

# UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**CAPACITACIÓN EN HABILIDADES DE ATENCIÓN AL CLIENTE  
PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO BRINDADO EN  
“EL RESTAURANT MAR PICANTE” DE LA CIUDAD DE  
TRUJILLO**

*Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en  
Administración*

**AUTORA:**

Br. María Del Carmen Sánchez Meza

**ASESOR:**

Dr. Heyner Márquez Yauri

**Trujillo - Perú**

**2014**

## PRESENTACIÓN

### **SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:**

Dando cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemo a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: **CAPACITACIÓN EN HABILIDADES DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO BRINDADO EN EL RESTAURANT MAR PICANTE DE LA CIUDAD DE TRUJILLO.**

La presente investigación, con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración, tiene como objetivo general demostrar que las habilidades del personal del restaurant Mar Picante de la ciudad de Trujillo mejoran mediante un plan de capacitación.

He debido recurrir a la gerencia del restaurant , fuentes y personas para obtener la presente información, franqueando dificultades.

Es mi mayor deseo que representantes de otros restaurant de la ciudad, al igual que el restaurant “Mar Picante”, hagan suya mi propuesta y encaminen su ejecución.

Trujillo, Junio 2014

LA AUTORA

## **DEDICATORIA**

*A Dios por darme las fuerzas de terminar con éxito mis estudios,  
a mis queridos padres Emilio Sánchez y Lilitiana Meza por el apoyo  
brindado, a mis hermanos Karina, Milagros, Jhonar y Elvirita por estar  
siempre a mi lado con su compañía y enseñanzas para hacer realidad este  
sueño...*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios, a mis padres que dieron todo por mí, por el apoyo incondicional, a pesar de la distancia siempre estaban en mi corazón, a mi tía por estar siempre a mi lado, a mis hermanos que confiaron en mí y el amor que me brindaron. Me siento orgullosa de tenerles siempre a mi lado*

## **RESUMEN**

El presente estudio se ha realizado con el propósito de demostrar que las habilidades del personal del restaurant Mar Picante de la ciudad de Trujillo mejoran mediante la implementación de un plan de capacitación.

Se utilizó el diseño en sucesión o en línea con un solo grupo que sirvió como experimental y testigo de sí mismo, empleando la técnica de la encuesta, para cuyos efectos se elaboró un cuestionario de 10 preguntas. Se consideró como muestra a 175 clientes del restaurant Mar Picante de la ciudad de Trujillo quienes contestaron a la encuesta brindándonos una visión general de la situación de las habilidades de los trabajadores.

Los resultados de la investigación han permitido conocer que mediante la implementación de un plan de capacitación, el desempeño de las habilidades de los trabajadores del restaurant Mar Picante mejoró, lo cual se vio reflejado en el cambio positivo de la percepción de la calidad del servicio del desempeño de los trabajadores por parte de los clientes, quienes antes de la implementación del plan de capacitación le otorgaban al desempeño de los trabajadores un puntaje promedio de 3.39 (en una escala de 0 a 10 donde 0 representaba lo más cercano al pésimo desempeño y 10 el óptimo desempeño) y luego de la implementación del plan le otorgaron un puntaje promedio de 7.83 medido en la misma escala. Esta evolución de promedios nos permitió probar la hipótesis mediante la prueba estadística Z, concluyendo el trabajo con la aceptación de la hipótesis: la capacitación en habilidades de atención al cliente mejora la calidad del servicio brindado en el restaurant Mar Picante.

## **ABSTRACT**

The present study was conducted in order to demonstrate the skills of the staff of the restaurant spicy sea in the city of Trujillo to improve through the implementation of a training plan.

The design was used in succession or in line with a single group that served as experimental and control itself, using the technique of the survey, for whose purposes was drawn up a 10-question questionnaire. He was considered as a sign to 175 customers of the restaurant spicy sea in the city of Trujillo who replied to the survey, giving us an overview of the situation of the skills of the workers.

The results of the research have allowed to know that through the implementation of a training plan, the performance of workers of the restaurant spicy sea skills improved, which was reflected in the positive change of the perception of the quality of service performance of workers by customers, who prior to the implementation of the training plan gave you to the performance of the workers an average score of 3.39 (in one scale of 0 to 10 where 0 represented the closest thing to the dismally and 10 optimum performance) and after the implementation of the plan was awarded an average score of 7.83 measured on the same scale. This evolution of average allowed us to test the hypothesis by the Z test, concluding the work with the acceptance of the hypothesis: the attention skills training customer improves the quality of the service provided in the restaurant spicy sea

## ÍNDICE

<b>PRESENTACION</b> .....	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAC</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>vii</b>

### CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Formulación del problema .....	02
1.1.1 Realidad problemática .....	03
1.1.2 Enunciado del problema .....	04
1.1.3 Antecedentes del problema .....	04
1.1.4 Justificación y delimitación .....	11
1.2 Hipótesis .....	13
1.3 Objetivos .....	13

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 Marco teórico .....	16
2.1.1 Plan de capacitación .....	19
1. Etapas del proceso de capacitación .....	20
a. Análisis de necesidades .....	20
b. Diseño de la instrucción .....	20
c. Validación .....	21
d. Aplicación .....	21
e. Evaluación y seguimiento .....	21
2. Determinación de las necesidades de capacitación ...	21
a. Evaluación del desempeño .....	21
b. Observación .....	21
c. Cuestionarios .....	22
d. Entrevistas con los supervisores y gerentes .....	22
3. Objetivos de la capacitación .....	22
4. Programas de capacitación .....	23
5. Beneficios de capacitar .....	24
2.1.2 Calidad del servicio al cliente .....	28
1. Beneficios de lograr la satisfacción .....	31
Del cliente .....	31
2. El valor del cliente .....	32
3. Identificación de los clientes .....	34
2.2 Marco conceptual .....	37

a. Capacitación .....	37
b. Plan de capacitación.....	37
c. Proceso de capacitación .....	37
d. Calidad del servicio .....	38
e. Habilidad .....	38
f. Buen servicio .....	38
g. Satisfacción de cliente .....	38
h. Comunicación.....	38
i. Motivación.....	39
j. Higiene laboral .....	39

### **CAPÍTULO III: MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS**

#### **3.1 Material**

3.1.1 Población .....	41
3.1.2 Marco de muestreo .....	41
3.1.3 Muestra .....	42
3.1.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	43

#### **3.2 Procedimientos**

3.2.1 Diseño de contrastación.....	45
3.2.2 Análisis de variables.....	46
3.2.3 Procesamiento y análisis de datos .....	49

## **CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Presentación de resultados de la encuesta aplicada a los clientes antes de la implementación del plan de capacitación.....	51
4.2. Presentación de resultados de la encuesta aplicada a los clientes después de la implementación del plan de capacitación.....	61
4.3. Resultados comparativos.....	71
4.4. Discusión de resultados.....	81
4.5. Análisis de beneficios de la implementación del plan de capacitación.....	84
4.6. Desarrollo de la prueba de hipótesis.....	85

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA**

Plan de capacitación.....	88
Conclusiones .....	115
Recomendaciones.....	117
Referencias bibliográficas .....	119
Anexos .....	121

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

## **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 Realidad problemática**

En la actualidad existe unanimidad en que el atributo que contribuye fundamentalmente a determinar el posicionamiento estratégico de la empresa en el largo plazo es la opinión que se forman los clientes sobre el producto o servicio que reciben.

Para todo tipo de empresas, es de gran importancia medir la calidad del servicio que brinda a sus clientes para conocer así su nivel de desempeño actual, y posteriormente lograr su satisfacción total, además de esforzarse en exceder sus expectativas para generar relaciones redituables con los mismos.

Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Esto es lo que se denomina calidad de servicio.

Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre la visión de los clientes y el negocio, que contenga aspectos relacionados con sus necesidades y con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido.

De esta forma, la calidad del servicio brindado en los establecimientos se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas organizaciones que tratan de alcanzarla.

En tanto, analizando el contexto de nuestra ciudad nos encontramos con una gran gama de negocios que pretenden satisfacer al cliente de la mejor manera, lamentablemente no todos consiguen este propósito con éxito.

Tal es el caso del restaurant Mar Picante, que muchas veces afronta el dilema de conjugar la calidad del producto que ofrece con la del servicio a brindar.

Analizando nuestra realidad y contextualizándonos en la ciudad de Trujillo, encontramos en el Restaurant Mar Picante una problemática que será nuestro objeto de estudio: “La calidad de servicio brindado al cliente”. Actualmente la empresa motivo del presente trabajo atraviesa por una etapa en la que su calidad de atención al cliente ha disminuido y esto se hace notar pues sus empleados no cuentan con la capacitación adecuada, puesto que no poseen adecuadas habilidades de atención al cliente, lo cual se refleja en calidad del servicio brindado. Los clientes expresan su insatisfacción con el servicio ya que para poder disfrutar de sus platos, puesto que

deben esperar excesivo tiempo, trato inadecuado por parte de los mozos, y muchas veces abandonan el local. Lo anterior refleja un descuido de la dirección de la empresa hacia los empleados, en el sentido que no se estarían preocupando por mejorar sus habilidades de atención al cliente, que finalmente se refleja en la mala calidad del servicio brindado. En ese sentido emprendemos la presente investigación, cuyo propósito principal es mejorar las habilidades de atención al cliente en el personal de la empresa y por ende mejorar la calidad del servicio brindado en el restaurant Mar Picante de la ciudad de Trujillo.

### **1.1.2 Enunciado del problema**

¿De qué manera la capacitación en habilidades de atención al cliente, mejorará la calidad de servicio brindado en el restaurant Mar Picante de la ciudad de Trujillo?

### **1.1.3 Antecedentes del problema**

En investigaciones preliminares a la presente investigación, se han encontrado temas similares al planteado.

A continuación se citan algunas investigaciones relacionadas, que señalan la importancia que tiene en las empresas de

servicios, el desempeño de sus trabajadores operativos, y su impacto en la atención al cliente para lograr mejorar su gestión y hasta el nivel de ventas.

✚ Tesis de Córdova (2002): *Nivel de satisfacción del cliente y estrategias para mejorar el desempeño laboral en la Caja Rural – Sede Principal Trujillo*, de la Universidad Privada Antenor Orrego, llega a las siguientes conclusiones:

- El 92% de los clientes tienen un alto nivel de satisfacción respecto a la atención brindada por parte del personal en comunicación, cortesía, credibilidad y confianza que es lo más importantes que se ha revelado mediante este estudio.
- El servicio y la atención al cliente constituye en la actualidad el principal estándar que usa el cliente para medir el desempeño de una empresa y el de la competencia, y si las expectativas no se satisfacen se corre el riesgo de perder al cliente.

✚ Tesis de Pinillos (2004): *Relación entre la calidad de desempeño y el nivel de satisfacción en los clientes del Restaurant – Cafetería Gonzales en la ciudad de Trujillo*, de la Universidad Privada Antenor Orrego, llega a las siguientes conclusiones:

- La calidad de atención se relaciona con el nivel de satisfacción en los clientes de la cafetería Gonzales, según la contrastación de la hipótesis realizada tomando como base la recopilación primaria de datos.
- La calidad en la atención a los clientes del Restaurant Cafetería Gonzales es buena para el 63.78% de sus clientes, debido básicamente a la calidad de los productos y la atención del personal.
- El nivel de satisfacción de los clientes del Restaurant Cafetería Gonzales es alta, pues el 65% manifiesta su satisfacción en líneas generales con el local y el 35% están regularmente satisfechos.

✚ Tesis de Méndez de Carballo, Luz Elena y Ordoñez Velásquez Jesús Jeannette (2003): *“Propuesta de un plan de calidad para mejorar la atención al cliente en los restaurantes de primera categoría del departamento de la Unión”*, de la Universidad de Oriente Univo. Llegaron a las siguientes conclusiones:

- La presente “propuesta de un plan de calidad para mejorar la atención al cliente en los restaurantes de primera categoría del departamento de La Unión”, permitió a los propietarios o gerentes de los restaurantes contar con una herramienta que puede

ser utilizada para lograr una mejor posición competitiva en el mercado.

- El plan proporcione a los propietarios o administradores de los restaurantes; los conocimientos para brindar un servicio de calidad, así como al personal le permitirá desarrollarse en sus funciones.
- En la propuesta se describen los métodos y actividades para atender con calidad a los clientes, contiene explicaciones sobre como la satisfacción del cliente se convierte en una ventaja competitiva, también los factores esenciales que los restaurantes deben poseer, para administrar la calidad en la atención y la implementación.
- La propuesta contribuyo a que los restaurantes de primera categoría, tengan una mayor rentabilidad y la fidelidad de los clientes al obtener éstos un servicio de calidad.

 Tesis de Cerruti Moreno, Claudia Patricia y Santos Edquen, Neyva Elizabeth (2012): *Plan de capacitación para mejorar las competencias laborales de los colaboradores de la notaria Cieza Urrelo de la ciudad de Trujillo*, de la Universidad Privada Antenor Orrego.

Llegaron a las siguientes conclusiones:

- Las competencias a desarrollar en la Notaría Cieza orientadas a mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores son: servicio al cliente, trabajo en equipo, franqueza, confiabilidad, integridad, adaptación al cambio y solución de problemas.
- Los grupos ocupacionales identificados para el caso de la Notaría Cieza son: Directivos, abogados, administrativos y técnicos.
- La estrategia de capacitación externa resulta ser la más adecuada por cuanto genera mayor motivación en los colaboradores.
- Se ha elaborado el cronograma de capacitación para el período enero-julio 2012, el mismo que incluye actividades de capacitación específicas y comunes para cada grupo ocupacional.

✚ Tesis de Vera Salazar; Julio Francisco (2000): *“Evaluación y Capacitación de Personal de una Empresa”*, de la Universidad Nacional de Trujillo. Llego a la siguiente conclusión:

- Los temas de capacitación deben estar enfocados a desarrollar principalmente habilidades gerenciales y de marketing, así como habilidades administrativas, sin considerar para ello la cantidad de personal en cada área sino la necesidad de la empresa.

✚ Tesis de Amaya Iyra; Neusa Mercedes (2005): “*Capacitación de Personal en una Empresa Agroindustrial*”, de la Universidad Nacional de Trujillo. Llego a la siguiente conclusión:

- Se debe realizar un análisis a todas las áreas de la empresa para utilizar la evaluación del desempeño como herramienta para definir por áreas las necesidades de capacitación además es importante que la empresa cuente con un programa de capacitación para su personal de manera individual, es decir por áreas de trabajo, para que la capacitación al personal sea dirigida exactamente al personal que lo requiera.

✚ Tesis de Lozano Peralta; Víctor Alexis; Mendoza Otiniano; Royer Anthony (2007): *“Diagnóstico y Aplicación de un Programa de Capacitación en Gestión para mejorar el grado de Conocimiento de los Funcionarios y Trabajadores Operativos de la Municipalidad Provincial de Trujillo”*, de la Universidad Privada Antenor Orrego. Llegaron a las siguientes conclusiones:

- El programa de capacitación en gestión mejora significativamente el grado de conocimientos en los funcionarios y trabajadores operativos de la Municipalidad Provincial de Trujillo. Los resultados de la evaluación de conceptos determinan que el programa de capacitación en gestión mejora el grado de conocimientos y las capacidades gerenciales de tipo conceptual.

✚ Tesis de Benítez y Ramos (2000): *Nivel de satisfacción con respecto a la calidad del servicio que brinda la empresa de transportes Ave Fénix SAC en los clientes del servicio Trujillo – Chiclayo*, de la Universidad Privada Antenor Orrego, llega a las siguientes conclusiones:

- Los clientes de la empresa de transportes Ave Fénix SAC se encuentran satisfechos con el servicio que reciben en la ruta Trujillo Chiclayo, calificándolo como bueno.
- Con respecto a la confiabilidad, su opinión es favorable por la puntualidad de las salidas y llegadas de los buses y la frecuencia de la utilización del servicio de la empresa.
- La percepción sobre la capacidad de respuesta de la empresa de Transportes Ave Fénix SAC, es favorable, lo que se ve determinado por la rapidez en la atención de venta de pasajes y en la entrega de equipajes.

#### **1.1.4 Justificación y delimitación**

##### **Teórica**

Según Dessler (2001) un plan de capacitación es en esencia un plan organizado para poner en marcha el proceso de aprendizaje del empleado y contribuir a la mejora de su desempeño de las habilidades. En tanto la presente investigación indica que la calidad del servicio del restaurant Mar Picante de la ciudad de Trujillo, mejora con la implementación de un plan de capacitación en habilidades de atención al cliente.

## **Práctica**

La presente investigación resultó beneficiosa para el restaurant Mar Picante y para los clientes del mencionado restaurant. La investigación propuso un plan de capacitación que luego de su proceso de implementación, contribuyó a solucionar el problema del desempeño de las habilidades de los trabajadores del restaurant Mar Picante de la ciudad de Trujillo.

En tal sentido el restaurant vio reflejados los resultados en sus márgenes de utilidad y posteriores ganancias, mientras que por el lado de los clientes, estos se sienten mejor atendidos y su nivel de aceptación del restaurant aumentó, en tanto pueden recomendarlo con certeza.

La elaboración de un plan de capacitación para el personal llena ese vacío de capacitación detectado, ya que la capacitación constante contribuye con la mejora del desempeño y beneficia del restaurant pues su nivel de aceptación, por parte de los clientes, aumenta.

## **Metodológica**

En esta investigación se efectuó el diagnóstico del desempeño de los trabajadores, mediante la aplicación de una encuesta a

los clientes quiénes están en contacto diario con los trabajadores del restaurant.

Además, se conoció la predisposición de los trabajadores a recibir capacitación, mediante la aplicación de una encuesta antes y después de implementar el proceso de capacitación.

## **1.2 HIPÓTESIS**

La capacitación en habilidades de atención al cliente mejorará de manera positiva la calidad del servicio brindado en el restaurant Mar Picante de la ciudad de Trujillo.

## **1.3 OBJETIVOS**

### Objetivo General

Elaborar un plan de capacitación en habilidades de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio brindado en el restaurant Mar Picante de la ciudad de Trujillo

### Objetivos Específicos

- Medir la calidad del servicio que se brinda en la actualidad en el restaurant Mar Picante de la ciudad de Trujillo

- Identificar las necesidades de capacitación del personal de la empresa.
- Evaluar las habilidades de servicio al cliente en los trabajadores.
- Describir el plan de capacitación en habilidades de atención al cliente

**CAPÍTULO II**

**MARCO TEÓRICO Y**

**CONCEPTUAL**

## 2.1 MARCO TEÓRICO

El enfoque teórico que siguió la presente investigación se sustenta en los planteamientos desarrollados por Idalberto Chiavenato (2009). Quien señala que los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal, Cada de uno de estos subsistemas son interdependientes y estrechamente relacionados:

Consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. Los objetivos de la ARH son:1) Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización. 2) crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.3) alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

En esta línea dentro del subsistema de desarrollo se ubica la capacitación y desarrollo del personal, que en opinión de Idalberto

Chiavenato (1999) es una técnica de formación que se le brinda a una persona o individuo en donde este puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz.

También en la presente investigación se consideró los planteamientos teóricos desarrollados por Simon Dolan (2003) y Dessler Gary (1998), quienes establecen sus propias definiciones sobre la función de capacitación.

Simón Dolan, nos dice que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes. El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Según Dessler Gary, (1998). La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

El entrenamiento para Idalberto Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

### **2.1.1 Plan de capacitación**

Según Amaya (2003) un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

Además este autor afirma que capacitación es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal y que la necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño.

Según González (2007) el plan de capacitación es aquel que se elabora incluyendo los temas en los que los empleados necesitan instrucción para mejorar su desempeño y afirma que las etapas del proceso de capacitación son las siguientes:

## **1. Etapas del proceso de capacitación**

### **a) Análisis de las necesidades**

- Identificar las habilidades, conocimientos y actitudes específicas para el desempeño del trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad.
- Evaluar a los participantes para asegurar que el programa se ajuste a sus niveles específicos de educación, experiencia y competencias así como a sus actitudes y motivaciones personales.
- Establecer los objetivos de un programa formal de capacitación.

### **b) Diseño de la instrucción**

- Reunir objetivos, métodos, recursos, descripción y secuencia del contenido, ejemplos ejercicios y actividades de la instrucción.
- Organizarlos en un programa.
- Asegurarse de que todos los materiales como guías del instructor y cuadernos del trabajo de los participantes se complementen entre sí, estén escritos con claridad y se combinen en una capacitación unificada que se oriente directamente a los objetivos de aprendizajes que se establecieron.
- Elaborar un programa formal de capacitación.

### **c) Validación**

- Presentar y validar previamente la capacitación.
- Basar las revisiones finales en resultados piloto para garantizar la eficacia del programa.

