

# HUMANIDADES, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN EN PUEBLA

ACADEMIA JOURNALS



OPUS PRO SCIENTIA ET STUDIUM

ISSN 2644-0903 online

VOL. 2, NO. 1, 2020

[WWW.ACADEMIAJOURNALS.COM](http://WWW.ACADEMIAJOURNALS.COM)

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN AUSPICIADO POR EL CONVENIO CONCYTEP-ACADEMIA JOURNALS



YESBEK ROCÍO MORALES PAREDES

IMPACTO DE LA MEDITACIÓN SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE COLABORADORES DE  
DIFERENTES NIVELES JERÁRQUICOS DEL ÁREA DE SALA/COMEDOR EN RESTAURANTES DE  
CHOLULA PUEBLO MÁGICO, PUEBLA.

UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA

DIRECTORA: DRA. ANA PRICILA SOSA FERREIRA

ASESORES: DR. RAMÓN SEBASTIÁN ACLE MENA Y DR. JOSÉ GERARDO DE LA VEGA MENESES

NÚMERO DE SECUENCIA 2-48



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Decanato de Ingeniería y Negocios

Doctorado en Dirección de Organizaciones

**IMPACTO DE LA MEDITACIÓN SOBRE LA CALIDAD EN EL  
SERVICIO DE COLABORADORES DE DIFERENTES NIVELES  
JERÁRQUICOS DEL ÁREA DE SALA/COMEDOR EN  
RESTAURANTES DE CHOLULA PUEBLO MÁGICO, PUEBLA.**

Tesis que para obtener el Grado de Doctorado  
en Dirección de Organizaciones

Presenta

**Yesbek Rocío Morales Paredes**

Directora:

Dra. Ana Pricila Sosa Ferreira

Asesores:

Dr. Ramón Sebastián Acle Mena y Dr. José Gerardo de la Vega Meneses

**IMPACTO DE LA MEDITACIÓN SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO  
DE COLABORADORES DE DIFERENTES NIVELES JERÁRQUICOS DEL  
ÁREA DE SALA/COMEDOR EN RESTAURANTES DE CHOLULA  
PUEBLO MÁGICO, PUEBLA.**

Yesbek Rocío Morales Paredes

**Resumen**

La calidad en el servicio en la industria restaurantera es generadora de satisfactores para el cliente externo e interno, impactando en la productividad, posicionamiento en el mercado y competitividad de los establecimientos, por lo que requiere ser medida a través de modelos cuantitativos multidimensionales que permitan determinar estrategias de mejora; el presente estudio propone a la meditación como una de ellas, con la intención de mejorar la calidad en el servicio de los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos del área de sala/comedor en restaurantes de Cholula Pueblo Mágico, Puebla, para lo cual se creó un modelo híbrido, por medio de una investigación mixta con alcance exploratorio, descriptivo y correlacional, de diseño anidado concurrente de varios niveles (DIACNIV) y cuasiexperimental con diseño de prueba/posprueba con un solo grupo, para la obtención de los datos cuantitativos y cualitativos, utilizando para su validación la información obtenida en 6 restaurantes.

## **Abstract**

Service quality is a satisfaction generator for the internal and external customer, impacting productivity, market positioning and organizations competitiveness, so it needs to be measured through multidimensional quantitative models to determine improvement strategies, in this study meditation is proposed as one of them. To measure the influence of a meditation workshop over service quality in workers of different hierarchical levels in the dining area of Cholula Pueblo Mágico, Puebla, restaurants, as proposed in this project, a model was created through a mixed research with exploratory, descriptive and correlational scope, of multi-level concurrent nested design and quasi-experimental pre and post-test design with a single group, for the quantitative and qualitative data. For validation, the data obtained in 6 restaurants was used.

## **Agradecimientos**

A todos los que creyeron y participaron en este proyecto: Dra. Ana Pricila Sosa Ferreira, Dr. Ramón Sebastián Acle Mena, Dr. José Gerardo de la Vega Meneses y Mtro. Mauro García Domínguez.

A Víctor Román Romero del restaurante Cus cus cus, Alejandro de Santo Chanco, Humberto del Ancla y la Sirena, Fer Sánchez, Amelie Courchesne, Rodimil Quintero y Martín Vázquez de Gru Grú, Mike Jiménez de Mullí sincretismo culinario y Yair Adame de Divará, por abrirme las puertas de sus restaurantes.

A todos aquellos meditadores que me dieron parte de su tiempo en todos y cada uno de los restaurantes.

A Yolanda Esposito por su compañía, guía y apoyo para la realización de este estudio.

A Hugo por estar siempre.

A todos... gracias desde lo más profundo de mi corazón.

**“Esta investigación fue realizada gracias al apoyo del Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Puebla”.**

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>RESUMEN.....</b>                              | <b>II</b> |
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>                        | <b>14</b> |
| <b>CAPÍTULO 1. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN.....</b> | <b>17</b> |
| 1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....          | 17        |
| 1.2    PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN .....       | 21        |
| 1.3    OBJETIVO GENERAL.....                     | 21        |
| 1.4    OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                | 22        |
| 1.5    JUSTIFICACIÓN .....                       | 23        |
| 1.5.1 <i>Conveniencia</i> .....                  | 23        |
| 1.5.2 <i>Relevancia social</i> .....             | 24        |
| 1.5.3 <i>Implicaciones prácticas</i> .....       | 25        |
| 1.5.4 <i>Valor teórico</i> .....                 | 25        |
| 1.5.5 <i>Utilidad metodológica</i> .....         | 26        |
| 1.6    HORIZONTES Y LIMITACIONES.....            | 26        |
| 1.7    PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....            | 30        |
| 1.8    HIPÓTESIS .....                           | 30        |
| 1.9    OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES ..... | 30        |
| 1.10   MODELO DE ESTUDIO.....                    | 30        |
| 1.11   ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....          | 31        |
| 1.12   ORGANIZACIÓN DEL ESTUDIO .....            | 33        |
| <b>CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL.....</b>         | <b>36</b> |
| 2.1   LA INDUSTRIA RESTAURANTERA .....           | 36        |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 2.1.1   | <i>En el mundo.</i>  | 36 |
| 2.1.2   | <i>En México.</i>  | 38 |
| 2.1.3   | <i>En el Estado de Puebla.</i>   | 40 |
| 2.1.4   | <i>En Cholula Pueblo Mágico.</i>   | 40 |
| 2.2     | MODELOS CUANTITATIVOS MULTIDIMENSIONALES PARA LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO                                 | 42 |
| 2.2.1   | <i>Modelo de calidad en el servicio de Grönroos (1984).</i>  | 42 |
| 2.2.2   | <i>Modelo Service Quality (SERVQUAL).</i>  | 43 |
| 2.2.3   | <i>Modelo DINESERV.</i>  | 51 |
| 2.2.4   | <i>Modelo Service Performance (SERVPERF).</i>  | 54 |
| 2.2.5   | <i>Escala mexicana de calidad en el servicio en restaurantes (EMCASER).</i>  | 54 |
| 2.2.6   | <i>INTSERVQUAL.</i>  | 57 |
| 2.2.7   | <i>Otros modelos para la medición de la calidad en el servicio.</i>  | 58 |
| 2.2.7.1 | <i>Modelo sintetizado de calidad en el servicio (1990).</i>  | 58 |
| 2.2.7.2 | <i>Modelo del valor ideal por Mattsson (1992).</i>   | 59 |
| 2.2.7.3 | <i>Modelo de calidad del servicio: atributos de Haywood- Farmer (1998).</i>  | 59 |
| 2.2.7.4 | <i>Modelo jerárquico multidimensional de Brady y Cronin (2001).</i>  | 59 |
| 2.2.7.5 | <i>DINESCAPE, escala para la medición de la percepción de los clientes en los restaurantes (2008).</i>                 | 60 |
| 2.2.7.6 | <i>TANGSERV, escala multidimensional para la medición de la calidad tangible en la industria restaurantera (2002).</i> | 61 |
| 2.2.7.7 | <i>Modelo Pakistaní desarrollado por Malik, Jaswal, Malik y Awan (2013).</i>   | 61 |
| 2.2.8   | <i>Medición de la satisfacción del cliente en los restaurantes.</i>  | 62 |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.3 INVESTIGACIONES SOBRE LA INFLUENCIA DE LA MEDITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES ..... | 65        |
| <b>CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO .....</b>   | <b>69</b> |
| 3.1 EL SERVICIO EN LA INDUSTRIA RESTAURANTERA .....                                  | 69        |
| 3.1.1 <i>Clasificación de restaurantes.</i> .....                                    | 70        |
| 3.1.2 <i>Organización del restaurante.</i> .....                                     | 73        |
| 3.1.2.1 Sala/ comedor.....   | 74        |
| 3.1.2.1.1 Estructura organizacional.....   | 74        |
| 3.1.2.1.2 Actividades del personal de sala/comedor. ....                             | 75        |
| 3.1.2.1.3 Actividades del personal de apoyo a sala/comedor. ....                     | 76        |
| 3.1.2.1.4 Áreas de la sala/comedor del restaurante.....                              | 77        |
| 3.1.2.1.5 Relación de la sala/comedor con otras áreas del restaurante. ....          | 77        |
| 3.1.3 <i>El servicio.</i> .....  | 78        |
| 3.1.3.1 Características del servicio. ....   | 79        |
| 3.1.3.2 Tipos de servicios en restaurantes.....                                      | 80        |
| 3.1.4 <i>Modelo de servucción en los restaurantes.</i> .....                         | 82        |
| 3.2 CALIDAD DEL SERVICIO EN LA INDUSTRIA RESTAURANTERA .....                         | 84        |
| 3.2.1 <i>Calidad</i> .....   | 84        |
| 3.2.2 <i>Calidad en el servicio.</i> .....   | 87        |
| 3.2.2.1 Componentes de la calidad en los servicios.....                              | 93        |
| 3.2.3 <i>Características básicas de la calidad en el servicio</i> .....              | 94        |
| 3.2.4 <i>Clasificación de la calidad en los restaurantes.</i> .....                  | 95        |
| 3.2.5 <i>Dimensiones de la calidad en el servicio en restaurantes.</i> .....         | 97        |
| 3.2.6 <i>La calidad total en el servicio.</i> .....                                  | 99        |



|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 3.2.7   | <i>Cultura de calidad de servicio.</i>   | 102 |
| 3.2.8   | <i>Beneficios de la calidad en el servicio.</i>  | 105 |
| 3.2.9   | <i>Causas de deficiencia en la calidad de los servicios.</i>                                   | 106 |
| 3.2.10  | <i>Costo y medición de la calidad.</i>   | 110 |
| 3.2.11  | <i>Modelos cuantitativos multidimensionales para la medición de la calidad en el servicio.</i> | 113 |
| 3.3     | LA MEDITACIÓN  | 117 |
| 3.3.1   | <i>Características de la meditación.</i>   | 118 |
| 3.3.2   | <i>Conceptos erróneos sobre la meditación.</i>   | 120 |
| 3.3.3   | <i>Elementos que constituyen a la meditación.</i>  | 122 |
|         | Observación del cuerpo   | 125 |
| 3.3.4   | <i>Técnicas de meditación.</i>   | 132 |
| 3.3.4.1 | Mindfulness (Vipassana bhavana –cultivo de la introspección).                                  | 132 |
| 3.3.4.2 | Conciencia de la respiración.  | 133 |
| 3.3.4.3 | Mantra.  | 134 |
| 3.3.4.4 | Hamsa.   | 134 |
| 3.3.4.5 | Meditación visual o visualización.   | 134 |
| 3.3.4.6 | Zazen.   | 135 |
| 3.3.5   | <i>Beneficios de la meditación.</i>  | 135 |
| 3.3.5.1 | Beneficios biológicos.   | 135 |
| 3.3.5.2 | Beneficios psicológicos.   | 136 |
| 3.3.5.3 | Beneficios sociales.   | 140 |
| 3.3.5.4 | Beneficios culturales.   | 140 |

|                                |   |            |
|--------------------------------|---|------------|
| 3.3.6                          | <i>La meditación y su relación con la calidad del servicio en los restaurantes.</i>                             | 141        |
| 3.4                            | ANÁLISIS Y DISCUSIÓN  | 143        |
| <b>CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA</b> |   | <b>147</b> |
| 4.1                            | DESCRIPCIÓN DEL MARCO METODOLÓGICO  | 147        |
| 4.2                            | DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN  | 153        |
| 4.3                            | OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES   | 155        |
| 4.3.1                          | <i>Variable Valores personales.</i>   | 158        |
| 4.3.2                          | <i>Variable Competencias laborales.</i>   | 159        |
| 4.3.3                          | <i>Variable Presentación personal.</i>  | 161        |
| 4.3.4                          | <i>Variable independiente: meditación.</i>  | 161        |
| 4.4                            | UNIDADES DE ANÁLISIS: RESTAURANTES Y PERSONAL DE SALA/COMEDOR   |            |
|                                | PARTICIPANTES EN EL TALLER DE MEDITACIÓN  | 162        |
| 4.4.1                          | <i>Selección de los restaurantes participantes.</i>   | 163        |
| 4.4.2                          | <i>Implementación del taller de meditación.</i>   | 166        |
| 4.4.3                          | <i>Cus cus cus.</i>   | 171        |
| 4.4.4                          | <i>Divará.</i>  | 172        |
| 4.4.5                          | <i>Mullí sincretismo culinario.</i>   | 173        |
| 4.4.6                          | <i>El ancla y la sirena.</i>  | 174        |
| 4.4.7                          | <i>Gru grú.</i>   | 175        |
| 4.4.8                          | <i>Santo chancho.</i>   | 176        |
| 4.5                            | MÉTODO  | 178        |
| 4.5.1                          | <i>Para la creación de MEDITQUAL: medición de la influencia de la meditación sobre la calidad del servicio.</i> | 179        |

|                                       |   |            |
|---------------------------------------|---|------------|
| 4.5.2                                 | <i>Para el diseño del taller de meditación dirigido a trabajadores de restaurantes.....</i> | 190        |
| 4.6                                   | POBLACIÓN DE DATOS.....   | 195        |
| 4.6.1                                 | <i>Para los comensales. ....</i>  | 195        |
| 4.6.2                                 | <i>Para los trabajadores. ....</i>  | 195        |
| 4.6.3                                 | <i>Selección de datos.....</i>  | 196        |
| 4.7                                   | RECOLECCIÓN DE DATOS .....  | 197        |
| 4.7.1                                 | <i>Procedimiento de diseño y construcción del instrumento de medición.....</i>              | 197        |
| 4.7.2                                 | <i>Instrumento de medición.....</i>   | 198        |
| 4.7.2.1                               | <i>Diseño del instrumento de medición.....</i>  | 199        |
| 4.7.2.1.1                             | <i>Escala para la medición de actitudes. ....</i>   | 200        |
| 4.7.2.1.2                             | <i>Escala Likert. ....</i>  | 200        |
| 4.7.2.1.3                             | <i>Dirección de las afirmaciones.....</i>   | 201        |
| 4.7.2.1.4                             | <i>Diseño de la encuesta de satisfacción para la investigación.....</i>                     | 203        |
| 4.7.3                                 | <i>Procesamiento de datos.....</i>  | 204        |
| 4.7.4                                 | <i>Interpretación de resultados.....</i>  | 205        |
| 4.8                                   | ANÁLISIS DE DATOS Y CONCLUSIONES .....  | 221        |
| 4.8.1                                 | <i>Variables.....</i>   | 221        |
| 4.8.2                                 | <i>Dimensiones.....</i>   | 226        |
| 4.8.3                                 | <i>Ítems.....</i>   | 228        |
| 4.8.4                                 | <i>Conclusiones.....</i>  | 238        |
| 4.9                                   | DISCUSIÓN .....   | 242        |
| <b>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES .....</b> |   | <b>250</b> |
| 5.1                                   | SOBRE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....   | 250        |

|     |                                       |            |
|-----|---------------------------------------|------------|
| 5.2 | SOBRE EL OBJETIVO GENERAL.....        | 253        |
| 5.3 | CONSIDERACIONES FINALES.....          | 256        |
| 5.4 | RECOMENDACIONES .....                 | 257        |
| 5.5 | FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN ..... | 259        |
|     | <b>REFERENCIAS.....</b>               | <b>261</b> |
|     | <b>ANEXOS.....</b>                    | <b>273</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1. Participación porcentual del personal ocupado por municipio: Servicios .....  | 19  |
| Tabla 2. Restaurantes participantes en el estudio .....  | 29  |
| Tabla 3. Dimensiones del modelo SERVQUAL .....   | 45  |
| Tabla 4. Cuestionario del modelo SERVQUAL.....   | 46  |
| Tabla 5. Ítems del modelo DINESERV .....   | 52  |
| Tabla 6. Ítems del modelo EMCASER.....   | 55  |
| Tabla 7. Variables del modelo pakistaní desarrollado por Malik, Jaswal, Malik y Awan. ....   | 61  |
| Tabla 8. Ítems del cuestionario propuesto por Weiss et al. (2004).....   | 63  |
| Tabla 9. Ítems del cuestionario propuesto por Kim y Han. ....  | 64  |
| Tabla 10. Ítems adicionales del cuestionario propuesto por Wu, basado en DINESERV.....   | 65  |
| Tabla 11. Características de las reglas de conducta y comportamiento del personal de restaurante<br>.....  | 91  |
| Tabla 12. Características de las cuatro dimensiones procesal y personal de la calidad en el<br>servicio en restaurantes. ....  | 97  |
| Tabla 13. Filosofía, valores y metas de la cultura de calidad de servicio.....   | 103 |
| Tabla 14. Interpretaciones y conclusiones de las relaciones costo- calidad y precio- calidad ...   | 111 |
| Tabla 15. Resumen técnico del diseño de la metodología de investigación. ....  | 149 |
| Tabla 16. Modelo cuantitativo multidimensional Meditqual.....  | 155 |
| Tabla 17. Constructos para determinar los elementos de la calidad en el servicio del personal de<br>sala/comedor de un restaurante: Variable Valores personales..... | 158 |
| Tabla 18. Constructos de la Variable Competencias Laborales .....  | 159 |
| Tabla 19. Constructos de la variable Presentación personal.....  | 161 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 20. Constructos Variable Meditación .....   | 162 |
| Tabla 21. Matriz para la selección de restaurantes participantes.....   | 163 |
| Tabla 22. Descripción de las sesiones de meditación en 11 restaurantes de Cholula Pueblo<br>Mágico .....  | 167 |
| Tabla 23. Información general de los restaurantes participantes en el taller de meditación .....  | 170 |
| Tabla 24. Asistencia al taller de meditación: Restaurante Cus cus cus .....   | 171 |
| Tabla 25. Asistencia al taller de meditación: Restaurante Divará .....  | 173 |
| Tabla 26. Asistencia al taller de meditación: Restaurante Mullí .....   | 173 |
| Tabla 27. Asistencia al taller de meditación Restaurante: El ancla y la sirena.....   | 174 |
| Tabla 28. Asistencia al taller de meditación Restaurante: Gru grú.....  | 176 |
| Tabla 29. Asistencia al taller de meditación: Restaurante Santo chancho.....  | 177 |
| Tabla 30. Modelos cuantitativos multidimensionales para la medición de la calidad en el servicio<br>en restaurantes tomados como base principal para la creación de MEDITQUAL ..... | 179 |
| Tabla 31. Cuadro comparativo de los modelos cuantitativos multidimensionales empleados para<br>MEDITQUAL.....   | 181 |
| Tabla 32. Constructos para determinar los elementos de la calidad en el servicio del personal de<br>sala/comedor (capitán de meseros, meseros o garroteros) de un restaurante. .... | 184 |
| Tabla 33. Información de restaurantes participantes en el taller de meditación. ....  | 191 |
| Tabla 34. Temas del taller de meditación. ....  | 193 |
| Tabla 35 . Medición de la empatía en las encuestas de satisfacción del cliente .....  | 201 |
| Tabla 36. Ejemplo de la dirección de las afirmaciones .....   | 202 |
| Tabla 37. Comparativo de medias de resultados de clientes externos (antes y después de la<br>implementación del taller de meditación).....  | 205 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 38. Comparativo de medias de autoevaluación del personal en sala/comedor participante en el taller de meditación (antes y después).....                  | 208 |
| Tabla 39. Comparativo de medias de coevaluación del personal de áreas distintas a sala/comedor, participante en el taller de meditación (antes y después)..... | 210 |
| Tabla 40. Resumen de la calidad en el servicio percibida por clientes externos e internos posterior a la implementación del taller de meditación .....         | 212 |
| Tabla 41. Interpretación del puntaje obtenido en el coeficiente de correlación de Pearson .....  | 215 |
| Tabla 42. Interpretación de resultados generados por ítem: Autoevaluación .....  | 216 |
| Tabla 43. Interpretación de resultados generados por ítem: Coevaluación .....  | 218 |
| Tabla 44. Resultados de la auto y coevaluación sobre el impacto de la meditación .....   | 220 |
| Tabla 45. Promedios de las medias por variable antes y después del taller de meditación .....  | 221 |
| Tabla 46. Promedio de medias de correlaciones: auto y coevaluación.....  | 223 |
| Tabla 47. Hipótesis y resultados .....   | 225 |
| Tabla 48. Promedios de las medias por dimensión antes y después del taller de meditación ....  | 226 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1. Límites del Polígono Pueblo Mágico- San Andrés Cholula.....  | 27  |
| Figura 2. Límites del Polígono Pueblo Mágico- San Pedro Cholula.....   | 27  |
| Figura 3. Prioridades de los consumidores al seleccionar un restaurante.....   | 37  |
| Figura 4. El mercado mundial de la industria restaurantera 2016. ....  | 38  |
| Figura 5: Establecimientos que proporcionan servicios de preparación de alimentos y bebidas en San Andrés y San Pedro Cholula..... | 41  |
| Figura 6: Polígono de Cholula Pueblo Mágico.....   | 41  |
| Figura 7. Esquema gráfico del modelo del Modelo de calidad en el servicio de Grönroos. ....  | 43  |
| Figura 8. Importancia de los cinco criterios de SERVQUAL.....  | 49  |
| Figura 9. Modelo de las deficiencias en la calidad del servicio con aportación de Lovelock.....                                    | 51  |
| Figura 10. Elementos del modelo INTSERVQUAL.....   | 58  |
| Figura 11. Dimensiones del Modelo jerárquico multidimensional de Brady y Cronin.....   | 60  |
| Figura 12. Investigaciones arbitradas publicadas acerca de la meditación y el yoga.....  | 67  |
| Figura 13. Clasificación de restaurantes.....  | 73  |
| Figura 14. Organigrama del área de sala/comedor de un restaurante.....   | 75  |
| Figura 15. La reacción en cadena de Deming.....  | 85  |
| Figura 16. Perspectivas de la calidad en la cadena de valor.....   | 87  |
| Figura 17. Diagramas de dimensiones procesal y personal de la calidad en el servicio en restaurantes.....                          | 98  |
| Figura 18. Bases de la calidad total según Ciampa.....   | 101 |
| Figura 19. Relación entre costo y calidad desde el punto de vista de la empresa.....   | 111 |
| Figura 20. Relación entre precio y calidad desde el punto de vista del cliente.....  | 111 |



