



# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA

Influencia del Clima Organizacional en el Servicio al Cliente.  
Caso: Empresa Pasticel de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

## Tesis

**Para obtener el título de:**

Licenciado en Ciencias Empresariales

## Presenta:

Irma Patricia Evia Molina

## Director de Tesis:

M.A. Ma. del Rosario Barradas Martínez

Huajuapán de León, Oaxaca

Septiembre 2011

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
1 EL CLIMA ORGANIZACIONAL	9
1.1 Definición de clima organizacional	9
1.2 Variables a considerar en el clima organizacional	10
1.3 Dimensiones del clima organizacional	11
1.4 Teoría del clima organizacional de Likert	14
1.5 Tipología del clima organizacional	15
2 SERVICIO AL CLIENTE	17
2.1 El cliente	17
2.2 Servicio al cliente	17
2.3 Importancia del servicio al cliente	18
2.4 Ciclo del servicio	19
2.5 El servicio en la adquisición de productos	20
2.6 El servicio en la prestación de servicios	21
2.7 Etapas del servicio al cliente	22
2.8 Calidad en el servicio	23
2.9 Dimensiones de valoración en la calidad en el servicio	24
2.10 Modelo de brechas sobre la calidad en el servicio	24

2.11	Triángulo de Albrecht	26
3	METODOLOGÍA	28
3.1	Planteamiento del problema	28
3.2	Justificación	30
3.3	Objetivos	31
3.4	Hipótesis	32
3.5	Tipo y diseño de la investigación.	32
4	CASO DE ESTUDIO DE LA EMPRESA PASTICEL	34
4.1	Generalidades de la empresa Pasticel	34
4.2	Determinación de la muestra	36
4.3	Técnicas e instrumentos de investigación	38
4.4	Diseño de los instrumentos de investigación	38
4.5	Recopilación de la información	40
4.5.1	Instrumento diagnóstico del clima organizacional	40
4.5.2	Instrumento para evaluar el servicio al cliente	40
4.6	Análisis y evaluación de la información recopilada	41
4.6.1	Estadística descriptiva	41
4.6.2	Análisis estadístico	49
4.6.2.1	Análisis del clima organizacional	49
4.6.2.2	Análisis estadístico inferencial del servicio al cliente	52
4.6.2.3	Análisis de relación: clima organizacional vs servicio al cliente	56
5	PLANES DE MEJORAMIENTO	60

5.1 Plan de mejoramiento del clima organizacional	60
5.2 Plan de mejoramiento de servicio al cliente	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
REFERENCIAS	64
APÉNDICE A	67
APÉNDICE B	68
ANEXO 1	69
ANEXO 2	72
ANEXO 3	73
ANEXO 5	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipologías de clima organizacional	15
Figura 2. Elementos integradores del grado de despreocupación	21
Figura 3. Etapas del Servicio al Cliente	22
Figura 4. Variables de las etapas del servicio al cliente	23
Figura 5. Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio	25
Figura 6. Triángulo de Albrecht	26
Figura 7. Organigrama general de la empresa Pasticel	35

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estratificación de la micro, pequeña y mediana empresa	29
Tabla 2. Planificación de aplicación del cuestionario del servicio al cliente	40
Tabla 3. Resumen de resultados de la estadística descriptiva	48
Tabla 4. Codificación del clima organizacional	50
Tabla 5. Resultados de factores evaluados en la Sucursal Porfirio Díaz	50
Tabla 6. Resultados de factores evaluados en la Sucursal Antonio de León.	51
Tabla 7. Codificación del servicio al cliente	52
Tabla 8. Resultados de la evaluación del servicio al cliente	53
Tabla 9. Resultados de la evaluación del servicio al cliente	53
Tabla 10. Resultados del análisis de varianza	54
Tabla 11. Proporciones de ambas sucursales	57
Tabla 12. Debilidades detectadas en el clima organizacional de la empresa Pasticel	58
Tabla 13. Características del servicio al cliente de la empresa Pasticel	59
Tabla 14. Plan de mejoramiento del clima organizacional	60
Tabla 15. Plan de mejoramiento de servicio al cliente	61

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Tipo de clima organizacional percibido en la Sucursal Porfirio Díaz	41
Gráfica 2. Tipo de clima organizacional percibido en la Sucursal Antonio de León	42
Gráfica 3. Edad de clientes de la Sucursal Porfirio Díaz	43
Gráfica 4. Grado de cumplimiento de expectativas de clientes de la Sucursal Porfirio Díaz	43
Gráfica 5. Motivos por los cuales acuden a la Sucursal Porfirio Díaz	44
Gráfica 6. Frecuencia de visita de clientes de la sucursal Porfirio Díaz	44
Gráfica 7. Evaluación del servicio brindado en la Sucursal Porfirio Díaz	45
Gráfica 8. Edad de clientes de la Sucursal Antonio de León	45
Gráfica 9. Grado de cumplimiento expectativas de clientes de Antonio de León	46
Gráfica 10. Motivos por los cuales acuden a la Sucursal Antonio de León.	46
Gráfica 11. Frecuencia de visita de clientes de la Sucursal Antonio de León	47
Gráfica 12. Evaluación del servicio brindado en la Sucursal Antonio de León	47
Gráfica 13. ANOVA de la Sucursal Porfirio Díaz	55
Gráfica 14. ANOVA Sucursal Antonio de León	56

# Introducción

La escuela de la teoría clásica de la organización se enfocaba al incremento de la productividad de la fábrica y del trabajador, los exponentes más destacados son Henri Fayol y Max Weber, mientras que Fayol se esforzaba en mejorar las funciones organizacionales mediante el trazo de patrones de incremento de la productividad, Weber se enfocaba en el control de las actividades afirmando que éste contribuiría al logro de las metas. Esta escuela plantea que la Administración no debe basarse solo en la experiencia práctica, sino que se deben realizar investigaciones para cada caso en particular y en un determinado momento; también plantean la enseñanza por medio de casos reales.

Con el surgimiento de las escuelas y tendencias humanistas, la teoría administrativa sufre una transformación conceptual: la importancia otorgada a la tarea (Taylor), a la estructura (Fayol) y a la autoridad (Weber), fue transferida a las personas que forman las organizaciones. Con este enfoque, la preocupación se trasladó de las cuestiones técnicas y formales hacia los aspectos psicológicos y sociológicos, incrementando la sensibilidad de los administradores ante las necesidades de los empleados (Da Silva, 2002).

En este contexto, la presente investigación surge del interés de comprobar si la percepción que tiene el elemento humano acerca de su ambiente laboral tiene algún impacto sobre el servicio al cliente proporcionado. Considerando que los empleados son quienes mantienen una interacción más estrecha con el cliente, y son un elemento fundamental para cumplir con éxito los objetivos organizacionales.

La recopilación de la información se llevará a cabo mediante el uso de diversos instrumentos de investigación, aplicados en una empresa del sector restauranero de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. Posteriormente se analizarán los resultados y se relacionarán las variables de forma que se pueda comprobar la hipótesis planteada.

Éste trabajo se encuentra integrado por cuatro capítulos cuyo contenido está estructurado de la siguiente manera:

En el primer capítulo se desarrolla el marco conceptual del clima organizacional factor determinante para el logro de la productividad, desarrollo, crecimiento y permanencia de las empresas en el mercado, dando una breve descripción de las variables que intervienen, dimensiones y tipología, así como la teoría de Rensis Likert.

El segundo capítulo aborda temas relacionados con el servicio al cliente señalando su importancia, las etapas del proceso, dimensiones a evaluar, modelo de las 5 brechas y el triángulo de Albrecht.

En el tercer capítulo se muestra la metodología empleada en el estudio; planteamiento del problema, justificación, objetivos, determinación de la muestra y el diseño de los instrumentos de investigación.

En el último capítulo se incluyen las generalidades sobre la empresa Pasticel y los resultados de los análisis realizados, así como la comprobación de la relación entre clima organizacional y el servicio al cliente. Así como también, se presenta una propuesta de mejora del servicio al cliente y del clima organizacional.

Como parte final se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada en la empresa Pasticel.

# 1 El clima organizacional

## 1.1 Definición de clima organizacional

El clima organizacional se denomina de diversas maneras: ambiente de trabajo, ambiente laboral, entorno laboral o clima laboral. El término clima organizacional fue introducido por primera vez en 1960 por Gellerman.

Existen dos escuelas que han definido el clima organizacional, la Gestalt y la Funcionalista. Mientras la Gestalt argumenta que se “Centra en la percepción del individuo de las cosas tal y como éstas suceden en su entorno, para procesarlas y crear un comportamiento de acuerdo a la información obtenida”, la escuela Funcionalista afirma que “Es el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, así mismo indica que influye en la satisfacción y por lo tanto, en la productividad”.

Así mismo, la escuela Funcionalista señala que “El comportamiento de un individuo está determinado por su personalidad, conocimientos y experiencias con la interacción del medio ambiente que lo rodea, en donde sus características personales influyen en la creación del entorno laboral”.

En resumen, las escuelas Gestalt y la Funcionalista establecen que factores externos como: el medio ambiente y las características personales de cada individuo al interactuar entre sí, modifican el comportamiento humano en las organizaciones.

Entre las definiciones existentes se pueden destacar las de los autores Litwin y Stringer, quienes señalan que el clima organizacional “Son los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”.

Por su parte, Luc Brunet (2007) señala que el clima organizacional “Constituye una configuración de las características de una organización, así como las características

personales de un individuo que pueden constituir su personalidad”. Asimismo, determina que el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos.

Mientras que Forehand y Gilmer lo definen como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.

Sandoval Caraveo (2004) señala que el clima organizacional es “El ambiente donde las personas realizan diariamente su labor, las relaciones de los jefes con sus subordinados, las relaciones entre el personal de la propia empresa, incluyendo las relaciones con los clientes y proveedores, así como el grado de motivación que tienen los trabajadores. En suma, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”.

En el desarrollo de este trabajo se emplearán de manera indistinta los términos clima laboral, clima de trabajo y clima organizacional.

Para efectos de esta investigación se tomará como referencia la definición de Sandoval Caraveo, dado que el clima organizacional es la percepción que tienen los trabajadores de la empresa y que influye en su desempeño.

## **1.2 Variables a considerar en el clima organizacional**

Pfeffer (2006) afirma que para poder realizar el estudio del clima de trabajo es necesario comprender las variables ambientales que afectan el comportamiento y productividad de los integrantes de la organización. Las categorías que propone son las siguientes:

- Ambiente físico
- Espacio físico
- Condiciones de ruido, calor y contaminación
- Estructura

- Tamaño de la organización
- Estructura formal
- Estilo de dirección
- Ambiente social
- Compañerismo
- Conflictos interpersonales
- Comunicación
- Personal
- Aptitudes y actitudes
- Motivación y expectativas
- Comportamiento organizacional
- Productividad
- Ausentismo y rotación de personal
- Satisfacción laboral
- Tensiones y estrés

Estas variables darán la pauta para determinar los puntos a evaluar en el diagnóstico del clima organizacional

### **1.3 Dimensiones del clima organizacional**

Litwin y Stringer (1978) han propuesto la existencia de nueve variables que influyen en el ambiente organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. A continuación se presenta una breve descripción de cada una:

- Estructura: Esta variable hace referencia a la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones.
- Responsabilidad: Indica el sentimiento de la organización respecto de la autonomía que tiene cada puesto de trabajo para la toma de decisiones, lo que implica una supervisión de tipo general, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener una doble supervisión en el trabajo.
- Recompensa: Se relaciona con las políticas de incentivos y sanciones existentes en la organización.
- Desafío: Son los sentimientos que tienen los miembros de la organización acerca de los retos que impone el trabajo, el objetivo principal es promover la aceptación de riesgos calculados.
- Relaciones: Es la apreciación de los trabajadores acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.
- Cooperación: Consistente en mantener un espíritu de grupo por parte de todos los integrantes de la empresa para lograr los objetivos establecidos.
- Estándares: Se refiere a la percepción de las normas, reglamentos y demás herramientas de control.
- Conflictos: Es el manejo de aquellas opiniones discrepantes para lograr una mejora continua.
- Identidad: El sentimiento de pertenencia a la organización implica el compartir los objetivos tanto personales como organizacionales.

En este sentido, Patterson (2005) menciona las siguientes dimensiones:

- Bienestar de los empleados
- Autonomía, participación
- Comunicación

- Énfasis en el entrenamiento
- Integración
- Apoyo de la supervisión
- Formalización
- Tradición
- Flexibilidad
- Innovación y foco en lo exterior

Pritchard y Karasick (1973) desarrollaron un instrumento de medición del clima, el cual está compuesto de las siguientes dimensiones:

- Autonomía
- Conflicto y cooperación
- Relaciones sociales
- Estructura
- Remuneración
- Rendimiento
- Motivación
- Estatus
- Flexibilidad e innovación
- Centralización de la toma de decisiones y apoyo

Por su parte, Likert afirma la existencia de ocho dimensiones del clima organizacional:

- Métodos de mando: consiste en analizar el empleo del liderazgo para influir en los empleados.

- Fuerzas motivacionales: incluyen los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados.
- Procesos de comunicación: naturaleza y dirección de la comunicación organizacional.
- Procesos de influencia: se establecen las características de la interacción superior-colaborador para establecer los objetivos de la empresa.
- Procesos de toma de decisiones: incluye los procedimientos empleados para la toma de decisiones.
- Procesos de planificación: las características del sistema de fijación de objetivos.
- Procesos de control: comprende el ejercicio de distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: incluye la planificación y las estrategias para alcanzar la perfección.

Para efectos de esta investigación se realizará una combinación de dimensiones considerando a diversos autores; Likert, Pfeffer, Litwin y Stringer. De la clasificación propuesta por Likert se considerarán: métodos de mando, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, procesos de influencia así como objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. De los estudios de Pfeffer: ambiente físico; y de la teoría de Litwin y Stringer: estructura, responsabilidad, relaciones, cooperación, conflictos e identidad

#### **1.4 Teoría del clima organizacional de Likert**

Esta teoría señala que el comportamiento de los subordinados es consecuencia del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que perciben, en función a sus esperanzas, capacidades y valores.

