

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**



**TESIS**

**“LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL  
CLIENTE DE UNA BARRA CEVICHERA DEL DISTRITO DE SURCO EN EL AÑO 2019”**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER**

**LIZBETH YESENIA LEYVA ROMÁN**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**LIMA, PERÚ**

**2021**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación se lo dedico de manera especial a mi esposo Jorge y a mi hijita Antonella por ser mi principal fuente de inspiración, por ser mi motor para seguir cumpliendo mis objetivos profesionales y sobre todo por el amor inmenso que me dan cada día.

A mis madres Carmen y Maximina, por creer siempre en mí, por su amor incondicional y sobre todo por siempre guiarme y apoyarme a lo largo de mi vida. Y a Dios por llenarme de fuerzas para vencer todos los obstáculos y por ser siempre el guía de mi camino.

Gracias a ustedes mi familia por formar parte de todos mis objetivos, por estar conmigo en los buenos y malos momentos, los amo mucho.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi esposo, a mi hijita, a mis madres, a mi hermana y a mis tíos por el amor que me brindan, por su apoyo incondicional y por la confianza que depositan siempre en mí.

Asimismo, agradezco a los docentes de la facultad de Administración y Gerencia por formarme como una gran profesional y sobre todo un especial agradecimiento a mi asesor de Tesis, ya que sin su apoyo no hubiese concluido este objetivo profesional.

## INTRODUCCIÓN

Las barras cevicheras en la actualidad son un modelo de negocio económico y rentable debido a que no se requiere de gran inversión en locales amplios y donde se busca tener una carta más corta en comparación con Cevicherías, que sea de rápida y sencilla preparación obteniendo una rotación rápida y fluida de clientes.

Este nombre de barras cevicheras se caracteriza por contar con mobiliarios adecuados como mesas y barras largas. Por otro lado, las barras cevicheras apuestan por productos de calidad y un trato personalizado, con porciones razonables y a precios al alcance de todos.

Terminal 21 es una barra cevichera que se encuentra ubicada en el distrito de surco, fue inaugurada en el mes de junio 2019 teniendo como objetivo principal ofrecer productos frescos y de buena calidad a los mejores precios, así como también se encuentra enfocado a brindar a sus clientes un producto de calidad, pero, sobre todo, que se sientan en casa, compartan y disfruten sus platillos ya que cuentan con un espacio pequeño pero acogedor.

Prioriza que la atención al cliente sea la más cordial y atenta posible, con el fin de lograr la satisfacción y fidelización del cliente.

La atención al cliente es una pieza fundamental del negocio. Los beneficios de tener un cliente satisfecho, hace que regrese a consumir, que comparta sus experiencias positivas con su entorno social “Lo difícil no es que el cliente ingrese al local, sino que regrese a consumir”.

La presente investigación consiste en determinar la mejora de la satisfacción del cliente sobre el servicio que brinda la barra cevichera a partir de la implementación de un programa de capacitación.

La metodología de la presente investigación está basada en dos variables: Programa de Capacitación y Satisfacción al Cliente teniendo como referencia las teorías de Chiavenato,

Kotler, Douglas Hoffman, respectivamente. Las presentes teorías han coadyuvado de manera satisfactoria a caracterizar la satisfacción del cliente, así como determinar los puntos claves que se necesita para implementar un programa de capacitación.

La hipótesis de la presente investigación: La capacitación al personal incide significativamente en la satisfacción al cliente de la barra cevichera del distrito de Surco en el año 2019.

Se utilizó como instrumento un cuestionario y se empleó la técnica del fishbowl, dicho instrumento permitió medir mediante una prueba de entrada y de salida la satisfacción del cliente, teniendo en consideración las dimensiones de Fiabilidad, Seguridad, Empatía, Elementos Tangibles y Capacidad de Respuesta.

El capítulo I consiste en el Planteamiento del Problema, dentro de este encontramos la formulación del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación o importancia y el alcance y limitaciones.

El capítulo II consiste en el desarrollo del Marco Teórico, en donde se muestran los antecedentes, las bases teóricas correspondientes a las variables Programa de Capacitación y Satisfacción al Cliente y la definición de términos básicos.

El capítulo III consiste en el desarrollo de Hipótesis y Variables en donde se muestra el desarrollo de la hipótesis principal y las hipótesis específicas, el desarrollo de las variables utilizadas en la presente investigación y la matriz lógica de consistencia.

El capítulo IV consiste en el desarrollo de la Metodología, empezando por el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra que se empleó, así como también el instrumento que se utilizó para la medición de la satisfacción del cliente y por último la técnica de análisis de datos y el procedimiento o la ejecución de estudio.

El capítulo V consiste en el desarrollo de los Resultados y Discusión, en donde se trabajó los datos cuantitativos, análisis de resultados y discusión de resultados en base al instrumento realizado mediante una prueba de entrada y de salida.

El capítulo VI consiste en el desarrollo de las Conclusiones obtenidas del análisis de los resultados de la presente investigación en base a los objetivos planteados y las Recomendaciones planteadas para la barra cevichera con el fin de coadyuvar al cumplimiento de sus objetivos.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>iii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE TABLAS.....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>xi</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>xii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xiii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xiv</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1.1 Formulación Del Problema.....	1
1.2 Objetivos General y Específico .....	3
1.2.1 Objetivo general.....	3
1.2.2 Objetivos específicos .....	3
1.3 Justificación O Importancia Del Estudio .....	4
1.4 Alcance Y Limitaciones.....	4
1.4.1 Alcance .....	4
1.4.2 Limitaciones.....	5
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>6</b>
<b>MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....</b>	<b>6</b>

2.1 Antecedentes De La Investigación.....	6
2.2 Bases Teóricas .....	8
2.2.1 Capacitación.....	8
2.2.2 Satisfacción del cliente .....	21
2.2.3 Dimensiones del Modelo Servqual .....	25
2.3 Definición De Términos Básicos .....	26
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>28</b>
<b>HIPÓTESIS Y VARIABLES.....</b>	<b>28</b>
3.1 Hipótesis O Supuestos Básicos.....	28
3.1.1 Hipótesis Principal.....	28
3.1.2 Hipótesis Específicas .....	28
3.2 Variables O Unidades De Análisis .....	29
3.3 Matriz Lógica De Consistencia.....	30
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>32</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>32</b>
4.1 Tipo y Método De Investigación .....	32
4.2 Diseño Específico De La Investigación .....	32
4.3 Población, Muestra o Participantes.....	32
4.4 Instrumentos De Recogida De Datos .....	33
4.5 Técnica De Procesamiento y Análisis De Datos.....	34
4.6 Procedimiento Para La Ejecución De Estudio .....	344



<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>35</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>35</b>
5.1 Datos Cuantitativos De La Investigación .....	35
5.2 Análisis De Resultados .....	40
5.3 Discusión de resultados.....	51
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>55</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>55</b>
6.1 Conclusiones.....	55
6.2 Recomendaciones .....	57
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>59</b>
<b>APÉNDICE.....</b>	<b>61</b>

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1 Edad .....	35
Tabla 2 Género.....	36
Tabla 3 Estado civil .....	37
Tabla 4 Grado de Instrucción.....	38
Tabla 5 Frecuencia de visitas.....	39
Tabla 6 Elemento tangibles de acuerdo a la prueba de entrada y de salida .....	40
Tabla 7 Fiabilidad de acuerdo a la prueba de entrada y de salida.....	42
Tabla 8 Capacidad de respuesta de acuerdo a la prueba de entrada y de salida .....	44
Tabla 9 Seguridad de acuerdo a la prueba de entrada y de salida.....	46
Tabla 10 Empatía de acuerdo al momento de prueba de entrada y de salida .....	48
Tabla 11 Satisfacción del cliente de acuerdo al momento de prueba de entrada y de salida.....	50

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 Edad .....	35
Gráfico 2 Género.....	36
Gráfico 3 Estado civil .....	37
Gráfico 4 Grado de Instrucción.....	38
Gráfico 5 Frecuencia de visitas.....	39
Gráfico 6 Elementos tangibles de acuerdo al momento de prueba.....	41
Gráfico 7 Fiabilidad de acuerdo a la prueba de entrada y de salida .....	43
Gráfico 8 Capacidad de respuesta de acuerdo a la prueba de entrada y de salida .....	45
Gráfico 9 Seguridad de acuerdo a la prueba de entrada y de salida .....	47
Gráfico 10 Empatía de acuerdo al momento de prueba de entrada y de salida .....	49
Gráfico 11 Satisfacción del cliente de acuerdo al momento de prueba de entrada y de salida ....	51

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 Proceso de capacitación (Chiavenato - 2007) .....	12
Figura 2 Puntos principales de un programa de capacitación (Chiavenato - 2007).....	13

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la barra cevichera Terminal 21 del distrito de Surco en el año 2019, tiene como objetivo general determinar la mejora de la satisfacción del cliente sobre el servicio que brinda la barra cevichera a partir de la implementación de un programa de capacitación, la muestra fue de 150 personas, la investigación es de tipo aplicada, de método hipotético – deductivo y el diseño de tipo experimental, se empleó la técnica de fishbowl y un cuestionario como instrumento considerando las variables programa de capacitación y satisfacción al cliente, entre los resultados que encontramos se observó que contar con un programa de capacitación incide de manera satisfactoria en el buen desempeño de los colaboradores, lo que permite contar con un alto grado de satisfacción en los clientes, teniendo en consideración las dimensiones de Fiabilidad, Seguridad, Empatía, Elementos Tangibles y Capacidad de Respuesta.

Palabras clave: Programa de capacitación, satisfacción al cliente.

## **ABSTRACT**

The present research work was carried out in the Terminal 21 cevichera bar of the Surco district in the year 2019. It has the general objective of determining the improvement of customer satisfaction on the service provided by the cevichera bar from the implementation of a program training, the sample was 150 people, the research is applied type, hypothetical method - deductive and experimental design, fishbowl technique was used and a questionnaire as an instrument considering the training program variables and customer satisfaction. Among the results we found, it was observed that having a training program has a satisfactory impact on the good performance of the employees, which allows for a high degree of customer satisfaction, taking into account the dimensions of Reliability, Security, Empathy, Tangible Elements and Responsiveness.

**Keywords:** Training program, customer satisfaction.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Formulación Del Problema

En la actualidad la gastronomía peruana se encuentra en auge y está en constante crecimiento, según fuentes del INEI al mes de febrero 2019 - mes de análisis, el grupo de restaurantes se incrementó en 3.37 % sustentado por el avance en las actividades de pollerías, comidas rápidas, comidas criolla, carnes y parrillas, restaurantes, chifas y cevicherías, por promociones, servicios de alimentación integral, atención personalizada, variados formatos de almuerzos y cenas buffet, show en vivo y publicidad. En ese sentido, se puede decir que el grupo de restaurantes ha incrementado en el último año, ello debido a la demanda del cliente por ello se está invirtiendo mucho en metodologías para el posicionamiento de marca y satisfacción del cliente a través de promociones, descuentos, atención personalizada y nuevas propuestas gastronómicas.

El ceviche es el plato más representativo de nuestra cultura peruana, por lo que las barras cevicheras se han convertido en un boom de la gastronomía marina. Siendo, además consideradas como una interesante oportunidad de negocio dada su alta demanda entre los paladares nacionales y extranjeros.

Por otro lado, las barras cevicheras apuestan por productos de calidad y un trato personalizado, con porciones razonables y a precios al alcance de todos.

Terminal 21 es una barra cevichera se encuentra ubicada en el distrito de surco, fue inaugurada en el mes de junio 2019 teniendo como objetivo principal ofrecer productos frescos y de buena calidad a los mejores precios, así como también se encuentra enfocado a brindar a sus clientes un producto de calidad, pero, sobre todo, que se sientan en casa, compartan y disfruten sus platillos ya que cuentan con un espacio pequeño pero acogedor.

Prioriza que la atención al cliente sea la más cordial y atenta posible, con el fin de lograr la satisfacción y fidelización del cliente.

En relación con la satisfacción del cliente, Terminal 21 cuida que la atención sea personalizada, que la calidad de los insumos sea de las mejores del mercado y que la sazón de la comida sea exquisita.

La atención al cliente es una pieza fundamental del negocio. Los beneficios de tener un cliente satisfecho, hace que regrese a consumir, que comparta sus experiencias positivas con su entorno social “Lo difícil no es que el cliente ingrese al local, sino que regrese a consumir”.

En relación con la capacitación al personal, Terminal 21 realizó solo una capacitación al personal con respecto a la atención al cliente. Dentro del programa de capacitación se trataron los temas de empatía, atención preferencial, respeto, calidad del servicio, y como resolver dudas de los consumidores en relación con los servicios ofrecidos, el uso correcto del uniforme, el mantener siempre cuidado y limpio los ambientes del local.

➤ Problema general:

- ¿En qué medida un programa de capacitación mejorará la satisfacción del cliente del servicio de una barra cevichera en el distrito de Surco en el año 2019?

➤ Problemas secundarios:

- ¿En qué medida un programa de capacitación mejorará la percepción de los elementos tangibles del servicio de una barra cevichera en el distrito de Surco en el año 2019?
- ¿En qué medida un programa de capacitación mejorará la percepción de la fiabilidad del servicio de una barra cevichera en el distrito de Surco en el año 2019?



- ¿En qué medida un programa de capacitación mejorará la percepción sobre la capacidad de respuesta del servicio de una barra cevichera en el distrito de Surco en el año 2019?
- ¿En qué medida un programa de capacitación mejorará la percepción de la seguridad del servicio de una barra cevichera en el distrito de Surco en el año 2019?
- ¿En qué medida un programa de capacitación mejorará la percepción de la empatía del servicio de una barra cevichera en el distrito de Surco en el año 2019?

## **1.2 Objetivos General y Específico**

### **1.2.1 Objetivo general**

- Determinar en qué medida un programa de capacitación mejorará la satisfacción del cliente en el servicio de una barra cevichera en el distrito de Surco del año 2019.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Determinar en qué medida un programa de capacitación mejorará la percepción de los elementos tangibles en el servicio de una barra cevichera en el distrito de Surco en el año 2019.
- Determinar en qué medida un programa de capacitación mejorará la percepción de la fiabilidad en el servicio de una barra cevichera en el distrito de Surco en el año 2019.
- Determinar en qué medida un programa de capacitación mejorará la percepción de la capacidad de respuesta en el servicio de una barra cevichera en el distrito de Surco en el año 2019.
- Determinar en qué medida un programa de capacitación mejorará la percepción de la seguridad en el servicio de una barra cevichera en el distrito de Surco en el año 2019.

- Determinar en qué medida un programa de capacitación mejorará la percepción de la empatía en el servicio de una barra cevichera en el distrito de Surco en el año 2019.

### **1.3 Justificación O Importancia Del Estudio**

La investigación planteada contribuirá a desarrollar un programa de capacitación para el personal de la barra cevichera en el distrito de surco. Así mismo, el resultado del programa de capacitación coadyuvará a que los trabajadores desarrollen sus habilidades blandas y brinden una atención personalizada y agradable a los clientes, lo cual generará la satisfacción del cliente y como resultado un mayor incremento de ventas.