|  |     |
|--|-----|
| Figura 21. Posturas sedentes para meditar .....  | 130 |
| Figura 22. Ciclo de la meditación .....  | 132 |
| Figura 23. Ciclo de calidad impulsado por el cliente.....  | 141 |
| Figura 24: Establecimientos que prestan servicios de preparación de alimentos y bebidas<br>ubicados en el Polígono Cholula Pueblo Mágico. ....                                       | 166 |
| Figura 25. Rangos de confiabilidad de Alfa de Cronbach .....   | 189 |
| Figura 26. Cartel invitación para participar en el Taller de Meditación.....   | 191 |
| Figura 27. Comparación de las variables antes y después del taller de meditación .....   | 222 |
| Figura 28.Ponderación de resultados de la variable Valores personales. ....  | 224 |
| Figura 29. Ponderación de resultados de la variable Competencias laborales. ....   | 224 |
| Figura 30. Ponderación de resultados de la variable Presentación personal.....   | 224 |
| Figura 31. Comparación de las dimensiones antes y después del taller de meditación: Clientes<br>externos. ....   | 227 |
| Figura 32. Comparación de las dimensiones antes y después del taller de meditación:<br>Autoevaluación .....  | 227 |
| Figura 33. Comparación de las dimensiones antes y después del taller de meditación:<br>Coevaluación.....   | 228 |
| Figura 34. Evaluación de ítems antes y después del taller de meditación: Clientes externos. ...  | 229 |
| Figura 35. Evaluación de ítems antes y después del taller de meditación: Autoevaluación.....   | 230 |
| Figura 36. Evaluación de ítems antes y después del taller de meditación: Coevaluación. ....  | 231 |
| Figura 37. Precepciones de los clientes externos e internos en los restaurantes con respecto a la<br>influencia de la meditación en la calidad del servicio: promedio de ítems. .... | 232 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 38. Resultados del ítem: El servicio que le ha proporcionado el/la mesero(a) con respecto a su última visita ha mejorado. ....   | 233 |
| Figura 39. Resultados del ítem: El taller de meditación mejoró la calidad en el servicio que usted proporciona a los clientes.....  | 234 |
| Figura 40. Resultados del ítem: El taller de meditación le ayudó a ser consciente del buen trato que merecen los clientes y compañeros de trabajo .....                                 | 235 |
| Figura 41. Resultados del ítem: El taller de meditación le ayudó a ser consciente del buen trato que merecen los clientes y compañeros de trabajo .....                                 | 236 |
| Figura 42. Resultados del ítem: Considera que el taller de meditación mejoró la calidad en el servicio que el personal de sala proporciona a los clientes y compañeros de trabajo ..... | 237 |
| Figura 43. Resultados del ítem: Si el taller de meditación generó algún impacto positivo para usted, méncionelo por favor.....  | 238 |
| Figura 44. Chin mudra .....   | 278 |

## **Introducción**

Menciona Cubillos y Rozo (2009) y Mercado (2004) que el servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad y que todos los miembros de la organización deben identificar, controlar y mejorar los grados de calidad bajo su responsabilidad al respecto, ya sea para empresas de productos tangibles o empresas de servicios como los restaurantes. Hoy en día la calidad es un requisito esencial y un factor estratégico clave en los productos y servicios para que se puedan mantener o simplemente generen su supervivencia (Romero y Chávez, 2015), por lo que las empresas requieren realizar mediciones de desempeño en las diferentes áreas que las conforman para lograrla y así posicionarse en el gusto de los consumidores y ser competitivos en el mercado, sin embargo, son apenas algunas las que las realizan en materia de calidad en el servicio que prestan, prescindiendo así de información valiosa para poder implementar estrategias de mejora. La satisfacción de necesidades cada vez más demandantes y específicas, requiere el establecimiento de estrategias que permitan el logro de dicha calidad, y en el caso de los servicios, dado que depende del momento en el que se prestan, la existencia o carencia de la misma, dependerá, en gran medida, del comportamiento general del trabajador o prestador de servicios frente a los clientes.

Así pues, el propósito del presente estudio es la creación de un instrumento de medición de la calidad en el servicio del área de sala/comedor exclusivo para restaurantes, así como la generación e implementación de un taller de meditación como una herramienta para la mejora de la mencionada calidad en este mismo contexto.

Para lograr el objetivo de esta investigación se plantea la creación de una escala basada en la revisión y análisis de 11 modelos cuantitativos multidimensionales para la medición de percepciones cualitativas de los clientes internos y externos, con la intención de medir la calidad

en el servicio de los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos del área de sala/comedor en los restaurantes, misma que será utilizada para conocer la situación previa y posterior a la implementación del taller de meditación en los restaurantes participantes y de esta forma saber si se trata de una herramienta efectiva para mejorar la calidad en el servicio.

Mencionan Franco y Navas (2009), Davidson (2017) y Ferreira-Vorkapic, Rangé, Egídio y Rafael (2013) que la meditación ha generado efectos altamente efectivos y positivos en las emociones, actitudes y habilidades de aquellos que la practican, por lo que en el presente proyecto se desarrolla un taller de 23 sesiones con temas que generen no solo mejoras laborales sino personales, para ser aplicado en 6 restaurantes ubicados en Cholula Pueblo Mágico, Puebla que comprende los municipios de San Andrés y San Pedro Cholula, con la participación de 61 colaboradores y aproximadamente 500 comensales como evaluadores de la calidad en el servicio que reciben en estos establecimientos.

Con esta investigación se procura aportar a la industria restaurantera una herramienta que dé pie a mejorar la calidad en el servicio del personal de sala/comedor, y al mismo tiempo la generación del modelo cuantitativo multidimensional MEDITQUAL (MCMM) que permita medir dicha calidad.

# **CAPÍTULO 1**

## **PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN**

## **Capítulo 1. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN**

En el presente capítulo se da a conocer el problema a estudiar, planteando la importancia de la calidad en el servicio en el área de sala/comedor de los restaurantes y el probable efecto de la meditación en la misma. Se menciona la propuesta de la investigación, dando pie a la detección de deficiencias en distintos rubros en los restaurantes, particularmente en el servicio, proponiendo así a la meditación como una herramienta o estrategia que pueda reducir dichas carencias, lo que fundamenta la causa de la presente investigación.

Se abordan también, el propósito de la investigación, el objetivo general y los particulares para el logro del primero, la justificación del trabajo incluyendo la conveniencia, la relevancia social, las implicaciones prácticas, el valor teórico y la utilidad metodológica, los horizontes y limitaciones, la hipótesis y sus variables, la pregunta de investigación planteada para esta investigación, el modelo de estudio y alcances de la investigación finalizando con la organización del estudio.

### **1.1 Planteamiento del problema**

Según Francisco Fernández Alfonso, presidente nacional de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), la industria restaurantera es esencial para el desarrollo del país, ya que alrededor de un millón 700 mil mexicanos laboran en ella, colocándola como la mayor empleadora de México, representando cerca del 1.7 del Producto Interno Bruto (PIB) nacional y el 13% del PIB turístico (Aranda, 2019), con un valor alrededor de los 300 mil millones de pesos, de acuerdo a datos de la Asociación Mexicana de Restaurantes (AMR), posicionándola como uno de los sectores más importantes de la economía del país (Ayala, 2019), mismo que ha tenido un crecimiento aproximado del 1% en el primer trimestre del 2019 con miras a mejorar en lo que resta del año (Vela, 2019).

De acuerdo al último censo económico realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el 2014, la industria restaurantera empleó a 1,475,981 personas, aportando el 6.8% del total de la ocupación laboral en el país, siendo el segundo lugar en la generación de empleos en el sector de servicios (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014), esto indica que todos y cada uno de dichos trabajadores prestaban servicios a clientes internos (colaboradores en los restaurantes) y externos (comensales que pagan por comer en los restaurantes) en el ramo, sin embargo, en muchas ocasiones dicho servicio es deficiente o carente de calidad (Rodríguez A. , 2015), hoy la situación podría mejorar con la implementación de herramientas y estrategias efectivas, y en algunas ocasiones poco estudiadas, que procuren la mejora de la calidad en el servicio, para coadyuvar al crecimiento de la industria que se vislumbra sostenido en los próximos años.

En el mismo año, el estado de Puebla contaba con 22,738 establecimientos de la industria restaurantera con tendencia a la alza, ocupando el 6° lugar a nivel nacional con mayor número de restaurantes (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014), para el 2015 el estado se posicionaba en el 5° lugar con 27,574 establecimientos dedicados a la preparación de alimentos y bebidas, representando el 5.35% a nivel nacional, dando empleo a 60,310 personas, ocupando el 7° lugar nacional como generador de empleos.

El municipio de Puebla destacó como primer lugar en ocupación laboral en el área de servicios con el 49.5%, seguido de Tehuacán con el 7.5% y San Andrés Cholula con el 4.8% que, en conjunto con San Pedro Cholula, ambos objeto de estudio de la presente investigación bajo el concepto de Cholula Pueblo Mágico, sumaron el 7.7% en este rubro (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014), cuyo porcentaje coloca al pueblo mágico como el segundo en importancia en el estado como se puede observar en la tabla 1.

Tabla 1. Participación porcentual del personal ocupado por municipio: Servicios

| Municipio                 | Porcentaje |
|---------------------------|------------|
| Puebla                    | 49.5       |
| Tehuacán                  | 7.5        |
| <b>San Andrés Cholula</b> | <b>4.8</b> |
| <b>San Pedro Cholula</b>  | <b>2.9</b> |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de INEGI, 2014.

La importancia de la mejora de la calidad en el servicio en la industria restaurantera en Cholula Pueblo Mágico (que comprende los municipios de San Andrés y San Pedro Cholula en el estado de Puebla) se debe a los objetivos que se requieren cumplir como parte del Programa de Desarrollo Turístico Cholula Pueblo Mágico (Programa de Trabajo Cholula Pueblo Mágico, 2015), entre los que se mencionan:

1. Preservar y difundir el patrimonio cultural y el de tradiciones.
2. Mejorar la difusión de los atractivos turísticos.
3. Desarrollar productos turísticos que potencien el uso del patrimonio tangible e intangible de Cholula Pueblo Mágico.
4. Generar, mejorar, coordinar y consolidar los productos existentes.
5. Facilitar el traslado, movimiento y seguridad del turista.
6. Incrementar el número de visitantes y la derrama económica.
- 7. Aumentar la oferta de servicios de calidad turística.**
- 8. Impulsar la calidad de los servicios turísticos y profesionalización de los prestadores.**



9. Impulsar la obtención del distintivo “H”, “M” Y “P.L.” en las empresas prestadoras de servicios turísticos en Cholula.
10. Reivindicar la historia oral como una estrategia para generar la conservación y nuevas ofertas de difusión para el turismo cultural.

Así pues, en función de los puntos 7 y 8 previamente presentados, se plantea la necesidad de gestionar herramientas o estrategias que permitan mejorar la calidad del servicio en los restaurantes, como enfoque primordial de la presente investigación.

Hoy en día la calidad es un requisito esencial y un factor estratégico clave en los productos y servicios para que se puedan mantener o simplemente generen su supervivencia (Romero & Chávez, 2015). La satisfacción de necesidades cada vez más demandantes y específicas, requiere del establecimiento de estrategias que permitan el logro de dicha calidad, y en el caso de los servicios, dado que depende del momento en el que se prestan, la existencia o carencia de la misma dependerá, en gran medida, del comportamiento general del trabajador o prestador de servicios frente a los clientes. Al respecto menciona Bezos (como se citó en Schmidt y Rosenberg, 2015): “En el Viejo Mundo se dedicaba 30 por ciento del tiempo a construir un gran servicio, y 70 por ciento del tiempo a hablar de él. En el Nuevo Mundo las cosas son al revés”.

La mejora de la calidad en el servicio en los restaurantes puede suponer diversas estrategias, en el presente proyecto se plantea a la meditación como una posibilidad para lograrlo.

A pesar de los diversos resultados obtenidos acerca de los beneficios que representa la meditación en la vida de los humanos, son escasos los estudios que los proyectan a las organizaciones, debido a la resistencia de éstas o de los mismos instructores de meditación que no muestran interés para su aplicación en el desarrollo organizacional (Solari, Bravo y Zitko, 2017).

Con lo anterior se establece el problema del presente proyecto: ¿Qué impacto ejerce la meditación sobre la calidad en el servicio de los colaboradores en diferentes niveles jerárquicos, del área de sala/comedor en restaurantes de Cholula Pueblo Mágico, de acuerdo al modelo cuantitativo multidimensional creado para el estudio?

## **1.2 Propósito de la investigación**

El tema a abordar en el presente proyecto es la meditación como estrategia de mejora en la calidad en el servicio que ofrecen los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos del área de sala/comedor en restaurantes de Cholula Pueblo Mágico, Puebla. Se pretende conocer y medir el impacto que dicha técnica puede ejercer sobre el comportamiento habitual de capitanes de meseros, meseros y garroteros frente al cliente interno (compañeros de trabajo) y al externo (comensales).

Las áreas del conocimiento que se relacionan directamente con el presente estudio son el comportamiento humano y la incidencia de la meditación, ya que se pretende conocer los efectos de la misma sobre los colaboradores; relacionándose con la mejora del servicio para el logro de una mayor calidad como tema central a investigar. Otras áreas que se relaciona con el estudio son: Hostelería dado que es la rama de estudio a la que pertenecen los establecimientos de alimentos y bebidas, y dirección organizacional debido a que los estudios serán útiles y aplicables para la gestión de cualquier restaurante en todos sus niveles jerárquicos. Los temas involucran las áreas de gastronomía y administración, generándose así la posibilidad de enfoques multidisciplinarios para el estudio.

## **1.3 Objetivo General**

Determinar el impacto que tiene un taller de meditación sobre la calidad en el servicio que proporcionan un grupo de colaboradores de diferentes niveles jerárquicos del área de

sala/comedor de restaurantes (capitanes de meseros, meseros y garroteros), medido a través de un modelo cuantitativo multidimensional construido específicamente para la presente investigación.

#### **1.4 Objetivos específicos**

- Ordenar información obtenida de diferentes artículos científicos y libros acerca de los siguientes temas: clasificación de restaurantes, servicio, calidad en el servicio en restaurantes, modelos para la medición de la calidad en el servicio y meditación.
- Construir un modelo cuantitativo multidimensional para la medición de la calidad en el servicio en el área de sala/comedor de restaurantes, basado en las distintas escalas estudiadas.
- Crear un taller de meditación dirigido a la mejora de la calidad en el servicio de colaboradores de sala/comedor en restaurantes, abarcando las distintas dimensiones que se proponen en el modelo cuantitativo multidimensional generado para el presente estudio, invitando a los colaboradores de los 6 restaurantes a participar de forma voluntaria por un periodo de 15 semanas.
- Generar la hipótesis de la investigación.
- Realizar los constructos para la conformación del instrumento de medición basado en el modelo cuantitativo multidimensional generado, aplicando una prueba piloto para medir su fiabilidad a través del coeficiente de Alfa de Cronbach.
- Implementar el instrumento en la muestra definida de colaboradores de diferentes niveles jerárquicos del área de sala/comedor y clientes externos de los restaurantes ubicados en Cholula Pueblo Mágico en dos momentos: cuestionario inicial, previo al inicio del taller de meditación; y cuestionario final, después de concluir el taller.

- Interpretación y análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios para el diseño de la propuesta y conclusiones de la investigación.

## **1.5 Justificación**

El servicio es una actividad complementaria a la oferta de alimentos y bebidas en restaurantes, dicho binomio es indisoluble. El servicio al cliente es lo que da valor agregado a un bien, afectando directamente a la competitividad de los establecimientos (Castillo, Cordero, Ayala, & Vargas, 2014).

El servicio se supone como un generador de experiencias agradables en los restaurantes, coadyuvando a su posicionamiento en el mercado, así pues, en diversos restaurantes de Cholula Pueblo Mágico, el servicio puede ser mejorado como parte fundamental de la calidad, la cual implica una mejora continua, siendo un elemento imprescindible para cumplir los requisitos 7 y 8 previamente mencionados del Programa de Desarrollo Turístico Cholula Pueblo Mágico.

Así pues, para lograrlo, el presente proyecto propone a la meditación como una estrategia que permita la mejora del servicio, basado en las premisas de que la meditación favorece la concentración y propicia las actitudes conciliatorias y empáticas, por lo que el estudio pretende medir los efectos de la meditación sobre el servicio que proporcionan los colaboradores del área de sala/ comedor en restaurantes, específicamente el de capitanes de meseros, meseros y garroteros, con la intención de analizar la posibilidad de convertirla en una herramienta viable y efectiva para impulsar la calidad del mismo.

### **1.5.1 Conveniencia.**

La pertinencia de este estudio radica en la aportación de un modelo cuantitativo multidimensional para la medición de la calidad en el servicio diseñado específicamente para su aplicación en el área de servicio/comedor de restaurantes, tomando en cuenta que el personal que

aquí labora se encuentra en contacto frecuente con el cliente externo y puede ser el elemento determinante para que éste satisfaga o no sus necesidades al acudir a un restaurante. Sobre la definición de medir, menciona Harrington (como se citó en Gutiérrez, 2010):

Medir es comprender, comprender es obtener conocimiento, tener conocimiento es tener poder. Desde el principio de su existencia, la peculiaridad que diferencia a los seres humanos de los otros seres vivos es su capacidad de observar, medir, analizar y utilizar la información para generar el cambio.

En el mismo orden de ideas, el presente proyecto aporta una herramienta para la mejora de la calidad en el servicio del personal de sala/comedor, consiste en un taller de meditación enfocado a la creación, desarrollo o reforzamiento de actitudes, valores y comportamientos que permitan al personal mejorar el servicio que brinda a clientes internos y externos.

### **1.5.2 Relevancia social.**

La medición efectiva de la mejora en la calidad del servicio que presta el personal de sala/comedor en los restaurantes, a través del modelo cuantitativo multidimensional creado para el presente estudio, impactará positivamente en el logro del punto 8 del Programa de Trabajo Cholula Pueblo Mágico, redundando en el posicionamiento en el mercado de los restaurantes que logren la satisfacción de los clientes, trayendo consigo leltad de éstos; al mismo tiempo que el logro de competitividad, mejora continua, productividad, eficiencia en el servicio, incremento en ventas, generación de empleos y reducción de rotación laboral para los establecimientos, para todos aquellos propietarios o gerentes que opten por reconocer las áreas débiles y carencias de sus establecimientos, y así implementar estrategias efectivas y adecuadas para controlarlas y mejorarlas a corto, mediano y laro plazo. En la presente investigación se pretende desarrollar una estrategia que cumpla las características mencionadas.

### **1.5.3 Implicaciones prácticas.**

Los distintos modelos cuantitativos multidimensionales que existen en la actualidad para la medición de la calidad en el servicio están enfocados a conocer datos generales de las distintas áreas que componen a las empresas, ya sean de productos o servicios; son pocos aquellos que miden exclusivamente la calidad del servicio en los restaurantes, y los existentes se avocan también a las distintas áreas que comprende el restaurante, por lo que el aporte práctico que se realiza en la presente investigación se enfoca en el diseño de un modelo que mida específicamente la calidad del servicio del personal de sala/comedor, dada la importancia de éste por el contacto directo que establece con el cliente.

Así mismo, si los restaurantes detectan carencias en torno a la prestación del servicio en el área mencionada, es necesario efectuar estrategias de mejora, por lo que en este estudio se propone una estrategia enfocada a dar solución a las carencias del servicio, la cual pretende dar herramientas efectivas para su implementación en los restaurantes.

### **1.5.4 Valor teórico.**

Dada la existencia casi nula de estudios científicos que midan la influencia de la meditación sobre la calidad en el servicio en las organizaciones, particularmente en las pertenecientes a la industria restaurantera, el presente proyecto pretende dar los referentes teóricos que permitan entender el concepto de meditación y todo su contexto de aplicación en ella, con el objetivo de mejorar las actitudes, competencias, valores y habilidades del personal de sala/ comedor. De igual manera, en este estudio se abordan más de 11 modelos cuantitativos multidimensionales para la medición de la calidad en el servicio, aportando información elemental para la creación de un instrumento propio que permita medir el desempeño del personal antes y después de practicar la meditación.

### **1.5.5 Utilidad metodológica.**

Dado el enfoque mixto de este estudio, el valor metodológico radica en las exploraciones, descripciones, predicciones, entendimiento y explicaciones que se dan de todos los conceptos y modelos en torno al problema de investigación planteado. Por un lado, la investigación cuantitativa aporta control sobre los fenómenos a estudiar basado en conteos y magnitudes, dando oportunidad de realizar comparaciones con estudios similares, lo cual resultó muy útil en este proyecto para abordar el tema de la meditación y el modelo cuantitativo multidimensional desarrollado, por otro lado, y complementariamente, la investigación cualitativa brinda riqueza interpretativa de los datos y contextualización del entorno, sumamente importante para tocar los temas de calidad en el servicio y meditación desde la perspectiva de los actores que participaron en este proyecto, tomando en cuenta la subjetividad para la medición de ambos temas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

En particular, y a través de ambos enfoques, el presente estudio crea una modelo cuantitativo multidimensional para aplicación exclusiva en el área de sala/comedor de restaurantes, con la intención de medir la calidad en el servicio, del mismo modo, genera un taller de meditación como una posible estrategia para mejorar la calidad en el servicio.