Likert indica la existencia de tres tipos de variables, las cuales determinan las características propias de una organización:

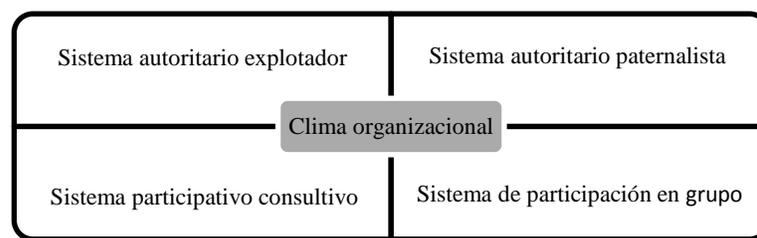
- Variables causales o independientes; Indican el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados, clasificando en ésta categoría: la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Un cambio en alguna de estas provoca modificación en las demás.
- Variables intermedias; Muestran el estado interno y de salud de una empresa, constituyendo los procesos. Algunos ejemplos son: actitud, objetivos, eficacia de la comunicación, toma de decisiones y motivación.
- Variables finales o dependientes; Son el resultado de las variables independientes y las intermedias, estas se encargan de reflejar los logros obtenidos por la organización, tales como: productividad, gastos, ganancias y pérdidas.

## 1.5 Tipología del clima organizacional

Dentro de la clasificación del clima organizacional, por sus características se identifican dos grandes tipos de climas laborales. Cada uno con características completamente opuestas: el autoritario y el participativo.

En la siguiente figura se muestran los tipos de clima organizacional que señala Likert.

Figura 1. Tipologías de clima organizacional



Fuente: Elaboración propia con información de Brunet (2007).

**Sistema autoritario explotador:** Las características de este sistema son la desconfianza, toma de decisiones centralizadas en los puestos directivos, sin solicitar opiniones de los mandos inferiores, una comunicación estrictamente descendente con nula posibilidad de convertirse en ascendente y un temor e inseguridad generalizados.

Sistema autoritarismo paternalista: En comparación con el anterior, éste cuenta con una mayor delegación de funciones, aunque aún persiste la toma de decisiones en altos mandos y el control centralizado. Existen límites en las relaciones pero éstas se basan en la confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica.

Sistema participativo consultivo: Con una mayor descentralización que el paternalista, la toma de decisiones se origina en los mandos medios e inferiores. Predomina un clima de confianza y altos niveles de responsabilidad.

Sistema de participación en grupo: En éste último tipo la toma de decisiones es totalmente descentralizada, la comunicación es vertical y horizontal y se percibe confianza, altos niveles de compromiso y relaciones formales buenas.

El desarrollo de este capítulo es la base fundamental para identificar los elementos principales del clima organización, permitiendo identificar las variables para el desarrollo de la investigación.

## **2 Servicio al cliente**

### **2.1 El cliente**

Münch (2009) define al cliente como “Son todas las personas sobre quienes recaen los procesos y productos de la empresa”. Aunque, es importante resaltar que este concepto no solo incluye a los compradores y consumidores de los productos y servicios, sino también abarca a los involucrados en los procesos internos denominados “clientes internos”, que proporcionan servicios a otras áreas de la organización, de tal manera que se pueda lograr la producción o prestación de servicios.

El objetivo fundamental de cualquier empresa sin importar el giro que tenga, es satisfacer las necesidades de sus clientes. Algunos autores establecen que el cliente es el activo más importante de cualquier organización al contribuir al logro de objetivos financieros de la empresa.

### **2.2 Servicio al cliente**

Comprende aquellas actividades que facilitan al cliente estar en contacto con las áreas de la empresa, de las cuales requiere soluciones y respuestas (Kotler, 1996).

Zeithaml y Bitner (2000) lo definen como el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de la empresa.

En las empresas de servicios, la definición más restringida de la calidad del servicio “es el cuidado y la eficiencia con que se realiza la transacción” (Tschohl y Franzmeier, 2000, p.15).

El servicio al cliente refleja una filosofía de la empresa y el fin de todos los elementos de ésta, al momento de tomar decisiones. Por lo que es necesario un compromiso de todas las áreas; mercadotecnia, producción, finanzas y recursos humanos, al considerar prioritario dar un buen nivel de servicio al cliente, que es quien da el veredicto (Casanovas, 2003).

Münch (2009) menciona que la calidad en el servicio, es la satisfacción total de las necesidades del cliente mediante la prestación de actividades esencialmente intangibles con un valor agregado y el cumplimiento de los requisitos adecuados al producto o servicio.

El servicio al cliente es el proceso que sigue una empresa para lograr la satisfacción de sus clientes, ésta debe ser perfeccionada constantemente con capacitación y concientización a los empleados sobre la importancia del cliente para la empresa.

### **2.3 Importancia del servicio al cliente**

El servicio es un factor indispensable para cualquier empresa, independientemente de que no pertenezca al sector de servicios. Tschohl y Franzmeier (2000) consideran el servicio al cliente como una herramienta de ventas y una ventaja competitiva a largo plazo con la que se logrará la lealtad de los clientes.

Con frecuencia suele confundirse el servicio al cliente con las relaciones establecidas con los clientes, el primero se relaciona con las políticas y operaciones, mientras el segundo se refiere al contacto que existe con el mismo.

Existen empresas que le han dado una gran importancia al servicio al cliente y declaran que éste es el factor responsable de su éxito.

Buxk Rodgers, Vicepresidente de marketing de IBM, afirma que:

“No existen fórmulas mágicas o secretos que expliquen por qué los clientes se mantienen casados con IBM por mucho tiempo después de que hayamos instalado sus equipos y depositado sus talones. Simplemente en IBM tratamos al cliente después de realizada la venta con el mismo interés y la misma atención que cuando era prospecto y tratábamos de conquistarlos”.

Por su parte, Maryanne Rasmussen, vicepresidente de calidad a nivel mundial de American Express señala que:

“La fórmula que yo aplico es: mejora continua de la gestión de quejas es igual a más altos niveles de satisfacción de los clientes, lo que es igual a mayor lealtad, lo que es igual a más altos niveles de rentabilidad”.

Un programa de servicio al cliente implica una inversión a largo plazo, razón por la cual muchos directivos suelen percibirlo como un gasto, por lo que se debe considerar que no solo generará rendimientos a largo plazo sino también reducirá la inversión en marketing, ya que con la lealtad de los clientes, existe menor necesidad de persuadir a los nuevos prospectos.

Para lograr un servicio al cliente de calidad es necesario llevar a cabo auditorías, con las que se permiten conocer las expectativas de los clientes, dado que estas son cambiantes. Estas auditorías pueden llevarse a cabo a través de sondeos y/o mediante la observación.

Al ser los clientes personas cambiantes por naturaleza, no basta con el establecimiento de un ciclo del servicio sino que este debe ser evaluado constantemente para poder responder a las expectativas de los consumidores.

## **2.4 Ciclo del servicio**

El ciclo de servicio es una representación gráfica que muestra la secuencia lógica de procesos en los que se involucra el cliente, denominados momentos de verdad, es cada instante en que el cliente hace contacto con los empleados de la empresa que brinda el servicio.

Es importante mencionar que cada momento de verdad, representa una oportunidad ya sea para mejorar la percepción que tiene el cliente del servicio ofrecido o destruirla.

El ciclo del servicio consta de cinco fases que a continuación se mencionan:

- Análisis y recolección de información de fuentes secundarias; en esta fase se recopila información documental acerca del ciclo que se pretenda analizar, generando una lista de actividades que conformarán el ciclo de servicio.

- Análisis y recolección de información de fuentes primarias; consiste en el acercamiento a expertos para la identificación de puntos de contacto.
- Diseño de un diagrama de ciclo de servicio; se elabora un diagrama de flujo del proceso que se sigue para proporcionar el servicio.
- Identificación y análisis de los momentos de verdad; para cada uno de los puntos de contacto se detectan los momentos de verdad, lo cual permitirá analizar la relación causa-efecto.
- Documentación del resultado de la evaluación del ciclo de servicio; se lleva a cabo la fundamentación de análisis de los resultados.

Como se mencionó anteriormente, no solo las empresas que pertenecen al sector terciario brindan servicio al cliente, razón por la cual se consideró relevante para esta investigación abordarlo desde dos puntos de vista diferentes; iniciando con el servicio en la adquisición de productos y posteriormente en la prestación de servicios.

## **2.5 El servicio en la adquisición de productos**

El servicio de productos cuenta con dos componentes: el grado de despreocupación y el valor añadido.

a. El grado de despreocupación: Se refiere al precio, rendimiento técnico, esfuerzo y costos complementarios que implican la compra de un producto. No todos los clientes exigen el mismo nivel de despreocupación. Sin embargo, toda política de calidad de servicio tiene por objeto la reducción de dichos esfuerzos y costos. La Figura 2 muestra los factores que integran el grado de despreocupación.

Figura 2. Elementos integradores del grado de despreocupación



Fuente: Elaboración propia basada en datos de Vértice (2010).

b. Valor añadido para el cliente: este componente puede presentarse de diversas formas:

- Proporcionar estatus social al cliente.
- Ayuda para resolver problemas; esta característica se presenta comúnmente en los pequeños comerciantes que por las características propias del tamaño de la empresa, existe la posibilidad de ofrecer una atención personalizada.
- Apoyo financiero; se han implementado estrategias de financiamiento atractivas para los clientes, como por ejemplo, la promoción de meses sin intereses.
- Apoyo postventa, también conocido como servicio postventa representado por servicios de garantías, disponibilidad de piezas de repuestos, reparaciones y asistencia técnica.
- Rapidez o flexibilidad: incluye técnicas de apartado, entrega a domicilio entre otras.

## 2.6 El servicio en la prestación de servicios

El caso de los servicios se encuentra dado por dos dimensiones: la prestación buscada por el cliente y la experiencia.

a. La prestación buscada por el cliente: Es aquella expectativa que tiene el cliente al momento de contratar el servicio, la prestación es una ventaja competitiva e indispensable para el sector de servicio.

b. La experiencia vivida: Es aquella impresión que tienen los clientes del servicio proporcionado, algunos factores que determinan lo positivo o negativo del servicio; la posibilidad de opción, disponibilidad, ambiente, la actitud del personal en la venta y durante la prestación del servicio, rapidez y precisión de las respuestas a preguntas, reacción tolerante ante reclamaciones así como la personalización del servicio.

## 2.7 Etapas del servicio al cliente

Casanovas y Cuatrecasas (2000) afirman que existen tres etapas del servicio al cliente mostradas en la siguiente figura, pre transacción, transacción y post transacción, también conocidas como preventa, durante la venta o post venta.

Figura 3. Etapas del Servicio al Cliente



Fuente: Elaboración propia con información de Casanovas y Cuatrecasas (2000).

A continuación se mencionan las características generales de los elementos que intervienen en cada una de las etapas antes mencionadas.

- a. **Pre transacción:** en esta etapa se incluyen elementos relacionados con lineamientos o programas internos de la empresa.
- b. **Transacción:** en esta fase interactúan variables implicadas directamente en la función física de la distribución.
- c. **Post transacción:** son considerados elementos de apoyo o auxiliares.

En cada una de estas etapas intervienen diversas variables, que cuentan con objetivos específicos. Los elementos de la pre-transacción buscan enganchar al cliente, durante la transacción, presentados en la siguiente figura:

Figura 4. Variables de las etapas del servicio al cliente

Pre transacción	Transacción	Post transacción
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de servicio al cliente.</li> <li>• Accesibilidad al cliente.</li> <li>• Flexibilidad en la organización.</li> <li>• Limitaciones y comodidades en la orden del pedido.</li> <li>• Fechas de entrega fija.</li> <li>• Tiempo de respuesta a consultas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de ciclo de producción.</li> <li>• Disponibilidad de existencias.</li> <li>• Calidad del producto y fiabilidad de entrega.</li> <li>• Entregas completas.</li> <li>• Calidad de las facturas.</li> <li>• Información sobre el estado del pedido.</li> <li>• Posibilidad de reposición y sustitución de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empaque del producto.</li> <li>• Soporte técnico en la instalación y el mantenimiento.</li> <li>• Garantía y seguimiento del producto.</li> <li>• Procedimientos para atender reclamaciones del cliente.</li> <li>• Tiempo de respuesta y calidad de procedimientos de devolución.</li> <li>• Sustituciones temporales durante las reparaciones.</li> <li>• Servicios anexos: asesoramiento y servicio técnico.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos de Casanovas y Cuatrecasas (2000).

El servicio al cliente no solo se brinda al momento de la transacción, también en la pre transacción y en la post transacción, por ello suele decirse que traspasa las fronteras del tiempo. Cada vez los clientes se vuelven consumidores más exigentes evaluando diversas dimensiones del servicio que se les brinda.

## 2.8 Calidad en el servicio

Arroyo (2002) lo define como la superación de expectativas del cliente, es decir, brindarle un valor agregado, lo cual logrará una ventaja competitiva, basada en el cliente y no en las acciones tradicionales de los competidores.

La calidad en el servicio tiene como objetivos:

- Mejorar e innovar procesos; optimizando constantemente los procesos de una organización.
- Lograr la diferenciación de servicios; la diferenciación de productos contribuye a la imagen corporativa.
- Desarrollar una organización; no perder de vista que los miembros de la empresa son clientes internos y su sentir se verá reflejado en el desarrollo de sus funciones.
- Crear valor para el cliente; las empresas deben atender las necesidades de sus clientes, tratando de no caer en la imitación de sus competidores.

- Lograr ventajas competitivas sostenibles; implica llevar a cabo una planeación estratégica, visualizando resultados a largo plazo.

## **2.9 Dimensiones de valoración en la calidad en el servicio**

Münch (2009) considera que existen diez dimensiones de un servicio de calidad que a continuación se mencionan:

- Confiabilidad; implica la inexistencia de diferencias entre lo prometido y lo recibido por el cliente.
- Capacidad de respuesta; es la voluntad y disponibilidad para atender al cliente en el tiempo asignado.
- Competencia; contar con las habilidades e infraestructura necesaria para desempeñar el servicio.
- Accesibilidad; indica la facilidad de contacto y acercamiento.
- Cortesía; mantener una actitud servicial, de amabilidad y respeto.
- Comunicación; establecer un lenguaje claro y entendible.
- Credibilidad; incluye veracidad, credibilidad y honestidad para satisfacer al cliente.
- Seguridad; el consumidor debe estar exento de cualquier tipo de riesgo, ya sea físico o económico.
- Comprensión; esforzarse por conocer, aprender y atender al usuario.
- Tangibilidad; se refiere a las situaciones que el consumidor percibe con sus cinco sentidos.

