



SABER. Revista Multidisciplinaria del  
Consejo de Investigación de la  
Universidad de Oriente

ISSN: 1315-0162

saber@udo.edu.ve

Universidad de Oriente  
Venezuela

Coromoto Morillo Moreno, Marysela; delValle Landaeta de Rodríguez, Nubia  
CALIDAD DEL SERVICIO DE COMIDA RÁPIDA A PARTIR DE LA PARTICIPACIÓN DEL  
EMPLEADO DE VANGUARDIA, MUNICIPIO LIBERTADOR, ESTADO MÉRIDA,  
VENEZUELA

SABER. Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de  
Oriente, vol. 27, núm. 4, octubre-diciembre, 2015, pp. 595-628  
Universidad de Oriente  
Cumaná, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=427744808010>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

## CALIDAD DEL SERVICIO DE COMIDA RÁPIDA A PARTIR DE LA PARTICIPACIÓN DEL EMPLEADO DE VANGUARDIA, MUNICIPIO LIBERTADOR, ESTADO MÉRIDA, VENEZUELA

### QUALITY OF FAST FOOD SERVICE FROM VANGUARD EMPLOYEE PARTICIPATION, LIBERTADOR MUNICIPALITY, MERIDA STATE, VENEZUELA

MARYSELA COROMOTO MORILLO MORENO, NUBIA DEL VALLE LANDAETA DE RODRÍGUEZ

*Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Administración y Contaduría Pública, Mérida, Venezuela. E-mail: marysela.morillo@gmail.com.*

#### RESUMEN

Actualmente, la calidad de servicio es el mayor diferenciador y la ventaja competitiva más poderosa de las empresas de servicios, donde el desempeño del factor humano es fundamental. Para el estudio de la calidad en el servicio existen dos pilares fundamentales: los clientes internos y los externos. La presente investigación tuvo como objeto analizar la calidad del servicio de comida rápida a partir de la participación del empleado de vanguardia, en el caso específico de los establecimientos ubicados en el municipio Libertador del estado Mérida. Para ello, se aplicó un modelo integral de brechas de calidad del servicio y la escala de Dineserv, durante el segundo semestre del año 2014. Para lo anterior, se seleccionó una muestra representativa de la población de los gerentes, empleados y clientes externos de los establecimientos de comida rápida, a los cuales se les aplicó una encuesta. Se evidenció el cumplimiento de los estándares del servicio por parte de los empleados, así como la correspondencia positiva entre dicho desempeño y los niveles de calidad del servicio percibida por el usuario. Frente a la baja percepción de la actuación del empleado, deben establecerse recompensas, reconocimientos y estímulos múltiples y variados hacia la motivación y la mejora continua de la calidad del servicio.

**PALABRAS CLAVE:** Locales de comida rápida, calidad de servicio, Dineserv, percepciones.

#### ABSTRACT

Currently, the service quality is the biggest distinguishing factor and the most powerful competitive advantage of service companies, where the performance of the human factor is fundamental. For the study of service quality two fundamental props exist: the internal and the external clients. The present investigation analyzes the service quality of fast food businesses from the participation of the avant-garde employee, in the specific case of businesses located in Libertador Municipality of Merida State, Venezuela. For this purpose, the integral model of quality breaches of the service and the scale of Dineserv were applied during the second semester of 2014. In this regards, a representative sample of the population of managers, employees and external customers of fast food businesses was selected, and a survey was applied to each of them. Compliance with the standards of the service employees was verified, as well as the positive correspondence between this performance and the levels of quality of service perceived by the user. To confront the low perception of the performance of the employee, rewards, rewards, recognition and multiple and varied stimulus should be implemented in order to motivate for a continuous improvement of the quality of service.

**KEY WORDS:** Fast food, service quality, Dineserv, perceptions.

#### INTRODUCCIÓN

Las empresas de servicios están influenciadas por los cambios del dinamismo de la sociedad moderna a nivel mundial, nacional y regional. Es un eslabón altamente afectado por el entorno, dada la alta competitividad en el mercado y la fuerza de trabajo basado en el talento humano. Sin embargo, las organizaciones pueden dar el mismo tipo de servicio, pero no lo prestan con la misma calidad, siendo el principal proveedor el empleado de atención al cliente o de vanguardia, y el principal árbitro o evaluador el cliente, a partir de sus necesidades, expectativas y percepciones sobre el servicio. Por ello, es imprescindible para la prestación de servicios de calidad,

conocer las necesidades y expectativas del principal árbitro (cliente externo), así como medir sus percepciones con relación al servicio en general recibido.

Ciertamente, en la actualidad la calidad de servicio es el mayor diferenciador y la ventaja competitiva más poderosa, por lo que la prestación de elevados niveles de calidad de servicio constituye una estrategia esencial para el éxito y para la supervivencia de la empresa en el actual entorno competitivo. En el desempeño de la calidad, ejerce un papel clave el factor humano, en este sentido, es importante que las empresas consideren este factor como parte fundamental a objeto de crear las mejores condiciones que ayuden para hacer del personal un

atributo distintivo, lo que generará clientes bien atendidos y, como consecuencia, rentabilidad empresarial.

Es este sentido, el trabajador es un factor esencial no sólo en el proceso de la toma de decisiones sino en la prestación de los servicios, especialmente alimentarios, por estar siempre a la vista y en contacto con el cliente externo. Adicionalmente, el empleado es el único que puede detectar, conocer e interpretar las percepciones de satisfacción de los clientes externos, razón por la cual debe relacionarse con ellos en el proceso de generarles valor.

Aun cuando la calidad de los servicios se ha convertido en un tema importante porque los clientes son cada vez más críticos, esperando siempre un mejor servicio, la calidad no solamente involucra aspectos como el mobiliario del restaurante o el buen estado de los alimentos, sino la actitud del personal, dado que un cliente maltratado (por un empleado) difícilmente regresa al dificultarse enormemente el proceso de recuperación del servicio (Morillo 2010).

De lo anterior se desprende la importancia de estudiar la calidad del servicio a partir de los empleados, como un impulso al proceso de cambio que constantemente requiere toda organización y la convierte en una herramienta para obtener clientes más satisfechos, ingresos más altos, costos bajos en su producción y empleados con poder. En función de los empleados, el estudio de la calidad del servicio con miras a su optimización permitirá elevar su sentido de pertinencia y compromiso con el logro de los objetivos institucionales, le brindará la capacidad de desarrollarse, elevará sus necesidades y valores, aumentará la conciencia de lo que es importante, incrementará su madurez y compromiso trascendiendo sus intereses particulares a los del grupo y a los de la organización de la que forma parte.

Por lo tanto, se considera que la sobrevivencia de las empresas de servicio depende en buena medida de la labor del componente humano y de su actuación para lograr que la empresa se mantenga activa en función de alcanzar la satisfacción de los clientes. Esta misma satisfacción incrementa a su vez la motivación y productividad del empleado, y si estos están satisfechos se contribuye a la construcción de ventajas competitivas internas.