### **1.6 Horizontes y limitaciones**

- **Espacial:** El estudio se desarrolla en los municipios de San Pedro y San Andrés Cholula en el estado de Puebla, ambos en conjunto y respondiendo al polígono delimitado, denominado Cholula Pueblo Mágico. Los restaurantes participantes en el presente estudio fueron aquellos que cubrieron las características deseadas para el proyecto (como se mencionan en la muestra de este mismo apartado), aceptaron colaborar y se localizaban dentro de dicho polígono como se marca en las figuras 1 y 2, dando un total de 6 establecimientos participantes.

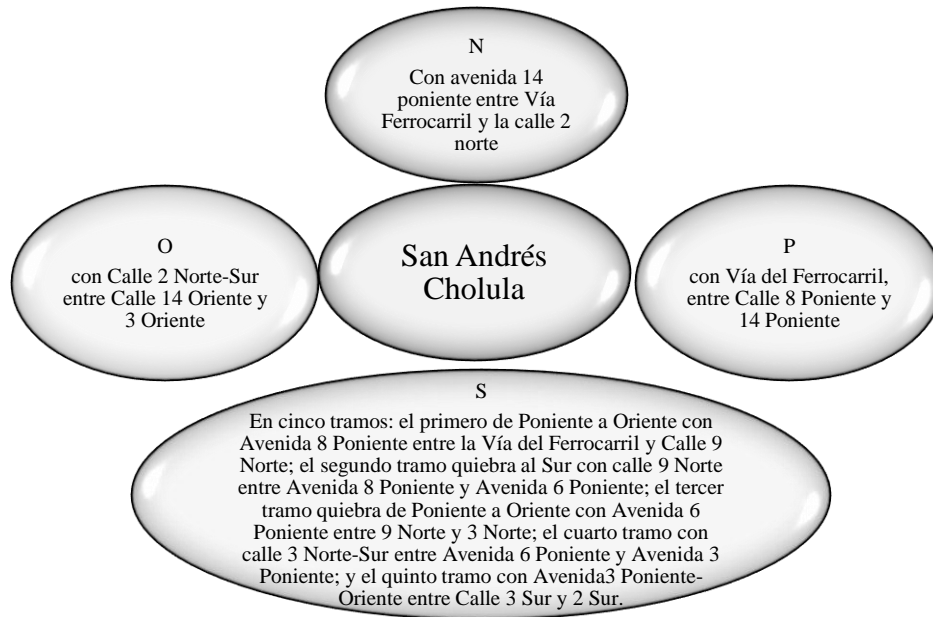


Figura 1. Límites del Polígono Pueblo Mágico- San Andrés Cholula.

Elaboración propia con información obtenida del Programa de Trabajo, Cholula Pueblo Mágico.

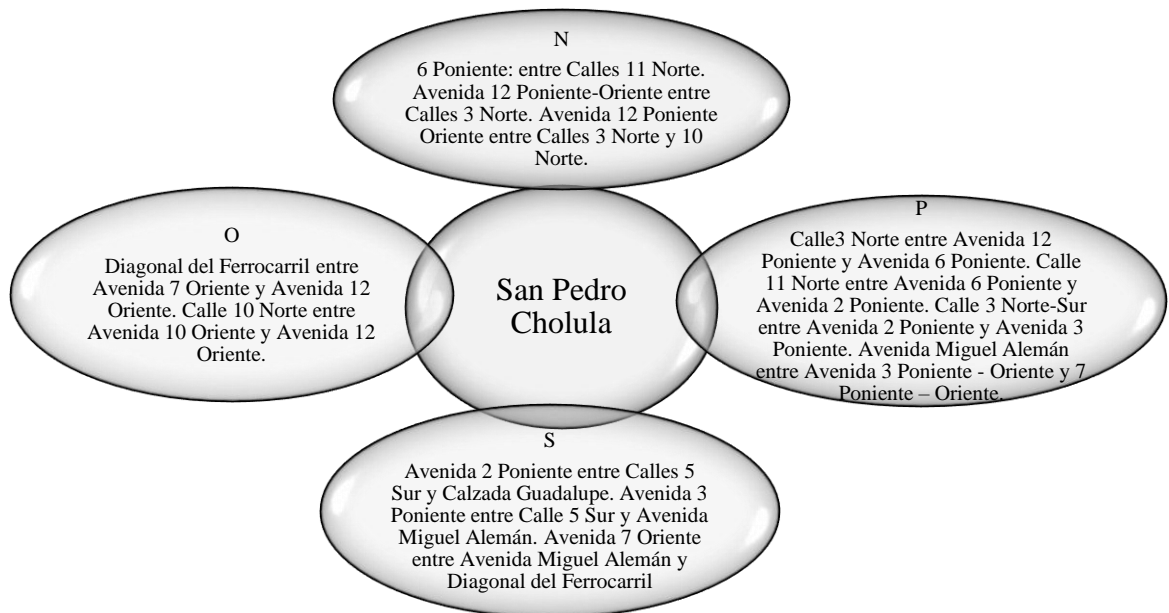


Figura 2. Límites del Polígono Pueblo Mágico- San Pedro Cholula

Elaboración propia con información obtenida del programa de Trabajo, Cholula Pueblo Mágico.



- **Temporal:** Se propone que la presente investigación culmine en el mes de Julio de 2019. El estudio observará a los colaboradores durante la aplicación de un taller de meditación que se creará de acuerdo a los objetivos que se persiguen en este proyecto, y de la medición a través de las escalas señaladas, en un lapso total de 15 semanas durante los meses de Septiembre a Diciembre de 2018. No existen antecedentes similares por lo que no se realiza alguna comparación histórica.
- **Teórica:** Principalmente se abordará el tema de la meditación como estrategia para la mejora de la calidad en el servicio de colaboradores del área de sala/comedor en restaurantes, específicamente en capitanes de meseros, meseros y garroteros, para ello se parte de las concepciones existentes de calidad en el servicio y se abordan las perspectivas de gestión restaurantera y de comportamiento humano (sin ahondar en aspectos clínicos).
- **Muestra:** La selección de trabajadores participantes en el presente estudio provino de una discriminación de restaurantes casuales, independientes (que no pertenezcan a cadenas o franquicias), con servicio a la carta, con aforo para 50-200 personas y con involucramiento del propietario en la operación del establecimiento que se localizaran en Cholula Pueblo Mágico en el estado de Puebla, dispuestos a colaborar. En la tabla 2 se enlistan los seis restaurantes participantes. Los trabajadores deberán pertenecer a cualquier nivel jerárquico del área de sala/comedor, particularmente capitanes de meseros, meseros y garroteros. El tamaño de la muestra se calcula a partir de técnicas estadísticas descritas en el capítulo 4 del presente estudio.

Tabla 2. Restaurantes participantes en el estudio

| San Pedro Cholula           | San Andrés Cholula   |
|-----------------------------|----------------------|
| Cus cus cus                 | El ancla y la sirena |
| Divará                      | Gru grú              |
| Mullí sincretismo culinario | Santo chancho        |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida del recorrido *in situ* en Cholula Pueblo Mágico, 2018.

- Limitación del estudio:** No existen precedentes de algún estudio similar en el ramo restaurantero ni en el país por lo que la limitada apertura de los propietarios o gerentes, e incluso del personal de sala/comedor, de los distintos establecimientos para el desarrollo de la presente investigación, representa una limitante. Así mismo, dada la naturaleza de la implementación del taller de meditación con una duración de 15 semanas, que implica tiempo del horario laboral para que los colaboradores interesados puedan asistir a las sesiones, no todos los restaurantes que cubrían el perfil deseable para la investigación, tuvieron oportunidad de participar, por lo que, la participación inicial fue de 11 restaurantes de los cuales solo 6 concluyeron el taller por cuestiones de tiempo y horarios. De la misma manera, el horario diferido de los colaboradores implicó que el taller, pensado en un inicio para ser impartido 3 veces a la semana, se realizara en algunos casos dos y en otros una vez a la semana (todas las sesiones se abordaban en un solo día).

En el mismo sentido, debido a que la meditación es un proceso personal cuyos avances o retrocesos se miden de forma individual, las mediciones de sus efectos en los participantes se realizan desde tres enfoques: el personal y el percibido por los clientes internos y externos, dando resultados integrales que permitan conocer las distintas perspectivas de los

encuestados, procurando así eliminar cualquier sesgo que pudiera existir en función de la influencia de la meditación sobre la calidad en el servicio.

### **1.7 Pregunta de investigación**

¿La meditación ejerce algún impacto sobre la calidad en el servicio de los colaboradores en diferentes niveles jerárquicos, del área de sala/comedor en restaurantes (capitanes de meseros, meseros y garroteros), de Cholula Pueblo Mágico, Puebla, de acuerdo al modelo cuantitativo multidimensional creado para el estudio?

### **1.8 Hipótesis**

En el presente estudio se proyecta una hipótesis de tipo causal, dando pie a la operacionalización de las variables a través de la causa y efecto en el problema planteado.

La hipótesis plantea: La meditación brindada a los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos del área de sala/comedor en restaurantes de Cholula Pueblo Mágico, Puebla, mejorará la calidad en el servicio proporcionado.

### **1.9 Operacionalización de las variables**

Variable efecto- dependiente: Mejora de la calidad en el servicio medida a través del MCMM.

Variable causa- independiente: La meditación brindada a los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos del área de sala/comedor en restaurantes de Cholula Pueblo Mágico, Puebla.

### **1.10 Modelo de estudio**

En el ramo de la administración, particularmente en el área de dirección de organizaciones, las investigaciones mixtas han sido más recurrentes y utilizadas, dado su característica de fusionar los enfoques cuantitativos y cualitativos en diferentes niveles de la investigación, particularmente en el tema de creación o implementación de modelos cuantitativos multidimensionales para la medición de la calidad en el servicio, se tiene a diversos autores que han echado mano de

metodologías mixtas como Malik, Jaswal, Malik y Awan (2013) con la generación de un modelo para la medición de las percepciones de los clientes en torno a la calidad en el servicio recibida en restaurantes pakistaníes; Guzmán y Cárcamo (2014) con su estudio denominado La evaluación de la calidad en el servicio: caso de estudio Restaurant familiar Los Fresnos; Kim, Joung, Yuan, Wu y Chen (2009) con su estudio sobre la confiabilidad y validez de un instrumento basado en DINESERV para medir la calidad del servicio de los restaurantes en Taiwan, por mencionar solo algunos, lo mismo ocurre con el tema de calidad en el servicio y meditación, los cuales han sido estudiados bajo los enfoques de la investigación mixta. Dado la variedad de proyectos similares al presente estudio que emplearon el enfoque mixto, se refuerza la utilidad de éste para el desarrollo del proyecto.

Mencionan Hernández-Sampieri y Mendoza (como se citó en Hernández, Fernández y Baptista, 2014) que:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

### **1.11 Alcance de la investigación**

Mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2014): “no se deben considerar los *alcances* como *tipos* de investigación, ya que, más que ser una clasificación, constituyen un continuo de *causalidad* que puede tener un estudio”.

Los alcances de la presente investigación son de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional cuantitativos como se describe a continuación de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014):

Estudio exploratorio, “se emplea cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado del cual se tienen dudas o no se ha abordado antes, o bien, se desea indagar sobre temas y áreas desde perspectivas novedosas”, caso del presente proyecto pues si bien existen diversos estudios acerca de la calidad en el servicio y los modelos para su medición, y estudios sobre la meditación, ninguno ha sido enfocado de forma específica al personal de sala/comedor en los restaurantes, dando así información que permita conocer con mayor profundidad el tema de este proyecto.

Estudio descriptivo, tiene como objetivo detallar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir, medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, sin indicar cómo se relacionan.

Estudio correlacional, “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto particular”, como en la presente investigación, que pretende determinar el impacto que tiene el taller de meditación sobre la calidad en el servicio proporcionado por los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos del área de sala/comedor de los restaurantes, medido a través del MCMM.

El procedimiento seguido para la elaboración de este estudio y el logro de sus objetivos consintió en: la consulta de distintas fuentes de información académicas o científicas (impresas, digitales o visuales), relacionadas con los tres temas centrales del proyecto. Se realizó el diseño de un modelo cuantitativo multidimensional para la medición de la calidad en el servicio, al

mismo tiempo que se creó el instrumento de medición para la recolección de datos y el taller de meditación que tocara temas específicos contenidos en el modelo. El taller se implementó en los restaurantes participantes con la intención de que los trabajadores se inscribieran de forma voluntaria, y el modelo se empleó para conformar los cuestionarios que fueron aplicados en dos momentos a clientes internos y externos.

Finalmente, se obtuvieron los resultados que fueron utilizados para formular las conclusiones, recomendaciones y futuras líneas de investigación.

### **1.12 Organización del estudio**

La presente investigación se compone de cinco capítulos. En el primero se establece el planteamiento del problema, la justificación, hipótesis, horizontes y limitaciones, modelo de estudio y los objetivos generales y específicos del estudio. En el segundo se da a conocer el contexto general de la industria restaurantera en México y el mundo, presentando también la evolución de los modelos cuantitativos multidimensionales existentes para la medición de la calidad en el servicio aplicados en el contexto restaurantero.

En el tercer capítulo, en el primer y segundo apartado, se mencionan los temas relacionados con el servicio en general y aplicado a la industria restaurantera; en el tercero, los diferentes tipos de calidad, las características básicas, clasificación, dimensiones, los principales beneficios de la calidad en el servicio en restaurantes, así como, calidad total y cultura de calidad; así como los modelos cuantitativos multidimensionales de medición de la calidad en el servicio: Modelo de calidad en el servicio de Grönroos, *Service Quality* (SERVQUAL), DINESERV (derivado de SERVQUAL para aplicación en restaurantes diseñado por Stevens, Knutson y Patton), Modelo jerárquico multidimensional de Brady y Cronin, *Service Performance* (SERVPERF) y Escala mexicana de calidad en el servicio en restaurantes

(EMCASER), entre otros, de los cuales algunos fueron tomados como base para el modelo que se propone y emplea en el presente estudio, dando las herramientas necesarias para la conformación del instrumento de medición que es aplicado a la muestra seleccionada para el proyecto; en el cuarto apartado se plantea el tema de la meditación como estrategia de impacto en la calidad en el servicio brindado por colaboradores de diferentes niveles jerárquicos del área de sala/comedor de los restaurantes, dando a conocer sus beneficios, clasificaciones y requerimientos básicos para su práctica. Por medio de la información presentada en este capítulo se pretende resolver la incógnita del impacto de la meditación sobre la calidad en el servicio, determinando si se puede o no considerar una herramienta óptima con efectos positivos sobre ésta.

En el capítulo cuatro se presenta la metodología empleada en el presente estudio, diseño de la investigación, descripción de las unidades de análisis, método, selección de la muestra, diseño del instrumento de medición, recolección y análisis de datos.

Finalmente, en el capítulo cinco se plasman las conclusiones, recomendaciones y futuras líneas de investigación a partir del tema planteado en este estudio.

# **CAPÍTULO 2**

## **MARCO CONTEXTUAL**



## **Capítulo 2. MARCO CONTEXTUAL**

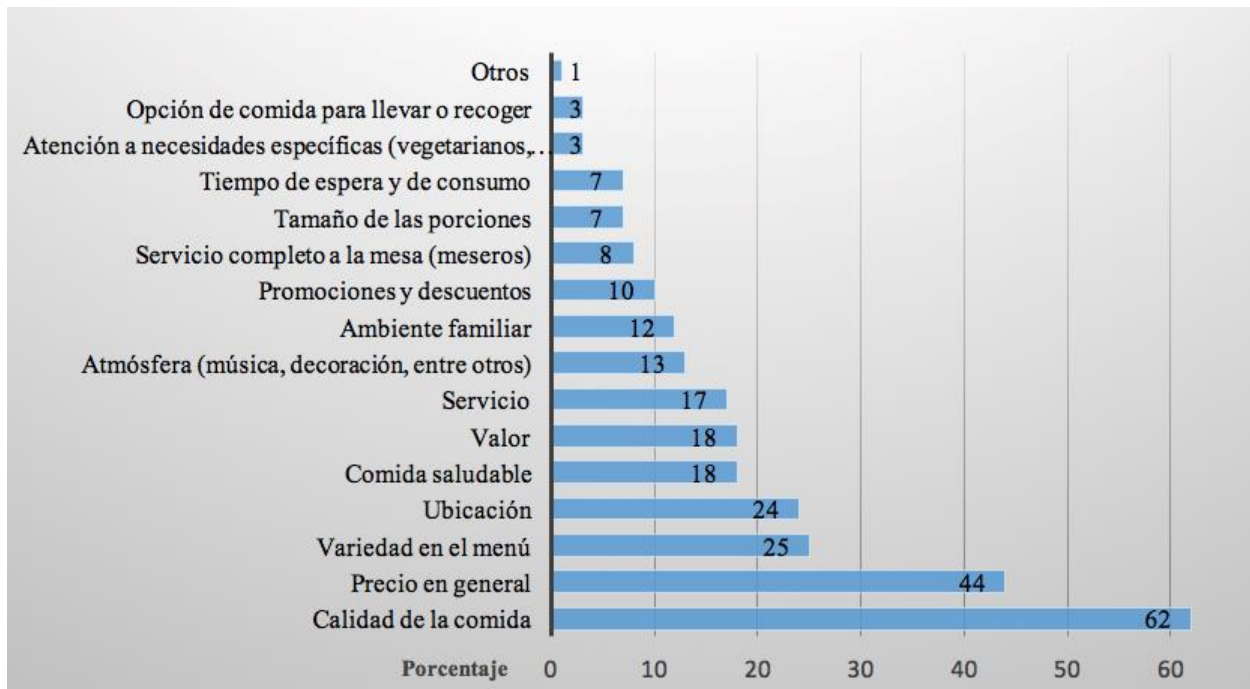
El objetivo del presente capítulo es brindar el contexto de la situación actual en la industria restaurantera en el mundo, México, Estado de Puebla y particularmente de los municipios de San Andrés y San Pedro Cholula como objeto de estudio de este proyecto. Del mismo modo se abordan los distintos modelos cuantitativos multidimensionales empleados como referentes para la creación del MCMM, como propuesta central de esta tesis.

### **2.1 La industria restaurantera**

Es de suma importancia tener un panorama generalizado de la situación actual de la industria restaurantera a nivel internacional, nacional y regional, con la intención de conocer aquellos elementos que pudieran repercutir en la calidad del servicio brindado en los distintos negocios del ramo. A continuación se presenta el contexto antes mencionado.

#### **2.1.1 En el mundo.**

En el 2016 AlixPartners realizó un estudio con la participación de 4,600 comensales y más de 40 ejecutivos de distintos restaurantes en nueve países (Alemania, Brasil, China, Corea del Sur, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón y Reino Unido) para conocer su opinión acerca de las tendencias mundiales de consumo en la industria restaurantera (Coquillat, 2016), obteniéndose la información que se plasma en la figura 3, como los elementos más importante a tomar en cuenta para acudir a un restaurante.



*Figura 3.* Prioridades de los consumidores al seleccionar un restaurante.

Elaboración propia con información obtenida de AlixParters' global consumer survey (como se citó en Coquillat, 2016).

Los participantes consideraron que el precio es un elemento esencial en la selección del restaurante, 35% mencionó que busca comer en establecimientos más baratos, en particular en China y Brasil, considerando que la tendencia prevalecería para el 2017 y 2018. Del mismo modo, se descubrió que la comida y la cena son los momentos más populares que las personas seleccionan para ir a un restaurante, y que la adaptación de los restaurantes a los mercados locales y el diseño estético eran elementos a los que los clientes daban un gran valor.

Se estimó que los consumidores de Estados Unidos y Corea del Sur disminuirían sus visitas a restaurantes, por el lado contrario, Italia, Brasil y China, las aumentarían.

En el mismo reporte se grafica el mercado global de los restaurantes como se muestra en la figura 4.

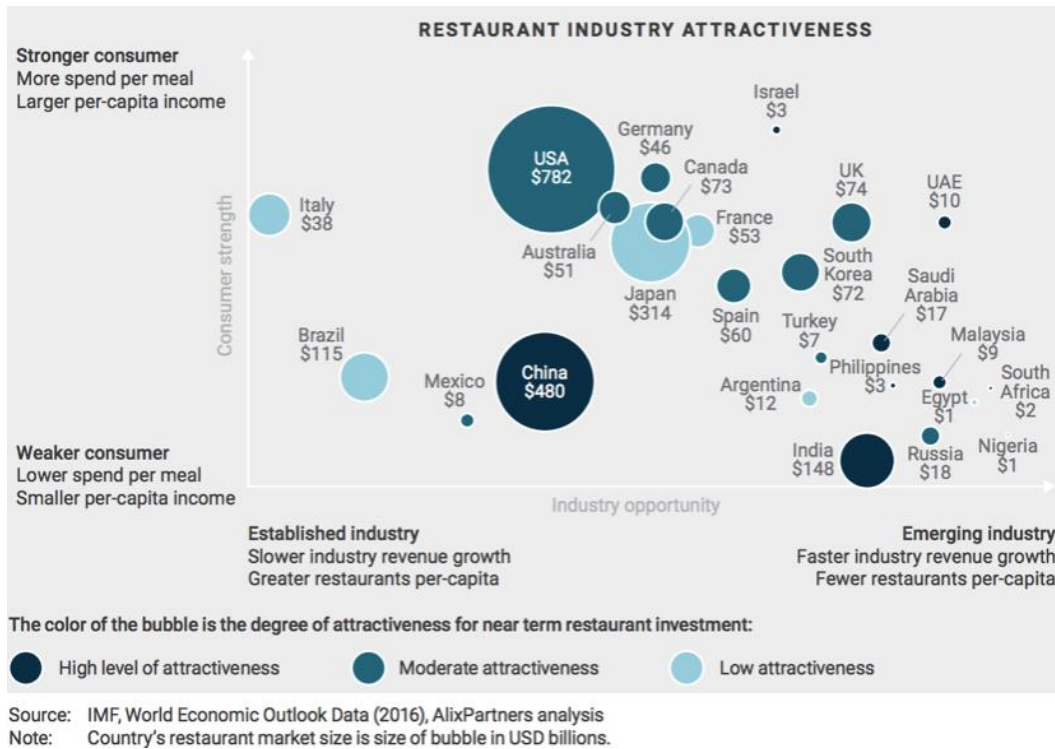


Figura 4. El mercado mundial de la industria restaurantera 2016.

Obtenido de Coquillat, 2016.