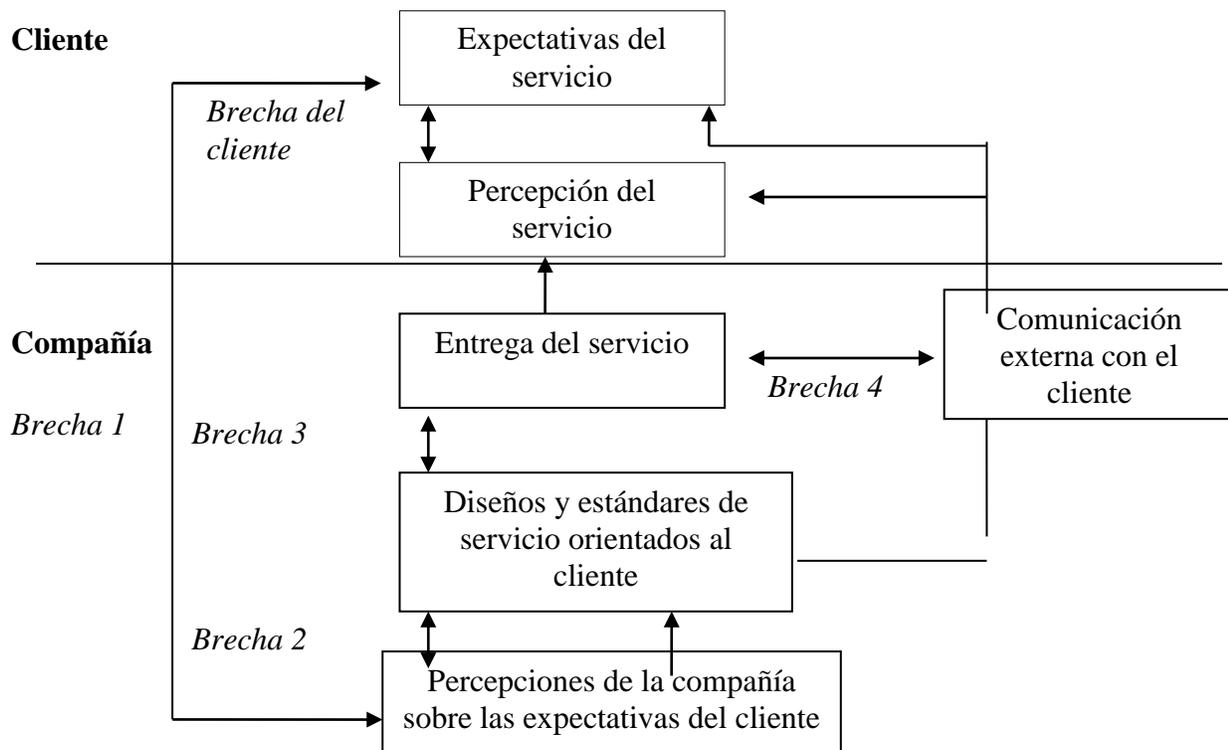
El servicio al cliente es un proceso integral, en el cual no se puede descuidar una dimensión por atender otra, es un esfuerzo constante que la empresa debe de tener presente en todo momento.

## **2.10 Modelo de brechas sobre la calidad en el servicio**

Este modelo también es conocido como de las 5 *gap*, se encuentra conformado por dos partes: la brecha del cliente, las brechas de la empresa o proveedor del servicio.

La primera se encuentra constituida por la diferencia que existe entre las expectativas y las percepciones del cliente. Considerando las expectativas como los puntos de referencia que los clientes han obtenido, es decir, lo que esperan mientras las percepciones indican lo que recibe el cliente. Ver Figura 5.

Figura 5. Modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio



Fuente: Zeithaml et al.(2000) p.32.

Existen cuatro brechas del proveedor:

1. No saber lo que el cliente espera.
2. No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos.
3. No proporcionar el servicio con los estándares de servicio.
4. No igualar el desempeño de las promesas.

El cierre de la brecha del cliente asegura la satisfacción del mismo, para lograrlo es necesario cerrar en orden consecutivo las brechas del proveedor.

El modelo de las 5 *gaps* ha tenido gran aceptación, por su utilidad y fácil comprensión, sin embargo, para complementar este tema a continuación se presenta el Triángulo de Albrecht.

## 2.11 Triángulo de Albrecht

Es un esquema que se encuentra conformado por cuatro elementos que interactúan entre sí, éste esquema muestra la importancia de la interacción de los elementos para el logro de la calidad en el servicio al cliente, nos indica la relación entre la empresa y el cliente.

Figura 6. Triángulo de Albrecht



Fuente: Elaboración propia con información de Cobra (2000).

Como se observa en el Triángulo de Albrecht, el elemento central es el cliente. Los elementos empresariales son personas, sistemas y estrategias. El primer elemento hace referencia a los colaboradores como recurso fundamental para lograr la calidad del servicio al cliente; los sistemas se encuentran constituidos por los lineamientos y programas establecidos para el óptimo funcionamiento de la empresa; y las estrategias son acciones implementadas para lograr una ventaja competitiva

Los clientes se encuentran en el centro del modelo, por lo tanto los demás elementos del triángulo se deben orientar hacia él. Los clientes tienen necesidades dinámicas, es por ello que los servicios deben de contar con diversos atributos que le permiten estar vigentes en el mercado y no caer en la obsolescencia.

Cobra (2000) señala que existen cuatro tipos de atributos:

- a. Atributos básicos; inherentes al servicio.
- b. Atributos esperados; expectativas de los clientes.
- c. Atributos deseados; atributos apreciados pero no deseados.
- d. Atributos indeseados; aquellos que provocan sorpresa al cliente.

Mientras el modelo de las brechas solo considera la relación compañía y cliente, el modelo del Triángulo de Albrecht nos muestra una interacción más integral en donde intervienen el cliente, las personas, los sistemas y las estrategias.

Hoy día, los clientes se han tornado más exigentes debido al mayor número de oferentes de productos y servicios, por tal motivo las empresas que buscan alcanzar el éxito, deben tener una filosofía permanente dirigida a evaluar el servicio al cliente, utilizando diversas herramientas, como el Modelo de las cinco brechas o el Triángulo de Albrecht.

## **3 Metodología**

### **3.1 Planteamiento del problema**

La economía mexicana se encuentra integrada por un conjunto de actividades económicas que conducen a la producción de bienes y servicios. Éstas se dividen en tres sectores, integrados por varias ramas: primario, secundario y terciario (INEGI).

El sector primario o agropecuario; se forma por cuatro ramas o actividades económicas: agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. El sector secundario o industrial; se divide en dos subsectores con sus respectivas ramas: industria extractiva y de transformación. El sector terciario o de servicios, se caracteriza por incluir todas aquellas actividades necesarias para el funcionamiento de la economía, las principales actividades o ramas son: comercio, restaurantes y hoteles, transporte, comunicaciones, servicios financieros, educación, salud y servicios gubernamentales. A éste último sector pertenece la industria restaurantera.

La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) en su sitio oficial de internet, afirma que ésta industria se ha encontrado ante situaciones críticas que se hicieron presentes en el año 2009, las cuales han puesto en riesgo su permanencia en el mercado, a pesar de las dificultades y de la disminución del 11.7% de la ventas anuales ocasionada por la recesión económica mundial, de la Emergencia Sanitaria por la Influenza AH1N1 causante del 60% del decremento de ventas en el mes de mayo y de las nuevas reglamentaciones que restringen el consumo de tabaco en establecimiento públicos, sigue siendo una rama importante dentro de la economía mexicana.

Por citar un ejemplo, ésta industria en 2010 generó aproximadamente 1'325,000 empleos directos y cerca de 3'500,000 empleos indirectos y sus ingresos ascienden a los \$192,900 millones, cifra que representa el 1.03% del PIB Nacional y el 13.2% del PIB Turístico (CANIRAC, 2010).

La Heroica Ciudad de Huajuapán de León se localiza al noreste del Estado de Oaxaca, tiene aproximadamente 69,776 habitantes (Censo de población y vivienda, 2010). De este total, menos del 25% de la población económicamente activa (PEA) se desenvuelve en el sector secundario constituido por minería, petróleo, industria, manufactura, construcción y electricidad. Más del 50% de la población económicamente activa se desarrolla en el sector terciario, constituido por las siguientes actividades: comercio, turismo y servicios (Guerra, 2007). De este sector la actividad predominante en la ciudad es el comercio, seguido por servicios, actividad a la que pertenece la empresa Pasticel.

En una entrevista realizada al empresario Víctor Cruz Ramírez, Presidente de la CANIRAC delegación Huajuapán mencionó que de acuerdo a la estratificación de las empresas por su tamaño, la mayoría de los restaurantes de esta ciudad son micro empresas, mientras sólo una mínima cantidad de los restaurantes establecidos son pequeños.

La estratificación oficial de micros, pequeñas y medianas empresas se muestra a continuación:

Tabla 1. Estratificación de la micro, pequeña y mediana empresa

<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Número de trabajadores</b>	<b>Monto de ventas anuales (mdp)</b>	<b>Tope máximo combinado*</b>
<b>Micro</b>	Toda	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
<b>Pequeña</b>	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicio	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
<b>Mediana</b>	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 31 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250		250

\*Tope Máximo combinado= (Trabajadores x 10%) + (Ventas anuales x 90%)

Fuente: Secretaría de economía (2009).

Los restaurantes locales al ser de tamaño micro, tienen las características propias de las empresas que pertenecen a esta clasificación, entre las cuales se destacan: desconocimiento de herramientas de gestión e inversión, la mayor parte de los colaboradores o directivos tienen algún grado de parentesco, operaciones poco intensivas en bienes de capital, escaso

empleo de tecnología, volúmenes reducidos de operación y su principal recurso es el humano (Trujano, 2005).

Pasticel es una empresa pequeña dedicada a ofrecer servicio de restaurante, pastelería y heladería, ha logrado permanecer en el mercado con grandes dificultades económicas y de mercado. Sin embargo, las situaciones más complejas a las que se ha enfrentado son las relacionadas con el recurso humano. En una entrevista realizada el día 5 de julio de 2011 al señor Vicente Francisco Martínez Cruz, Director de la empresa, señaló que los principales problemas están relacionados con el personal, principalmente por la rotación elevada y los conflictos interpersonales, los cuales afectan el servicio al cliente proporcionado.

### **3.2 Justificación**

El óptimo funcionamiento de las empresas dedicadas a las actividades restauranteras radica en la sazón de los alimentos cocinados, higiene, precio y el servicio al cliente; sin la existencia de algunos de estos elementos los demás pierden relevancia, por ello es importante garantizar la existencia integral de estos aspectos. A lo largo de esta investigación se pretende determinar la influencia del clima organizacional en el servicio al cliente en la empresa Pasticel.

Sandoval Caraveo (2004) define el clima organizacional como “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”.

El clima organizacional se encuentra determinado por un conjunto de elementos organizacionales que al interactuar con las características personales de cada uno de los integrantes de la organización, generan la cultura de una organización, la cual determinará la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción, entre otros (Brunet, 2007).

Al no poder modificar las características personales de los integrantes, los directivos cuentan con una sola opción; la creación de elementos óptimos para garantizar la existencia

de un clima organizacional agradable, el cual se verá reflejado en el logro de los objetivos, posibilitando la permanencia y crecimiento de la empresa en el mercado.

Tschohl y Franzmeier (2000) consideran el servicio al cliente como una herramienta de ventas y una ventaja competitiva a largo plazo, con la que se obtendrá la lealtad de los clientes. Sin embargo, los restaurantes de la ciudad de Huajuapán de León cuentan con diversas deficiencias al ofrecer un servicio poco cálido y amable, provocando insatisfacción y en ocasiones hasta la pérdida de clientes.

A pesar de la palpable situación, no se han desarrollado estrategias integrales para resolver esta problemática, que es una constante en la mayoría de las empresas restauranteras locales.

Con la presente investigación empresas como Pasticel, que buscan permanecer y crecer en el mercado podrán determinar la influencia del clima organizacional en el servicio al cliente, de tal manera que se diseñen planes de mejora para dar solución a su problemática.

### **3.3 Objetivos**

Objetivo general:

- Analizar la influencia del clima organizacional en el servicio al cliente de la empresa Pasticel.

Objetivos particulares:

- Diagnosticar el clima organizacional de la empresa Pasticel.
- Identificar las características del servicio al cliente ofrecido en la organización mencionada.
- Evaluar el servicio al cliente ofrecido en la empresa en estudio.
- Definir la influencia del clima organizacional en el servicio al cliente.

- Elaborar un plan de mejoramiento del clima organizacional.
- Diseño de un plan de mejoramiento de servicio al cliente.

### **3.4 Hipótesis**

(Bernal, 2006) define a la hipótesis como una suposición o solución anticipada al problema objeto de la investigación, la cual involucra a las variables en estudio, para efectos de esta investigación los aspectos a evaluar son; el clima organizacional y el servicio al cliente, teniendo como hipótesis la siguiente:

H: El clima organizacional está relacionado con el servicio que se ofrece a los clientes en la empresa Pasticel.

### **3.5 Tipo y diseño de la investigación.**

Dada la inexistencia de registros de estudios previos, la presente investigación es de tipo exploratorio, lo que implica un tema novedoso y poco explorado, en el contexto en el que se presenta.

De acuerdo a la clasificación que realizan Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2006) sobre diseños de investigación, este estudio es de naturaleza mixta, al contar con las siguientes características:

- Investigación no experimental, al observar una situación particular tal como se da en su contexto natural, para después analizarla. No se manipularon intencionalmente las variables, sino que éstas fueron observadas y analizadas para obtener conclusiones.
- Estudio de tipo transeccional, ya que se recolectaron los datos en un solo momento. El propósito es analizar las variables en un tiempo único.
- Estudio de tipo correlacional, dado que se pretende analizar la influencia del clima organizacional en el servicio al cliente proporcionado por los empleados.