Respecto a las empresas de servicios, en el sistema económico actual un componente importante es el sector servicio, en el cual destacan los servicios alimentarios de restaurante por constituir un componente importante

de la actividad económica de los países modernos, siendo imprescindible que los mismos se mantengan en el tiempo. Un servicio de restaurante de importante crecimiento son los de comida rápida, producto de la practicidad y ahorro de tiempo en la modernidad de la vida urbana, así como por el detrimento del poder adquisitivo de los usuarios; estos servicios representan un estilo de alimentación donde los platillos se preparan y se sirven para consumir rápidamente en establecimientos especializados, tanto en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo. Otra de las características importantes de la comida rápida, es que generalmente se consume sin el empleo de cubiertos, mediante diferentes tipos de servicio: consumo en local, recogida en local, consumo en la calle o a domicilio; los clientes deben hacer una fila para solicitar y pagar su comida, que es entregada al instante o tras un breve lapso de tiempo para que posteriormente puedan disfrutarla en el local o en otro lugar. Suele haber personal encargado de recoger y limpiar las mesas preparándolas para nuevos clientes, también es frecuente que los establecimientos "inviten" a los clientes a recoger su comida depositando los restos y el utillaje en lugares dispuestos para ello.

En Venezuela, los servicios de comida rápida son prestados por empresas bajo la figura de franquicias como Mc Donalds, Subway, la Nota, Wendy, entre otras. Específicamente, en el estado Mérida, según la Corporación Merideña de Turismo (CORMETUR 2011), existen 471 restaurantes, más de 200 se ubican en el municipio Libertador, 15 de los cuales son de comida rápida. De acuerdo con investigaciones documentales exploratorias, las percepciones de los usuarios, incluidos los turistas, sobre la calidad de los servicios de restauración, englobando los de comida rápida en el estado Mérida, no son satisfactorios; más del 50% de los usuarios manifiestan apreciaciones del servicio de alimentación regulares, calificados como especulativos (CORMETUR 2010). Lo anterior podría ser considerado como un síntoma de deficiencias en la calidad del servicio prestado en dichas organizaciones, en detrimento de tan importante sector económico, y del desarrollo de la entidad como destino turístico competitivo. Entre algunas de las posibles causas de tales debilidades en los servicios de restauración podrían considerarse no sólo las fallas en cuanto a los aspectos tangibles del servicio, la confiabilidad, seguridad y responsabilidad, sino en aspectos asociados a la empatía del personal de vanguardia.

Respecto al comportamiento del personal de atención al cliente, se tienen evidencias sobre las deficiencias

del mismo en los restaurantes del municipio como el bajo nivel educacional, la escasa capacitación recibida en el establecimiento, la contratación esporádica o por temporadas, el incumplimiento de normas internas, la insatisfacción del personal, la falta de interés y apatía, el incumplimiento de horario y la poca participación (Márquez 1995, Morillo 2010). Tales características también podrían ser causales de las deficiencias en los servicios, por cuanto el comportamiento inadecuado de los empleados de atención al cliente pudiera estar entorpeciendo el cumplimiento de las expectativas del cliente y originando la insatisfacción de este.

Explorar los síntomas y causas que indisponen la calidad del servicio ofrecido a los clientes externos por parte de los trabajadores (clientes internos) en los restaurantes de comida rápida merideños, permite según Olvera y Scherer (2009), “hacer las cosas bien, cuidar detalles, perfeccionar el producto y servicio, dar al cliente lo que busca....., corregir errores, mejorar debilidades y aprovechar oportunidades y, finalmente, innovar para alcanzar los estándares que exige el mercado” (p. 17).

Ante lo expuesto, es pertinente analizar la calidad del servicio de comida rápida en el municipio Libertador del estado Mérida, Venezuela desde la óptica del cumplimiento de los empleados de atención al cliente con los estándares de servicio de la empresa, con la aplicación de la escala de Dineserv y de la tercera brecha del modelo integral de la calidad del servicio, con el fin de estimular la satisfacción del cliente y fomentar la competitividad de las empresas en cuestión. Para el alcance del objetivo anterior en un primer momento se determinó el cumplimiento de los estándares de servicio por parte de los empleados de atención al cliente en los establecimientos de comida rápida del municipio en estudio, de acuerdo a la tercera brecha del modelo integral de la calidad del servicio; para finalmente desglosar los niveles de calidad del servicio percibida por los usuarios a partir de la escala de Dineserv, en vinculación con el cumplimiento de los estándares de servicio por parte de los empleados de atención al cliente, en los establecimientos mencionados. Todo ello previo a la revisión de algunos antecedentes y bases teóricas pertinentes.

### **Marketing relacional y el talento humano en la prestación de servicio**

Desde inicios de la década de los años 80, se desarrolla una nueva visión del marketing desarrollada para la gestión de los servicios, conocida como marketing

interactivo posteriormente acuñado como marketing relacional, el cual según Zeithaml y Berry (2002), es una filosofía de gestión de las relaciones con los clientes, con una visión estratégica de largo plazo, para la construcción y mantenimiento de relaciones duraderas y estrechas con los clientes actuales en lugar de capturar nuevos clientes, con la obtención de los mejores beneficios para ambas partes. Por ello, según Berry (1983), las empresas de servicio en la actualidad deben centrarse en atraer, retener y desarrollar relaciones con clientes rentables.

Para establecer estas relaciones favorables, consistentes y duraderas con los clientes, las empresas no sólo deben conocer las expectativas de los mismos o disponer de directrices que las reflejen con exactitud, dado que ello no garantiza la prestación de servicios de calidad. Para que se estrechen vínculos duraderos con los clientes mediante especificaciones de calidad efectivas, dichas especificaciones han de estar respaldadas por recursos adecuados (persona, sistemas y tecnologías) por lo que los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.

Es destacable que cuando un cliente ingresa en el restaurante el empleado tiene contacto directo o indirecto para la prestación del servicio. En estos contactos, se percibe la calidad del servicio de la empresa y, por tanto, representan una gran oportunidad para ofrecer al cliente el máximo valor, de cara a su retención. De este modo es importante saber que los clientes no suman sus percepciones, sino que juzgan globalmente todos los contactos experimentados.

Esta situación evidencia la importancia que tiene el personal de la empresa, por cuanto es el trabajador quien maneja la información y por consiguiente, contribuirá con la satisfacción del cliente y su retorno al establecimiento (repetición de compra), reducción de los costos por menor cantidad de perdida; reducción de la duplicación de trabajo; participación en el mercado; compromiso y satisfacción de los empleados y menor rotación; capacitación de clientes a través de estrategias de mercadeo basados en los trabajadores y en la publicidad persona a persona; diseño de servicios que satisfagan las necesidades cambiantes en clientes; reducción de costos imputables a clientes insatisfechos por quejas y reclamos, entre otros.

Para Olvera y Scherer (2009), el cliente interno “Es aquel que pertenece a la organización y que no por estar en ella deja de requerir de la prestación del servicio por parte de los demás empleados” (p. 115). Es decir, ellos

mismos se convierten en clientes externos al adquirir un producto o servicio. Esto significa también que, un departamento de expedición puede ser cliente interno de un departamento de embalaje, que a su vez puede ser cliente interno de la de fabricación.

Por otro lado, Serna (2006) plantea que “Una gestión de clientes que se apalanca en un cliente interno claro, motivado y comprometido, hará que las estrategias de publicidad y promoción dirigidas al cliente externo sean efectivas de verdad” (p. 25), y que en gran medida contribuya a la gestión de las relaciones con los clientes externos.