Además, permitirá validar la teoría que afirma que, si un colaborador se encuentra capacitado en atención al cliente, los clientes se sentirán satisfechos, adicional a ello se debe tener en cuenta que las barras cevicheras cuentan con un movimiento más rápido de clientes con necesidades diferentes, por lo que deben recibir una atención satisfactoria tanto en la comida y bebida.

De lo anterior, no solo se validará la información teórica sino también permitirá observar detalles específicos sobre la manera de como los clientes esperan ser atendidos, lo que nos permitirá determinar cuáles son esas condiciones de las habilidades básicas que deben de tener los colaboradores para alcanzar la satisfacción del cliente.

Y, por último, esta investigación va a plantear recomendaciones dirigidas a negocios del mismo rubro que les permitirá maximizar su productividad, mejorar la satisfacción del cliente e incrementar la potencialidad del mercado.

### **1.4 Alcance Y Limitaciones**

#### **1.4.1 Alcance**

La investigación planteada es de alcance descriptivo y correlacional, la misma que se desarrollará con los clientes de la barra cevichera en el distrito de surco.

Es de alcance descriptivo porque se recogerá información a través de encuestas realizadas a los clientes de las barras cevicheras del distrito de surco para medir el nivel de satisfacción de los clientes en referencia a la atención recibida.

Es de alcance correlacional porque nos permitirá conocer y posteriormente cuantificar, analizar y establecer la relación entre las variables de capacitación con la satisfacción del cliente.

#### **1.4.2 Limitaciones**

En la investigación planteada se describen las posibles limitaciones:

Las personas (clientes) no pueden tomar la seriedad del caso al responder las preguntas establecidas en las encuestas a realizar.

Falta de objetividad al momento de responder las encuestas.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1 Antecedentes De La Investigación

(Cano, 2018) en su tesis titulada “Calidad de servicio y Satisfacción en los clientes de un restaurante, Ate, 2018” para optar el título de licenciada en Administración en la Universidad César Vallejo, tuvo por objetivos analizar y determinar la relación entre la calidad de servicio que brinda el restaurante con la satisfacción que perciben los clientes, concluyendo que la calidad y la satisfacción tienen un alto nivel de relación, El método es hipotético - deductivo de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y transversal, de alcance correlacional, la población de clientes encuestados esta segmentada por géneros, totalizando 50 clientes, empleó la técnica de la encuesta. Esta investigación presenta un orden lógico y coherente de las bases teóricas, demostrando mediante el análisis de los resultados que existe una relación entre sus variables.

(Emilio Martinez, Milian Villanueva, 2016) en su tesis titulada “Propuesta de capacitación de personal para mejorar la calidad de servicio del restaurante Sumaq, Chiclayo, 2016” para optar el título de licenciado en Administración en la Universidad Señor de Sipán, tuvo por objetivos proponer un plan de capacitación para el personal y así mejorar la calidad del servicio que brinda el restaurante, El método es inductivo - deductivo de diseño no experimental, se trabajó con dos poblaciones, la población de trabajadores encuestados y la de clientes, totalizando 11 trabajadores y 1500 clientes, empleó la técnica de la encuesta con un cuestionario como instrumento. Esta investigación presenta un orden lógico y coherente de las bases teóricas y sus variables.

(Salvatierra, 2018) en su tesis titulada “Impacto De La Calidad Del Servicio En La Satisfacción En La Micro y Pequeña Empresa Del Rubro Restaurante De Comida Criolla En Ñaña, Distrito De Lurigancho Chosica” para optar el título de Licenciado en Administración y Marketing en la Universidad Esan, tuvo por objetivos explicar el impacto de la calidad de servicio con la satisfacción de los clientes, El método es explicativo de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental - transversal, se trabajó con una muestra no probabilística ya que escogieron a los encuestados de forma aleatoria. Esta investigación presenta un orden lógico y coherente de las bases teóricas, así como instrumentos aplicables a la presente investigación.

(Arce, 2016) en su tesis titulada “Calidad del servicio y grado de satisfacción del cliente en el restaurant Pizza Hut en el centro comercial Mega Plaza Lima, 2016” para optar el título de Licenciado en Administración en la Universidad Señor de Sipán, tuvo por objetivos determinar la calidad del servicio con el grado de satisfacción que se percibe en los clientes, El tipo de la investigación es correlacional, de diseño no experimental - transversal, se trabajó con el total de consumidores que acuden al establecimiento teniendo un total de 1200 consumidores semanales lo que equivale a una población mensual de 4800 clientes. Esta investigación presenta un orden lógico y coherente de las bases teóricas, así como instrumentos aplicables a la presente investigación.

(Maite Novoa, Teresa Regalado, 2017) en su tesis titulada “Análisis de la relación entre clima laboral y satisfacción del cliente en la empresa Oltursa - Piura y Chiclayo” para optar el título de licenciada en Administración en la Universidad de Piura, tuvo por objetivos analizar la relación del clima que vive la empresa con la satisfacción que perciben los clientes y realizar un diagnóstico estratégico, concluyendo que el clima y la satisfacción tienen un alto nivel de relación, siendo los componentes autorrealización y comunicación los que presentan mayor

relación, además se percibe un buen clima y este se circunscribe al paternalista. El método es deductivo y lógico de enfoque cuantitativo y cualitativo, de diseño descriptivo, transeccional de alcance correlacional, la población de clientes encuestados esta segmentada en dos localidades, Piura y Chiclayo, totalizando 340 y 33 empleados, 13 de Piura y 20 de Lambayeque, empleó la técnica de la encuesta basada en dos cuestionarios. Esta investigación presenta un orden lógico y coherente de las bases teóricas, así como instrumentos aplicables a la presente investigación.

(Castro, 2017) En su tesis titulada “Desempeño laboral y satisfacción del cliente del Instituto Peruano del Deporte Junín-2017” para optar el título de Master en Administración de la Educación, tuvo por objetivos determinar la relación del desempeño laboral de la empresa con la satisfacción de los clientes, así como también identificar la relación que existe con la percepción, expectativa y los niveles de los clientes. El método es hipotético – deductivo de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, correlacional y transversal, la población esta segmentada por 101 colaboradores y 101 clientes empleó la técnica de la encuesta basada en dos cuestionarios uno para clientes y otro para colaboradores. Esta investigación presenta un orden lógico y coherente de las bases teóricas, así como instrumentos aplicables a la presente investigación.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Capacitación**

#### **➤ Definición**

(Chiavenato, 2007, pág. 84) Menciona que la capacitación “es un proceso de aprendizajes en el corto plazo, el cual es aplicada a los individuos con la finalidad de alcanzarles los conocimientos, desarrollar sus competencias duras y blandas con la finalidad de alcanzar los objetivos”.

(Chiavenato, 2007, pág. 386) Define la capacitación como “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

(Gary, 2009, pág. 300) “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.”

(Gary, 2009) “la capacitación en la práctica consta en “capacitar a una persona para que aprenda un trabajo mientras lo desempeña”.

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.”

(Dessler, 1998) “Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.”

#### ➤ Objetivos

(Chiavenato, 2007, pág. 84) “Los objetivos especifican que el empleado sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por tanto, ofrecer un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor o, así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.”

(Chiavenato, 2007, pág. 387) “Los principales objetivos son:

- Prepara al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un 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.”

➤ **Importancia**

(Gordon, 2000) Explica la importancia que hoy se le otorga al factor humano, tanto que se le considera la clave del éxito de una empresa y la Gestión de Recursos Humanos es percibida como la esencia de la gestión empresarial. De tal forma, que, en la actualidad, sin desconocer la importancia y la necesidad de todos los elementos en el funcionamiento de la organización, no existe punto de comparación en lo que respecta al elemento humano. Son las personas las que le dan vida a la organización y de ellos depende el éxito o fracaso de la misma, son los hombres los que hacen la economía de un país, y son ellos, por lo tanto, los verdaderos factores del progreso.

(Chiavenato, 2007, pág. 388) “La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos.”

➤ (Chiavenato, 2007, pág. 388) “Ciclo

La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.



El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

- Insumos (entradas o inputs), como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera.
  - Proceso u operación (throughputs), como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, entre otros.
  - Productos (salidas u outputs), como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, entre otros.
  - Retroalimentación (feedback), como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.”
- (Chiavenato, 2007, pág. 389) “Etapas del proceso
- Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
  - Programa de capacitación para atender las necesidades.
  - Implementación y realización del programa de capacitación.
  - Evaluación de los resultados

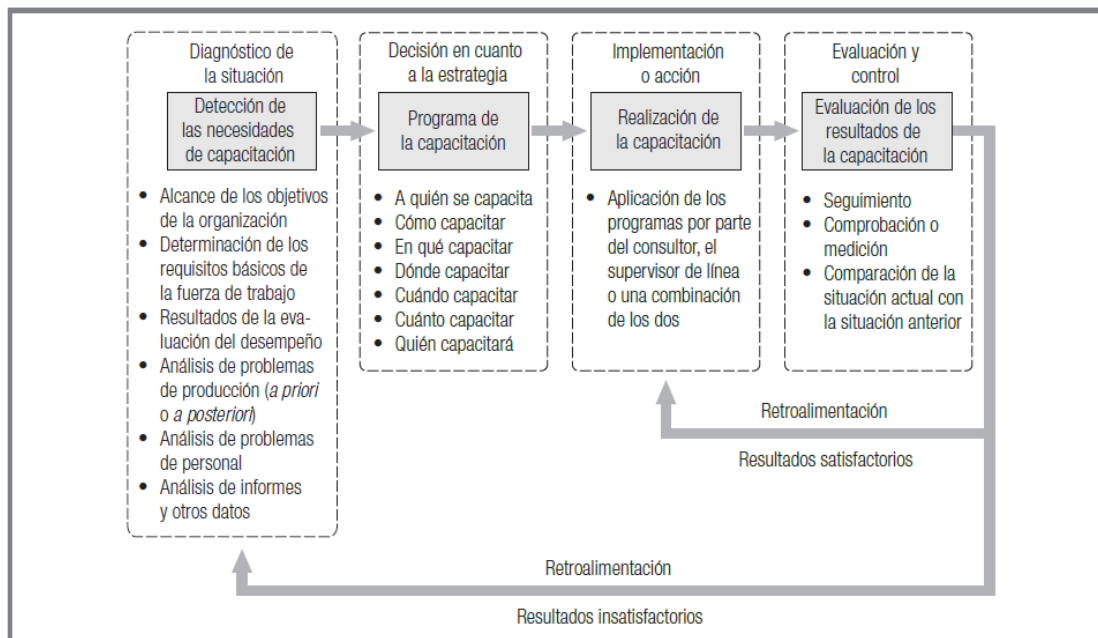


Figura 1 Proceso de capacitación (Chiavenato - 2007)

### ➤ Programas

(Chiavenato, 2007, pág. 397) “Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa. El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección.”

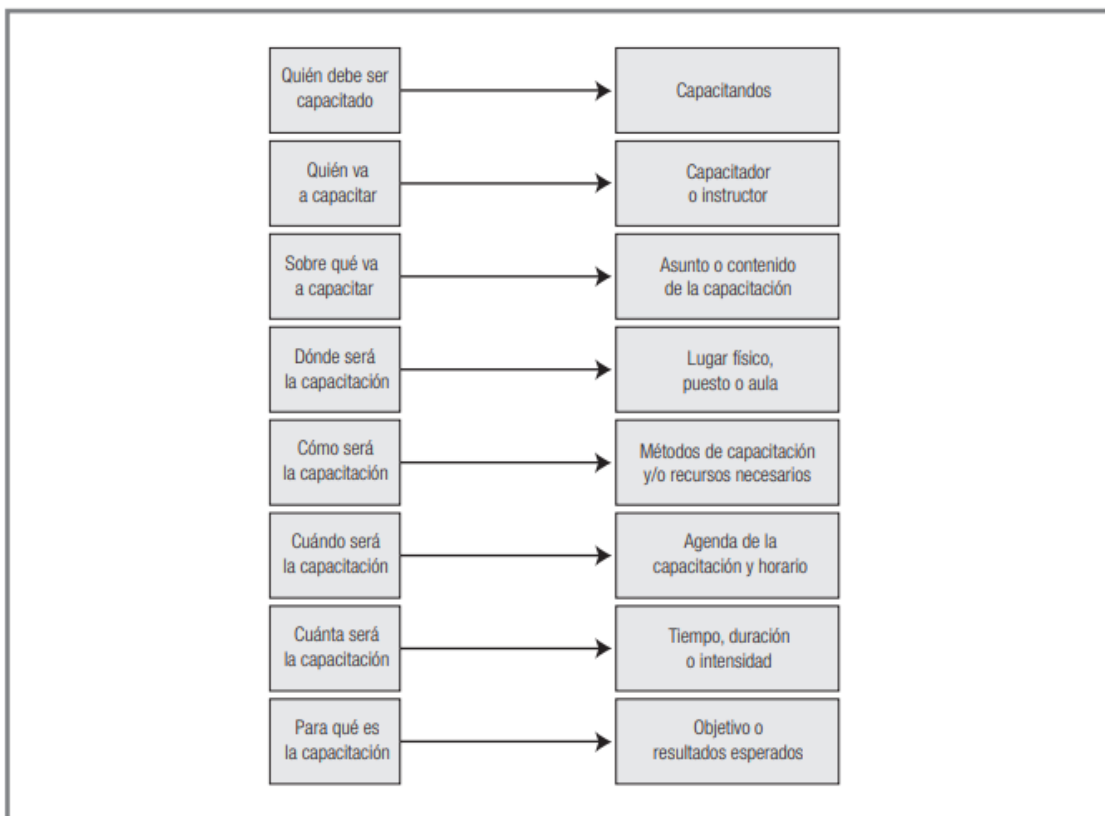


Figura 2 Puntos principales de un programa de capacitación (Chiavenato - 2007)

➤ (Chiavenato, 2007, pág. 399) “Técnicas

- Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización

- a. Técnicas de capacitación orientadas al contenido: diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video-discusión, instrucción programada (IP) e instrucción por computadora. Estas dos últimas también se llaman técnicas de auto instrucción.
- b. Técnicas de capacitación orientadas al proceso: diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia de uno mismo y de los otros, así como el desarrollo de habilidades interpersonales. Son las que hacen hincapié en la interacción entre los educandos en el sentido de influir en el cambio de conducta o de actitud, más que en

transmitir conocimiento. Algunos procesos son utilizados para desarrollar introspección interpersonal (conciencia de uno mismo y de otros) como medio para cambiar actitudes y desarrollar relaciones humanas, como en el caso de liderazgo o de entrevista. Entre las técnicas orientadas al proceso tenemos la representación de roles, la simulación, el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupos, etcétera.

- c. Técnicas mixtas de capacitación: son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta. Se utilizan no sólo para transmitir conocimientos y contenidos, sino también para alcanzar objetivos establecidos para las técnicas orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen las técnicas de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos, así como diversas técnicas en el trabajo. Al mismo tiempo que vinculan los conocimientos o el contenido, procuran la modificación de la actitud, de la conciencia de uno mismo y de la eficacia interpersonal. Algunas técnicas de capacitación en el trabajo son la instrucción en el puesto (on the job), la capacitación para la inducción, la capacitación con simuladores, la rotación de puestos, entre otros.
- Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo: Respecto al tiempo, las técnicas de capacitación son clasificadas en dos categorías: las técnicas aplicadas antes de ingresar al trabajo (programas de inducción o de integración) y las aplicadas después del ingreso al trabajo.
  - a. Programa de inducción o de integración a la empresa: Busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. La integración de un empleado nuevo a su trabajo se hace por medio de un

programa sistemático. Es conducida por su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero.