### **d) Aplicación**

- Cuando sea aplicable, impulsar el éxito con un taller para capacitar al instructor que se centre en el conocimiento y las habilidades para la presentación, además del contenido mismo de la capacitación.

### **e) Evaluación y seguimiento**

Evaluar el éxito del programa de acuerdo con:

- Reacción, documentar las reacciones inmediatas de los apéndices ante la capacitación.
- Aprendizaje, usar tanto los recursos tanto para la retroalimentación como las pruebas previas y posteriores para medir lo que se aprendió en el proceso.
- Comportamiento, una vez terminada la capacitación anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas que se entrenan.

- Resultados, determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral.

## **2. Determinación de necesidades de capacitación**

Según Reza (2006) la determinación de necesidades de capacitación es una de las preguntas que aparecen de manera constante por parte de los empleadores que tienen la preocupación de hacer más productivo el trabajo de su organización.

Además este autor nos presenta:

### **Medios para la determinación de necesidades de capacitación.**

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

#### **a. Evaluación de desempeño**

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

#### **b. Observación**

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma,

perdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

c. Cuestionarios

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (checklist) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

d. Entrevistas con supervisores y gerentes

Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

**3. Objetivos de la capacitación:**

Robbins(1998), nos plantea que establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación:

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

- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

#### **4. Programas de capacitación**

Según Dessler (2001) los programas de capacitación son un instrumento de planificación que permite al instructor establecer el conjunto de actividades, estrategias didácticas, criterios de evaluación, tiempos y recursos implicados en el desarrollo del curso, además comunica la propuesta

programática tanto a las personas involucradas en el curso como a los instructores, administradores y evaluadores de la capacitación. Para elaborar estos programas se debe tomar como punto de partida la planeación anual de la empresa, en la que usualmente aparecen los siguientes datos:

- Datos de identificación (nombre del responsable, jefe de área, instructor, departamento, entre otros)
- Objetivos generales
- Horas, temas y subtemas
- Rangos porcentuales asignados al rubro de evaluaciones parciales y finales

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

## **5. Beneficios de capacitar**

Reza (2006) nos ilustra acerca de los beneficios de capacitar y afirma que la capacitación, permite evitar la obsolescencia de

los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados. También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente. Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados competitivos que llegaron para quedarse.

Para complementar lo expuesto, citamos a Dessler (2001), quien cita los siguientes beneficios del proceso de capacitación:

- Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- Produce actitudes más positivas entre los trabajadores.
- Aumenta la rentabilidad de la empresa reflejada en los estados financieros.
- Eleva la moral del personal.

- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Promueve la comunicación en la organización.

### **2.1.2 Calidad de servicio al cliente.**

Con respecto a la calidad del servicio se utilizó el enfoque teórico desarrollado por Berry y Parasuraman (1991).

La calidad del servicio es un elemento importante para definir un servicio ofrecido, ya que con base en este criterio el consumidor establece la diferencia entre el servicio de una empresa y el de sus competidores. En servicios, la calidad es más difícil de probar porque un servicio se consume en el mismo momento en que se produce.

Lograr una definición concluyente de la calidad es difícil. Existen demasiados matices que intervienen en dicho concepto, también son múltiples los enfoques y puntos de vista que se analizan, sin embargo existen fundamentalmente dos formas básicas de concebir la calidad:

Desde la óptica de la empresa, que se traduce en que un servicio es aquel que responde a las especificaciones con que se ha sido diseñado, es decir que no se han cometido errores respecto al procedimiento inicialmente establecido para la prestación del servicio.

Desde la óptica del cliente, que se traduce en considerar que el único juez válido para certificar la calidad de un servicio es el cliente que lo recibe y/o lo percibe.

Dado que las necesidades de los clientes no son estáticas sino dinámicas y varían constantemente, los servicios deben tener atributos que se adecuen a estas variaciones.

Los servicios deben poseer atributos relacionados con su concepción y desempeño, adaptados a esas necesidades, por otra parte no es conveniente olvidar que las necesidades de los clientes cambian y por tanto deben ser foco de atención permanente. Entre las diversas concepciones de servicio destacan los siguientes (Marcos Cobra, 2000)

- Atributos básicos: Son esenciales e inherentes al desempeño de un servicio.
- Atributos esperados: El consumidor espera que el servicio los proporciona.
- Atributos deseados: Son apreciados, pero no esperados.
- Atributos inesperados: Son los que sorprenden al cliente y añaden un valor que sobrepasa las expectativas normales.

Existe una estrecha interrelación entre las necesidades (conocidas o desconocidas, implícitas o explícitas) se modifican por las percepciones que a su vez modifican nuestras expectativas. Por otra parte las expectativas tienen más que ver con el nivel de servicio que los clientes creen

que se les debe dar, teniendo en cuenta sus necesidades y percepciones de la oferta del servicio.

Las expectativas se forman no solamente por lo que ha ocurrido en ocasiones anteriores, sino también por las experiencias en situaciones análogas (Jacques Harovitz, 2000)

### **Naturaleza del servicio y la calidad**

Con el avance tecnológico y los cambios en la economía mundial, cada vez es más grande la contribución de las organizaciones de servicio al producto interno bruto de un país. La calidad en el servicio es un tema importante porque aún en organizaciones de transformación se presenta una cierta proporción de servicio. Berry y Parasuraman (1991), mencionan que las operaciones empresariales son siempre una mezcla de transformación de materiales y servicios. Esta combinación se presenta en cinco niveles donde se puede encontrar desde bienes tangibles con un bajo nivel de servicio (comida preparada) y hasta servicios puros (consultoría), pasando por bienes con servicio intensivo (automóviles), híbridos (comida rápida) y servicios con uso intensivo de equipo tangible (transportación aérea). Los sistemas de calidad conocidos se crearon inicialmente para la operación tangible de las empresas, y aún hoy no han

alcanzado el desarrollo que los procesos de servicios requieren para ser más competitivos.

### **Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente:**

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios:

1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas)

- 2) Difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes)
- 3) Una determinada participación en el mercado.

### **El valor del cliente**

Es posible que los clientes sean el recurso más importante con el que puede contar una empresa. Como se sabe, los esfuerzos de todos los integrantes de la organización deben orientarse hacia la satisfacción y el cumplimiento de las expectativas de los clientes; de ser así, éstos la favorecerán con su compra permanentemente. Los únicos activos que deben de importar a una empresa son los clientes rentables y leales. Sin embargo, el desarrollo de tales características de los clientes es responsabilidad de la propia empresa.

La rentabilidad se obtendrá mediante un proceso de calidad que permita operar con un nivel de costos, de tal forma que se puede obtener un margen atractivo de ganancia. Es imposible que una sola organización, que opera en un mercado altamente competitivo, puede fijarle condiciones a éste. Las condiciones de precio, de calidad, tiempo de entrega y servicio las determinan por los consumidores.

En la cultura organizacional, el valor del cliente debe tener un significado muy alto. Todos en la empresa deben estar conscientes de la importancia en dejar satisfecho a un

cliente y de tratarlo con calidad. Siempre se necesita de clientes y se precisa hacer todo lo que sea necesario para que ellos también necesiten de la empresa, de manera que se forme una relación permanente de interés mutuo. Como dice Deming, “Un cliente repetitivo deja 10 veces más beneficios financieros que un cliente convencido mediante campañas publicitarias” Un cliente satisfecho, además de repetir sus compras en el futuro, será la mejor publicidad que los productos puedan tener.

Todos los clientes son de igual manera importantes si se tiene una visión a largo plazo. El cliente que hoy compra una cantidad insignificante puede crecer hasta convertirse en un gran consumidor; mientras que el gran cliente de hoy puede dejar de existir el día de mañana. Todo evoluciona, no es posible predecir que alguien vaya a ser para siempre el más importante.

Las empresas deben de estar seguras de que sus empleados encargados de atender clientes cuentan con el entrenamiento apropiado, pero sobre todo, tengan una cultura de calidad hacia el servicio. Para ello, es importante tomar en cuenta que “un empleado satisfecho es igual a un cliente satisfecho”, y que una fuerza laboral comprometida con la experiencia, tanto en las operaciones internas como

externas, creará las oportunidades de rentabilidad que necesitan las empresas.

### **Identificación de los clientes**

En sus intereses por lograr clientes satisfechos, la empresa trata de identificar a sus clientes y las necesidades de estos, para así desarrollar procesos y estrategias que permitan ofrecerles valor a través de sus productos y servicios.

Si se pretende comprender la importancia de satisfacer el término "Cliente". Los clientes son aquellos que consumen los productos o servicios de la organización, por lo tanto su principal objetivo es que todos los consumidores reciban un producto o servicio de calidad resultado de una larga cadena en la que, a través de diversos procesos los consumos reciben valor hasta llegar (si ha existido calidad en todo recorrido) al que finalmente desean, necesitan y esperan los consumidores. Lograrlo requiere de ir descomponiendo todos los eslabones mayores de la cadena de procesos y subprocesos que, relacionados entre sí, asegurarán que el consumidor reciba el valor que espera y requiere. La descomposición partirá de conocimiento y entendimiento del consumidor, por lo que es necesario definir los diversos tipos de consumidores, así como los diferentes papeles que pueden asumir.

La decisión de adquirir un producto o un servicio no siempre corresponde por completo a los consumidores que finalmente lo utilizarán. En este proceso intervienen dos agente. Así por ejemplo, en el caso de alimento para animales domésticos, el dueño de éstos decide que marca y tipo de alimento comprarle, Y en de una persona enferma, su médico dirá que medicamentos serán más conveniente para su recuperación. Los papeles que adopten estos agentes son en mayor medida el resultado de la mezcla de necesidades fisiológicas, psicológicas del consumidor, así como de factores culturales que influyen en el proceso de evaluación y selección de lo mejor. Al analizar el proceso de adquisición de un producto o servicio, se percibe que intervienen por un lado, el consumidor, el comprador y el que asumirá el costo económico (que podría ser el mismo individuo u organización) y, por el otro, individuos u organismos externos que aconsejan, obligan, prohíben o presionan la decisión de los anteriores.

### **Identificación o creación de la necesidad**

El consumidor o algún agente externo que influye en él, identifica o crea una necesidad. Si se trata de una necesidad fisiológica básica de subsistencia, los propios mecanismos

internos de consumidor le harán saber de la presencia de ésta; por ejemplo, nutrientes, abrigo, sueño, sed, etc. Si es una necesidad fisiológica, pero no de subsistencia, como golosinas, cigarros u otros. Cuando se trata de una necesidad psicológica como el cine, la televisión, la lectura o la ropa de marca. También existirá un agente externo que genere el deseo de satisfacerla, como pueden ser la publicidad o el consejo de una persona.

### **Búsqueda de opciones para satisfacer la necesidad**

El consumidor buscará las opciones disponibles para satisfacer la necesidad, según sean los atributos y cualidades que ellas ofrezcan, siempre que no excedan las condiciones puestas por el que asumirá el costo económico. Normalmente es responsabilidad del proveedor hacer saber de la existencia y características de sus productos y servicios a los consumidores a través de algún tipo de publicidad u durante el mismo proceso de venta. En esta etapa se presentan las promesas de los vendedores que después serán el cimiento de las expectativas que creará el consumidor. Los vendedores tienen que desarrollar relaciones redituables con los clientes este es el principal objetivo de la empresa.

## 2.2 Marco conceptual

- a) **Capacitación.** Actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y habilidades necesarios para sus empleos actuales. (Wayne, 2005)
- b) **Proceso de capacitación.** La capacitación es el proceso de enseñanza–aprendizaje que se inicia con un diagnóstico de las necesidades de capacitación, establece un programa y se apoya en diferentes métodos que se utilizan para fomentar en los empleados nuevos y actuales las habilidades que necesitan para ejecutar las labores en forma adecuada. (Dessler, 2001)
- c) **Habilidad.** Para la presente investigación se va utilizar el concepto planteado por Savin, (1976): quien dice que Habilidad es la capacidad del hombre para realizar cualquier operación (actividad) sobre la base de la experiencia anteriormente recibida.
- d) **Capacitación.** Es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal, además consideraremos lo planteado por Idalberto Chiavenato, quien dice que la capacitación :No es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y

comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

- e) **Buen servicio.** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.
- f) **Satisfacción del cliente.** Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.
- g) **Calidad.** La Calidad es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.
- h) **Servicio al cliente.** Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.
- i) **Comunicación.** La comunicación es el proceso mediante el cual se transmite información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como "el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales".

**j) Motivación.** Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

**k) Higiene laboral.** Está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con: ambiente físico de trabajo y un ambiente psicológico de trabajo, incluye:

Relaciones humanas agradables, tipo de actividad agradable y motivadora, estilo de gerencia democrática y participativa  
Eliminación de posibles fuentes de stress.

**CAPÍTULO III**

**MATERIAL Y**

**PROCEDIMIENTOS**

### **3.1 MATERIAL**

#### **3.1.1 Población**

Para el presente trabajo de investigación la población motivo de estudio estuvo constituida por los 320 clientes que acudieron en promedio semanalmente al restaurant Mar Picante de la ciudad de Trujillo en el año 2013.

También estará conformado por el número de empleados que laboran en restaurant Picante de la ciudad de Trujillo en el año 2013. El número de empleados es determinado, conformado por 20 empleados, puesto que se cuenta con un registro exacto de aquellos

#### **3.1.2 Marco de muestreo**

Base de datos:

-  Para el caso de los clientes se consideró la Base de datos de clientes que frecuentaron al restaurant Mar Picante
-  Para el caso de los trabajadores el marco muestral lo constituyo la Planilla de trabajadores del restaurant Mar picante

### 3.1.3 Muestra

Utilizamos un muestreo de tipo probabilístico (muestreo aleatorio simple) con los 320 clientes que acudieron al restaurant Mar Picante de la ciudad de Trujillo en el II semestre del año 2013

La muestra representativa y adecuada estuvo conformada por 175 clientes.

Dado que no existió información previa para este trabajo se asumió que la proporción de clientes satisfechos (0.5) es igual a la de los no satisfechos (0.5).

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

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)(320)}{0.05^2(319) + 1.96^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 175 \text{ Clientes}$$

Dónde:

Z = desviación estándar correspondiente a un nivel de significancia o error fijado

E = error tolerable

p = Proporción de elementos a favor

q = Proporción de elementos no a favor

N = Número de clientes del restaurant

Para el caso de los trabajadores que recibieron la capacitación, no se utilizó ningún tipo de muestreo pues se trabajó con la población completa: 20 trabajadores.

#### **3.1.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se empleó la técnica de la encuesta cuyo instrumento es el cuestionario.

Nuestra encuesta se basó en un cuestionario con 10 preguntas que buscaron obtener la apreciación del cliente con respecto al desempeño de las habilidades de los trabajadores, haciendo sobresalir los puntos a reforzar y que fueron incluidos en el plan de capacitación.

Adicionalmente, en la etapa de implementación del plan de capacitación, se aplicó una encuesta a los trabajadores para conocer su percepción sobre su propio desempeño. La

encuesta constó de 10 proposiciones simples en las que el trabajador debía marcar su nivel de desempeño que tiene.

Se emplearon la técnica de la entrevista y de la encuesta cuyos instrumentos son la guía de entrevista y el cuestionario respectivamente.

Nuestra encuesta se basó en un cuestionario que consta de nueve preguntas que buscan obtener la apreciación del cliente con respecto al servicio brindado en el establecimiento.

La guía de entrevista a aplicar estuvo basada en seis preguntas que al ser contestadas nos darán una visión acerca de la satisfacción del cliente con el servicio brindado en el establecimiento.

Asimismo se realizó la recopilación de datos específicos de publicaciones especializadas, revistas, libros e internet con la finalidad de obtener la información pertinente y actualizada de acuerdo al tema.

## 3.2 PROCEDIMIENTOS

### 3.2.1 Diseño de contrastación

Utilizamos el diseño en sucesión o en línea donde se usó un solo grupo que sirve como grupo experimental y testigo de sí mismo:

Esquema del diseño:

$O_1$ -----X----- $O_2$

Donde;

$O_1$  = evaluación de la calidad del servicio

X = aplicación del estímulo o del plan de capacitación en habilidades de atención al cliente. (VI)

$O_2$  = evaluación de la calidad del servicio después del estímulo

Al grupo experimental de clientes se le aplicó una encuesta previa para conocer su apreciación acerca del desempeño de las habilidades de los trabajadores del restaurant ( $O_1$ ).

Luego se implementó el plan de capacitación en habilidades de atención al cliente (variable independiente = X) para los

trabajadores, de acuerdo a los puntos por reforzar que arrojaron los resultados de la encuesta.

Posterior al proceso de capacitación implementado para los empleados, se realizó una nueva medición de la apreciación acerca del desempeño de las habilidades de los trabajadores ( $O_2$ ). Luego comparamos los resultados obtenidos antes y después de la aplicación del plan.

Comparamos:

✚  $O_1$  Vs  $O_2$

### **Modelo estadístico**

✚ Para demostrar que la hipótesis es verdadera se utilizó análisis estadístico descriptivo y prueba Z.

### **3.2.2 Análisis de variables**

#### **Variable 1: Plan de capacitación**

Definición conceptual. Es una propuesta realizada en base a las necesidades detectadas en la empresa que será motivo de aplicación. Como es sabido en la empresa siempre se presentan problemas y carencias, que mediante la capacitación se pretenden afrontar de la mejor manera. En él

se presentan temas y estrategias a seguir para procedes a instruir a los trabajadores.(Gonzáles, 2007)

#### Definiciones operacionales

##### Indicadores

-  Número de trabajadores
-  Satisfacción laboral
-  Clima organizacional
-  Habilidad
-  Predisposición
-  Temas
-  Aplicación

#### **Variable dependiente: Calidad de servicio brindado al cliente**

Definición conceptual. Es un conjunto de propiedades inherentes a un servicio que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades, (Marcos Cobra, 2000).

#### Definiciones operacionales

## Indicadores

-  Nivel de satisfacción de los clientes
-  Buen trato
-  Variedad
-  Buen sabor
-  Servicio oportuno
-  Higiene

## Escala de Medición

VARIABLE	TIPO	ESCALA
PLAN DE CAPACITACIÓN	Cualitativa	Ordinal
CALIDAD DE SERVICIO	Cualitativa	Ordinal

Fuente: Rufino Moya Calderón. Año: 2008

### **3.2.3 Procesamiento y análisis de datos**

Para el procesamiento de datos de la presente investigación hemos empleado un sistema electrónico de cómputo: EXCEL.

Los resultados son presentados en tablas y gráficos con su respectiva descripción y análisis.

Para demostrar que el desempeño de las habilidades del personal del restaurant Mar Picante mejora luego de la implementación de un plan de capacitación en servicios generales, se realizó un análisis estadístico descriptivo de los resultados y se aplicó la prueba Z.

# **CAPÍTULO IV**

## **PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN**

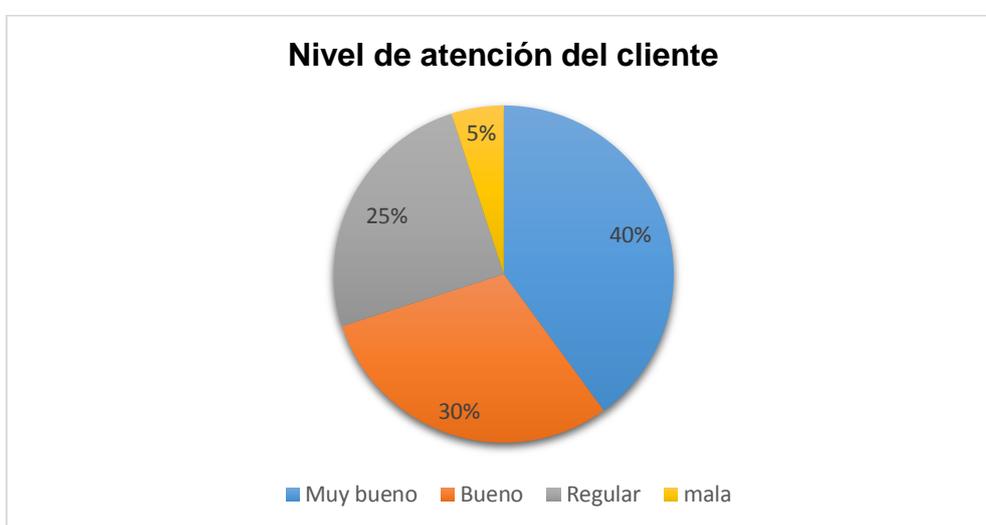
### **DE RESULTADOS**

En este capítulo se muestran los resultados de la investigación presentados mediante un análisis de estadística descriptiva.

Las encuesta a los clientes representó una herramienta muy importante porque a través de ella se pudo tener acceso a información necesaria para la evaluación de resultados.

