shembri & Sandberg (2002). Service Quality and the Consumer's Experience Towards an Interpretive Approach. *Marketing Theory* 2(2), 189-205.

- Singh, K. (2007). Predicting organizational commitment through organization culture: a study of automobile industry in India. *Journal of Business Economics and Management*, 8(1), 29–37.
- Smith, C. Ann, Dennis W. Organ, and Janet P. Near. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4): 653-663.
- Stock (2016) Understanding the relationship between frontline employee boreout and customer orientation. *Journal of Business Research*, 69(2016) 4259–4268.
- Tavares J. (2006). *Medición del grado de satisfacción del consumidor de gas Imperial comparado con la industria gasera de Aguascalientes, utilizando el modelo SERVQUAL*. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Aguascalientes, México.
- Trujillo A. and Vera J. (2007). Factors that constitute service quality for mexican consumers in restaurants. CLADEA, 42 Annual Assembly of CLADEA. Miami, Estados Unidos.
- Trujillo A. and Vera J. (2009). The Role of the Restaurant's Service Quality as Antecedent of the Customer Loyalty. *Panorama Socioeconómico*, 27(38), 16-30.
- Tsai W.C. & Tai W.T.(2003). Perceived importance as a mediator of the relationship between training assignment and training motivation. *Personnel Review*, 32(2), 151-163.
- Tsaur, Wang, Yenc & Liu (2014) Job standardization and service quality: The mediating role of prosocial service behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 40(2014) 130-138.
- Way A., Sturman, & Raab(2010). What Matters More? Contrasting the Effects of Job Satisfaction and Service Climate on Hotel Food and Beverage Managers' Job Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 379-397.

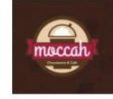
- Yang, Huang & Wei (2015). The relationship between internal marketing, employee well-being, and customer service quality -the service industry in Taiwan. *The International Journal of Organizational Innovation*, 8(2), 40-57.
- Yavas, U., Karatepe, O. M., Babakus, E. (2010). Relative efficacy of organizational support and personality traits in predicting service recovery and job performances: a study of frontline employees in Turkey. *Tourism Review*, 65(3), 70–83.
- Yavas, U., Karatepe, O. M., Babakus, E., Avci, T. (2004). Customer complaints and organizational responses: a study of hotel guests in Northern Cyprus. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 11(2/3), 31-46.
- Yee, Guo & Yeung (2015). Being close or being happy? The relative impact of work relationship and job satisfaction on service quality. *Int. J. Production Economics*, 169(2015), 391–400.
- Yeh (2013). Tourism Involvement, Work Engagement and Job Satisfaction among Frontline Hotel Employees. *Annals of Tourism Research*, 42(214–239).
- Yoon M.H.& Suh J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56(2003) 597-611.
- Young & Corsun (2010). Burned! The impact of work aspects, injury, and job satisfaction on unionized cooks' intentions to leave the cooking occupation. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(1), 78-102.
- Zacher, H., & Winter, G. (2011). Eldercare demands, strain, and work engagement: The moderating role of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 667-680.
- Zeithaml V.A, Parasuraman A. & Berry, L. L. (2009). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.

Zeuch (2016). *Handbook of Human Resources Management*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.



ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de medición de satisfacción laboral 2016



INVESTIGACIÓN SATISFACCION LABORAL 2016

Estimado trabajador estoy realizando una investigación para determinar el nivel de satisfacción laboral en su empresa, espero de su cooperación contestando las siguientes preguntas. La información que usted nos proporcione será tratada con absoluta confidencialidad. GRACIAS DE ANTEMANO POR SU APOYO.

Datos Generales

Edad			
Sexo	Femenino	Masculino	
Estado Civil	Soltero	Casado	
Escolaridad	Secundaria	Preparatoria	Universidad

Pensando en el apoyo que le da la empresa indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, donde 1 es total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo:

	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
Existe ayuda disponible cuando tengo algún problema.	1	2	3	4	5
La empresa trata de diseñar mi puesto de trabajo como interesante y gratificante.	1	2	3	4	5
La organización considera mis metas y valores.	1	2	3	4	5

En una escala del 1 al 5 donde 1 es total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, soy recompensando en mi empresa:

	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
Si mejoro el servicio que doy a los clientes seré recompensado.	1	2	3	4	5
Las recompensas que recibo están basadas en las evaluaciones que hacen los clientes.	1	2	3	4	5
Soy recompensado por tratar efectivamente los problemas con los clientes.	1	2	3	4	5