- b. Capacitación después del ingreso al trabajo: La capacitación después del ingreso al trabajo se puede hacer con la consideración de dos aspectos:
- La capacitación en el lugar de trabajo (en servicio)
  - La capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio)
- c. Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación: Respecto al lugar de aplicación, las técnicas de capacitación son clasificadas en capacitación en el lugar de trabajo (en el puesto) y fuera del lugar de trabajo. La primera se refiere a la que se desarrolla cuando el educando realiza tareas en el propio lugar de trabajo, mientras que la segunda tiene lugar en un aula o local preparado para esta actividad.
- i. Capacitación en el lugar de trabajo. Puede ser impartida por trabajadores, supervisores o especialistas de staff. No requiere de acomodados o equipos especiales y constituye la forma más común de capacitación. Es muy bien acogida en razón de que es muy práctica, pues el empleado aprende mientras trabaja. Las empresas pequeñas o medianas invierten en este tipo de capacitación.

La capacitación en el puesto presenta varias modalidades:

- Admisión de novatos que serán entrenados en ciertos puestos.
  - Rotación de puestos.
  - Entrenamiento para algunas tareas.
  - Enriquecimiento del puesto, etcétera.
- ii. Capacitación fuera del lugar de trabajo: La mayor parte de los programas de capacitación que tienen lugar fuera del trabajo no están directamente relacionados con

él y, en general, complementa la capacitación en el trabajo. La ventaja es la total inmersión del educando en la capacitación, lo que no es posible cuando está involucrado con el desempeño de las tareas del puesto.

Las principales técnicas o métodos de capacitación fuera del trabajo son:

- Aulas para exposiciones.
- Expositiva y conferencias.
- Seminarios y talleres.
- Películas, transparencias, videocintas (televisión). Método de casos (estudio de casos).
- Discusión en grupos pequeños, paneles, foro.
- Dramatización (representación de roles).
- Simulaciones y juegos.
- Instrucción programada.
- Oficinas de trabajo.
- Reuniones técnicas.

➤ (Chiavenato, 2007, pág. 402) “Implementación

Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación. La implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que

transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser novatos, auxiliares, jefes o gerentes y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes o, incluso, el personal del área de capacitación o consultores/especialistas contratados.

La implementación de la capacitación depende de los factores siguientes:

- Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.
- La calidad del material de capacitación presentado.
- La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa
- La calidad y preparación de los instructores.
- La calidad de los aprendices.

➤ Dimensiones

- Servicio de atención al cliente

(Serna, 2006) Afirma que la atención al cliente, “Es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”. De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.

(Damaso, 1987) Argumenta que el buen servicio al cliente, “Es tratar de hacer que los clientes regresen. Y también de hacer que se vayan felices – felices lo suficiente para pasar comentarios positivos a otros, que posteriormente podrán probar tu producto o servicio y convertirse en clientes nuevos”.

- Compromiso de identidad
- Imagen y performance

➤ (Chiavenato, 2007, pág. 403) “Evaluación de los resultados. -

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

- i. Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
- ii. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa. Además de estas dos cuestiones de debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos. La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles, a saber:
  - Evaluación a nivel organizacional: En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
    - a. Aumento en la eficacia organizacional.
    - b. Mejora de la imagen de la empresa.
    - c. Mejora del clima organizacional.
    - d. Mejora en la relación entre la empresa y los empleados.
    - e. Apoyo del cambio y la innovación.
    - f. Aumento de la eficiencia, entre otros.
  - Evaluación a nivel de los recursos humanos: En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
    - a. Reducción de la rotación de personal.
    - b. Reducción del ausentismo.
    - c. Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
    - d. Aumento de las habilidades de las personas.



- e. Aumento del conocimiento de las personas.
- f. Cambio de actitudes y conductas de las personas.
- Evaluación a nivel de las tareas y operaciones: En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
  - a. Aumento de la productividad.
  - b. Mejora en la calidad de los productos y servicios.
  - c. Reducción del flujo de la producción.
  - d. Mejora en la atención al cliente.
  - e. Reducción del índice de accidentes.
  - f. Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros.

Desde un punto de vista más amplio, la capacitación parece ser una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes y a los nuevos requisitos para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. Los criterios de eficacia de la capacitación se vuelven significativos cuando son considerados en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las demandas sobre la organización.”

➤ Técnica de Fishbowl

La técnica de Fishbowl no es específica para la retrospectiva, ya que es una técnica que puede ser útil para cualquier tipo de debate en grupos numerosos. Aplicada a las retrospectivas, permite al facilitador conducir un único debate ordenado donde cada persona puede expresarse y ser escuchado, en particular para poder indagar y entender mejor un problema dado.

- Nombre: Fishbowl
- Participantes: más de 3
- Duración: 40 minutos mínimos

- Alcance: no hay restricciones
- Propósito: recabar información e indagar
- Facilitador: necesario
- Objetivos: permitir un debate ordenado en un grupo, en particular para explorar aristas y causas de un problema dado.

#### Material y Preparación:

- 1 silla por participante, y 2-4 sillas más
- 1 rotafolio/pizarrón + marcadores
- Ubicar 2-4 sillas una al lado de la otra, con el rotafolio al lado: es el fishbowl. Ubicar el resto de las sillas en círculo concéntrico: es la audiencia, mirando a estas 2-4 sillas.

#### Pasos:

- Introducción - El facilitador explica el objetivo de la actividad y las reglas del fishbowl. Se revisa la problemática a debatir, y quizás se escriben o proyectan algunas preguntas para disparar la reflexión sobre esta problemática. El facilitador (el que escribe) deberá tomar notas en el rotafolio/pizarrón. El resto de las personas se sientan en el círculo de sillas.
- Debate - A partir de este momento el debate se abre, con las siguientes reglas:
  - Pueden hablar únicamente las personas sentadas en las sillas del fishbowl.
  - Las personas sentadas en la audiencia no pueden hablar.
  - Nadie puede hablar si todas las sillas del fishbowl están ocupadas. En tal caso hay que esperar que una persona del fishbowl se pase a la audiencia (la persona que quiera).
  - En cualquier momento cualquier persona de la audiencia puede venir a sentarse en una silla vacía del fishbowl.

- En cualquier momento cualquier persona del fishbowl puede pasarse a la audiencia.
- Se intenta anotar en el pizarrón un resumen del debate.
- Cierre - El facilitador repasa con el grupo las notas del pizarrón, haciendo los ajustes eventuales necesarios y/o sacando algunas conclusiones.

Tips:

- Puede ser útil que el facilitador haga preguntas para disparar el debate si el grupo se queda muy callado.
- Es importante revisar las notas del pizarrón al final entre todos para que quede algo escrito del momento.
- Cuidado con problemáticas a tratar muy amplias. Cuando más acotada esta la problemática a tratar mejor puede salir la dinámica.

### **2.2.2 Satisfacción del cliente**

#### ➤ Definición

(Kotler, 1996) 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".

(Hoffman, 2011, pág. 289) "indica que la definición más común de satisfacción o insatisfacción del cliente es aquella en que se comparan las expectativas del cliente con sus percepciones respecto del contacto real del servicio."

#### ➤ Importancia

(Hoffman, 2011, pág. 288) "No se puede exagerar la importancia de la satisfacción del cliente. Sin cliente, la empresa de servicios no tiene motivos para existir. Toda empresa de servicios debe definir y medir la satisfacción del cliente. Es ingenuo esperar a que los clientes se

quejen para detectar problemas en el sistema de entrega del servicio o determinar el avance de la empresa en satisfacción del cliente basándose en el número de quejas recibidas.”

#### ➤ Beneficios

(Hoffman, 2011, pág. 290) “Algunos dirán que a veces los clientes no son razonables, pero hay pocas pruebas de que las expectativas de los clientes sean extravagantes. Por consiguiente, satisfacer a los clientes no es una tarea imposible. De hecho, satisfacer y superar las expectativas de los clientes puede redituarse en beneficios valiosos para la empresa. Muchas veces, la publicidad positiva de boca en boca realizada por los clientes se convierte en más clientes.”

- (Hoffman, 2011) “Beneficios de las encuestas de satisfacción del cliente

Las encuestas de satisfacción del cliente arrojan beneficios valiosos por sí mismos. Las encuestas proporcionan un medio formal de retroalimentación de los clientes a la empresa, a cuál puede identificar problemas reales y potenciales. Las encuestas de satisfacción también comunican a los clientes el mensaje de que a la empresa le interesa satisfacerlos y que valora las aportaciones de los clientes sobre sus operaciones.”

#### ➤ Medición

(Hoffman, 2011, pág. 293) “Las mediciones de la satisfacción del cliente se derivan directa e indirectamente.

- Mediciones Indirectas

Las mediciones indirectas de la satisfacción del cliente incluyen el seguimiento y monitoreo de los registros de ventas, utilidades y quejas de los clientes. Las empresas que solo dependen de las mediciones indirectas adoptan un método pasivo para determinar si las percepciones de los clientes cumplen o superan sus expectativas.

- Mediciones Directas

Las mediciones directas de la satisfacción se obtienen por medio de encuestas de satisfacción del cliente. Sin embargo, por decir lo menos, estas encuestas no están estandarizadas entre las empresas.

(Pablo Fernández, Héctor Bajac) las mediciones hacen que ciertos aspectos de desempeño se hagan visibles para los responsables y para el resto de la organización.”

(Pablo Fernandez, 2012, pág. 446) “la medición de satisfacción provee insumos que alertan sobre brechas entre lo que los clientes esperan y lo que efectivamente se les está brindando.”

➤ (Aymar, 2006, pág. 125) “Formas de Medición

- La captación de la voz del cliente

Las encuestas serán de mucha utilidad, esta vez para analizar la voz del cliente y, por tanto, su opinión respecto al servicio que recibe. pueden ser cualitativas y cuantitativas.

a. Encuestas cualitativas

Información, encuestas e investigaciones cualitativas:

De relación: son encuestas que se realizan directamente, a través de una entrevista con el cliente. Es el caso de las entrevistas en profundidad, visitas in situ.

Focus Group: Reuniones con grupos de clientes y no clientes, entre 6 y 8 es el número óptimo. Se obtiene un doble input: por parte de los consumidores se consigue su opinión sobre los puntos fuertes y débiles del establecimiento, mientras que de los no consumidores se recoge una impresión más neutra desde fuera del establecimiento. Este tipo de encuestas da unos resultados con una alta fiabilidad, pero tienen el inconveniente de que requieren mucho tiempo.

Documentar las conversaciones con los clientes: Puede ser a través de conversaciones directas por quejadas de los clientes, o por comentarios realizados a los vendedores por

conducto informal. Debe establecerse un procedimiento para plasmar todos los inputs y que, una vez depurados, sirvan para cubrir las necesidades de los clientes.

Cuestionario Servqual: Elaborado por Zeithaml, para suraman y Berry, evalúa el grado de satisfacción del cliente a través de establecer la diferencia entre la percepción y la expectativa del cliente. Su aplicación práctica ha resultado ser de bastante utilidad, aunque lógicamente no exenta de críticas.

#### b. Encuestas Cuantitativas

Están enfocadas al análisis de la percepción de un número elevado de clientes, utilizando principalmente encuestas telefónicas o por correo.

Para la elaboración y realización de este tipo de encuestas, en primer lugar, se diseñarán las preguntas o afirmaciones que se van a contrastar, en segundo lugar, se realizará la encuesta a un pequeño número de clientes, como prueba piloto, y la corrección del primer diseño, y por último se realizará la encuesta a una muestra significativa de clientes.

Las preguntas tienen que ser breves y estar redactadas con mucho tacto.

La encuesta telefónica tiene la ventaja sobre la encuesta por correo de que el porcentaje de respuestas es muy superior. En la tabla siguiente se muestran las ventajas y desventajas de cada uno de los tipos de encuestas cuantitativas indicadas.

Distintos niveles de información de retorno

Otra aportación interesante, y que de alguna manera resume lo que se ha comentado en cuanto a la información de retorno de los clientes es la clasificación de Hueite en distintos niveles (según la figura adjunta), de acuerdo con la intensidad e importancia de dicha información de retorno. Este autor añade, además, que para determinadas empresas puede

resultar más que suficiente el primer nivel, en la práctica en las empresas del sector del retail que utilizan sistema de recogida de información retorno.

Relacionado con esta última apreciación, sirva el estudio mencionado de Arthur Andersen, en el que se demuestra que los métodos utilizados por el sector retail para obtener información de retorno se basan más en el contacto directo y el conocimiento informal (boca a boca, entrevistas en la sala de venta) que en procesos y técnicas más o menos científicos y analíticos como los analizados. Debido a ello, los resultados pueden no ser excesivamente fiables.”

### **2.2.3 Dimensiones del Modelo Servqual**

(Zeithaml, 2009) “El modelo Servqual agrupa cinco dimensiones para medir la calidad del servicio

**Fiabilidad:** Se refiere a la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Es decir, que la empresa cumple con sus promesas, sobre entregas, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios.

**Sensibilidad:** Es la disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles un servicio rápido y adecuado. Se refiere a la atención y prontitud al tratar las solicitudes, responder preguntas y quejas de los clientes, y solucionar problemas.

**Seguridad:** Es el conocimiento y atención de los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

**Empatía:** Se refiere al nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Se debe transmitir por medio de un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente.

Elementos tangibles: Es la apariencia física, instalaciones físicas, como la infraestructura, equipos, materiales, personal.”

### **2.3 Definición De Términos Básicos**

Acto intencional. – Se llama acto intencional a la metodología de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo.

Barra Cevichera. – La barra cevichera es llamada a una cevichera de menor magnitud, la misma que se encarga de ofrecer productos frescos y de buena calidad a los mejores precios en un espacio pequeño pero acogedor.

Compromiso de identidad. – este término refiere a la identificación del colaborador con la marca que representa, llevado por un ambiente de trabajo, respeto de las normas laborales, lo cual genera que el colaborador se ponga la camiseta.

Imagen y performance. – este término refiere a la impresión que genera la barra cevichera en temas de decoración, ambientación, vestimenta del personal y el buen desarrollo de sus funciones en cuanto a calidad de atención al cliente.

Publicidad de boca a boca. – Que el cliente al salir satisfecho o no del establecimiento comenté su experiencia con sus amistades y familiares más cercanos y de ser buena la experiencia, eso permita generar una mayor afluencia de clientes incentivados por esa publicidad de boca a boca.

Técnica de instrucción programada (IP). - (Dorrego, 2011) “La instrucción programada es una técnica fundamentada en las teorías sobre el aprendizaje como condicionamiento, que sustentan los psicólogos conexionistas. Skinner, destacado conexionista contemporáneo, se deben importantes trabajos sobre la enseñanza programada y las máquinas de enseñar.”



Técnica de lectura comentada. - (fácil, s.f.) “Consiste en la lectura de un documento de manera total o por párrafo, por parte de los participantes, bajo la conducción del instructor. Al mismo tiempo, se realizan pausas con el objetivo de profundizar en las partes relevantes del documento en las que el instructor hace comentarios al respecto.”