Retomando la clasificación de Bernal (2006) y considerando las características de esta investigación, este es un estudio de caso, dado que el objetivo es hacer un análisis específico del restaurante y pastelería Pasticel, y con ello realizar un diagnóstico del clima organizacional y servicio al cliente, que permita conocer su situación actual y como resultado presentar las recomendaciones más adecuadas para la solución de los problemas detectados y propuestas para mejorar las áreas de oportunidad.

## 4 Caso de estudio de la empresa Pasticel

### 4.1 Generalidades de la empresa Pasticel

Pasticel es una empresa huajuapeña con más de 26 años en el mercado, constituida como persona moral, bajo el nombre de Fravi Alimentos de Huajuapán S.A de C.V., dedicada a la elaboración de pastelería fina, comercialización de helados e insumos reposteros y a brindar servicios de cafetería y restaurante.

Pasticel inició operaciones en 1985 con un pequeño negocio de helados de la marca *Danessa 33*, ubicado en la calle Porfirio Díaz de la ciudad de Huajuapán de León, Oax., compartiendo el local con el restaurante *Nikos*. Siete años después el propietario Arq. Vicente Francisco Martínez Cruz se interesó en ampliar el giro de la empresa, ante la existencia de un número limitado de pastelerías en la ciudad decidió incursionar en esta actividad apoyado por su esposa, la señora Luz Helia Gómez Fernández, quien tenía conocimientos en repostería.

En 1994 se introduce entre sus productos la venta de palomitas de microondas, convirtiéndose rápidamente en distribuidor de la región sur y diez años después, se integra al negocio el servicio de cafetería por considerarse complementario a los ya ofrecidos. Pero el desarrollo de esta empresa no finaliza con esto; sino al año siguiente aprovechando que el restaurante *Nikos* cambió de domicilio se decide ingresar al giro restaurantero.

Actualmente cuenta con tres Sucursales ubicadas en las calles Porfirio Díaz #3, Antonio de León #4 y Morelos #12 de la ciudad de Huajuapán de León. Las dos primeras ofrecen servicio de cafetería, restaurante y heladería, mientras que en la Sucursal de Morelos se especializan en la elaboración de productos de pastelería y en la comercialización de insumos reposteros.

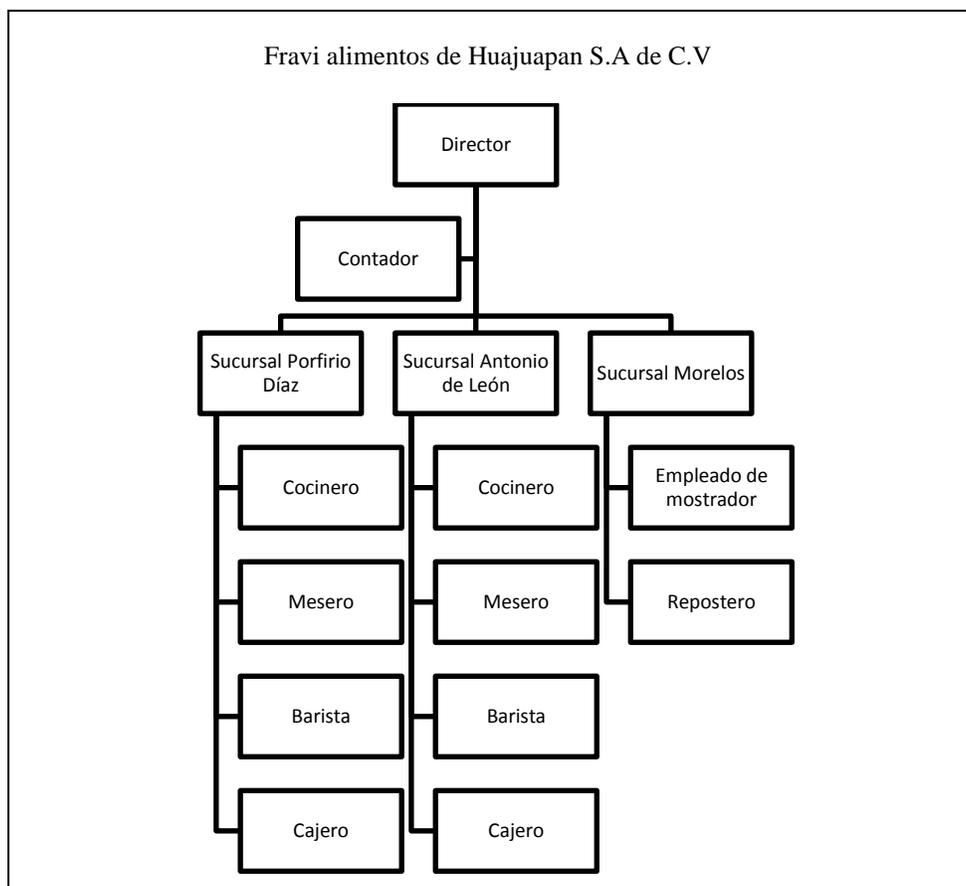
La empresa ofrece más de 150 productos de cafetería, pastelería, heladería y restaurante, entre los que se destacan expressos, capuchinos, tizanas, tés, bebidas frías, pasteles, panes, comida mexicana, italiana, ensaladas, carnes y pescados. De acuerdo a la información 33

proporcionada por el director de Pasticel, la distribución de las ventas es la siguiente: 40% pastelería, 35% restaurante, 20% cafetería y el resto lo representan los helados.

La adquisición de suministros se lleva a cabo con proveedores locales y de la ciudad de Puebla, Pue.

La estructura organizacional actual de Pasticel se encuentra constituida por 22 colaboradores, un director, nueve trabajadores en la sucursal Porfirio Díaz, siete en la de Antonio de León y cinco en la sucursal Morelos. En la Figura 7 se muestra el organigrama general de la empresa Pasticel.

Figura 7. Organigrama general de la empresa Pasticel



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el director de Pasticel.

La misión y visión declaradas por el director de la empresa el Arq. Vicente Francisco Martínez Cruz se presenta a continuación:

Misión:

“Ofrecer al público productos de la mejor calidad al mejor precio, con la más completa variedad de cafés gourmet, repostería fina, bebidas refrescantes y cocina delí”.

Visión:

“A través de nuestro servicio que se compone primordialmente de la buena atención, de nuestras cómodas y agradables instalaciones, poder atender al más variado público poniendo al alcance nuestros productos”.

Valores:

- Honradez
- Responsabilidad
- Honestidad
- Lealtad
- Trato amable

Objetivos:

- Mediano plazo: Creación de una sucursal más en la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
- Largo plazo: Expandirse regionalmente a poblaciones como Tlaxiaco, Oax. y Tehuacán, Pue.

## **4.2 Determinación de la muestra**

La recolección de datos del clima organizacional se realizó a través de un cuestionario diagnóstico que se aplicó a todo el personal del área de restaurante y cafetería de las sucursales ubicadas en Antonio de León y Porfirio Díaz.

Respecto a la evaluación del servicio al cliente, se realizó una prueba piloto, en donde se aplicaron cinco cuestionarios en cada sucursal, en la cual se obtuvo que un 80% de los clientes entrevistados calificaron el servicio como bueno, es decir, en promedio se obtuvo una puntuación mayor o igual a seis, mientras el resto lo califica como malo. Se define el evento como que un comensal califique al servicio al cliente como bueno. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{pqZ^2}{E^2}$$

**Dónde:**

p=	Probabilidad a favor del evento	80% <sup>1</sup>
q=	Probabilidad en contra del evento	20% <sup>2</sup>
E=	Error de estimación	6.7%
Z=	Nivel de confianza	95%
n=	Número de clientes a encuestar en las sucursales	137

Cabe mencionar que los valores del error de estimación y el nivel de confianza se definieron de acuerdo a los recursos económicos y de tiempo disponibles en esta investigación. Al tamaño de la muestra arrojado por la fórmula anterior, se adicionaron diez cuestionarios, previendo la omisión de respuesta de algunos comensales, dando así un total de 147 personas a encuestar. Una vez aplicados los cuestionarios, se obtuvo un total de 138 respondidos.

---

<sup>1</sup> La probabilidad a favor se determina en base a los cliente que calificaron en la prueba piloto, el servicio al cliente como bueno y excelente.

<sup>2</sup> La probabilidad en contra; es la proporción de encuestados de la prueba piloto que califican el servicio de regular a pésimo.

El muestreo empleado en esta investigación, es de tipo estratificado, que consiste en dividir la muestra en un determinado número de subpoblaciones que no se traslapen, cada una de ellas con características heterogéneas. En este caso, se definieron dos estratos, representados por las dos sucursales en estudio; la ubicada en la calle Antonio de León y la de Porfirio Díaz.

El muestreo estratificado proporcional es utilizado cuando el tamaño de los estratos difiere considerablemente y se determina que el tamaño de la muestra de cada estrato sea proporcional su tamaño. Para esta investigación, dado que la sucursal localizada en la calle Porfirio Díaz, cuenta con un mayor número de empleados y de mesas, características que le permite atender al 70% del total de clientes en restaurante y cafetería y la sucursal de Antonio de León satisface las necesidades del 30% restante. Dada esta característica se recurrió a este tipo de muestreo.

### **4.3 Técnicas e instrumentos de investigación**

Los instrumentos de investigación son aquellas técnicas procedimientos y herramientas empleadas para la recolección de información; en el presente trabajo, se utilizó el cuestionario, la entrevista y la observación.

- **Cuestionario:** Es un conjunto de preguntas diseñadas para generar datos necesarios respecto a una o más variables en estudio.
- **Entrevista:** Consiste en la comunicación directa entre entrevistador (es) y entrevistado (s), en el cual el segundo responde a interrogantes, diseñadas de acuerdo a las dimensiones del estudio.
- **Observación:** Es aquel proceso riguroso que brinda la posibilidad de conocer y describir directamente el objeto de estudio, para su posterior análisis.

### **4.4 Diseño de los instrumentos de investigación**

Para lograr el objetivo principal de esta investigación era necesario contar con información sobre el clima organizacional, el servicio al cliente e información general de la empresa

objeto de estudio, para lo cual se diseñaron diversos instrumentos que a continuación se detallan.

Como instrumento para recabar la información sobre el clima organizacional de la empresa Pasticel, se utilizó el cuestionario (Anexo 1), y para complementarlo se realizaron entrevistas no estructuradas e informales a algunos empleados.

**El cuestionario del clima organizacional** está integrado por 39 preguntas que evalúan 13 variables:

- a. Las variables propuestas por Rensis Likert; métodos de mando, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, procesos de influencia, objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.
- b. Las variables de Litwin y Stringer; estructura, responsabilidad, relaciones, cooperación, estándares, identidad.
- c. La variable de Pfeffer; el ambiente físico.

La obtención de información del servicio al cliente, se llevó a cabo mediante el uso del cuestionario (Anexo 2) y para complementarlo se utilizó la observación, registrando los resultados en la guía para la observación (Anexo 3).

**El cuestionario de servicio al cliente** se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- a. En la primera parte del instrumento se evaluaron tres variables: el producto, el personal y las instalaciones, con un total de 13 preguntas de escala de medición de actitudes.
- b. En la segunda sección del cuestionario se utilizaron tres preguntas de opción múltiple, que permitieron conocer la motivación de los clientes por acudir a Pasticel, la frecuencia de su visita y la evaluación general del servicio.
- c. La última parte del cuestionario buscaba obtener sugerencias de mejora para el servicio al cliente mediante una pregunta abierta.

Para recopilar información sobre aspectos generales de la empresa, tales como: antecedentes, estructura organizacional y administración, se realizó una entrevista semi estructurada al director general (Anexo 4).

La entrevista semi estructurada contribuyó a la obtención de información general, antecedentes, estructura organizacional, misión, visión, datos de proveedores y demás.

La guía para la observación se diseñó para complementar la evaluación del servicio al cliente, consta de siete afirmaciones, en donde se calificaba a través de una escala estimativa el servicio del mesero y aspectos relacionados con las instalaciones (Anexo 4).

## 4.5 Recopilación de la información

### 4.5.1 Instrumento diagnóstico del clima organizacional

El cuestionario de diagnóstico del clima laboral se aplicó a 16 empleados del área de restaurante y cafetería, nueve corresponden a la sucursal de Porfirio Díaz y siete a la de Antonio de León, respecto a los datos generales del trabajador el instrumento sólo identifica el turno, garantizando su identidad y la confidencialidad de la información obtenida. La aplicación del instrumento se llevó a cabo del 17 al 20 de julio del 2011, durante los tiempos libres de los empleados.

### 4.5.2 Instrumento para evaluar el servicio al cliente

El cuestionario de servicio al cliente se aplicó del 17 al 24 de julio del presente año, en las instalaciones de la empresa en horarios previamente establecidos, tratando de obtener opiniones durante todo el día de servicio (desayuno, comida y cena). Ver tabla 2.

Tabla 2. Planificación de aplicación del cuestionario del servicio al cliente

PLANIFICACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DEL SERVICIO AL CLIENTE								
Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Lunes
10:00-12:00	Ambas sucursales			Ambas sucursales			Ambas sucursales	
14:00-16:00		Ambas sucursales			Ambas sucursales			Sucursal Antonio de León
18:00-20:00			Ambas sucursales			Ambas sucursales		

Fuente: Elaboración propia

De la muestra de 138 instrumentos, se encuestaron a 97 comensales en la sucursal de Porfirio Díaz (representando el 70% del tamaño de la muestra) y 41 asistentes a la sucursal de Antonio León (30% de la muestra).