Califica tu nivel de empoderamiento en tu trabajo del 1 al 5, donde 1 es total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo:

	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
Tengo la autoridad para corregir los problemas que se presentan con los clientes.	1	2	3	4	5
Soy alentado a lidiar con los clientes por mí mismo.	1	2	3	4	5
No necesito autorización de los gerentes para resolver los problemas que se presentan con los clientes.	1	2	3	4	5



Usando una escala del 1 al 5 donde 1 es total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, califica el nivel de capacitación que se te da en la empresa:

	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
Recibo constante capacitación para dar un buen servicio.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Recibí una larga capacitación de servicio antes de comenzar a trabajar.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Estoy capacitado para atender las quejas de los clientes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Pensando en la satisfacción laboral en su empresa indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones, donde 1 es total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo:

	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
Haciendo el trabajo que hago, siento que el pago que recibo es justo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Los beneficios que obtengo son satisfactorios.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Siento un sentimiento de orgullo y logro por el trabajo que estoy realizando.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Califique del 1 al 5 las siguientes afirmaciones sobre sus comportamientos, siendo 1 total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo:

	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
Voluntariamente ayudo a los clientes incluso si no es algo que se requiera de mi trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A menudo voy más allá cuando se trata de atender a los clientes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Frecuentemente me salgo de lo convencional para ayudar a los clientes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

En una escala del 1 al 5 donde 1 es total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, evalúe el nivel de cooperación que tiene en la empresa:

	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
Ayudo a otros empleados que tienen cargas más pesadas de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Estoy siempre dispuesto a echar una mano a mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Estoy dispuesto a orientar a nuevos empleados aunque ese no sea mi trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACION!

Anexo 2. Instrumento de medición de calidad en el servicio 2016.



INVESTIGACIÓN CALIDAD EN EL SERVICIO 2016

Estimado cliente estoy realizando una investigación para determinar el nivel de calidad en el servicio en la empresa Moccach Cafetería, espero de su cooperación contestando las siguientes preguntas. La información que usted nos proporcione será tratada con absoluta confidencialidad. GRACIAS DE ANTEMANO POR SU APOYO.

Datos Generales

Edad					
Sexo	Femenino			Masculino	
Estado Civil	Soltero				Casado
Zona de Residencia	Aguascalientes			Turista	
	Centro	Norte	Oriente	Poniente	Estado: _____

Pensando en la actitud de los empleados, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, donde 1 es total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo:

	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
Puedo contar que el servicio que dan los empleados en esta cafetería es amigable.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La actitud demuestra su habilidad para ayudarme.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La actitud indica que me entienden.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

En una escala del 1 al 5 donde 1 es total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, califique el comportamiento de los empleados.

	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
Puedo contar con que el empleado adopte medidas para hacer frente a mis necesidades.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Responde rápidamente a mis necesidades.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
El comportamiento del empleado me indica que entiende mis necesidades.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Califique el nivel de experiencia de los empleados del 1 al 5, donde 1 es total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo:

	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
Puedo contar con que sabe hacer su trabajo..	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Es capaz de responder mis preguntas rápidamente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
El empleado entiende que me baso en su conocimiento para satisfacer mis necesidades.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Usando una escala del 1 al 5 donde 1 es total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, califica el tiempo de espera:

	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5



Cuando recibo el servicio, el tiempo de espera es predecible.	1	2	3	4	5
El empleado trata de que mi tiempo de espera sea el mínimo.	1	2	3	4	5
El empleado entiende el tiempo que espero es importante para mí.	1	2	3	4	5

Pensando en las cuestiones tangibles de la empresa, indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones, donde 1 es total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo:

	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
Estoy satisfecho con todo el servicio que me dan.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Me gusta esta cafetería porque tiene al personal de servicio que quiero.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Los empleados saben el tipo de servicio que sus clientes están buscando.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Califique del 1 al 5 las siguientes afirmaciones, siendo 1 total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo:

	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
Cuando me voy de esta cafetería, generalmente siento que tuve una buena experiencia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Creo que el personal de servicio trata de darme una buena experiencia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Creo que los empleados saben el tipo de experiencia que sus clientes quieren recibir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

En una escala del 1 al 5 donde 1 es total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, evalúe su satisfacción general:

	Total Desacuerdo					Total Acuerdo				
Diría que esta cafetería me da un servicio de alta calidad.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Creo que esta cafetería ofrece un excelente servicio.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACION!