#### 4.1. Presentación de resultados de la encuesta aplicada a los clientes antes de la implementación del plan de capacitación

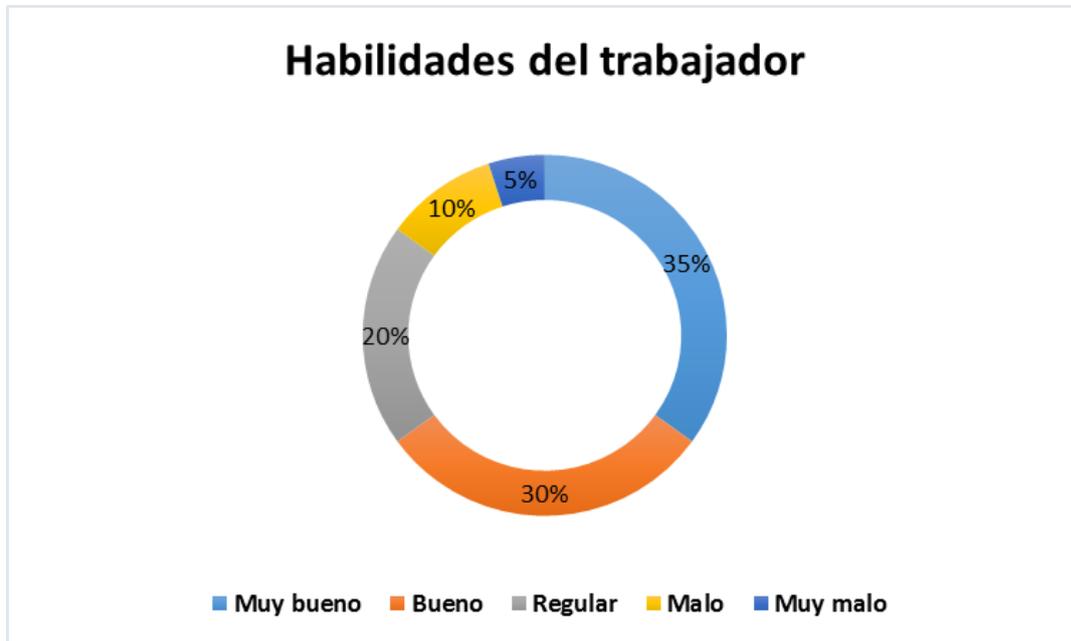
Gráfico N° 01



Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

En el gráfico N°1, se aprecia que solo el 5% de los encuestados opinó que el nivel de atención al cliente que ofrece el restaurant Mar Picante funciones no eran cumplidas por los trabajadores, mostrando que esta era una debilidad sobre la cual se debió enfocar el plan de capacitación. Por otro lado, nos permite detectar que el 25% de los encuestados opinaron que el nivel de atención que recibieron fue regular. El 30% de los encuestados opinaron que el nivel de atención brindado fue bueno. Y finalmente una actitud responsable por parte de los trabajadores en la atención brindada, ya que los clientes en un 40% opinaron que el nivel de servicio que brinda el restaurant es muy bueno.

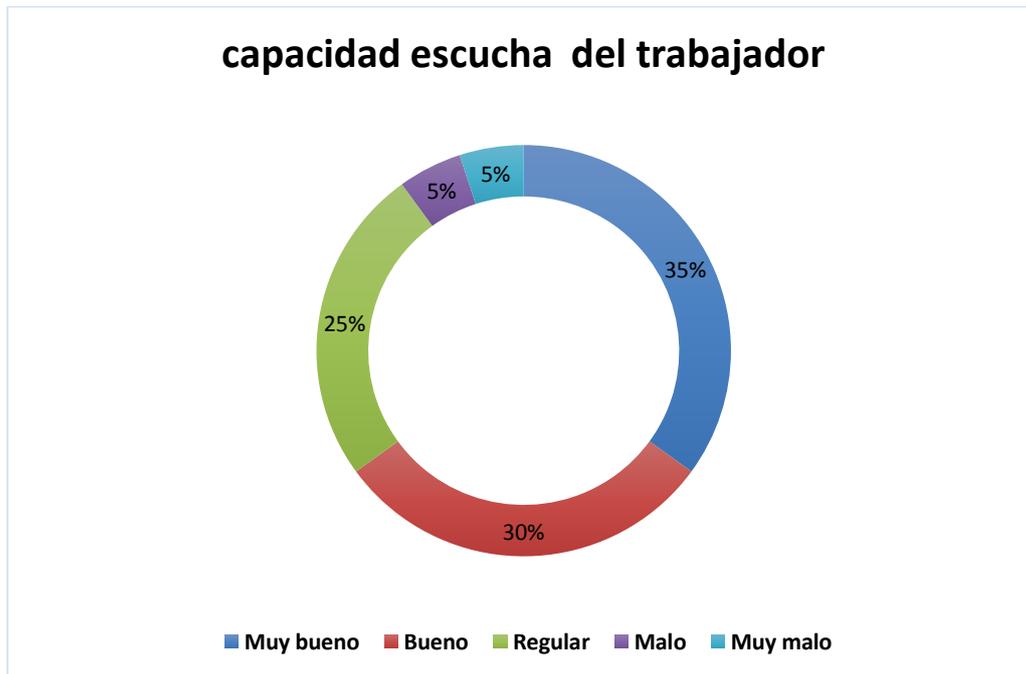
**Gráfico N° 02**



Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

En el gráfico N°2, se aprecian cinco posiciones en lo que respecta a la opinión del cliente; un 5% opino que las habilidades de los trabajadores con respecto a la atención al cliente es muy mala. El 10% opina que las habilidades de los trabajadores son malas. El 20% opina que es regular. El 30% opina que es buena. Y finalmente el 35% opina que las habilidades de los trabajadores son muy buenas. Estos resultados nos permitieron establecer un punto sobre el cual trabajar en nuestro plan de capacitación, a fin de mejorar el desempeño de las habilidades de los trabajadores, ya que las opiniones nos muestra que el comportamiento tiene que ser un tópico incluido en el plan de capacitación.

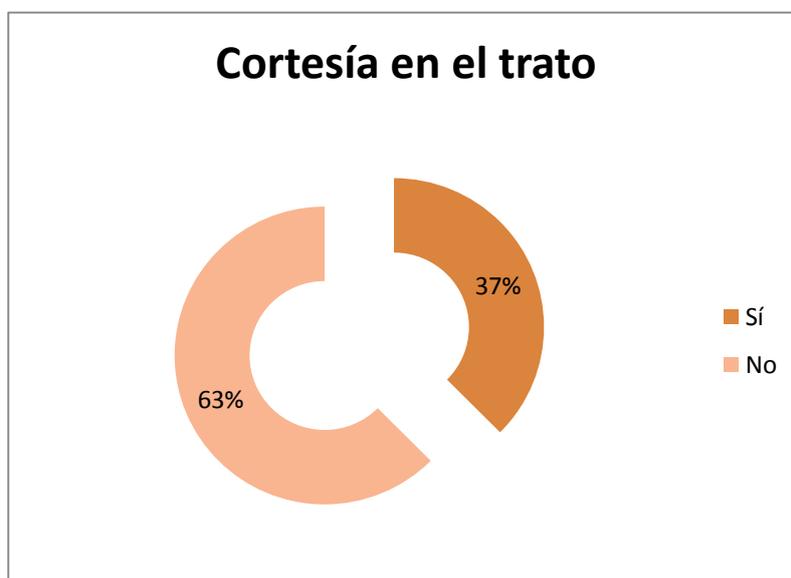
**Gráfico N° 03**



Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

En el gráfico N°3, se aprecia que el 5% de los encuestados opinó que la capacidad escucha del trabajador está entre muy mala y mala, mientras que un 25% creía que la capacidad escucha del trabajador era buena. El 35% creía que era regular. Y finalmente el 35% opinó que la capacidad escucha del trabajador es muy buena. Este factor es importante pues la capacidad escucha por parte del trabajador deben ser inmediatos y el trabajo realizado eficientemente y al no mostrar una respuesta frente al pedido, el cliente se crea la idea de que la capacidad escucha del trabajador no es el adecuado.

**Gráfico N° 04**



Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

En el gráfico N°4, se aprecia que solo el 37% de los encuestados percibía cortesía en el trato, mientras un 63% no lo percibía. Esto refleja una gran debilidad sobre la cual enfocar la capacitación, sobre todo que los trabajadores tienen mucho contacto directo con el cliente, se debería aprovechar aquellas ocasiones en las que deben interactuar con el cliente para dejar una buena impresión acerca de su desempeño.

**Gráfico N° 05**



Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

En el gráfico N°5, se aprecia que el 10% de los encuestados creía que el tiempo de espera para ser atendidos era malo y muy malo por parte de los trabajadores, un 20% creía que era regular en el tiempo de espera. Un 25% creía que era muy buena. Y el 35% creía que el tiempo de espera para ser atendidos era bueno. Si bien los problemas se pueden dar repentinamente, el personal debe estar atento a estos para solucionarlos en la brevedad posible. Muchas veces no es necesario demorarse tanto en servir un plato. He aquí, otra debilidad sobre la cual enfocarse en el plan de capacitación.

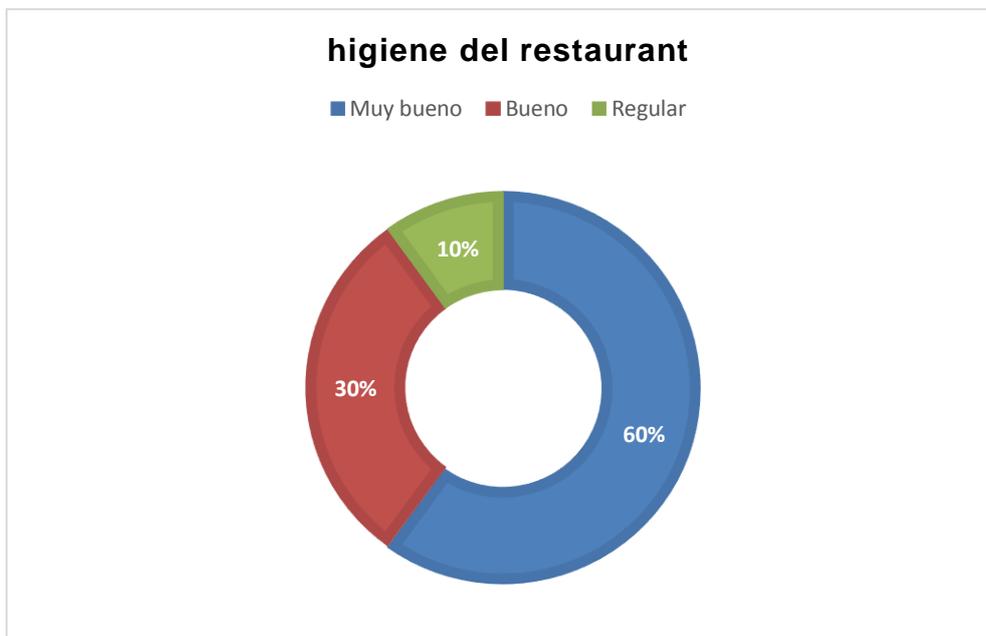
**Gráfico N° 06**



Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

En el gráfico N°6, se aprecia que el 2% de los encuestados creía que la apariencia del personal era muy mala, un 3% creía que era mala, un 10% creía que era regular, un 35% creía que era buena, un 50% creía la apariencia del personal era muy buena, la opinión acerca de la apariencia del personal, la manera de vestir también influye en la calidad del servicio que se brinda.

**Gráfico N° 07**



Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

En el gráfico N°7, se aprecia que solo el 10% de los encuestados creía la higiene del restaurant era regular, el 30% creía que la higiene era buena y el 60% creía que era muy buena la higiene de dicho restaurant. La higiene un dato clave para que los clientes perciban una calidad de servicio muy buena. Por ende la aplicación de un plan de capacitación es importante y urgente para mejorar esta deficiencia que no es muy grave.

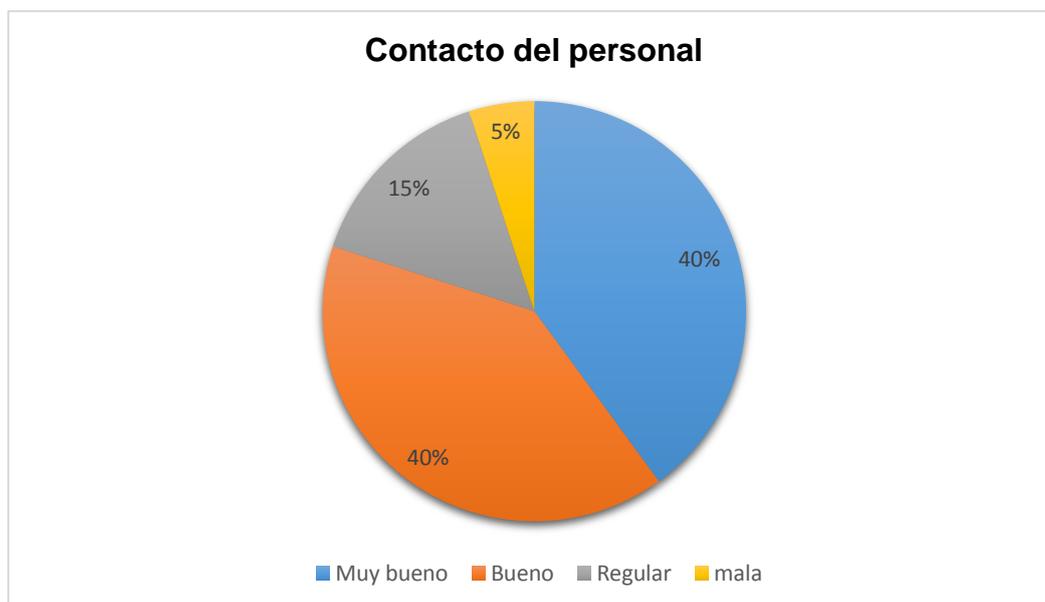
Gráfico N° 08



Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

En el gráfico N°8, se aprecia que solo el 5% de los encuestados creía que la presentación del personal era mala para el servicio, el 25% creía que era regular, un 30% creía que era buen y un 40% creía que era muy buena la presentación de los trabajadores en el servicio. Como se mencionó anteriormente, los tiempo de respuesta son importantes, mucho más en organizaciones como un restaurant en que los clientes acuden con el tiempo medido, se debería poner el mismo énfasis en factores actitudinales que en aptitudinales, de nada sirve tener el conocimiento si no es aplicado correctamente por los trabajadores en pro de los clientes.

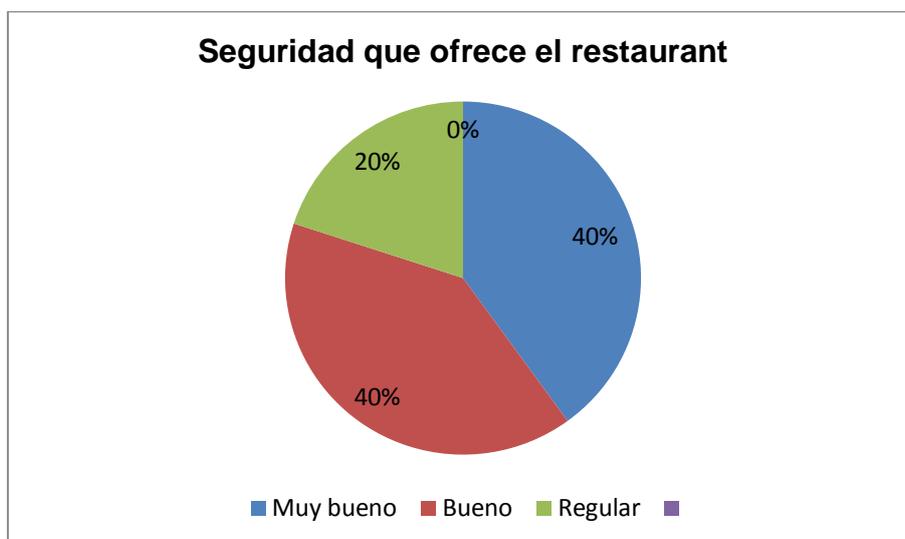
**Gráfico N° 09**



Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

En el gráfico N°9, se aprecia que solo el 5% de los encuestados creía que el contacto del personal con los clientes era malo, un 15% creía que era regular, y dos posiciones divididas en un 40% creían que era buena y muy buena el contacto del personal con los clientes. La participación proactiva de los trabajadores permite prevenir incidentes durante la prestación del servicio, por ello este factor es muy importante, más cuando en un restaurant el contacto con el cliente es muy importante para que el cliente sienta confort y comodidad.

Gráfico N° 10

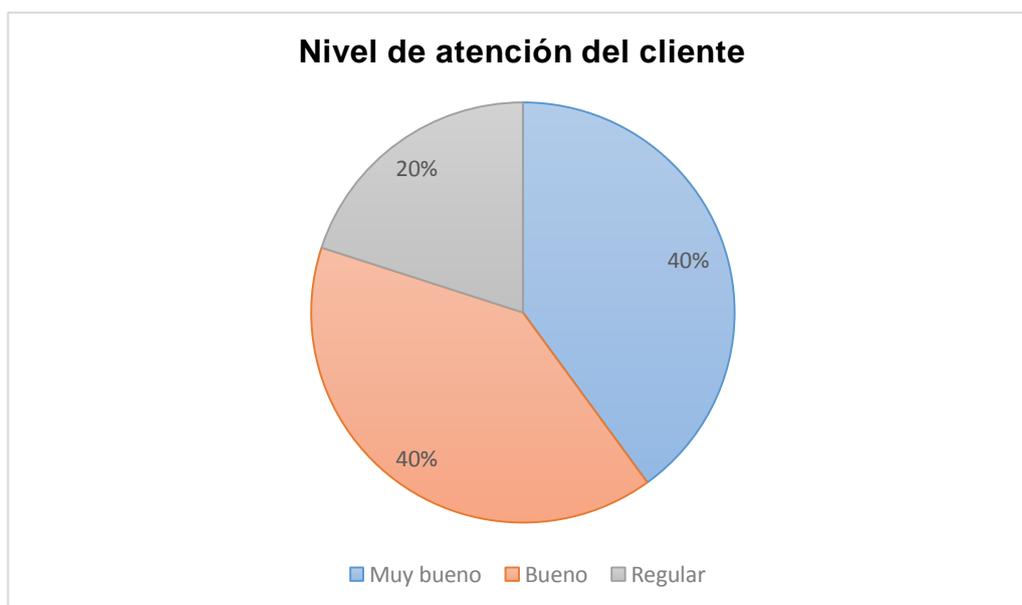


Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

En el gráfico N°10, se aprecia que el 10% de los encuestados creía que la seguridad que ofrece el restaurant a sus clientes es regular, un 30% creía que la seguridad era buena, el 60% de los encuestados creían que la seguridad ofrecida era muy buena. Esta percepción por parte del cliente, demuestra que a pesar de ser mayoritarios (60%) aún existe un grupo que aprecia que la seguridad no es de todo buena, lo cual se tomó en cuenta para incluirlo como tema del plan de capacitación y lograr disminuir esta percepción.

#### 4.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Gráfico N° 11

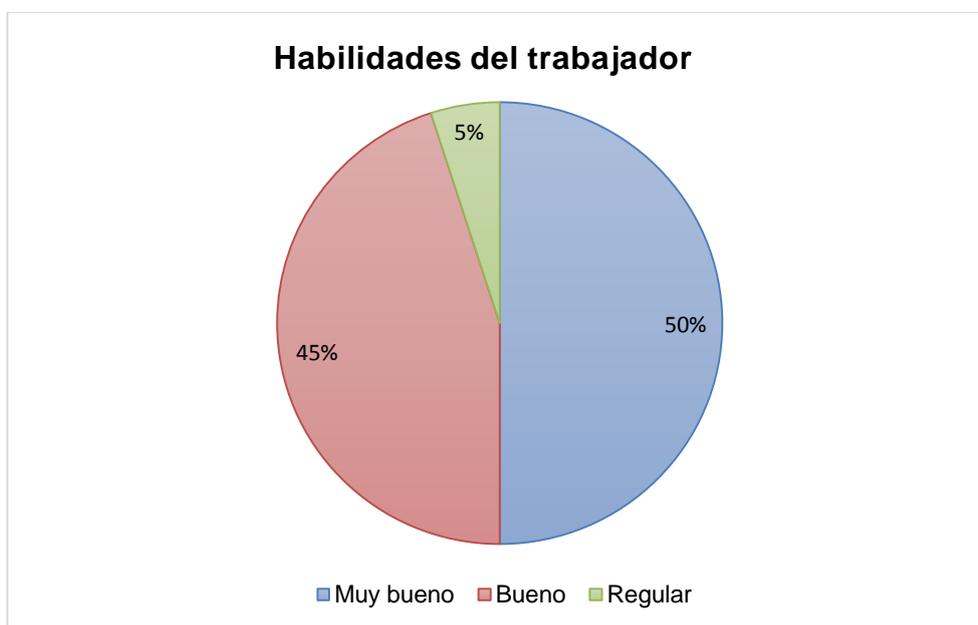


Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

En el gráfico N°11, se aprecia que dos posiciones divididas: el 40% de los clientes encuestados opinan que el nivel de atención que reciben es muy bueno y el otro 40% opinan que es bueno, de tal forma que se puede inferir que perciben que el nivel de atención al cliente es adecuado.