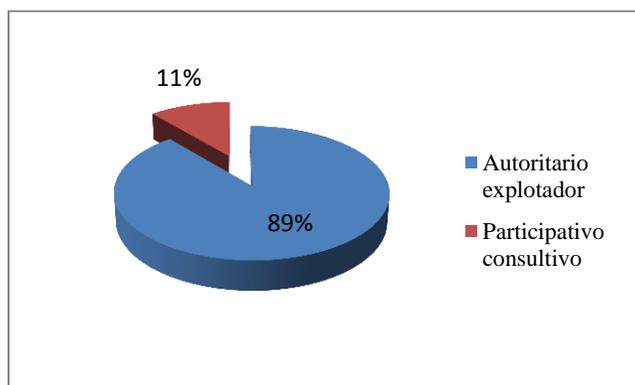
## 4.6 Análisis y evaluación de la información recopilada

Para el análisis y evaluación de la información se efectuó en dos partes: la primera contiene información del análisis de estadística descriptiva, la cual se realizó en el programa Excel y la segunda presenta el análisis estadístico utilizando el programa Minitab. A continuación se presenta el análisis del clima organizacional:

### 4.6.1 Estadística descriptiva

#### *Clima organizacional de la Sucursal Porfirio Díaz*

Gráfica 1. Tipo de clima organizacional percibido en la Sucursal Porfirio Díaz

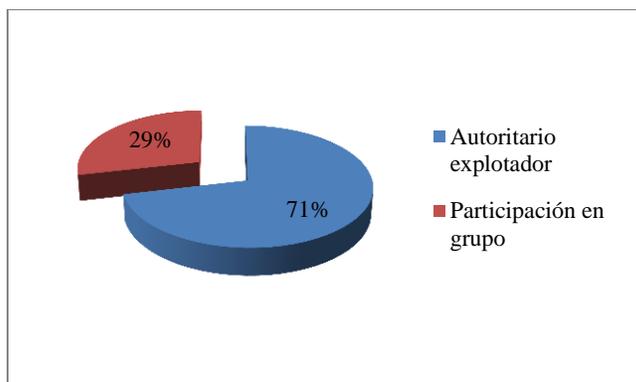


Fuente: Elaboración propia con información recopilada de los instrumentos de investigación.

El 89% de los colaboradores de la Sucursal Porfirio Díaz perciben un clima organizacional autoritario y explotador, al prevalecer la desconfianza y la insatisfacción por parte de los empleados y el dueño, así como una comunicación deficiente. El 11% lo consideraron como un clima participativo consultivo caracterizado por la existencia de recompensas y castigos ocasionales y al establecer los objetivos organizacionales considerando las opiniones de los empleados.

### ***Clima organizacional de la Sucursal Antonio de León***

Gráfica 2. Tipo de clima organizacional percibido en la Sucursal Antonio de León



Fuente: Elaboración propia con información recopilada de los instrumentos de investigación.

En la Sucursal Antonio de León, el 71% de los colaboradores opinaron que el clima organizacional de esta sucursal es de tipo autoritario explotador y un 29% lo determinó como participativo en grupo, cuyas principales características son trabajo en equipo y compromiso por el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

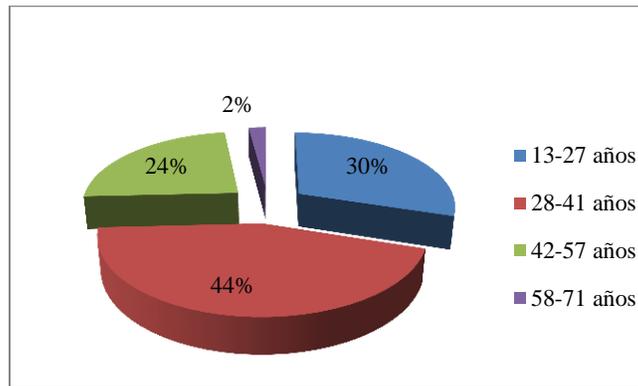
En ambas sucursales más del 70% de los colaboradores respondieron que el clima organizacional de la sucursal es de tipo autoritario explotador.

En el siguiente apartado se presentarán los resultados de la evaluación del servicio al cliente.

### ***Servicio al cliente de la Sucursal Porfirio Díaz***

De acuerdo a la información recopilada con el cuestionario de servicio al cliente se obtuvieron las gráficas que a continuación se presentan:

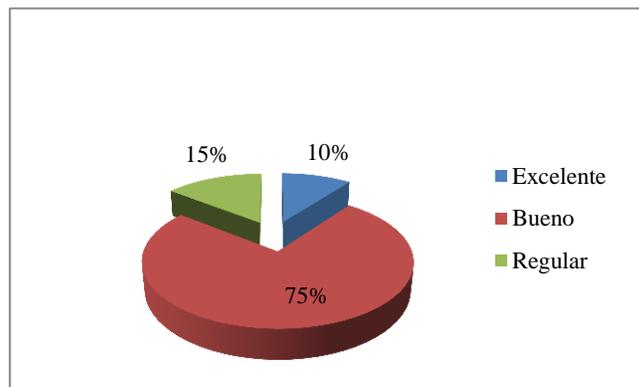
Gráfica 3. Edad de clientes de la Sucursal Porfirio Díaz



Fuente: Elaboración propia con información recopilada de los instrumentos de investigación.

Como se muestra en la gráfica anterior el 30% de los clientes que acuden a la sucursal de Pastichel ubicada en la calle Porfirio Díaz, son personas adultas que tienen edades entre 28-41 años, el 30% son más jóvenes de entre 13 y 27 años de edad y una minoría del 2% son personas de edad mayor.

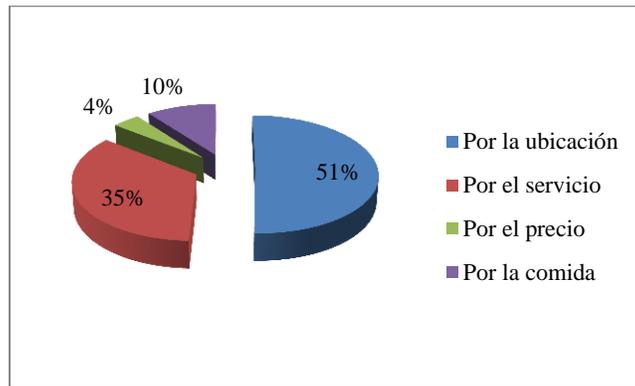
Gráfica 4. Grado de cumplimiento de expectativas de clientes de la Sucursal Porfirio Díaz



Fuente: Elaboración propia con información recopilada de los instrumentos de investigación.

Las expectativas de los clientes que acuden a la Sucursal Porfirio Díaz fueron cumplidas de forma moderadamente satisfactoria.

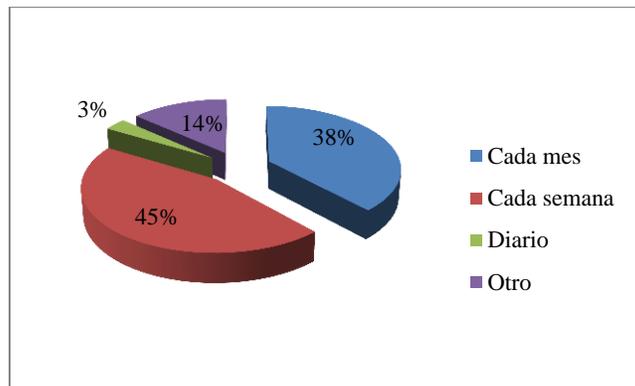
Gráfica 5. Motivos por los cuales acuden a la Sucursal Porfirio Díaz



Fuente: Elaboración propia con información recopilada de los instrumentos de investigación.

El 51% de los clientes encuestados acuden a la Sucursal Porfirio Díaz por la ubicación de la misma, el 35% externa hacerlo por el servicio que se brinda, mientras el 10% es motivado por la comida y solo una minoría lo hace por el precio. Lo que muestra que la principal fortaleza de esta sucursal es su ubicación.

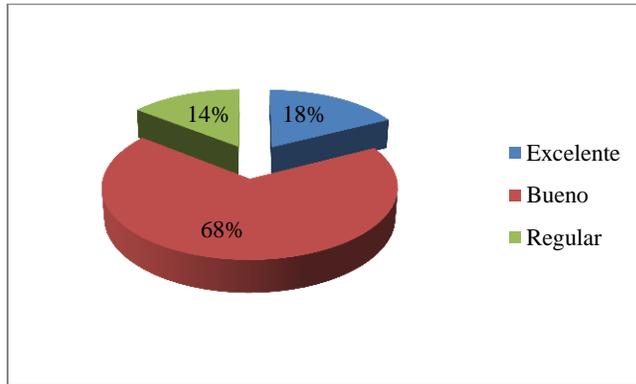
Gráfica 6. Frecuencia de visita de clientes de la sucursal Porfirio Díaz



Fuente: Elaboración propia con información recopilada de los instrumentos de investigación.

La frecuencia con que acuden los clientes a la Sucursal Antonio de León es semanalmente, mientras un 38% realiza una visita cada mes, seguida de otros intervalos de tiempo en donde se obtuvieron respuestas como dos veces a la semana, cada dos meses o cada temporada vacacional.

Gráfica 7. Evaluación del servicio brindado en la Sucursal Porfirio Díaz



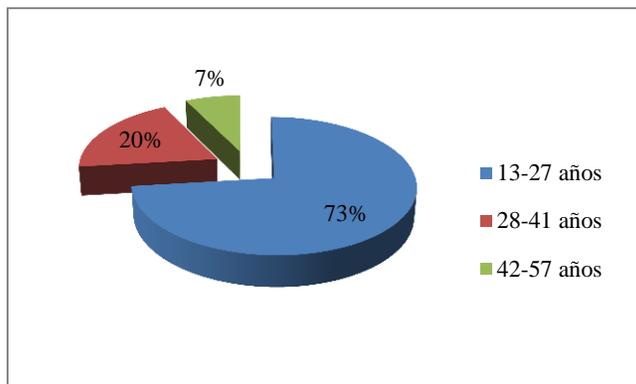
Fuente: Elaboración propia con información recopilada de los instrumentos de investigación.

El 68% de los clientes encuestados calificaron el servicio brindado por la empresa Pasticel como bueno, el 18% lo evalúa como excelente y el 14% considera que es regular.

### ***Servicio al cliente de la sucursal Antonio de León***

A continuación se presentan los gráficos elaborados con base en la información obtenida con la aplicación del cuestionario del servicio al cliente.

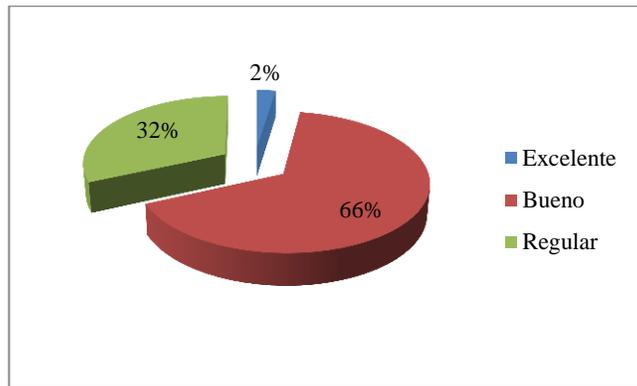
Gráfica 8. Edad de clientes de la Sucursal Antonio de León



Fuente: Elaboración propia con información recopilada de los instrumentos de investigación.

Los clientes encuestados que acudieron a esta sucursal un 73% son jóvenes entre 13-27 años de edad, el 20% de los clientes tienen entre 28 y 41 años de edad y un 7% son de 42-57 años.

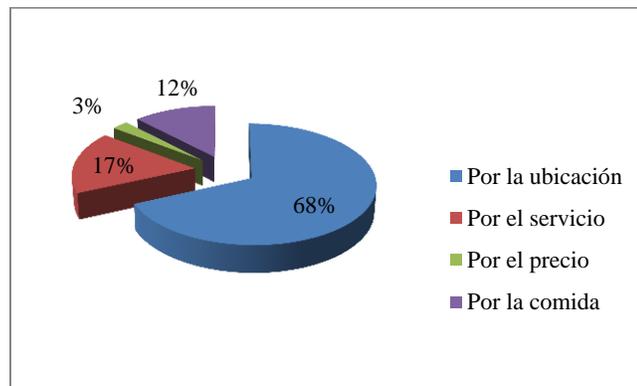
Gráfica 9. Grado de cumplimiento expectativas de clientes de Antonio de León



Fuente: Elaboración propia con información recopilada de los instrumentos de investigación.

Las expectativas del 66% de los clientes fueron cumplidas con un nivel moderadamente satisfactorio, mientras solo el 2% se cumplieron de manera altamente satisfactorias.

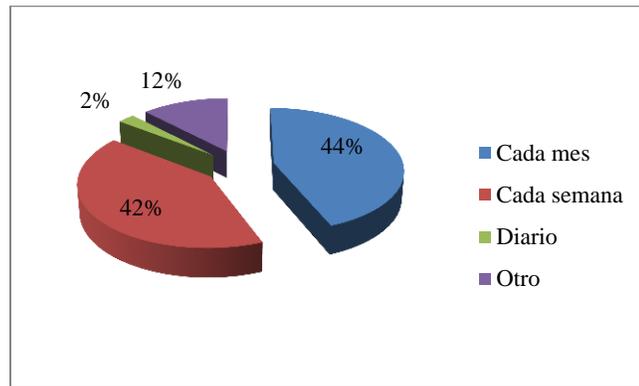
Gráfica 10. Motivos por los cuales acuden a la Sucursal Antonio de León.



Fuente: Elaboración propia con información recopilada de los instrumentos de investigación.

El 68% de los clientes encuestados acuden a esta sucursal por la ubicación, mientras el 17% lo hace por el servicio y un 12% por la comida.

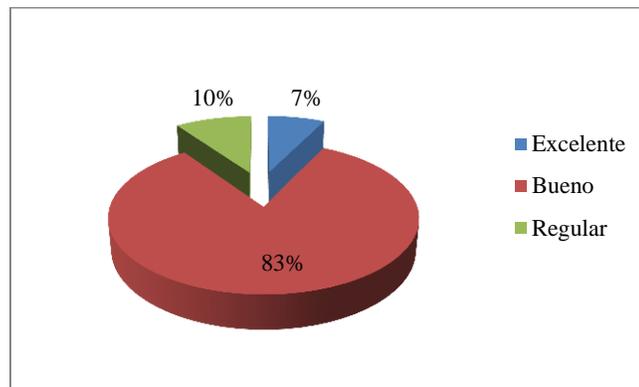
Gráfica 11. Frecuencia de visita de clientes de la Sucursal Antonio de León



Fuente: Elaboración propia con información recopilada de los instrumentos de investigación.