Para Evans y Lindsay (2008), “...los clientes internos son tan importantes en el aseguramiento de la calidad como los externos que compran el producto” (p. 19). En tal sentido, desde las organizaciones debe haber un compromiso hacia sus empleados, ofrecerles oportunidades de desarrollo y crecimiento, reconocer sus esfuerzos más allá de recompensas económicas, compartir el conocimiento y motivarlos en la toma de decisiones.

Es tal la importancia de la gestión de recursos humanos, que la Organización Internacional de Estandarización (ISO, según la abreviación aceptada internacionalmente) ha desarrollado la Norma ISO 9001, norma internacional en el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad centrado en todos los elementos que una empresa debe contar para tener un sistema de calidad efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios (Normas 9000.com s.f.). Dentro de estos elementos destaca la gestión de los recursos humanos dado que “conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema...” (OIE 2008: p. 7); por ello, para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos, la empresa debe contar como personal competente a partir de la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas, manteniendo registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia. Adicionalmente señala la Norma que la empresa debe “... asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad” (OIE 2008: p. 7).

### Calidad en el servicio

La calidad es un término de enorme dificultad por

su carácter abstracto. Las definiciones varían según las perspectivas y contexto de estudio, según Parra y Calero (2004) está orientada al cliente y al proveedor con perspectiva interna, externa y global, lo que indica que todo depende del contexto, por lo tanto, la evolución de la calidad a lo largo de las distintas fases estudiadas ha dado origen a diversas definiciones.

La calidad es la medida en la cual el nivel de servicio prestado iguala las expectativas iniciales del consumidor, se trata de cumplir los objetivos del servicio, servir para lo que se diseñó, de forma adecuada para el uso, solucionando los problemas del cliente y satisfaciendo sus deseos. Por ello, el cliente es quien determina y juzga la calidad de los servicios; desde el año 1982, McCleary y Weaver indicaron que un buen servicio se define sobre la base de la identificación de los comportamientos importantes para los clientes (Albrecht y Zemke 2003).

Existen muchos modelos para evaluar la calidad del servicio, siendo los más aceptados los basados en las perspectivas del cliente, tales como la escala Dineserv, la cual es una escala de medición derivada de la escala de calidad del servicio (SERVQUAL) y de la escala de calidad del servicio percibido por el usuario (SERPREF), gracias a un trabajo de adaptación y de pruebas de confiabilidad y validez realizado, en el año 1995, por sus creadores Pete Stevens, Bonnie Knutson y Mark Patton (Stevens *et al.* 1995). Esta escala permite medir la calidad del servicio de restaurantes a partir de las percepciones del cliente sobre la confiabilidad, empatía, responsabilidad, seguridad y atributos físicos de las instalaciones o accesorios (Morillo 2014).

Zeithaml *et al.* (1993) desarrollaron paralelamente con la escala SERVQUAL un modelo integral y complejo para evaluar y estudiar la calidad de los servicios, como un intento de explicar exhaustivamente las diferencias existentes entre expectativas y percepciones de los usuarios del servicio. Estas brechas, denominadas diferencias en el idioma inglés (gap), se presentan como razones de la falta o exceso de la calidad del servicio.

Una de las principales razones por las que la calidad del servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión qué es lo que los clientes esperan. Una segunda brecha es que hay ocasiones en las que aun teniendo información suficiente y precisa sobre las expectativas del cliente, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas, debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de

los clientes. Es decir, que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente.

Una tercera brecha es que dentro de las organizaciones no se cumple con los estándares ajustados a las expectativas del cliente, motivado a fallas humanas, a faltas de supervisión o al funcionamiento interno de la empresa, pese a que dichos estándares han sido diseñados de acuerdo a las expectativas del cliente. Finalmente, la última explicación para las diferencias existentes entre expectativas y percepciones es el incumplimiento de las promesas sobre el servicio formuladas al cliente.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para el alcance de los objetivos de investigación planteados se diseñó una investigación de tipo analítica, no experimental transversal, basada en un paradigma cuantitativo, donde la población objeto de estudio estuvo constituida por los empleados de atención al cliente, por los clientes y por los dueños de los establecimientos prestadores del servicio de comida rápida ubicados en el municipio Libertador del estado Mérida. Sobre cada una de estas poblaciones se utilizó un método de muestreo probabilístico para determinar y ubicar una muestra representativa de cada una. Para seleccionar la muestra de empleados de atención al cliente y de usuarios se utilizó además el método probabilístico estratificado.

El marco muestral fue extraído del directorio elaborado por la Corporación Merideña de Turismo (CORMETUR 2010). El cálculo del tamaño de la muestra se realizó haciendo uso del criterio de varianza máxima, por cuanto se desconocen los parámetros que definan las características de la población en términos de varianza y desviación estándar (Fischer y Navarro

1990). Mediante la siguiente fórmula se obtuvo un tamaño de muestra corregida de ocho establecimientos de comida rápida, 242 clientes y 53 empleados de vanguardia (Tabla 1); estos últimos fueron distribuidos en los ocho establecimientos, seleccionados al azar, según la cantidad de clientes promedio atendidos simultáneamente y según la cantidad de empleados existentes, respectivamente.

Para acudir a las fuentes primarias de datos, durante el segundo semestre del año 2014, se diseñaron tres instrumentos de recolección de datos, siguiendo la técnica de la encuesta. El primero estuvo dirigido a la gerencia de los establecimientos, constituido por una batería de ítems cerrados.

Considerando que el cumplimiento de los estándares de servicio, según Zeithaml *et al.* (1993), depende del desempeño de los empleados de atención al cliente los cuales protagonizan la prestación del servicio y ejecutan los sistemas operativos dispuestos por la empresa; el cumplimiento de dichos estándares fue medido por la escala tipo Likert diseñada por Zeithaml *et al.* (1993) y patrocinada por Marketing Science Institute de Cambridge, Massachusetts, para medir la tercera brecha o gap que explica la calidad de los servicios dentro del modelo integral de brechas, a partir de la satisfacción y el compromiso del trabajador, la capacitación y el desarrollo, el ambiente de trabajo y las relaciones con el jefe. Dicha escala formó parte del segundo cuestionario de la investigación, dirigido a los empleados de atención al cliente, en virtud de lo riguroso y las pruebas a las que fue sometida dicha escala, y porque la misma, según Zeithaml *et al.* (1993), puede ser adaptada a las necesidades de cualquier servicio que desee evaluar la actuación de sus empleados y la satisfacción del cliente.

Tabla 1. Fórmula para calcular el tamaño de muestra.

$$n' = \frac{\sigma^2 * N * p * q}{e^2(N-1) + \sigma^2 * p * q} \quad n = n' / (1 + n'/N)$$

**n'** = Tamaño de la muestra sin ajustar. **n** = Tamaño de la muestra ajustada.

**σ**=Coeficiente de confianza 2,58 para la muestra de establecimientos, y 1,96 para la muestra de clientes y empleados (obtenido como un valor Z tabulado en la tabla normal).

**N** = Tamaño de la población (15 establecimientos, 1.310 clientes y 123 empleados).

**p** = Probabilidad de que ocurra el evento (a favor) (50%).

**q** = Probabilidad de que no ocurra el evento (en contra) (50%).

**e** = Error de estimación (5%).

Nota: tomado de Fischer y Navarro (1990) y CORMETUR (2011).