El 20% a pesar de ser minoría, cree que el nivel de atención al cliente es regular, lo cual nos muestra que la capacitación aplicada una sola vez no soluciona los problemas al 100%, de tal modo que se debe fomentar la implementación de futuras capacitaciones para reforzar lo ganado y adquirir mayor solidez en el nivel de atención que se desea brindar.

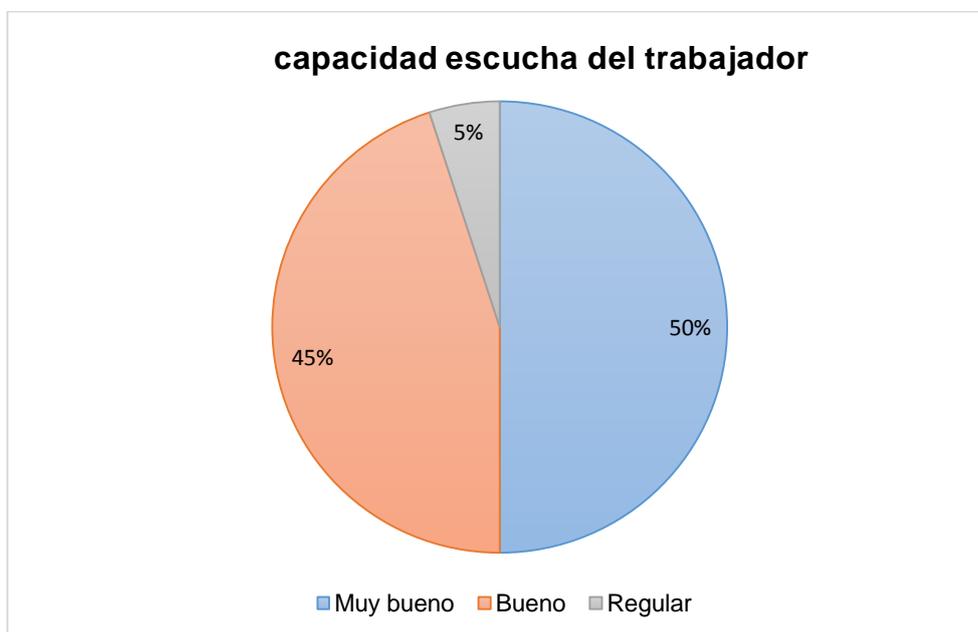
**Gráfico N° 12**



Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

En el gráfico N°12, se aprecia que el 51% de los encuestados creía que las habilidades del trabajador eran buenas, luego de la implementación del plan de capacitación. El 41 % creía que las habilidades de los trabajadores eran muy buenas. Esto demuestra el aprovechamiento de la oportunidad de mejora detectada, resultado del enfoque dado en el plan de capacitación, que tuvo un módulo que se dedicó a trabajar en la habilidad del trabajador. Aún queda un 8% de encuestados que creen que las habilidades del trabajador no es adecuado y desmerece su desempeño, dándonos un indicador de continuar mejorando constantemente.

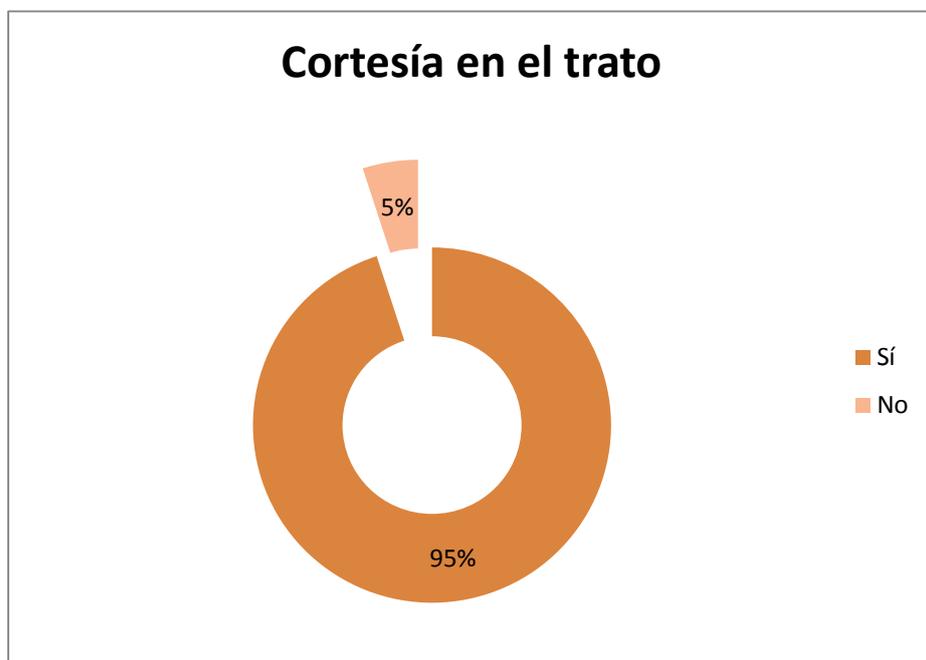
**Gráfico N° 13**



Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

En el gráfico N°13, se aprecia que solo el 50% de los encuestados creía en la existencia de capacidad escucha del trabajador era muy buena. El 45% creía que era buena de trabajo bajo presión, mientras que una minoría (5%) aún no creía en la existencia de la capacidad escucha del trabajador incluso luego de la aplicación del plan de capacitación. Las cifras nos indican que todavía queda un 5% que opina que los trabajadores deben trabajar en la capacidad de dominio de la capacidad escucha.

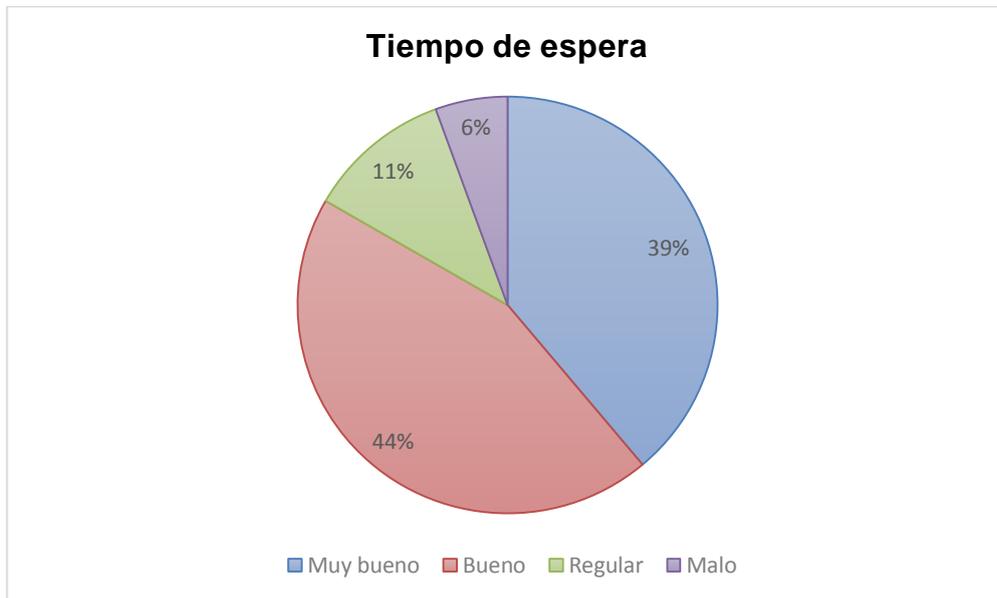
**Gráfico N° 14**



Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

En el gráfico N°14, se aprecia que solo el 5% de los encuestados no percibía cortesía en el trato luego de la implementación del plan de capacitación. Estas cifras nos permiten comprobar que a pesar del trabajo todavía no han aprendido, en su mayoría, a mostrar cortesía y buen trato hacia el cliente.

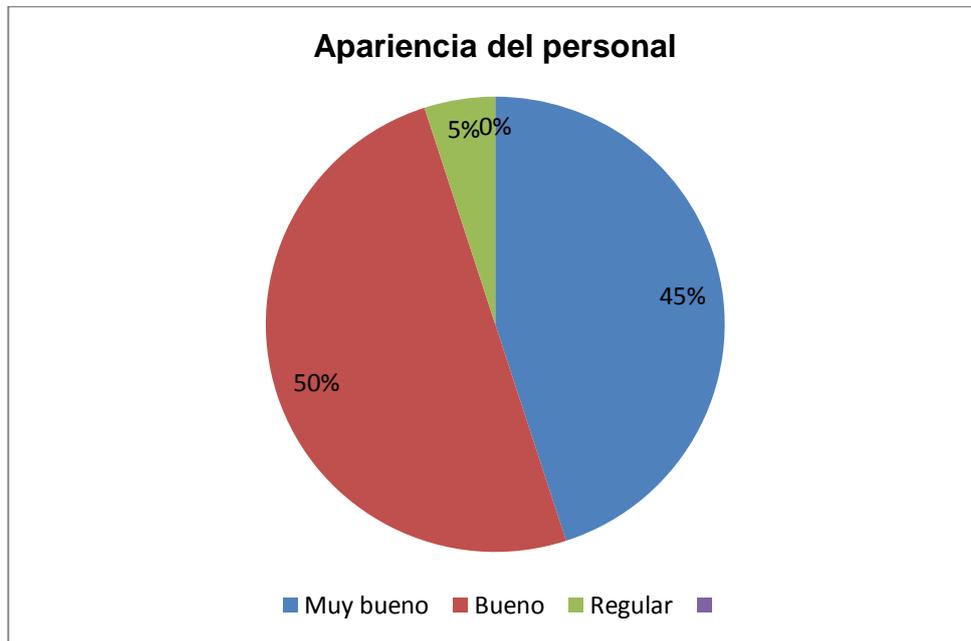
**Gráfico N° 15**



Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

En el gráfico N°15, se aprecia que solo el 6% de los encuestados no creía en la mejora del tiempo al ser atendido, al momento de resolver u luego de la implementación del plan de capacitación, esto demuestra una mayor atención por parte de los trabajadores, y una mejora en su nivel de preparación con respecto al tiempo de espera. El 11% creía que el tiempo de espera para ser atendido era regular, el 39% creía que era muy buena y finalmente el 44% era buena.

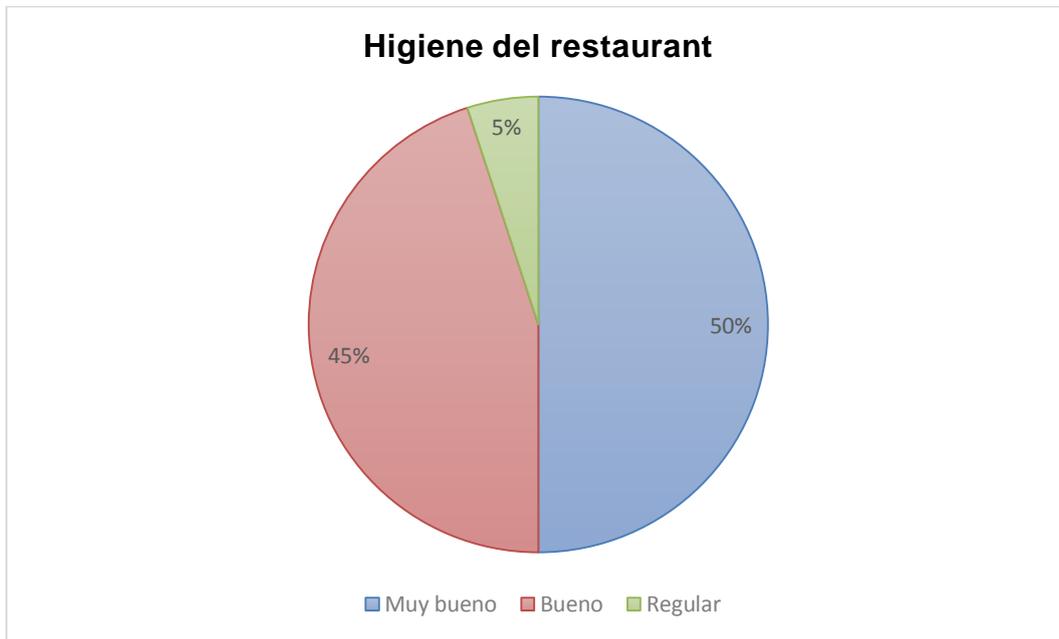
**Gráfico N° 16**



Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

En el gráfico N°16, se aprecia que solo el 5% de los encuestados creía en la apariencia del personal era regular después de la implementación del plan de capacitación, aún falta mejorar más en esto. El 45% de los encuestados creía que la apariencia del personal del restaurant ha mejorado, que es muy buena. Y el 50% creía que era buena, esto demuestra el impacto de la capacitación en la mejora del servicio brindado por parte del trabajador, que ahora proyecta una imagen mejorada frente al cliente. Esto nos permite detectar la iniciativa del trabajador por mejorar en su apariencia personal.

**Gráfico N° 17**



Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

En el gráfico N°17, se aprecia que solo el 2% de los encuestados creía en que la higiene del restaurant era regular. El 36% creía que era buena. Y el 62% creía que la higiene del restaurant era muy buena, existencia de la higiene en el restaurant fue fundamental luego de la implementación del plan de capacitación, esto refleja claramente el impacto positivo del plan de capacitación a nivel aptitudinal entre los trabajadores del restaurant.

**Gráfico N° 18**



Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

En el gráfico N°18, se aprecia que solo el 10% de los encuestados creía que la presentación del personal era regular. El 40% de los encuestados creía que era buena, la presentación del personal es una pieza clave en la calidad del servicio luego de la implementación del plan de capacitación. El 50% de los encuestados cree en la presentación del personal que es muy buena y esto se debe a los conocimientos adquiridos en la capacitación brindada y a su correcta aplicación por parte de los trabajadores.

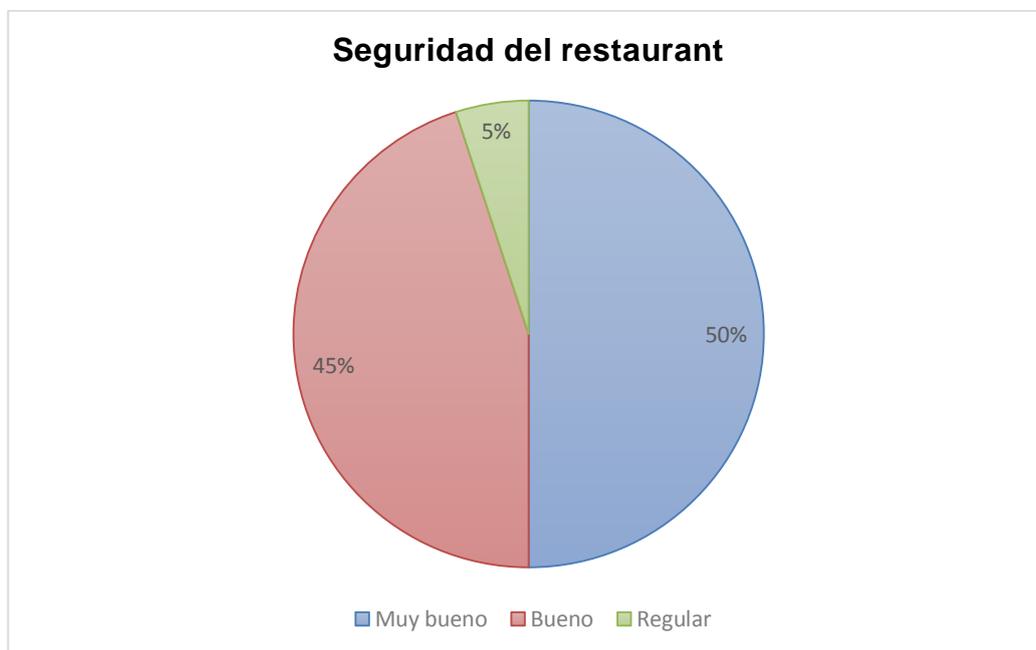
**Gráfico N° 19**



Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

En el gráfico N°19, se aprecia que solo el 10% de los encuestados creía que el contacto del personal era regular. El 40% creía que era bueno. El 50% que ahora cree que el contacto del personal es muy bueno, reflejando que los módulos de atención al cliente han dado resultados positivos con los trabajadores del restaurant.

**Gráfico N° 20**

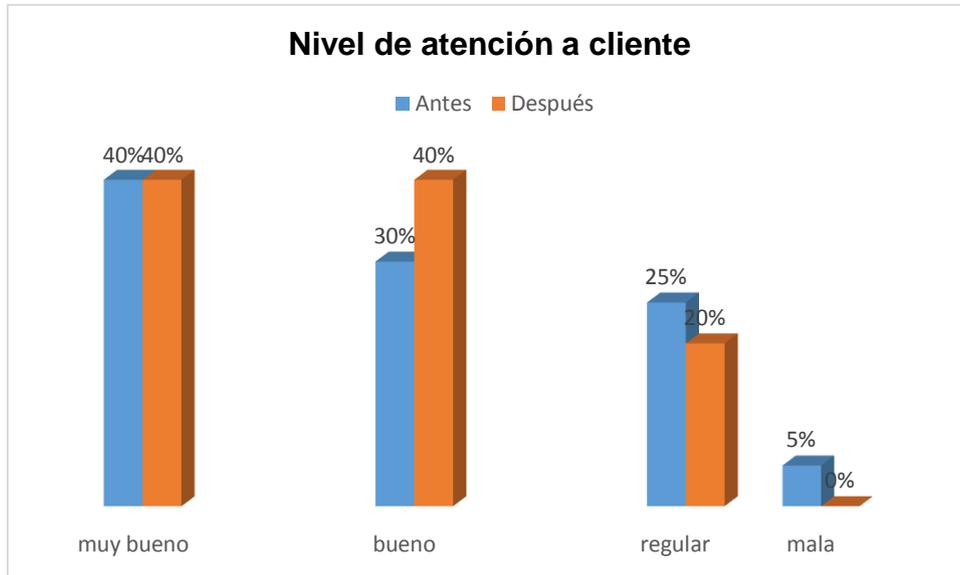


Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

En el gráfico N°20, se aprecia que el 5% de los encuestados creía que la seguridad del restaurant era regular, El 45% opinó que la era bueno. El 50% creía que la seguridad del restaurant era muy bueno, trabajadores si se identifican con la empresa, contribuyen para la mejora se si misma indicándonos que en su mayoría la capacitación tuvo resultados positivos.

### 4.3. RESULTADOS COMPARATIVOS

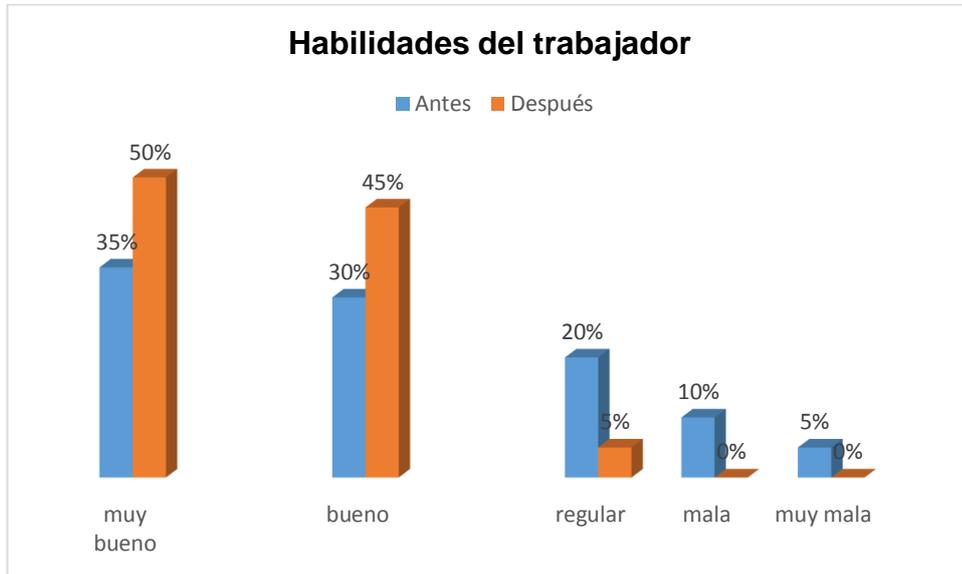
Gráfico N° 21



Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

El gráfico N°21, nos muestra la opinión de los clientes con respecto al nivel de atención al cliente por parte de los trabajadores. Podemos ver que antes de la implementación del plan de capacitación solo el 5% de los clientes creía que el nivel de atención era mala, luego de la aplicación del plan de capacitación, se revirtió ese porcentaje al 0%. El 25% antes creía que el nivel de la atención era regular, después de la aplicación del plan de capacitación creía que solo 20% creía que era regular. El 30% antes creía que era buena el nivel de atención, luego el 40% creía que era buena, y el 40% se mantenía en su opinión que el nivel de atención era muy buena, lo cual nos demuestra que el problema no estaba enfocado en la actitud de los trabajadores hacia los requerimientos del cliente sino en la capacitación que requerían para desempeñar sus funciones, pero claro está que el aspecto actitudinal no debe dejar de ser incluido en el plan.