El 44% de los clientes de esta sucursal acuden a ella cada mes, mientras el 42% lo hace semanalmente.

Gráfica 12. Evaluación del servicio brindado en la Sucursal Antonio de León



Fuente: Elaboración propia con información recopilada de los instrumentos de investigación.

El 83% de los clientes encuestados en la sucursal Antonio de León evaluaron el servicio como bueno y un 10% lo califica como regular.

### *Análisis de estadística descriptiva para ambas Sucursales*

En la siguiente tabla de muestran los resultados de la estadística descriptiva para ambas sucursales.

Tabla 3. Resumen de resultados de la estadística descriptiva

	<b>SUCURSAL PORFIRIO DÍAZ</b>	<b>SUCURSAL ANTONIO DE LEÓN</b>
<b>Tipo de clima organizacional</b>		
Autoritario explotador	89%	71%
Participativo consultivo	11%	0%
Participativo en grupo	0%	29%
<b>Edad de clientes</b>		
13-27 años	30%	73%
28-41 años	44%	20%
42-57 años	24%	7%
58-71 años	2%	
<b>Grado de cumplimiento de expectativas</b>		
<b>Excelente</b>	10%	2%
Bueno	75%	66%
Regular	15%	32%
<b>Motivación por acudir a Pasticel</b>		
Ubicación	51%	68%
Servicio	35%	17%
Precio	4%	3%
Comida	10%	12%
<b>Frecuencia de visita</b>		
Cada mes	38%	44%
Cada semana	45%	42%
Diario	3%	2%
Otro	14%	12%
<b>Evaluación general del servicio</b>		
Excelente	18%	7%
Bueno	68%	83%
Regular	14%	10%

Fuente: Elaboración propia con información recopilada de los instrumentos de investigación.

La sucursal Antonio de León satisface las necesidades de clientes con un rango de edad entre 13–27 años, mientras que la de Porfirio Díaz atiende a personas de 28-41 años. Del

total de comensales encuestados con edades de 13-27 años el 13 % calificaron el servicio como excelente, el 73% calificó el servicio como bueno y el 14% lo evaluó como regular. Las personas encuestadas con edades entre 28-41 años el 15% considera que el servicio brindado fue excelente, el 70% calificaron el servicio al cliente como bueno y el resto lo consideran regular. Los comensales de edad entre 42-71 años de edad el 22% señalan el servicio al cliente como excelente y el 78% lo calificaron como bueno. Cabe mencionar que los clientes entre 13-27 años presentaron un nivel de exigencia mayor que los de 42-71 años.

En los resultados de la Sucursal Porfirio Díaz se presentó un mayor número de clientes con las expectativas cumplidas de manera moderada y excelentemente satisfactoria que la Sucursal Antonio de León.

Los clientes de Pasticel acuden principalmente por la ubicación de las sucursales, seguido del servicio que se brinda.

La frecuencia de visita de los clientes en ambas sucursales se presenta una vez a la semana y una vez al mes.

Un porcentaje considerable de los clientes encuestados en la Sucursal de Antonio de León calificaron el servicio brindado como bueno, sin embargo se presentó un mayor porcentaje de clientes de la Sucursal de Porfirio Díaz que evaluaron el servicio como excelente.

## **4.6.2 Análisis estadístico**

En este apartado se presentarán los resultados de la aplicación de las técnicas de análisis estadístico que fueron empleadas en el análisis del clima organizacional y del servicio al cliente.

### **4.6.2.1 Análisis del clima organizacional**

Después de recopilar la información del clima organizacional se realizó la codificación que consiste en proporcionar a cada opción de respuesta un valor numérico, la cual se presenta en la tabla 4.

Tabla 4. Codificación del clima organizacional

<b>OPCIÓN DE RESPUESTA</b>	<b>VALOR ASIGNADO</b>
<b>No/nunca</b>	0
<b>Algunas/veces</b>	3
<b>Casi/siempre</b>	6
<b>Si/Siempre</b>	9

Fuente: Elaboración propia.

Para efectos de esta investigación, al conjunto de respuestas dadas por los trabajadores de cada una de las sucursales se le denominará escala estimativa del clima organizacional, mientras los factores del clima organizacional se les llamarán factores evaluados.

Los valores deseables de la escala estimativa del clima organizacional presentan medias que oscilan entre los valores de 6 y 9, al contribuir a un clima organizacional favorable y altamente favorable, respectivamente.

En la tabla 5 se presentan la media, desviación estándar y coeficiente de variación de cada factor evaluado en la Sucursal Porfirio Díaz.

Tabla 5. Resultados de factores evaluados en la Sucursal Porfirio Díaz

<b>FACTORES</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>	<b>COEFICIENTE<sup>3</sup> DE VARIACIÓN</b>
<b>Métodos de mando</b>	4.17	2.7	65%
<b>Fuerzas motivacionales</b>	3.8	3.41	90%
<b>Procesos de comunicación</b>	4.78	2.67	56%
<b>Procesos e influencia</b>	5.5	3.69	67%
<b>Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento</b>	2.5	1.84	74%
<b>Estructura</b>	4.07	4.17	102%
<b>Responsabilidad</b>	7.78	1.83	24%
<b>Relaciones</b>	3.5	3.55	101%
<b>Cooperación</b>	7.5	2.3	31%
<b>Estándares</b>	6	2.95	49%
<b>Identidad</b>	5.53	3.51	63%
<b>Conflictos</b>	4.33	2.88	67%
<b>Ambiente físico</b>	6.78	3.19	47%

Fuente: Elaboración propia con información recopilada de los instrumentos de investigación.

<sup>3</sup> El coeficiente de variación es empleado para realizar comparaciones de dispersiones a escalas distintas.

Los factores evaluados que obtuvieron valores deseables<sup>4</sup> fueron: responsabilidad, cooperación, estándares y ambiente físico, obteniendo un valor más alto el primer factor. Mientras que el resto de los factores obtuvieron calificaciones menores a 6 puntos, tales como: objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, los cuales presentaron la menor media, 2.50 puntos; seguido de relaciones con un promedio de 3.5 puntos.

La desviación estándar nos muestra las variaciones que presentan los valores respecto a la media; estructura y procesos de influencia obtuvieron la mayor desviación estándar, 4.17 y 3.69 puntos, respectivamente, lo que indica que existe una opinión diversificada por parte de los trabajadores acerca de estos factores.

De acuerdo a los coeficientes de variación calculados se puede observar, que los factores estructura y relaciones, presentaron los coeficientes de variación mayores, lo que indica que estas variables tienen una variación mayor, mientras responsabilidad y cooperación obtuvieron los coeficientes menores mostrando que las calificaciones para estos factores fueron diversificadas.

En la tabla 6 se presentan los resultados obtenidos de la Sucursal Antonio de León.

Tabla 6. Resultados de factores evaluados en la Sucursal Antonio de León.

<b>FACTOR EVALUADO</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>	<b>COEFICIENTE DE VARIACIÓN</b>
<b>Métodos de mando</b>	4.71	3.09	66%
<b>Fuerzas motivacionales</b>	3.51	3.31	94%
<b>Procesos de comunicación</b>	6.14	2.97	48%
<b>Procesos de influencia</b>	3.43	3.38	99%
<b>Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento</b>	3.43	1.96	57%
<b>Estructura</b>	3.69	3.19	86%
<b>Responsabilidad</b>	7.29	1.82	25%
<b>Relaciones</b>	3.64	2.48	68%
<b>Cooperación</b>	7.07	2.89	41%
<b>Estándares</b>	5.71	3.7	65%
<b>Identidad</b>	5.4	3.54	66%
<b>Conflictos</b>	3.64	3.15	87%
<b>Ambiente físico</b>	4.43	3.26	74%

Fuente: Elaboración propia con información recopilada de los instrumentos de investigación.

<sup>4</sup> El término deseable se refiere a lo ideal, es decir, lo que contribuye positivamente en la empresa.

Los factores que obtuvieron medias entre 6 y 9 puntos fueron; responsabilidad, procesos de comunicación y cooperación, mientras que procesos de influencia, objetivos de rendimiento y perfeccionamiento obtuvieron los puntajes más bajos, impactando negativamente al clima organizacional.

La desviación estándar de todos los factores evaluados se ubican entre 1 y 4 puntos, lo que indica que existe diversidad de opiniones entre los trabajadores.

Respecto al coeficiente de variación, los factores que presentaron el mayor valor fueron procesos de influencia y fuerzas motivacionales, mientras responsabilidad y cooperación obtuvieron los menores valores de este coeficiente, mostrando que existe homogeneidad en las respuestas de empleados de la sucursal Antonio de León.

En ambas sucursales el factor que obtuvo el mejor puntaje, es decir superior a 6, siendo responsabilidad, lo cual refleja que los empleados tienen un sentimiento de autonomía en sus puestos y cuentan con una supervisión de tipo general. Mientras el factor común con menor puntuación fueron los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, lo que implica nula planeación y diseño de estrategias para mejorar la productividad. De acuerdo al coeficiente de variación, el factor que obtuvo los mayores valores en las dos sucursales, es métodos de mando, lo que indica que existe una gran variedad de opiniones acerca del este factor, y en ambos casos coinciden con un menor coeficiente de variación responsabilidad.

#### **4.6.2.2 Análisis estadístico inferencial del servicio al cliente**

Al conjunto de respuestas de la evaluación del servicio al cliente se le denominará escala estimativa del servicio al cliente y los factores; producto, personal e instalaciones se les denominarán factores evaluados. En la siguiente tabla se presenta la codificación de las opciones de respuestas de la evaluación del servicio al cliente.

Tabla 7. Codificación del servicio al cliente

<b>OPCIÓN DE RESPUESTA</b>	<b>VALOR ASIGNADO</b>
<b>Pésimo</b>	1
<b>Malo</b>	3
<b>Regular</b>	5
<b>Bueno</b>	7
<b>Excelente</b>	9

Fuente: Elaboración propia.

Los valores deseables de la escala estimativa del servicio al cliente, son aquellos que presentan valores entre 7 y 9, ya que califican el servicio al cliente como bueno o excelente, en la tabla 8 se presentan las medias y desviación estándar de los factores evaluados en la Sucursal Porfirio Díaz.

Tabla 8. Resultados de la evaluación del servicio al cliente

<b>Sucursal Porfirio Díaz</b>			
<b>FACTORES</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>	<b>COEFICIENTE DE VARIACIÓN</b>
<b>Productos</b>	6.56	1.25	19%
<b>Personal</b>	6.88	1.21	18%
<b>Instalaciones</b>	6.76	1.27	19%

Fuente: Elaboración propia con información recopilada de los instrumentos de investigación.

Como se observa en la tabla anterior, ninguno de los factores alcanzaron los valores deseables, la evaluación más alta se presentó en personal, seguido de las instalaciones. El coeficiente de variación, es similar en todos los factores, lo que refleja una opinión generalizada entre los clientes, evaluando como regular la sucursal Porfirio Díaz.

En la siguiente tabla se presentan los resultados de la Sucursal Antonio de León.

Tabla 9. Resultados de la evaluación del servicio al cliente

<b>Sucursal Antonio de León</b>			
<b>FACTORES</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>	<b>COEFICIENTE DE VARIACIÓN</b>
<b>Productos</b>	6.40	1.34	21%
<b>Personal</b>	6.56	1.19	18%
<b>Instalaciones</b>	6.53	1.37	21%

Fuente: Elaboración propia con información recopilada de los instrumentos de investigación.

En la tabla anterior se observa que el factor personal e instalaciones presentan la calificación más alta seguido por productos, indicando que ninguno de estos factores logró obtener la puntuación deseable, (7 y 9). El coeficiente de variación muestra una opinión similar en los factores productos e instalaciones, reflejando que los clientes califican esta Sucursal como regular.

En resumen, se puede decir que ambas sucursales ofrecen un servicio evaluado como regular, sin embargo, se puede destacar que los puntajes que se obtuvieron en la Sucursal Porfirio Díaz se encuentran más cercanos a lo deseable.

### **Análisis de varianza**

Para comprobar, si al menos alguna de las medias de las preguntas del cuestionario de servicio es diferente a otras en la población de clientes, se llevó a cabo un análisis de varianza (Apéndice A). Presentando primero los resultados de la Sucursal Porfirio Díaz, seguido de la de Antonio de León. Se tienen como hipótesis las siguientes:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 \dots \dots \dots = \mu_{13}$$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \dots \dots \dots \neq \mu_{13}$$

La información necesaria para realizar este análisis se presenta en la tabla 10.

Tabla 10. Resultados del análisis de varianza

<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>F<sub>0</sub></b>	<b>F<sub>0.05, 12, ∞</sub></b>
<b>Sucursal Porfirio Díaz</b>	8.03	1.75
<b>Sucursal Antonio de León</b>	2.05	1.75

Fuente: Elaboración propia con información recopilada de los instrumentos de investigación.

Respecto a la tabla anterior se puede observar que  $F_0 > F_{0.05, 12, \infty}$  en ambas sucursales, por lo tanto  $F_0$ , cae en el área de rechazo, por lo tanto se rechaza  $H_0$ ; indicando que existe al menos un par de medias de los factores evaluados que son diferentes,

En la siguiente gráfica se presentan los intervalos de confianza poblacionales de la Sucursal Porfirio Díaz.