El tercer cuestionario fue dirigido a los usuarios de los servicios de comida rápida; con el mismo se intenta medir las percepciones del cliente sobre el servicio recibido, así como valorar la actuación del empleado de vanguardia. Este instrumento, incluyó la escala Dineserv publicada en el trabajo “DINESERV: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants”, en el año 1995 (Stevens *et al.* 1995), de alta fiabilidad y aceptado por la comunidad científica para medir la calidad de los restaurantes.

## RESULTADOS

Sobre la antigüedad de los empleados de atención al cliente en su trabajo o tiempo de servicio, la mayoría de los trabajadores de los establecimientos en estudio tenían menos de un año laborando (32,4%), mientras que 29,4% poseían mayor estabilidad laboral con tres a cinco años de servicio en el mismo establecimiento. El grado de instrucción de dichos empleados fue en su mayoría educación media diversificada (bachilleres) (56%), mientras que sólo 9% fueron estudiantes universitarios de pre y postgrado. En cuanto a la condición laboral de los empleados de atención al cliente, un 52,9% trabajaban sólo por tiempo definido o por temporadas, mientras que 47,1% todo el año (por tiempo indeterminado), es decir, no trabajaban por temporadas sino que son fijos en la empresa. Pese a la estabilidad que refleja el 47,1% de trabajadores, 85,3% del total de los trabajadores encuestados estaban contratados por medio tiempo o por jornada parcial, mientras que 14,7% contratados por tiempo completo.

En cuanto al nivel de ingreso, 41,2% de los trabajadores de los establecimientos estudiados percibían el sueldo mínimo vigente, al momento de la recolección de datos. Estos niveles de salarios se consideran elevados o aceptables por cuanto la mayoría de los empleados de atención al cliente (85,3%) se encuentran contratados a medio tiempo o por jornada parcial.

### Cumplimiento de los estándares del servicio

Sobre el cumplimiento de los estándares de servicio, medidos en función de las variables contenidas en el modelo integral de brechas de la calidad del servicio (satisfacción y compromiso del trabajador, capacitación y desarrollo, ambiente de trabajo y relaciones con el jefe), la mayor parte de empleados de atención al cliente entrevistada se mostró altamente satisfecha, al manifestarse totalmente de acuerdo con sentirse parte del equipo (85,3%) y como miembros importantes de la empresa (69,7%), y demás variables señaladas en la Tabla 2. Los aspectos con los

cuales la mayoría de empleados de atención al cliente se sienten insatisfechos, estaban referidos al pago o recompensas según sus esfuerzos (59,4%), a su evaluación en torno a su comportamiento (43,8%) y con el tiempo dedicado a resolver problemas sobre los cuales no tienen control (47,1%). En promedio, la puntuación de la escala que mide la satisfacción y el compromiso del trabajador fue de 31,97 puntos lo que indicó que los trabajadores en promedio se encontraban satisfechos y comprometidos.

Respecto a la capacitación y desarrollo percibido por los empleados de vanguardia, en promedio, los empleados de atención al cliente consideran que se encontraron totalmente capacitados, pero muy cerca del límite inferior para considerarse indiferentes (Tabla 2). El 58,8% de los empleados de atención al cliente encuestados consideraron que la empresa les ofrecía instrumentos y equipos necesarios para realizar su trabajo; pese a que los establecimientos de comida rápida están obligados por la Ley Orgánica del Trabajo para Trabajadoras y Trabajadores (2012) a cumplir con dichos requerimientos. Para algunos trabajadores la experiencia y el dominio sobre sí mismos les ha permitido tener control en su trabajo cuando varios clientes a la vez demandan pedidos, por ello a los empleados de atención al cliente se les interrogó sobre el control que tienen de su trabajo en tales circunstancias; 41,2% de los trabajadores está totalmente en desacuerdo con tener control; todo ello apunta a una deficiencia en el cumplimiento de los estándares de servicio. También resultó preocupante un 29,4% de los empleados de atención al cliente que percibían no recibir un entrenamiento suficiente para interactuar eficazmente con los clientes (Tabla 2).

Sobre la cantidad de procedimientos, trámites o papeleo, la mayoría de los empleados indicaron que la cantidad de órdenes en las manos no les impide servir de manera eficaz al cliente; igualmente percibe recibir suficiente información sobre lo que se supone que deben hacer en su trabajo (Tabla 2).

En cuanto a la percepción del empleado de las relaciones con su jefe, la mayor parte de los encuestados estaban de acuerdo con que en las empresas contribuyan con un esfuerzo en equipo para servir al cliente; el 61,8% y 64,7% consideró que se contrata al personal más adecuado y que las evaluaciones realizadas por el supervisor incluyeron la interacción con el cliente, respectivamente. Igualmente sobre el acuerdo existente entre los deseos del cliente y de los superiores, el 50% de empleados consideraron que existe tal acuerdo, aunque es de resaltar que una porción importante de empleados de atención al cliente (23,5%) consideraron que tal acuerdo no existe.

Tabla 2. Satisfacción y compromiso, capacitación y desarrollo percibidos por el empleado de vanguardia.