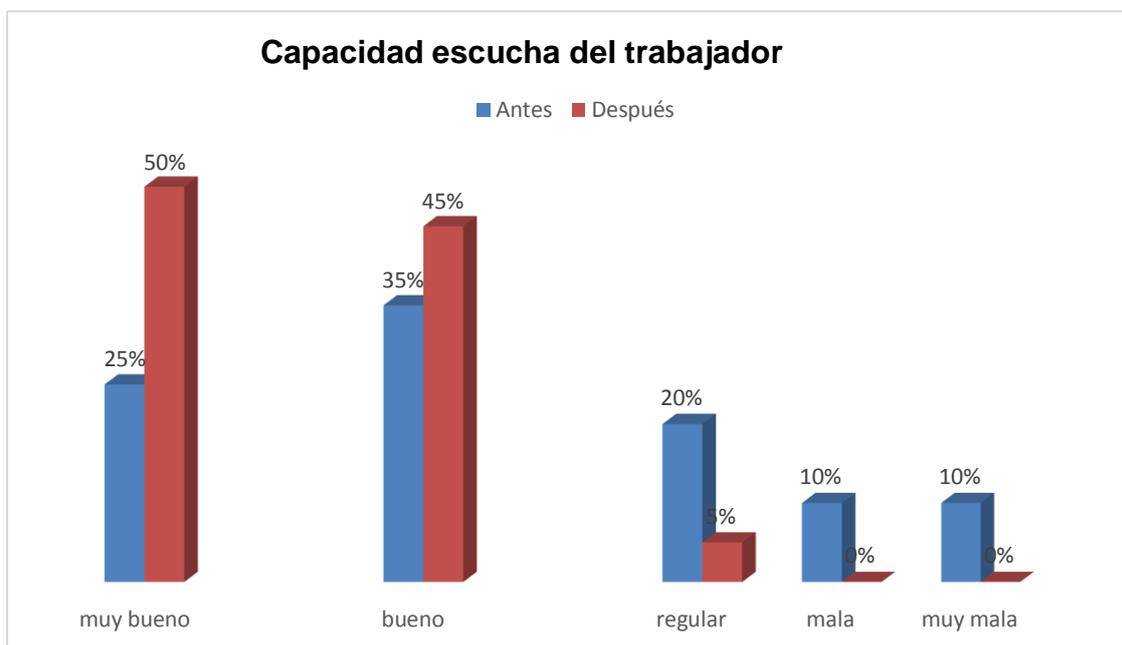
**Gráfico N° 22**



Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

El gráfico N°22 muestra las mejoras alcanzadas a nivel de percepción del cliente en relación a las habilidades de los trabajadores; inicialmente el 5% creía que las habilidades de los trabajadores eran muy malas, después el 0% creía que eran muy malas. Antes el 10% creía que eran malas, después el 0% creía que eran malas. Antes el 20% creía que eran regular, después el 5% creía que era regular. El 30% antes creía que era buena, luego el 45% creía que era buena. El 35% creía antes que era muy buena, después de la aplicación del plan de capacitación el 50% creía que las habilidades de los trabajadores eran muy buenas, enfocando su respuesta en la capacidad de los mismos para resolver sus requerimientos de atención

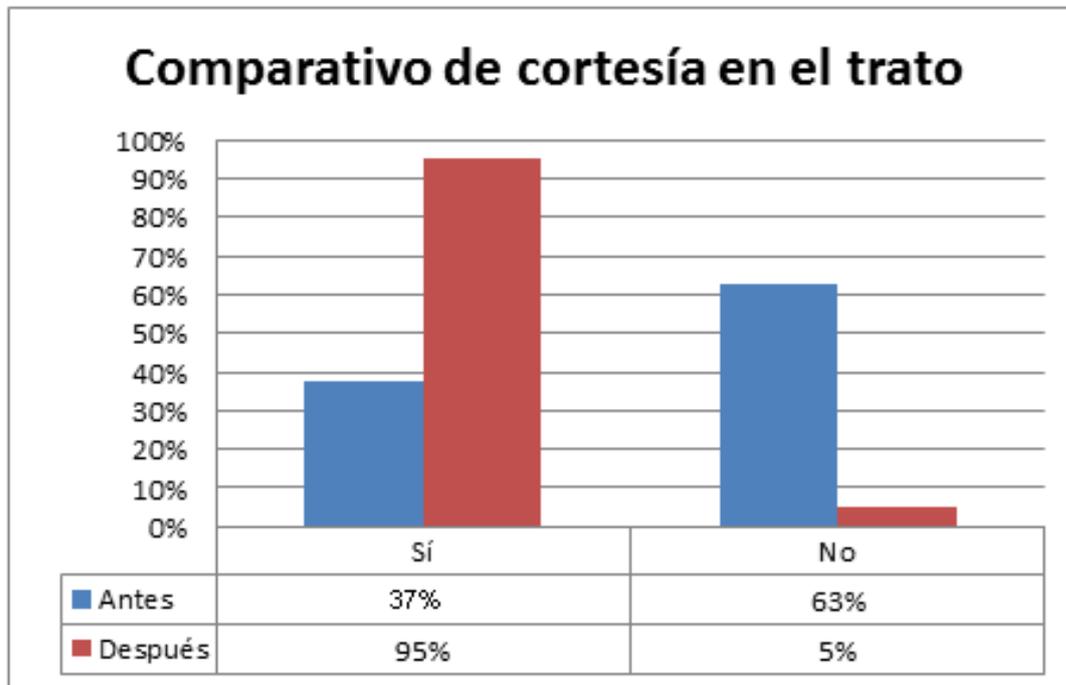
**Gráfico N° 23**



Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

El gráfico N°23 muestra las mejoras alcanzadas a nivel de capacidad escucha de los trabajadores percepción del cliente en relación a la atención al cliente a mejorado; si hablamos de la capacidad escucha del trabajador el 25% de los clientes encuestados manifestó que los trabajadores no tenían la capacidad escucha , revirtiéndose la situación luego de la implementación del plan de capacitación en que el 50% considera que ahora los trabajadores manejan muy bien la capacidad para escucha, esto nos hace inferir que la capacidad de respuesta también ha mejorado. El 35% antes creía que la capacidad escucha de los trabajadores era buena, después de la aplicación del plan de capacitación el 45% considera que son buenas. El 20% creía que era regular dicha habilidad, después el 5% opino que la capacidad escucha de los trabajadores son regulares.

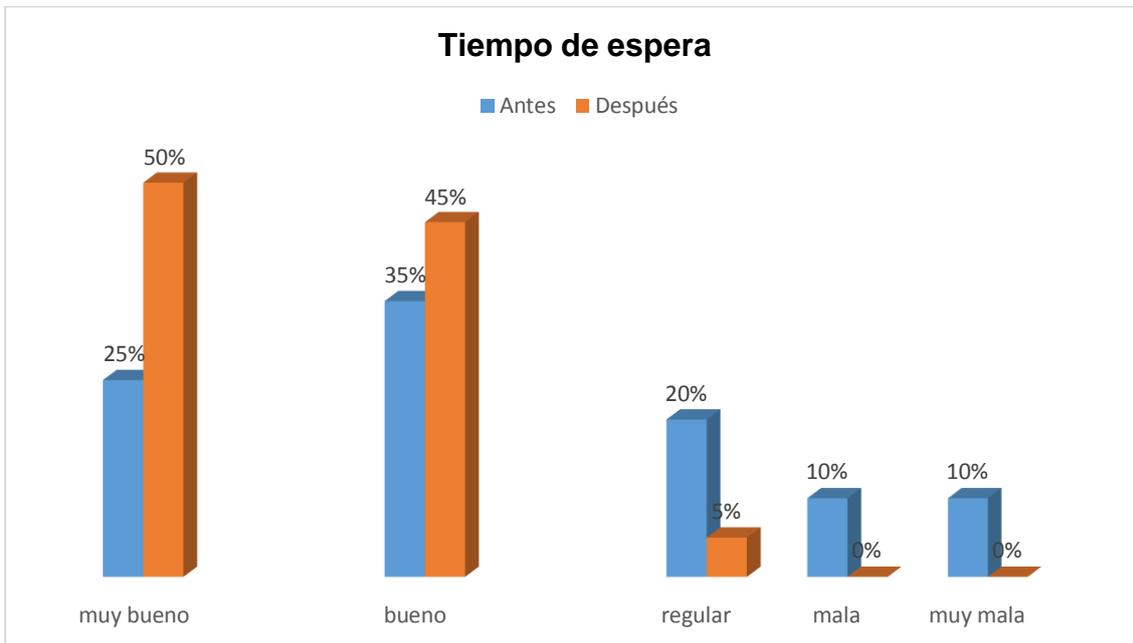
Gráfico N° 24



Fuente: Encuesta a los clientes a 1/07 y a 6/10  
Elaborado: Por los investigadores

El gráfico N°24 muestra las mejoras alcanzadas a nivel de percepción del cliente en relación a la cortesía en el trato de los trabajadores hacia ellos. Antes de la implementación del plan de capacitación el 63% de los clientes opinaba que no existía cortesía en el trato, luego de la implementación del plan el 95% opinó que existe cortesía en el trato, corroborando que los temas acerca de atención al cliente en los que se enfocó la capacitación dieron los resultados esperados.

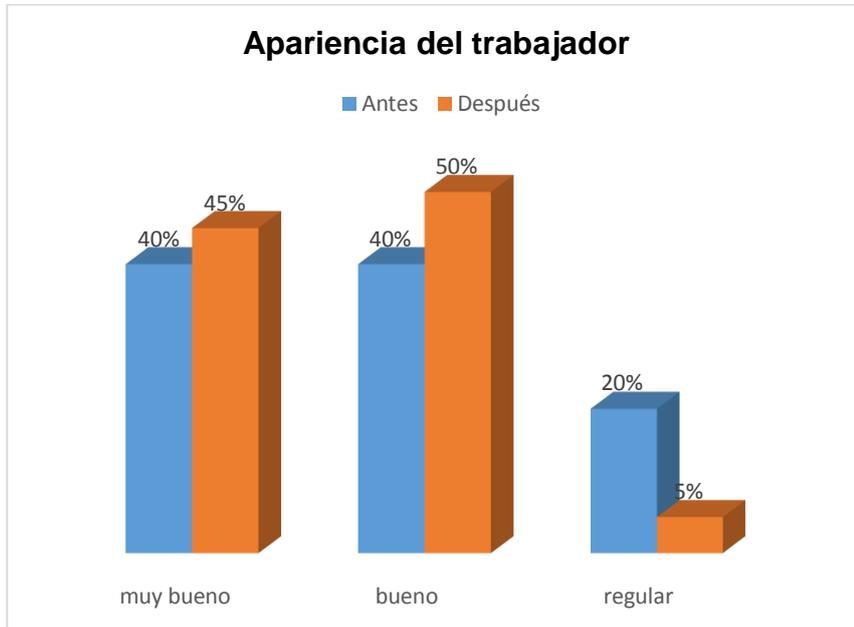
**Gráfico N° 25**



Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

El gráfico N°25 muestra las mejoras alcanzadas a nivel de percepción del cliente respecto al tiempo de espera para ser atendidos, el 25% consideraba que los trabajadores contaban con la habilidad era muy buena, situación que se vio revertida cuando los clientes fueron encuestados nuevamente luego de la implementación del plan y opinan (50%) que los trabajadores que tiene muy buenas habilidades para atender al cliente. El 35% antes creía que el tiempo para ser atendido era bueno, después de la aplicación del plan de capacitación el 45% creían que el tiempo de espera era bueno. El 20% creía que dicha habilidad era regular, después el 5% opinaban que era regular. El 10% creía que era mala dicha habilidad, revirtiéndose al 0% creían que era mala. Y finalmente el 10% opinaba que era muy mala, también se revirtió al 0% que creían que el tiempo de espera era muy mala.

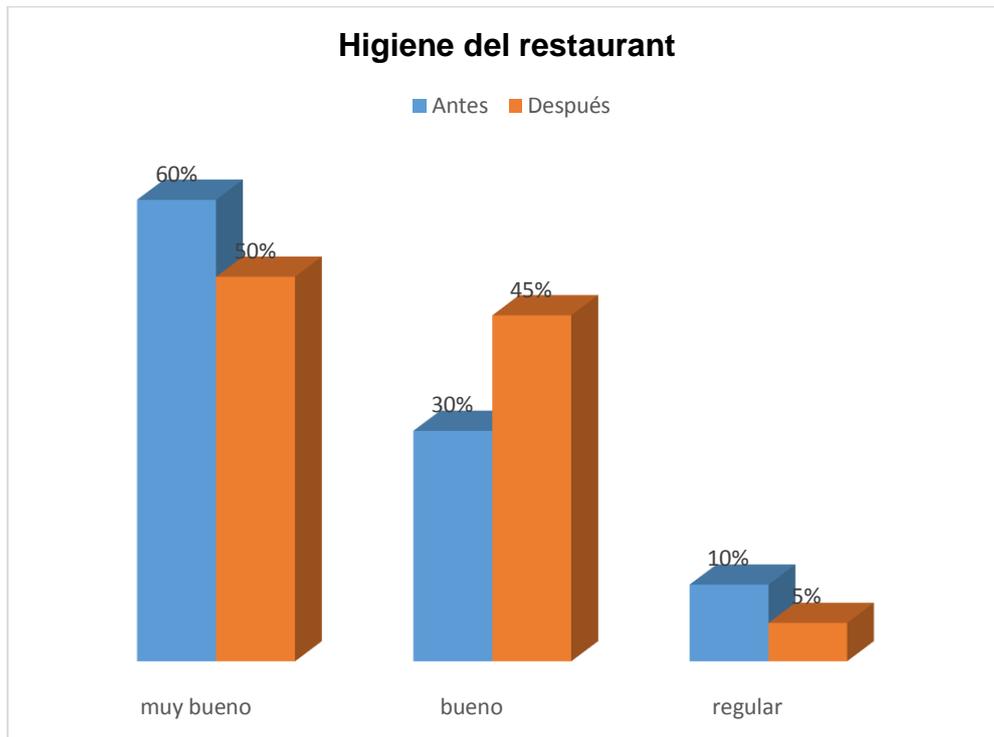
**Gráfico N° 26**



Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

El gráfico N°26 muestra las mejoras alcanzadas a nivel de percepción del cliente en relación a la apariencia de los trabajadores; inicialmente, el 40% opinaba que era muy buena por optimizar el servicio, luego de la implementación del plan el 45% percibe que existe preocupación por la optimización del servicio, viendo las cifras revertidas inferimos que los trabajadores ahora tienen una mejor presentación ante el cliente, conocen conceptos de calidad y mejora continua. El 40% antes creía que era buena la presentación del personal, luego de la aplicación del plan, aumento a un 50%. El 20% antes de implementación creía que la presentación del personal era regular, después de la implementación un 5% creía que era regular.

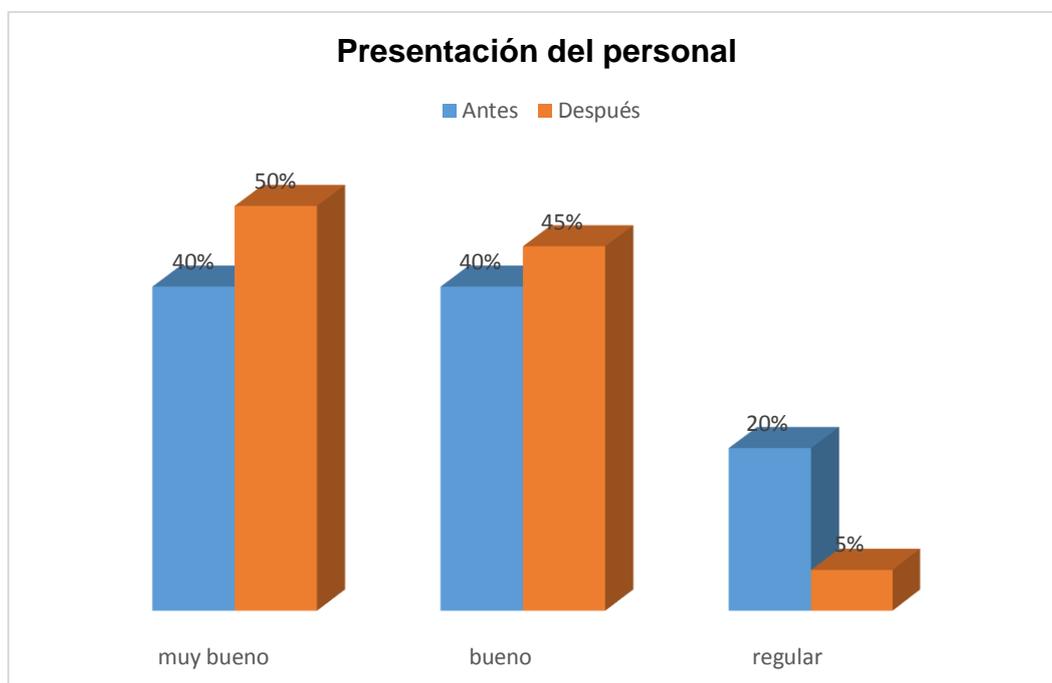
**Gráfico N° 27**



Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

El gráfico N°27 muestra las mejoras alcanzadas a nivel de percepción de la higiene del restaurant, inicialmente el 60% creían que era muy buena, luego de la implementación del plan de capacitación el 50% crea que era muy buena. El 30% ante creía que era buena, luego el 45% opinaba que era buena. El 10% antes creían que la higiene del restaurant era regular, después de la aplicación del plan el 5% creían que la higiene del restaurant era regular.

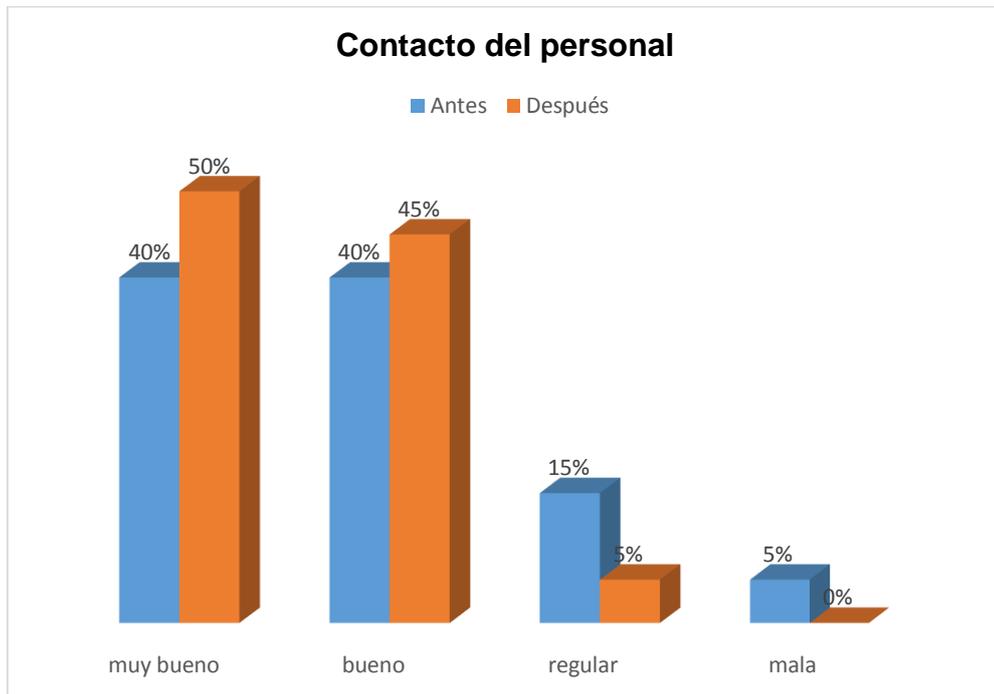
**Gráfico N° 28**



Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

El gráfico N°28 muestra las mejoras alcanzadas a nivel de percepción del cliente en relación a la presentación del personal. Antes de la implementación del plan de capacitación un 40% de los encuestados opinaba que la presentación de la personal era muy buena, después de la implementación del plan de capacitación el 50% opinaba que era muy buena. El 40% de los encuestados creían que la presentación del personal era buena, después de la aplicación del plan de capacitación el 45% creían que era bueno. El 20% antes creía que era regular, después de la aplicación del plan de capacitación el 5% creían que la presentación del personal era regular.