Gráfica 13. ANOVA de la Sucursal Porfirio Díaz



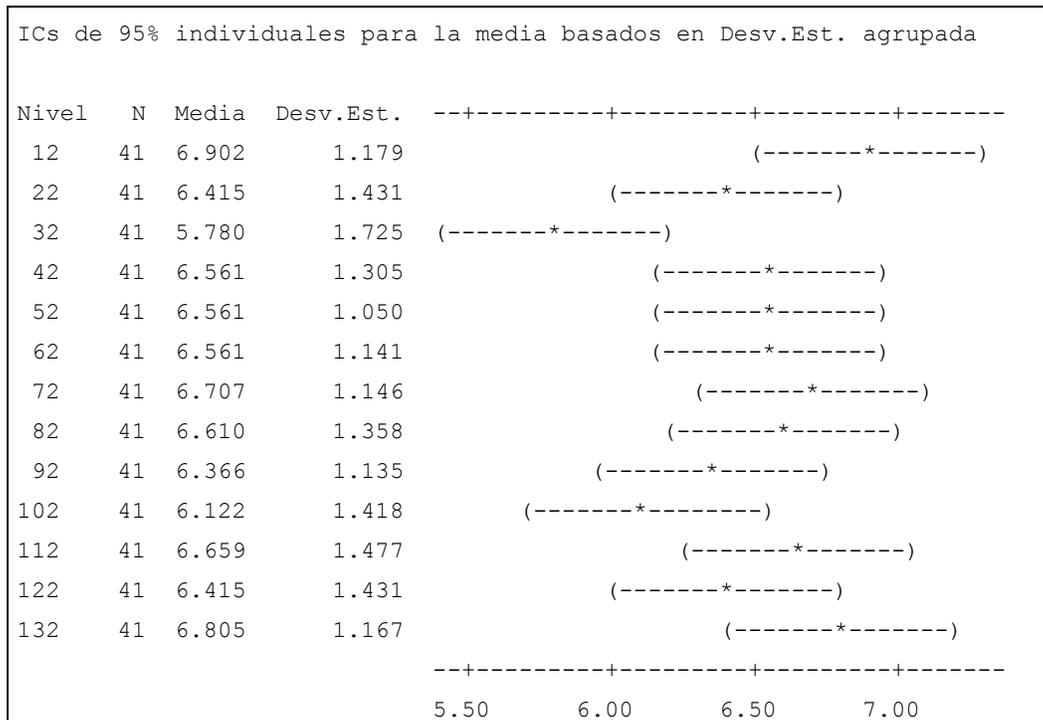
Fuente: Software Minitab, basado en la información recopilada en el cuestionario de Servicio al Cliente.

En la gráfica anterior se puede observar que la primera columna hace referencia a las trece primeras preguntas del cuestionario del servicio al cliente, conformando la clave de la siguiente manera: el primer o segundo dígito representa al número de pregunta (Ver Anexo 2), mientras que el último a la sucursal, asignando No. 1 a la sucursal Porfirio Díaz y No. 2 a Antonio de León.

En la gráfica 13 se observa que la media del factor 31, es decir la rapidez del servicio en la sucursal Porfirio Díaz, difiere en promedio en la forma de cómo fue evaluada respecto de los demás factores, indicando que la empresa Pasticel es débil en cuanto a rapidez, motivo por el cual esta variable debe ser observada con detenimiento.

A continuación se presenta la gráfica de intervalos de confianza poblacionales para la Sucursal Antonio de León.

Gráfica 14. ANOVA Sucursal Antonio de León



Fuente: Software Minitab, basado en la información recopilada en el cuestionario de Servicio al Cliente.

La gráfica anterior presenta como el factor 32, es decir la rapidez del servicio ofrecido en la Sucursal Antonio de León, se caracteriza con un promedio poblacional diferente respecto a los otros factores, al ser calificado más bajo por los clientes.

Es importante mencionar que en las dos sucursales el factor rapidez representa una debilidad para el servicio al cliente.

#### ***Prueba del rango múltiple de Duncan***

Para identificar los pares de medias significativos entre los factores evaluados del servicio al cliente: productos, personal e instalaciones, se utilizó la prueba del rango múltiple de Duncan (Apéndice B). Obteniendo como resultado ninguna media significativa tanto en la Sucursal Porfirio Díaz como en la de Antonio de León, por lo que podemos concluir que los clientes de ambas Sucursales calificaron a los tres factores con puntuaciones similares.

#### **4.6.2.3 Análisis de relación: clima organizacional vs servicio al cliente**

Para cumplir el objetivo de analizar la relación entre clima organizacional y servicio al cliente se realizó la siguiente tabla de proporciones, la cual se encuentra basada en los

resultados del cuestionario del clima organizacional y el de servicio al cliente. El clima organizacional se define como favorable o desfavorable, y el servicio al cliente como bueno o malo.

Tabla 11. Proporciones de ambas sucursales

CLIMA ORGANIZACIONAL	SERVICIO AL CLIENTE	
	Bueno	Malo
<b>Favorable</b>	89.7%	10.3%
<b>Desfavorable</b>	82.9%	17.1%

Fuente: Elaboración propia con información recopilada de los instrumentos de investigación.

Como se observa en la tabla anterior al existir un clima organizacional favorable, se presentó un mayor porcentaje de clientes que evaluaron el servicio como bueno, también un 82.9% de los comensales encuestados evaluaron el servicio al cliente como bueno aunque los empleados manifestaron un clima organizacional desfavorable. Por lo que, sí existe una relación entre el clima organizacional y el servicio al cliente, se nota que el clima organizacional favorable, lleva a una mejor calificación del servicio al cliente, pero no así con el clima organizacional desfavorable, pues la mayoría de los comensales no calificaron como malo el servicio como cabría esperar. Por lo tanto, se desconoce la dirección de la relación entre estas variables, requiriendo posteriormente se lleven a cabo investigaciones más profundas para esclarecer el tipo de relación.

A continuación se presenta a manera de resumen las debilidades detectadas en el diagnóstico del clima organizacional.

Tabla 12. Debilidades detectadas en el clima organizacional de la empresa Pasticel

<b>NO.</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>1</b>	<p><i>Método de mando:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura organizacional muy vertical; ocasionando la centralización en la toma de decisiones y comunicación deficiente.</li> <li>▪ Nivel de exigencia exagerado y temor generalizado para expresar opiniones personales.</li> </ul>
<b>2</b>	<p><i>Fuerzas motivacionales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Débil compromiso de los empleados, reflejándose por la impuntualidad y desinterés para realizar eficazmente su trabajo.</li> <li>▪ No existen motivadores.</li> </ul>
<b>3</b>	<p><i>Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inexistencia de planeación.</li> </ul>
<b>4</b>	<p><i>Estructura:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Duplicidad y confusión en las funciones de algunos puestos: como baristas, cajeros y meseros.</li> <li>▪ Desconocimiento de misión y visión de la empresa.</li> <li>▪ La misión no está definida correctamente y no refleja el propósito real de la empresa.</li> </ul>
<b>5</b>	<p><i>Relaciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de compañerismo y solidaridad.</li> </ul>
<b>6</b>	<p><i>Estándares:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procesos de producción y un servicio al cliente deficiente.</li> <li>• No existe un reglamento interior de trabajo.</li> </ul>
<b>7</b>	<p><i>Identidad:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inexistencia de sentido de pertenencia y satisfacción personal por colaborar en Pasticel.</li> </ul>
<b>8</b>	<p><i>Ambiente físico:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las instalaciones no cuentan con espacios adecuados para que los trabajadores descansen.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información recopilada de los instrumentos de investigación.

Las características del servicio al cliente se determinaron en función al análisis de la información proporcionada por los comensales encuestados en ambas sucursales.

Tabla 13. Características del servicio al cliente de la empresa Pasticel

<b>No.</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
1	Variedad de platillos en la carta.
2	El tamaño de la porción satisface a los clientes.
3	Atractiva presentación de los platillos.
4	La mayoría de las veces los meseros tienen buena presentación, son amables y pacientes con los comensales.
5	Lentitud en la preparación de alimentos.
6	Precios elevados en comparación con la competencia.
7	Distribución de las mesas inadecuada debido a que se comparte el espacio con otras empresas de distintos giros.
8	En ocasiones la limpieza de las instalaciones no es la adecuada.
9	Mobiliario descuidado e incómodo.
10	Instalaciones poco atractivas y modernas.
11	En ocasiones se cometen errores en el cálculo de la cuenta.
12	Servicio de Internet inalámbrico lento.

Fuente: Elaboración propia con información recopilada de los instrumentos de investigación.

## 5 Planes de mejoramiento

### 5.1 Plan de mejoramiento del clima organizacional

El plan de mejoramiento del clima organizacional tiene como objetivo proponer acciones que contribuyan a mejorar las condiciones laborales y la percepción de los trabajadores acerca de la empresa.

Tabla 14. Plan de mejoramiento del clima organizacional

No.	ESTRATEGIAS
1	Contratar un administrador para llevar a cabo las siguientes actividades: redefinición de la visión de la empresa, elaboración y difusión del reglamento interno de trabajo y manuales administrativos (bienvenida y organizacional).
2	Realizar una planeación de corto, mediano y largo plazo.
3	Capacitar al director en temas relacionados con la administración de recursos humanos y desarrollo de habilidades directivas.
4	Diseñar un programa recompensas y reconocimientos para el personal.
5	Planificar reuniones para evaluar y controlar el desempeño de la empresa involucrando a toda la plantilla en el proceso de toma de decisiones.
6	Brindar inducción y capacitación al personal, de acuerdo a los lineamientos establecidos en el artículo 132 XV y capítulo III bis de la Ley Federal de Trabajo.
7	Crear y difundir los reglamentos internos e instructivos de seguridad según lo establecido en el art.132 XVIII y Art 422, 423, 424, 425 de la Ley Federal del Trabajo.
8	Mejorar las condiciones laborales, otorgando las prestaciones mínimas señaladas en la Ley Federal de Trabajo: jornada de trabajo (art. 61), tiempo para descanso (art.63), prima dominical (art.71), día de descanso (art. 69), días de asueto (art.74), vacaciones (art 76), prima vacacional (art.80), aguinaldo (art. 87), participación de los trabajadores en las utilidades (art.117, 118, 122 Y 123), colocación de asientos para el descanso de los trabajadores (art 132 V).

Fuente: Elaboración propia con información recopilada de los instrumentos de investigación.

## 5.2 Plan de mejoramiento de servicio al cliente

El plan de mejoramiento de servicio al cliente responde al objetivo de incrementar el grado de satisfacción de los clientes de la empresa Pasticel.

Tabla 15. Plan de mejoramiento de servicio al cliente

No.	ESTRATEGIAS
1	Contratar dos auxiliares de cocina, uno para cada sucursal, procurando que su horario de trabajo incluya días de mayor afluencia y horas picos, modificando la estructura organizacional como se muestra en el Anexo 5.
2	Diseñar un programa de capacitación en base al diagnóstico de necesidades.
3	Mejorar la limpieza de las instalaciones.
4	Realizar una mayor inversión en ambientación y diseño de las instalaciones.
5	Mantener y renovar el mobiliario procurando la comodidad de los clientes.
6	Reasignar el espacio para la recolección de la vajilla sucia, de tal manera que no sea visible para los comensales.
7	Realizar el lavado de la vajilla inmediatamente.
8	Contratar un paquete de Internet con mayor velocidad.
9	Utilizar aditamentos del giro restaurantero, tales como: carteras porta-cuentas y mesas de servicio.

Fuente: Elaboración propia con información recopilada de los instrumentos de investigación.

## Conclusiones y recomendaciones

Pasticel es una empresa que ha permanecido en el mercado más de 20 años gracias a la preferencia de sus clientes, sin embargo el clima organizacional ha sido descuidado por la dirección, perdiendo de vista que el recurso humano es el motor de toda organización, asimismo, el servicio al cliente presenta ciertas deficiencias, que de no ser atendidas con oportunidad pueden llevar a la empresa a perder el posicionamiento que hasta ahora ha ganado.

De acuerdo con el análisis estadístico de la información recopilada se acepta la hipótesis de esta investigación, confirmando que existe una relación entre el clima organizacional y el servicio al cliente, sin embargo se desconoce la dirección de la misma, para lo cual se requiere de análisis más profundos.

Es importante mencionar que existen factores ajenos a la empresa pero que influyen directamente en el servicio al cliente y en el clima organizacional, como: la estabilidad o inestabilidad emocional, la situación familiar o económica del empleado, el monto de las propinas, entre otros.

El crecimiento de la empresa ha sobrepasado la capacidad del director, por tal motivo, se recomienda la contratación de un administrador que apoye en la implementación de las acciones recomendadas contribuyendo con esto al logro de los objetivos de la empresa. Así como también debe incluir en su plantilla laboral dos auxiliares de cocina para mejorar la rapidez en la preparación de los alimentos, debido a que este factor fue evaluado por los clientes como deficientemente.

Cabe señalar que ambas sucursales coincidieron al evaluar con calificaciones más bajas al factor objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, lo que refleja que la empresa no dirige sus actividades hacia un objetivo específico y no existe control para su medición.

Con base en la información obtenida en los diagnósticos se diseñaron los planes de mejoramiento del clima organizacional y del servicio al cliente, los cuales contribuirán a un

mejor desarrollo de las actividades permitiendo a la empresa incrementar su eficiencia y productividad.

Los resultados y planes de mejoramiento elaborados se presentarán ante el Arq. Vicente Francisco Martínez Cruz, dueño y director de la empresa, haciendo énfasis en la importancia de la inmediata realización de las acciones propuestas.

Es importante señalar que el gasto que se destine a la implementación de las acciones propuestas, representa una inversión a corto, mediano y largo plazo, ya que mejoraría el clima organizacional generando una mayor productividad, una mejor convivencia, un menor índice de rotación de personal y un mayor compromiso por parte de los empleados, lo que impactaría en el valor de la empresa.

El principal aporte de esta investigación, recae en la confirmación de la existencia, de una relación entre el clima organizacional una característica meramente interna de una organización con una variable externa; como lo es el servicio al cliente. Por lo que, se sugiere que constantemente se evalúen estas variables, de tal manera que se pueda garantizar un mutuo beneficio tanto para los trabajadores como para la empresa, ya que al existir un clima organizacional más favorable, los colaboradores se comprometerán con el logro de objetivos organizacionales, impactando directamente en el nivel de ventas e incrementando la rentabilidad de la empresa.