Con respecto a América Latina, hoy en día Perú y México continúan siendo los países que cuentan con el mayor número de restaurantes posicionados en el mercado internacional, pues, por mencionar algunos, Maido, Central, Pujol y Quintonil, han sido seleccionados por la Lista *Latin America's 50 best* (es un listado realizado de forma anual por votación de chefs, restauranteros, periodistas, críticos y viajeros) como los mejores, incluyéndose también en esta lista a algunos establecimientos situados en Brasil, Colombia y Chile (Velásquez, 2018).

### 2.1.2 En México.

Según Francisco Fernández Alfonso, presidente nacional de la CANIRAC, la industria restaurantera es esencial para el desarrollo del país, ya que alrededor de un millón 700 mil mexicanos laboran en ella, colocándola como la mayor empleadora de México, representando cerca del 1.7 del Producto Interno Bruto (PIB) nacional y el 13% del PIB turístico (Aranda,

2019), con un valor alrededor de los 300 mil millones de pesos, de acuerdo a datos de la AMR, posicionándola como uno de los sectores más importantes en la economía del país (Ayala, 2019), mismo que ha tenido un crecimiento aproximado del 1% en el primer trimestre del 2019 con miras a mejorar en lo que resta del año (Vela, 2019), considerándose un crecimiento sostenido y significativo a lo largo de los años, con un promedio anual de 4.5%, tan solo en el 2017 el crecimiento de la industria fue del 8.6% (Gamiz, 2018).

Así mismo, Miguel Torruco Marqués, actual Secretario de Turismo en México, indicó que la industria restaurantera ha permitido que “el país se posicione en un lugar privilegiado en el ámbito mundial al contar con una variada gastronomía, y un servicio de calidad a la altura de los mejores del mundo”, añadiendo que existen 195 mil 817 unidades económicas de alimentos y bebidas, representando al segundo mayor generador de empleos en el país y al primero en autoempleo, donde se registra una ocupación laboral de 64% por el género femenino, creando más de 840 mil puestos de trabajo (Hernández, M.F., 2019 y Micolucci, 2019).

De acuerdo a los resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) del INEGI, las cifras de empleos que genera la industria restaurantera durante el primer trimestre de 2019, asciende a más de un millón y medio de empleos directos y 3 mil 500 millones de empleos indirectos (INEGI, 2019) y ContraRéplica, 2018), y según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI, son 555,354 unidades económicas en las que laboran (INEGI, 2019), de los cuales 270 mil son restaurantes que operan en la formalidad y con un nivel de servicio determinado.

En función de los datos suministrados por la CANIRAC, el 40% de los restaurantes se concentran en cinco entidades: Estado de México con 11.24% del total nacional, seguido de Ciudad de México (9.94), Jalisco (7.5), Veracruz (6.7) y Puebla (5.3%) (ContraRéplica, 2018).

### **2.1.3 En el Estado de Puebla.**

De acuerdo al DENU (INEGI, 2019) el estado de Puebla cuenta con 29,756 unidades económicas en el área de servicios de preparación de alimentos y bebidas, lo que representa el 5.35% a nivel nacional. El 99.92% de estos establecimientos cuentan con un aforo de entre 1 a 100 personas, dejando a solo 21 establecimientos con una mayor capacidad.

Ignacio Alarcón Rodríguez, presidente de CANIRAC Puebla, mencionó que durante 2018 se realizaron fuertes inversiones en la industria restaurantera del Estado, lo que permitió la creación de más empleos en comparación con el 2017, año durante el cual se generaron 1,300 contratos. Dichas inversiones provenientes en mayor medida de restaurantes de franquicias y de inversionistas foráneos (Hernández, M. 2018).

### **2.1.4 En Cholula Pueblo Mágico.**

Actualmente, San Andrés y San Pedro Cholula cuentan con un total de 1,782 unidades que proporcionan servicios de preparación de alimentos y bebidas, lo que representa el 5.98% a nivel estatal, como se muestra en la figura 5. Particularmente en el Polígono denominado Cholula Pueblo Mágico como se ilustra en la figura 6, existen 299 unidades (16.78% a nivel municipal), de las cuales 89 son restaurantes.



## **2.2 Modelos cuantitativos multidimensionales para la medición de la calidad en el servicio**

A continuación se describirán los modelos cuantitativos multidimensionales empleados como referentes para la elaboración del MCMM, mismos que han sido estudiados en orden cronológico con al intención de entender la evolución y aportación de cada uno a lo largo del tiempo.

### **2.2.1 Modelo de calidad en el servicio de Grönroos (1984).**

En 1984, Christian Grönroos propuso un modelo para la medición de la calidad en el servicio, basado en tres elementos: 1) la calidad técnica (el qué representa para los clientes el servicio adquirido), 2) la calidad funcional (el cómo el cliente recibe y experimenta el servicio prestado por los trabajadores de una empresa), y 3) la imagen corporativa (es el resultado de la percepción del cliente con respecto a la empresa, por el servicio proporcionado por ésta. Dicha percepción puede generar una imagen sobre la empresa, ya sea por la experiencia propia del cliente o por todo aquello que le haya sido comunicado con respecto a ésta).

El autor de este modelo menciona que los niveles aceptables de la calidad en el servicio se alcanzan cuando la calidad percibida satisface las expectativas del cliente (Torres & Vásquez, 2015) tomando en cuenta los tres elementos mencionados previamente, por lo que en este modelo, se debe considerar que todas las expectativas del cliente deben ser satisfechas totalmente, de otro modo, el servicio será percibido como falto de calidad. En la figura 7 se ilustra el modelo.

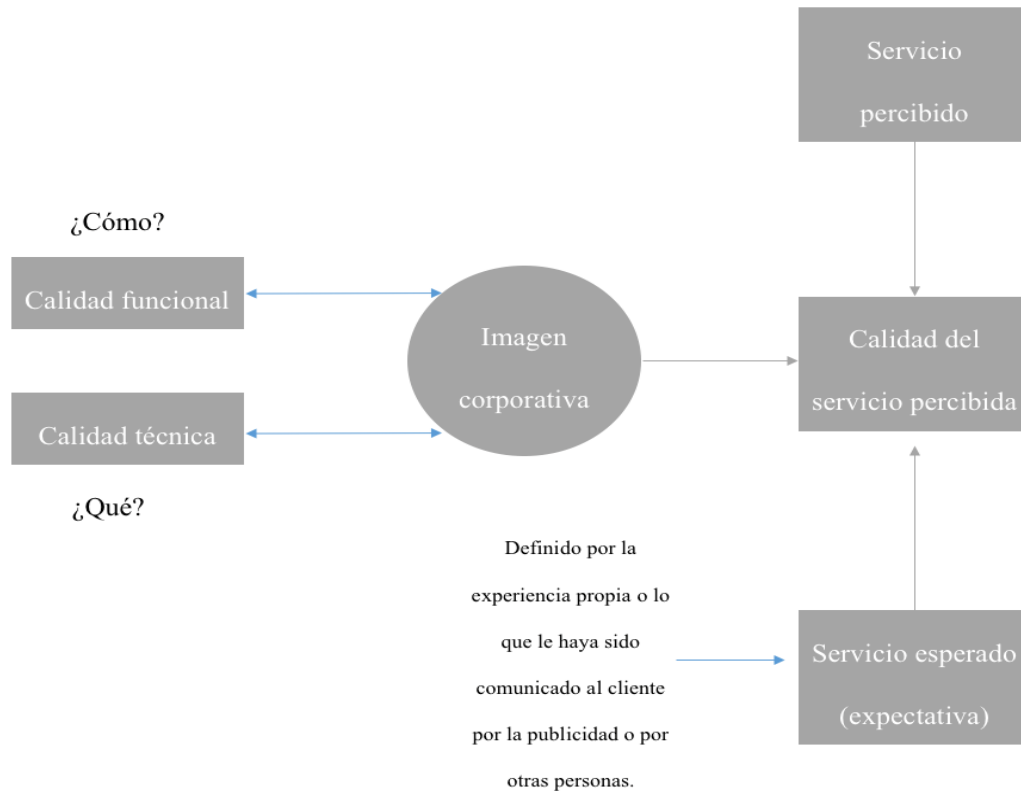


Figura 7. Esquema gráfico del modelo del Modelo de calidad en el servicio de Grönroos. Elaboración propia.

### 2.2.2 Modelo Service Quality (SERVQUAL).

Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) elaboraron un instrumento para la medición de la calidad en el servicio, tomando en consideración las dimensiones tangibles e intangibles que se presentaron en cada establecimiento de los cuatro que tomaron como referencia (banca minoritas, tarjetas de crédito, corredores de valores y reparación y mantenimiento de equipos), lo denominaron Escala SERVQUAL y permite conocer las diferencias entre las expectativas (actitudes o creencias de los individuos respecto de la naturaleza de los acontecimientos futuros que influyen en sus decisiones presentes, Cuatrecasas, 2000) de los usuarios y su percepción respecto a un servicio prestado, a través de dos secciones compiladas en 22 ítems cada una: 1) Expectativas: comprendiendo 22 enunciados dirigidos a identificar las expectativas generales de



los clientes en relación al servicio y 2) Percepciones: que comprende la combinación de 22 elementos que pretenden medir la percepción de la calidad de las empresas en función del servicio proporcionado, misma que se puede ver afectada cuando las personas que reciben el servicio han tenido algún problema en ese sentido recientemente y si dicho problema se solucionó o no de forma satisfactoria. (Zeithaml, Parasuraman, y Berry, 1993; Abukhalifeh y Mat Som, 2015).

Dicho instrumento estuvo basado en la determinación de algunos factores clave que condicionan las expectativas de los consumidores: comunicación boca a boca, necesidades personales, experiencias y comunicaciones externas, e identificación de diez dimensiones que de acuerdo a los autores, representan los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad de un servicio (Zeithaml et al., 1993) como se enlistan a continuación:

- Tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, herramientas, equipos, personal en general, materiales.
- Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- Capacidad de respuesta: disposición y voluntad de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- Profesionalidad: tenencia de las competencias requeridas para la ejecución del servicio.
- Cortesía: atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.
- Credibilidad: veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se proporciona.
- Seguridad: inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
- Garantía: accesibilidad y facilidad para contactar al personal del servicio.
- Comunicación: mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje entendible, escuchar al cliente.

- Comprensión del cliente: esforzarse por conocer al cliente y sus necesidades.

Después de diversas mediciones de fiabilidad y validez, el instrumento final se constituyó incluyendo cinco criterios de calidad del servicio que englobaron los diez mencionados previamente: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad definida como los conocimientos y atención mostrados por los trabajadores y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza (profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad) y empatía presentada como la atención individualizada que ofrecen las empresas a sus consumidores (accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario). En las tablas 3 y 4 se muestran los elementos que constituyen el instrumento completo y los 22 enunciados del cuestionario utilizado en el modelo.

*Tabla 3. Dimensiones del modelo SERVQUAL*

| <b>Dimensión</b>                  | <b>Descripción</b>  | <b>Relativos a</b>  |
|-----------------------------------|---|---|
| <b>Aspectos tangibles</b>         | Aquellos relacionados con la apariencia de las instalaciones físicas, equipo y herramientas, personal y material de comunicación. Elementos a medir: personas, infraestructura, objetos, limpieza y modernidad. | Calidad física del establecimiento o aspectos tangibles del servicio. |
| <b>Confiabilidad (fiabilidad)</b> | Competencia para brindar el servicio prometido de forma cuidadosa y precisa.  | Concernientes al proceso o calidad interactiva.                       |

---

|  |  |
|--|--|
| <b>Capacidad de respuesta (a las demandas del cliente)</b>       | Referente a la capacidad de dar respuesta a las necesidades de los clientes, la buena voluntad de ayudar a los clientes y a la velocidad de respuesta del servicio.        |
| <b>Aseguramiento o cumplimiento de las garantías (seguridad)</b> | Entendido como el conocimiento y la cortesía de los empleados, así como su capacidad de transmitir confianza, credibilidad y seguridad al cliente.                         |
| <b>Empatía</b>   | Referente a la capacidad de brindar atención personalizada a los clientes, muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus usuarios. |

---

Fuente: Guzmán y Cárcamo (2014), y Torres y Vásquez (2015).

En la tabla 4 se muestra el cuestionario del modelo SERVQUAL, el cual consta de 5 criterios.

*Tabla 4. Cuestionario del modelo SERVQUAL*

---

| <b>Criterio</b>           | <b>Expectativa</b>  | <b>Percepciones</b>                              |
|---------------------------|---|--|
| <b>Aspectos tangibles</b> | Las empresas deberían tener equipos de apariencia moderna | La empresa X tiene equipos de apariencia moderna |

---

---

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | Sus instalaciones físicas deberían ser visualmente atractivas  | Sus instalaciones físicas son visualmente atractivas                                   |
|  | Sus empleados deberían estar bien vestidos y aseados   | Sus empleados están bien vestidos y aseados  |
|  | La apariencia de sus instalaciones debería conservarse de acuerdo al tipo de servicio ofrecido         | La apariencia de sus instalaciones se conserva de acuerdo al tipo de servicio ofrecido |
| <b>Confiabilidad (fiabilidad)</b>                          | Cuando una empresa promete hacer algo en cierto tiempo debería hacerlo                                 | Cuando promete hacer algo en cierto tiempo realmente lo hace                           |
|  | Cuando sus clientes tienen problemas, debe mostrar interés en solucionarlos                            | Cuando usted tiene un problema, X muestra interés en solucionarlos                     |
|  | Las empresas deben ser confiables  | X es confiable   |
|  | Deben proveer sus servicios en el tiempo en que prometen hacerlo                                       | X provee sus servicios en el tiempo en que promete hacerlo                             |
|  | Deben mantener sus registros de manera correcta  | X mantiene sus registros de manera correcta  |
| <b>Capacidad de respuesta (a las demandas del cliente)</b> | No se debe esperar que ellas informen a los clientes exactamente cuando los servicios serán ejecutados | X no informa a los clientes exactamente cuando los servicios serán ejecutados          |
|  | No es razonable que los clientes   | Usted no recibe un servicio rápido   |

---

---

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | esperen un servicio rápido   | de los empleados de X   |
|  | Los empleados no siempre tienen que estar dispuestos a ayudar a los clientes                     | Los empleados de X no siempre están dispuestos a ayudar a los clientes                          |
|  | Es normal que ellos estén muy ocupados para responder rápidamente las peticiones de los clientes | Los empleados de X están muy ocupados para responder rápidamente las peticiones de los clientes |
| <b>Aseguramiento o cumplimiento de las garantías (seguridad)</b> | Los clientes deberían ser capaces de confiar en los empleados                                    | Usted puede confiar en los empleados de la empresa  |
|  | Los clientes deberían ser capaces de percibir seguridad en sus transacciones con los empleados   | Usted percibe seguridad en sus transacciones con los empleados                                  |
|  | Los empleados deberían ser educados  | Los empleados de X son educados   |
|  | Los empleados deberían recibir apoyo adecuado de la empresa para hacer bien su trabajo           | Los empleados reciben apoyo adecuado de X para hacer bien su trabajo                            |
| <b>Empatía</b>   | No se debe esperar que una empresa dé atención individualizada a los clientes                    | X no le da a usted atención individualizada   |
|  | No se debe esperar que los empleados den atención  | Los empleados de X no le dan a usted atención personalizada                                     |

---

---

personalizada a los clientes

Es irreal esperar que los empleados de X no conocen  
empleados sepan cuáles son las cuáles son sus necesidades  
necesidades de los clientes

Es irreal esperar que las empresas X no considera sus intereses como  
consideren los intereses de sus objetivo  
clientes como objetivo

No se debe esperar que sus X no tiene horarios de operación  
horarios de servicio sean convenientes para sus clientes  
propicios para sus clientes

---

Fuente: (Torres & Luna, 2017)

En función de diversas aplicaciones del instrumento a diferentes muestras, se dio a conocer la importancia que éstas han dado a cada uno de las cinco dimensiones, lo que ha servido como información fundamental para la conformación del MCMM para el presente estudio. En la figura 8 se presentan los resultados de la importancia que cada criterio tiene para una muestra de 1,936 personas.

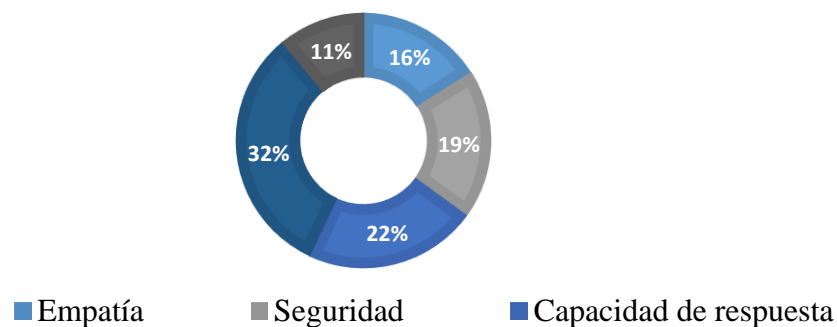


Figura 8. Importancia de los cinco criterios de SERVQUAL

Elaboración propia con información de Zeithaml et al. 1993.

Así mismo, como se mencionó en las descripciones realizadas en el apartado 3.2.9 del presente proyecto: Causas de deficiencia en la calidad de los servicios, los mismos autores desarrollaron un modelo basado en entrevistas dirigidas a directivos y grupos focales para obtener información acerca de la calidad en el servicio, determinando que existen 5 “vacíos” o deficiencias, cuatro en las empresas y una proveniente de los clientes:

- 1) Deficiencia de conocimiento, expectativas del cliente no cubiertas por la percepción que tiene la empresa de éstas, es decir, la empresa puede considerar que la forma en que está brindando el servicio es adecuada para el cliente, sin embargo, es posible que este último no lo vea así.
- 2) Deficiencia por políticas empresariales, percepción de lo que es calidad en el servicio delimitada por las especificaciones de la empresa.
- 3) La deficiencia del servicio brindado, especificaciones de la calidad en el servicio y el servicio brindado en realidad, en este punto, pueden no estarse cumpliendo los lineamientos que la empresa establece, es decir, en teoría la calidad del servicio existe pero en la práctica no.
- 4) La deficiencia en la comunicación, servicio brindado y lo que el cliente comunica al exterior.
- 5) La deficiencia en la calidad del servicio, servicio esperado por el cliente la percepción de éste ante el servicio realmente recibido.

Lovelock (como se citó en Lovelock y Writz, 2010) añadió una sexta deficiencia al modelo, la de la percepción entre el servicio dado y el servicio percibido por el cliente de acuerdo a sus expectativas. En la figura 9 se ilustra lo anterior.

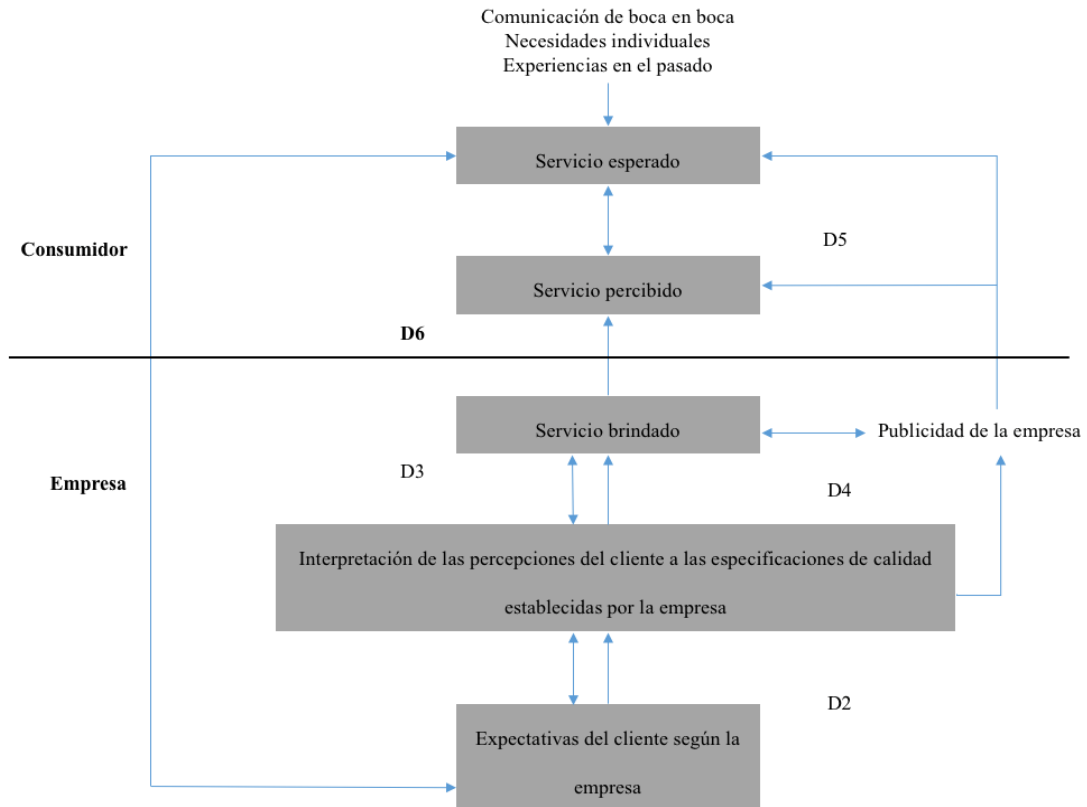


Figura 9. Modelo de las deficiencias en la calidad del servicio con aportación de Lovelock  
 Elaboración propia con información de Zeithaml et al. (1993); Kursunluoglu, (2014) y Lovelock y Writz, (2010).

### 2.2.3 Modelo DINESERV.

La calidad en los restaurantes está compuesta por la apreciación del producto y el servicio, es decir, por elementos tangibles como los platillos y bebidas, e intangibles como el servicio al cliente y la ambientación musical del lugar, por lo que su medición puede resultar particularmente compleja por la cantidad de dimensiones que se deberán evaluar para calificar al restaurante como un todo.

Stevens, Knutson y Patton (1995) iniciaron la medición de la calidad en el servicio específicamente para restaurantes, definiéndola como aquella percepción que tiene el cliente de



la superioridad en el servicio que se recibe, abarcando dos grandes dimensiones: intangibles como la atención del personal y tangibles como las instalaciones físicas o el arreglo físico del personal de contacto; dando lugar así al desarrollo de la herramienta conocida como DINESERV, derivada de SERVQUAL.