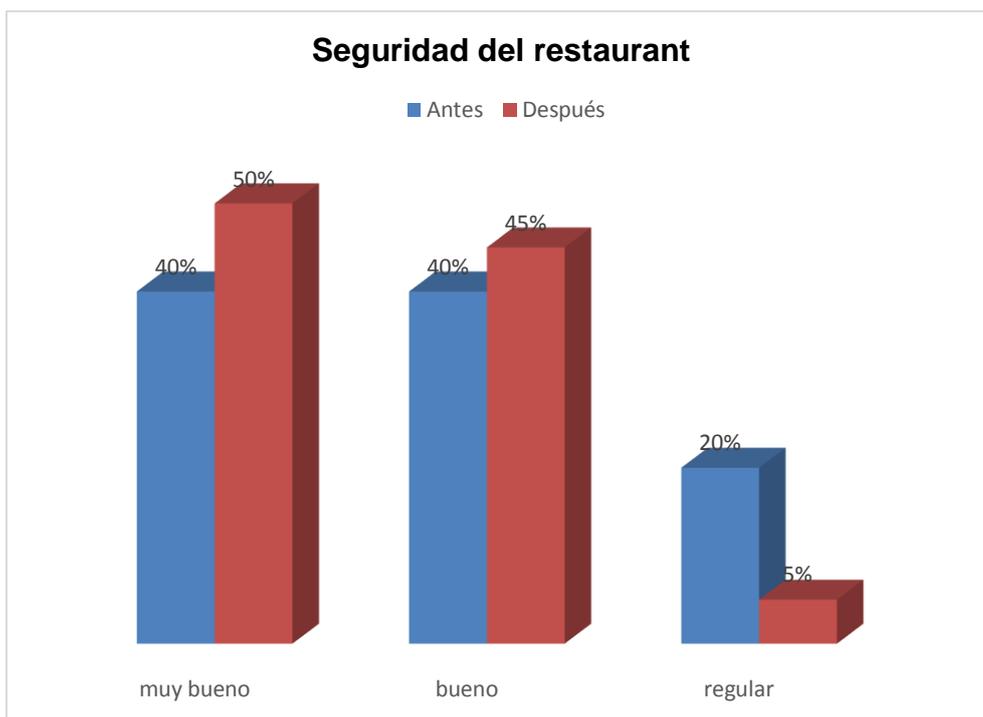
**Gráfico N° 29**



Fuente: Encuesta a l  
Elaborado: Por la inv

El gráfico N°29 muestra las mejoras alcanzadas a nivel de percepción del cliente en relación al óptimo contacto con el cliente, el 40% de encuestados consideraba que el contacto del personal con el cliente era muy bueno, después de la aplicación del plan de capacitación el 50% creían que era muy buena. El 40% consideraban que era buena, luego de la implementación de la capacitación, el 45% consideraban que era buena. El 15% de los encuestados consideraban que dicha habilidad era regular, después el 5% creían que era regular. Finalmente el 5% de los encuestados creían que el contacto con el personal era mala, después de la aplicación el 0% consideraban que era mala.

**Gráfico N° 30**



Fuente: Encuesta a los clientes  
Elaborado: Por la investigadora

El gráfico N°30 muestra las mejoras alcanzadas a nivel de percepción del cliente en relación con la seguridad del restaurant, el 40% de los clientes manifestaron que la seguridad que brinda el restaurant era muy buena, después de la aplicación del plan aumento al 50% creían que la seguridad del restaurant era muy buena. El 40% creían que era buena, después el 45% consideran que era buena. El 20% de los encuestados opinaban antes que la seguridad del restaurant era regular, después el 0% consideran que la seguridad del restaurant era regular.

## **4.4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **4.4.1 En función al marco teórico**

Coincidimos con lo planteado por Amaya (2003) quien afirma que un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización. En el caso del presente trabajo de investigación, las expectativas y necesidades las plasmaron los clientes al ser encuestados: necesidad de mejor trato, mayor rapidez en el servicio, mejoras en la infraestructura y capacidad escucha del trabajador, aspectos que consideramos se han logrado mejorar después de la implementación del plan de capacitación en el restaurant Mar Piante de la ciudad de Trujillo.

Además, concordamos con Gonzáles (2007) en que el plan de capacitación es aquel que se elabora incluyendo los temas en los cuales los empleados necesitan instrucción para mejorar su desempeño. En nuestra investigación, vinculamos las expectativas planteadas por el cliente y las traducimos en temas, como son: atención al cliente, identificación del trabajo, ejecución del trabajo, control del trabajo y mejora continua, los mismos que han sido desarrollados.

Así mismo, según Bohórquez (2002), el desempeño laboral se define como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado, con lo cual estamos totalmente de acuerdo ya que en la organización sobre la cual se realizó la investigación en el periodo de julio a diciembre.

#### **4.4.2 En función a los antecedentes**

Coincidimos con la tesista Córdova (2002) que con su tesis *Nivel de satisfacción del cliente y estrategias para mejorar el desempeño laboral en la Caja Rural – Sede Principal Trujillo*, demostró que el servicio y la atención al cliente constituye en la actualidad el principal estándar que usa el cliente para medir el desempeño de una empresa y el de la competencia, y si las expectativas no se satisfacen se corre el riesgo de perder al cliente. Por lo tanto consideramos que la implementación del plan de capacitación encaja perfectamente para contribuir con la mejora del desempeño de las habilidades de los trabajadores, elevando el estándar de calidad del establecimiento y ayudando a la retención de los clientes.

Estamos de acuerdo con la tesista Pinillos (2004) que con su tesis: *Relación entre la calidad de desempeño y el nivel de satisfacción en los clientes del Restaurant – Cafetería Gonzales en la ciudad de Trujillo*, llegó a la conclusión que la calidad de desempeño se relaciona con el nivel de satisfacción en los clientes, motivo por el cual el propósito del presente trabajo estuvo enfocado en mejorar las habilidades de los trabajadores, asumiendo que al mejorarlo, las consecuencias con relación a la satisfacción y nivel de preferencia del establecimiento serían positivas.

#### **4.4.3 En función a los objetivos**

Se diagnosticó la situación de las habilidades de los trabajadores del Restaurant Mar Picante de la ciudad de Trujillo antes de la implementación del plan de capacitación, mediante la aplicación de la encuesta a los clientes. Paso fundamental en la investigación para poder conocer la situación real del desempeño de las habilidades de los trabajadores.

Se pudieron analizar los beneficios de la implementación del plan de capacitación en las habilidades de los trabajadores del Restaurant Mar Picante de la ciudad de Trujillo, entre los cuales resaltan la mejora en la capacidad escucha por parte del trabajador y el nivel de atención al cliente, la reducción del tiempo de espera en la atención al cliente, la mejora en la presentación del personal y una mejor calificación de las habilidades de los trabajadores por parte de los clientes. Además, previo a la implementación del plan se identificaron los temas a incluir en el plan de capacitación, gracias a las expectativas y necesidades expresadas por los clientes en la encuesta. Mostrando que este método de recolección de información resultó efectivo para este caso del restaurant y es probablemente aplicable a empresas similares.

Se realizó un análisis comparativo de los resultados del diagnóstico de las habilidades de los trabajadores del restaurant Mar Picante de la ciudad de Trujillo obtenido antes y después de la implementación del plan de capacitación, contrastando la percepción de los clientes con respecto a las habilidades de los trabajadores del restaurant Mar Picante de la ciudad de Trujillo antes y después de la implementación del plan de capacitación.

#### **4.5 ANÁLISIS DE BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Para el caso del restaurant Mar Picante de la ciudad de Trujillo, la implementación del plan de capacitación, además de mejorar las habilidades de los trabajadores, trajo consigo los beneficios que a continuación citamos:

- Contribuyó a prevenir riesgos de trabajo, basándonos en que los clientes opinan que luego de la implementación del plan de capacitación los trabajadores tienen mayor rapidez en la atención al cliente y menos posibilidades de brindar mal servicio al cliente, por desconocimiento.
- Se creó una mejor imagen de la empresa, ya que ahora los clientes opinan que el servicio brindado por los trabajadores es adecuado, que son más corteses en el trato y que se preocupan porque el servicio que recibe el cliente sea óptimo, cambiando la percepción del cliente a una imagen corporativa mejorada.
- Ha facilitado que el personal se identifique con la empresa, lo cual se ve reflejado en la percepción de los clientes, quiénes manifiestan que es notorio que los trabajadores se identifican con la empresa, lo cual es se ve reflejado en la nueva actitud de los trabajadores que incluso manifestaron su deseo de participar en más capacitaciones.
- Ayuda a agilizar la solución de problemas y la mejora en el trato al cliente, pues ahora los clientes notan que los trabajadores tienen mayor iniciativa para atender a los clientes, al momento de resolver un problema y su cortesía en el trato ha mejorado comparada contra la percepción inicial

cuando no se había implementado el plan de capacitación y los clientes notaban que los trabajadores no manejaban buenas habilidades y no tenían iniciativa para resolver problemas cotidianos.

#### **4.6 PRUEBA DE HIPÓTESIS**

Para el presente trabajo de investigación empleamos la prueba Z para aceptar o rechazar la  $H_0$ .

$H_0$  (hipótesis nula) = La implementación de un plan de capacitación no mejora las habilidades de los trabajadores del restaurant Mar Picante de la ciudad de Trujillo.

$H_1$  (hipótesis alterna)= La implementación de un plan de capacitación mejora las habilidades de los trabajadores del restaurant Mar Piante de la ciudad de Trujillo.

Prueba Z:

Nivel de significancia  $\alpha=0.05$

Tamaño de muestra  $n=80$

Promedio de puntaje otorgado antes de la implementación del plan de capacitación  $X = 3.388$

Promedio de puntaje otorgado luego de la implementación del plan de capacitación  $x = 7.825$

Desviación estándar  $S=1.3667$

Hallamos  $S_x$ = desviación estándar ajustada a la muestra

$$S_x = \frac{S}{\sqrt{n}}$$

$$S_x = \frac{1.3667}{\sqrt{80}}$$

$$S_x = 0.153$$

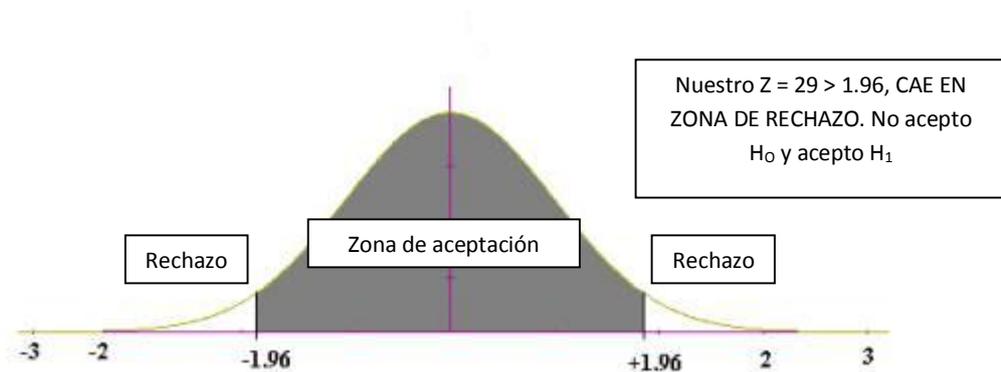
Aplicamos la fórmula de la prueba Z

$$Z = \frac{x - X}{S_x}$$

$$Z = \frac{7.825 - 3.388}{0.153}$$

$$Z = 29$$

Para el nivel de significancia  $\alpha=0.05$  le corresponde un valor  $z = 1.96$



Entonces aceptamos la hipótesis alterna: La implementación de un plan de capacitación mejora las habilidades de los trabajadores del restaurant Mar Picante de la ciudad de Trujillo.

# **CAPÍTULO V**

## **PROPUESTA DE PLAN DE**

## **CAPACITACIÓN**

**RESTAUTANT MAR PICANTE**

**PLAN DE CAPACITACIÓN**

**TRUJILLO, 2014**

## **PRESENTACIÓN**

Luego de las conversaciones sostenidas con la gerencia de la empresa respecto a la posibilidad de elaborar e implementaron plan de capacitación para el RESTAURANT MAR PICANTE, creemos que afrontar dicho plan implicó determinar las reales necesidades de capacitación a fin de hacer del plan de capacitación una herramienta encaminada a mejorar el desempeño del personal operativo, bajo los conceptos de competitividad, integridad, guiados por la visión, misión, estrategia y objetivos de la empresa.

De conformidad con lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo del Restaurant Mar Picante, al Reglamento de Organización y funciones del Restaurant Mar Picante y al Texto único ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de productividad y competitividad laboral, que coinciden en la promoción de la capacitación del trabajador para mejorar su desempeño en el trabajo y en la búsqueda de un solo objetivo, ser eficiente, responsable, honesto, competitivo en todos sus logros trazados.

El presente plan contiene las diversas actividades de capacitación dirigidas al personal que labora en la empresa, que es una de las más importantes a nivel local.

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN	69
1. OBJETIVOS	71
2. BASE LEGAL	71
3. ALCANCE	71
4. ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN	72
5. DETERMINACIÓN DE GRUPOS OCUPACIONALES Y/O ESTAMENTOS A CAPACITAR	72
6. CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN	73
7. PRESUPUESTO	74
8. IMPLEMENTACIÓN	74
9. RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN	76

## 1. **OBJETIVOS**

- Mejorar las habilidades del personal que labora en el restaurant Mar Picante.
- Brindar conocimientos teórico-prácticos, aplicables a las diversas áreas en las que los trabajadores deben desenvolverse.
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la organización y así poder elevar su productividad y mejorar su capacidad de atención al cliente.

## 2. **BASE LEGAL**

- Reglamento interno de Trabajo del Restaurant Mar Picante.
- Texto único ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de productividad y competitividad laboral
- Reglamento de Organización y funciones del Restaurant Mar Picante.

## 3. **ALCANCE**

El desarrollo del presente Plan de Capacitación comprenderá exclusivamente en el RESTAURANT MAR PICANTE.

#### **4. ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN**

Para la ejecución del presente Plan de Capacitación se sugiere la estrategia de capacitación externa por cuanto está comprobado que este tipo de capacitación genera mayor motivación en el trabajador.

#### **5. DETERMINACIÓN DE GRUPOS OCUPACIONALES Y/O ESTAMENTOS A CAPACITAR**

Para el presente Plan de Capacitación se han considerado los siguientes Grupos ocupacionales:

- Trabajadores

## 6. CRONORAMA DE CAPACITACIÓN

# DE SEMANAS	FECHA	GRUPO OCUPACIONAL	MODULO	CURSO	INSTITUCION CAPACITADORA	LUGAR	N° DE HORAS	COSTO
Semana 1	3-4 Noviembre	Personal	Atención del cliente	Los cambios del cliente como oportunidad para diferenciarse Calidad, servicio y teoría del cambio para una cultura orientada al cliente	SENSICO	sala de reuniones restaurant Mar Picante	8	\$240
Semana 2	10-11 Noviembre		Destrezas de comunicación en el servicio	SENSICO		sala de reuniones restaurant Mar Picante	4	\$120
Semana 3	17-18 Noviembre	Personal	Identificación del trabajo		Conocimientos básicos de computación Conocimientos básicos de atención del cliente Conocimientos básicos de gasfitería		SENSICO	sala de reuniones restaurant Mar Picante
Semana 4	24-25 Noviembre		Conocimientos básicos de calidad de servicio	SENSICO	sala de reuniones restaurant Mar Picante	8		
Semana 5	30- Noviembre- 1 Diciembre	Mantenimiento preventivo y aplicaciones	SENSICO			sala de reuniones restaurant Mar Picante	8	\$240
Semana 6	7-8 Diciembre	Planeación y programación de mantenimiento		SENSICO	sala de reuniones restaurant Mar Picante		8	\$240
Semana 7	14-15 Diciembre	Ejecución del trabajo	SENSICO			sala de reuniones restaurant Mar Picante	8	\$240
Semana 8	21-22 Diciembre	Control del trabajo		Elaboración de planes de trabajo Control de calidad	SENSICO		auditorio sensico	4
Semana 11	28- 29 Diciembre	Personal	Manejo de inventarios	SENSICO		auditorio sensico		4
Semana 12	5-6 Enero	Personal	Mejora continua		SENSICO		sala de reuniones restaurant Mar Picante	8

## **PRESUPUESTO**

El costo total del programa de capacitación tentativo asciende a S/. 2,400 nuevos soles.

Se ha considerado el costo por hora de los cursos a 30 nuevos soles por hora.

## **7. IMPLEMENTACIÓN**

Dirigido

Al personal operativo del restaurant Mar Picante, quienes buscan adquirir conocimientos en atención al cliente y ampliar sus conocimientos en atención al cliente para asumir con éxito sus responsabilidades laborales.

Objetivo

Desarrollar en los participantes una visión integral en calidad de atención y desempeño laboral, con un enfoque práctico de aplicación inmediata ajustado a la naturaleza de sus labores diarias.

## Desarrollo

Siguiendo el cronograma de capacitación expuesto, el diplomado estuvo planteado para desarrollarse a lo largo de 10 semanas. Con 8 horas semanales: sábados de 2 pm a 6 pm y domingos de 8 am a 12 pm.

El local escogido para esta capacitación fue la Sala de capacitación del Restaurant Mar Picante, localizada en el restaurant Mar Picante. Este local fue escogido por su capacidad de 22 personas, ya que la capacitación fue dictada a los 20 trabajadores del restaurant y el espacio se adecuó a la perfección. Además su localización facilitó la llegada de los participantes.

El módulo de “identificación de trabajo” se realizó en la sala múltiple del restaurant Mar Picante por tratarse de temas más prácticos que teóricos (computación, atención al cliente, entre otros).

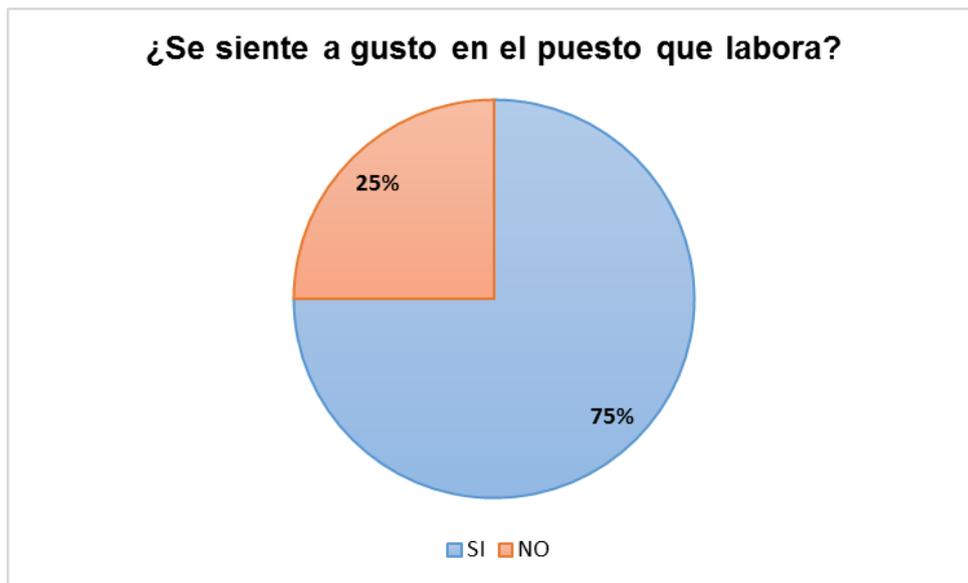
Esta capacitación se planteó en 5 módulos, cuyos temas fueron propuestos de acuerdo al resultado de la encuesta aplicada a los clientes, ya que como se mostró en la interpretación de resultados, existían varios puntos por reforzar, que son: atención al cliente, conocimientos básicos que faciliten la identificación del trabajo, planeamiento para ejecutar el trabajo, control del trabajo y mejora continua.

Previo a la aplicación del plan de capacitación se planteó una encuesta para conocer la percepción de los trabajadores operativos respecto a su desempeño y su disposición a capacitarse (Ver Anexo 02). Luego de la implementación del plan volvimos a aplicar la misma encuesta rápida a los trabajadores, observando un cambio en las cifras antes mostradas.