Anexo 3. Cotización de plan de acción.

Capacitación:

1.- Manual de Organización:

- Organigrama.
- Descripción de puestos.
- Diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Matriz de competencias.
- Programa anual de capacitación.

Costo del Manual de Organización: \$13,000.00 más IVA si requiere factura.
Se entrega factura en PDF y XML.

2.- Diseño e impartición de cursos de capacitación.

Costo por persona de \$1,300.00 más IVA si requiere factura.
Se entrega factura en PDF y XML.

Reclutamiento de personal:

1. La empresa proporciona en EXCLUSIVA al Head Hunter el perfil del puesto y las condiciones de trabajo.
2. Se envían candidatos para entrevista a la empresa.
3. La empresa entrevista y filtra candidatos.
4. A los candidatos filtrados se les aplica psicometría y se envían resultados a la empresa. *.*
5. La empresa selecciona al candidato idóneo para cubrir la vacante.
6. Al candidato seleccionado para contratar se le aplica estudio socioeconómico y se envían resultados a la empresa. *.*

*Costo del servicio 100% del valor de la vacante o un mes de sueldo del candidato.

*Se entrega factura en PDF y XML.

*Garantía de 1 mes, en caso de que el candidato se retire de la empresa por cualquier causal. En caso de Jefaturas, Gerentes y Directores, la garantía es más amplia.

*Una vez iniciado el proceso de reclutamiento y la empresa decide por cualquier motivo cancelar el proceso, se generará una penalización del costo de la publicación de la vacante.

. Documentos si la empresa los requiere.

COTIZACIÓN
 LOGO: Agenciamex, Ag. •
 FECHA: 27 de junio de 2016

At: **NORMA PATRICIA OJEDA MUÑOZ**
 No. de factura: 2016060110
 PARA: REFORMA DEL TALLER DEL SUB-C.P. JOSE MARCELINO RODRIGUEZ
 Calle: Calle 22 # 531
 Ciudad: Monterrey, N.L.
 Estado: N.L. México, C.P. 64460