DINESERV está compuesto por un total de 29 ítems: diez constituyen los aspectos tangibles del restaurante, cinco la confiabilidad, tres la capacidad de respuesta, seis que constituyen las garantías y cinco que componen el apartado de empatía, medidos con una escala Likert de 7 puntos al igual que SERVQUAL (Vanniarajan y Meharajan, 2012). En la tabla 5 se muestra el total de ítems del modelo, adaptados a enunciados para su inclusión en un formato de encuesta.

*Tabla 5. Ítems del modelo DINESERV*

| <b>Dimensiones</b>        | <b>El restaurante...</b>   |
|---------------------------|--|
| <b>Aspectos tangibles</b> | 1) tiene instalaciones exteriores y un área de estacionamiento visualmente atractivas.<br>2) tiene un área de comedor visualmente atractiva.<br>3) tiene personal que luce limpio, cuidado y vestido apropiadamente.<br>4) tiene una decoración acorde con la imagen y nivel de precio.<br>5) tiene una carta-menú de fácil lectura.<br>6) tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante.<br>7) tiene un área de comedor que es cómoda y facilita la movilidad en ella.<br>8) tiene baños limpios. |

---

|  |            |  |
|--|------------|--|
|  |            | 9) cuenta con áreas de comedores limpias.  |
|  |            | 10) tiene asientos cómodos en el área de comedores.  |
| <b>Confiabilidad</b>   |            | 11) le sirve la comida/bebida en el tiempo prometido.  |
|  |            | 12) corrige rápidamente todo lo que está mal.  |
|  |            | 13) es confiable y consistente.  |
|  |            | 14) proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa.  |
|  |            | 15) sirve las comidas/bebidas exactamente como fueron ordenadas.   |
| <b>Capacidad de respuesta (a las demandas del cliente)</b>       | <b>de</b>  | 16) durante los horarios más concurridos cuenta con empleados que se ayudan unos a otros para mantener la velocidad y la calidad del servicio.                               |
|  | <b>del</b> | 17) proporciona un servicio oportuno y rápido.   |
|  |            | 18) brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales.   |
| <b>Aseguramiento o cumplimiento de las garantías (seguridad)</b> | <b>o</b>   | 19) tiene empleados que pueden responder a sus preguntas de forma completa.  |
|  |            | 20) lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal.  |
|  |            | 21) tiene personal que sea capaz y esté dispuesto a darle información sobre los elementos de la carta- menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas. |
|  |            | 22) lo hace sentir personalmente seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos.  |
|  |            | 23) tiene personal que parecen bien capacitado, competente y experimentado.  |
|  |            | 24) parece dar a sus empleados el apoyo para que puedan realizar bien su trabajo.  |

---

---

**Empatía**

25) tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.

26) lo hace sentir especial como cliente proporcionándole una atención personalizada.

27) anticipa sus necesidades individuales y deseos.

28) tiene empleados que son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal.

29) parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes.

---

Fuente: Guzmán y Cárcamo (2014).

#### **2.2.4 Modelo Service Performance (SERVPERF).**

Creado por Cronin y Taylor en 1992 a partir de diversas observaciones realizadas al modelo SERVQUAL, principalmente aquellas relacionadas con la escala de medición de las expectativas de los clientes, por lo que ellos proponen un modelo que mida solamente las percepciones que tiene el cliente con respecto al desempeño del servicio recibido, sin tomar en cuenta las expectativas (Torres y Vásquez, 2015). El modelo basado plenamente en SERVQUAL, se constituye también de 22 ítems.

De acuerdo a Salomi, Miguel y Abackerli (como se citaron en Torres y Luna, 2017), el modelo SERVPERF es más conveniente con respecto a SERVQUAL debido a que los clientes que son evaluados con este modelo pierden menos tiempo al contestar el cuestionario dada la exclusión de las expectativas, lo que reduce el instrumento al 50%.

#### **2.2.5 Escala mexicana de calidad en el servicio en restaurantes (EMCASER).**

De acuerdo a Vera y Trujillo (2017), la creación de este modelo se debió a la necesidad de crear un instrumento minucioso para la medición del desempeño del servicio en restaurantes de

asistencia a mesa no partiendo de otros modelos ya existentes, con la finalidad de identificar particularidades que pudieran no haberse contemplado en otras escalas, en el marco de las características de los restaurantes en el contexto mexicano exclusivamente, ya que, recalcan los autores, las otras escalas pudieran tener problemas de adaptación a la industria restaurantera en México (incluyendo establecimientos y clientes mexicanos) debido al idioma (la mayoría de las escalas para la medición de la calidad en el servicio están redactadas en inglés) y a los distintos valores culturales en los que probablemente estén basadas las expectativas de los clientes mexicanos.

Los creadores de EMCASER, alineados a la opinión de los creadores de la escala SERVPERF, optaron por medir la percepción de los atributos del servicio en los restaurantes, es decir, lo que recibió, más que medir y comparar la expectativa del cliente con respecto al atributo (qué espera recibir) como propone SERVQUAL, así mismo, a través de entrevistas con gerentes de diversos restaurantes y aplicación de cuestionarios a clientes con ciertas características y de forma aleatoria lograron la construcción de un instrumento dividido en dos subescalas: 1) Atributos tangibles compuesto por 15 elementos y 2) Atributos intangibles compuesto por 14 elementos, como se muestran en la tabla 6.

*Tabla 6. Ítems del modelo EMCASER*

| <b>Atributo intangible</b> | <b>Reactivos<br/>(afirmaciones)</b>                           | <b>Atributos<br/>tangibles</b> | <b>Reactivos<br/>(afirmaciones)</b> |
|----------------------------|---|--------------------------------|-------------------------------------|
| Conocimiento del personal  | Las personas que atienden orientarme cuando no sé qué ordenar | Sabor de la comida             | La comida tiene sabor rico          |

---

|                                 |  |   |  |
|---------------------------------|--|---|--|
| Rapidez en la atención          | El servicio es rápido  | Olor de la comida                         | El olor de los alimentos es apetecible                       |
| Empatía del personal            | El personal se preocupa por lo que necesito                            | Frescura de los alimentos                 | Los ingredientes utilizados en los alimentos son frescos     |
| Consistencia en el servicio     | Siempre que asisto a este restaurante se me atiende se la misma manera | Tamaño del platillo                       | La cantidad de comida servida en cada platillo es suficiente |
| Cumplimiento de lo prometido    | El restaurante cumple con el servicio prometido                        | Apariencia de los platillos (apetecibles) | Los platillos se ven apetitosos (ricos)                      |
| Presentación del personal       | El personal del restaurante luce presentable                           | Higiene de la comida                      | Los platillos son higiénicos                                 |
| Música ambiental                | La música de fondo me agrada   | Higiene del restaurante                   | El restaurante luce higiénico                                |
| Aroma del lugar                 | El olor del restaurante es agradable                                   | Aspecto visual del restaurante            | El decorado del lugar es atractivo                           |
| Temperatura agradable del lugar | Me gusta la temperatura del restaurante                                | Comodidad del mobiliario                  | Las instalaciones son confortables                           |
| Recepción                       | Al llegar al restaurante   | Opciones de pago                          | Existen diversas formas                                      |

---

---

|                           |  |                               |   |
|---------------------------|--|-------------------------------|---|
|                           | me dan una recepción                                     |                               | de pago   |
|                           | amable   |                               |   |
| Iluminación agradable     | La luz es agradable                                      | Estacionamiento               | Hay lugar para estacionar el carro                    |
| Auto-identificación       | La clientela de este lugar es de mi estilo               | Temperatura de la comida      | Los platillos se reciben con la temperatura ideal     |
| Prestigio del restaurante | Este restaurante tiene reconocimiento                    | Variedad de platillos         | El restaurante cuenta con diversidad de platillos     |
| Atención a quejas         | Se otorga solución rápida en forma oportuna a las quejas | Consistencia en los platillos | Siempre que pido el mismo platillo está servido igual |
|                           |  | Ubicación del restaurante     | Por su ubicación es fácil llegar a este restaurante   |

---

Fuente: Vera y Trujillo (2017)

### 2.2.6 INTSERVQUAL.

Basado en el modelo SERVQUAL (1988) y el modelo de las deficiencias (1985), ambos de Zeithaml et al. (1993), los autores Frost y Kumar generaron en el 2000 el modelo denominado *Internal Service Quality* (INTSERVQUAL), el cual mide la calidad del servicio de los clientes internos en la industria de la aviación: personal de contacto con los clientes y personal de apoyo. El estudio para determinar este modelo indicó que la mencionada calidad fue principalmente afectada por la sensibilidad de los trabajadores (Kursunluoglu, 2014). Este modelo fue tomado como referencia para este estudio al considerar la medición de la percepción del personal en la determinación de la calidad en el servicio que prestan los trabajadores de sala/comedor en los

restaurantes. En la figura 10 se presenta el diagrama propuesto por Kursunluoglu (2014) de este modelo.

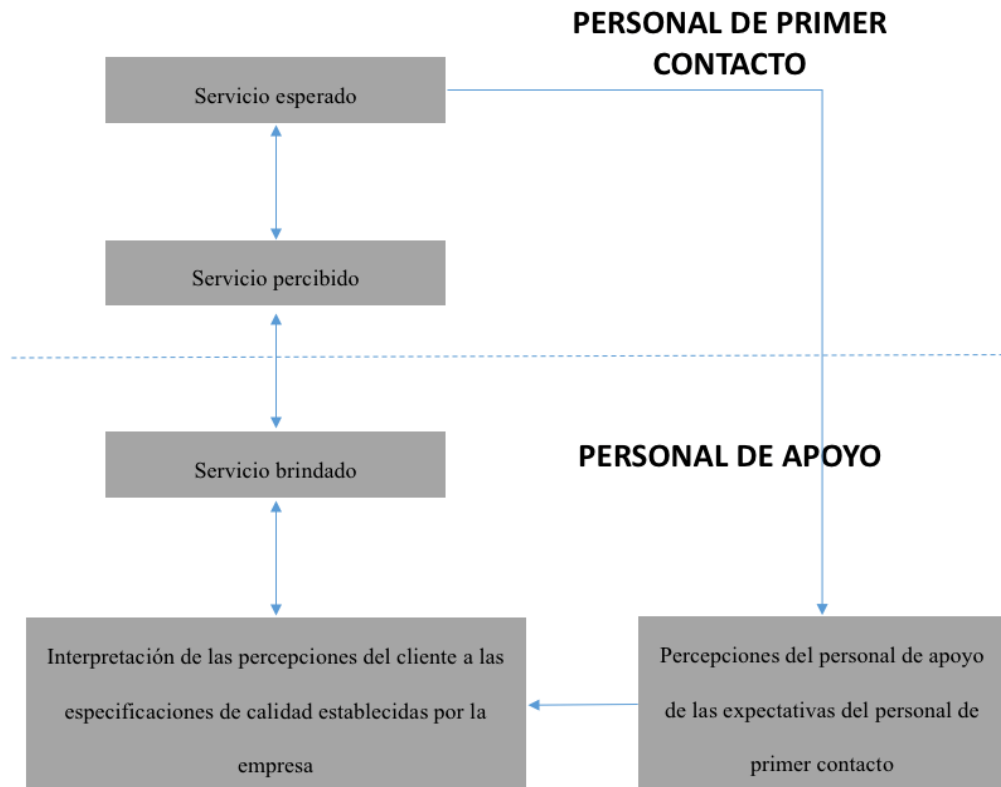


Figura 10. Elementos del modelo INTSERVQUAL

Elaboración propia con información de Kursunluoglu (2014).

### 2.2.7 Otros modelos para la medición de la calidad en el servicio.

Collins (2017), presenta un compendio de modelos empleados para la medición de la calidad en el servicio a través del tiempo, algunos de ellos usados con poca frecuencia e impacto en la industria restaurantera. A continuación se enlistan los modelos que pudieran ser aplicados en los restaurantes:

#### 2.2.7.1 Modelo sintetizado de calidad en el servicio (1990).

Diseñado por Brogowicz, predica que las expectativas de los clientes pueden estar basadas en experiencias indirectas provenientes de la exposición a los medios de comunicación o

comentarios de otras personas, más que de experiencias personales. En el modelo se mencionan tres elementos que pueden influenciar la expectativa de calidad de los clientes: imagen de la empresa, influencias externas y actividades de mercadotecnia.

#### ***2.2.7.2 Modelo del valor ideal por Mattsson (1992).***

En este modelo se adopta un enfoque de valor a la calidad del servicio basado en la comparación de las experiencias personales del cliente con un ideal.

#### ***2.2.7.3 Modelo de calidad del servicio: atributos de Haywood- Farmer (1998).***

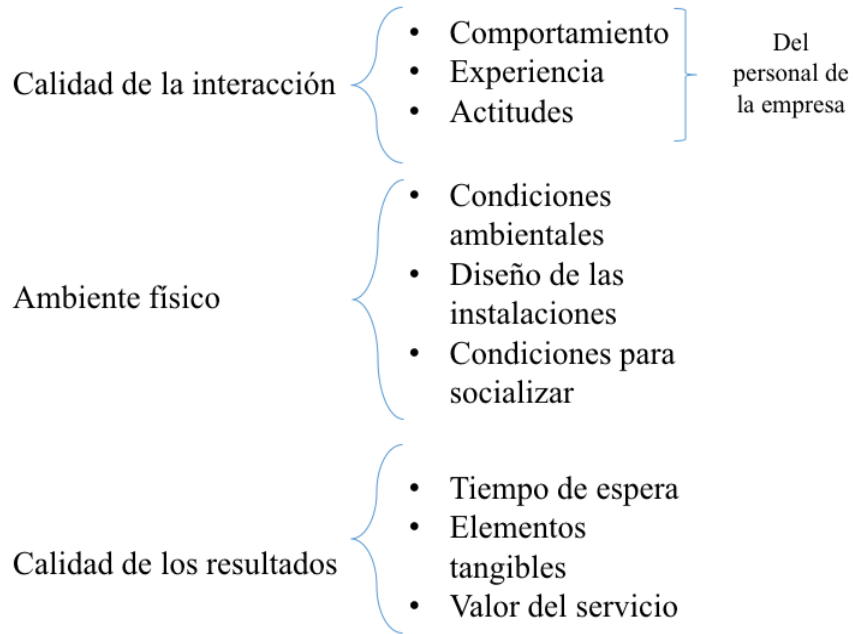
Lanzado bajo la premisa de que la calidad será mejor en tanto la organización conozca las preferencias del cliente y cumpla sus expectativas, considera tres atributos con equidad de ponderación para evitar fallos en el servicio: 1) Facilidades y procesos físicos, 2) Comportamiento del personal y 3) Juicio profesional.

#### ***2.2.7.4 Modelo jerárquico multidimensional de Brady y Cronin (2001).***

De acuerdo a Torres y Vásquez (2015), el modelo desarrollado por Brady y Cronin, se basa en diversas percepciones de los clientes generadas acerca de la calidad en el servicio para la evaluación del desempeño de ésta, en múltiples niveles que se combinan para dar como resultado una percepción final global.

El modelo propone tres dimensiones: 1) Calidad de la interacción, definida por actitudes, comportamiento y experiencia del personal de la empresa, 2) Ambiente físico, marcado por las condiciones ambientales, el diseño de las instalaciones y las condiciones que se proporcionan en el lugar para socializar, y 3) Calidad de los resultados, basado en el tiempo de espera, los elementos tangibles y el valor del servicio, como se muestra en la figura 11.





*Figura 11.* Dimensiones del Modelo jerárquico multidimensional de Brady y Cronin  
Elaboración propia.

**2.2.7.5 DINESCAPE, escala para la medición de la percepción de los clientes en los restaurantes (2008).**

Realizada por Ryu y Jang, quienes exploraron las dimensiones del entorno físico de los restaurantes de lujo, dando como resultado una escala de 21 elementos y seis dimensiones: Estética de las instalaciones, ambiente, iluminación, servicio, colocación y montaje de mesas, diseño del lugar y servicio del personal (incluyendo la presentación y apariencia del mismo), tomando en cuenta elementos como el color y la música para complementar la ambientación. Liu y Jang (como se citaron en Isci, Tüver y Güzel, 2018) mencionan que la atmósfera consiste en el diseño interior, el ambiente, la distribución del lugar y los elementos humanos (vestimenta, profesionalismo y cantidad adecuada de trabajadores para atender a los clientes).

**2.2.7.6 TANGSERV, escala multidimensional para la medición de la calidad tangible en la industria restaurantera (2002).**

Su autor, Raajpot (2002), realizó la escala basándose en los modelos SERVQUAL y DINESERV explorando la influencia de la calidad tangible sobre la calidad del servicio, tomando en cuenta elementos como: música ambiental, temperatura del establecimiento, diseño y decoración del lugar, presentación y variedad de los alimentos, entre otros, mismos que deberán ser tomados en cuenta para el logro de la satisfacción del cliente. La escala se compone por tres dimensiones: Diseño, Servicio/Producto y Ambientación.

**2.2.7.7 Modelo Pakistaní desarrollado por Malik, Jaswal, Malik y Awan (2013).**

Finalmente, este modelo, cuyos componentes contribuyeron al desarrollo del MCMM, utilizado para la medición de la calidad del servicio en los restaurantes, elaborado a partir de la consulta con gerentes de 4 restaurantes pakistaníes y un académico, quienes dieron validez al instrumento en función de su utilidad para el ramo. Dicho modelo está dividido en 5 atributos para medir la calidad del servicio del personal. En la tabla 7 se presentan las variables del instrumento.

*Tabla 7. Variables del modelo pakistaní desarrollado por Malik, Jaswal, Malik y Awan.*

| <b>Variables</b>                | <b>Definición operacional</b>  |
|---------------------------------|--|
| <b>Satisfacción en general</b>  | Satisfacción recibida por el servicio en general proporcionado a los clientes, la calidad de los alimentos, intenciones de volver al restaurante y recomendarlo. |
| <b>Personal del restaurante</b> | Referente a la satisfacción del cliente en función de la actitud, comportamiento, cortesía, responsabilidad, apariencia, entre otros, del personal.              |
| <b>Propinas</b>                 | Indica si las propinas son esperadas por el personal y si la calidad   |

---

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
|                                 | de su servicio depende de ello o de otro elemento.   |
| <b>Tangibles</b>                | Incluye elementos tangibles brindados por el restaurante como: estacionamiento adecuado, equipamiento y apariencia del lugar moderna y atractiva, ambiente confortable e higiénico, entre otros. |
| <b>Conveniencia</b>             | Definida por la accesibilidad al restaurante, infraestructura adecuada para personas con discapacidades, resolución de quejas.   |
| <b>Calidad de los alimentos</b> | Se refiere al sabor, calidad y frescura de los platillos y la variedad del menú.   |

---

Fuente: Elaboración propia. Adaptación de Malik, Jaswal, Malik y Awan (2013).

### **2.2.8 Medición de la satisfacción del cliente en los restaurantes.**

Por otro lado, existen esquemas de medición de la satisfacción del cliente, misma que puede no estar basada necesaria y exclusivamente en la calidad del servicio, al respecto Weiss, Feinstein y Dalbor (2004) crearon un cuestionario híbrido (basado en el realizado por Kivela, Reece y Inbakaran en 1999, que consiste en preguntas divididas en 5 atributos: comida, servicio, atmósfera, conveniencia y novedad) para medir la satisfacción de los clientes en restaurantes, considerando la calidad de la comida, la calidad del servicio, la atmósfera y la novedad en la ambientación de los restaurantes, sin embargo, por lo que dicho cuestionario fue utilizado, de forma parcial, como referencia para la creación del modelo propuesto para este estudio dado que no se acota únicamente a la calidad en el servicio, así, los ítems relacionados con ésta son considerados en las demás escalas que sirvieron de referencia. En la tabla 8 se muestran los elementos que conforman este cuestionario.

Tabla 8. Ítems del cuestionario propuesto por Weiss et al. (2004).

| Ítems del cuestionario |   | Ítems del cuestionario |  |
|------------------------|---|------------------------|--|
| <b>1</b>               | Limpieza del restaurante                            | <b>14</b>              | Apariencia del personal                          |
| <b>2</b>               | Personal amistoso                                   | <b>15</b>              | Saludo a los clientes                            |
| <b>3</b>               | Apariencia del restaurante                          | <b>16</b>              | Consistencia y estandarización del servicio      |
| <b>4</b>               | Frescura de los alimentos                           | <b>17</b>              | Consistencia y estandarización de los alimentos  |
| <b>5</b>               | Voluntad del personal para servir                   | <b>18</b>              | Manejo de quejas                                 |
| <b>6</b>               | Eficiencia en el servicio                           | <b>19</b>              | Variedad en el menú                              |
| <b>7</b>               | Temperatura de los alimentos                        | <b>20</b>              | Clima (temperatura) al interior del restaurante  |
| <b>8</b>               | Nivel de comodidad en el restaurante                | <b>21</b>              | Generación de una nueva experiencia gastronómica |
| <b>9</b>               | Atención del personal                               | <b>22</b>              | Presentación de la comida                        |
| <b>10</b>              | Sensación de comodidad para comer en el restaurante | <b>23</b>              | Volumen de ruido en el restaurante               |
| <b>11</b>              | Sabor de los alimentos                              | <b>24</b>              | Vista desde el restaurante                       |
| <b>12</b>              | Calidad de los alimentos                            | <b>25</b>              | Intimidad  |
| <b>13</b>              | Conocimiento del personal                           | <b>26</b>              | Alimentos saludables                             |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Weiss et al., (2004).

En el mismo contexto, Kim y Han diseñaron en el 2008, un cuestionario para determinar la lealtad de los clientes en los restaurantes, en función de la calidad de la relación, término definido como la percepción del cliente sobre la relación con un proveedor y el cumplimiento del segundo frente a las expectativas del primero. Tomaron en cuenta también al valor y la calidad percibidos por el cliente, la satisfacción del éste y la confianza como elementos esenciales para el logro de la lealtad. En la tabla 9 se presentan los 16 ítems desarrollados en este cuestionario que

sirvieron también como referencia para consolidar el modelo propuesto para este proyecto.