<b>Satisfacción y compromiso del empleado de vanguardia</b> <b>Ítems y puntuaciones de la escala:</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
En mi empresa, siento que soy parte de un equipo.	1	5,9%	2	8,8% 3 85,3%
Siento que soy un miembro importante de la empresa.	1	9,1%	2	21,2% 3 69,7%
En mi trabajo, tengo la libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades de mis clientes.	1	8,8%	2	20,6% 3 70,6%
En nuestra empresa, el hecho de hacer un esfuerzo especial para servir a los clientes implica una mayor paga o reconocimiento.	1	59,4%	2	18,8% 3 21,9%
En nuestra empresa, los empleados de atención al cliente que dan lo mejor de sí para servir a los clientes reciben mayores recompensas que los otros empleados de atención al cliente.	1	33,3%	2	21,2% 3 45,5%
Mi empresa y yo tenemos las mismas ideas sobre cómo debería realizar mi trabajo.	1	18,8%	2	31,3% 3 50,0%
Me siento capaz de adecuarme a los cambios que introduce la empresa en mi trabajo.	1	12,1%	2	3,0% 3 84,3%
Estoy seguro de a qué aspectos de mi trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan mi comportamiento en el trabajo.	1	43,8%	2	43,8% 3 12,5%
Empleados de atención al cliente como yo interactúan con el personal de operaciones para discutir el nivel de servicios que la empresa puede ofrecer a los clientes.	1	8,8%	2	26,5% 3 64,7%
Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo.	1	11,8%	2	8,8% 3 79,4%
Mis compañeros de trabajo y yo, cooperamos con más frecuencia de lo que corresponde.	1	14,7%	2	20,6% 3 64,7%
Me siento cómodo en mi trabajo en el sentido de que soy capaz de realizarlo bien.	1	3%	2	6,1% 3 90,9%
En mi trabajo, no dedico gran parte de mi tiempo a resolver problemas sobre los que tengo muy poco control.	1	47,1%	2	26,5% 3 26,5%
<b>Puntuaciones totales</b>		<b>(0- 13)</b> <b>Insatisfecho</b>	<b>(14-26)</b> <b>Indiferencia</b>	<b>(27-39)</b> <b>Satisfecho</b>
Satisfacción y compromiso laboral		N 34	Media 31,9706	Desviación típ. 4,54263
Prueba <i>t</i> para una muestra para el nivel satisfacción laboral		Valor de prueba = 32		
<i>t</i> Inferior	gl Superior	Sig. (bilateral) Inferior	Diferencia de medias Superior	95% Intervalo de confianza para la diferencia Inferior Superior
Satisfacción y compromiso laboral	-,038	33	,970 -,02941	-1,6144 1,5556
<b>Nivel de capacitación y desarrollo percibido por los empleados</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
Considera usted que la empresa le ofrece los instrumentos y equipos necesarios para realizar bien su trabajo.	1	23,5	2	17,6 3 58,8
Siente usted que tiene control sobre su trabajo motivado a que muchos clientes demandan el servicio al mismo tiempo.	1	41,2	2	23,5 3 35,3
La cantidad de papeleo que implica su trabajo no le dificultad el servir eficazmente a sus clientes.	1	17,6	2	26,5 3 55,9
Recibe suficiente información de la dirección sobre lo que se supone que debe hacer en su trabajo.	1	5,9	2	14,7 3 79,4
La empresa lo ha entrenado lo suficiente para interactuar eficazmente con sus clientes.	1	29,4	2	17,6 3 52,9
<b>Puntuaciones Totales</b>		<b>(0-5)</b> <b>No capacitado</b>	<b>(6-10)</b> <b>Indiferencia</b>	<b>(11-15)</b> <b>Capacitado</b>
Capacitación y desarrollo		N 34	Media 10,5294	Desviación típ. 2,00356
Prueba <i>t</i> para una muestra para la capacitación y desarrollo		Valor de prueba = 11		
<i>t</i> Inferior	gl Superior	Sig. (bilateral) Inferior	Diferencia de medias Superior	95% Intervalo de confianza para la diferencia Inferior Superior
Capacitación y desarrollo laboral	-1,370	33	,180 -,47059	-1,1697 ,2285

Sobre la homogeneidad de las políticas de la empresa en las diferentes sucursales o establecimientos donde la empresa ofrece sus servicios el 50% se mostró de acuerdo con dicha homogeneidad. De la comprensión de los empleados de atención al cliente de los servicios que ofrece la empresa, el 61,8% de los empleados de atención al cliente manifestaron que no comprenden plenamente tales servicios, lo que se muestra como una causal importante de baja calidad, es decir, una razón por la cual los establecimientos incumplen con los estándares de servicios de calidad diseñados; ello refleja una falta de capacitación y a la vez un obstáculo para un mejor trato hacia sus clientes, en el sentido de que los empleados no pueden brindar una explicación clara y concreta sobre los servicios del establecimiento. En promedio, el nivel de relaciones con el jefe, calculado para la muestra de empleados de atención al cliente entrevistados, fue superior a 14 puntos, lo cual indicó una relación favorable con los jefes percibida por los empleados de atención al cliente (Tabla 3).

Dado que el ambiente de trabajo es indispensable de manera que los trabajadores se sientan agrados con su entorno, lo que genera que sean capaces de realizar sus funciones sin complicaciones, un último componente de la escala diseñada por Zeithaml *et al.* (1993) para medir el cumplimiento de los estándares de servicio se refiere a la percepción de los empleados de atención al cliente sobre el ambiente de trabajo en pro del cumplimiento de tales estándares. En este sentido, la mayor parte de los empleados consideró que es más importante el nivel de servicio adecuado que el nivel de ventas; dicha variable expresa lo detallado o cuidadoso que puede ser el servicio desde la óptica del empleado. El 38,2% de los empleados de atención al cliente percibieron que sus trabajos dependen de otros trabajadores, lo cual refleja cierta frustración que no se les consulta sobre la veracidad de la publicidad pero que tienen el conocimiento de las promesas hechas por la publicidad de la empresa. La mayoría de empleados indicó estar de acuerdo con que la competencia provoca presiones sobre la empresa, lo cual se traduce en ambientes altamente cambiantes. Igualmente la mayoría percibió que los competidores en sus esfuerzos por captar nuevos clientes realizan promesas incumplibles (Tabla 3).

Sobre las frustraciones que sienten los trabajadores sobre el cumplimiento de su trabajo, puede afirmarse que una porción importante de empleados consideraron que su trabajo depende de otros compañeros para ser realizado a cabalidad, esto confirma el éxito de trabajar en equipo y la cooperatividad entre ellos. También fue

destacable, cómo a pesar de que a los trabajadores no se les toma en cuenta para lanzar una campaña publicitaria sí se les informa acerca de las promesas formuladas en las campañas, así lo señaló la mayoría de los empleados (38,2%). En promedio, la percepción que tienen los empleados de atención al cliente sobre el ambiente de trabajo no fue favorable sino indiferente, por cuanto su nivel alcanzó 11 puntos (Tabla 3).

Para inferir el nivel promedio de satisfacción de los empleados de atención al cliente, su percepción sobre sus niveles de capacitación y desarrollo, así como de las relaciones con su jefe y el ambiente laboral; a todos los elementos de la población se les practicaron varias pruebas *t* para una muestra a fin de conocer si el valor promedio de la puntuación de cada variable fue igual a su valor promedio (contraste unilateral). Según dichas pruebas, todos los niveles críticos o probabilidades asociadas al estadístico de contraste fueron superiores a 0,05 ( $p < = 0,05$ ), lo cual conduce a rechazar con un 95% de confianza la hipótesis alterna que plantea que la puntuación promedio fue diferente al valor promedio. Igualmente, al observar los límites del intervalo de confianza construidos entre el valor de la media muestral y el valor de la prueba el cual incluye el valor 0, se deduce que la media muestral fue compatible con el valor poblacional. Es decir, se infiere que el nivel promedio de satisfacción se ubicó en el rango de totalmente satisfecho, que el nivel promedio de capacitación y desarrollo percibida por el empleado fue igual a 11 ubicándose en el rango de sentirse o percibir estar totalmente capacitado y desarrollado en su trabajo, que el nivel promedio de relación con su jefe percibida fue favorable, y que el nivel promedio de ambiente de trabajo percibido fue indiferente (Tabla 2 y 3).

### Medición de la calidad del servicio a partir de la escala de Dineserv

De acuerdo a la medición realizada de la calidad del servicio, desde la óptica o percepciones del usuario según el uso de la escala de Dineserv en sus distintas dimensiones (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y seguridad), se obtuvo que descriptivamente, la mayor proporción de usuarios percibieron altos niveles de calidad del servicio, por lo que todas las dimensiones mostraron una puntuación promedio superior a 2 puntos lo que ubicó a la calidad como elevada o excelente; igualmente la puntuación total de la calidad fue de 2,66 puntos (Fig. 1). Para inferir a todos los elementos de la población el nivel de calidad calculado, se practicó una prueba *t* para una muestra a fin de conocer si el valor

promedio de la puntuación total de la escala fue igual a 2,5 (contraste unilateral). Según los resultados mostrados por esta prueba, el nivel crítico o probabilidad asociada al estadístico de contraste, fue inferior a 0,05 ( $p < 0,05$ ), lo cual conduce a rechazar con un 95% de confianza la hipótesis nula que plantea que la puntuación promedio

fue igual a 2,5; al observar los límites del intervalo de confianza construidos entre el valor de la media muestral y el valor de la prueba (2,5 puntos), se deduce que la media muestral fue superior al valor propuesto (2,5), es decir, se infiere que el promedio de calidad del servicio se ubicó en un nivel alto (Tabla 4).