## Referencias

- Arroyo Ortiz, Juan Pablo. (2002). Talleres de cultura empresarial: formación básica de empresarios para una mayor productividad. México: Facultad de Economía, UNAM.
- Augusto Bernal, César. (2006). Metodología de la investigación. México: Pearson Educación.
- Brunet, Luc. (2007). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas
- Casanovas, August y Cuatrecasas, Lluís. (2003). Logística empresarial. España: Ediciones 2000.
- Cole, Donald. Gaynor Eric. (2005). Desarrollo organizacional. Buenos Aires: Nobuko.
- Da Silva, Reinaldo, (2002). Teorías de la administración. México: Thomson.
- Dessler, Gary. (2001). Administración de Personal. México: Pearson.
- Freund, John E. (1994). Estadística elemental. México: Prentice Hall hispanoamericana.
- Hernández, Sampieri, Fernández, Collado y Baptista Lucio. (2006). Metodología de la investigación. México. México: Graw-Hill
- Hoel, Paul G. (1976). Introducción a la estadística matemática. Barcelona: Ariel.
- Lele, Milind. (1989) El cliente es la clave: Cómo lograr una ventaja insuperable mediante la satisfacción del cliente. Madrid: Díaz de Santos.
- Montgomery, Douglas C. (2004).Diseño y análisis de experimentos. México: Limusa Wiley.
- Münch, Galindo. (2009). Más allá de la excelencia y de la calidad. México: Trillas.
- Publicaciones Vértice (2008). La calidad en el servicio al cliente. España: Vértice.

Robbins, Stephen. Judge, Timothy. (2010). Introduction to organizational Behavior. USA: Pearson Education.

Rodríguez Cruz, Nube. (2006). Desarrollo de un programa para mejorar el clima organizacional e impulsar la eficiencia en la Dirección de Operación de Fondos y Valores de la Secretaría de Finanzas del Distrito Federal (tesis inédita de licenciatura). Universidad Tecnológica de la Mixteca.

Rodríguez Valencia, Joaquín. (1999). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México: Ecafsa. 61

Stoner, James, Freeman R. Edward, Gilbert Jr, y Daniel R. (1996). Administración. México: Pearson educación.

Tschohl, John. Franzmeier Steve. (1994). Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente. España: Díaz los Santos.

Zeithaml, Valerie. Bitner, Mary. (2000). Marketing de servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa. México: Mc Graw- Hill Interamericana.

### **Recursos electrónicos**

Guerra, Martínez Eira. (2007). Diseño de un Modelo Sistémico para el Desarrollo Turístico Sustentable en la Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera y Prestación de Servicios Turísticos de San Francisco Yosocuta, Oaxaca.(tesis inédita de maestría) Recuperado de [http://azul.bnct.ipn.mx/tesis/repositorio/2429\\_2007\\_EST\\_\\_guerra\\_martinez\\_eiraberenice.pdf](http://azul.bnct.ipn.mx/tesis/repositorio/2429_2007_EST__guerra_martinez_eiraberenice.pdf)

Rodríguez, Mansilla Darío. Gestión organizacional. Recuperado de [www.scribd.com/.../4-Gestion-Organizacional-Dario-Rodriguez-Mansilla](http://www.scribd.com/.../4-Gestion-Organizacional-Dario-Rodriguez-Mansilla)

Sandoval, María. Conceptos y Dimensiones del Clima Organizacional. Recuperado de [www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/.../08\\_Ensayo\\_Dimensiones.pdf](http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/.../08_Ensayo_Dimensiones.pdf)

Trujano, Gerardo. (2005) La microempresa en el contacto de la globalización una propuesta balternativa. Recuperado de:[www.redsolidarios.org/word/ponencia\\_univ\\_anahuac.doc](http://www.redsolidarios.org/word/ponencia_univ_anahuac.doc).

### **Páginas consultadas**

INEGI: <http://www.inegi.org.mx/>

Secretaría de Economía: <http://www.economía.gob.mx/>

## Apéndice A

### Cálculo del Análisis de Varianza

Es un método estadístico que tiene como objetivo comparar más de dos medias e identificar si existe al menos alguna media diferente. Este método tiene hipótesis las siguientes:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 \dots \dots \dots = \mu_n$$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \dots \dots \dots \neq \mu_n$$

Con la ayuda de Minitab se extrae el valor de  $F_0$  denominada como F calculada y para la determinación de  $F_{\alpha, v_1, v_2, \dots, v_i}$ , se hace uso la Tabla de la prueba F, siendo:

$\alpha$ , el grado de confianza,

$v_1$  = número de variables que se están evaluando se le resta una unidad, siendo este valor los grados de libertad de la variable

$v_2$  = los grados de libertad del error

Si  $F_0 > F_{\alpha, v_1, v_2, \dots, v_i}$ , se rechaza  $H_0$ , lo que indica que al menos un par de medias es diferente en la población.

## Apéndice B

### Cálculo de la prueba de rango múltiple de Duncan

Es un procedimiento muy utilizado en donde se comparan los pares de medias para determinar la significancia o no de al menos algún par de medias.

Las medias de las variables evaluadas se ordenan ascendentemente y se determina el error estándar de cada promedio.

De la tabla de Duncan de rangos significativos mínimo, se obtienen los valores de  $r_\alpha(p,f)$  para  $p=2,3,\dots,a$  en donde  $\alpha$  es el nivel de significación y  $(p,f)$  son los números de grados de libertad del error. Estos rangos se convierten en un conjunto de  $a-1$  rangos mínimos de significación.

Aplicando la siguiente fórmula

$$R_p = r_\alpha(p,f) S_{\bar{y}_i} \quad \text{para } p=2, 3, \dots, a$$

En donde:

$$S_{\bar{y}_i} = \frac{MSE}{n}$$

Se prueban las diferencias observadas entre las medias, empezando con la más grande, la cual se compara con el rango mínimo de significación  $R_{a-2}$ . Estas comparaciones se continúan hasta que todas las medias se han comparado con la media mayor. Por último se calcula la diferencia entre la segunda media mayor y la menor y se compara con el rango mínimo de significación  $R_{a-1}$ . Este proceso se continúa hasta que se han considerado las diferencias entre todos los pares de medias posibles.

Si una diferencia observada es mayor que el rango de significación correspondiente, se concluye que el par de las medias en cuestión es significativamente diferente.

# Anexo 1

## Cuestionario de clima laboral

El propósito del siguiente cuestionario es detectar las áreas de oportunidad que permitan mejorar el ambiente laboral de Pasticel, así como también proponer acciones de mejora en las condiciones laborales.

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada enunciado y marque con una X la opción que refleje mejor su opinión. Cabe mencionar que la información proporcionada es confidencial y persigue fines académicos.

Enunciados	No/ nunca	Algunas veces	Casi siempre	Si/ siempre
1. Mi jefe escucha y considera mis opiniones para mejorar el trabajo.				
2. La iniciativa es una característica que se permite en la empresa.				
3. Cuando necesito hablar con el dueño, me atiende.				
4. Mi jefe reconoce mi buen desempeño y me estimula para superarme.				
5. Existe un incentivo por puntualidad.				
6. Las funciones que desempeño son importantes para la empresa.				
7. Entablar una conversación con el jefe es agradable.				
8. Comprendo con claridad lo que mi jefe explica.				
9. Los trabajadores nos podemos expresar libremente sin temor a represalias.				
10. Se establecen reuniones de trabajo para realizar planes de acción.				
11. Conozco cuales son los beneficios de las funciones que se asignan.				
12. Cuando cometo una equivocación, el jefe me orienta para evitarla en el futuro				
13. En mi estancia en Pasticel he recibido capacitación.				
14. Considero pertinente recibir capacitación para mejorar mi trabajo.				
15. En la empresa, todos los puestos de trabajo se encuentran definidos.				
16. Cuando ingresé a la empresa, me dieron un recorrido por las instalaciones.				
17. Considero que mis funciones van de acuerdo al nombre de mi puesto.				

<b>Enunciados</b>	<b>No/ nunca</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Si/ siempre</b>
18. Me fueron explicados la misión, visión y valores de la empresa, cuando entré.				
19. Para realizar alguna solicitud no necesito elaborar algún oficio.				
20. Conozco las funciones con las que debo cumplir.				
21. Trato de cumplir con mis funciones lo mejor posible.				
22. Realizo mi trabajo cumpliendo con los plazos previamente establecidos.				
23. Mis compañeros toman en cuenta mis aportaciones.				
24. Si tengo algún problema personal, mis compañeros se solidarizan para ayudarme a resolverlo.				
25. Si tuviera algún problema, no me preocupo porque sé que puedo contar con el jefe.				
26. Considero que el nivel de exigencia de mi trabajo es adecuado.				
27. Conozco en su totalidad los reglamentos de la empresa.				
28. Si cometo alguna equivocación, mi sueldo no se ve afectado.				
29. Cuando ingresé, mis compañeros me hacían sentir que pertenecía a la empresa.				
30. Percibo a la empresa como lugar armonioso y adecuado para trabajar.				
31. Mi trabajo me ha producido satisfacción personal.				
32. Si tuviera una oferta de trabajo con el mismo salario, la rechazaría.				
33. El éxito de la empresa depende de mí desempeño.				
34. Me siento orgulloso de trabajar en Pasticel.				
35. Le recomendaría a un amigo entrar a trabajar en Pasticel.				
36. Las instalaciones de la empresa son adecuadas para realizar mis funciones.				
37. Considero que las instalaciones de la empresa son cómodas.				
38. Existe suficiente ventilación en la empresa, para estar cómodo en la empresa.				
39. Cuando existen problemas entre empleados, el dueño los resuelve adecuadamente,				

Lea cuidadosamente las características de cada tipo de clima de trabajo y subraye el que más describa la realidad de la empresa Pasticel.

- I. En la empresa prevalece la desconfianza. No hay el trabajo en equipo, se vive una fuerte insatisfacción sentida por los empleados, dueños y la organización completa. Los dueños siempre toman las decisiones. Existe poca comunicación entre dueños y empleados.
- II. Existen actitudes frecuentemente hostiles, los empleados, no se sienten responsables del logro de los objetivos de la empresa y hay una aceptación abierta de los objetivos, pero con una resistencia clandestina. No existe trabajo en equipo. La comunicación es limitada.
- III. Hay una relación de confianza bastante fuerte, existen recompensas y castigos ocasionales pero son utilizados para motivar a los empleados. El nivel de confianza es bastante elevado. Los objetivos se establecen tomando en cuenta las opiniones de los subordinados, por ello los aceptan, pero a veces se resistente a cumplirlos.
- IV. La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Existe trabajo en equipo, los objetivos se establecen mediante la participación de todos los integrantes de la empresa. Todos aceptan los objetivos y se comprometen a cumplirlos. Existe una buena comunicación

Por favor anote algunas sugerencias o comentarios que ayuden a mejorar el clima laboral en la empresa y el servicio al cliente:

---

---

---

---

---

---

Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo 2

### Cuestionario de servicio al cliente

El objetivo de este breve cuestionario es conocer el grado de satisfacción que usted como cliente tiene de la empresa Pasticel, la información recabada será utilizada con fines académicos, y con ella se realizará una propuesta para mejorar el servicio.

**Instrucciones:** Marque con una **X** la respuesta que mejor refleje su opinión de cada aspecto.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: M F

Aspectos	Excelente 	Bueno 	Regular 	Malo 	Pésimo 
Variedad de la carta.					
Tamaño de la porción servida.					
Rapidez del servicio.					
Presentación del platillo.					
La sazón de la comida.					
Apariencia del mesero.					
Amabilidad del mesero.					
Paciencia del mesero al tomar la orden.					
Conocimientos del mesero sobre la preparación del platillo.					
Distribución de las mesas en el restaurante.					
Limpieza de las instalaciones.					
Comodidad de las instalaciones.					
La limpieza, papel higiénico y jabón para manos en el sanitario.					
Expectativas cumplidas.					

¿Por qué acude a Pasticel?

- a. Por la ubicación \_\_\_\_\_
- b. Por el servicio \_\_\_\_\_
- c. Por el precio \_\_\_\_\_
- d. Por la comida \_\_\_\_\_

¿Con qué frecuencia viene a Pasticel?

- a. Cada mes \_\_\_\_\_
  - b. Cada semana \_\_\_\_\_
  - c. Diario \_\_\_\_\_
  - d. Otro \_\_\_\_\_
- Especifique \_\_\_\_\_

En general, ¿cómo calificaría el servicio que se le brindó?

- a. Excelente \_\_\_\_\_
- b. Bueno \_\_\_\_\_
- c. Regular \_\_\_\_\_
- d. Malo \_\_\_\_\_
- e. Pésimo \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿Qué le recomendaría a Pasticel para mejorar su servicio? \_\_\_\_\_

***“Su opinión es importante, gracias por su participación”***

## Anexo 3

### Guía para la observación

Observación de diversos aspectos que contribuyen a proporcionar un buen servicio al cliente en la empresa Pastichel.

**Objetivo:** Recabar información de variables determinantes para la evaluación de la calidad del servicio al cliente.

**Instrumentos:** ESCALA ESTIMATIVA.

**Instrucciones:** Se calificará del uno al siete en función de las siguientes características a observar en Pastichel.

Las instalaciones se observan ordenadas.	7	6	5	4	3	2	1	Las instalaciones se observan desordenadas.
Las instalaciones se perciben limpias.	7	6	5	4	3	2	1	Las instalaciones se perciben sucias.
El mobiliario se encuentra en buenas condiciones.	7	6	5	4	3	2	1	El mobiliario se encuentra en malas condiciones.
El mesero realiza la limpieza de la mesa oportunamente.	7	6	5	4	3	2	1	El mesero realiza la limpieza de la mesa con retraso.
El mesero tiene una actitud servicial y respetuosa hacia el comensal.	7	6	5	4	3	2	1	El mesero no tiene una actitud servicial y respetuosa hacia el comensal.
El mesero tiene una apariencia impecable.	7	6	5	4	3	2	1	El mesero no tiene una apariencia impecable.
Los sanitarios se encuentran limpios y tienen los suministros.	7	6	5	4	3	2	1	Los sanitarios se encuentran sucios y no tienen los suministros.

Sucursal: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## **Anexo 4**

### **Guión de entrevista**

Entrevistado: Arq. Vicente Francisco Martínez Cruz.

Puesto: Director de Pasticel

Antecedentes:

- Fecha de inicio
- Giro
- Nombre fiscal
- Crecimiento de la empresa

Situación actual.

- Sucursales.
- Recursos humanos.
- Finanzas
- Estructura organizacional

Filosofía:

- Misión
- Visión
- Valores

Objetivos

- Mediano plazo
- Largo plazo

## Anexo 5