*Tabla 9. Ítems del cuestionario propuesto por Kim y Han.*

| <b>Dimensión</b>                | <b>Ítem</b>  |
|---------------------------------|--|
| <b>Calidad percibida</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El servicio en general en este restaurante es fantástico.</li> <li>• Yo diría que este restaurante ofrece un servicio superior.</li> <li>• En general, considero que los servicios en este restaurante son excelentes.</li> </ul>   |
| <b>Valor percibido</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este restaurante ofrece un buen valor en función de sus precios.</li> <li>• Los alimentos y servicios que recibí valieron lo que pagué.</li> <li>• Este restaurante ofrece un buen valor comparado con otros.</li> </ul>  |
| <b>Satisfacción del cliente</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En general, estoy satisfecho con mi experiencia en este restaurante.</li> <li>• Mi decisión de comer en este restaurante fue acertada.</li> <li>• Realmente disfrute este restaurante.</li> </ul>   |
| <b>Confiabilidad</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confío en este restaurante.</li> <li>• Siento que puedo confiar en este restaurante.</li> <li>• Tengo plena confianza en que los servicios de este restaurante serán adecuados.</li> </ul>  |
| <b>Intención de lealtad</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitaría este restaurante nuevamente en el futuro.</li> <li>• Existe la posibilidad de que vuelva a visitar este restaurante en el futuro.</li> <li>• Recomendaría este restaurante a mis familia, amigos y conocidos.</li> <li>• Diría cosas positivas de este restaurante a las personas.</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia. Adaptación de Kim y Han (2008).

Así mismo, en 1999, Wu desarrolló un cuestionario ampliado derivado de DINESERV, que consiste en 38 ítems divididos en 4 dimensiones que miden no solo la calidad del servicio, sino la satisfacción del cliente en los restaurantes, dado que este instrumento está basado en DINESERV se consideró como complementario para el desarrollo del MCMM, tomando como referencia únicamente los elementos relacionados con el servicio y no con la calidad de los alimentos. En la tabla 10 se presentan los 9 ítems adicionales.

*Tabla 10. Ítems adicionales del cuestionario propuesto por Wu, basado en DINESERV.*

| <b>Dimensiones</b>            | <b>Ítems</b>   |
|-------------------------------|--|
| <b>Producto/<br/>servicio</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La calidad de los alimentos fue superior a la de otros restaurantes.</li> <li>• El sabor de los alimentos fue excelente.</li> <li>• Las porciones fueron más grandes que en otros restaurantes.</li> <li>• La temperatura de servicio de los alimentos fue adecuada.</li> <li>• La presentación de los alimentos fue atractiva.</li> <li>• El restaurante sirve porciones generosas.</li> </ul> |
| <b>Recibimiento</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal que recibió mi llamada para reservar fue amigable.</li> <li>• La persona que me recibió en el restaurante me asignó mesa en el tiempo prometido.</li> <li>• La persona que me recibió lo hizo con una sonrisa amigable.</li> </ul>  |

Fuente: Elaboración propia con información de Wu (1999).

### **2.3 Investigaciones sobre la influencia de la meditación en las organizaciones**

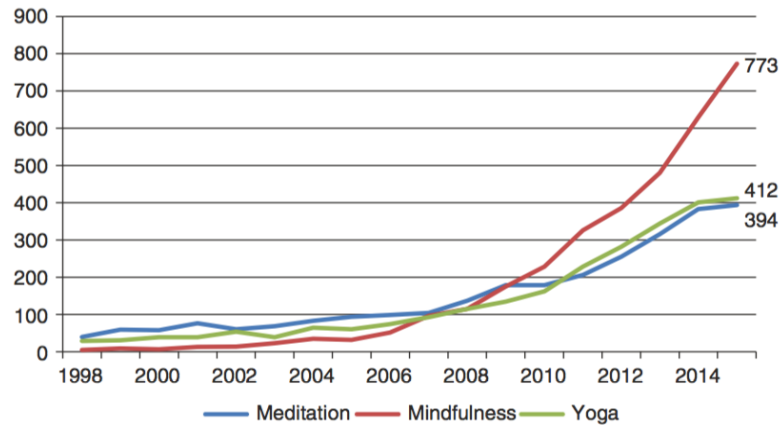
La técnica de la meditación ha sido estudiada durante muchos años en el mundo oriental y en menor medida en el occidental; sus efectos sobre la salud, las emociones y el

comportamiento humano han sido temas recurrentes en libros alrededor del mundo, en los cuales se le confiere una influencia positiva para sus practicantes en las áreas mencionadas.

Después de años de investigación, Richard J. Davidson, Director del *Laboratory for Affective Neuroscience* en la Universidad de Wisconsin- Madison, Director del *Waisman Laboratory for Brain Imaging and Behavior* y fundador del *Center for Investigating Healthy Minds* en el *Waisman Center*, afirma que la meditación en practicantes de largo plazo, ha alterado la estructura y funciones de sus cerebros, logrando que éstos alcancen mayores niveles de concentración con una disminución significativa en comportamientos emocionalmente reactivos (Davidson, 2017).

Hace treinta años parecía casi inconcebible que los mundos académico y clínico reconociesen la importancia de la meditación, sin embargo, hoy en día su uso es tan habitual que ni siquiera se le considera un recurso alternativo, sino que forma parte del arsenal de herramientas habitualmente empleadas por la medicina (Kabat-Zinn, 2010)

Escuelas, empresas, cárceles, equipos deportivos y más, han implementado la meditación como parte de sus actividades cotidianas, con la intención de reducir el estrés, objetivo principal de muchos practicantes, por ello, en la actualidad existen muchos centros de meditación que realizan retiros, clases y talleres a donde cada vez llegan a más personas para aprender y practicar. Sin embargo, menciona Wisner (2017) que existen pocos artículos e investigaciones académicas publicadas que aborden la temática de la meditación. Vago (como se citó en Wisner, 2017), realizó un análisis de las investigaciones arbitradas publicadas al respecto, desde 1990 hasta 2014, en la figura 12 se muestra el crecimiento que despuntó con mayor fuerza a partir de 2006, cabe recalcar que los datos anteriores se presentan con la intención de difuminar el estigma negativo que existe en torno a la científicidad de la meditación como sujeto de estudio.



*Figura 12.* Investigaciones arbitradas publicadas acerca de la meditación y el yoga  
Obtenida de Wisner (2017).

Según Solari (2016) a pesar de la evidencia empírica que en la actualidad se tiene sobre los beneficios del *mindfulness* (cuya traducción al español es meditación de atención plena), aún no es posible agruparla en un cuerpo coherente que permita hablar con propiedad de un área específica del impacto de la meditación en organizaciones. También menciona que en la literatura médica hasta el momento existen pocas investigaciones que registren y evalúen la incorporación de estas prácticas en organizaciones, contando así con poca información científica que pruebe la influencia de la meditación en el desempeño laboral y específicamente en el calidad en el servicio en los restaurantes.

Así pues, con los efectos sobre el comportamiento y la mente que se le confieren a la meditación en diversos estudios, en la presente investigación se pretende medir el impacto de la misma, en la calidad en el servicio que ofrecen los trabajadores de diversos niveles jerárquicos en el área de sala/comedor de diferentes restaurantes, tomando en consideración que dichos efectos pudieran dirigir la actitud de los trabajadores en otorgar servicios de mejor calidad. En el siguiente capítulo se abordará el marco teórico que permitirá el entendimiento cabal de los temas tratados en esta tesis.



# **CAPÍTULO 3**

## **MARCO TEÓRICO**

### **Capítulo 3. MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo describirá el marco teórico de los temas abordados en esta tesis, con la intención de tener un entendimiento completo de cada uno de los elementos que la constituyen.

#### **3.1 El servicio en la industria restaurantera**

En primera instancia, es importante contar con la definición de restaurante. Según Andrews (2007) el origen de la palabra viene de la idea de restaurar a través del consumo de alimentos y bebidas, las fuerzas que una persona necesita. Así mismo, se refiere al comercio o establecimiento que ofrece bebidas y comidas para ser consumidas en el lugar o para llevar, las cuales deben ser pagadas por el comensal. Un restaurante es “todo establecimiento o comercio que provee al cliente un servicio de alimentos de diversos tipos y estos tienen que ser pagados” (Andrews, S., 2007A). Dada la definición tan amplia, los tipos y clasificación de los restaurantes resulta muy diversa de acuerdo a los distintos factores a considerar por cada autor.

Así pues, Andrews (2007) indica que los restaurantes pueden variar desde un costoso y lujoso lugar hasta un pequeño establecimiento y pueden clasificarse en: a) Buffet, es el tipo de restaurante donde la persona misma elige qué servirse y comer, b) De comida rápida, es aquel donde se consumen alimentos de preparación rápida, c) De alta cocina, en el cual se sirven alimentos de alta calidad y a la mesa, d) Temáticos, se clasifica de esta manera por el tipo de alimento que ofrece o el origen de su cocina, por ejemplo: cocina mexicana, italiana, francesa, entre otros; sin embargo, esta definición puede causar confusión con los restaurantes étnicos que más adelante se describirán, en la actualidad los restaurantes temáticos también están regidos por el tipo de ambientación del lugar, dando lugar al menú que se ofrece en relación con el tema de la decoración, e) Comida para llevar, es el tipo de restaurante donde se sirve una gran variedad de primeros o segundos platos y se exponen en vitrinas calientes o frías, la comida se sirve para

llevar, es decir, el cliente elige lo que va a comer y se coloca en recipientes adecuados para que el comensal lo consuma en un lugar distinto al restaurante.

### **3.1.1 Clasificación de restaurantes.**

De acuerdo con Torruco y Ramírez (como se citaron en Morfín, 2012), la clasificación de restaurantes se puede establecer por las costumbres sociales, los hábitos y requerimientos personales y la presencia de corrientes nacionales y extranjeras, dando lugar a cuatro tipos de restaurantes: a) Gourmet (con servicio completo, son restaurantes caros pues ofrecen platillos finos), b) De especialidades (con variedad de platillos de un estilo definido de cocina como pescado, animales de caza, pastas, entre otros), c) Familiar (comida rápida, sirve alimentos sencillos con costos moderados y servicio estandarizado, generalmente pertenecientes a cadenas o franquicias) y d) Conveniente (comida rápida a precio bajo), así mismo, los autores proponen una sub-clasificación de restaurantes basada en la variedad de su servicio (autoservicio y restaurantes de menú y a la carta) y en las distintas categorías en función de las instalaciones, equipamiento, servicios, decoración y presentación del personal y el establecimiento en general (De lujo o cinco tenedores, primera clase o cuatro tenedores, segunda clase o tres tenedores, tercera clase o dos tenedores y cuarta clase o un tenedor).

También el INEGI en México ha creado una clasificación de restaurantes considerando que los servicios que ofrece la industria son muy diversos desde la perspectiva según se aborden, es decir: especialidades gastronómicas, calidad o protocolo del servicio, tipo de instalaciones requeridas, entre otros (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014), por lo que propone las siguientes variedades: a) Restaurante con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida, b) Con servicio de preparación de pescado y mariscos, c) Con servicio de preparación de antojitos, d) Con servicio de preparación de tacos y tortas, e) De autoservicio, f)

Con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar, y g) Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar. Sin embargo, las clasificaciones mencionadas, tomando en cuenta la amplia definición de la palabra restaurante, generan un cierto grado de ambigüedad y generalización en la división de los restaurantes que participan en el presente estudio, por lo que a continuación se presenta la clasificación propuesta por Walker (2011), con la que se identificarán aquellos que se incluyen en el proyecto:

- Restaurantes de cadena: su operación y concepto en general están regulados como franquicias, no existe posibilidad de implementar elementos distintos a los que se marcan para todas y cada una de las unidades pertenecientes a la cadena. Tanto el menú como la decoración son determinadas por el o los propietarios de la cadena restaurantera. En este tenor, Harold y Dupré (como se citaron en Morfín, 2012), hacen una distinción entre restaurante de cadena y de franquicia, mencionando que el primero corresponde a aquellos negocios que se abren bajo un mismo nombre, se afilian y operan bajo una misma marca lo que implica una gestión replicada en cada unidad de negocio. En el caso de los restaurantes por franquicia, Becerra (2012) menciona que son establecimientos de poca calidad, misma que no puede ser modificada pues tanto los productos como los servicios que se venden, están sujetos a condiciones específicas de operación.
- Restaurantes independientes: a diferencia de los anteriores, éstos tienen la libertad de decidir su concepto, menú, decoración y demás elementos distintivos.
- Sandwicherías: su menú está compuesto por sándwiches fríos o calientes con panes, rellenos y aderezos para seleccionar.
- Restaurantes de comida rápida: el servicio es muy rápido y ofrece comida lista para ser consumida.

- Restaurantes casuales de comida rápida: definidos por el uso de ingredientes de buena calidad, saludables y frescos, con servicio limitado o autoservicio.
- Restaurantes familiares: son restaurantes normalmente informales, ofrecen un servicio diseñado para las familias. Por otro lado, Franco (2004) los define como empresas de alimentos y bebidas que son controladas y operadas por miembros de una misma familia.
- Restaurantes casuales: enfocados en estilos de vida relajados, normalmente cuentan con platillos estrella y una carta de bebidas muy creativa o una con una amplia variedad de vinos. La decoración es agradable y casera.
- Restaurantes *fine dining*: son establecimientos con un ambiente lujoso, la oferta de alimentos y bebidas es cara pues emplean ingredientes de la más alta calidad, en algunos casos importados, las presentaciones de platillos y personal del servicio son muy pulcras y elegantes, y el servicio es de la más alta calidad.
- Étnicos: Según Dupré y Harold (como se citaron en Morfín, 2012), son aquellos restaurantes que ofrecen lo más sobresaliente de la cultura gastronómica de un país determinado.
- Temáticos: constituidos en torno a una idea, ya sea de deportes, fantasía, época, naturaleza, entre otros.
- Restaurantes propiedad del chef: con un marcado crecimiento en México, este tipo de restaurantes pertenecen a un chef quien dirige tanto la cocina como las demás áreas del establecimiento, normalmente este tipo de restaurantes surgen cuando el chef ha alcanzado un cierto grado de reconocimiento en el mundo culinario.

Con base en lo anterior en la figura 13 se propone una clasificación de acuerdo a los distintos elementos abordados por los diferentes autores.

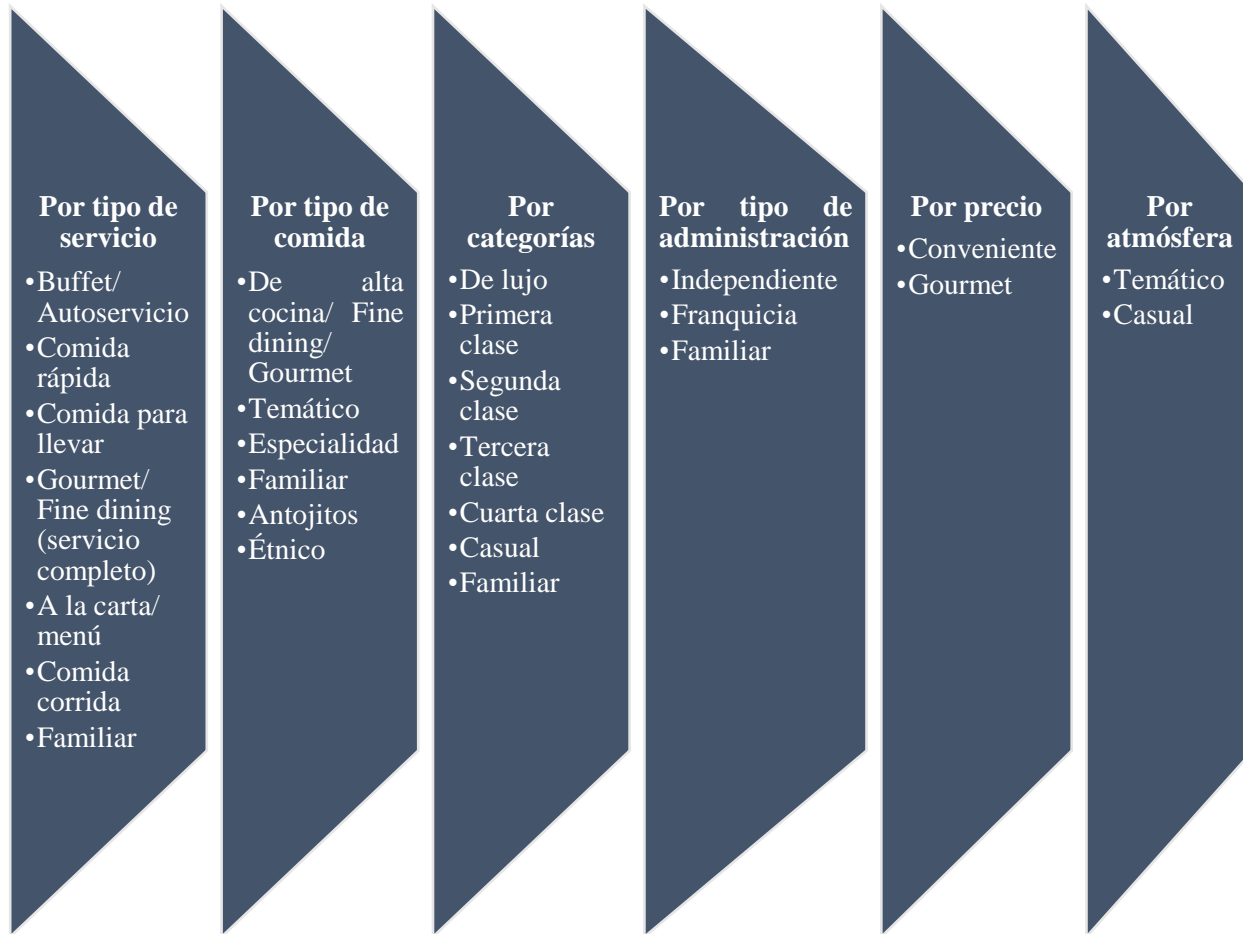


Figura 13. Clasificación de restaurantes

Elaboración propia con base en la información previamente mencionada.

### 3.1.2 Organización del restaurante.

Franco (2004) menciona que los restaurantes se pueden organizar por cinco núcleos: a) el operativo (compuesto por aquellas áreas y personal que realizan el trabajo relacionado con la producción de alimentos y proporcionan el servicio directo al cliente: Compras y almacén, Sala/comedor y cocina); b) el estratégico (conformado por las personas responsables del negocio cuya responsabilidad es el cumplimiento cabal de la misión del mismo, procurando la efectividad y asertividad de las acciones en beneficio del establecimiento: propietario, gerente general); c) la

línea media (cuya función es la supervisión de operarios, generación de estrategias para el buen funcionamiento del restaurante y diversidad de tareas administrativas relacionadas con el puesto de subgerencia); d) la tecnoestructura (nivel compuesto por analistas que proponen técnicas de mejora para que el personal las aplique); y e) el staff de apoyo (considerado como la extensión de la autoridad máxima en el negocio).

En función del área operativa a estudiar en la presente investigación (sala/comedor), a continuación se describe al personal que se desempeña en ésta y las actividades que realizan en el contexto de los restaurantes en general.

### ***3.1.2.1 Sala/ comedor.***

La estructura organizacional del área de comedor de un restaurante depende del estilo y administración que éste maneje (Morfn, 2012), para mantener una coordinación del factor humano, material y financiero con el objetivo de cubrir las necesidades del consumidor (Denia, Guerrero, Jiménez, & Balletero, 2015).

#### ***3.1.2.1.1 Estructura organizacional.***

El personal que labora en las áreas de sala/comedor y cocina (brigadas) se encuentra clasificado jerárquicamente en función de sus actividades, responsabilidades y competencias (Denia et al., 2015). En la figura 14 se presenta la propuesta de un organigrama del área de comedor de un restaurante grande, mismo que puede ser ajustado a cada establecimiento en función de sus necesidades, tamaño y estructura.

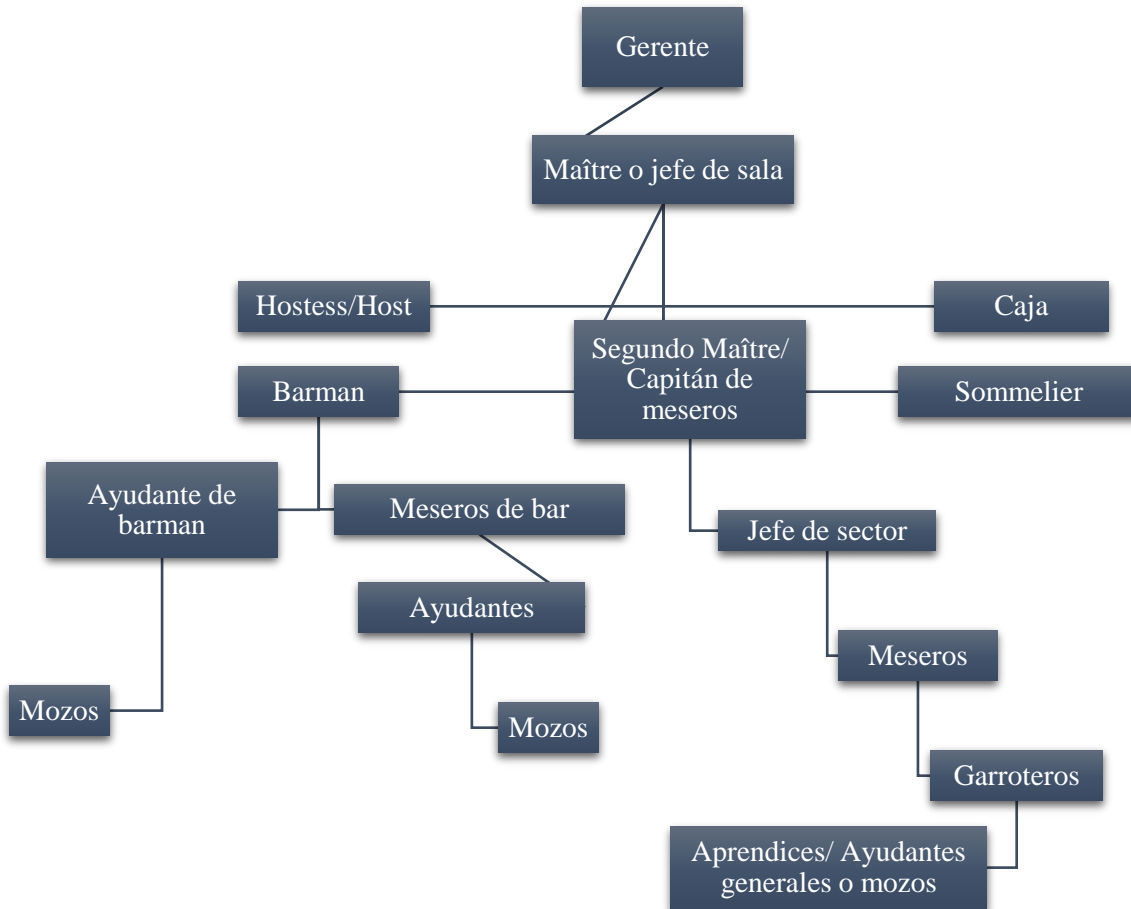


Figura 14. Organigrama del área de sala/comedor de un restaurante

Elaboración propia con información de Morfín (2012) y Denia et al. (2015).