Tabla 3. Relación con el jefe y ambiente de trabajo percibido por el empleado de vanguardia.

Relación con el jefe	Totalmente en desacuerdo	Ni de cuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
En la empresa, todos contribuyen al esfuerzo que realiza el equipo para servir a los clientes.	1	0	2 8,8% 3 91,2%
Considera usted que la empresa contrata personal cualificado para realizar sus trabajos.	1	20,6%	2 17,6% 3 61,8%
Considera usted, que las evaluaciones realizadas por su supervisor sobre sus actuaciones en el trabajo incluyen lo bien que interactúa con sus clientes.	1	5,9%	2 29,4% 3 64,7%
Siente usted que lo que sus clientes quieren que haga y lo que sus superiores quieren que haga es lo mismo.	1	23,5%	2 23,5% 3 50%
La política que maneja la empresa sobre el servicio a los clientes es la misma en las diferentes oficinas que dan servicio a la clientela.	1	5,9%	2 41,2% 3 50%
Siempre entiendo los servicios que ofrece la empresa.	1	61,8%	2 14,7% 3 23,5%
Puntuaciones totales	(0-6) Relación desfavorable	(7-12) Indiferente	(13-18) Relación favorable
Relación con el jefe (s)	N 34	Media 14,1176	Desviación tip. 2,17095
Prueba <i>t</i> para una muestra	Valor de prueba = 14	Diferencia de medias Superior ,11765	95% Intervalo de confianza para la diferencia Inferior -,6398 Superior ,8751
<i>t</i> Inferior ,316	gl 33	Sig. (bilateral) Inferior ,754	

Percepción del empleado sobre el ambiente de trabajo	Totalmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Según su opinión, considera usted que la empresa le da tanta importancia a la venta que es difícil ofrecer el nivel de servicio apropiado a los clientes.	1 41,2%	2 17,6%	3 35,3%
Las personas que crean la publicidad de la empresa nunca consultan con los empleados como yo sobre la veracidad de las promesas que hacen en la publicidad.	1 23,5%	2 29,4%	3 38,2%
Considera usted que una de sus frustraciones en el trabajo es que algunas veces tiene que depender de otros empleados para servir a sus clientes.	1 32,4%	2 23,5%	3 38,2%
Frecuentemente, no tiene conocimiento por adelantado de las promesas que se hacen en las campañas publicitarias de la empresa.	1 38,2%	2 32,4%	3 23,5%
La intensa competencia está provocando más y más presión en la empresa para generar nuevos negocios.	1 32,4%	2 29,4%	3 32,4%
Las empresas competidoras, en un esfuerzo para captar nuevos clientes, hacen promesas que posiblemente no podían cumplir.	1 29,4%	2 41,2%	3 20,6%
Puntuaciones totales	(0-6) Favorable	(7-12) Indiferente	(13-18) Desfavorable
Relación con el jefe (s)	N 34	Media 10,6765	Desviación tip. 3,41761
Prueba <i>t</i> para una muestra	Valor de prueba = 11	Diferencia de medias Superior ,32353	95% Intervalo de confianza para la diferencia Inferior -,1,5160 Superior ,8689
<i>t</i> Inferior ,552	gl 33	Sig. (bilateral) Inferior ,585	

Tabla 4. Prueba *t* para una muestra para el nivel promedio de calidad del servicio percibida por el cliente.

Total puntuación de calidad	Valor de prueba = 2,5					95% Intervalo de confianza para la diferencia	
	<i>t</i> Inferior	gl Superior	Sig. (bilateral) Inferior	Diferencia de medias Superior	95% Intervalo de confianza para la diferencia		
					Inferior	Superior	
3,912	202		,000	,09946	,0493	,1496	

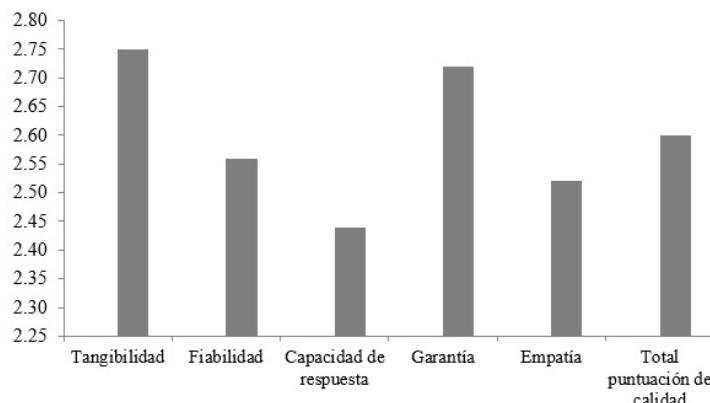


Figura 1. Nivel promedio total de calidad y por dimensiones.

#### Niveles de calidad del servicio y el cumplimiento de los estándares del servicio

Desde el punto de vista de los clientes, también se midió el desempeño de los empleados, como otra aproximación para determinar el grado de cumplimiento de estos últimos sobre los estándares de servicio. En términos generales, la mayoría de clientes percibieron que los empleados se mostraron totalmente amables (70,59%), de buen humor (56,37%), eficientes (70,59%), respetuosos (83,33%), ofrecían instrucciones (67,16%) y alternativas u opciones de servicio (61,27%).

Sin embargo, una proporción importante de clientes indicó una actitud moderada de los empleados en cuanto a factores importantes para la calidad, tales como el buen humor (36,76%), instrucciones (26,47%) y opciones (29,41%) ofrecidas al cliente (Tabla 5).

Igualmente dentro de los aspectos o dimensiones más importantes para el cliente sobre el servicio, se conoció que en los mismos destacan los aspectos asociados al desempeño del personal como la rapidez y limpieza de las instalaciones como aspectos muy importantes para la mayor parte de clientes (87,75% y 79,90%, respectivamente), seguido de la atención amable y respetuosa, (79,41%) (Tabla 6). Igualmente, entre las razones más comunes para seleccionar un establecimiento, la muestra de usuarios mencionó en los primeros lugares la ubicación, seguida de la buena atención, así lo indicó 33,82% y 32,35% de usuarios encuestados, respectivamente; esta última variable asociada al desempeño del personal de vanguardia. Esto último refleja que ambos factores fuesen determinantes para que el cliente asista a dichos establecimientos. Otra razón menos mencionada fue la rapidez del servicio (17,16%), así como la presencia de otras alternativas del servicio (3,43%).

Tabla 5. Actitudes o acciones en los empleados de atención al cliente.