## 8. Resultados luego de la implementación

### a. Resultados de la encuesta aplicada a los empleados antes de la implementación del plan de capacitación

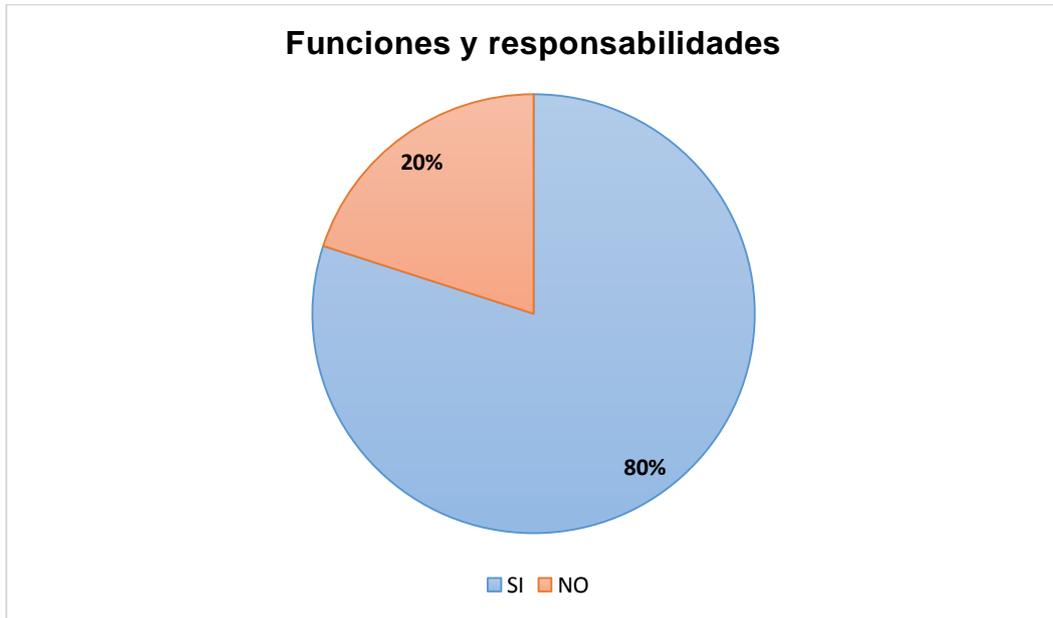
Gráfico N° 30



Fuente: Encuesta a los trabajadores  
Elaborado: Por la investigadora

Se les consultó a los trabajadores si estaban de acuerdo con la proposición: con respecto a la pregunta si se siente a gusto en el puesto que labora, ante esto el 75% de los encuestados afirmaron que se sienten a gusto en el puesto que laboran, mientras el 25% restante señaló que no se siente muy bien en el puesto que desempeña. En conclusión el 100% de los encuestados no está de acuerdo con esta proposición lo que demuestra que sus habilidades de trato con clientes no están desarrolladas como deberían, para que su desempeño sea calificado positivamente por los clientes.

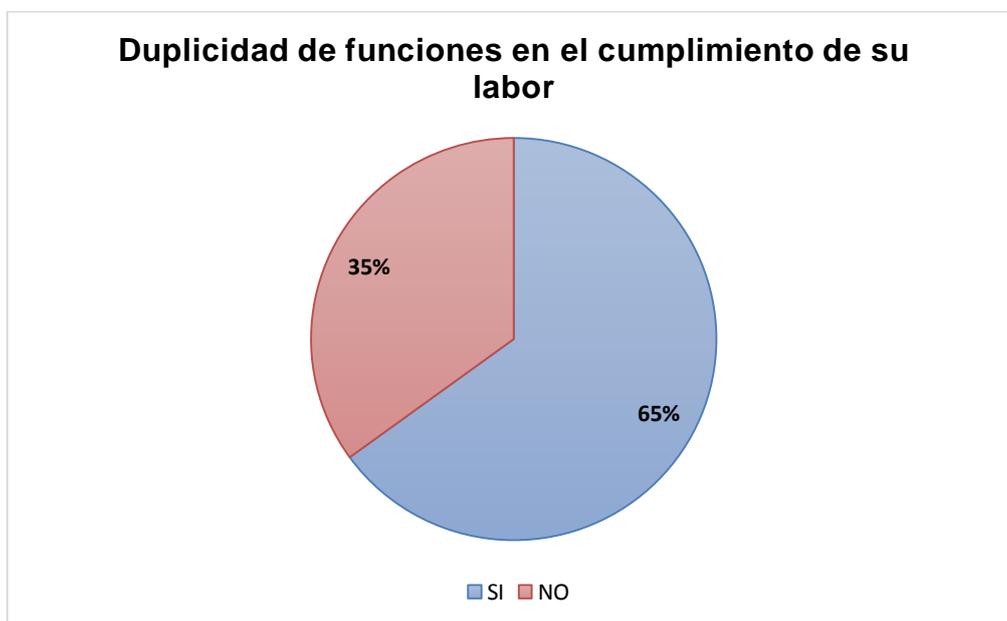
**Gráfico N° 31**



Fuente: Encuesta a los trabajadores  
Elaborado: Por la investigadora

El 80% sabe muy bien sobre sus funciones y responsabilidades que desarrolla en su puesto de trabajo y el 20% no está de acuerdo con la proposición: frecuentemente escucho quejas de mis compañeros de trabajo con relación al desempeño de su trabajo, creándonos un panorama de insatisfacción con la capacidad para llevar a cabo con éxito las tareas cotidianas que el trabajo exige.

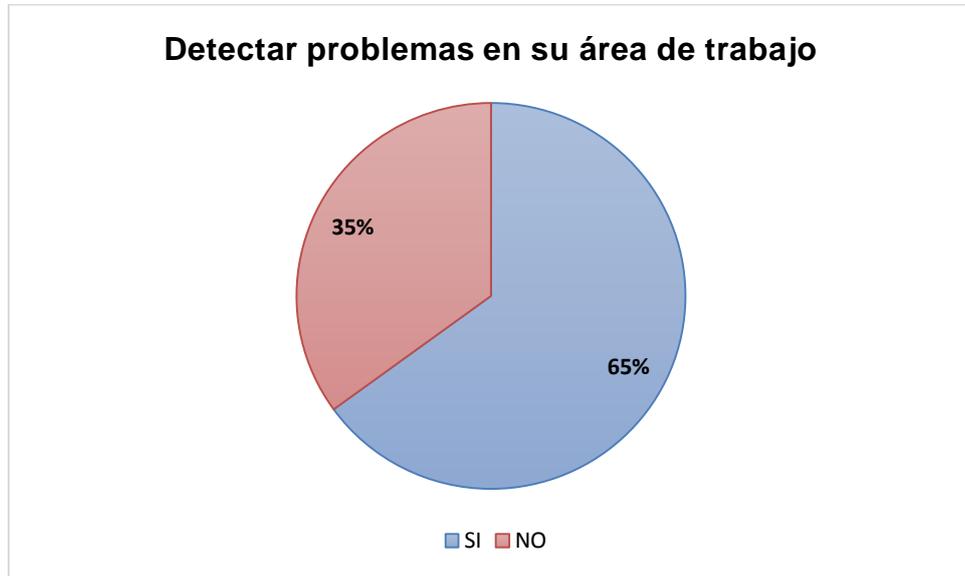
**Gráfico N° 32**



Fuente: Encuesta a los trabajadores  
Elaborado: Por la investigadora

Frente a esta proposición: el 85% opina que si existe duplicidad de funciones en su labor, el 15% mostró su indiferencia al no estar de acuerdo con la proposición, para ellos si existe duplicidad de funciones en el cumplimiento de su labor.

**Gráfico N° 33**



Fuente: Encuesta a los trabajadores  
Elaborado: Por la investigadora

El 85% afortunadamente muestra disposición a recibir capacitación pues contestó que saben muy bien detectar los problemas que puedan existir en su área de trabajo. El reto es lograr que el 15 % de indiferencia se distribuya hacia la aceptación.

**Gráfico N° 34**



Fuente: Encuesta a los trabajadores  
Elaborado: Por la investigadora

El 95% consideran que realizan su labor en equipo y están dispuestos a recibir la capacitación para mejorar el trabajo que vienen realizando, el 5% aun consideran que no perciben el trabajo en equipo en su labor.

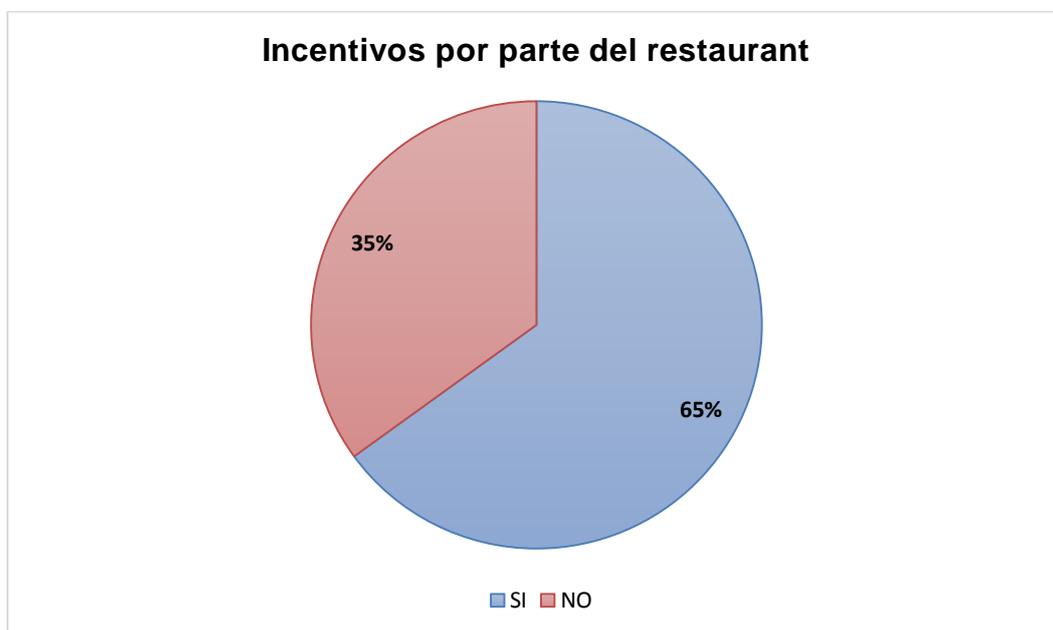
**Gráfico N° 35**



Fuente: Encuesta a los trabajadores  
Elaborado: Por la investigadora

El 80% de los trabajadores consideran que el restaurant si le sugieren sus opiniones o sugerencias para mejorar su trabajo. El 20% no opinan lo mismo, consideran que sus opiniones o sugerencias que pueden dar no son tomadas en cuenta por el restaurant.

**Gráfico N° 36**



Fuente: Encuesta a los trabajadores  
Elaborado: Por la investigadora

El 70% consideran que el restaurant si los incentiva para realizar mejor su trabajo, lo restante el 30% aun no considera que el restaurant los incentive para desarrollar mejor su labor.

**Gráfico N° 37**



Fuente: Encuesta a los trabajadores  
Elaborado: Por la investigadora

El 65% de los trabajadores consideran que si son capacitados con respecto a habilidades de atención al cliente, la diferencia el 35% considera que no son capacitados con respecto a las habilidades de atención al cliente.

**Gráfico N° 38**



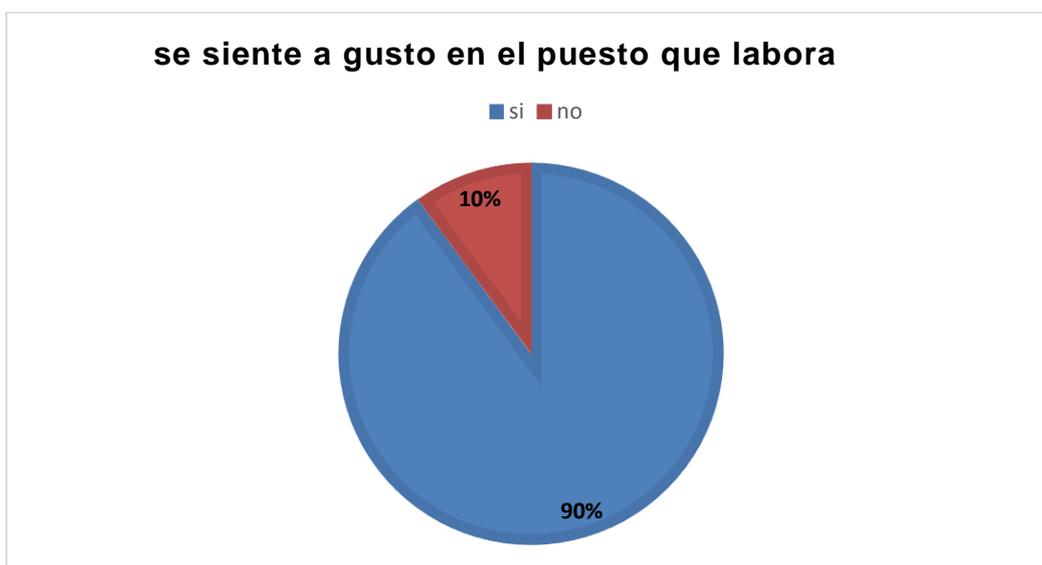
Fuente: Encuesta a los trabajadores  
Elaborado: Por la investigadora

El 35% de los trabajadores consideran que debe ser capacitado en habilidades de atención al cliente, el 20 % considera que deben ser capacitados en motivación y liderazgo, el 15% opinan que deben ser capacitados en temas de cultura organizacional y en sus debilidades y fortalezas. El 10% considera que deben ser capacitados en temas de trabajo en equipo y finalmente el 5% opina que deben ser capacitados en manejo personal.

Las sesiones de capacitación se llevaron a cabo con normalidad, cumpliendo el desarrollo de temas propuestos en el cronograma y con participación del 100% de los trabajadores, a quiénes al final de las 10 semanas, se les volvió a aplicar la misma encuesta, para obtener un nuevo panorama con la situación actual de ellos luego de la capacitación brindada.

**b. Resultados de la encuesta aplicada a los empleados luego de la implementación del plan de capacitación**

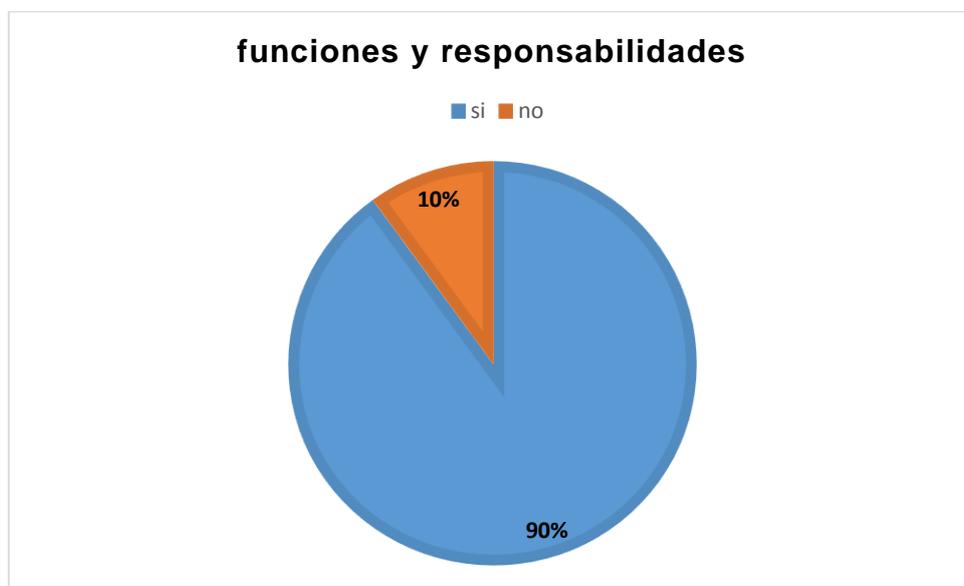
**Gráfico N° 39**



Fuente: Encuesta a los trabajadores  
Elaborado: Por la investigadora

Luego de la capacitación, se les consultó a los trabajadores sí se sentían a gusto en el puesto que vienen laborando, ante esto el 90% de los encuestados afirmó que sí se sienten a gusto en el puesto que laboran, el 10% señaló que no se siente muy bien en el puesto que labora. En conclusión la mayoría de los encuestados demuestran que se sienten muy bien y las habilidades de trato con clientes mejoraron luego de la capacitación.

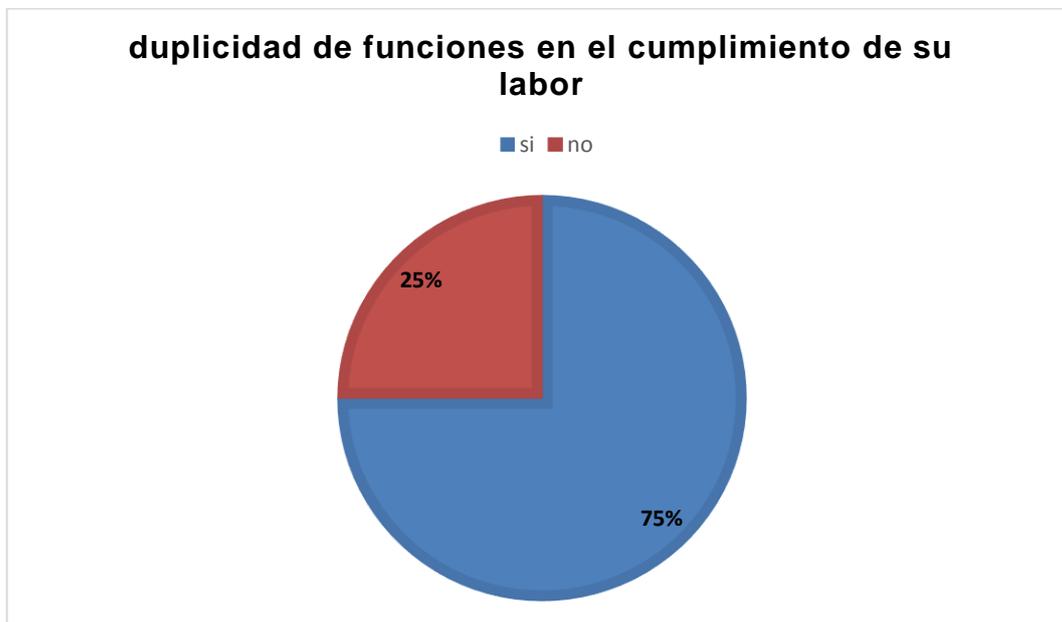
Gráfico N° 39



Fuente: Encuesta a los trabajadores  
Elaborado: Por la investigadora

El 90% de encuestados se muestra de acuerdo con respecto a sus funciones y responsabilidades que desempeñan, quedando una diferencia de un 10% que todavía falta trabajar mas en ello para revertir esta situación. Creádonos un mejor panorama con respecto a las quejas por parte de sus compañeros de trabajo ya que estas se han visto disminuidas luego de la capacitación, demostrando que la capacitación debe ser constante para poder revertir en su totalidad esta situación.

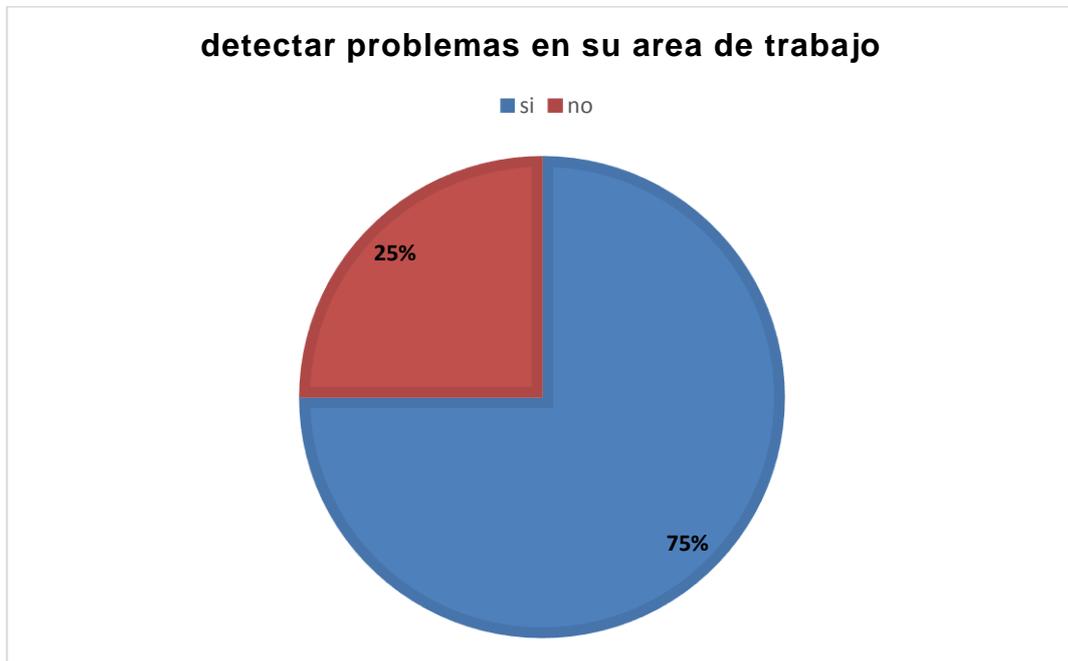
**Gráfico N° 40**



Fuente: Encuesta a los trabajadores  
Elaborado: Por la investigadora

El 75% se muestra muy de acuerdo con la proposición: Que existe duplicidad de funciones en el cumplimiento de su labor Soy capaz durante el desempeño de su trabajo, el 25% está en desacuerdo que exista duplicidad de funciones en el cumplimiento de su labor, haciéndonos notar que aún falta reforzar esta capacidad en los trabajadores del restaurant, ya que sólo con una capacitación no se superan todas las deficiencias.