#### 3.1.2.1.2 Actividades del personal de sala/comedor.

- **Maître o jefe de comedor:** Es la autoridad superior en un restaurante por lo que sus actividades consisten en organizar, dirigir y supervisar las de todo el personal en el área. Debe poseer competencias en atención y servicio al cliente, negociación pues funge como el intermediario entre la gerencia, los clientes y el personal (Denia et al., 2015), liderazgo, responsabilidad, dominio de idiomas y conocimientos básicos de gastronomía (preparación de alimentos y bebidas) y vinos.



- Segundo maître/ capitán de meseros/ jefe de comedor: como su nombre lo dice es el segundo al cargo en el área de comedor, sus funciones son similares pues sustituye al primero en caso de ausencia. Es responsable de la distribución laboral y brinda servicio directo al cliente.
- Jefe de sector/ supervisor de área: es el encargado de un cuadrante específico del comedor en caso de que éste sea muy grande y requiera de personal que supervise las actividades en cada uno.
- Meseros (de sala/comedor y de bar): son los encargados de dar servicio al comensal, toman la orden de alimentos (mesero de sala/comedor) y bebidas (mesero de bar en caso de tratarse de licores o coctelería, cuando no existe el mesero de bar el de sala se encargará de ambos) y los llevan a la mesa.
- Garroteros: son los ayudantes de meseros, encargados de realizar el montaje de mesas en el comedor (sillas, mesas, mantelería, loza, plaqué y cristalería), así mismo, son los que retiran todo el material que ha sido empleado en el servicio y ya no está en uso o está sucio.
- Aprendiz/ ayudante general/ mozo (de sala/comedor y bar): son aquellos que realizan cualquier actividad que los superiores indiquen y desarrolla las mismas actividades que el garrotero como parte de su entrenamiento.

#### *3.1.2.1.3 Actividades del personal de apoyo a sala/comedor.*

- Hostess/ host: personas encargadas de dar la bienvenida a los clientes en la entrada del establecimiento y asignarles mesa en función de las necesidades que éstos manifiesten. Anfitrión(a).
- Caja: el personal de esta área realiza todos los cobros relacionados con la venta de alimentos y bebidas en el restaurante, así mismo, tiene a su cargo el reporte de las ventas del día.

- *Sommelier*: es el encargado de la recomendación y venta de vinos en el comedor, deberá tener conocimientos básicos de enología.
- *Barman*: Es el encargado de la venta de licores y elaboración de cocteles con o sin alcohol.
- *Ayudante de barman*: sus actividades son auxiliares según las requiera el encargado del bar.

#### *3.1.2.1.4 Áreas de la sala/comedor del restaurante.*

Un restaurante deberá contar con las siguientes áreas básicas: a) espacio para mesas, b) espacio para estaciones de servicio, c) espacio para tránsito de personal y del equipo en uso en la sala/comedor, d) espacios públicos para clientes (Franco A. , 2004) y e) área para bar, en algunos casos también podrá haber espacio para bodega de material de sala/comedor; todo lo anterior bajo esquemas de higiene y presentación de acuerdo a lo que marque el establecimiento.

#### *3.1.2.1.5 Relación de la sala/comedor con otras áreas del restaurante.*

El presente proyecto de investigación mide la calidad en el servicio que proporciona el personal de sala/comedor, para con los clientes internos y externos, es por ello que se establece la relación de esta área con las demás en el restaurante:

- **Con cocina (fría, caliente y pastelería).**

La relación es muy cercana y estrecha pues en conjunto con esta área, el personal de sala/comedor brinda el elemento central de cualquier establecimiento: servicio de alimentos y bebidas. En la búsqueda de generar una sana relación entre ambas áreas con la intención de brindar un buen servicio al comensal, el personal de sala/comedor deberá conocer los platillos que ofrece el restaurante y sus ingredientes, las recomendaciones del chef para procurar la rotación óptima de la materia prima y el tiempo aproximado de elaboración de cada platillo (dulce o salado).

- **Con compras y almacén.**

Para la compra, ingreso y egreso adecuado de vinos, licores, mantelería, loza, plaqué, cristalería y demás material necesario en el área. La relación y buen servicio entre estos departamentos deberá ser mantenida y controlada por los esquemas y documentos que la empresa determine, por ejemplo: días determinados de requisiciones y entregas, formatos para requisición de material, entre otros.

- **Con administración.**

En cuyo caso se tendrá contacto con distintas personas como gerentes y contadores para procurar el buen funcionamiento de la sala/comedor.

- **Con personal de limpieza en general y lavado de mantelería.**

Relación que permitirá el buen funcionamiento e higiene en sala/comedor, al igual que la relación con almacén, en esta área se manejan los esquemas y documentos que el restaurante crea convenientes.

### **3.1.3 El servicio.**

Rathmell (1974) definió al servicio como:

Actos, obras, ejecuciones o esfuerzos encaminados a la satisfacción de necesidades, planteando que tenía características diferentes a los bienes, definiéndolos como artículos, aparatos, materiales, objetos o cosas. Los servicios se diferencian de los bienes porque son impalpables, necesitan de propiedades materiales que los clientes puedan percibir con los sentidos antes de comprarlos.

El servicio se compone de dos partes (González, 1994): 1) Sistema, son los conocimientos técnicos, normas, políticas, procedimientos, organización e interacciones de elementos materiales y humanos; y 2) Atención, son los atributos que las personas deciden dar o no a su desempeño laboral, basados en actitudes y motivación humana.

En el mismo tenor, los principios básicos del servicio propuestos por Rodríguez y Escobar (1996) se plantean a continuación:

- Actitud de servicio definida como la convicción de que servir es un honor, un placer y una oportunidad.
- Satisfacción del usuario que es la intención de proporcionar más “satisfactores” que productos, poniendo mayor énfasis en la satisfacción de las necesidades de los clientes que en la atención que el prestador de servicios está dispuesto a brindar.
- Necesidad de una actitud positiva, dinámica y abierta ante el carácter transitorio, inmediatista y variable de los servicios.
- La prestación de cualquier servicio supone la creación de un beneficio para el cliente, de no ser así, no se sustentaría sobre bases éticas esenciales para cualquier actividad.
- El buen servidor es quien dentro de la empresa está satisfecho, lo que lo lleva a demostrarlo con los clientes, su trato es el reflejo de su situación al interior de la organización.

#### *3.1.3.1 Características del servicio.*

Un servicio se constituye por diversas características, a continuación se mencionan todas ellas:

- Intangibilidad, es su característica principal ya que un servicio no puede verse, probarse, oírse, sentirse ni olerse antes de comprarlo. En esta característica radica una de las dificultades para medir la calidad en el servicio pues en muchas ocasiones dependerá del desempeño y comportamiento del personal que lo proporcione
- Inseparabilidad, se refiere a que cuando se da un servicio, la producción y el consumo de éste es totalmente simultánea.
- Heterogeneidad, nunca un servicio es igual a otro.

- Perecedero, el servicio no se puede almacenar por la simultaneidad entre la producción y el consumo, es decir, un servicio no puede ser almacenado, no se puede hacer en otro momento.
- Ausencia de propiedad, Los clientes consiguen el derecho a recibir una prestación, uso, acceso, pero no su propiedad. Después de la prestación del servicio solo queda la experiencia.
- No se pueden proteger con patentes, los servicios son fáciles de copiar, por lo que su establecimiento como diferenciadores debe ser continuo y sostenido y así lograr una ventaja competitiva real.
- Es difícil establecer su precio, dado que el servicio se basa en el trabajo humano, los costos de brindarlo pueden variar subjetivamente y los clientes pueden estar dispuestos o no a pagar por ellos.
- Irreparable, una vez brindado, si fue deficiente, ya no tiene reparación.
- Irrepetible, nada ni nadie lo puede repetir exactamente de la misma manera.
- Personalizado y con participación del cliente pues éste se involucra en la forma en cómo se brinde el servicio.
- De consumo inmediato, no da espera.

### *3.1.3.2 Tipos de servicios en restaurantes.*

Son diversos los elementos a tomar en cuenta para proporcionar algún tipo de servicio en específico en los restaurantes, desde el tipo de establecimiento, clientes, menú hasta el tiempo disponible de los clientes para comer, el costo de la comida servida, el aforo y la localización del establecimiento (Morfín, 2012).

Existen diversos tipos de servicios para restaurantes, mismos que se conocen bajo distintos nombres y que de acuerdo a cada autor y región geográfica pueden coincidir o no en su

estructura. De acuerdo a Alonso, López y Calvo (1999) los tipos de servicio más comunes que pueden brindarse en un restaurante son:

- **Emplatado o americano.** El más común de todos los servicios en la industria restaurantera, consiste en servir (emplatar) los platillos desde la cocina y presentarlos de esta forma al comensal en su mesa.
- **A la inglesa.** En este tipo de servicio los alimentos salen en fuentes desde la cocina y es el jefe de sector o el mesero quien los sirve al cliente en la mesa. El servicio también es conocido como a la rusa (Morfín, 2012) que puede tener una variante que se asemeja al servicio francés pues el personal de sala/comedor que sirve a la mesa muestra al comensal las aves o pescados cocidos para que éste los acepte o rechace, antes de ser trinchados frente a él. En este tipo de servicio existe otra variedad según Morfín (2012), el mesero lleva los alimentos a la mesa en fuentes y el anfitrión porciona y sirve al resto de los comensales.

Denia et al. (2015) indican que el servicio a la rusa es el mismo que el gueridón.

- **Gueridón/ Servicio a dos manos/ Servicio al velador.** Los ingredientes (crudos o con una cocción previa) llegan de cocina en un carrito con el mismo nombre, éstos van cubiertos con tapas o campanas que al llegar a la mesa se quitan para que el comensal los vea y posteriormente acepte, para que el mesero comience con la preparación y cocción, si se trata de productos crudos se puede realizar en distintos recipientes como ensaladeras o tazones, si son productos cocidos se colocan en el *réchaud* (es un instrumento utilizado en sala/comedor para el calentamiento o cocción de ingredientes o platillos, consiste en una base y una superficie de acero inoxidable, normalmente redondas, en cuyo interior se coloca una lata de alcohol sólido o en gel para que caliente la superficie y al mismo

tiempo el sartén que va encima en el cual se colocan los alimentos). Este tipo de servicio es conocido también como francés (Andrews, Food & Management Beverage: A training Manual, 2013) o europeo (Morfín, 2012), sin embargo Denia et al. (2015) definen al servicio francés con otras características.

- **Servicio francés.** El capitán de meseros o el mesero coloca la fuente con alimentos sobre su mano izquierda y coloca una pinza sobre éstos, para que cada uno de los comensales se sirva individualmente (Denia et al., 2015).

Del mismo modo, de acuerdo a otros autores existen más clasificaciones, Morfín (2012) agrega las siguientes:

- **Autoservicio.** Es el mismo comensal quien se sirve los alimentos que apetece consumir, o bien, los solicita en una barra de servicio, haciéndolo un servicio ágil.
- **Servicio buffet.** Consiste en la colocación de una amplia variedad de platillos, dulces o salados, y bebidas para que el cliente tome los que desee.
- **Japonés.** La cocción de los alimentos se realiza o finaliza frente al comensal en las mesas *tepanyaki* (comúnmente usadas en restaurantes orientales, son mesas con una plancha incluida para la preparación de alimentos, los comensales pueden comer en torno a ella.). La preparación normalmente va acompañada de una exhibición de destreza con los utensilios para preparar los alimentos.

#### **3.1.4 Modelo de servucción en los restaurantes.**

Los restaurantes se pueden considerar empresas que conjugan en su oferta tanto productos como servicios, se encuentran a la mitad de ser un producto puro y un servicio puro, haciendo que la entrega de platillos, bebidas y la atención al cliente se conviertan en un elemento indivisible (Guzmán & Cárcamo, 2014).

Los elementos tangibles de un restaurante, en particular las materias primas, se someten a un proceso de producción para dar como resultados los platillos y bebidas que se ofrecen en el lugar, en el mismo sentido, los elementos intangibles, en particular el servicio que se ofrece a los clientes internos y externos pasan por un proceso conocido como servucción, término acuñado por Eigler y Langeard en 1989, tomando como base el servicio que se pretende dar y el tipo del cliente al que se brindará, para entonces así, determinar qué tipo de soportes físicos y laborales se requieren para lograrlo por medio de un sistema organizativo que asegure el buen funcionamiento del método para la “fabricación” del servicio (Guzmán & Cárcamo, 2014).

El modelo de servucción es utilizado para ilustrar los factores que influyen en la experiencia del servicio que consta de dos partes: la visible para el consumidor y la que no lo es. La parte visible tiene tres secciones: a) el contexto inanimado (todo aquello que es inerte y está presente durante la prestación del servicio. Ejemplo: los muebles del restaurante, los cuadros, el piso, las mesas, entre otros); b) los prestadores de servicio (compuesto por todos los trabajadores que presentan cualquier tipo de servicio en el restaurante) y c) el personal de contacto (particularmente son aquellos trabajadores que interactúan con el cliente) y otros clientes. El componente invisible del modelo está compuesto por la organización y los sistemas invisibles que reflejan las reglas, los procesos y el reglamento como base de la organización. Aunque son invisibles para el cliente tienen un efecto muy profundo en la experiencia del servicio del cliente. (Hoffman & Bateson, 2002).



## **3.2 Calidad del servicio en la industria restaurantera**

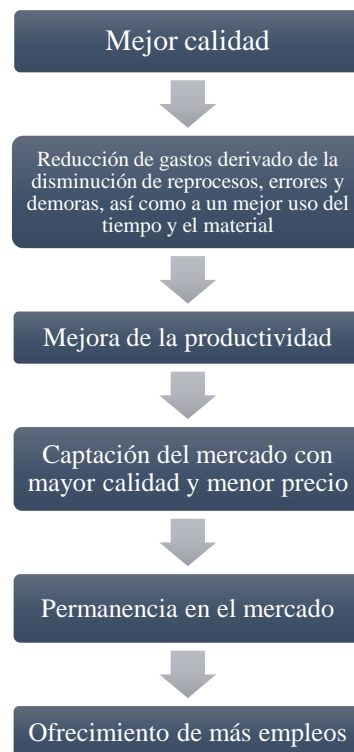
Todas las empresas se desenvuelven en diversas interrelaciones con otras empresas, clientes internos y externos, proveedores, accionistas, medio ambiente, entre otros, mismos que generan expectativas con respecto a dicha relación. Al hablar de clientes internos y externos, se espera que la empresa cubra las necesidades básicas para las cuales fue creada, por ejemplo: la razón de ser de un restaurante con respecto al cliente externo, es la satisfacción de sus necesidades en relación a la compra y consumo de alimentos y bebidas, la adquisición de una experiencia culinaria y de servicio fuera de casa; así, lo que el cliente espera recibir es todo aquello que cumpla con sus expectativas e incluso las exceda, por lo que la organización debe apoyarse en la calidad para lograrlo. Hasta hace algunos años la calidad se refería exclusivamente a la de un producto como bien físico, sin embargo, hoy en día se sabe que también se refiere a todos los servicios (Cela, 1999), entonces se puede inferir que la calidad deberá estar presente en la totalidad de procesos que se gestan al interior de cualquier organización.

### **3.2.1 Calidad.**

Al hablar de calidad se pueden generar distintas definiciones, a continuación se presentan distintas definiciones que sirven como guía para el presente estudio.

Según ISO 9000:2000 (como se citó en Berlinches, 2002) , la calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, Crosby (como se citó en Kursunluoglu, 2014) la definió en 1979 como el cumplimiento de unas especificaciones o la conformidad a unos requisitos, recalcando la importancia de “cero defectos” (norma de desempeño, es hacer bien las cosas desde la primera vez, es decir, concentrarse en evitar los defectos más que detectarlos y corregirlos), y el costo de la calidad que se describirá en el apartado 3.2.10, Deming (como se citó en Evans & Lindsay, 2005) dice que es un grado

predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado, se centra en la mejora continua en la calidad de los productos y servicios reduciendo la incertidumbre y la variabilidad de los procesos de diseño, manufactura y servicio, bajo el liderazgo de los directores, creando una cadena de reacciones como se esquematiza en la figura 15; y Juran (como se citó en Evans & Lindsay, 2005) en 1974 indicó que era la idoneidad o aptitud para el uso, cuyas características pueden ser tecnológicas, sensoriales, con relación al tiempo (fiabilidad, mantenimiento), contractuales (garantías) y éticas (actitud del personal), concentrándose en la llamada trilogía de la calidad: planeación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad. Por su lado, Ishikawa (como se citó Cubillos y Rozos, 2009) define a la calidad como: “desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.



*Figura 15.* La reacción en cadena de Deming

Elaboración propia con información de Evans y Lindsay (2005).

Así mismo, Evans y Lindsay (2005) proponen cinco enfoques (basado en el juicio, hacia los productos, hacia el usuario, hacia el valor y hacia la manufactura) para abordar la definición de calidad como se muestra en la figura 16.

**Enfoque basado en el juicio:** la calidad es reconocida solo cuando se ve, se relaciona frecuentemente con una comparación de rasgos y características de los productos o servicios atribuidos mediante campañas publicitarias dirigidas a forjar la calidad como una imagen variable en la mente de los clientes.

**Enfoque hacia los productos:** definida como una función para una variable medible de manera específica y que las diferencias en la calidad reflejan las diferencias en la cantidad del algún atributo del producto, derivando en la suposición de que la calidad se relaciona con el precio, es decir, a mayor precio, mayor calidad, lo cual no siempre resulta verdadero.

**Enfoque hacia el usuario:** basado en que la calidad se determina en función de lo que el cliente quiere, lo cual está estrechamente relacionado con la calidad en el servicio.

**Enfoque hacia el valor:** dado por la relación entre el uso o la satisfacción con el precio. En este enfoque un producto o servicio es de calidad si es tan útil como aquellos con los que compite y se vende a un precio inferior, o bien, el que ofrece un mejor uso o satisfacción a un precio equiparable.

**Enfoque hacia la manufactura:** definido por la conformidad con las especificaciones del producto o servicio, en donde las especificaciones son el objetivo y tolerancias que determinan los diseñadores de los productos y servicios.

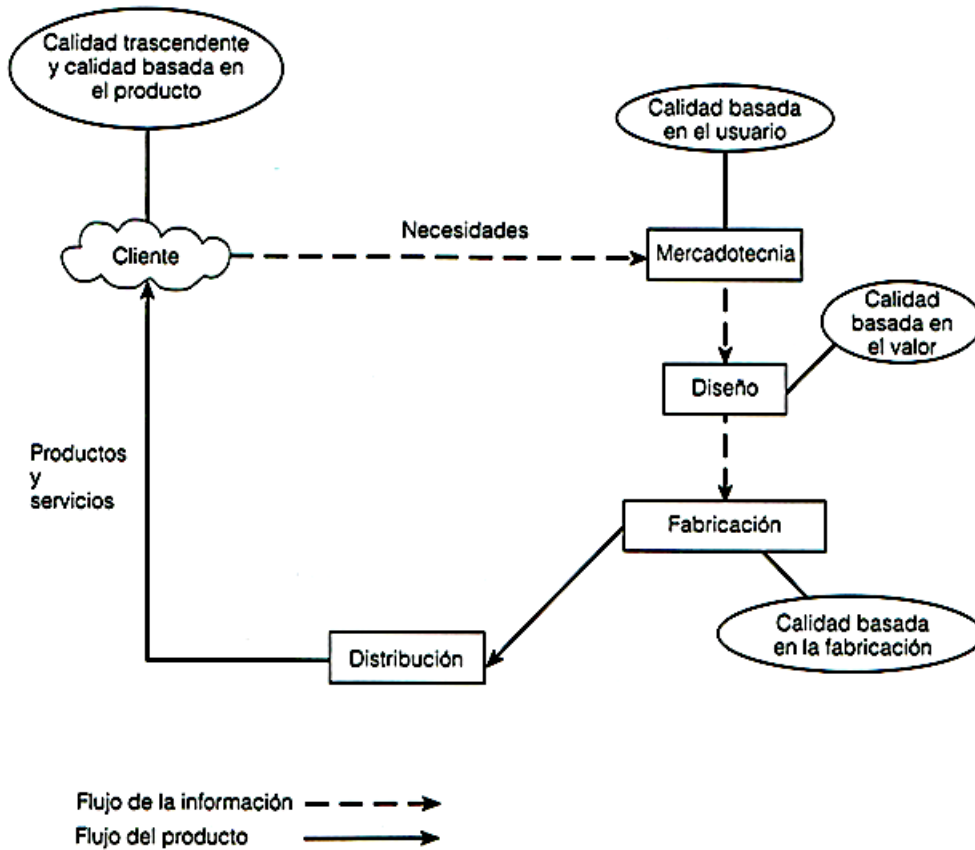


Figura 16. Perspectivas de la calidad en la cadena de valor

Obtenido de Evans y Lindsay (2005).

### 3.2.2 Calidad en el servicio.

Hablando particularmente de la calidad en el servicio, se establece que el cliente es su evaluador, es quien determina su nivel de prestación, y es la empresa quien debe generar las experiencias que cubran las expectativas del cliente.

La calidad en el servicio es definida por la capacidad de satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por las cuales existe la empresa. La calidad se logra por medio de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que se entregan, dando como resultado un producto o servicio que satisfará las esperanzas del cliente (Mercado, 2004 y Feigenbaum como se citó en Cubillos y Rozo, 2009).