Actitudes o acciones en los empleados	Totalmente (%)	Moderada (%)	Moderadamente lo contrario (%)	Totalmente lo contrario (%)
Amabilidad	70,59	24,02	3,43	1,47
Buen humor	56,37	36,76	3,92	1,96
Reflejaba eficiencia	70,59	24,02	2,94	1,47
Respeto	83,33	12,75	0,98	2,45
Instruía al cliente para recibir el servicio	67,16	26,47	3,43	1,96
Ofrecían opciones o alternativas	61,27	29,41	5,88	2,94

Tabla 6. Aspectos importantes para el cliente en el servicio percibido.

Atributos	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
a) Ser atendidos de forma rápida	2,94	0,49	3,43	4,90	87,75
b) Atención amable y respetuosa	1,96	1,47	1,47	15,69	79,41
c) Respeto a sus instrucciones	1,47	1,47	6,37	20,10	70,59
d) Confidencialidad en sus operaciones	2,94	2,94	8,82	22,06	61,76
e) Seguridad en las instalaciones	4,41	1,47	4,41	12,75	76,47
f) Limpieza en las instalaciones	3,92	0,49	1,96	13,24	79,90
g) Atención a los reclamos	2,94	1,96	7,84	14,71	70,59
h) Espacios físicos agradables	3,43	1,96	4,90	10,78	78,43

Tabla 7. Medidas de asociaciones discrecionales y simétricas, entre la calidad del servicio y el desempeño del empleado de vanguardia.

Ordinal por ordinal	d de Somers	Calidad (agrupada) dependiente Desempeño total del empleado (relaciones con el jefe, ambiente, satisfacción y capacitación) (agrupada) dependiente	Simétrica	Valor	Error tip. asint.(a)	t aproximada (b)	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal		Tau-b de Kendall Gamma	0,827	0,050	6,392	0,000	
			0,820	0,062	6,392	0,000	
		N de casos válidos Desempeño total del empleado (relaciones con el jefe, ambiente, satisfacción y capacitación)	0,835	0,057	6,392	0,000	
		Total	Valor	Error tip. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada	
Tabla de contingencia			Desempeño desfavorable	Desempeño indiferente	Desempeño favorable		
Calidad (agrupada)	Calidad deficiente (0-1 puntos)	5 2,5%	5 2,5%	0 0,0%	10 4,9%		
	Calidad moderada (1- 2 puntos)	2 1,0%	15 7,4%	4 2,0%	21 10,3%		
	Excelente Calidad (2-3 puntos)	0 .0%	5 2,5%	167 82,3%	172 84,7%		

a) Asumiendo la hipótesis alternativa. b) Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Para medir la relación entre los niveles de calidad del servicio y el cumplimiento de los estándares del servicio se utilizaron los coeficientes d de Somers, tau-b de Kendall y Gamma, como coeficientes estadísticos para medir la correlación entre variables ordinales.

Tal como se indicó, el valor promedio de la puntuación total de la calidad del servicio fue medido para cada establecimiento seleccionado a partir de la escala de Dineserv, mientras que el cumplimiento de los estándares del servicio fue medido a partir del desempeño del personal de atención al cliente, según lo plantean

Zeithalm *et al.* (1993) en su modelo integral de calidad del servicio. Este desempeño fue medido desde varias ópticas: la primera, desde el punto de vista del mismo empleado, en la escala del modelo integral de calidad de Zeithalm *et al.* (1993), donde se incluyen aspectos como relaciones con el jefe, satisfacción y compromiso laboral, capacitación y desarrollo del personal y ambiente laboral. De dicha escala se extrajo un coeficiente total, como variable categórica ordinal, que califica el cumplimiento de los empleados con los estándares de servicio a través de su desempeño, desde un desempeño favorable hasta uno desfavorable.

Tabla 8. Medidas de asociaciones discrecionales y simétricas, entre la calidad del servicio y el desempeño del empleado percibido por el usuario.

			Valor	Error típ. asint.(a)	t aproximada (b)	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	d de Somers	Simétrica	0,981	0,004	7,379	0,000
		Calidad (agrupada) dependiente	0,999	0,000	7,379	0,000
		Desempeño percibido por el usuario total del empleado (agrupada) dependiente	0,962	0,009	7,379	0,000
Ordinal por ordinal		Tau-b de Kendall	0,981	0,004	7,379	0,000
		Gamma	0,99	0,000	7,379	0,000
		Correlación de Spearman	0,997	0,001	182,810	0,000(c)
Intervalo por intervalo		R de Pearson	0,934	0,002	36,922	0,000(c)
		N de casos válidos	203			

a) Asumiendo la hipótesis alternativa. b) Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula. c) Basada en la aproximación normal.

Para calcular los coeficientes de correlación se practicó un análisis estadístico para variables categóricas ordinales. Al observar el valor crítico de los coeficientes (significación aproximada  $< 0,05$ ), de la prueba se rechaza la hipótesis nula de la prueba que plantea la independencia entre ambas variables, por lo que se infiere con 95% de confiabilidad que existe una relación de dependencia entre el nivel de calidad del servicio y el desempeño del empleado (Tabla 7). Dado que el valor de cada uno de los coeficientes utilizados en la prueba fueron positivos se puede inferir además la dirección de la relación evidenciada, donde a mayor nivel de calidad del servicio percibido por los usuarios mejor fue el desempeño de los empleados de atención al cliente. También la tabla de contingencia refleja descriptivamente, como la mayor proporción de usuarios que experimentaron altos niveles de calidad del servicio, se concentraron en los establecimientos cuyos empleados mostraron altos niveles de cumplimiento con los estándares.

Dado que el desempeño del personal fue medido a partir de las percepciones del usuario y expuestas en la Tabla 5, también se calcularon coeficientes estadísticos de asociación, para vincular dicho desempeño con el nivel de calidad del servicio percibido por el usuario. A partir de dichos coeficientes se infiere con 95% de confiabilidad que existe una relación de dependencia entre el nivel de calidad del servicio y el desempeño del empleado, por cuanto el valor crítico de los coeficientes (significación aproximada  $< 0,05$ ) de la prueba apuntaron a rechazar la hipótesis nula de la prueba que plantea la independencia entre ambas variables (Tabla

8); igualmente al observar el valor de cada uno de los coeficientes utilizados en la prueba, el cual fue positivo se infiere además que la dirección de la relación fue positiva, donde a mayor nivel de calidad del servicio percibido por los usuarios mejor fue el desempeño de los empleados de atención al cliente y viceversa.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir de los resultados expuestos y los análisis estadísticos practicados, a continuación se sintetizan los principales hallazgos así como sus implicaciones en la gerencia de los servicios de comida rápida, con miras a formular algunas recomendaciones.

Respecto a las características de los empleados de atención al cliente, una de las principales contraprestaciones que reciben los empleados, además del reconocimiento y otras compensaciones mencionadas son los salarios, los servicios de apoyo a la salud y seguridad laboral. En los establecimientos estudiados, la mayor parte de empleados de atención al usuario manifestaron percibir cantidades iguales al salario mínimo. La mayoría de ellos con menos de un año laborando por tiempo definido o por temporadas, contratados por medio tiempo o por jornada parcial, lo cual refleja la alta rotación que existe en el personal de atención al cliente, dicha rotación impide la capacitación, desarrollo, motivación, el diseño y cumplimiento de políticas de calidad, el conocimiento de las expectativas y necesidades de los clientes, así como el desarrollo de cultura de calidad del servicio en los empleados.

Sobre el cumplimiento de los estándares de servicio, se halló que más del 57% de los empresarios manifestaron utilizar dichos estándares para homogeneizar el desempeño de los empleados y asegurar la calidad del servicio. De acuerdo a la medición de esta brecha, medida a su vez según el desempeño de los empleados, en el modelo integral de Zeithaml *et al.* (1993), se puede inferir que los empleados cumplieron con los estándares del servicio por cuanto en promedio se mostraron totalmente satisfechos y comprometidos con su trabajo, con favorables relaciones con su jefe, aunque con un ambiente de trabajo ubicado entre lo desfavorable y lo favorable.

En cuanto al desempeño de los empleados de atención al cliente, desde la óptica de los clientes, la mayoría de estos percibieron que los empleados se mostraron totalmente amables, de buen humor, eficientes, respetuosos, ofrecían instrucciones y alternativas u opciones de servicio. Por ello se puede afirmar nuevamente que los empleados de atención al cliente cumplieron con los estándares de servicio. Sobre los niveles de calidad del servicio, se infiere una puntuación alta, relacionada positivamente con el cumplimiento de los empleados con los estándares, medido este último por su desempeño manifestado tanto por el cliente como por el mismo empleado.

Aun cuando la escala que mide la satisfacción muestra una puntuación favorable, existen algunos aspectos del entorno por los cuales los empleados de atención al cliente se sienten insatisfechos, estos están referidos a la correspondencia entre sus pagos y los esfuerzos realizados, a la evaluación sobre su comportamiento y a la resolución de problemas sobre los cuales no tiene control. Igualmente, un alto porcentaje de empleados que están totalmente en desacuerdo con tener control, que percibieron no recibir un entrenamiento suficiente para interactuar con los clientes y que no comprendieron plenamente los servicios ofrecidos por la empresa; todo ello apunta a una deficiencia en el cumplimiento de los estándares de servicio.

De manera general, deben comunicar el mensaje de calidad de servicio a todos los actores de la organización. Asimismo, deben estructurar adecuadamente un plan de capacitación en calidad destinado a todos los niveles de la organización cuyos objetivos guarden correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización (visión, misión y objetivos). De lo contrario, se corre el riesgo de perder la fidelidad del cliente externo, la atracción de nuevos usuarios, la renovación de los procesos que se

realizan dentro de la organización, la participación activa dentro del mercado y, en consecuencia, la desaparición del mismo.

Para contrarrestar la baja percepción entre la evaluación y la actuación del empleado por parte de cierta porción de clientes se deben establecer recompensas, reconocimientos y estímulos a los esfuerzos o actuaciones favorables, para la motivación de los empleados y la mejora continua del servicio, las cuales pueden variar desde compensaciones monetarias, hasta ascensos, incluyendo incrementos salariales por méritos, reconocimientos públicos, celebraciones, becas de estudio, premios al desempeño en equipo, entre otros. Debe existir un paquete de incentivos variados y múltiples, donde también se pueden vincular las habilidades con las compensaciones (compartir ganancias, bonos por capacitación y desempeño, o incrementos de salario según los puestos que domine). Todo depende de las dimensiones y posibilidades del establecimiento y de las necesidades y elementos que, según Zeithaml *et al.* (1993), el empleado considere importantes según las investigaciones internas realizadas, tales como: trabajo interesante, reconocimiento, sentirse dentro o parte de las cosas (participar y contribuir), seguridad, remuneración, horarios de trabajo y ubicación (Kotler *et al.* 2005, Evans y Lindsay 2008).

Finalmente, a partir de las vinculaciones halladas en el desempeño del personal y los niveles de calidad del servicio percibido por los clientes, cabe destacar que el éxito de una organización depende de muchos factores, entre ellos, el conocimiento, las habilidades, la creatividad y la motivación, lo cual lleva a las empresas a estar más comprometidas con sus empleados y clientes ya que son las bases fundamentales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT K, ZEMKE R. 2003. Gerencia del servicio. Cómo hacer negocios en la nueva economía. 3R Editores, Buenos Aires, Argentina, pp. 54-58.
- BERRY L. 1983. Relationship Marketing. In: Emerging Perspectives on Services Marketing. BERRY, SHOSTACK, UPAH (Eds). American Marketing Association, Chicago, USA, pp 25-28.
- CORMETUR (CORPORACIÓN MERIDEÑA DE TURISMO). 2010. Encuestas de flujo turístico, Año 2010. Informe de la Gerencia de Promoción y Mercadeo. Mérida, Venezuela, pp. 12.

- CORMETUR (CORPORACIÓN MERIDEÑA DE TURISMO). 2011. Listado de integrantes del sistema turístico nacional del estado Mérida, municipio Libertador. Informe de la Gerencia de Promoción y Mercadeo. Mérida, Venezuela, pp. 15.
- EVANS J, LINDSAY W. 2008. Administración y control de calidad. (7<sup>a</sup>. ed.). Editorial CENGAGE Learning, México D.F, México, pp. 205-228.
- FISCHER L, NAVARRO A. 1990. Introducción a la investigación de mercados. (2da. ed.). McGraw-Hill, México D.F., México, pp. 90-103.
- KOTLER F, BOWEN J, MAKENS J. 2005. Marketing para hotelería y turismo. (3<sup>a</sup>. ed.). Prentice Hall, México D.F., México, pp. 203-230.
- MÁRQUEZ A. 1995. El impacto del turismo en Mérida: estudio del empleo de mano de obra en establecimientos de alimentos y bebidas. Mérida: Universidad de Los Andes, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales [Ascenso Profesor Titular], pp. 230.
- MORILLO M. 2010. La relevancia del turismo en el estado Mérida, Venezuela. Universidad de La Laguna, Servicio de Publicaciones, Tenerife, España, pp. 350-379.
- MORILLO M. 2014. Calidad en los Servicios Turísticos. Ediciones del Vicerrectorado Académico de la Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela, pp. 205-206.
- NORMAS 9000.COM (s.f.) Que es ISO 9001? Disponible en línea en: <http://www.normas9000.com/index.html> (Acceso 09.05.2015).
- OLVERA I, SCHERER A. 2009. El cliente y la calidad en el servicio. Editorial Trillas, México D.F., México, pp. 24-29.
- OIE (ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ESTANDARIZACIÓN). 2008. Norma Internacional ISO 9001:2008. Traducción oficial. Secretaría Central ISO, Ginebra, Suiza, pp. 42.
- PARRA E, CALERO F. 2004. Gestión y dirección de empresas turísticas. McGraw-Hill, Barcelona, España, pp. 110-112.
- SERNA H. 2006. Servicio al cliente, una nueva visión: clientes para siempre. (3a. ed.). Editorial Panamericana, Bogotá, Colombia, pp. 56-69.
- STEVENS P, KNUTSON B, PATTON M. 1995. Dineserv: a tool for measuring service quality in restaurants. Journal Hotel Restaurant Administration. Quarterly. 36 (2):56-60.
- ZEITHAML V, BERRY L. 2002. Marketing de Servicios. Un Enfoque de Integración del Cliente a la Empresa. McGraw-Hill, México D.F., México, pp. 170-178.
- ZEITHAML V, PARASURAMAN A, BERRY L. 1993. Calidad total en la gestión de servicios. Como lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, España, pp. 25-58.