Técnica de video-discusión. – (didácticas, s.f.)“Es una técnica de exploración o investigación cualitativa donde se reúne un pequeño número de personas o equipos guiados por un profesor que facilita la discusión.

Los alumnos hablan libre y espontáneamente sobre temas que se consideran de importancia para la investigación. Generalmente los alumnos son elegidos por el profesor.

Principales usos:

La reunión de grupos focales suministra información sobre los conocimientos, actitudes y percepciones de los alumnos.”

Throughputs. – Rendimientos, (monografias.com, s.f.) “al volumen de trabajo o de información que fluye a través de un sistema. Así también se le llama al volumen de información que fluye en las redes de datos. Particularmente significativo en almacenamiento de información y sistemas de recuperación de información, en los cuales el rendimiento es medido en unidades como accesos por hora.”

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1 Hipótesis O Supuestos Básicos**

##### **3.1.1 Hipótesis Principal**

- El programa de capacitación mejorará la satisfacción al cliente de una barra cevichera del distrito de Surco en el año 2019

##### **3.1.2 Hipótesis Específicas**

- El programa de capacitación mejorará la percepción de los elementos tangibles del servicio de una barra cevichera del distrito de Surco en el año 2019.
- El programa de capacitación mejorará la percepción de la fiabilidad del servicio de una barra cevichera del distrito de Surco en el año 2019.
- El programa de capacitación mejorará la percepción de la capacidad de respuesta del servicio de una barra cevichera del distrito de Surco en el año 2019.
- El programa de capacitación mejorará la percepción de la seguridad del servicio de una barra cevichera del distrito de Surco en el año 2019.
- El programa de capacitación mejorará la percepción de la empatía del servicio de una barra cevichera del distrito de Surco en el año 2019.

### 3.2 Variables O Unidades De Análisis

VARIABLES	CONCEPTOS	DIMENSIONES
Capacitación	<p>(Chiavenato, 2007, pág. 84) “la capacitación es un proceso de aprendizajes en el corto plazo, el cual es aplicada a los individuos con la finalidad de alcanzarles los conocimientos, desarrollar sus competencias duras y blandas con la finalidad de alcanzar los objetivos.”</p> <p>(Dessler, 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.”</p>	Servicio de atención al cliente
		Compromiso de identidad
		Imagen y performance
Satisfacción del cliente	<p>(Kotler, 1996) “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".</p> <p>(Hoffman, 2011) “indica que la definición más común de satisfacción o insatisfacción del cliente es aquella en que se comparan las expectativas del cliente con sus percepciones respecto del contacto real del servicio.”</p>	Fiabilidad
		Seguridad
		Empatía
		Ambiente Físico
		Satisfacción por el Producto

### 3.3 Matriz Lógica De Consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	
<p>General ¿En qué medida un programa de capacitación mejorará la satisfacción del cliente del servicio de una barra cevichera en el distrito de Surco en el año 2019?</p> <p>Secundarios ¿En qué medida un programa de capacitación mejorará la percepción de los elementos tangibles del servicio de una barra cevichera en el distrito de Surco en el año 2019? ¿En qué medida un programa de capacitación mejorará la percepción de la fiabilidad del servicio de una barra cevichera en el distrito de Surco en el año 2019? ¿En qué medida un programa de capacitación mejorará la percepción sobre la capacidad de respuesta del servicio de una barra cevichera en el distrito de Surco en el año 2019? ¿En qué medida un programa de capacitación mejorará la percepción de la seguridad del servicio de una barra cevichera en el</p>	<p>General Determinar en qué medida un programa de capacitación mejorará la satisfacción del cliente en el servicio de una barra cevichera en el distrito de Surco del año 2019.</p> <p>Específicos Determinar en qué medida un programa de capacitación mejorará la percepción de los elementos tangibles en el servicio de una barra cevichera en el distrito de Surco en el año 2019. Determinar en qué medida un programa de capacitación mejorará la percepción de la fiabilidad en el servicio de una barra cevichera en el distrito de Surco en el año 2019. Determinar en qué medida un programa de capacitación mejorará la percepción de la capacidad de respuesta en el servicio de una barra cevichera en el distrito de Surco en el año 2019. Determinar en qué medida un programa de capacitación mejorará la percepción de la seguridad en el servicio de una barra cevichera en el distrito de Surco en el año 2019.</p>	<p>Principal El programa de capacitación mejorará la satisfacción al cliente de una barra cevichera del distrito de Surco en el año 2019</p> <p>Específicas El programa de capacitación mejorará la percepción de los elementos tangibles del servicio de una barra cevichera del distrito de Surco en el año 2019. El programa de capacitación mejorará la percepción de la fiabilidad del servicio de una barra cevichera del distrito de Surco en el año 2019. El programa de capacitación mejorará la percepción de la capacidad de respuesta del servicio de una barra cevichera del distrito de Surco en el año 2019. El programa de capacitación mejorará la percepción de la seguridad del servicio de una barra cevichera del distrito de Surco en el año 2019. El programa de capacitación mejorará la percepción de la empatía del servicio de una barra cevichera del distrito de Surco en el año 2019.</p>	Programa de Capacitación	Servicio de atención al cliente	Tiempo a la prontitud de atención	
				Compromiso de identidad	Prolijidad del servicio	
				Imagen y performance	Identificación con los valores de la empresa Conocer la misión de la empres	
				Satisfacción del Cliente	Fiabilidad	El personal se esfuerza por dar un buen servicio desde el primer momento
						Cuando necesito ayuda, siento la confianza de acudir al personal de la barra para se haga cargo de mi asunto
						Prestan el servicio eficiente y a tiempo
			El personal de la barra muestra preocupación por no cometer errores			
			Seguridad	El personal de la barra es competente y profesional	El personal de la barra tiene apariencia limpia y agradable	
					El comportamiento del personal de la barra trasmite confianza	

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores
<p>distrito de Surco en el año 2019? ¿En qué medida un programa de capacitación mejorará la percepción de la empatía del servicio de una barra cevichera en el distrito de Surco en el año 2019?</p>	<p>Determinar en qué medida un programa de capacitación mejorará la percepción de la empatía en el servicio de una barra cevichera en el distrito de Surco en el año 2019.</p>				El personal de la barra actúa con discreción y respeta la intimidad del cliente
					Las instalaciones son seguras (cumple con las normas de seguridad)
					Los accesos a la barra (su localización, estacionamiento, etc.) son adecuados
				Empatía	Los horarios de atención de la barra se adaptan a las necesidades del cliente
					La barra se preocupa por el bienestar de sus clientes
					La barra da a sus clientes una atención individualizada
				Ambiente físico – Elementos tangibles	El equipamiento del restaurante (Cocina, zona de atención, mesas, sillas) está en buen estado de conservación
					Las instalaciones son cómodas y agradables
					El material informativo empleado es útil y fácil de entender
					La barra cevichera cuenta con todos los servicios necesarios
				Capacidad de respuesta	El personal de la barra siempre está dispuesto a atenderme o a ayudarme
					El personal de la barra trata de ser amable en todo momento con usted
					Informan puntualmente y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio
					El personal de la barra siempre está dispuesto para responder a las preguntas de sus clientes

## CAPÍTULO IV

### METODOLOGÍA

#### 4.1 Tipo y Método De Investigación

La presente investigación es de método Hipotético – Deductivo, ya que se fundamenta en el razonamiento que permite formular juicios partiendo de argumentos generales para demostrar, comprender o explicar los aspectos particulares de la realidad. Por ende, consiste en ir de lo general a lo particular.

#### 4.2 Diseño Específico De La Investigación

El diseño específico de la investigación es de tipo experimental ya que solo se usará una muestra y de tipo pre experimento de un sólo grupo con dos mediciones, al inicio, llamada prueba de entrada, antes de la estimulación de la variable independiente y otra medición al finalizar el estímulo, llamada prueba de salida, la variable independiente es la administración de un programa de capacitación.

#### 4.3 Población, Muestra o Participantes

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

La población de la presente investigación está basada en los clientes que acuden a consumir a la barra cevichera, siendo un promedio de ciento cincuenta (150) clientes por semana.

##### Muestra

El tamaño de la muestra de la presente investigación, se obtuvo mediante la fórmula para población finita:

$$n = \frac{N Z^2 pq}{d^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

N = tamaño de la población: 150 clientes

Z = Nivel de confianza al 95% = 1.96

p = 0.70

q = 0.30

d = Margen de error 0.1

$$n = \text{tamaño de la muestra} = \frac{150 * (1.96)^2 * 0.7 * 0.3}{0.1^2 * (150-1) + 1.96^2 * 0.7 * 0.3}$$

$$n = 53$$

Cabe precisar que, a pesar de que la muestra indicada es de 53 clientes, no todos los clientes a los que se les presento el cuestionario estuvieron dispuestos a contestar, por lo tanto solo se pudo realizar el cuestionario a 50 clientes.

(Sampieri, 2014) “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”

#### **4.4 Instrumentos De Recogida De Datos**

(Sampieri, 2014) “En la presente investigación se utilizó un cuestionario, toda vez que el cuestionario es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir”

Para esta investigación se medirá la satisfacción del cliente, optando por realizar preguntas cerradas ya que tiene como ventaja una codificación más rápida, un menor esfuerzo por parte de los encuestados, que no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, sino únicamente

seleccionar la alternativa que sintetice mejor su respuesta y por último reduce la ambigüedad de las respuestas y se favorecen las comparaciones entre las respuestas.

#### **4.5 Técnica De Procesamiento y Análisis De Datos**

En la presente investigación se utilizó las tablas de distribución de frecuencia, gráficos de barra para la prueba de hipótesis, así como también se utilizó t student, ya que es una distribución de probabilidad que surge del problema de estimar la media de una población normalmente distribuida cuando el tamaño de la muestra es pequeño.

#### **4.6 Procedimiento Para La Ejecución De Estudio**

En la presente investigación se desarrollaron los siguientes puntos:

- Desarrollar el marco teórico
- Construir o adaptar el instrumento para aplicar
- Aplicación del instrumento en prueba de entrada
- Desarrollo y elaboración del programa de capacitación
- Implementación del programa de capacitación
- Aplicación del instrumento en prueba de salida
- Tabulación de datos
- Análisis y elaboración del informe
- Análisis y recomendaciones



## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1 Datos Cuantitativos De La Investigación

Tabla 1  
*Edad*

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 21 a 26 años	8	16,0	16,0
De 27 a 35 años	11	22,0	38,0
De 36 a 45 años	18	36,0	74,0
De 46 a 55 años	7	14,0	88,0
De 56 a más años	6	12,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción:

Sobre la tabla edad se observa que, el 16% tiene entre 21 y 26 años, el 22% tiene entre 27 y 35 años, por lo que el 38% tiene entre 21 y 35 años, mientras que el 36% siendo el mayor porcentaje tiene entre 36 y 45 años, hasta la edad de 45 años es el 74% de la muestra, luego el 14% tiene entre 46 y 55 años y el 12% tiene más de 56 años.

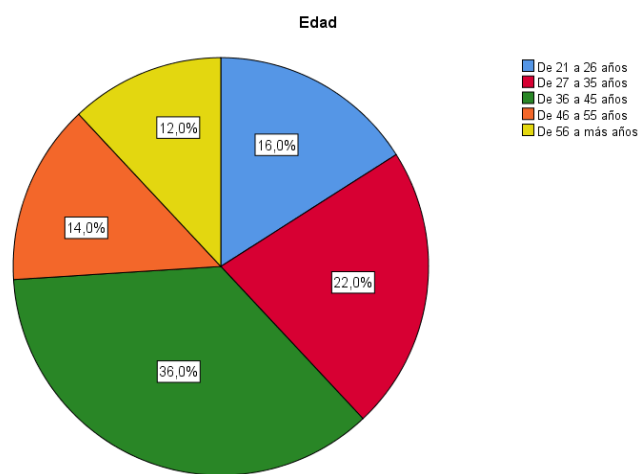


Gráfico 1 Edad

Fuente: Datos de la propia investigación

Tabla 2  
*Género*

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	26	52,0
Femenino	24	48,0
Total	50	100,0

Fuente: Datos de la propia investigación

**Descripción:**

Sobre la tabla género se observa que, el 52% es del sexo masculino y el 48% es del sexo femenino, por lo que se puede afirmar que los del sexo masculino son los que visitan con mayor frecuencia la barra cevichera.

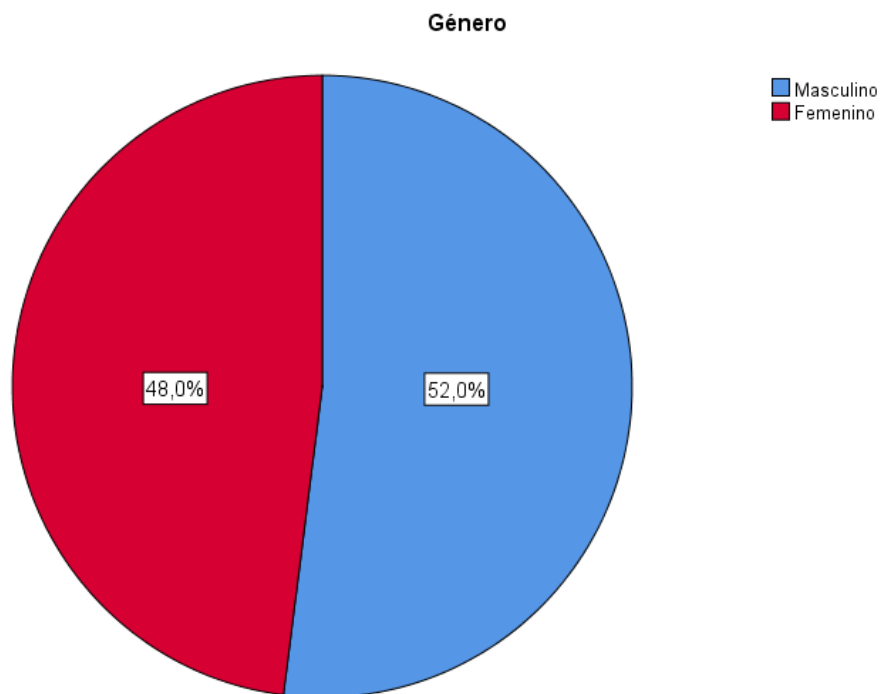


Gráfico 2 Género

Fuente: Datos de la propia investigación

Tabla 3  
*Estado civil*

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	22	44,0
Casado	28	56,0
Total	50	100,0

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción:

Sobre la tabla estado civil se observa que, el 44% son personas solteras y que el 56% son casadas, de lo anterior se tiene que entre el 44% y 56% no existe una diferencia significativa por lo que se puede afirmar que a la barra cevichera asisten tanto personas casadas como personas solteras.

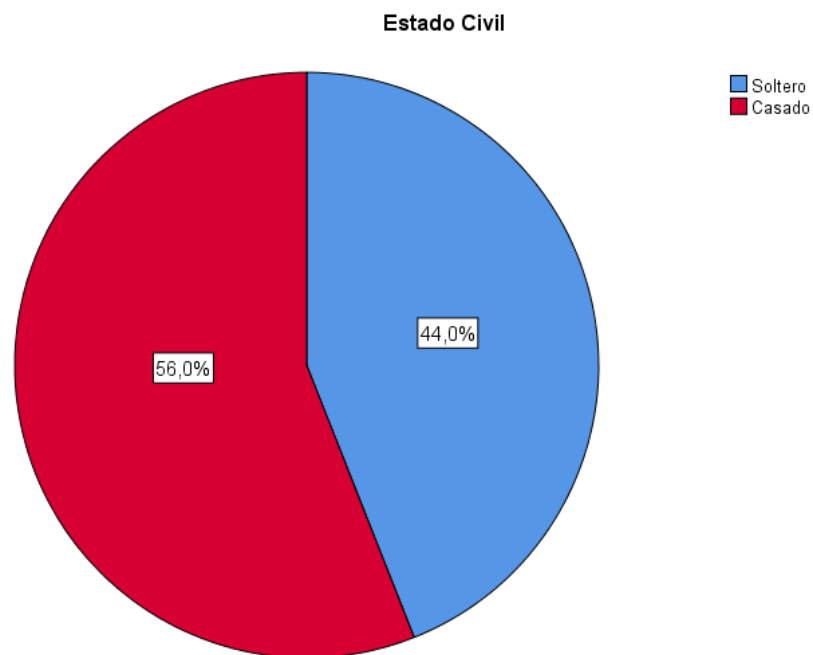


Gráfico 3 Estado civil  
Fuente: Datos de la propia investigación

Tabla 4  
Grado de Instrucción

Grado de instrucción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Secundaria completa	2	4,0	4,0
Superior técnica	15	30,0	34,0
Estudios universitarios	26	52,0	86,0
Grados superiores (Maestría, Doctorados)	7	14,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción:

Sobre la tabla grado de instrucción se observa que, el 4% cuenta con secundaria completa, el 30% cuenta con estudios técnicos, el 52% cuenta con estudios universitarios por lo que el 86% de los clientes que acuden a la barra cevichera cuentan con estudios superiores, mientras que el 14% tienen grados superiores (maestrías, doctorados).

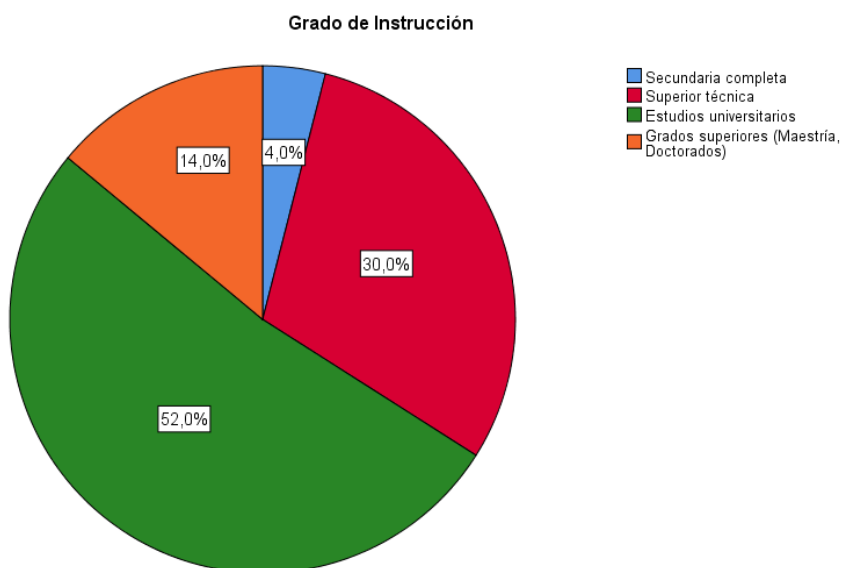


Gráfico 4 Grado de Instrucción  
Fuente: Datos de la propia investigación

Tabla 5  
Frecuencia de visitas

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Una vez por semana	18	18,0	18,0	18,0
Dos veces por semana	24	24,0	24,0	42,0
Una vez al mes	32	32,0	32,0	74,0
De tres a cinco veces a la semana	26	26,0	26,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción:

Sobre la tabla frecuencia de visitas se observa que, el 18% acude a la barra una vez por semana, el 24% acude a la barra dos veces por semana, el 32% acude una vez al mes y el 24% acude de tres a cinco veces a la semana, de lo expuesto se tiene que, el 66% de la muestra acuden de manera regular a la barra cevichera.

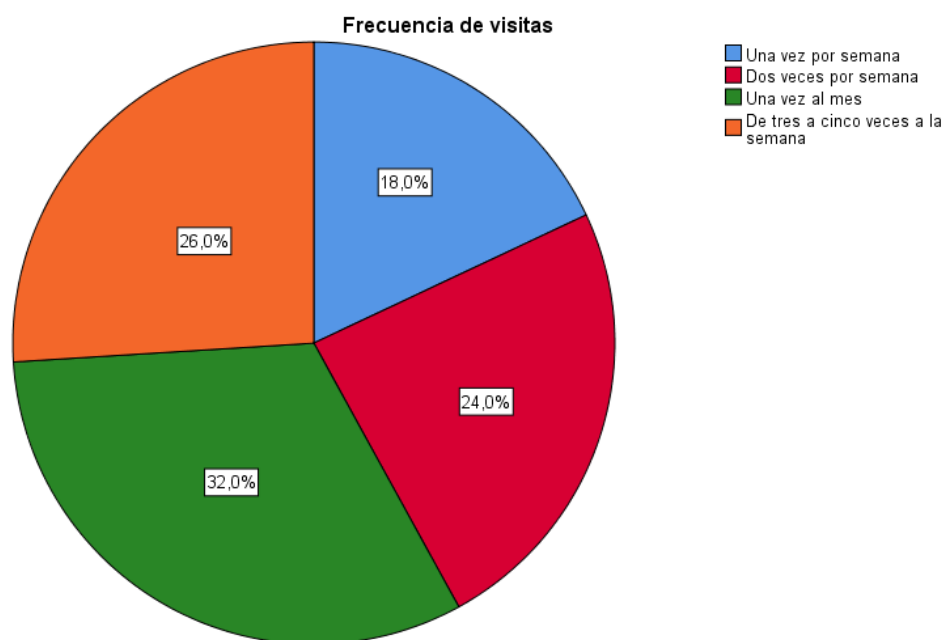


Gráfico 5 Frecuencia de visitas  
Fuente: Datos de la propia investigación

## 5.2 Análisis De Resultados

- Prueba de hipótesis específica 1
- $H_p$ : El programa de capacitación mejorará la percepción de los elementos tangibles del servicio de una barra cevichera del distrito de Surco en el año 2019.

$H_o$ : El programa de capacitación no mejorará la percepción de los elementos tangibles del servicio de una barra cevichera del distrito de Surco en el año 2019

Dimensión: Elementos tangibles \* Momento de Prueba

Tabla 6

*Elemento tangibles de acuerdo a la prueba de entrada y de salida*

		Momento de Prueba			
		Prueba de Entrada		Prueba de Salida	
		f	%	f	%
Dimensión: Elementos tangibles	Muy bajo	1	2,0%	0	0,0%
	Bajo	8	16,0%	0	0,0%
	Medio	12	24,0%	0	0,0%
	Alto	11	22,0%	8	16,0%
	Muy alto	18	36,0%	42	84,0%
Total		50	100,0%	50	100,0%
Chi cuadrado: 31.074 gl: 4 Sig. 0.000					

Fuente: Datos de la propia investigación

Fuente: Estas tablas tienen dos componentes, un primer componente es la descripción y un segundo componente es la inferencia

Descripción:

En esta tabla de los elementos tangibles en prueba de entrada y prueba de salida observamos lo siguiente:

La prueba de entrada para el 2% de los encuestados el manejo de los elementos tangibles es muy bajo, para el 16% es bajo y para el 24% es medio, además para el 22% es alto y para el 36% muy alto.

En la prueba de salida observamos que, el 16% de los encuestados afirman que el manejo de los elementos tangibles es alto y para el 84% muy alto, no se observan participantes que afirmen que el manejo de los elementos tangibles sea muy bajo, bajo o medio.

Inferencia:

De acuerdo a la prueba chi cuadrado de los elementos tangibles en prueba de entrada y prueba de salida observamos que el valor es de 31.074 con 4 grados de libertad y un valor significancia de 0.000 como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos afirmar que existen diferencias significativas entre la prueba de entrada y prueba de salida, observándose en la prueba de salida resultados superiores a la prueba de entrada podemos afirmar que mediante el programa de capacitación y el método de fishbowl mejora el manejo de los elementos tangibles en la satisfacción de los clientes en la barra cevichera de surco.

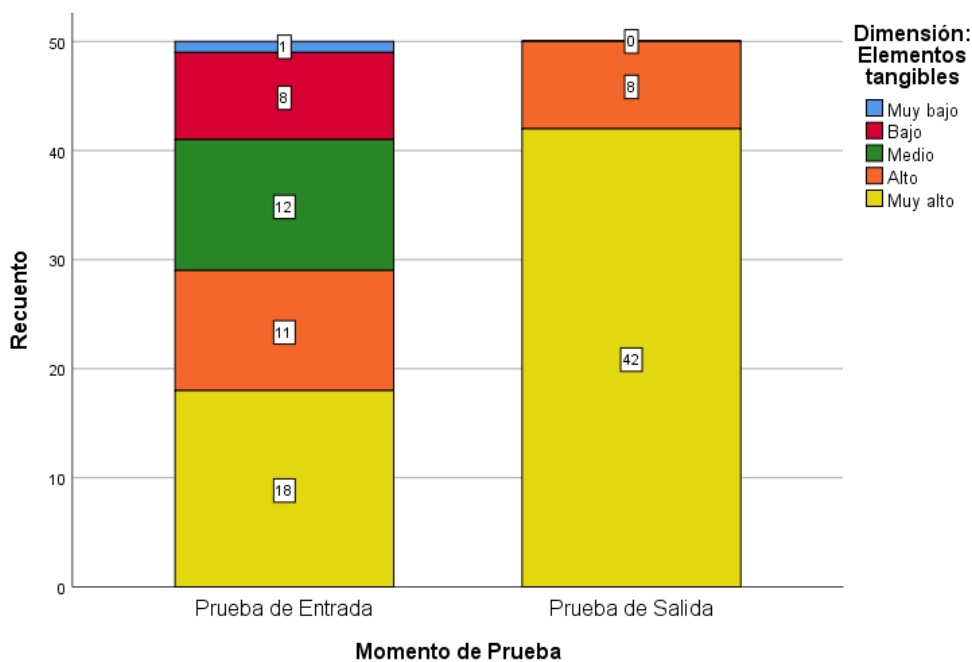


Gráfico 6 Elementos tangibles de acuerdo al momento de prueba  
Fuente: Datos de la propia investigación

- Prueba de Hipótesis específica 2
- Hp: El programa de capacitación mejorará la percepción de la fiabilidad del servicio de una barra cevichera del distrito de Surco en el año 2019.

Ho: El programa de capacitación no mejorará la percepción de la fiabilidad del servicio de una barra cevichera del distrito de Surco en el año 2019

Dimensión: Fiabilidad \* Momento de Prueba

Tabla 7  
*Fiabilidad de acuerdo a la prueba de entrada y de salida*

		Momento de Prueba			
		Prueba de Entrada		Prueba de Salida	
		f	%	f	%
Dimensión: Fiabilidad	Muy bajo	2	4,0%	0	0,0%
	Bajo	5	10,0%	0	0,0%
	Medio	21	42,0%	0	0,0%
	Alto	4	8,0%	7	14,0%
	Muy alto	18	36,0%	43	86,0%
Total		50	100,0%	50	100,0%
Chi cuadrado: 39,064 gl: 4 Sig. 0.000					

Fuente: Datos de la propia investigación

Fuente: Estas tablas tienen dos componentes, un primer componente es la descripción y un segundo componente es la inferencia

Descripción:

En esta tabla de fiabilidad en prueba de entrada y prueba de salida observamos lo siguiente:

La prueba de entrada para el 4% de los encuestados la fiabilidad es muy bajo, para el 10% es bajo y para el 42% es medio, además para el 8% es alto y para el 36% muy alto.

En la prueba de salida observamos que, el 14% de los encuestados afirman que la fiabilidad es alta y para el 86% muy alto, no se observan participantes que afirmen que fiabilidad sea muy bajo, bajo o medio.



Inferencia:

De acuerdo a la prueba chi cuadrado de los elementos tangibles en prueba de entrada y prueba de salida observamos que el valor es de 39.064 con 4 grados de libertad y un valor significancia de 0.000 como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos afirmar que existen diferencias significativas entre la prueba de entrada y prueba de salida, observándose en la prueba de salida resultados superiores a la prueba de entrada podemos afirmar que mediante el programa de capacitación y el método de fishbowl mejora la fiabilidad en la satisfacción de los clientes en la barra cevichera de surco.

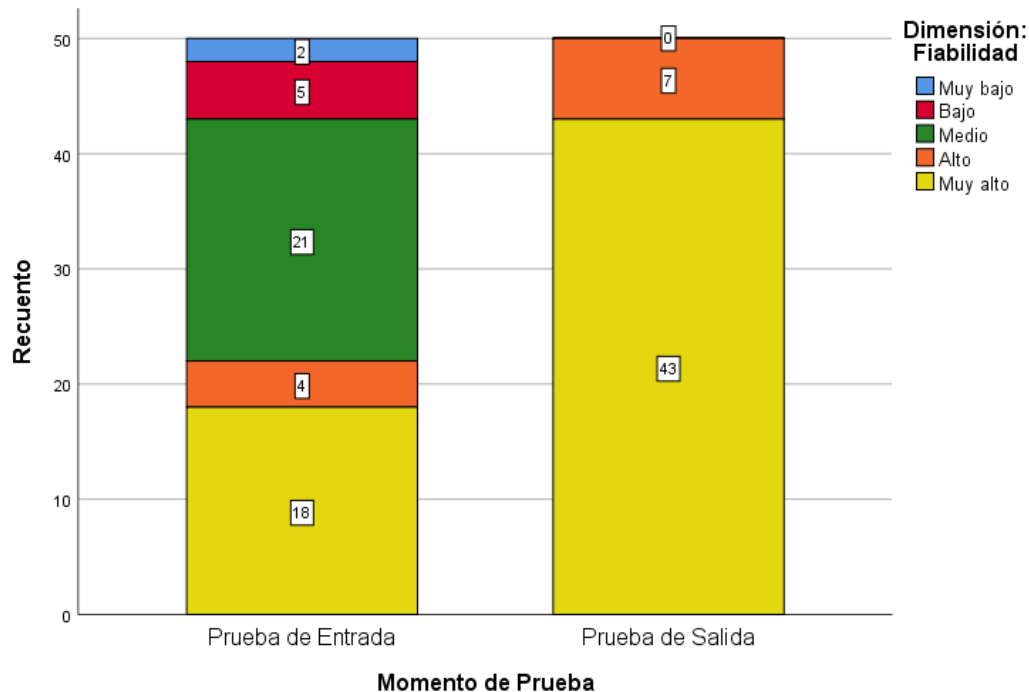


Gráfico 7 Fiabilidad de acuerdo a la prueba de entrada y de salida  
Fuente: Datos de la propia investigación

- Prueba de Hipótesis específica 3
- Hp: El programa de capacitación mejorará la percepción de la capacidad de respuesta del servicio de una barra cevichera del distrito de Surco en el año 2019.

Ho: El programa de capacitación no mejorará la percepción de la capacidad de respuesta del servicio de una barra cevichera del distrito de Surco en el año 2019.

Dimensión: Capacidad de respuesta \* Momento de Prueba

Tabla 8

*Capacidad de respuesta de acuerdo a la prueba de entrada y de salida*

		Momento de Prueba			
		Prueba de Entrada		Prueba de Salida	
		f	%	f	%
Dimensión: Capacidad de respuesta	Muy bajo	2	4,0%	0	0,0%
	Bajo	4	8,0%	0	0,0%
	Medio	15	30,0%	0	0,0%
	Alto	11	22,0%	4	8,0%
	Muy alto	18	36,0%	46	92,0%
Total		50	100,0%	50	100,0%
		Chi cuadrado: 36,517 gl: 4 Sig. 0.000			

Fuente: Datos de la propia investigación

Fuente: Estas tablas tienen dos componentes, un primer componente es la descripción y un segundo componente es la inferencia

Descripción:

En esta tabla de la capacidad de respuesta en prueba de entrada y prueba de salida observamos lo siguiente:

La prueba de entrada para el 4% de los encuestados la capacidad de respuesta es muy bajo, para el 8% es bajo y para el 30% es medio, además para el 22% es alto y para el 36% muy alto.

En la prueba de salida observamos que, el 8% de los encuestados afirman que la capacidad de respuesta es alta y para el 92% muy alto, no se observan participantes que afirmen que la capacidad de respuesta sea muy bajos, bajos o medio.

Inferencia:

De acuerdo a la prueba chi cuadrado de la capacidad de respuesta en prueba de entrada y prueba de salida observamos que el valor es de 36.517 con 4 grados de libertad y un valor

significancia de 0.000 como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos afirmar que existen diferencias significativas entre la prueba de entrada y prueba de salida, observándose en la prueba de salida resultados superiores a la prueba de entrada podemos afirmar que mediante el programa de capacitación y el método de fishbowl mejora la capacidad de respuesta en la satisfacción de los clientes en la barra cevichera de surco.

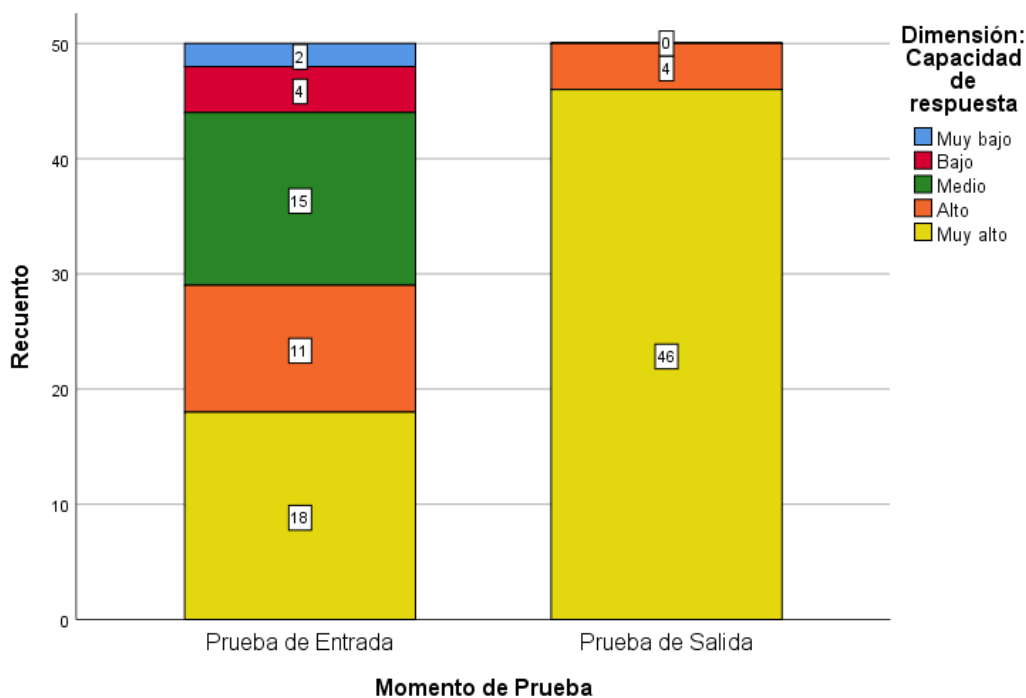


Gráfico 8 Capacidad de respuesta de acuerdo a la prueba de entrada y de salida  
Fuente: Datos de la propia investigación

- Prueba de Hipótesis específica 4
- Hp: El programa de capacitación mejorará la percepción de la seguridad del servicio de una barra cevichera del distrito de Surco en el año 2019.

Ho: El programa de capacitación no mejorará la percepción de la seguridad del servicio de una barra cevichera del distrito de Surco en el año 2019.

Dimensión: Seguridad \* Momento de Prueba

Tabla 9  
*Seguridad de acuerdo a la prueba de entrada y de salida*

		Momento de Prueba			
		Prueba de Entrada		Prueba de Salida	
		f	%	f	%
Dimensión: Seguridad	Muy bajo	3	6,0%	0	0,0%
	Bajo	19	38,0%	0	0,0%
	Medio	9	18,0%	1	2,0%
	Alto	19	38,0%	49	98,0%
Total		50	100,0%	50	100,0%
Chi cuadrado: 41,635 gl: 3 Sig. 0.000					

Fuente: Datos de la propia investigación

Fuente: Estas tablas tienen dos componentes, un primer componente es la descripción y un segundo componente es la inferencia

#### Descripción:

En esta tabla de seguridad en prueba de entrada y prueba de salida observamos lo siguiente:

La prueba de entrada para el 6% de los encuestados la seguridad es muy bajo, para el 38% es bajo y para el 18% es medio y para el 38% es alto.

En la prueba de salida observamos que, el 2% de los encuestados afirman que la seguridad es medio y para el 98% alto, no se observan participantes que afirmen que la seguridad sea muy bajos, bajos o muy alto.

#### Inferencia:

De acuerdo a la prueba chi cuadrado de la seguridad en prueba de entrada y prueba de salida observamos que el valor es de 41.635 con 3 grados de libertad y un valor significancia de 0.000 como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos afirmar que existen diferencias significativas entre la prueba de entrada y prueba de salida, observándose en la prueba de salida resultados superiores a la prueba de entrada podemos afirmar que el programa de capacitación

mediante el método de fishbowl mejora la seguridad en la satisfacción de los clientes en la barra cevichera de surco.

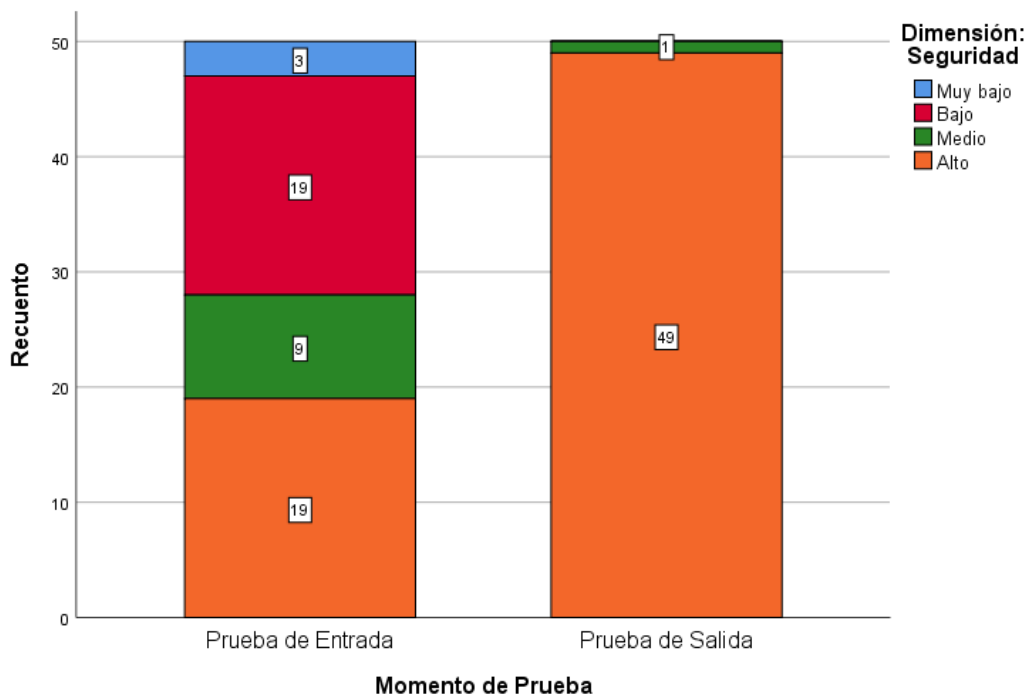


Gráfico 9 Seguridad de acuerdo a la prueba de entrada y de salida

Fuente: Datos de la propia investigación

➤ Prueba de Hipótesis específica 5

➤  $H_p$ : El programa de capacitación mejorará la percepción de la empatía del servicio de una barra cevichera del distrito de Surco en el año 2019.

$H_o$ : El programa de capacitación no mejorará la percepción de la empatía del servicio de una barra cevichera del distrito de Surco en el año 2019.

Dimensión: Empatía \* Momento de Prueba

Tabla 10

*Empatía de acuerdo al momento de prueba de entrada y de salida*

		Momento de Prueba			
		Prueba de Entrada		Prueba de Salida	
		f	%	f	%
Dimensión: Empatía	Muy bajo	4	8,0%	0	0,0%
	Bajo	8	16,0%	0	0,0%
	Medio	13	26,0%	1	2,0%
	Alto	7	14,0%	6	12,0%
	Muy alto	18	36,0%	43	86,0%
Total		50	100,0%	50	100,0%
Chi cuadrado: 32,609 gl: 4 Sig. 0.000					

Fuente: Datos de la propia investigación

Fuente: Estas tablas tienen dos componentes, un primer componente es la descripción y un segundo componente es la inferencia

#### Descripción:

En esta tabla de empatía en prueba de entrada y prueba de salida observamos lo siguiente:

La prueba de entrada para el 8% de los encuestados la empatía es muy bajo, para el 16% es bajo y para el 26% es medio, además para el 14% es alto y para el 36% muy alto.

En la prueba de salida observamos que, el 2% de los encuestados afirman que la empatía es medio, para el 12% es alto y para el 86% muy alto, no se observan participantes que afirmen que la empatía sea muy bajos o bajos.

#### Inferencia:

De acuerdo a la prueba chi cuadrado de empatía en prueba de entrada y prueba de salida observamos que el valor es de 32.609 con 4 grados de libertad y un valor significancia de 0.000 como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos afirmar que existen diferencias significativas entre la prueba de entrada y prueba de salida, observándose en la prueba de salida resultados superiores a la prueba de entrada podemos afirmar que mediante el programa de

capacitación y el método de fishbowl mejora la empatía en la satisfacción de los clientes en la barra cevichera de surco.

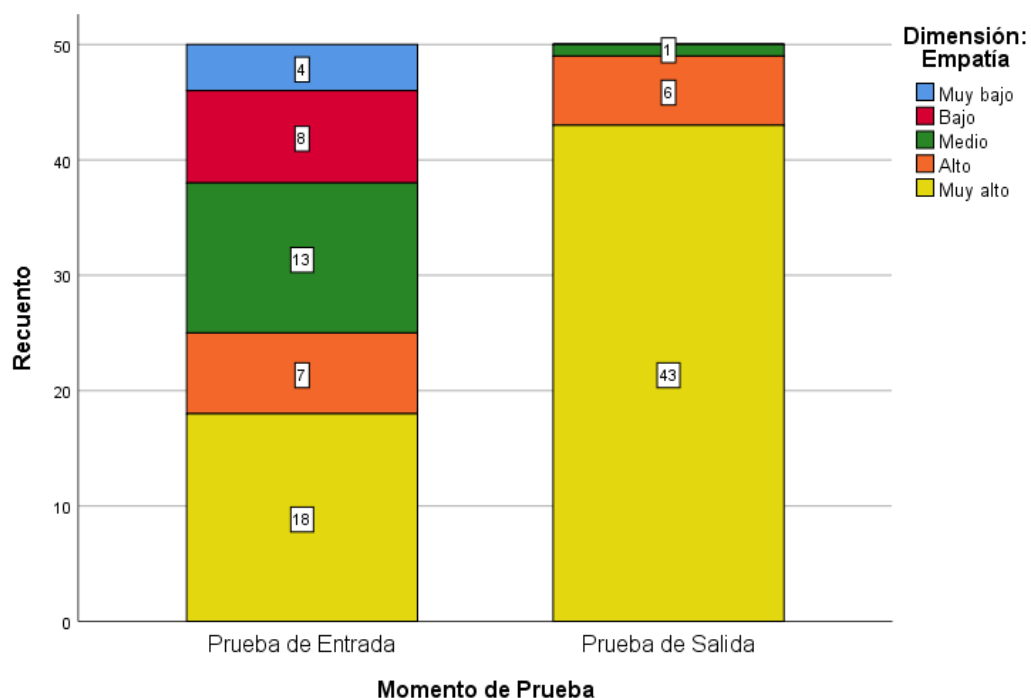


Gráfico 10 Empatía de acuerdo al momento de prueba de entrada y de salida  
Fuente: Datos de la propia investigación

- Prueba de Hipótesis específica 6
- $H_p$ : El programa de capacitación mejorará la satisfacción al cliente de una barra cevichera del distrito de Surco en el año 2019.

$H_o$ : El programa de capacitación no mejorará la satisfacción del cliente del servicio de una barra cevichera del distrito de Surco en el año 2019.

Variable: Satisfacción del Cliente \* Momento de Prueba

Tabla 11

*Satisfacción del cliente de acuerdo al momento de prueba de entrada y de salida*

		Momento de Prueba			
		Prueba de Entrada		Prueba de Salida	
		f	%	f	%
Variable: Satisfacción del Cliente	Muy bajo	1	2,0%	0	0,0%
	Bajo	6	12,0%	0	0,0%
	Medio	25	50,0%	0	0,0%
	Alto	1	2,0%	9	18,0%
	Muy alto	17	34,0%	41	82,0%
Total		50	100,0%	50	100,0%
Chi cuadrado: 48,334 gl: 4 Sig. 0.000					

Fuente: Datos de la propia investigación

Fuente: Estas tablas tienen dos componentes, un primer componente es la descripción y un segundo componente es la inferencia

#### Descripción:

En esta tabla de la satisfacción del cliente en prueba de entrada y prueba de salida observamos lo siguiente:

La prueba de entrada para el 2% de los encuestados la satisfacción del cliente es muy bajo, para el 12% es bajo y para el 50% es medio, además para el 2% es alto y para el 34% muy alto.

En la prueba de salida observamos que, el 18% de los encuestados afirman que la satisfacción del cliente es alta y para el 82% muy alto, no se observan participantes que afirmen que la satisfacción del cliente sea muy bajos, bajos o medio.

#### Inferencia:

De acuerdo a la prueba chi cuadrado de la satisfacción del cliente en prueba de entrada y prueba de salida observamos que el valor es de 48.334 con 4 grados de libertad y un valor significancia de 0.000 como este valor de significancia es menor a 0.05 podemos afirmar que existen diferencias significativas entre la prueba de entrada y prueba de salida, observándose en



la prueba de salida resultados superiores a la prueba de entrada podemos afirmar que mediante el programa de capacitación y el método de fishbowl coadyuvo en la satisfacción de los clientes en la barra cevichera de surco.

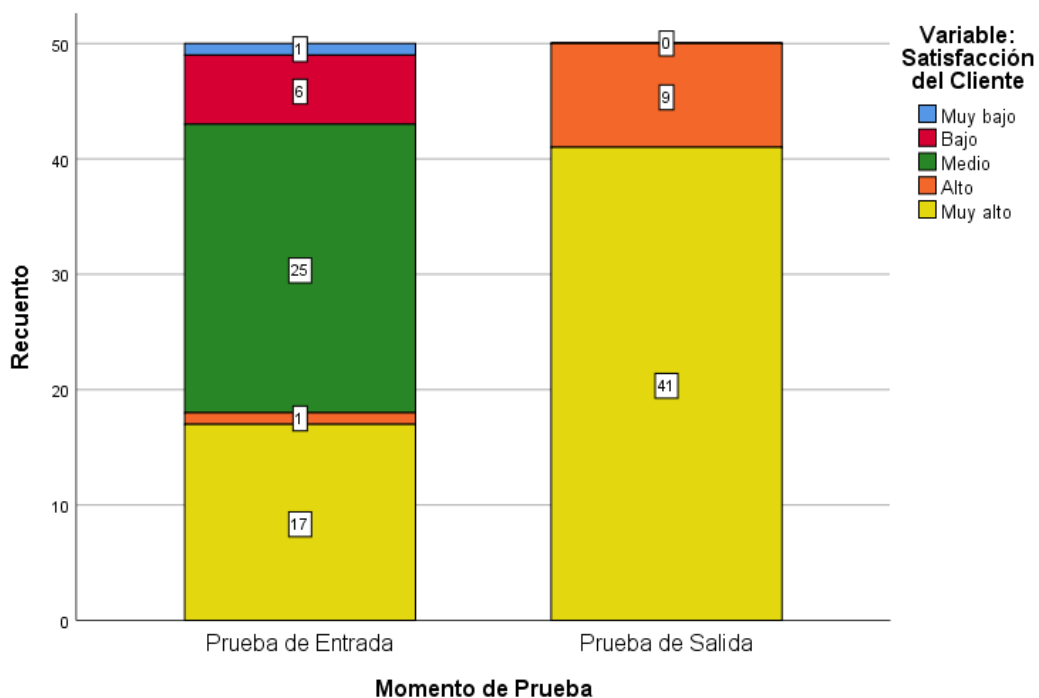


Gráfico 11 Satisfacción del cliente de acuerdo al momento de prueba de entrada y de salida  
Fuente: Datos de la propia investigación

### 5.3 Discusión de resultados

De acuerdo al objetivo general “Determinar la mejora de la satisfacción de cliente sobre el servicio de una barra cevichera a partir de la implementación de un Programa de Capacitación en el distrito de surco del año 2019” encontramos que de acuerdo a la prueba de hipótesis principal el valor chi cuadrado es de 48.334 con 4 grados de significancia y el valor de significancia es de 0.000, siendo el valor menor a 0.05, se puede afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que la capacitación incide significativamente en la percepción de la satisfacción del cliente de la barra cevichera en el distrito de surco; estos resultados son similares a los resultados de Martínez y Milian 2016 estudio Titulado Propuesta

de capacitación del personal para mejorar la calidad del servicio del restaurante SUMAQ - Chiclayo llegando a la conclusión que existe una relación significativa de ambas variables encontrando que el restaurante no realizaba capacitaciones al personal y por ende los clientes se encontraban insatisfechos. Esta situación se explica a razón de que la capacitación debe considerar optimizar el desempeño laboral de los trabajadores para una mejor atención al cliente.

Objetivo específico: Elementos tangibles

Objetivo específico 1 “Determinar la mejora de la percepción de los elementos tangibles a partir de la implementación de un Programa de Capacitación en el servicio de una barra cevichera en el distrito de surco en el año 2019” observamos en la prueba de hipótesis específica número 1 que el valor chi cuadrado es de 31.074 con 4 grados de libertad y el valor de significancia es de 0.000 menor a 0.05, por lo que rechazamos la hipótesis nula y afirmamos que la capacitación incide significativamente en la percepción de los elementos tangibles del servicio que brindan las barras cevicheras en el distrito de surco, esta situación se explica a razón de que la capacitación ayudado a que el personal mantenga limpio los mobiliarios y los ambientes, que los clientes se sientan cómodos en los ambientes del local. Estos resultados son similares a Chupayo 2017 estudio Titulado Impacto de la calidad del servicio en la satisfacción en la micro y pequeña empresa del rubro restaurante de comida criolla en Ñaña, Chosica en donde indica que los elementos tangibles influyeron en la satisfacción del cliente.

Objetivo específica 2 “Determinar la mejora de la percepción de la fiabilidad a partir de la implementación de un Programa de Capacitación en el servicio de una barra cevichera en el distrito de surco en el año 2019” observamos en la prueba de hipótesis específica número 2 que el valor chi cuadrado es de 39.064 con 4 grados de libertad y el valor de significancia es de 0.000 menor a 0.05, por lo que rechazamos la hipótesis nula y afirmamos que la capacitación incide

significativamente en la percepción de la fiabilidad del servicio que brindan las barras cevicheras en el distrito de surco, esta situación se explica a razón de que la capacitación ayudo los trabajadores a cumplir con las pautas de atención al cliente en donde se pudo observar que los clientes respondieron de manera satisfactoria en la prueba de salida. Estos resultados son similares a Chupayo 2017 estudio Titulado Impacto de la calidad del servicio en la satisfacción en la micro y pequeña empresa del rubro restaurante de comida criolla en Ñaña, Chosica en donde indica que la fiabilidad influye en la satisfacción del cliente, así como también el estudio de Martínez y Milian 2016 Titulado Propuesta de capacitación del personal para mejorar la calidad del servicio del restaurante SUMAQ - Chiclayo indica que la dimensión de fiabilidad debe ser trabajada mediante un programa de capacitación en donde los trabajadores entiendan las necesidades de los clientes.

Objetivo especifica 3 “Determinar la mejora de la percepción de la capacidad de respuesta a partir de la implementación de un Programa de Capacitación en el servicio de una barra cevichera en el distrito de surco en el año 2019” observamos en la prueba de hipótesis especifica número 3 que el valor chi cuadrado es de 36.517 con 4 grados de libertad y el valor de significancia es de 0.000 menor a 0.05, por lo que rechazamos la hipótesis nula y afirmamos que la capacitación incide significativamente en la percepción de la capacidad de respuesta del servicio que brindan las barras cevicheras en el distrito de surco, esta situación se explica a razón de que la capacitación influyó de manera satisfactoria en que los trabajadores tengan una atención personalizada con los clientes y que ellos perciban el interés en absolver sus dudas y/o consultas.

Objetivo especifica 4 “Determinar la mejora de la percepción de la seguridad a partir de la implementación de un Programa de Capacitación en el servicio de una barra cevichera en el

distrito de surco en el año 2019” observamos en la prueba de hipótesis específica número 4 que el valor chi cuadrado es de 41.635 con 3 grados de libertad y el valor de significancia es de 0.000 menor a 0.05, por lo que rechazamos la hipótesis nula y afirmamos que la capacitación incide significativamente en la percepción de la seguridad del servicio que brindan las barras cevicheras en el distrito de surco, esta situación se explica a razón de que la capacitación ayudo a que el personal se encargue de algunas necesidades de los clientes como el estacionamiento de sus vehículos ayudándolos a buscar un lugar seguro en donde estacionar. Estos resultados son similares a Chupayo 2017 estudio Titulado Impacto de la calidad del servicio en la satisfacción en la micro y pequeña empresa del rubro restaurante de comida criolla en Ñaña, Chosica los resultados de donde indica que el acceso al restaurante es muy importante e influye en la satisfacción del cliente.

Objetivo específica 5 “Determinar la mejora de la percepción de la empatía a partir de la implementación de un Programa de Capacitación en el servicio de una barra cevichera en el distrito de surco en el año 2019” observamos en la prueba de hipótesis específica número 5 que el valor chi cuadrado es de 32.609 con 4 grados de libertad y el valor de significancia es de 0.000 menor a 0.05, por lo que rechazamos la hipótesis nula y afirmamos que la capacitación incide significativamente en la percepción de empatía del servicio que brindan las barras cevicheras en el distrito de surco, esta situación se explica a razón de que la capacitación ayudo a que la barra cevichera se enfatice en brindar un servicio impecable, transparente y seguro.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

1. La implementación de un programa de capacitación aplicando la técnica del fishbowl mejora la percepción de satisfacción del cliente tomando como referencia la aplicación de un cuestionario que mide esta cualidad de una barra cevichera en el distrito de Surco.
2. Con respecto a los Elementos Tangibles la implementación del programa de capacitación coadyuvó a la mejora de la percepción de los clientes en referencia a la carta empleada y a que los mobiliarios se encuentren siempre en las mejores condiciones, esto permite que los clientes se sientan cómodos y satisfechos, esto se puede evidenciar con el resultado de la prueba de salida, obteniendo el 84% en muy alto.
3. Que mediante el desarrollo de la técnica del fishbowl en la dimensión de Fiabilidad se mejoró la atención personalizada a los clientes, ya que esta técnica permitió a los colaboradores, analizar las eventualidades y posteriormente darse respuestas a sí mismos con lo que pudiera mantener satisfechos a los clientes, esto se puede afirmar con los resultados en la prueba de salida obteniendo el nivel de aceptación del 86% en muy alto.
4. Con respecto a la capacidad de respuesta, la implementación del programa de capacitación coadyuvó a la mejora de la satisfacción de los clientes, ya que mediante la capacitación se desarrolló la atención personalizada al cliente teniendo como objetivo saber escuchar y atender las necesidades de los clientes, con el propósito de

que ellos sientan una atención individualizada, esto se puede comprobar con los resultados del cuestionario de salida obteniendo el 92% en muy alto.

5. Con respecto a la dimensión de seguridad se encontró una incomodidad de los clientes en el tema de estacionamiento para sus vehículos, por lo que se recomendó a la barra cevichera contratar un valet parking quien es el encargado de ubicar los vehículos de los clientes, esta dimensión mejoró en los resultados de la prueba de salida obteniendo un 98% en alto.
6. Con respecto a la empatía se recomendó a la barra cevichera después de la prueba de entrada mantener su horario de atención y brindar seguridad a los clientes, por lo que se concluye que esta recomendación fue favorable ya que en los resultados de la prueba de salida se obtuvo un 86% en muy alto.

## 6.2 Recomendaciones

1. Se recomienda usar el programa de capacitación y la técnica de fishbowl con la frecuencia en la barra cevichera de manera mensual tomando en cuenta los temas que los colaboradores determinan a través de su experiencia y considerar que la organización de estos procesos debe estar cargo de los mismos colaboradores para delegarlos y empoderarlos en la búsqueda de autodirección y resolución de eventualidades que se presentan en su día de trabajo.
2. Con respecto a los elementos tangibles se recomienda mantener el mobiliario siempre en las mejores condiciones, así como también actualizar de manera trimestral la carta de la barra cevichera, esto permitirá que los clientes se sientas más cómodos sin estar realizando consultas por los platos al personal que brinda la atención.
3. Sobre la fiabilidad se recomienda evaluar al personal mensualmente después de haber brindado el programa de capacitación y haber realizado la técnica del fishbowl, con la finalidad de retroalimentar al personal para que brinde una atención personalizada de manera eficaz y eficiente a los clientes y alentarlos a auto evaluarse para identificar sus debilidades y mejorar su desempeño.
4. Con respecto a la capacidad de respuesta también se recomienda evaluar al personal posterior al programa de capacitación, con la finalidad que el personal cuente con la mayor confianza en sí mismo para dar atención y poder absolver con claridad las consultas o dudas que muestren los clientes.
5. En base al cuestionario efectuado con respecto a la seguridad se recomienda la contratación de un personal que se encargue del valet parking quien cumplirá la función de facilitar los accesos a los clientes que visiten la barra cevichera en vehículo

particular o les de la facilidad de encontrar algún lugar de estacionamiento ya que el establecimiento solo cuenta con un estacionamiento.

6. Con respecto a la empatía se recomienda mantener y respetar los horarios de atención, ya que el cambio puede molestar a los clientes ya que acudirían al establecimiento y este se encuentre cerrado, por otro lado se recomienda brindarles la mayor seguridad para que los clientes se sientan seguros dentro y fuera del establecimiento, esto podría darse en que el personal que se encargaría del valet parking también vele por el bienestar y seguridad de los clientes.

Se recomienda la aplicación del plan de acción sugerido, incluido en la presente investigación.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arce, C. S. (2016). *calidad de servicio y grado de satisfacción del cliente en el restaurant pizza hut en el centro comercial mega plaza lima; 2016.* lima.
- Aymar, J. D. (2006). *Gestion de calidad total en el retail.* Toledo: Piramide.
- Cano, F. I. (2018). *Calidad de servicio y Satisfacción en los clientes de un restaurante, Ate, 2018.* Lima.
- Castro, L. N. (2017). *Desempeño laboral y satisfacción del cliente del Instituto Peruano del Deporte Junín-2017.* LIMA.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos.* Mexico: Mc Graw-Hill.
- Damaso, J. (1987). *Servicio al Cliente.*  
<http://servicioalcliente.blogspot.blogspot.com/p/conceptos-de-autores-sobre-servicio-al.html>.
- Dessler, G. (1998). *Administración de personal.* Chile: Prentice Hall.
- didácticas, T. (s.f.). <http://hadoc.azc.uam.mx/tecnicas/discusion.htm>.
- Dorrego, M. E. (2011). <https://www.redalyc.org/pdf/659/65926549005.pdf>.
- Emilio Martinez, Milian Villanueva. (2016). *Propuesta de capacitación de personal para mejorar la calidad de servicio del restaurante sumaq, chiclayo.* Chiclayo: Universidad Señor de Sipan.
- fácil, A. (s.f.). <https://www.aulafacil.com/cursos/pedagogia/formacion-de-instructores/tecnica-lectura-comentada-139749>.
- Gary, D. (2009). *Administración de Recursos Humanos.* MEXICO: PEARSON EDUCACION.

Gordon, J. (2000). *La Ley Federal de Trabajo*.

Hoffman, K. D. (2011). *Marketing de servicios*. Mexico: Cengage Learning.

<https://www.monografias.com/trabajos93/throughput-diapositivas/throughput-diapositivas.shtml>. (s.f.).

Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. Mexico: Pearson Educación.

Maite Novoa, Teresa Regalado. (2017). *Análisis de la relación entre clima laboral y satisfacción del cliente en la empresa Oltursa - Piura y Chiclayo* . Lima: Universidad de Piura.

monografias.com. (s.f.). <https://www.monografias.com/trabajos93/throughput-diapositivas/throughput-diapositivas.shtml>.

Pablo Fernandez, H. B. (2012). *La gestión del Marketing de Servicios*. Buenos aires: Granica.

Salvatierra, K. C. (2018). *Impacto de la calidad del servicio en la satisfacción en la micro y pequeña empresa del rubro restaurante de comida criolla en Ñana, Chosica*. Chosica - Lima.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Serna, H. (2006). *Conceptos básicos en Servicio al cliente*. Colombia: Panamericana editorial Ltda.

Zeithaml, V. A. (2009). *Marketing de servicios*. México: McGraw-Hill.

## APÉNDICE

ENCUESTA:



**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

---

Tesis: LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN  
 DEL CLIENTE DE UNA BARRA CEVICHERA DEL DISTRITO DE SURCO EN EL  
 AÑO 2019

### ENCUESTA

Estimad@ Cliente,

Nos encontramos elaborando una investigación que servirá para elaborar una tesis acerca de la satisfacción del cliente.

Por lo cual solicitamos su colaboración para contestar algunas preguntas que le tomarán aproximadamente 5 minutos. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. No hay preguntas delicadas. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Agradecemos su colaboración.

### INSTRUCCIONES

La segunda parte del cuestionario se contesta en una escala del 1 al 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, elija la que mejor describa su opinión. Solamente una opción.

Marque con claridad la opción elegida de la siguiente manera:

Con una X o una +

### CONFIDENCIALIDAD

Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Los cuestionarios serán procesados por personas externas.

De antemano,

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

**PARTE I: –**

1. **Edad:**  
21 – 26  27 – 35  36 – 45  46 – 55  56 – más
2. **Género:**  
Masculino  Femenino
3. **Estado civil:**  
Soltero (a)  Casado (a)
4. **Grado de instrucción:**  
 Secundaria completa  
 Superior técnica  
 Estudios universitarios  
 Grados Superiores (maestría, doctorado)
5. **¿Con que frecuencia nos visita?:**  
 Una vez por semana  
 Dos veces por semana  
 Una vez al mes  
 De tres a cinco veces a la semana

**PARTE II:**

		1	2	3	4	5
Ítem	Calidad del servicio	Totalmente en desacuerdo	Algo de desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Algo en acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	El equipamiento del restaurante (Cocina, zona de atención, mesas, sillas) está en buen estado de conservación					
2	Las instalaciones son cómodas y agradables					
3	El material informativo empleado es útil y fácil de entender					
4	La barra cevichera cuenta con todos los servicios necesarios					
5	El personal se esfuerza por dar un buen servicio desde el primer momento					
6	Cuando necesito ayuda, siento la confianza de acudir al personal de la barra para se haga cargo de mi asunto					
7	Prestan el servicio eficiente y a tiempo					
8	El personal de la barra muestra preocupación por no cometer errores					
9	El personal de la barra siempre está dispuesto a atenderme o a ayudarme					
10	El personal de la barra trata de ser amable en todo momento con usted					
11	El personal de la barra tiene apariencia limpia y agradable					
12	Informan puntualmente y con sinceridad acerca de todas las condiciones del servicio					
13	El personal de la barra siempre está dispuesto para responder a las preguntas de sus clientes					
14	El comportamiento del personal de la barra trasmite confianza					
15	El personal de la barra actúa con discreción y respeta la intimidad del cliente					
16	El personal de la barra es competente y profesional					
17	Las instalaciones son seguras (cumple con las normas de seguridad)					
18	Los horarios de atención de la barra se adaptan a las necesidades del cliente					
19	La barra se preocupa por el bienestar de sus clientes					
20	La barra da a sus clientes una atención individualizada					
21	Los accesos a la barra (su localización, estacionamiento, etc.) son adecuados					

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

### **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL CLIENTE DEL PERSONAL DE LA BARRA CEVICHERA TERMINAL 21 DEL DISTRITO DE SURCO**

#### **CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

##### **INTRODUCCIÓN**

El presente programa de capacitación propone una metodología adecuada para satisfacer las necesidades de capacitación para los trabajadores de la barra cevichera Terminal 21, esta capacitación estará sujeta a temas de atención al cliente y horas consideradas como los mejores para cubrir las necesidades primordiales de la barra cevichera.

##### **ANTECEDENTES Y ELEMENTOS**

La barra cevichera cuenta con cuatro (04) trabajadores, los mismos que cuentan con estudios técnicos y experiencia en el rubro.

El programa de capacitación se desarrollará de manera conjunta de todos los trabajadores.

##### **OBJETIVO GENERAL**

Mejorar el nivel de desarrollo personal y profesional de los trabajadores de la barra cevichera, a través de la obtención de conocimientos orientados a la atención y satisfacción del cliente.

##### **OBJETIVOS PARTICULARES**

Mejorar la atención personalizada a los clientes de la barra cevichera.

##### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Obtener un mayor grado de satisfacción de los clientes que acuden a la barra cevichera.

##### **DISEÑO DE ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN**

El programa de capacitación se desarrollará de manera grupal, utilizando los siguientes instrumentos:

##### **Integración:**

Presentación de cada integrante

Juego de encontrar a nuestra pareja

Conociendo valores y virtudes de nuestro compañero

### **Aprendizaje:**

Análisis de los resultados de las encuestas realizadas a los clientes

Estudio de casos

## **CONTENIDO TEMÁTICO**

### **Atención al cliente:**

- La asistente inmediata y la imagen del personal que atiende.
- Calidad en la atención y el servicio ¿Qué es la calidad en el servicio? ¿Por qué es importante la Calidad y el servicio?
- Tipos de clientes.
- La habilidad de prestar atención, escuchar y de preguntar de manera asertiva para atender al cliente.
- Las últimas técnicas y/o pautas de comunicación telefónica.
- El uso del teléfono como herramienta de calidad y de servicio.
- Atención personalizada al cliente.

### **Trabajo en equipo:**

- La diferencia entre grupo y equipo de trabajo.
- Los objetivos, las reglas y los roles en el trabajo de un equipo.
- Visión compartida entre los integrantes para optimizar su compromiso.
- Como aprender a superar las diferencias y conflictos.
- La comunicación es importante para ser un equipo efectivo.
- Herramientas prácticas para facilitar el trabajo en equipo.

### **Proactividad:**

- Iniciativa y compromiso hacia su trabajo.
- Que espera el cliente del servicio que se le brinda.
- Puntos clave a cuidar para evitar inconformidades por parte del cliente.
- Como organizar de manera efectiva el tiempo de atención.
- Cumplimiento de manera puntual de sus actividades.
- Conocer y estar atento a las necesidades de los clientes.
- Resolver de manera eficaz los problemas relacionados con el servicio.

### **Relaciones públicas:**

- Principios y pautas de protocolo en la atención.
- Arreglo e Imagen personal.
- Protocolo – La bienvenida y el saludo.

- Protocolo – La presentación.
- Protocolo – Atenciones a brindar hacia el cliente durante el tiempo de espera.
- Protocolo – La despedida.

## **DIRIGIDO**

- Administrador
- Chef
- Ayudante de cocina
- Mesera

## **DATOS IMPORTANTES**

Duración del programa de capacitación: 4 días (08 horas aproximadas).

Las actividades se realizarán de manera ordenada, siguiendo el orden propuesto, una a continuación de otra.

Al finalizar el programa de capacitación, se realizará una encuesta de percepción final a los clientes de la barra cevichera, para medir el nuevo grado de satisfacción de los mismos.

## **CIERRE**

- Aplicación de Cuestionario

## **TÉCNICA DEL FISHBOWL**

La técnica de Fishbowl no es específica para la retrospectiva, ya que es una técnica que puede ser útil para cualquier tipo de debate en grupos numerosos. Aplicada a las retrospectivas, permite al facilitador conducir un único debate ordenado donde cada persona puede expresarse y ser escuchado, en particular para poder indagar y entender mejor un problema dado.

- **Nombre:** Fishbowl
- **Participantes:** más de 3
- **Duración:** 40 minutos mínimos
- **Alcance:** no hay restricciones
- **Propósito:** recabar información e indagar
- **Facilitador:** necesario
- **Objetivos:** permitir un debate ordenado en un grupo, en particular para explorar aristas y causas de un problema dado
- **Material y Preparación:**
  - 1 silla por participante, y 2-4 sillas más
  - 1 rotafolio/pizarrón + marcadores
  - Ubicar 2-4 sillas una al lado de la otra, con el rotafolio al lado: es el fishbowl. Ubicar el resto de las sillas en círculo concéntrico: es la audiencia, mirando a estas 2-4 sillas.



- **Pasos:**

1. **Introducción** - El facilitador explica el objetivo de la actividad y las reglas del fishbowl. Se revisa la problemática a debatir, y quizás se escriben o proyectan algunas preguntas para disparar la reflexión sobre esta problemática. El facilitador (el que escribe) deberá tomar notas en el rotafolio/pizarrón. El resto de las personas se sientan en el círculo de sillas.
2. **Debate** - A partir de este momento el debate se abre, con las siguientes reglas:
  - Pueden hablar únicamente las personas sentadas en las sillas del fishbowl.
  - Las personas sentadas en la audiencia no pueden hablar.
  - Nadie puede hablar si todas las sillas del fishbowl están ocupadas. En tal caso hay que esperar que una persona del fishbowl se pase a la audiencia (la persona que quiera).
  - En cualquier momento cualquier persona de la audiencia puede venir a sentarse en una silla vacía del fishbowl.
  - En cualquier momento cualquier persona del fishbowl puede pasarse a la audiencia.
  - Se intenta anotar en el pizarrón un resumen del debate.
3. **Cierre** - El facilitador repasa con el grupo las notas del pizarrón, haciendo los ajustes eventuales necesarios y/o sacando algunas conclusiones.

- **Tips:**

Puede ser útil que el facilitador haga preguntas para disparar el debate si el grupo se queda muy callado.

Es importante revisar las notas del pizarrón al final entre todos para que quede algo escrito del momento.

Cuidado con problemáticas a tratar muy amplias. Cuando más acotada esta la problemática a tratar mejor puede salir la dinámica.



Santiago de Surco, 05 de octubre de 2020

# Terminal 21

Srta:  
**LIZBETH YESENIA LEYVA ROMÁN**  
Bachiller de la carrera profesional  
de Administración y Gerencia - URP  
Presente.-

**Asunto: Autorización para aplicación de Tesis.**

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo, asimismo teniendo presente su alto espíritu de colaboración, hago extensivo el agradecimiento a su persona en nombre del Restaurante – Barra Cevichera Terminal 21 por la colaboración y retroalimentación que nos brindó gracias a los instrumentos realizados para la aplicación de su Tesis utilizando de manera satisfactoria las instalaciones del local.

Se expide la presente para los fines que estime conveniente y sin otro particular, aprovecho la oportunidad para renovarle las muestras de mi especial consideración y estima.

Atentamente,

  
JORGE CASTAÑE SAAVEDRA  
ADMINISTRADOR  
TERMINAL 21

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES**

<b>RECOMENDACIONES ORIENTADAS A MEJORAS</b>				
<b>N° DE LA RECOMENDACIÓN</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>ACCIONES CONCRETAS A EJECUTAR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN</b>	<b>PLAZO PARA IMPLEMENTAR LA RECOMENDACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE PARA IMPLEMENTAR LA RECOMENDACIÓN</b>
1	Se recomienda usar el programa de capacitación y la técnica de fishbowl con la frecuencia en la barra cevichera de manera mensual tomando en cuenta los temas que los colaboradores determinan a través de su experiencia y considerar que la organización de estos procesos debe estar cargo de los mismos colaboradores para delegarlos y empoderarlos en la búsqueda de autodirección y resolución de eventualidades que se presentan en su día de trabajo.	Registrar y mapear las eventualidades que se presentan durante cada mes para aplicar la técnica de fishbowl y que los empleados obtengan las mejores soluciones y cuenten con iniciativa propia.	Corto plazo - las acciones se realizarán de manera periódica	Administrador del establecimiento
2	Con respecto a los elementos tangibles se recomienda mantener el mobiliario siempre en las mejores condiciones, así como también actualizar de manera trimestral la carta de la barra cevichera, esto permitirá que los clientes se sientan más cómodos sin estar realizando consultas por los platos al personal que brinda la atención.	Realizar los mantenimientos correspondientes a todo el mobiliario, así como detallar el contenido de cada plato en la carta.	Corto plazo - las acciones se realizarán de manera trimestral	Administrador del establecimiento
3	Sobre la fiabilidad se recomienda evaluar al personal mensualmente después de haber brindado el programa de capacitación y haber realizado la técnica del fishbowl, con la finalidad de retroalimentar al personal para que brinde una atención personalizada de manera eficaz y eficiente a los clientes y alentarlos a auto evaluarse para identificar sus debilidades y mejorar su desempeño.	Implementar una página web del establecimiento para obtener un sistema de recolección de información en donde se habilite un ítem para comentarios, reclamos y/o sugerencias de los clientes.	Corto plazo - las acciones se realizarán de manera periódica	Administrador del establecimiento

N° DE LA RECOMENDACIÓN	RECOMENDACIÓN	ACCIONES CONCRETAS A EJECUTAR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN	PLAZO PARA IMPLEMENTAR LA RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE PARA IMPLEMENTAR LA RECOMENDACIÓN
4	Con respecto a la capacidad de respuesta también se recomienda evaluar al personal posterior al programa de capacitación, con la finalidad que el personal cuente con la mayor confianza en sí mismo para dar atención y poder absolver con claridad las consultas o dudas que muestren los clientes.	Para obtener un resultado óptimo y brindar seguridad en los empleados se requiere implementar charlas motivacionales e incentivos.	Corto plazo - las acciones se realizarán de manera mensual	Administrador del establecimiento
5	En base al cuestionario efectuado con respecto a la seguridad se recomienda la contratación de un personal que se encargue del valet parking quien cumplirá la función de facilitar los accesos a los clientes que visiten la barra cevichera en vehículo particular o les de la facilidad de encontrar algún lugar de estacionamiento ya que el establecimiento solo cuenta con un estacionamiento.	Efectuar la contratación de un personal adicional que se encargue del valet parking o realizar un convenio con una empresa dedicada al rubro, toda vez que, dicho personal será la primera impresión en los clientes.	Mediano plazo	Administrador del establecimiento
6	Con respecto a la empatía se recomienda mantener y respetar los horarios de atención, ya que el cambio puede molestar a los clientes ya que acudirían al establecimiento y este se encuentre cerrado, por otro lado se recomienda brindarles la mayor seguridad para que los clientes se sientan seguros dentro y fuera del establecimiento, esto podría darse en que el personal que se encargaría del valet parking también vele por el bienestar y seguridad de los clientes.	El establecimiento deberá implementar un aviso visible con el horario de atención así como encargar funciones de seguridad al personal de valet parking.	Corto plazo	Administrador del establecimiento

<b>N° DE LA RECOMENDACIÓN</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>ACCIONES CONCRETAS A EJECUTAR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN</b>	<b>PLAZO PARA IMPLEMENTAR LA RECOMENDACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE PARA IMPLEMENTAR LA RECOMENDACIÓN</b>
7	Implementar un sistema de Análisis de Factibilidad Económica de Costo de Servicio y así poder contar con un sistema de decisión que permita establecer adicionales a los platos dentro de un margen y que pueda constituir en el futuro valores agregados que apoyen la competitividad del negocio.	Con el uso constante de la técnica de fishbowl se podrá obtener la información sobre los deseos frecuentes de los clientes y que proporciona información para determinar la factibilidad económica de los adicionales en los platos y el servicio.	Mediano plazo	Administrador del establecimiento con el apoyo de los colaboradores que atienden al cliente