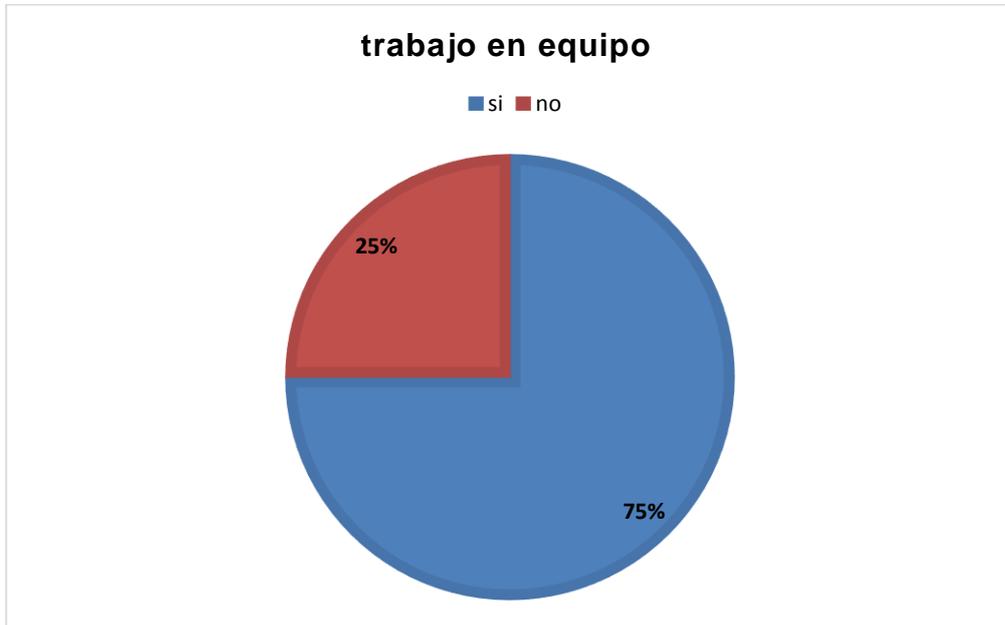
**Gráfico N° 41**



Fuente: Encuesta a los trabajadores  
Elaborado: Por la investigadora

El 80% de encuestados se muestran dispuestos a recibir capacitación, también saben detectar problemas en su área de trabajo, el 20% se muestra que no saben detectar problemas en su área de trabajo. Estos resultados nos muestran que se debe seguir trabajando en la sensibilización sobre la importancia de capacitar a los trabajadores y así disminuir el porcentaje de indiferencia.

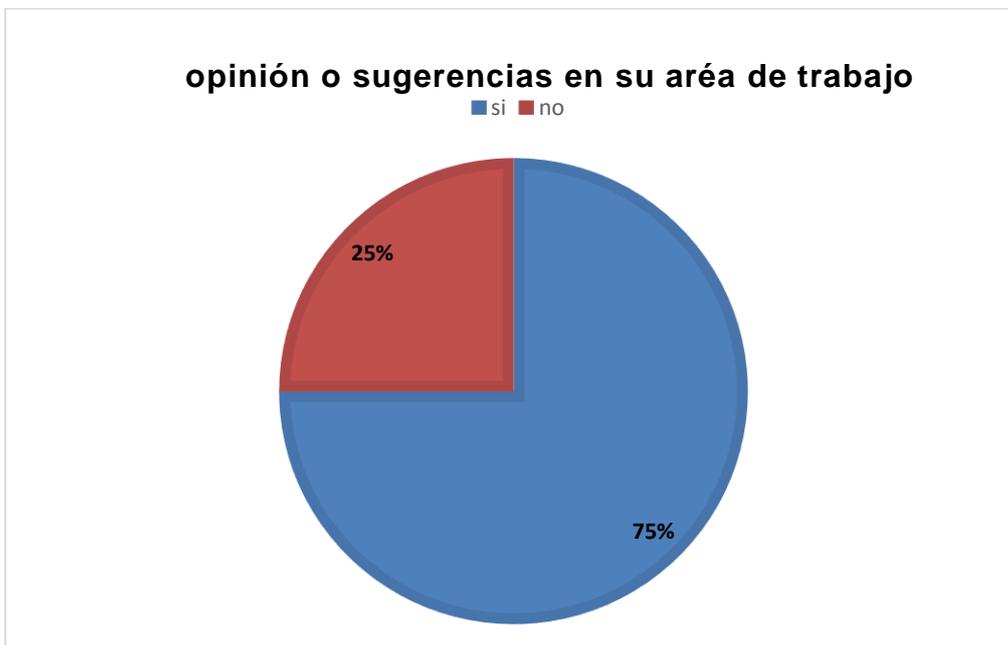
**Gráfico N° 42**



Fuente: Encuesta a los trabajadores  
Elaborado: Por la investigadora

El 85% de encuestados trabajan en equipo para llegar a desarrollar un buen trabajo, el 15% se muestra indiferente al trabajo en equipo. Estos resultados nos muestran que se debe seguir trabajando en la sensibilización sobre la importancia de capacitar a los trabajadores y así disminuir el porcentaje de indiferencia.

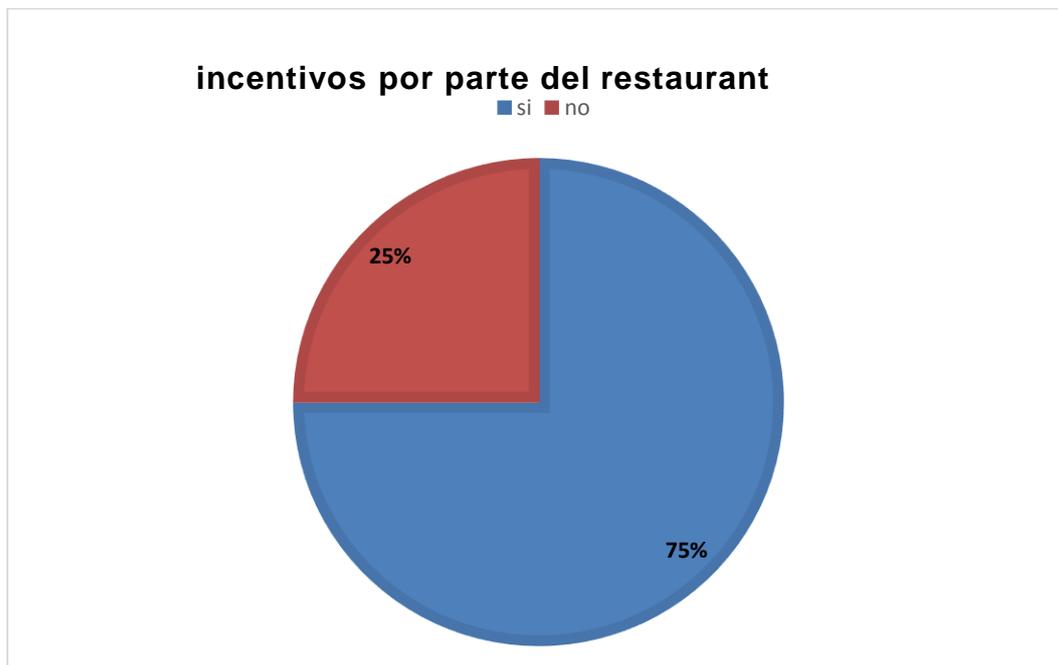
**Gráfico N° 42**



Fuente: Encuesta a los trabajadores  
Elaborado: Por la investigadora

El 75% de encuestados consideran que sus opiniones o sugerencias en su área de trabajo si son tomadas en cuenta para llegar a desarrollar un buen trabajo, el 25% se muestra indiferente si sus opiniones o sugerencias en su área de trabajo. Estos resultados nos muestran que se debe seguir trabajando en la sensibilización sobre la importancia de capacitar a los trabajadores y así disminuir el porcentaje de indiferencia.

**Gráfico N° 43**



Fuente: Encuesta a los trabajadores  
Elaborado: Por la investigadora

El 75% de encuestados consideran que los incentivos por parte del restaurant son buenos para llegar a desarrollar un buen trabajo, el 25% se muestra indiferente con respecto a los incentivos que recibe por parte del restaurant. Estos resultados nos muestran que se debe seguir trabajando en la sensibilización sobre la importancia de capacitar a los trabajadores y así disminuir el porcentaje de indiferencia.

**Gráfico N° 44**



Fuente: Encuesta a los trabajadores  
Elaborado: Por la investigadora

El 80% de encuestados consideran que las habilidades de atención al cliente son buenas han mejorado mucho con las capacitación brindada, mientras que el 20% consideran que sus habilidades de atención al cliente no son tan buenas en la atención al cliente. Estos resultados nos muestran que se debe seguir trabajando en la sensibilización sobre la importancia de capacitar a los trabajadores y así disminuir el porcentaje de indiferencia.

**Gráfico N° 45**



Fuente: Encuesta a los trabajadores  
Elaborado: Por la investigadora

El 40% de los trabajadores considero que deben ser capacitados en habilidades de atención al cliente, el 20 % considero que deben ser capacitados en cultura organizacional, el 15% opinaron que deben ser capacitados en temas de trabajo en equipo. El 10% considero que deben ser capacitados en temas de debilidades y fortalezas y finalmente el 5% opino que deben ser capacitados en manejo personal

**CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

- La capacitación en habilidades de atención al cliente mejoró de manera positiva la calidad del servicio brindado en el restaurant Mar Picante de la ciudad de Trujillo.
- Al medir la calidad del servicio en el restaurant Mar Picante antes de la implementación del plan de capacitación, encontramos que este era calificado por los clientes como una calidad de servicio deficiente, concluyendo que el enunciado del problema planteado para la presente investigación tuvo fundamento real, ya que la calidad de servicio no estaba bien visto por los clientes y tuvo que plantearse una medida para revertir la situación, que en este caso fue la implementación de un plan de capacitación.
- Las principales necesidades de capacitación del personal del restaurant Mar picante se manifestaban de la siguiente manera. En primer lugar habilidades de atención al cliente, motivación y liderazgo, debilidades y fortalezas, trabajo en equipo y manejo personal.
- Al analizar los principales beneficios de la implementación del plan de capacitación concluimos en que no solo impactan en el ámbito económico, al mejorar la satisfacción del cliente con las habilidades de los trabajadores y fidelizarlos con la empresa, sino que también tienen impacto en el desarrollo personal de cada trabajador quienes notan la

diferencia en sus capacidades para afrontar diversos problemas, para ejecutar su trabajo y relacionarse con los clientes.

- Al medir la calidad del servicio en el restaurant Mar Picante después de la implementación del plan de capacitación, encontramos que este era calificado por los clientes como una calidad de servicio buena.

## RECOMENDACIONES

- Realizar de manera periódica una encuesta para conocer la percepción del cliente con respecto a la calidad del servicio con respecto al desempeño de los trabajadores del restaurant, ya que al no ser estática, las opiniones van variando con el tiempo y el conocerlas permitirán plantear estrategias adicionales al plan de capacitación.
- Realizar un seguimiento de los beneficios que se derivaron de la implementación del plan de capacitación así como a las aplicaciones que le dan los trabajadores, a la temática incluida en el plan de capacitación, para poder evaluar si todos los conocimientos adquiridos están siendo aplicados o si deben modificarse para futuros planteamientos de capacitación.
- Medir periódicamente el desempeño de los trabajadores, no solo recurriendo a la opinión del cliente sino también a la de los jefes y entre compañeros de trabajo, brindándole a la empresa una visión más general y amplia.

**REFERENCIAS**

**BIBLIOGRÁFICAS**

- Amaya, G. (2003). *Plan de capacitación*. (1ra Ed.). México D.F: Patria cultural.
- Rufino, M. (2008) .*Estadística descriptiva conceptos y aplicaciones*. (1ra Ed.) San Marcos.
- Benitez, L. & Ramos, F. (2004). *Nivel de satisfacción con respecto a la calidad del servicio que brinda la empresa de transportes Ave Fénix SAC en los clientes del servicio Trujillo – Chiclayo* (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Bohórquez, P. (2002). *Planificación estratégica y desempeño laboral*. (2da Ed.).México: Alfaomega Grupo Editor
- Córdova, L. (2002). *Nivel de satisfacción del cliente y estrategias para mejorar calidad de los servicios en la Caja Rural La Libertad – Sede Principal Trujillo* (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (1ra Ed.). México D.F: McGraw – Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. (8va Ed.). México D.F: Pearson Education.
- Cobra, M. (1996). *El Marketing de servicios*. (2da Ed.) . Editorial: MCGRAW-HILL
- Gonzáles, M. (2007). *Administración de Recursos Humanos: Diversidad-Caos*. México D.F: Patria cultural.
- Harbour, J. (1999). “*Fundamentos de Medición del Desempeño en la Empresa*”. Ed. Panorama, México.

- Kotler, P. (2003). *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control*. (8va Ed.) México D.F: Prentice Hall.
- Pinillos, M. (2000). *Relación entre la calidad en la atención y el nivel de satisfacción en los clientes del Restaurant – Cafetería Gonzales en la ciudad de Trujillo* (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Reza, J. (2006). *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones*. (1ra Ed.). México D.F: Panorama Editorial
- Dolan, Simón (2003), “*La gestión de los recursos humanos*”. Editorial: Mc Graw Hill. Barcelona España
- Parasuraman, VA Zeithaml y LL Breey, (1991) “*Un Modelo Conceptual de Calidad de los Servicios y sus implicaciones para la investigación futura*”, Editorial Canbridge. California.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. (5ta Ed.). México D.F: Prentice Hall Latinoamérica.
- Stoner, J. (1994). *Administración*. (5ta. Ed). Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.
- Urbina S. (1998). *Test Psicológicos*. (7m Ed.). México D.F: Prentice Hall.
- Wayne, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9na Ed.). México D.F: Pearson Education.
- Zelaya, J. (2006). *Clasificación de puestos*. (1ra Ed.). Costa Rica: Universidad Estatal a distancia.

# **ANEXOS**

## Anexo N° 01

### ENCUESTA PARA CONOCER LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE CON RESPECTO ALAS HABILIDADES DE LOS TRABAJADORES DEL RESTAURANT MAR PICANTE GIMNASIO DE LA CIUDAD DE TRUJILLO

Gracias por visitar el restaurant Mar Picante de la ciudad de Trujillo. Para servirle mejor nos gustaría conocer su opinión con respecto a nuestro servicio. Por favor dedique unos minutos para contestar el cuestionario. :

El presente cuestionario reúne un número de 10 preguntas que están orientadas a recabar información relacionada al proyecto de tesis titulado: Capacitación en habilidades de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio brindado en el restaurant Mar Picante– Trujillo. Se recomienda marcar con una equis (X) la respuesta correcta como aprobación de sus reflexiones.

Nombre:

Dirección:

Edad:

Ingreso promedio mensual: S/.

Profesión u ocupación:

Fecha del servicio:

1. ¿Cuál es tu opinión con respecto al nivel de atención al cliente que ofrece el restaurant Mar Picante?

Muy bueno

Bueno

Regular

- Malo
- Muy Malo

2. A su criterio. ¿Cómo considera las habilidades del personal con respecto a la atención al cliente en el restaurant Mar Picante, es?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo

3. ¿Cuál es su opinión con respecto a la capacidad de escucha del personal que labora en el restaurant Mar Picante?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo

4. ¿Cómo percibes el trato que brinda el personal del restaurant Mar Picante?

- Si
- No

5. ¿Cómo percibes el tiempo de espera en el restaurant Mar Picante?

- Muy bueno
- Bueno

- Regular
- Malo
- Muy Malo

6. A su criterio ¿la apariencia del personal del restaurant Mar Picante, es?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo

7. ¿El grado de higiene que muestra el restaurant Mar Picante, es?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo

8. ¿Cómo calificaría la presentación del personal ofrecido al público en el restaurant Mar Picante?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo

9. A su criterio ¿La facilidad de contacto del personal del restaurant Mar Picante, es?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo

10. A su criterio ¿Con respecto a la seguridad que ofrece el restaurant Mar Picante, es?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy Malo

**GRACIAS.**

**Anexo N° 02**

**ENCUESTA PARA CONOCER LAS NECESIDADES DE CAPACITACION DE  
LOS TRABAJADORES DEL RESTAURANT MAR PICANTE CON  
RESPECTO A SUS HABILIADES DE ATENCION AL CLIENTE**

GÉNERO            Masculino   
                         Femenino

EDAD            \_\_\_\_\_

1. ¿En qué área labora dentro del restaurant Mar Picante? \_\_\_\_\_
  
2. ¿Se siente a gusto en el puesto que labora?
  - 2.1. Sí
  - 2.2. No
  
3. ¿Conoce usted cuáles son sus funciones y responsabilidades con el restaurant Mar Picante?
  - 3.1. Sí
  - 3.2. No
  
4. ¿Existe duplicidad de funciones en el cumplimiento de su labor?
  - 4.1. Sí
  - 4.2. No

5. ¿Está usted al tanto de los problemas que pueden existir en su área de trabajo?

5.1. Sí

5.2. No

6. ¿Le gusta a usted trabajar en equipo?

6.1. Sí

6.2. No

7. ¿El restaurant Mar Picante acostumbra a solicitar su opinión o sugerencias de su área de trabajo?

7.1. Sí

7.2. No

8. ¿Recibe algún tipo de incentivo por parte del restaurant Mar Picante?

8.1. Sí

8.2. No

9. ¿Recibe usted capacitación que le permita desarrollar sus habilidades de atención al cliente?

9.1. Sí

9.2. No

10. ¿En qué temas considera necesario que se le capacite para mejorar sus habilidades?

10.1. Atención al cliente

10.2. Trabajo en equipo

10.3. Cultura organizacional

- 10.4. Motivación y liderazgo
- 10.5. Manejo personal
- 10.6. Conocer mis fortalezas y debilidades.

**GRACIAS.**

ANEXO N°03

MATRIZ DE CONSISTENCIA

HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES / CATEGORIAS	DEFINICION OPERACIONAL	ESCALA DE MEDICION	INST. DE RECOLECCION DE DATOS
La Capacitación en habilidades de atención al cliente mejorará de manera positiva la calidad deservicio brindado en el restaurant Mar Picante- Trujillo	<p><b>V. Independiente</b></p> <p>Capacitación en habilidades de atención al cliente</p>	<p><b>Capacitación en habilidades de atención al cliente:</b> La capacitación es el proceso de enseñanza aprendizaje que se inicia con un diagnóstico de las necesidades de capacitación, establece un programa y se apoya en diferentes métodos que se utilizan para desarrollar sus habilidades de atención al cliente, que necesitan para ejecutar sus labores en forma adecuada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempeño laboral</li> <li>- Ámbito de aplicación</li> <li>- Indicadores de satisfacción</li> <li>- Clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de desempeño laboral</li> <li>- Nivel de satisfacción laboral</li> <li>- Estilo de liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy bueno</li> <li>- Bueno</li> <li>- Regular</li> <li>- Malo</li> <li>- Muy malo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista</li> </ul>
	<p><b>V. Dependiente</b></p> <p>Calidad de servicio</p>	<p><b>Calidad del Servicio:</b> Es el grado en el que el servicio satisface las necesidades o requerimientos del consumidor, lo que implica hacer las cosas bien con</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de atención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy bueno</li> <li>- Bueno</li> <li>- Regular</li> <li>- Malo</li> <li>- Muy malo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta</li> </ul>

		<p>actitud positiva y espíritu de servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitud de servicio</li> <li>- Servicio oportuno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solución de problemas</li> <li>- Capacidad de escucha</li> <li>- Tolerancia</li> <li>- Tiempo</li> <li>- Seguridad que brinda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy bueno</li> <li>- Bueno</li> <li>- Regular</li> <li>- Malo</li> <li>- Muy malo</li> <li>- Muy bueno</li> <li>- Bueno</li> <li>- Regular</li> <li>- Malo</li> <li>- Muy malo</li> <li>- Muy bueno</li> <li>- Bueno</li> <li>- Regular</li> <li>- Malo</li> <li>- Muy malo</li> <li>- Muy bueno</li> <li>- Bueno</li> <li>- Regular</li> <li>- Malo</li> <li>- Muy m</li> <li>- Muy bueno</li> <li>- Bueno</li> <li>- Regular</li> <li>- Malo</li> <li>- Muy malo</li> </ul>	
--	--	---	--	---	--	--