COTIZACIÓN REMODELACIÓN

Clave	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANT.	PLU	IMPORTE	
01	COMPARTIMIENTOS DE PUERTAS Y COMPARTIMIENTOS REVISAR Y/O REPARAR PUERTAS Y PUERTAS HERRAJES EN PUERTAS PARA: REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS A DEPTOS. REPARAR PUERTAS EN PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS EN PUERTAS ALABO. CAJONES DE PUERTAS COMPARTIMIENTOS Y PUERTAS EN PUERTAS COMPARTIMIENTOS DE PUERTAS ALABO. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS DE PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS HERRAJES EN PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS	MEDIDA	1	117,550.00	117,550.00	
02	REMODELACION DE TAPISERIAS INTERIORES REPARAR TAPISERIAS EN TAPISERIAS Y PUERTAS CON TAPISERIAS REPARAR TAPISERIAS EN TAPISERIAS EN PUERTAS Y RECONSTRUCCION DE PUERTAS PARA PUERTAS	MEDIDA	1	11,000.00	11,000.00	
03	REMODELACION DE PUERTAS EXTERIORES REPARAR PUERTAS EN PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS EN PUERTAS ALABO. CAJONES DE PUERTAS COMPARTIMIENTOS Y PUERTAS EN PUERTAS COMPARTIMIENTOS DE PUERTAS ALABO. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS DE PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS HERRAJES EN PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS	MEDIDA	1	2,000.00	2,000.00	
04	REPARAR PUERTAS EXTERIORES REPARAR PUERTAS EN PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS EN PUERTAS ALABO. CAJONES DE PUERTAS COMPARTIMIENTOS Y PUERTAS EN PUERTAS COMPARTIMIENTOS DE PUERTAS ALABO. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS DE PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS HERRAJES EN PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS	MEDIDA	1	750.00	750.00	
05	REPARAR PUERTAS EXTERIORES REPARAR PUERTAS EN PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS EN PUERTAS ALABO. CAJONES DE PUERTAS COMPARTIMIENTOS Y PUERTAS EN PUERTAS COMPARTIMIENTOS DE PUERTAS ALABO. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS DE PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS HERRAJES EN PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS	MEDIDA	1	11,000.00	11,000.00	
06	REPARAR PUERTAS EXTERIORES REPARAR PUERTAS EN PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS EN PUERTAS ALABO. CAJONES DE PUERTAS COMPARTIMIENTOS Y PUERTAS EN PUERTAS COMPARTIMIENTOS DE PUERTAS ALABO. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS DE PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS HERRAJES EN PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS	MEDIDA	1	1,000.00	1,000.00	
07	REPARAR PUERTAS EXTERIORES REPARAR PUERTAS EN PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS EN PUERTAS ALABO. CAJONES DE PUERTAS COMPARTIMIENTOS Y PUERTAS EN PUERTAS COMPARTIMIENTOS DE PUERTAS ALABO. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS DE PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS HERRAJES EN PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS	MEDIDA	1	1,000.00	1,000.00	
08	REPARAR PUERTAS EXTERIORES REPARAR PUERTAS EN PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS EN PUERTAS ALABO. CAJONES DE PUERTAS COMPARTIMIENTOS Y PUERTAS EN PUERTAS COMPARTIMIENTOS DE PUERTAS ALABO. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS DE PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS HERRAJES EN PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS	MEDIDA	1	2,750.00	2,750.00	
09	REPARAR PUERTAS EXTERIORES REPARAR PUERTAS EN PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS EN PUERTAS ALABO. CAJONES DE PUERTAS COMPARTIMIENTOS Y PUERTAS EN PUERTAS COMPARTIMIENTOS DE PUERTAS ALABO. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS DE PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS HERRAJES EN PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS	MEDIDA	1	2,000.00	2,000.00	
10	REPARAR PUERTAS EXTERIORES REPARAR PUERTAS EN PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS EN PUERTAS ALABO. CAJONES DE PUERTAS COMPARTIMIENTOS Y PUERTAS EN PUERTAS COMPARTIMIENTOS DE PUERTAS ALABO. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS DE PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS HERRAJES EN PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS	MEDIDA	1	2,500.00	2,500.00	
11	REPARAR PUERTAS EXTERIORES REPARAR PUERTAS EN PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS EN PUERTAS ALABO. CAJONES DE PUERTAS COMPARTIMIENTOS Y PUERTAS EN PUERTAS COMPARTIMIENTOS DE PUERTAS ALABO. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS DE PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS HERRAJES EN PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS	MEDIDA	1	2,500.00	2,500.00	
12	REPARAR PUERTAS EXTERIORES REPARAR PUERTAS EN PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS EN PUERTAS ALABO. CAJONES DE PUERTAS COMPARTIMIENTOS Y PUERTAS EN PUERTAS COMPARTIMIENTOS DE PUERTAS ALABO. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS DE PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS HERRAJES EN PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS	MEDIDA	1	100.00	100.00	
13	REPARAR PUERTAS EXTERIORES REPARAR PUERTAS EN PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS EN PUERTAS ALABO. CAJONES DE PUERTAS COMPARTIMIENTOS Y PUERTAS EN PUERTAS COMPARTIMIENTOS DE PUERTAS ALABO. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS DE PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS HERRAJES EN PUERTAS ALABO. TRABAJAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS. REPARAR PUERTAS COMPARTIMIENTOS	MEDIDA	1	100.00	100.00	
					SUBTOTAL	137,550.00
					IVA 16%	22,068.00
					TOTAL	159,618.00

NOTAS COMERCIALES

- PRECIOS SUJETOS A DESEO PREVIA APROBACION DEL CLIENTE.
- PRECIOS MAS IVA.
- TIEMPO DE ENTREGA 3 MESES A PARTIR DE ANTICPO
- FORMA DE PAGO 50% ANTICPO RESTO CONTRA ENTREGA
- EN CASO DE NO REQUIERIR FACTURA FAVOR DE CONTACTARNOS.

APLICACION DE TRANSFERENCIA DE PAGO ELECTRÓNICA

Nombre de beneficiario de pago:

Cuenta beneficiaria:

Cuenta de origen:

APLICACION DE TRANSFERENCIA DE PAGO DE UN BANCO A OTRA ENTIDAD

Nombre de banco de origen:

Cuenta de origen:

Nombre de banco de destino:

Cuenta de destino:

Código de destino:

CLAVE DE LA ENTIDAD DE DESTINO: