



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ
EXTENSIÓN BAHÍA DE CARÁQUEZ**

SUCRE 1016.E01

CAMPUS: DR. HECTOR USCOCOVICH BALDA

FACULTAD DE ADMINISTRACION TURISTICA Y HOTELERA

TRABAJO DE TITULACION

**PROYECTO DE INVESTIGACION PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO
DE INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURISTICAS**

TEMA

**APLICACIÓN DE PROGRAMAS DE FORMACION CONTINUA PARA EL
SERVICIO AL CLIENTE EN LOS RESTAURANTES DE LEONIDAS PLAZA**

AUTORA

INGRID ZAMBRANO ZAMBRANO

TUTOR

LIC. CARLOS CHICA MEDRANDA. MG

BAHÍA DE CARÁQUEZ – MANABÍ – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN

LIC. CARLOS CHICA MEDRANDA. MG CATEDRÁTICO DE LA UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ, EXTENSION BAHÍA DE CARÁQUEZ.

CERTIFICA:

Que el trabajo de investigación titulado “**Aplicación de programas de formación continua para el servicio al cliente en los restaurantes de Leónidas Plaza**”, elaborado por la egresada **Ingrid Zambrano Zambrano**, ha sido revisado y desarrollado conforme con los lineamientos de la metodología de la investigación científica y las normas establecidas por la Facultad de Administración Turísticas y Hoteleras.

En consecuencia autorizo su presentación y sustentación.

Bahía de Caráquez, Octubre del 2016

Lic. Carlos Chica Medranda. Mg. Eds.
DIRECTOR DE TRABAJO DE INVESTIGACION

AUTORÍA

La responsabilidad de la investigación, resultados y conclusiones emitidas en este trabajo pertenecen exclusivamente al autor.

El derecho intelectual de este trabajo de investigación corresponde a la Universidad Laica “Eloy Alfaro “de Manabí, Extensión Bahía de Caráquez.

La autora

Ingrid Zambrano Zambrano

APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO

Previo del cumplimiento de los requisitos de ley, el Tribunal de Grado
otorga la calificación de:

-----	-----
MIEMBRO DEL TRIBUNAL	CALIFICACIÓN
-----	-----
MIEMBRO DEL TRIBUNAL	CALIFICACIÓN
-----	-----
MIEMBRO DEL TRIBUNAL	CALIFICACIÓN

S. E. Ana Isabel Zambrano Loor
SECRETARIA DE LA UNIDAD ACADÉMICA

AGRADECIMIENTO

Quiero de expresar mi profunda gratitud a las autoridades de la Universidad Laica “**Eloy Alfaro de Manabí**”, Extensión Dr. Héctor Usocovich Balda y a la Facultad de Administración Turística y Hotelera, por brindarme la oportunidad de adquirir el título de Ingeniero en Administración de Empresas Turísticas.

Al Decano **Abg. Arturo de la Rosa Villao. Msc.** Por su apoyo para la finalización de esta carrera profesional.

De la misma manera al Director del proyecto, **Lic. Carlos Chica Medranda. Mg.** El mismo que con su valiosa aportación y guía, hicieron posible la realización del presente trabajo investigativo.

A todos los catedráticos de la Extensión Bahía de Caráquez en especial al coordinador de la carrera, por compartir sus sabios conocimientos que permitieron llegar a alcanzar nuestras metas.

A mi familia y compañeros de carrera que durante el proceso de formación en la Universidad dejaron una profunda amistad y compañerismo para lograr este título profesional.

Ingrid Zambrano Zambrano

DEDICATORIA

A Dios por su amor e infinitas bendiciones.

A mi madre Clarita Zambrano, mi amiga, la guerrera que me impulsa a seguir a pesar de los obstáculos.

A mi padre Melciades Zambrano, por su amor y protección, siendo mi apoyo constante.

A mis hijos Jaime y Clarisse Álava que son el motivo para luchar cada día para que tengan días mejores.

A mi hermano Patricio Zambrano que sin mirar fechas ni horarios siempre está cuando lo necesito.

A mi esposo Jaime Álava, mis hermanos, sobrinos, mi familia y amigos que han estado a mi lado en esta etapa tan importante en mi vida.

Ingrid Zambrano Zambrano

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABI
RESUMEN DEL TRABAJO INVESTIGATIVO EN TURISMO

“Aplicación de programas de formación continua para el servicio al cliente en los restaurantes de Leónidas Plaza”

RESUMEN

El presente trabajo de investigación contiene tres capítulos, un marco teórico, un trabajo de campo y finalmente una propuesta de solución al problema de la falta de calidad en la gestión de los servicios en los restaurantes de Leónidas Plaza.

El capítulo I está conformado con aspectos teóricos y epistemológicos sobre la importancia que tiene el proceso de capacitación, y del mejoramiento de los servicios en negocios de alimentos, bebidas de la industria turística.

El capítulo II está los resultados del trabajo de campo, donde se realizó una encuesta para recabar información a los dueños de los negocios de comidas, trabajadores y usuarios que son parte fundamental del turismo.

El capítulo III presenta una propuesta de solución a la falta de calidad en la gestión de servicios de alimentos en la industria de restauración en la parroquia de Leónidas Plaza.

Descriptor:

Variable independiente – **Programas de formación continua**

Variable dependiente – **Servicios al cliente**

TABLA DE CONTENIDOS

Caratula	pág.
Certificación	ii
Autoría	iii
Aprobación tesis tribunal	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria	vi
Resumen	vii
Índice	viii
Introducción	1
Capítulo I	6
1. Marco teórico	6
1.1. Variable independiente: Programas de Formación Continua	6
1.1.1. Principales características de la Formación Continua.	7
1.1.2. La Formación Continua con TICs.	8
1.1.3 La Formación Continua en el turismo.	11
1.1.2 Los GAD y su influencia en la industria del turismo a través de la Formación Continua.	12
1.1.5 Las instituciones de educación en la Formación Continua.	14
1.1.6 La Formación Continua en las empresas de restaurantes.	15
1.2. Variable dependiente: Servicio al cliente	19
1.2.1 Definición del servicio al cliente.	19
1.2.2 Características Generales del servicio al cliente.	20
1.2.3 El servicio al cliente en la labor turística.	21
1.2.4 Servicios y Recursos Turísticos.	22
1.2.4.1. Servicios Turísticos.	22
1.2.4.2. Generalidades de los servicios turísticos.	22
1.2.4.3. Tienen la consideración de servicios turísticos:	23
1.2.4.4. Recursos Turísticos.	24
1.2.5 Servicios de calidad para restaurantes.	25

1.2.6 La certificación de una empresa de servicio en el turismo.	28
CAPITULO II	29
2. Trabajo de campo	29
2.1. Población y Muestra	29
2.1.1. Muestra.	29
2.2. Métodos de investigación	29
2.3. Análisis e interpretación de la encuesta realizada a clientes externos en los restaurantes de LP.	29
2.3.1. Aspectos tangibles del análisis:	29
2.3.2. Capacidad de respuesta:	30
2.3.3. Empatía:	31
2.3.4. Concretas:	31
2.3.5. Confiabilidad:	32
2.4. Encuesta realizada para trabajadores del área de restaurantes	33
2.5. Resultados esperados análisis Servqual	34
2.5.1. Significado de la escala Likert para interpretar la satisfacción del cliente	35
CAPITULO III	37
3.1. Propuesta	37
3.2. Justificación	37
3.3. Objetivo de la propuesta	39
3.3.1. Objetivo General	39
3.3.2. Objetivos específicos	39
3.4. Sustento teórico	39
3.4.1. Historia de las 5 S en la gestión de calidad	39
3.3. Importancia de la capacitación	41
3.4. Proyección:	42
3.5. Factibilidad	43
3.5. Descripción de la propuesta	43
3.5.1. Operatividad	43
3.5.1.1. Recolección de información.	44
3.5.1.2. Seiri Clasificación.	45
3.5.1.2.1. Diagrama de flujo para la clasificación.	45

3.5.1.3. Seiton Organizar.	46
3.5.1.3.1. Ejecución de la organización	47
3.5.1.3.2. Pasos propuestos para organizar:	47
3.5.1.4. Seiso Limpieza	49
3.5.1.4.1. Ejecución de la limpieza.	49
3.5.1.5. Seiketsu Estandarizar.	50
3.5.1.5.1. Ejecución de la estandarización.	50
3.5.1.5.2. Se obtendrán los siguientes beneficios:	51
3.5.1.6. Shitsuke Disciplina.	51
3.5.1.6.1. Incentivo a la disciplina.	52
3.6. Diagrama de implementación por etapas de la 5 S.	53
3.6.1. Etapa de preparación previa al lanzamiento de las “5s”:	54
3.6.1. Hoja de control 5 S mejoras.	57
3.7. Costos del proceso de socialización del modelo 5 S.	58
3.8. Impacto en el sector de alimentos en Leónidas Plaza.	59
Conclusiones y recomendaciones.	60
Conclusiones	60
Recomendaciones.	61
Bibliografía	62
Anexo 1.	64
Anexo 2.	69

INTRODUCCION

El presente trabajo se justifica por la falta de formación continua para mejorar el servicio de los comedores y restaurantes de la parroquia de Leónidas plaza, pues es notorio que después del evento del 16 Abril, se han multiplicado de forma significativa en este sector dando un nuevo giro al sistema productivo y económico de la parroquia, descuidando la calidad del servicio incluso de su presentación ante los usuarios que acuden hasta ellos de forma continua.

Para mejorar la infraestructura turística se requiere de algunos factores como son todos aquellos componentes físicos necesarios para el desarrollo de la actividad, ya sean públicos o privados. Ej. Carreteras, puertos... (Marín Castillo, 2015)

Para esto es necesario que las empresas turísticas: Prestan el servicio directo al turista. Empresas de alojamiento, de transporte, etc. (PUCE, 2015)

La oferta complementaria se compone de: Restaurantes, bares, teatros, instalaciones deportivas, otros, es allí donde la oferta turística es el conjunto de productos y servicios asociados a un determinado espacio geográfico y socio-cultural y que poseen un determinado valor o atractivo turístico que es puesto a disposición de los públicos en un mercado competitivo.

Es bien sabido, que el resto de las industrias o prestadores de servicios, consideran al turismo como el de más alta calidad y la mayoría de ellos pretenden emular esta calidad; los servicios bancarios, de salubridad, educativos y todos aquellos que presten un servicio frente al cliente. (Santibañez, 2012)

¿Qué hace la diferencia para que el servicio turístico sea el de mayor calidad?

Existen varios factores a considerar:

- ✚ El nivel de satisfacción que espera el cliente que debe ser superado por los prestadores de servicios.
- ✚ El nivel social al que está enfocado el turismo.
- ✚ El hecho de que la buena calidad en el servicio por parte del prestador, regularmente resulta en una remuneración económica conocida como propina. Aunque esto no es en todos los países, por ejemplo en Australia los prestadores de servicio son tan bien pagados que no existen las propinas.
- ✚ La extensa oferta de mano de obra en los servicios turísticos, genera que la calidad sea uno de los valores agregados para los empleados.
- ✚ La excesiva competencia de las empresas que hace de la calidad en el servicio una determinante en la elección por parte de los consumidores finales.

Cada uno de estos factores realza la importancia de la excelencia en la calidad turística y es por esta razón que, las empresas prestadoras de servicios turísticos, apuestan por la buena formación de todo su capital humano

Revisando los archivos de la ULEAM se ha encontrado algunos temas de investigación con cierta relación en una de sus variables tales como: “El mejoramiento de calidad de servicio del personal en hoteles y restaurantes del cantón San Vicente” cuyo autor es Andrade Navarrete Karina, también existe otro tema de la autora Vera Hidalgo Mayra cuyo tema dice: “Capacitación turística a taxistas y tricicleros en Bahía de Caráquez”, en donde ambos temas tienen relación al tema de la calidad de los servicios a los turistas que llegan a los comedores y restaurantes de sus propias localidades.

Diseño teórico está compuesto por su **problema científico** y queda denunciado de la siguiente manera: ¿La aplicación de programas de

formación continua es fundamental para mejorar el servicio al cliente en los restaurantes de Leónidas Plaza?

La realidad del problema se presenta como **objeto** el programa de formación continua

El **campo** de investigación se determina como: El servicio al cliente

El **Objetivo** principal es: Analizar la aplicación de programas de formación continua para mejorar el servicio al cliente en los restaurantes de Leónidas Plaza.

Las variables conceptuales se definen entre ellas como: **Variable independiente**.- Programas de formación continúa

Se entiende por Formación Continua el conjunto de acciones formativas que se desarrollan para mejorar tanto las competencias y cualificaciones de los profesionales en formación como la recualificación de los profesionales ocupados, que permitan compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la formación individual del profesional. Asimismo se entiende como Formación Continua toda actividad de aprendizaje realizada a lo largo de la vida con el objetivo de mejorar los conocimientos, las competencias y las aptitudes con una perspectiva personal, cívica, social o relacionada con el empleo. (T, 2009)

El concepto de Formación Continua, entendido como una acción global, rompe con las concepciones tradicionales. Con su implantación dejan de tener sentido las diferencias convencionales entre "educación" y "formación" y su sectorialización de la vida humana en tres estadios claramente separados: escuela, trabajo y jubilación.

La segunda variable dependiente.- Servicio al cliente

Calidad

“Representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios“ (Álvarez, 2006)

Servicio

Es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos” (Bon, 2008)

Calidad en el servicio.

Según (Pizzo, 2013) es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

Las **tareas científicas** son las siguientes: 1.- Analizar las principales características de los programas de formación continua para el servicio al cliente en los restaurantes de Leónidas Plaza. 2.- Diagnosticar cómo influye el servicio al cliente en el turismo gastronómico en restaurante de parroquia de Leónidas Plaza. 3.- Investigar la calidad del servicio al cliente en los propios restaurantes de la parroquia de Leónidas Plaza. 4.- Realizar una propuesta de formación continua para los negocios de alimentos de la parroquia de Leónidas Plaza.

El diseño metodológico tiene como modalidad de investigación la bibliografía como fuente principal de información.

Las fuentes de información fueron las documentales. Se utilizaron como instrumentos los antecedentes de otros procesos de aplicación de programas de formación continua para el servicio al cliente en los restaurantes de Leónidas Plaza, como principales elementos de la calidad del servicio entregado.

Se aplicó la investigación exploratoria y la descriptiva.- Las mismas que permitieron detectar las respuestas a los interrogantes. Toda vez que el nivel exploratorio constituye el nivel inferior de la investigación porque pone al investigador en contacto con la realidad a auscultar sobre la que se realiza una investigación sistemática y profunda.

CAPÍTULO I

2. Marco teórico

2.1. Variable independiente: Programas de Formación Continua

Los programas de formación continua corresponden a una modalidad formativa que comprende actividades de aprendizaje de forma teórica y práctica que se suele realizar por medio de cursos especializados en aquello que se debe aprender.

En las empresas, consiste en un conjunto de acciones formativas desarrolladas para mejorar las cualificaciones, conocimientos y competencias de los trabajadores. Pero también se puede extender a personas que se forman para buscar empleo o cualquier actividad de aprendizaje realizada para mejorar conocimientos, competencias y aptitudes de todo tipo.

Se utiliza para mejorar la capacidad de adaptación, la competitividad, actualizar los conocimientos y facilitar el acceso al mercado laboral a desempleados, trabajadores y empresas por medio de varias líneas de actuación.

Aunque a la formación de trabajadores en activo se le llama formación profesional continua, a la de desempleados formación profesional ocupacional y a los escolares formación profesional específica. En todo caso, sea cual sea la formación, siempre se está generando valor añadido.

Los programas de formación continua son sistemas de aprendizaje tanto teórico como práctico que permiten al individuo mejorar y ampliar sus conocimientos en un área específica. Generalmente se realizan cursos especializados para dicha formación.

La formación no debe ser considerada solo como hacer un curso o dos sino como una forma de seguir actualizando conocimientos constantemente. La formación debe adaptarse a quien la realiza y no al revés, ya que no es un fin en sí mismo sino que es una herramienta o medio para conseguir objetivos y resultados.

1.1.1. Principales características de la Formación Continua.

Se entiende por Formación Continua el conjunto de acciones formativas que se desarrollan para mejorar tanto las competencias y cualificaciones de los profesionales en formación como la recualificación de los profesionales ocupados, que permitan compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la formación individual del profesional. (AGIFODENT)

Se entiende como Formación Continua toda actividad de aprendizaje realizada a lo largo de la vida con el objetivo de mejorar los conocimientos, las competencias y las aptitudes con una perspectiva personal, cívica, social o relacionada con el empleo.

El concepto de Formación Continua, entendido como una acción global, rompe con las concepciones tradicionales. Con su implantación dejan de tener sentido las diferencias convencionales entre "educación" y "formación" y su sectorialización de la vida humana en tres estadios claramente separados: escuela, trabajo y jubilación.

La Formación Continua fundamentalmente está dirigida a conseguir los siguientes propósitos básicos: (AGIFODENT)

- ✚ Reforzar el nivel de cualificación de los profesionales en los diferentes sectores, evitando así el estancamiento en su cualificación y mejorando por tanto su situación laboral y profesional.
- ✚ Responder a las necesidades específicas de las organizaciones y empresas.
- ✚ Potenciar la competitividad de las instituciones y empresas.

- ✚ Adaptar los recursos humanos a las innovaciones tecnológicas y a las nuevas formas de organización del trabajo.
- ✚ Propiciar el desarrollo de nuevas actividades económicas.

La Formación Continua no persigue sólo objetivos económicos, sino que además se pretende que a través de ella los profesionales puedan desarrollarse personalmente e insertarse activamente en una sociedad que cada vez es más compleja y que requiere una cualificación mayor para atender las variadas necesidades tanto a nivel laboral como personal. La Formación Continua significa ponerse al día en los conocimientos y la adquisición de nuevas capacidades y cualificaciones, lo cual se prolongará durante toda la vida.

1.1.3 La Formación Continua con TICs.

De manera amplia, se entiende por formación a lo largo de la vida la capacidad de aprendizaje que tienen las personas de todas las edades del ciclo vital y consecuentemente la aplicación de programas educativos en la vida. (Mellado Durán & García Gutiérrez, 2011)

Los programas formativos en el ámbito del conocimiento especializado se identifican como formación permanente que permiten la adaptación con éxito a los continuos cambios que se producen en la sociedad del siglo XXI. En este proceso de adaptación, el uso de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) es imprescindible para evitar la exclusión social por dificultad de acceso y favorecer con estos recursos la internacionalización de las enseñanzas. (Mellado Durán & García Gutiérrez, 2011)

Se tiene claro que la formación continua es un aprendizaje constante y permanente con la finalidad de nutrir conocimientos y mejorar en este caso en entornos profesionales. A su vez, esta formación se ve influenciada por los cambios que se producen día a día en la

sociedad, cuyo proceso va de la mano con el uso de las TICs (Tecnologías de la Información y de la Comunicación).

El gran desarrollo tecnológico que se ha producido recientemente ha propiciado lo que algunos autores denominan la nueva "revolución" social, con el desarrollo de "la sociedad de la información". Con ello, se desea hacer referencia a que la materia prima "la información" será el motor de esta nueva sociedad, y en torno a ella, surgirán profesiones y trabajos nuevos, o se readaptarán las profesiones existentes. (Belloch, 2012)

La dimensión social de las TIC se vislumbra atendiendo a la fuerza e influencia que tiene en los diferentes ámbitos y a las nuevas estructuras sociales que están emergiendo, produciéndose una interacción constante y bidireccional entre la tecnología y la sociedad. (Belloch, 2012)

El nuevo contexto de la sociedad de la Información y el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación inciden en diversos ámbitos tales como económico, político, social y cultural. Hoy en día, la tecnología es parte fundamental de la sociedad y es fundamental que todas las personas estén inmersas en el uso y práctica de la misma.

La globalización y el cambio tecnológico están modelando actualmente el orden económico internacional, por consiguiente, la transición tecnológica acrecienta la globalización de los mercados, la internacionalización de la producción y la competencia, provocando importantes transformaciones en las diversas esferas de la sociedad. (Bencomo E., 2007)

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, las TICs son parte del conjunto de elementos transformadores que han traído como consecuencia la globalización de los flujos de información, capitales y saberes. (Bencomo E., 2007)

En la actualidad se requiere una revalorización del rol social y económico de la formación profesional y de la capacitación para el trabajo. El desarrollo tecnológico se percibe como un proceso dinámico que nunca se detiene, pues se vive en un mundo cambiante, las condiciones de vida se van transformando con el devenir del tiempo.

Esto hace que el hombre esté continuamente explorando nuevas estrategias, herramientas y actividades de supervivencia, creando, al mismo tiempo, nuevas tecnologías, las que a su vez repercuten en los pueblos, pues su presencia genera cambios subsiguientes, proceso que se convierte en un ciclo ininterrumpido. (Bencomo E., 2007)

Como se ha dicho anteriormente, con los cambios constantes de la sociedad, los individuos deben adaptarse a esta variabilidad y a las diversas transformaciones en lo que respecta a las nuevas tecnologías de la información, desde cómo utilizar un dispositivo de telefonía hasta un ordenador. En muchos casos debido a la falta de capacitación muchas personas no conocen estos tipos de manejos y es aquí donde la necesidad de aprendizaje conlleva a la búsqueda de cursos o programas que impartan conocimientos sobre el uso de las TICs.

1.1.4 La Formación Continua en el turismo.

Cualquier región que valore el turismo como una fuente de ingresos debe tener en cuenta que una correcta formación por parte de los empleados del sector, se puede interpretar como un valor añadido al destino, pudiendo traducirse, como una mayor percepción de calidad por parte del turista. Esto puede incitar a que el turista repita destino al sentirse cómodo y satisfecho con el trato recibido en el destino elegido. (Valero de la Asunción, 2013)

Al tratarse de un sector de gran sensibilidad y competitividad, la formación debe ser percibida también como algo imprescindible para adaptarse a los cambios producidos por cualquier factor, ya sea externo como interno. La

formación se debe traducir como una adquisición del dominio de competencias por parte del trabajador y esto a su vez, transmitirse al turista. Debe reflejar profesionalidad. (Valero de la Asunción, 2013)

La formación continua es una gran ventaja para todas las áreas profesionales, en el caso del turismo es necesario que aquellos quienes se dedican a esta actividad, estén en permanente formación y capacitación para poder brindar un servicio de calidad.

El sector turístico es de vital importancia para la economía de un país, por tal motivo quienes estén inmersos en este ámbito deben estar totalmente preparados para lograr ser competentes en relación a otros sectores o países y de esta manera lograr la satisfacción del cliente en cuanto a servicios.

1.1.5 Los GAD y su influencia en la industria del turismo a través de la Formación Continua.

El Ministerio de Turismo para lograr la participación ciudadana y de las entidades seccionales en el fortalecimiento del turismo, organiza Talleres de Fortalecimiento para la Promoción Turística dirigido a los representantes de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD's) de varias provincias del país. (Ministerio de Turismo de Ecuador, 2012)

En estos talleres y/o capacitaciones se exponen las principales acciones y estrategias de promoción, que permiten continuar con el posicionamiento de la imagen turística del país a escala mundial. Cabe señalar que el 96% de la planta turística del país se ubica en los 76 Municipios que poseen la competencia de turismo. Se busca el fortalecimiento institucional y técnico de los Municipios para que asuman la gestión y el liderazgo del turismo local, y de los Consejos Provinciales para coordinar acciones y complementar la cadena de valor. (Ministerio de Turismo de Ecuador, 2012)

Cada Municipio cuenta con un Departamento de Turismo, el cual tiene por objetivo impulsar, en coordinación con el sector público y privado, las actividades turísticas de la comuna, mediante planes, programas y proyectos, enmarcados en el Plan de Desarrollo Comunal y el Plan Estratégico comunal. (Ilustre Municipalidad de Valdivia)

FUNCIONES: El Departamento de Turismo tiene a su cargo las siguientes funciones:

- ✚ Colaborar con el Alcalde y el Concejo en la elaboración de políticas y acciones destinadas a promover y fortalecer el desarrollo turístico en los ámbitos urbano y rural de la comuna.
- ✚ Estudiar, preparar y apoyar la ejecución de planes de desarrollo turístico en coordinación con el sector privado y público local.
- ✚ Tomar conocimiento de los programas y proyectos turísticos que se originen y se estén aplicando en la comuna integrando su desarrollo en el marco de la política local.
- ✚ Establecer normas y calificación de la oferta turística de la comuna y supervisar la fiscalización de las mismas.
- ✚ Coordinar eventos y actividades turísticas que se realicen bajo el alero municipal.
- ✚ Mantener actualizado un centro de documentación y banco de datos del sector.
- ✚ Colaborar en la preparación de la información turística para fines promocionales y conocimiento de visitantes en coordinación con la Oficina de Relaciones Públicas.
- ✚ Cumplir con otras tareas que le asigne el Alcalde o el Director de Desarrollo Económico.

La formación de capacidades en el sector turístico se está dinamizando con la oferta de carreras técnicas y profesionales para la administración y oferta de servicios turísticos en la Red Ecuatoriana de Facultades y Escuelas de Turismo y Hotelería. Así mismo, la Red Latinoamericana de Turismo

Comunitario está ofreciendo formación a capacitadores para ampliar la cobertura en formación para la gestión de negocios comunitarios. (Ministerio de Turismo de Ecuador (Proyecto PLANDETUR), 2011)

Los municipios en el desarrollo de proyectos de señalización y facilitación turística, generalmente aportan con los permisos, el mantenimiento y la administración valorando sus aportes y reflejándolos en convenios de cooperación interinstitucional. (Ministerio de Turismo de Ecuador (Proyecto PLANDETUR), 2011)

Las mencionadas entidades como lo son los Gobiernos Autónomos Descentralizados, son un eje fundamental para el desarrollo turístico del sector al que representan. Deben llevar a cabo una actividad conjunta con todo el equipo o Departamento de Turismo para impulsar el turismo en la zona y mejorar la actividad económica, social y cultural de la misma.

Es tarea fundamental de los GAD, preparar a sus trabajadores para que estén listos y prestos para los cambios que demande el sector turístico y a su vez, de esta manera ayudar a la comunidad a progresar y mejorar sus actividades productivas y generar sostenibilidad.

1.1.6 Las instituciones de educación superior en la Formación Continua.

Los programas universitarios de educación continua constituyen una respuesta inmediata a las necesidades de vinculación con la comunidad. En el imaginario común la educación continua se refiere a los cursos para profesionales que deben ponerse al día en diversos temas, pero ésta alternativa es la educación continua avanzada mientras aquella sin apellido es la más variada que responde a los requerimientos poblacionales. (Hermida, 2015)

En el Reglamento de Régimen Académico (CES, Capítulo II, Educación Continua, Vinculación con la Sociedad y Formación Docente), se establece (Art. 81, Educación Continua) que: “La educación continua hace referencia a procesos de capacitación y actualización en competencias específicas, desarrollados en el marco de la democratización del conocimiento, que no conducen a una titulación de educación superior. A los asistentes a los cursos de educación continua que aprueben la oferta académica correspondiente, se les entregará la respectiva certificación”.

El Art. 82 señala que “La vinculación con la sociedad hace referencia a los programas de educación continua, investigación y desarrollo, y gestión académica, en tanto respondan, a través de proyectos específicos, a las necesidades del desarrollo local, regional y nacional. Las instituciones de educación superior deberán crear obligatoriamente instancias institucionales específicas para planificar y coordinar la vinculación con la sociedad, a fin de generar proyectos de interés público”.

El Art. 85 señala que: “La educación continua avanzada hace referencia a cursos de actualización y perfeccionamiento dirigidos a profesionales. Responde a una planificación académica-metodológica y deberá ser conducida por expertos en el campo de conocimiento respectivo”.

La educación continua es un invaluable recurso para la vinculación con la comunidad. Las instituciones de educación superior juegan también una función importante en la formación continua. Actualmente muchas instituciones de educación superior ofrecen cursos y programas de formación continua con el fin de responder a las necesidades de aprendizaje de quienes lo necesiten.

En lo que respecta a la formación continua, se trata de procedimientos de capacitación y actualización constantes en competencias puntuales, dirigidos por personal capacitado para intensificar el aprendizaje previo de cada persona.

1.1.7 La Formación Continua en las empresas de alimentos y restaurantes.

La importancia de las personas que prestan los servicios en restaurantes, supone el mayor activo que pueda tener una empresa, ya que de la relación cliente-trabajador surge la posibilidad de la tan deseada fidelización de los consumidores. Claro está, siempre contando con un producto de calidad y bien elaborado. (Gallego, 2002)

La organización de las empresas de Hostelería siempre ha mantenido una estructura vertical, funcional por departamentos y con una visión escasa del conjunto, pues cada unidad ha tratado de crear un espacio cerrado donde la responsabilidad empezaba y terminaba allí donde se efectuaban sus tareas.

Desde hace algunos años, con las nuevas teorías sobre el management, una mayor participación de los recursos humanos, la relación de la empresa con el entorno, el concepto de equipo y de cliente interno, el funcionamiento de las empresas ha cambiado de manera radical.

En el caso de los Restaurantes, los cambios se están produciendo de forma paulatina, pero ya no se puede concebir un restaurante de la tipología que sea, donde no exista una interpretación clara por parte de todos de que, para ofrecer productos y servicios de calidad debe haber una perfecta y sincronizada unión y solidaridad que vincule al total de la plantilla con el “gran objetivo” que es proporcionar satisfacción al cliente.

En estos momentos en que la cocina se ha convertido en el gran protagonista de muchos restaurantes a través de sus cocineros-autores, olvidar o infravalorar la importancia del servicio es un error que se puede pagar muy caro.

Cuando un cliente sale por la puerta de un restaurante solo se lleva, como máximo una factura y sentimientos, emociones, recuerdos de paladares

distintos y percepciones diversas, pero no se lleva ningún producto físico o bien tangible que pueda comprobar o verificar para si no le gusta devolverlo.

Por tanto, las personas que trabajan en un establecimiento (restaurante), son todas fundamentales en la creación de unos productos y servicios donde la intangibilidad cobra un papel preponderante. Bien es verdad que el cliente podrá degustar los mejores manjares y platos o vinos, pero es imprescindible que todo aquello se transmita con la atención y profesionalidad que requiere este tipo de negocios.

Las empresas de alimentos y restaurantes, son establecimientos de igual o mayor importancia como muchos otros al tratarse de algo tan vital como lo es la alimentación, la misma que exige altos niveles de sanidad y calidad.

Estas empresas requiere el más mínimo cuidado en los productos y servicios que ofrecen a sus clientes, para evitar errores que pueden ser fatales para la empresa y todos quienes conforman el personal en general.

Es necesario recordar que los clientes deben llevarse una excelente impresión empezando desde la atención que recibió al ingresar al lugar hasta cuando este se marche de allí, siempre por delante la profesionalidad de las personas que brindan sus servicios.

Los restaurantes necesitan perfiles profesionales que sean capaces de dar respuesta:

- ✚ Al diseño de productos y servicios que están dirigidos a un segmento o nicho de mercado concreto, aportándoles valor añadido para poder competir , de tal manera que superen las propias expectativas de los clientes.

- ✚ A la prestación de los servicios con un estilo e identidad propia que los haga ser percibidos con matices de diferenciación en relación con la competencia.
- ✚ A las nuevas tecnologías sabiendo utilizar en cada momento todo aquello que permita comunicarse mejor con los clientes externos e internos, faciliten la gestión o hagan la producción culinaria más eficaz y eficiente.
- ✚ A los objetivos cualitativos y cuantitativos por medio de una labor individual y de equipo.
- ✚ A efectuar los cambios que sean necesarios teniendo en cuenta la evolución de la demanda y del mercado en general.
- ✚ A desarrollar una política de calidad con compromisos concretos individuales y colectivos.
- ✚ A desarrollar una política de prevención de riesgos laborales e higiene de acuerdo a la normativa vigente.
- ✚ A contribuir con el desarrollo de las buenas prácticas medioambientales.
- ✚ A participar con la comunidad en desarrollo de la misma.
- ✚ A mejorar la formación individual y del equipo en una estrategia de mejora permanente. (Gallego, 2002)

No cualquier persona puede iniciar a laborar en una empresa sin haber recibido la formación y las indicaciones necesarias para desempeñar su rol dentro del establecimiento. Los requerimientos de instituciones dedicadas a servicios de alimentación solicitan perfiles profesionales con características puntuales, siendo estos capaces de: diseñar de productos y servicios que están dirigidos a un segmento o nicho de mercado concreto, prestar servicios con un estilo e identidad propia, utilizar nuevas tecnologías, desarrollar políticas de calidad, entre otras.

1.2. Variable dependiente: Servicio al cliente

1.2.1 Definición del servicio al cliente.

El servicio al cliente es el servicio o atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el mismo. (CreceNegocios, 2015)

Cuando un cliente encuentra el producto que buscaba, y además recibe un buen servicio al cliente, queda satisfecho y esa satisfacción hace que regrese y vuelva a comprar, y que muy probablemente este recomiende a la empresa con otros consumidores. (CreceNegocios, 2015)

Pero por otro lado, si un cliente, haya encontrado o no el producto que buscaba, recibe una mala atención, no solo dejará de visitar el lugar, sino que muy probablemente también hablará mal del establecimiento y contará la experiencia negativa que tuvo a un promedio de entre 9 a 20 personas dependiendo de su grado de indignación. (CreceNegocios, 2015)

El buen servicio al cliente debe estar presente en todos los aspectos del negocio en donde haya alguna interacción con el cliente, desde el saludo del personal de seguridad que está en la puerta del local, hasta la llamada contestada por la secretaria. Para lo cual es necesario capacitar y motivar permanentemente al personal para que brinde un buen servicio al cliente, no solo a aquellos trabajadores que tengan contacto frecuente con el cliente, sino a todos los que en algún momento puedan llegar a tenerlo, desde el encargado de la limpieza hasta el gerente general.

1.2.2 Características Generales del servicio al cliente.

Las características o factores que intervienen en el servicio al cliente son los siguientes: (CreceNegocios, 2015)

- ✚ *Amabilidad*: amabilidad hace referencia al trato amable, cortés y servicial. Se da, por ejemplo, cuando los trabajadores saludan al cliente con una sonrisa sincera, cuando le hacen saber que están para servirlo, cuando le hacen sentir que están genuinamente interesados en satisfacerlo antes que en venderle, etc.
- ✚ *Atención personalizada*: la atención personalizada es la atención directa o personal que toma en cuenta las necesidades, gustos y preferencias particulares del cliente. Se da, por ejemplo, cuando un mismo trabajador atiende a un cliente durante todo el proceso de compra, cuando se le brinda al cliente un producto diseñado especialmente de acuerdo a sus necesidades, gustos y preferencias particulares, etc.
- ✚ *Rapidez en la atención*: la rapidez en la atención es la rapidez con la que se le toman los pedidos al cliente, se le entrega su producto, o se le atienden sus consultas o reclamos. Se da, por ejemplo, cuando se cuenta con procesos simples y eficientes, cuando se cuenta con un número suficiente de personal, cuando se le capacita al personal para que brinden una rápida atención, etc.
- ✚ *Ambiente agradable*: un ambiente agradable es un ambiente acogedor en donde el cliente se siente a gusto. Se da, por ejemplo, cuando los trabajadores le dan al cliente un trato amable y amigable, cuando el local del negocio cuenta con una buena decoración, una iluminación adecuada, una música agradable, etc.

1.2.3 El servicio al cliente en la labor turística.

El sector turístico requiere y necesita dar un servicio de calidad, y la calidad depende mucho del prestador de servicios y su interrelación con el turista. La calidad del servicio desde el punto de vista negocio es la evaluación que el cliente hace por aquel servicio que recibe comparando si cumple o no con las expectativas esperadas. (Osorio, 2013)

En el Turismo y hotelería, la atención y servicio al cliente es vital, ya que las empresas de este rubro no venden productos sino servicios y experiencias a sus clientes, teniendo como único fin la satisfacción total del consumidor. (RIVAS, 2012)

Por tal motivo, no se puede descuidar la calidad del servicio que se ofrece, ya sea en temporadas altas o bajas, complicándose más por problemas de estacionalidad que siempre deben afrontar las empresas del sector turístico y hotelero en las temporadas bajas. Debiendo ser el plan de acción para este tipo de empresas, la mejora, creación e innovación constante del servicio a los clientes.

Para dar un buen servicio no depende de los años que tiene la empresa en el rubro, sino de la visión y misión de servicio de calidad íntegra que pueda tener una empresa, se dice íntegra porque todos los miembros de la empresa deben estar involucrados en dar un servicio y atención de calidad a sus clientes. (RIVAS, 2012)

Desde el personal de limpieza hasta el presidente del directorio deberán tener como consigna dar un servicio y atención de calidad. En este aspecto es importante la comunicación entre los que dirigen la empresa y los empleados o colaboradores para que estos últimos sepan la importancia del servicio diferenciado que ofrecen.

Por ejemplo: si el cajero de un restaurante piensa que su única función es emitir boletas y facturas, cobrar y dar vuelto, pues está equivocado, porque él también es protagonista del servicio que brinda el restaurante. Todo empleado o colaborador de una empresa de servicios debe tener siempre presente que su función principal es entregar un Servicio de Calidad al Cliente. (RIVAS, 2012)

1.2.4 Servicios y Recursos Turísticos.

1.2.4.1. Servicios Turísticos

Los Servicios Turísticos son el conjunto de realizaciones, hechos y actividades, tendientes a producir prestaciones personales que satisfagan las necesidades del turista y contribuyan al logro de facilitación, acercamiento, uso y disfrute de los bienes turísticos. (Pretelt Emiliani)

Según la OEA (1980), los Servicios Turísticos , se describen como el resultado de las funciones, acciones y actividades que ejecutadas coordinadamente, por el sujeto receptor, permiten satisfacer al turista, hacer uso óptimo de las facilidades o industria turística y darle valor económico a los atractivos o recursos turísticos.

Los Servicios Turísticos incluyen su producción, distribución, comercialización, venta y prestación y se refieren a los bienes y servicios ofrecidos por las empresas de mercado turístico, que satisfacen las necesidades de los turistas en la organización del viaje y mediante el disfrute del mismo a través de empresas intermediarias de transporte, alojamiento, organizadoras de eventos y actividades recreativas, etc.

1.2.4.2. Generalidades de los servicios turísticos

Según la Organización Mundial de Turismo, OMT., el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos. Arthur Bormann (Berlín, 1930) define el turismo como el conjunto de los viajes cuyo objeto es el placer o por motivos comerciales o profesionales y otros análogos, y durante los cuales la ausencia de la residencia habitual es temporal, no son turismo los viajes realizados para trasladarse al lugar de trabajo.

Walter Hunziker - Kurt Krapf, 1942 dicen que "El turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no están motivados por una actividad lucrativa".

1.2.4.3. Tienen la consideración de servicios turísticos:

- ✚ **Servicio de alojamiento**, cuando se facilite hospedaje o estancia a los usuarios de servicios turísticos, con o sin prestación de otros servicios complementarios.
- ✚ **Servicio de alimentación**, cuando se proporcione alimentos o bebidas para ser consumidas en el mismo establecimiento o en instalaciones ajenas.
- ✚ **Servicio de guía**, cuando se preste servicios de guianza turística profesional, para interpretar el patrimonio natural y cultural de un lugar.
- ✚ **Servicio de información**, cuando se facilite información a usuarios de servicios turísticos sobre recursos turísticos, con o sin prestación de otros servicios complementarios.
- ✚ **Servicio de intermediación, Agencias de Viajes**, cuando en la prestación de cualquier tipo de servicio turístico susceptible de ser demandado por un usuario, intervienen personas como medio para facilitarlos.
- ✚ **Servicios de consultoría turística**, está dado por especialistas licenciados en el sector turismo para realizar la labor de consultoría turística.
- ✚ **Servicios de transporte**, ofrecido por la necesidad de movilización de los turistas.

1.2.4.4. Recursos Turísticos

De acuerdo a la SECTUR (2002) los llamados recursos turísticos son la base del desarrollo turístico y, en función de su atractivo y singularidad, pueden

tener una gran influencia en la elección del destino. Buena parte de los mismos son atractivos de carácter natural o cultural.

Los recursos turísticos de un sitio son todas aquellas que hacen de un lugar la diferencia sobre otro sitio. Cada sitio turístico cuenta con recursos pero es su peculiaridad los que hacen la diferencia y vuelven un sitio en algo más interesante creando así una mayor demanda. (Covarrubias Ramírez)

Se puede agrupar los recursos turísticos en varios grandes grupos:

- ✚ Naturaleza: Parques naturales o marinos, playas, lagos, miradores, etc. La mayoría de ellos dependen del sector público y necesitan protección para protegerlos de un desarrollo que podría ser dañino.
- ✚ Patrimonio histórico: Museos, sitios históricos, catedrales, ciudades monumentales, etc. Muchos de estos lugares necesitarán restauración, gestión de visitas y mantenimiento.
- ✚ Manifestaciones de la cultura tradicional y moderna: Arte, gastronomía, folklore, música, arquitectura, estilo de vida, etc. A menudo, la población local no se da cuenta de las diferencias entre su cultura y la de los visitantes, y del interés que despierta. Es importante que la gente local no se sienta explotada por el turista y que se proteja la integridad de la comunidad local.
- ✚ Ciudades: Los centros gubernamentales, tales como la capital de una región o país, suelen resultar atractivos porque llevan asociados una variedad de cosas que hacer o ver. El turismo generado puede ser de negocios o vacacional.

1.2.5 Servicios de calidad para restaurantes.

Se entiende por “*calidad en el servicio*” el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio destinadas a satisfacer a nuestros clientes. Se puede decir que: (Font, 2013)

Calidad = Satisfacer las expectativas del cliente

En un restaurante es importante obtener las máximas satisfacciones con el mínimo coste posible. Teniendo en cuenta estas afirmaciones, se definen cuáles son los aspectos que determinan la expectativa de un cliente:



Grafico # 1. Expectativa
Fuente: Gestipolis

Una empresa diseña un producto o servicio con unos estándares de calidad y teniendo en cuenta:

- ✚ El destinatario.
- ✚ Las expectativas del usuario.
- ✚ Que esté adaptado al cliente.

Para ello se debe conocer bien las características y preferencias del público, al mismo tiempo se debe tener iniciativa y creatividad suficiente para poder modificar aspectos del servicio en función de reacciones y demandas inesperadas. Hay que saber que las expectativas de los clientes vendrán determinadas por: (Font, 2013)

Sus necesidades: un cliente acude a un establecimiento en función de lo que espera recibir de este. No tendrán las mismas necesidades los usuarios que van a un restaurante de comida rápida, que otros que frecuenten uno tipo Gourmet.

Experiencias previas: una buena experiencia predispondrá al cliente para tener una actitud positiva cuando acuda a un establecimiento. Por el contrario, si ha vivido alguna situación desagradable, hará que esté a la defensiva y esta actitud condicionará su opinión final. Se puede decir que su listón de exigencia será más elevado.

Atención del personal: muy importante este aspecto, ya que una buena actitud y profesionalidad en el servicio por parte de los empleados, será determinante para lograr la plena satisfacción de los clientes.

Coste del producto: sin mermar la calidad se debe ofrecer un coste ajustado y que sea proporcional al servicio que el usuario recibe. Se ha de tener en cuenta que cada cliente hará una valoración muy personal del establecimiento y estará condicionada por factores como nivel socio-cultural, económico y otros, motivados por el entorno en el que se recibe el servicio como el familiar, profesional, etc. Entre ellos se destacan: (Font, 2013)

Fiabilidad y competencia: la formación y experiencia ayudará a realizar un servicio con confianza y de resultado exitoso.

Capacidad de respuesta: se mostrará disponibilidad para ofrecer un servicio rápido a los clientes, informándoles y aconsejándoles de manera eficaz.

Accesibilidad: los clientes aprecian que se muestren próximos a ellos. Se debe darles facilidades para que establezcan contacto con quienes conforman el establecimiento.

Empatía y cortesía: Se debe cuidar aspectos como la atención, la receptividad, la consideración, el respeto y la amabilidad hacia el cliente.

Comunicación eficaz: Se debe saber escuchar y mantener informado al cliente mediante un lenguaje claro y mensajes coherentes.

Credibilidad: la veracidad, objetividad y honestidad a la hora de ofrecer el servicio, son determinantes para ofrecer una buena calidad del mismo. Nunca se debe defraudar la confianza de los clientes.

Seguridad: Se tiene que ofrecer un servicio que esté libre de incertidumbres. Debe darse la sensación al usuario de que está en buenas manos.

Comprensión del cliente: Se debe hacer un esfuerzo para conocer al cliente y sus necesidades.

1.2.6 La certificación de una empresa de servicio en la industria del turismo.

El turismo es un pilar fundamental de la economía que debe enfrentarse al reto de dar respuesta a nuevas necesidades. En la actualidad, los turistas están mejor informados, valoran factores ecológicos, tienen nuevas prioridades, exigen una atención más personalizada y mejor calidad en los servicios. (AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), 2016)

Un instrumento complementario a tales metodologías y técnicas lo constituyen los sistemas de certificación voluntaria de los servicios turísticos y de las empresas que los prestan, los cuales han aparecido en el mercado turístico internacional a partir de 1990 y se han multiplicado en los últimos años. Las certificaciones y eco-etiquetas sirven básicamente tres propósitos, a saber: (Ministerio de Turismo de Brasil, 2003)

- ✚ Estimular a los prestadores de servicios turísticos a introducir mejoras en sus operaciones, tendientes hacia una mayor sostenibilidad ambiental, económica y social, facilitando incentivos y asistencia técnica para lograrlo;

- ✚ Diferenciar o distinguir aquellos productos o servicios turísticos que satisfacen requerimientos medio-ambientales, sociales y económicos más allá de lo exigido por la legislación vigente;
- ✚ Orientar a los consumidores sobre las características de sostenibilidad de los servicios turísticos disponibles en el mercado.

Cada día son más las empresas del sector turístico que utilizan la certificación como herramienta de competitividad y de mejora. La certificación es una importante ayuda para la empresa para propiciar una agradable vivencia al visitante y así lograr que repita su visita y recomiende a otros turistas.

CAPÍTULO II

2. Trabajo de campo

2.1. Población y Muestra

Población.- La población para la presente investigación la constituyeron todos los negocios de alimentación y restaurantes de Leónidas Plaza.

2.1.1. Muestra.-

- ✚ 10 restaurantes
- ✚ 50 clientes externos
- ✚ 16 Trabajadores

2.2. Métodos de investigación

El presente trabajo de investigación se realizó con los siguientes métodos de investigación:

Investigación Histórica lógica que permitió conocer antecedentes de formación continua en empresas de alimentos que implementen calidad en su servicio que ofertan a consumidores.

El tipo de investigación a realizar es correlacional ya que relaciona las variables causas - efectos como es aplicación de programas de formación continua para el servicio al cliente en los restaurantes de Leónidas Plaza.

2.3. Análisis e interpretación de la encuesta realizada a clientes externos en los restaurantes de LP.

2.3.1. Aspectos tangibles del análisis:

1.- ¿Las instalaciones son atractivas a la vista?

Análisis de la pregunta # 1.- analizando la pregunta número 1, se puede observar que el 92% respondieron que las instalaciones son atractiva a la

vista del usuario, mientras que el 8% afirma que no lo es, esto es un dato relevante donde un grupo de usuarios afirma que no lo es cuando ha visitado alguno de los restaurantes.

2.- ¿Los empleados tienen un aspecto pulcro?

Análisis de la pregunta # 2.- se puede observar que el 80% de los encuestados han afirmado que el sitio donde fueron a servirse los alimentos tiene un aspecto pulcro, mientras que el 20% restante considera que no lo tiene, hay que tomar en cuenta que aquí aumente el número de encuestados con una respuesta negativa relacionada con el aspecto del negocio encuestado.

2.3.2. Capacidad de respuesta:

3.- ¿Los empleados le brindaron un excelente servicio?

Análisis de la pregunta # 3.- Analizando la pregunta número 3, se puede observar que el 84% considera que el empleado le dio una atención buena, pero el 16% considera que esta misma atención no tuvo un grado de excelencia si hay que jerarquizar la calidad de la atención en restaurantes de LP.

4.- ¿Los empleados estuvieron dispuestos a ayudarles en todo momento?

Análisis de la pregunta # 4.- Revisando la pregunta 4 se puede considerar que el 80% afirma que la persona que le atendió estaba dispuesto a ayudar en algo que requería, mientras que el 20% considera que no estaba dispuesto a realizar este tipo de ayuda, esto son porcentaje que puede estar afectando de una u otra manera la calidad de atención en la gestión de la calidad en negocios de alimentos.

2.3.3. Empatía:

5.- Los empleados le brindaron una excelente atención?

Análisis de la pregunta # 5.- revisando la pregunta 5, se puede observar que el 92% de los encuestados afirma que el restaurante le dio una excelente atención, otro 8% no opina lo mismo por lo que discrepa la situación de atención que se entregó por parte de ese restaurante.

6.- ¿Siente que los empleados entendieron sus necesidades?

Análisis de la pregunta # 6.- en esta pregunta se puede observar que el 92% de los encuestados afirma que sienten que los empleados atendieron sus necesidades como parte del producto que consumen, el 8% no lo considera así, y este es un factor fundamental en la atención de calidad.

2.3.4. Concretas:

7.- ¿El comportamiento de los empleados genero confianza?

Análisis de la pregunta # 7.- Revisando este factor se puede observar que el 84% de los encuestados afirma que los empleados generaron confianza en el establecimiento, mientras que el 16% no sentían confianza en la atención o del alimento que se están sirviendo, por lo que no existe certificaciones de garantía de alimentos y servicios en los restaurantes de LP.

8.- ¿Los empleados fueron corteses con usted todo el tiempo?

Análisis de la pregunta # 8.- Revisando la pregunta, se puede verificar que el 92% afirma que los empleados fueron corteses en el momento de ser atendido por uno de los empleados, mientras que el 8% considera que no fueron corteses o educados con pedidos en el restaurante de Leónidas Plaza.

9.- ¿Los empleados que lo atendieron contaban con el suficiente conocimiento para responder todas sus preguntas?

Análisis de la pregunta # 9.- Los resultados demuestran que el 100% de los encuestados consideran que los empleados que lo atendieron contaban con el suficiente conocimiento para responder todas sus preguntas, esta pregunta es cuestionable con otras similares que con resultados diferentes que están en lo ítems anteriores.

2.3.5. Confiabilidad:

10.- ¿Piensa usted que el restaurante cumplió con lo prometido en relación con el servicio?

Análisis de la pregunta # 10.- los resultados demuestran que el 92% de los encuestados afirma que el negocio cumplió con lo prometido u ofertado en relación a la expectativa que tenía en cuanto al servicio, dadas razones circunstanciales, el 8% considera que no cumple con lo requerido por el restaurante.

11.- ¿En caso de haber tenido algún problema, el restaurante lo resolvió rápidamente?

Análisis de la pregunta # 11.- el 72% de los encuestado afirma que si tuvo inconvenientes con el pedido y que no fue resuelto por la persona que lo estaba atendiendo, el 28% en cambio afirma que no ha tenido problemas en los restaurantes, es decir aquí existe un problema mayor por problemas o pedidos que no son entregado a tiempo.

12.- ¿Siente usted que tuvo que esperar mucho tiempo para recibir su pedido?

Análisis de la pregunta # 12.- el 37% de los encuestados considera que tiene que esperar mucho tiempo para recibir su pedido cuando visita uno de estos restaurante, el 63% considera que lo contrario no tuvo que esperar tanto tiempo para ser atendido en el menor tiempo posible.

13.- ¿Ha tenido inconvenientes con el servicio que presta el restaurante?

Análisis de la pregunta # 13.- el 16% de los encuestados afirma que si ha tenido inconveniente con el servicio que presta el restaurante, y el 84% afirma que no ha tenido inconveniente alguno, por lo que es fundamental el cuidado de la calidad de servicio que brinda los restaurante a los usuarios de la ciudad y los turistas en general.

2.4. Encuesta realizada para trabajadores de restaurantes (16)

Análisis e interpretación: tomando en cuenta los datos obtenidos en la primera pregunta los trabajadores demuestran que su labor si ésta acorde con su experiencia y calificación el cual lo han sobrellevado a través de sus preparaciones prácticas desde trabajos anteriores pero también existe un bajo 13% que no están acoplados a dichas tareas por lo que les falta manejar ciertas cualidades que les permita adaptarse rápidamente y desarrollar sus labores óptimamente.

En la segunda pregunta podemos ver un 75% que por medio de su trabajo se sienten obligado a superarse y obtener aspiraciones más allá de lo esperado. Mientras que en la tercera pregunta el 75% se siente muy orgulloso realizando su trabajo y un 63% en la pregunta cinco si están preparados para hacer su trabajo mucho más de lo deseado porque tienen la seguridad de lo que hacen y saben con claridad lo que desempeñan pero también existe un 13% que no encuentra novedad alguna.

Análisis e interpretación: el 62% opinan que si cuentan con condiciones de su área de trabajo adecuadas teniendo un control minucioso para garantizar

el orden mientras que un 13% tiene perspectivas negativas ante esa situación. Seguida de la pregunta seis donde testifica un 75% que si cuenta con los equipos y herramientas necesarias para realizar su trabajo pero un 25% restante prefiere contar con equipos más allá de lo que pueden requerir.

Referente a la pregunta siete se aprecia que un alto 88% opina que sus jefes mucho se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo desde capacitar a ellos los empleados y de mantener un ambiente organizacional bueno que muestre actitudes y complacencia de los trabajadores tanto en disposición como en el trato q brinda a los clientes.

2.5. Resultados esperados análisis Servqual

La interpretación de cada una de las preguntas se hizo mediante las gráficas y la escala de Likert utilizada para obtener el Índice de Calidad en el Servicio (ICS) Una vez obtenidos los resultados de las puntuaciones de las encuestas se realizó un análisis cuantitativo donde se sumaron las puntuaciones de cada cuestionario para cada ítem y se dividió este número entre el total de los encuestados para obtener el promedio de cada uno de los mismos. Además se obtuvo el promedio de las dimensiones de calidad y un promedio general de las dimensiones.

2.5.1. Significado de la escala Likert para interpretar la satisfacción del cliente

Nivel de Likert	Significado	Rango o porcentaje de satisfacción del cliente
1	Extremadamente insatisfecho	0 – 20
2	Insatisfecho	20 – 40
3	Neutro	40 – 60
4	Satisfecho	60 – 80
5	Extremadamente satisfecho	80 – 100

Grafico # 2. Escala Likert
Elaborado por: Ingrid Zambrano

La tabla 2 muestra el nivel Likert y su significado, cada nivel cuenta con un porcentaje que consta de 20 por ciento cada uno, esto se acordó con el tomador de decisiones de las dos áreas analizadas. La escala permite ver en qué nivel de satisfacción se encuentra cada área, permitiendo establecer el porcentaje de satisfacción en cada una

Promedio de puntuación SERVQUAL

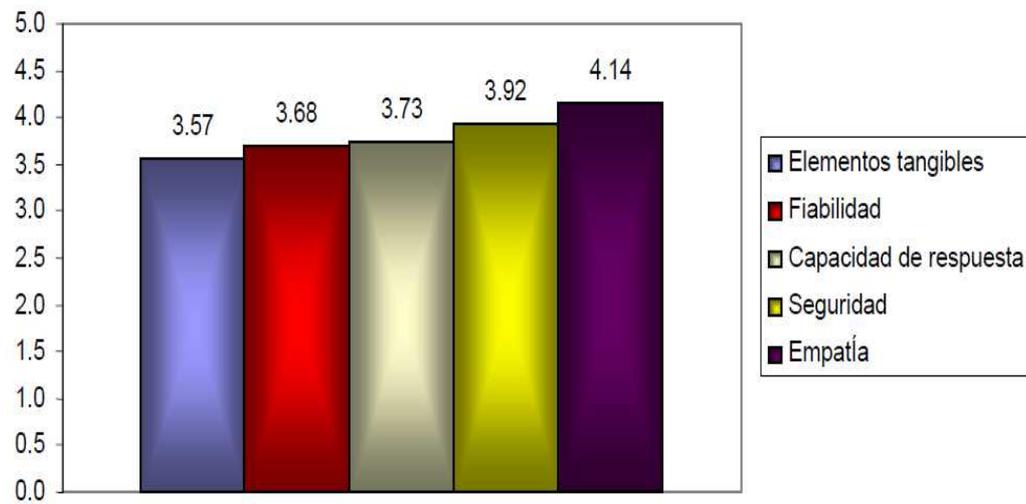


Grafico # 3. Promedio puntuacion
Elaborado por: Ingrid Zambrano

Se obtuvo el promedio de las dimensiones evaluadas para los restaurantes que ofrecen alimentos en la parroquia de Leónidas Plaza, con esto es posible medir la calidad de la gestión del servicio en este importante sector del turismo del cantón Sucre, en donde se muestra el comportamiento de cada dimensión por medio de un gráfico de barras como se observa, se tomó ítems como elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

	Elementos tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía
Promedio	3.57	3.68	3.73	3.92	4.14
Promedio General		3.81= 76.2%			(Satisfecho)

Grafico # 3. Promedio
Elaborado por: Ingrid Zambrano

En la tabla 3 el promedio en general de satisfacción de la gestión de la calidad de servicio en los restaurantes de Leónidas Plaza fue de 3.81 lo que equivale a 76.2% del rango de porcentaje de satisfacción del 0-100 en la escala Likert, lo que indica que se establece que tiene un rango satisfactorio según la percepción del cliente, pero no corresponde al 100% de la población por lo que no se puede considerar que todos los clientes externos salen satisfecho de uno de estos restaurantes.

CAPÍTULO III

3.1. Propuesta

Lineamientos para la aplicación de una herramienta japonesa básica de gestión de calidad “5 S” en los restaurantes de Leónidas Plaza.

3.2. Justificación

La presente propuesta se justifica, ya que los negocios de alimentación de la parroquia de Leónidas Plaza, requieren de una mejora constante en los servicios que ofrecen a los usuarios, con esta herramienta se puede lograr mejorar la productividad, eficiencia, y la calidad de los servicios que se ofrece a la ciudadanía, considerando que debemos prepararnos para comprender y aplicar métodos de mejora continua que nos ayude a fortalecer la gestión con nuestros clientes internos (personal) y externos (clientes).

Después del terremoto del pasado 16 abril, muchos de los negocios de alimentos que laboraban en la ciudad de Bahía de Caráquez, se trasladaron hacia esta parroquia, instalándose de manera emergente sin contar con instalaciones adecuadas para ofrecer servicios de calidad, creando un fenómeno de movilidad de más de 20 negocios de alimentos en la Av. Sixto Durán Ballén, principal vía de ingreso hacia la ciudad de Bahía de Caráquez.

Para el desarrollo de este documento se realizó un trabajo de campo, y el resultado de esta investigación refleja una necesidad de mejorar las relaciones interpersonales entre gerentes y empleados, se evidencia la falta de capacitación del personal, la importancia de considerar las opiniones de los empleados para mejorar el servicio de la empresa, además de considerar la opinión de los clientes en cuanto al tiempo de espera por el servicio el cual consideran que lleva tiempo más de lo esperado.

El principio de orden y limpieza se denomina al método de las 5S y herramienta de origen japonés. Este concepto no debería resultar nada nuevo para ninguna empresa, pero desafortunadamente sí que lo es. El movimiento de las 5S es una concepción ligada a la orientación hacia la calidad total que se originó en el Japón bajo la orientación de W. E. Deming hace más de 40 años y que está incluida dentro de lo que se conoce como mejoramiento continuo o gemba kaizen. (Vargas, 2012)

Este novedoso modelo de gestión de la calidad hasta ahora no ha sido implementado en las empresas Ecuatorianas, han existido varios estudios para implementarlos que no se lograron ejecutar por falta de compromiso de los altos gerentes, se conoce que los países de América del Sur que lo aplican son Perú, Paraguay, Uruguay y Argentina a través del INTI (Instituto Nacional de Tecnología e Investigación), quienes mantienen un convenio con la JICA (Agencia de Cooperación Internacional de Japón) siglas en inglés, los resultados obtenidos por la aplicación de las 5S han logrado que se expanda por todo el mundo.

Esta metodología 5S se aplica en empresas de elaboración de productos y servicios, exitosamente se conoce su aplicación en la industria automotriz, manufacturera, hasta empresas de servicios como hospitales, clínicas y centros educativos. Cabe recalcar que el Ecuador siendo ya un país competitivo, puede implementar esta herramienta que si bien puede parecer sencilla, sin embargo, generará cambios evidentes a corto plazo.

Bahía de Caráquez que ha sido duramente azotada por desastres naturales, hay que mirar la actividad turística como la principal alternativa para salir de la crisis, y competir con calidad, esta propuesta busca implementar una herramienta que logre marcar la diferencia frente a otros destinos, iniciando con la aplicación de esta metodología en un restaurante y posteriormente mostrando los resultados obtenidos para generar un efecto multiplicador en las demás empresas de servicios turísticos.

3.3. Objetivo de la propuesta

3.3.1. Objetivo General

- ✚ Proponer la aplicación de la Metodología de Gestión de la Calidad 5S en los restaurantes de Leónidas Plaza

3.3.2. Objetivos específicos

- ✚ Estructurar los pasos que se deben seguir para la aplicación de la gestión de calidad 5 S
- ✚ Diseñar un plan de trabajo progresivo que sirva para mejorar la gestión de la calidad en los restaurantes de Leónidas Plaza.
- ✚ Socializar la herramienta de gestión de calidad entre los negocios de alimentos y bebidas que existen en la parroquia de Leónidas Plaza.

3.4. Sustento teórico

3.4.1. Historia de las 5 S en la gestión de calidad

Las 5S es una filosofía de trabajo, su metodología fue creada por Hiroyoki Hirano, nacido en 1948 en Tokio (Japón). Surgió a partir de la segunda guerra mundial, sugerida por la Unión Japonesa de Científicos e ingenieros como parte de un movimiento de mejora de la calidad y sus objetivos principales eran eliminar obstáculos que impidan una producción eficiente, lo que trajo también aparejado una mejor sustentiva de la higiene y seguridad durante los procesos productivos.

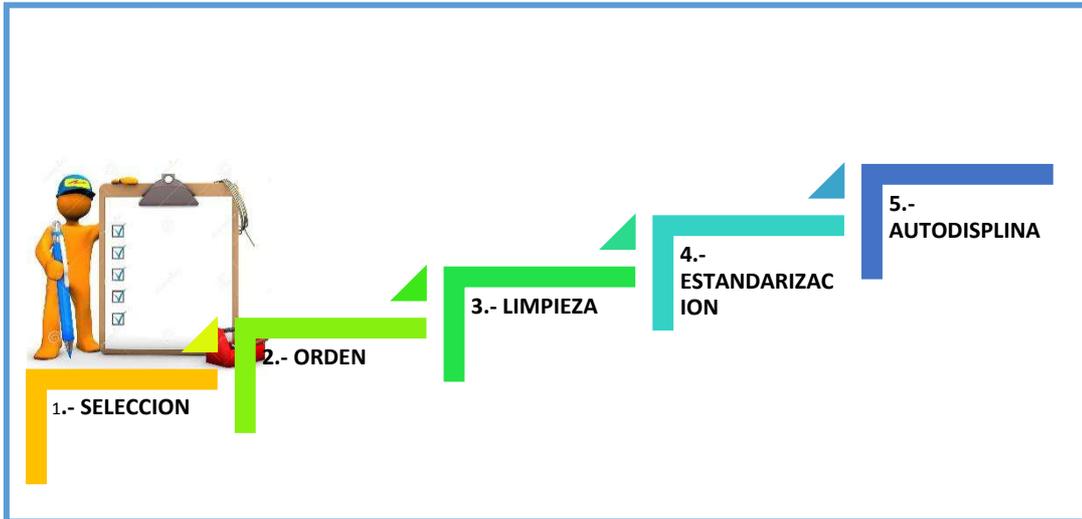
Las 5S se inician en la planta TOYOTA en los años 60, con el deseo de desarrollar un plan sistemático que permitiera mayor productividad, mejorar la seguridad en el área de trabajo, mejorar el ambiente de trabajo, motivación y compromiso del personal, y por ende mejorar la calidad, eficiencia y competitividad de la organización. Hasta la actualidad en TOYOTA su rango de aplicación abarca desde un puesto ubicado en una línea de montaje de automóviles hasta el escritorio de una secretaria administrativa.

Las cinco "S" son el fundamento del modelo de productividad industrial creado en Japón y hoy aplicado en empresas occidentales. No es que las 5S sean características exclusivas de la cultura japonesa. Todos los japoneses practicamos las cinco "S" en nuestra vida personal y en numerosas oportunidades no lo notamos. Practicamos el Seiri y Seiton cuando mantenemos en lugares apropiados e identificados los elementos como herramientas, extintores, basura, toallas, libretas, reglas, llaves etc. Cuando nuestro entorno de trabajo está desorganizado y sin limpieza perderemos la eficiencia y la moral en el trabajo se reduce. (Rosso, 2016)

Son poco frecuentes las fábricas, talleres y oficinas que aplican en forma estandarizada las cinco "S" en igual forma como mantenemos nuestras cosas personales en forma diaria. Esto no debería ser así, ya que en el trabajo diario las rutinas de mantener el orden y la organización sirven para mejorar la eficiencia en nuestro trabajo y la calidad de vida en aquel lugar donde pasamos más de la mitad de nuestra vida.

Realmente, si hacemos números es en nuestro sitio de trabajo donde pasamos más horas en nuestra vida. Ante esto deberíamos hacernos la siguiente pregunta....vale la pena mantenerlo desordenado, sucio y poco organizado? Es por esto que cobra importancia la aplicación de la estrategia de las 5S. No se trata de una moda, un nuevo modelo de dirección o un proceso de implantación de algo japonés que "dada tiene que ver con nuestra cultura latina". Simplemente, es un principio básico de mejorar nuestra vida y hacer de nuestro sitio de trabajo un lugar donde valga la pena vivir plenamente. Y si con todo esto, además, obtenemos mejorar nuestra productividad y la de nuestra empresa porque no lo hacemos.

7Estrategia 5 S



Cuadro # 1. Estrategia 5 S
Elaborado por: Ingrid Zambrano

En este cuadro se puede apreciar los pasos que se debe seguir para la implementación de esta herramienta, se especifica de manera resumida las áreas involucradas en el proceso.

3.3. Importancia de la capacitación

Después de los eventos naturales que se han producido en la zona, hay rediseñar la manera de ofertar los servicios. El turismo es una actividad altamente competitiva que requiere de cambios constantes, sobre todo si se busca diferenciar de otros destinos. La metodología de 5S busca mejorar la calidad de las empresas en las que se podrán generar ventajas para las empresas como: reducción en gasto de tiempo, reducción de gastos de energía, mayor trabajo en equipo y cooperación, reducción de riesgos de accidente, mejora de la calidad de producción, estandarización de productos y procesos, mejora del clima laboral, eliminación de tiempos muertos y mejor ocupación del espacio físico.

La metodología de 5S es considerada como uno de los principios básicos de la manufactura para maximizar la eficiencia en los lugares de trabajo, y dar la posibilidad de contar con diversificación de productos, calidad más elevada, menores costos, entregas fiables,

Esta metodología se vuelve importante, ya que es un compromiso con la calidad del servicio y el crecimiento de la empresa, en el corto se pueden evidenciar cambios dentro de la empresa, todos los empleados son fundamentales dentro de la organización y deben ser parte del proceso de mejora, y con esto mejorar el nivel de compromiso.

Para las empresas japonesas el empleado ocupa un rol fundamental dentro de la empresa, por lo que no representa niveles jerárquicos dentro de la organización, y todos contribuyen al crecimiento del mismo, todos pueden participar en cambios que se requiere de la empresa, el personal puede participar de forma activa en sus decisiones.

3.4. Proyección:-

Situación Actual	Situación Deseada
<p>Los negocios de alimentos en la parroquia de Leónidas plaza, con el afán de seguir laborando después del terremoto del 16 abril, se han instalado de forma rápida en condiciones no adecuadas para la preparación de alimentos, mantenimiento de los mismo, sistemas de inocuidad, falta baños higiénicos, entre otros factores que en el tiempo afecta la calidad del producto que recibe el usuario.</p>	<p>Si se logra introducir en un proceso de concienciación a los restaurantes de Leónidas Plaza, en especial tomando como modelo uno de ellos, en el corto tiempo se podrán observar cambios importantes en la parte física, luego utilizar este modelo para replicarlo en resto de los negocios de alimentos instalados en la parroquia de Leónidas Plaza.</p>

3.5. Factibilidad

La presente herramienta es factibilidad siempre y cuando exista la dedición de los administradores de los restaurantes en implementarla, ya que a través

de ella se puede proponer esta alternativa de mejoramiento al servicio que se brinda al usuario.

Se considera que para iniciar este proceso se debe socializar esta herramienta entre las empresas de alimentos que existen en la parroquia de Leónidas plaza, mostrando los resultados obtenidos de otras empresas que la han implementado. Podría ejecutarse con la ayuda de los estudiantes de la carrera de turismo y hotelería, una capacitación informativa organizada por la ULEAM extensión Bahía de Caráquez, para difundir los beneficios que se pueden obtener.

3.5. Descripción de la propuesta

3.5.1. Operatividad

Uno de los primeros pasos fundamentales que se tienen que dar en los lineamientos para la aplicación de la Metodología de Gestión de la Calidad “5 S”, en los restaurantes de Leónidas Plaza es:

El objetivo de la aplicación de la 5S es conseguir una empresa limpia, ordenada y con un grato ambiente de trabajo.

3.5.1.1. Recolección de información

Para la evaluación del nivel de 5S se ha tomado como referencia los resultados obtenidos en el trabajo de campo, donde la pregunta ¿se Siente usted que tuvo que esperar mucho tiempo para recibir su pedido?, se dieron los siguientes resultados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	63%
No	15	37%
Total	50	100%

Cuadro # 2. Resultados encuesta

Elaborado por: Ingrid Zambrano

En la encuesta se pudo determinar que el 63% de los encuestados tuvieron que esperar mucho tiempo para recibir su pedido, y esto afecta la calidad de servicios de este restaurante, por lo que con la implementación de la metodología 5S, se puede mejorar todos estos procesos.

1	<i>Seiro</i>	<i>CLASIFICACION</i>
2	<i>Seinton</i>	<i>ORGANIZAR</i>
3	<i>Seiso</i>	<i>LIMPIEZA</i>
4	<i>Seiketsu</i>	<i>ESTANDARIZAR</i>
5	<i>Shitsuke</i>	<i>DISCIPLINA</i>

Cuadro # 3: las 5 S

Fuente: Corporación autónoma Regional

Elaborado por: Ingrid Zambrano

3.5.1.2. Seiri CLASIFICACION

El primer paso que se debe dar es separar lo que es necesario de lo que no lo es y tirar lo que es inútil, Como:

- ✚ Haciendo inventarios de las cosas útiles en el área de trabajo.
- ✚ Entregar un listado de las herramientas o equipos que no sirven en el área de trabajo.
- ✚ Desechando las cosas inútiles

El primer paso en la **clasificación** consiste en preocuparse de los elementos innecesarios del área, y colocarlos en el lugar seleccionado para implantar la 5 S. En este paso se pueden emplear las siguientes ayudas: En esta primera S será necesario un trabajo a fondo en el área, para solamente dejar lo que realmente sirve.

Se entregara dos formato tipo para realizar la clasificación, en el primero se anotara la descripción de todos los objetos que sirvan en el área y en el otro se anotara todos los objetos que son innecesarios en el área, con esto además, se tiene un listado de los equipos y objetos del área.

3.5.1.2.1. Diagrama de flujo para la clasificación.



Cuadro # 4. Diagrama de flujos
Fuente: Corporación autónoma Regional
Elaborado por: Ingrid Zambrano

Con la implementación de un diagrama de flujo se obtendrán los siguientes beneficios:

- ✚ **Más espacio.**
- ✚ **Mejor control de inventario.**
- ✚ **Eliminación del despilfarro.**
- ✚ **Menos accidentalidad.**

Siguiendo este diagrama propuesto se podrá realizar una buena clasificación en todas las áreas de los restaurantes de la parroquia de Leónidas Plaza.

3.5.1.3. Seiton ORGANIZAR

Para el segundo paso ¡colocar lo necesario en un lugar fácilmente accesible! ¿Cómo? :

Colocar las cosas útiles por orden según criterios de: Seguridad / Calidad / Eficacia.

- ✚ **Seguridad:** Que no se puedan caer, que no se puedan mover, que no estorben.
- ✚ **Calidad:** Que no se oxiden, que no se golpeen, que no se puedan mezclar, que no se deterioren.
- ✚ **Eficacia:** Minimizar el tiempo perdido. Elaborando procedimientos que permitan mantener el orden.

3.5.1.3.1. Ejecución de la organización

Con esta aplicación se desea mejorar la identificación y marcación de los controles de los equipos, instrumentos, expedientes, de los sistemas y elementos críticos para mantenimiento y su conservación en buen estado.

Permite la ubicación de materiales, herramientas y documentos de forma rápida, mejora la imagen del área ante el cliente “da la impresión de que las cosas se hacen bien”, mejora el control de stocks de repuestos y materiales, mejora la coordinación para la ejecución de trabajos.

En la oficina facilita los archivos y la búsqueda de documentos, mejora el control visual de las carpetas y la eliminación de la pérdida de tiempo de acceso a la información.

3.5.1.3.2. Pasos propuestos para organizar:

- ✚ En primer lugar, definir un nombre, código o color para cada clase de artículo.

- ✚ decidir dónde guardar las cosas tomando en cuenta la frecuencia de su uso.
- ✚ acomodar las cosas de tal forma que se facilite el colocar etiquetas visibles y utilizar códigos de colores para facilitar la localización de los objetos de manera rápida y sencilla

Una vez seleccionado los objetos necesarios se puede ubicar por frecuencia de uso



Cuadro # 5. Frecuencia de ubicación
Fuente: Corporación autónoma Regional
Elaborado por: Ingrid Zambrano

Esto muestra que los objetos o documentos que se generan en el negocio deben ser colocados según la frecuencia de uso, el cuadro manifiesta que es común dejar cosas en todos lados, por lo tanto esto permite visualizar la acumulación de documentos en lugares no adecuados para tales efectos.

- ✚ Ayudará a encontrar fácilmente documentos u objetos de trabajo, economizando tiempos y movimientos.
- ✚ Facilita regresar a su lugar los objetos o documentos que se han utilizados.
- ✚ Ayuda a identificar cuando falta algo.

- ✚ Da una mejor apariencia.

3.5.1.4. Seiso LIMPIEZA

En el tercer paso se debe ¡LIMPIAR LAS PARTES SUCIAS! ¿COMO?:

- ✚ Recogiendo, y retirando lo que estorba.
- ✚ Limpiando con un trapo o brocha.
- ✚ Barriendo.
- ✚ Desengrasando con un producto adaptado y homologado.
- ✚ Pasando la aspiradora.
- ✚ Cepillando y lijando en los lugares que sea preciso.
- ✚ Rastrillando.
- ✚ Eliminando los focos de suciedad

3.5.1.4.1. Ejecución de la limpieza

Pretende incentivar la actitud de limpieza del sitio de trabajo y lograr mantener la clasificación y el orden de los elementos. El proceso de implementación se debe apoyar en un fuerte programa de entrenamiento y suministro de los elementos necesarios para su realización, como también del tiempo requerido para su ejecución.

Campaña de limpieza:

Es un buen inicio y preparación para la práctica de la limpieza permanente. Esta jornada de limpieza ayuda a obtener un estándar de la forma como deben estar los equipos permanentemente. Las acciones de limpieza deben ayudarnos a mantener el estándar alcanzado el día de la jornada inicial. Como evento motivacional ayuda a comprometer a la dirección y funcionarios y contratistas en el proceso de implantación seguro de la 5 S.

Se obtendrán los siguientes beneficios:

- ✚ Aumentará la vida útil del equipo e instalaciones.
- ✚ Menos probabilidad de contraer enfermedades.
- ✚ Menos accidentes.
- ✚ Mejor aspecto.
- ✚ Ayuda a evitar mayores daños a la ecología.

3.5.1.5. Seiketsu *ESTANDARIZAR*

Para la cuarta etapa de este modelo de gestión de la calidad deben haberse desarrollado con efectividad las tres primeras S, manteniendo constantemente el orden y limpieza.

En esta etapa se deben haber identificado claramente todos los productos y servicios que se ofrecen en el restaurante, parte importante para medir la productividad es reducir los tiempos en la preparación de alimentos, talón de Aquiles de los restaurantes encuestados. Los responsables de la preparación de alimentos deben dominar las siguientes herramientas:

- ✚ Libro de recetas con porciones
- ✚ Tiempo de preparación del plato
- ✚ Disponibilidad de materia prima

3.5.1.5.1. Ejecución de la estandarización

En esta etapa se tiende a conservar lo que se ha logrado, aplicando estándares a la práctica de las tres primeras “S”. Esta cuarta S está fuertemente relacionada con la creación de los hábitos para conservar el lugar de trabajo en perfectas condiciones.

Estandarización:

Se trata de estabilizar el funcionamiento de todas las reglas definidas en las etapas precedentes, con un mejoramiento y una evolución de la limpieza, ratificando todo lo que se ha realizado y aprobado anteriormente, con lo cual

se hace un balance de esta etapa y se obtiene una reflexión acerca de los elementos encontrados para poder darle una solución.

3.5.1.5.2. Se obtendrán los siguientes beneficios:

- ✚ Se guarda el conocimiento producido durante años.
- ✚ Se mejora el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente.
- ✚ Los operarios aprenden a conocer con profundidad el equipo y elementos de trabajo.
- ✚ Se evitan errores de limpieza que puedan conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios

3.5.1.6. Shitsuke DISCIPLINA

Este último paso es fundamental en el proceso de mejoramiento de la gestión de la calidad en todo tipo de servicios, requiere de liderazgo de quien está al frente de la organización, debe existir la decisión de crear un ambiente que propicie los siguientes aspectos:

- ✚ Mejorar la comunicación
- ✚ Aumentar la autoestima de los empleados.
- ✚ Motivar el crecimiento laboral.
- ✚ Cultivar buenos hábitos de respeto y limpieza.
- ✚ Generar compromiso con las metas de la organización

3.5.1.6.1. Incentivo a la disciplina

La práctica de la disciplina pretende lograr el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados.

En lo que se refiere a la implantación de las 5 S, la disciplina es importante porque sin ella, la implantación de las cuatro primeras Ss se deteriora rápidamente.

Disciplina:

La disciplina no es visible y no puede medirse a diferencia de las otras Ss que se explicaron anteriormente. Existe en la mente y en la voluntad de las personas y solo la conducta demuestra la presencia, sin embargo, se pueden crear condiciones que estimulen la práctica de la disciplina.

Pasos propuestos para crear disciplina

- ✚ Uso de ayudas visuales
- ✚ Recorridos a las áreas, por parte de los directivos.
- ✚ Publicación de fotos del "antes" y "después",
- ✚ Boletines informativos, carteles, usos de insignias,
- ✚ Concursos de lema y logotipo.
- ✚ Establecer rutinas diarias de aplicación como "5 minutos de 5s", actividades mensuales y semestrales.
- ✚ Realizar evaluaciones periódicas, utilizando
- ✚ Criterios pre-establecidos, con grupos de verificación independientes.
se obtendrán los siguientes beneficios:
- ✚ Se evitan reprimendas y sanciones.
- ✚ Mejora nuestra eficacia.
- ✚ El personal es más apreciado por los jefes y compañeros.
- ✚ Mejora nuestra imagen.

Con todas las herramientas anteriores asimiladas, se podrá seguir el siguiente plan de trabajo propuesto.

3.6. Diagrama de implementación por etapas de la 5 S

5'S	LIMPIEZA INICIAL	OPTIMIZACIÓN	FORMALIZACIÓN	PERPETUIDAD
	1	2	3	4
CLASIFICAR	Separar lo que es útil de lo inútil	Clasificar las cosas útiles	Revisar y establecer las normas de orden	ESTABILIZAR MANTENER MEJORAR EVALUAR (AUDITORIA 5'S)
ORDEN	Tirar lo que es inútil	Definir la manera de dar un orden a los objetos	Colocar a la vista las normas así definidas	
LIMPIEZA	Limpiar las instalaciones	Localizar los lugares difíciles de limpiar y buscar una solución	Buscar las causas de suciedad y poner remedio a las mismas	
ESTANDARIZAR	Eliminar lo que no es higiénico	Determinar las zonas sucias	Implantar las gamas de limpieza	
DISCIPLINA	ACOSTUMBRARSE A APLICAR LAS 5'S EN EL EQUIPO DE TRABAJO Y RESPETAR LOS PROCEDIMIENTOS EN EL LUGAR DE TRABAJO			

Cuadro # 6. Diagrama de implementación
Fuente: Corporación autónoma Regional
Elaborado por: Ingrid Zambrano

Primera etapa (LIMPIEZA INICIAL): La primera etapa de la implementación se centra principalmente en una limpieza a fondo del sitio de trabajo, esto quiere decir que se saca todo lo que no sirve del sitio de trabajo y se limpian todos los equipos e instalaciones a fondo, dejando un precedente de cómo es el área si se mantuviera siempre así (se crea motivación por conservar el sitio y el área de trabajo limpios, para el área de restaurante este proceso de limpieza se vuelve fundamental).

Segunda etapa (OPTIMIZACIÓN): La segunda etapa de la implementación se refiere a la optimización de lo logrado en la primera etapa, esto quiere decir, que una vez dejado solo lo que sirve, se tiene que pensar en cómo mejorar lo que está con una buena clasificación, un orden coherente, ubicar los focos que crean la suciedad y determinar los sitios de trabajo con

problemas de suciedad, los negocios de alimentos y comidas pueden entrar en el corto tiempo en un proceso certificación nacional e internacional.

Tercera etapa (FORMALIZACION): La tercera etapa de la implementación está concebida netamente a la formalización de lo que se ha logrado en las etapas anteriores, es decir, establecer procedimientos, normas o estándares de clasificación, mantener estos procedimientos a la vista de todo el personal, erradicar o mitigar los focos que provocan cualquier tipo de suciedad e implementar las gamas de limpieza.

La cuarta y última etapa (PERPETUIDAD): Se orienta a mantener todo lo logrado y a dar una viabilidad del proceso con una filosofía de mejora continua, no se puede dejar de cuidar todos los procesos ganados en todas las etapas anteriores en especial si el restaurante está ganando clientes en proporciones proyectadas.

3.6.1. Etapa de preparación previa al lanzamiento de las “5s”:

Antes de comenzar con la aplicación de cada una de las "s" se deberá seguir una serie de pasos de preparación para asegurar ciertas condiciones cuyo resultado impactará directamente en la implementación y seguimiento del programa de mejora continua.

Los pasos a seguir en esta etapa previa son:

1. Relevar si la alta dirección de la empresa conoce la herramienta o sólo desea implementarla por haberla visto en otras organizaciones. Si desconoce la herramienta, realizar una capacitación para la alta dirección de la misma de modo que conozcan en profundidad objetivos, alcances y resultados esperados.
2. Evaluar en una primera instancia los requerimientos económicos que puede implicar la implementación de una herramienta de estas características dentro de la organización. No solo en suplementos,

amueblamientos sino también en horas de capacitación y dedicación a la herramienta.

3. Acordar y definir los recursos humanos y materiales necesarios.

- ✚ Tiempo de las personas para ejecutar las tareas asignadas ya sea para reuniones o tareas en los puestos de trabajo.
- ✚ Lugar para colocar la cartelería de comunicación.
- ✚ Espacio para reuniones de los grupos de mejora.
- ✚ Responsable de aprobar los recursos económicos necesarios.
- ✚ Incentivos para realizar y mantener las actividades del programa de 5s.
- ✚ El mismo debería ser entregado a aquellos grupos cuya puntuación post auditoria obtenga valores acordes a los objetivos de la empresa.

4. Crear un comité encargado del programa (grupo de personas representativas de todas las áreas de la organización) cuyas actividades serán:

- ✚ Promover las actividades de 5s.
- ✚ Participar del armado del plan maestro de actividades de 5s.
- ✚ Conformar los grupos de trabajo.
- ✚ Supervisar las actividades del programa con el objetivo de estandarizar minutas de reuniones en todos los grupos.
- ✚ Ser nexos entre la alta dirección y los grupos de trabajo para coordinar reuniones entre ambos a fin de presentar resultados alcanzados y/o gestionar recursos necesarios
- ✚ Fomentar la participación de la empresa en congresos de mejora continua donde los grupos de trabajo puedan exponer aquellos casos más representativos de la empresa.
- ✚ Detectar falencias dentro del grupo de trabajo y realizar capacitaciones para cubrirlas. Las mismas deberían estar orientadas a herramientas para cuantificar mejoras, como por ejemplo el diagrama de Pareto, cursos de oratoria para mejorar la expresión al momento de presentar los resultados.

3.6.1. Hoja de control 5 S mejoras

	RESTAURANTE				
	AREA				
	LIDER DE GRUPO				
	MIEMBROS				
	TITULO DE LA MEJORA			MEJORA #:	
DESCRIPCION				Foto antes	
				X	
TRABAJO REALIZADO				Foto despues	
	Costos \$			V	
BENFICIOS OBTENIDOS	Detalles				
FECHA INICIO					
FECHA FIN					

Cuadro # 7. Hoja de control
Fuente: Corporación autónoma Regional
Elaborado por: Ingrid Zambrano

La hoja de control dentro de la empresa de alimentos, servirá como base para hacer un reporte de inicio, como se veía la imagen de la empresa, se toma foto y luego se hacen las mejoras para posterior realizar una segunda fotografía después, esto son datos que se obtienen de los cambios permanentes a la es sometida la empresa de alimentos.

3.7. Costos del proceso de socialización del modelo 5 S

Costo de capacitación			
N°	Detalle	Costo Unitario	Costo Total
1	3 talleres de socialización	200	600
2	3 coffee break para 40 participantes	2.50	100
3	Hospedaje para 3 conferencistas	50	150
4	40 certificados	1	40
5	Alquiler de equipos audio visuales	50	50
6	Gastos de movilización	200	200
7	Imprevistos	150	150
Total de Gastos del taller			\$1.290,00

Cuadro # 8. Presupuesto referencial

Fuente: Datos de la investigación

3.8. Impacto en el sector de alimentos en Leónidas Plaza

La implementación de este modelo de gestión de la calidad en su mayor objetivo es educar al personal sobre los principios y técnicas de las 5 S y mantenimiento autónomo. Asignar trabajos y responsabilidades para los empleados y colaboradores para mantener las condiciones de las tres primeras S's, cada uno del personal de la entidad debe conocer exactamente cuáles son sus responsabilidades sobre lo que tiene que hacer y cuándo, dónde y cómo hacerlo.

Este proceso de mejora en todos los aspectos de un negocio de comida que existe apostado en la parroquia de Leónidas Plaza, es integrar las acciones de clasificación, orden y limpieza en los trabajos de rutina: el estándar de limpieza de mantenimiento autónomo facilita el seguimiento de las acciones de limpieza y control de elementos de ajuste y fijación. Estos estándares ofrecen toda la información necesaria para realizar el trabajo. El mantenimiento de las condiciones debe ser una parte natural de los trabajos regulares de cada día.

Conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones

- ✚ Finalmente iniciado el modelo 5 S con un restaurante de este sector, se podrá crear un equipo promotor o líder para la Implementación en todos los demás restaurantes que se encuentran en Leónidas Plaza.
- ✚ El proyecto de implementación de este modelo de gestión de la calidad, requiere de suministrar los recursos para la implantación de las 5 S en un sector fundamental para la imagen de la ciudad.
- ✚ Los datos que arrojaron en el trabajo de campo, demuestra que los dueños o administradores de los restaurantes tienen un criterio de atención, mientras que sus empleados tienen otro.
- ✚ Se requiere de forma urgente la aplicación de este modelo de gestión de la calidad 5 S, para sacar cambiar el aspecto que tienen todos los restaurantes de la parroquia de Leónidas Plaza, que después del terremoto proliferaron de forma desordenada.
- ✚ La falta de disciplina y control en el sector de restaurante ha sido un problema fundamental en la actual administración pública, que requiere liderar cambios que deben beneficiar a los consumidores y la población en general

Recomendaciones.

- ✚ Se recomienda que durante la fase de socialización del modelo 5 S, motivar a todos los restaurante acogerse directamente en la inserción de las normas que propone las 5 S en todas sus actividades.
- ✚ Una vez aplicado el modelo de gestión de la calidad en un restaurante como, se debe evaluar el progreso y evolución de la implantación en cada área según cronograma establecido para su medición por periodo.
- ✚ Los negocios de alimentos requieren de participación en las auditorias de progreso una vez aplicada las 5 S, esta medición ayudara a controlar los pasos insertado por el modelo de gestión de la calidad.
- ✚ Se debe demostrar con el ejemplo y para esto se requiere de un compromiso con el dueño, administrador, colaboradores y demás personal del local para la implantación de las 5 S.
- ✚ Introducir con el mismo método de 5 S, la práctica de la disciplina creando él hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados.

BIBLIOGRAFÍA

- AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). (2016). *AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación)*. Obtenido de https://www.aenor.es/aenor/certificacion/sectores/turismo.asp#.V_gMN_nhDIU
- AGIFODENT. (s.f.). *AGIFODENT*. Obtenido de http://www.agifodent.es/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=100
- Belloch, C. (2012). *Las Tecnologías de la Información y Comunicación en el aprendizaje*. Obtenido de <http://www.uv.es/bellochc/pedagogia/EVA1.pdf>
- Bencomo E., T. Z. (2007). *Desarrollo de las TICs y la formación profesional*. Obtenido de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25149/2/articulo1.pdf>
- Covarrubias Ramírez, R. (s.f.). EVALUACIÓN DEL POTENCIAL EN MUNICIPIOS TURÍSTICOS A TRAVÉS DE METODOLOGÍAS PARTICIPATIVAS. Colima, México.
- CreceNegocios. (Octubre de 2015). *CreceNegocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/>
- Font, F. (Junio de 2013). *GestiónRestaurantes.com*. Obtenido de <http://www.gestionrestaurantes.com/la-calidad-en-el-servicio/>
- Gallego, J. F. (2002). *Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes*. Ediciones Paraninfo S.A.
- Hermida, C. (Julio de 2015). *eltiempo.com.ec*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-opinion/11030-universidad-y-educacion-continua/>
- Ilustre Municipalidad de Valdivia. (s.f.). *Ilustre Municipalidad de Valdivia*. Obtenido de http://www.munivaldivia.cl/www/municipal_valdivia/index.php?option=

com_content&view=article&id=505%3Aunidad-de-turismo&catid=104&Itemid=759&lang=es

- Mellado Durán, E., & García Gutiérrez, M. T. (Julio de 2011). *Revista de Medios y Educación*. Obtenido de <http://acdc.sav.us.es/pixelbit/images/stories/p39/12.pdf>
- Ministerio de Turismo de Brasil. (Septiembre de 2003). *Ministerio de Turismo de Brasil*. Obtenido de http://sdt.unwto.org/sites/all/files/pdf/brasil_finrep_sp.pdf
- Ministerio de Turismo de Ecuador (Proyecto PLANDETUR). (2011). *Ministerio de Turismo de Ecuador (Proyecto PLANDETUR)*. Obtenido de http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/proyecto_plandetur_2011_2014VERSION21.pdf
- Ministerio de Turismo de Ecuador. (2012). *Ministerio de Turismo De Ecuador*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/gads-se-fortalecen-en-temas-de-promocion-turistica/>
- Osorio, J. A. (Noviembre de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/la-actitud-frente-al-servicio-al-cliente-en-el-sector-turistico/>
- Pretelt Emiliani, J. (s.f.). *SitesGoogle.com*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/serviciostur/conceptos-st>
- RIVAS, F. O. (Noviembre de 2012). *Blogger.com*. Obtenido de <http://frankchigne.blogspot.com/2012/11/el-valor-de-la-atencion-y-servicio-al.html>
- Valero de la Asunción, I. (2013). *UNIVERSIDAD POLITECNICA DE VALENCIA*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/35166/memoria.pdf?sequence=1>

ANEXOS.**Cuadros y gráficos de la encuesta.****Cuadro # 1**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	46	92%
No	4	8%
Total	50	100%

Pregunta número 2

Cuadro # 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	80%
No	10	20%
Total	50	100%

Pregunta número 3

Cuadro # 3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	84%
No	8	16%
Total	50	100%

Pregunta número 4

Cuadro # 4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	80%
No	10	20%
Total	50	100%

Pregunta número 5

Cuadro # 5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	46	92%
No	4	8%
Total	50	100%

Pregunta número 6

Cuadro # 6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	46	92%
No	4	8%
Total	50	100%

Pregunta número 7

Cuadro # 7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	84%
No	8	16%
Total	50	100%

Pregunta número 8

Cuadro # 8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	46	92%
No	4	8%
Total	50	100%

Pregunta número 9

Cuadro # 9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	100%
No	0	0%
Total	50	100%

Pregunta número 10

Cuadro # 10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	46	92%
No	4	8%
Total	50	100%

Pregunta número 11

Cuadro # 11

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	36	72%
No	14	28%
Total	50	100%

Pregunta número 12

Cuadro # 12

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	37%
No	35	63%
Total	50	100%

Pregunta número 13

Cuadro # 13

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	16%
No	42	84%
Total	50	100%

Pregunta número 14

Su trabajo	Mucho menos de lo esperado		Menos de lo esperado		Igual a lo esperado		Más de lo esperado		Mucho más de lo esperado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Su trabajo está acorde con experiencia y calificación	2	13%	0	0%	4	25%	4	25%	6	37%
2. Su trabajo lo obligará a superarse	0	0%	0	0%	0	0%	4	25%	12	75%
3. Se siente orgulloso realizándolo	0	0%	0	0%	0	0%	4	25%	12	75%
4. Está preparado para hacer su trabajo	0	0%	0	0%	2	13%	4	25%	10	63%

Pregunta número 15

Condiciones laborales	Mucho menos de lo esperado		Menos de lo esperado		Igual a lo esperado		Más de lo esperado		Mucho más de lo esperado	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5. Son las condiciones de su área de trabajo adecuadas	0	0%	2	13%	0	0%	4	25%	1	62%
6. Cuenta con los equipos y herramientas necesarias para realizar su trabajo	0	0%	0	0%	0	0%	4	25%	1	75%
7. Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.	0	0%	0	0%	0	0%	2	13%	1	88%

ANEXO 2.**Anexo No 6. Encuesta correspondiente a la diferencia 6 del modelo Servqual modificado.**

Estimado trabajador. Por favor, sería muy importante para nosotros, que usted contestara este cuestionario. Coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponde con su deseo.

DIMENSIONES.	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
,SU TRABAJO.					
1. Su trabajo está acorde con su experiencia y calificación.					
2. Su trabajo lo obligará a superarse.					
3. Se siente orgulloso realizándolo.					
4. Está preparado para hacer su trabajo.					
CONDICIONES LABORALES.					
7. Son las condiciones de su área de trabajo adecuadas.					
8. Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.					
9. Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.					
SALARIO.					
10. Su salario está acorde con el trabajo que realiza.					
11. Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales y					

familiares.					
12. Su salario es justo comparado con el de los demás.					
TRATO Y RELACIONES PERSONALES					
13. Cuando usted realice una labor destacada, es reconocido en su colectivo e individualmente.					
14. Cuando usted tiene problemas en su trabajo, es ayudado y se interesan por usted.					
15. Su jefe lo trata con respeto y las relaciones con usted son buenas.					
PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES					
16. Se le motiva para dar sus criterios y opiniones.					
17. Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.					
18. Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.					
19. Se siente parte activa de los resultados de su empresa.					
COMUNICACIÓN.					
20. Usted conoce los objetivos de la empresa y de su departamento.					
21. La información que usted necesita, le llega de forma correcta					

y en el tiempo adecuado.					
22. Su jefe pide información regularmente.					
23. Cuando existe un problema, su jefe le exige que se lo comunique.					
LIDERAZGO.					
24. Tiene buenas relaciones con su jefe.					
25. Es su jefe un ejemplo a seguir.					
26. Su jefe siempre está dispuesto ayudarlo.					
27. Sería importante fuera del horario laboral, hacer algún trabajo para ayudar a su jefe.					
Evalúe de forma general su satisfacción en la organización.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo No 7. Encuesta correspondiente a la diferencia 7 del modelo Servqual modificado.

Estimado directivo. Por favor, sería muy importante para nosotros, que usted contestara este cuestionario. Coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponde con la realidad de su colectivo de subordinados.

SU TRABAJO.	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
Sus subordinados están satisfechos con su trabajo.					
Considera que es interesante la labor que realizan sus subordinados.					
La experiencia y calificación de sus subordinados está de acuerdo a con la labor que realizan.					
El trabajo obliga a que sus subordinados se superen.					
Sus subordinados se sienten orgullosos con el trabajo que realizan.					
Sus subordinados están preparados para hacer su trabajo					
CONDICIONES LABORALES.					
Las condiciones del área de trabajo de sus subordinados son las adecuadas.					
Sus subordinados tienen los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.					
Usted se preocupa por mejorar las condiciones de trabajo de sus subordinados.					
SALARIO.					
El salario de sus subordinados esta acorde con el trabajo que realiza.					
El salario de sus subordinados les					

permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					
Usted considera que el salario de sus subordinados es justo comparado con el de los demás.					
TRATO Y RELACIONES PERSONALES					
Cuando sus subordinados realizan una labor destacada son reconocido(a) s en su colectivo e individualmente.					
Cuando sus subordinados tienen problemas en su trabajo, usted se ha interesado y le ha ayudado.					
Usted trata con respeto y tiene buenas relaciones con sus subordinados.					
PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES					
Usted motiva a sus subordinados para que de sus criterios y opiniones.					
Los criterios y opiniones respecto al trabajo, dado sus subordinados, son tomados en cuenta por la dirección.					
Los criterios y opiniones de sus subordinados son tomados en cuenta para la toma de decisiones.					
Sus subordinados se sienten parte activa de los resultados de la empresa.					
COMUNICACIÓN.					
Sus subordinados conocen los objetivos					

de la empresa y de su departamento.					
La información que necesitan sus subordinados, les llega de forma correcta y en el tiempo adecuado.					
Usted les pide información regularmente a sus subordinados.					
Cuando existe un problema, usted les exige que se lo comuniquen.					
LIDERAZGO.					
Usted tiene buenas relaciones con sus subordinados.					
Considera que sus subordinados lo tienen como un ejemplo a seguir.					
Usted siempre está dispuesto a ayudar a sus subordinados					
Fuera del horario laboral, sus subordinados harían algún trabajo por ayudarlo.					