Menciona Cubillos y Rozo (2009) y Mercado (2004) que el servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad y que todos los miembros de la organización deben identificar, controlar y mejorar los grados de calidad al respecto bajo su responsabilidad, ahí reside entonces la importancia de la calidad en el servicio, ya sea para empresas de productos tangibles o empresas de servicios. Dicha calidad depende de las actitudes y conductas empáticas, respetuosas y amables, así como de las competencias laborales y la presentación del personal en una organización, por lo que el logro de ésta, demanda acciones conjuntas, colaborativas y conscientes, que permitan el éxito personal, grupal y organizacional.

Los servicios pueden ser medidos por los clientes mediante la adquisición de una experiencia. Todos los productos, sean bienes o servicios, proporcionan al consumidor un paquete de beneficios. El concepto de beneficios se entiende como las utilidades encapsuladas en la mente del consumidor (Hoffman & Bateson, 2012). Es decir, los servicios dan por medio de la experiencia, beneficios a los consumidores, y es gracias a esta experiencia que una persona decide regresar y disfrutar ese servicio o no volver a hacerlo si la experiencia fue desagradable.

Cuando el comprador adquiere un servicio, está comprando una experiencia. El beneficio de un servicio se crea a partir de la experiencia.

Pérez, Calderón y Dzul (2012) mencionan sobre la calidad del servicio:

Es la percepción que un cliente tiene entre el desempeño con el conjunto de elementos relacionados, así como el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos del servicio principal.

De acuerdo a Kotler (2001), la satisfacción del consumidor deberá darse por medio de la calidad, el servicio y el valor, definiendo a calidad como “la totalidad de las características de un

producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas, es decir, Calidad de conformidad = calidad de rendimiento o desempeño”.

De acuerdo con Evans y Lindsay (2005) la calidad en las organizaciones de servicios tienen características muy particulares:

- Las necesidades del cliente y sus estándares de desempeño son difíciles de identificar y medir ya que cada cliente es diferente.
- La creación de servicios requiere un alto grado de personalización.
- El resultado de muchos sistemas de servicios es intangible, por lo cual la calidad del servicio se evalúa solo de acuerdo con las expectativas propias y subjetivas del cliente y sus experiencias. El servicio solo se recordará pero no se tendrá, así mismo, una vez que se ha brindado un mal servicio, éste no puede ser retirado.
- Los servicios se producen y consumen simultáneamente, esto da como consecuencia que muchos servicios deban realizarse a conveniencia del cliente, esto da como resultado su incapacidad para ser almacenado, inventariado o inspeccionado antes de proveerse, motivo por el cual es sumamente importante brindar especial atención en la capacitación y la inclusión de la calidad en el servicio .
- Regularmente, los servicios son intensivos en mano de obra por lo que la calidad en la interacción es un factor esencial para los servicios que implican el contacto humano como el que se proporciona en los restaurantes. Así pues, el comportamiento y la moral de los empleados son imprescindibles para entregar una experiencia de servicio de calidad.

Así pues, resulta de suma importancia que el servicio sea de calidad en los restaurantes, mismo que será brindado por el personal y a su vez experimentado por los clientes. La mejora

sistemática de la calidad en el servicio trae consigo la reducción de costos, la baja de los precios y el posicionamiento y mantenimiento del negocio (Colunga, 2001), por lo que la existencia de esta mejora se convierte en crucial para los restaurantes que desean satisfacer plenamente las necesidades de sus clientes.

De acuerdo a Colunga (2001), para que se pueda aplicar el proceso de mejora del servicio en toda organización, se requiere que todas las personas que trabajen en la misma, alcancen el nivel de autocontrol definido por: 1) Poseer los conocimientos, las habilidades y las actitudes requeridas para prestar el servicio (capacitación técnica, capacitación para la calidad y capacitación para auto-medir el avance del proceso de la mejora del servicio); 2) Tener el equipo adecuado para prestar el servicio; y 3) Tener comunicación con todos los involucrados en la empresa y los tomadores de decisiones para sugerir e implementar acciones para la mejora continua del servicio; promoviendo así que el personal de los restaurantes y cualquier otra empresa, se desempeñe de manera óptima con la intención de satisfacer tanto a los clientes internos como externos.

Con respecto al punto uno mencionado anteriormente, contar con las competencias técnicas no es suficiente para el logro de la calidad, por lo que es necesario que el personal desarrolle también actitudes y valores personales auténticos que reflejen cordialidad, empatía, respeto, amabilidad y honradez; así como conductas basadas en el manejo de emociones, que lo motiven a alcanzarla para el logro de beneficios personales y organizacionales, así pues, las reglas de conducta y comportamiento que ha de practicar el personal de restaurante se clasifican en reglas hacia el cliente, hacia los superiores y compañeros y por último hacia la empresa (Denia et al., 2015).

En la tabla 11 se desglosan las características de cada regla propuesta por los autores anteriormente mencionados.

*Tabla 11. Características de las reglas de conducta y comportamiento del personal de restaurante*

| <b>Reglas de tratamiento hacia el cliente</b>                                  | <b>Reglas de tratamiento hacia los compañeros y superiores</b>                    | <b>Reglas de comportamiento hacia la empresa</b>                                      |
|--|---|---|
| Ser correcto y educado con el cliente  | No fumar ni beber durante el servicio   | No alterar los precios fijados en el menú   |
| Atender cortés y afablemente al cliente  | Colaborar al máximo con todos los miembros de la brigada                          | Comunicar a los superiores las anomalías o defectos de mobiliario o equipo de trabajo |
| Transmitir todas las quejas del cliente a la persona indicada para resolverlas | En caso de llamadas de atención se deberán realizar discretamente y no en público | No provocar defectos en el servicio por no cumplir con lo encomendado                 |
| Saber tratar al cliente con el tacto y psicología necesarios                   | Evitar discusiones o conversaciones frente al cliente                             | Devolver a la cocina los platillos sobrantes en perfectas condiciones de presentación |
| Ser pertinente al dirigirse al cliente   | Respetar y acatar las órdenes de superiores                                       | Cuidar al máximo las herramientas y el material de trabajo                            |
| Ofrecer un trato igual a todos los clientes                                    | Evitar mostrarse desagradable con los   | Evitar el despilfarro o ser avaro en las porciones de alimentos                       |



---

|  |                            |  |
|--|----------------------------|--|
|  | compañeros                 | que se ofrecen a los clientes                                      |
| Ser servicial                                    | Cuidar los gestos          | Ser puntual  |
| Saber guardar las distancias en todo momento     | Realizar trabajo en equipo | Entregar los artículos olvidados por los clientes a los superiores |
| Tener una buena memoria y capacidad de retención | Evitar levantar la voz     | Ser positivo y admirador del establecimiento en donde se trabaja   |
| Ser discreto                                     |                            |  |
| Ser afable y tener don de gente                  |                            |  |
| Utilizar un lenguaje correcto                    |                            |  |
| Ser jovial                                       |                            |  |
| Tener posturas físicas adecuadas                 |                            |  |
| Ser formal                                       |                            |  |
| Ser cooperativo                                  |                            |  |
| No escuchar conversaciones ajenas                |                            |  |
| Aconsejarle al cliente cuando así lo solicite    |                            |  |
| No discriminar.                                  |                            |  |
| Ser imparcial.                                   |                            |  |

---

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Denia et al. (2015).

### ***3.2.2.1 Componentes de la calidad en los servicios.***

De acuerdo a Evans y Lindsay (2005), son dos los componentes de la calidad en el sistema de servicios:

- 1) El personal, quienes están sujetos a la evaluación de su servicio por parte del cliente en función de la calidad del contacto humano, de la atención que le presten y la calidez con la que es tratado, es aquí donde radica la importancia de buscar también la satisfacción del cliente interno, como se mencionará en el apartado 3.6, pues si dicha satisfacción es alta, la satisfacción del cliente externo también lo será, por el contrario, si la satisfacción es baja en el cliente interno, la del cliente externo se percibirá similar.
- 2) Tecnología de la información, abarcando a la computación, la comunicación, el procesamiento de datos y cualquier otro método para la transformación de datos en información de utilidad para las empresas. En este sentido, existen softwares especializados para su uso en la industria restaurantera que pretenden agilizar el manejo y procesamiento de altos volúmenes de información para satisfacer la necesidad de velocidad que exigen los clientes, al tomar la orden el mesero la captura en el software y de forma automática se difunde en barra, cocina y toda aquella área que intervenga en el proceso completo del servicio, lo que permite un ahorro significativo de tiempo, un aumento de la estandarización de los procedimientos para la toma de órdenes, agilidad en la entrega de cuenta, facturación y control de inventarios, logrando así una mejor productividad y la posible obtención de una ventaja competitiva. Ahora bien, la tecnología de la información requiere de personal altamente capacitado para aprovechar todos los beneficios que ésta puede generar para el personal, la empresa y los clientes.

### **3.2.3 Características básicas de la calidad en el servicio.**

Dadas las características del servicio previamente mencionadas, definir las de la calidad en el servicio resultan al mismo tiempo subjetivas y estarán basadas en las peculiaridades de cada industria, en particular, en la restaurantera se podrán considerar las siguientes:

- La imagen: considerada como uno de los principales factores en la opinión y expectativas del cliente, por medio de ella el consumidor evalúa el servicio, puede ser lo que el cliente realmente compra por lo que una falla puede ser causante de la pérdida del cliente (González, 1994). En los restaurantes, la imagen percibida puede ser definida por la página web del establecimiento, la fachada y el interior del lugar, la presentación del personal, de los alimentos y bebidas, o incluso servicios complementarios que pudieran no depender directamente del restaurante como el valet parking, el estacionamiento, entre otros.
- El tiempo: en la industria restaurantera la capacidad de respuesta y atención al consumidor debe ser inmediata y exacta, es tan importante el tiempo de espera que puede ser el causante de la pérdida o mantenimiento de clientes. Un cliente molesto durante el servicio en el restaurante, puede demandar una mayor cantidad de tiempo para ser atendido, lo que reduce el tiempo productivo del personal de sala/comedor para atender a otros comensales. Menciona Quijano (2008) que en situaciones como esta, el personal deberá invertir su tiempo en tratar de disminuir el descontento del cliente y en intentar resolver el problema que lo generó. Si el cliente recibe una solución satisfactoria percibirá que recibió un servicio de calidad, pero la organización ya habrá invertido minutos/horas –hombre, lo que se traduce como costos de no calidad para la empresa.

- La presencia del cliente en el proceso de elaboración- prestación del servicio: El cliente es parte de la interacción durante el proceso de servucción, por lo que al igual que el prestador, afecta la calidad y eficiencia de éste, pudiendo afectar también la calidad en el servicio que se brinda a otros clientes.
- Evaluación por parte del cliente: el servicio puede ser evaluado desde distintas perspectivas de acuerdo al cliente, desde el punto de vista de los componentes del servicio (sistema y atención), éstos deberán aplicarse de forma armónica y constante para la satisfacción plena del cliente, si alguno de los componentes falla, el cliente puede percibir ineficiencia y falta de calidad.
- Compromiso en el suministro de los servicios: los restaurantes establecen un horario de apertura y cierre por lo que se espera que durante esas horas la prestación del servicio se realice de forma adecuada, puntual y precisa, es decir, el cliente ha generado una expectativa con base en ello y su incumplimiento provocará una insatisfacción que probablemente hará que el cliente perciba al servicio como carente de calidad, provocando diversas consecuencias negativas para el personal y el establecimiento.

#### **3.2.4 Clasificación de la calidad en los restaurantes.**

La visita de un cliente a un restaurante le genera expectativas desde el momento en que decide acudir a uno, la satisfacción de éstas se basará en la calidad percibida en algunos o todos los elementos que propone Quijano (2008) y que a continuación se enlistan:

**Calidad de los alimentos:** determinada por el sabor, temperatura, textura, aroma, presentación, colores y decoración de los platillos. Esta calidad al igual que el resto, son subjetivas pues dependen de los gustos y preferencias del comensal, no existen parámetros estandarizados que permitan su medición, sin embargo, en el caso de calidad de los alimentos se

espera que las condiciones en que se presentan ante el comensal sean las más cercanas a las descritas en el menú.

**Calidad basada en el valor:** es la apreciación de que lo pagado es equivalente al servicio/producto recibido, es decir, los platillos, el servicio y la ambientación del restaurante serán elementos cruciales para la decisión de compra del cliente, pues estimará como caros, justos o baratos los precios establecidos en función de ellos. Así mismo, esta calidad puede basarse en percepciones estéticas, morales, religiosas, entre otras, que determinen el valor de lo consumido o comprado. Ejemplo: La oferta de platillos vegetarianos o veganos en un restaurante, es altamente valorada por las personas con dicha alimentación, por lo que podrían considerar al establecimiento como proveedor de calidad basada en el valor.

**Calidad basada en el servicio:** percibida por la interrelación del cliente con el proveedor o prestador del servicio en el restaurante (trabajadores de distintos niveles jerárquicos que se encuentren en cualquiera de las áreas de contacto con el cliente). Consistente en satisfacer, de acuerdo al cliente, sus requerimientos y necesidades con el objetivo de lograr su lealtad y preferencia basadas en el desarrollo de un clima de confianza y seguridad por la inexistencia o reducción de cualquier problema con los atributos apreciados por él.

**Calidad basada en la información:** el cumplimiento de las promesas de venta es el factor más importante para el cliente cuando solicita un servicio, es decir, toda aquella información que el restaurante proporciona para lograr atraer clientes, deberá ser real y se deberá cumplir. Un ejemplo puede ser la promesa de venta de algunas pizzerías con servicio a domicilio, en donde mencionan que después de treinta minutos de espera, la pizza es gratis, así pues, se deberá cumplir dicha premisa pues de otro modo, la calidad no será percibida, logrando la posible pérdida de clientes.

### 3.2.5 Dimensiones de la calidad en el servicio en restaurantes.

Existen dos dimensiones en el servicio de calidad a clientes en los restaurantes: la procesal y la personal. La dimensión procesal consiste en todos aquellos sistemas y procedimientos establecidos para brindar productos o servicios, la dimensión personal es la manera en que todo el personal de servicio interactúa con los clientes, tomando en cuenta las competencias (actitudes, habilidades, destrezas y conductas) de cada uno de los trabajadores en el restaurante (Martin, 2012).

De acuerdo a Martin (2012), ambas dimensiones se pueden conjugar para dar como resultado cuatro posibles escenarios (congelador, fábrica, zoológico amistoso y servicio de calidad a clientes), teniendo como meta el logro del diagrama “Servicio de calidad a clientes”, debido a que éstos llegan a los restaurantes esperando recibir un servicio de este tipo, así mismos, la competencia exige que se proporcione un servicio de calidad para que el negocio se posicione en el mercado y el gusto de los clientes, logrando así su fidelidad y lealtad. En la tablas 12 se muestran las características de cada escenario.

*Tabla 12. Características de las cuatro dimensiones procesal y personal de la calidad en el servicio en restaurantes.*

|                 | CONGELADOR    |                   | FÁBRICA   |                   | ZOOLOGICO AMISTOSO |            | SERVICIO DE CALIDAD A CLIENTES |            |
|-----------------|---------------|-------------------|-----------|-------------------|--------------------|------------|--------------------------------|------------|
|                 | Procesal      | Personal          | Procesal  | Personal          | Procesal           | Personal   | Procesal                       | Personal   |
| Características | Lento         | Insensible        | Oportuno  | Insensible        | Lento              | Amistoso   | Oportuno                       | Amistoso   |
|                 | Inconstante   | Frío o impersonal | Eficiente | Frío o impersonal | Inconstante        | Agradable  | Eficiente                      | Agradable  |
|                 | Desorganizado | Apático           | Uniforme  | Apático           | Desorganizado      | Interesado | Uniforme                       | Interesado |

|                    |                |  |               |   |                                 |          |
|--------------------|----------------|--|---------------|---|---------------------------------|----------|
|                    | Caótico        | Reservado                                | Reservado     | Caótico   | Delicado                        | Delicado |
|                    | Inconveniente  | Desinteresado                            | Desinteresado | Inconveniente   |                                 |          |
| al                 | No nos importa | Es un número, solo sirve para procesarlo |               | Se esfuerzan por satisfacerlo pero nadie sabe lo que hace | El cliente es lo más importante |          |
| Mensaje<br>cliente |                |  |               |   |                                 |          |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Martín (2012).

En la figura 17 se muestran los cuatro posibles escenarios descritos en la tabla 12.

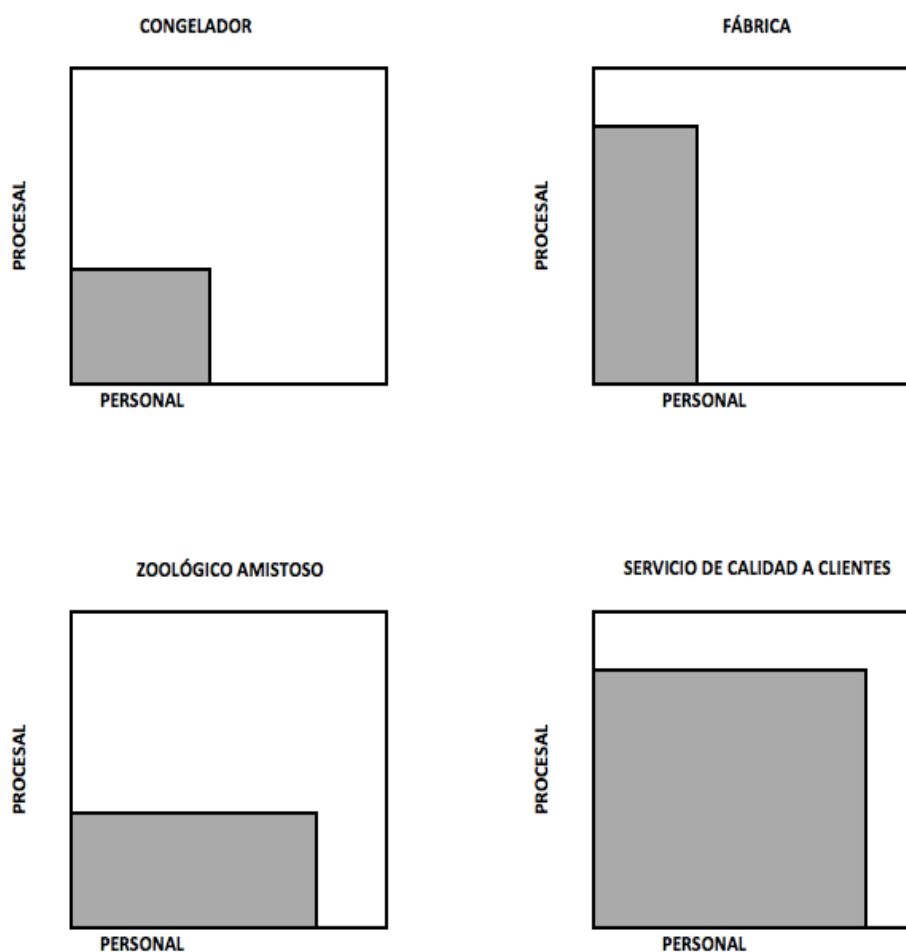


Figura 17. Diagramas de dimensiones procesal y personal de la calidad en el servicio en restaurantes

Elaboración propia con información de Martín (2012).

Los servicios brindados en cualquier establecimiento dependen fuertemente de la calidad de sus trabajadores, por lo que serán ellos el factor clave para el logro de la calidad en el servicio deseado, que será transmitido a ellos por medio de la estrategia de servicio (definición del valor que se desea para los clientes, es el elemento que dará la posición competitiva del negocio en el mercado), los sistemas, políticas y procedimientos que la empresa establezca.

Tan importante es la calidad en el servicio como los distintos métodos y procesos para medirla, es por ello que es imprescindible utilizar modelos adecuados para la industria restaurantera, que estén basados en todos y cada uno de los distintos elementos que se deben considerar para su evaluación integral en aras del logro de la calidad total.

### **3.2.6 La calidad total en el servicio.**

De acuerdo a Ciampa (1993) la calidad total es el principio unificador en las empresas, cuyo objetivo es la dedicación total a la satisfacción del cliente, para lo cual, todo el personal participa en el mejoramiento continuo y sostenido de la misma, para el logro de las siguientes premisas: a) que los clientes sean leales, por lo que es importante mantenerlos satisfechos e incluso exceder sus expectativas; b) que el tiempo para responder y resolver problemas se reduzca al mínimo para lograr lo anterior, así mismo, la reducción de actividades que no tienen valor para la empresa redundará en la disminución de costos y pérdida de tiempo; c) que el establecimiento promueva un ambiente de trabajo en equipo para detonar la motivación del personal, quien lo reflejará al brindar atención a los clientes; y d) que el mejoramiento continuo sea un compromiso basado en la ética y objetivos tanto personales como empresariales.

Son cuatro las bases que sostienen la calidad total en las empresas (Ciampa, 1993) como se muestra en la figura 18.



- **Aspecto técnico (herramientas y técnicas):** en los restaurantes, el dominio de las técnicas de producción de alimentos y de servicio, resultan fundamentales para el logro de la satisfacción del cliente, es por ello que la capacitación en este sentido y la inclusión de sistemas como *just in time* (sistema surgido en Estados Unidos para el logro de la competitividad de las empresas, basado en: reducción del tiempo de introducción, aumento de la productividad, reducción de costos por mala calidad, reducción del precio de compra de materiales, reducción de las existencias, reducción de la planificación y reducción del espacio), planeación estratégica, entre otros, se convierten en esenciales para el éxito de las empresas.
- **El aspecto humano:** la implementación de técnicas para la generación de ambientes laborales satisfactorios, trabajo colaborativo y generación de cultura de servicio, será necesaria en cualquier restaurante que pretenda el logro de la calidad total.
- **Imperativos estratégicos:** consiste en definir aquellos elementos que resultan esenciales para la existencia de la empresa y guiar todas las acciones para su cumplimiento, en el caso de los restaurantes, el servicio al cliente es un imperativo que debe tener especial atención.
- **El cliente externo:** Los tres elementos antes mencionados están plenamente centrados en el cliente interno con la intención de eventualmente satisfacer al cliente externo, aquel ajeno a la empresa, quien puede ser más sensible a las diferencias de servicio entre varias empresas, comparado cuál es la que le ofrece lo mejor.



*Figura 18.* Bases de la calidad total según Ciampa

Elaboración propia con información de Ciampa (1993).

Para la implementación de cualquier proceso que lleve al logro y mantenimiento de la calidad total, el cliente interno, es el elemento fundamental, pues es quien logra la sostenibilidad de la mencionada calidad, por lo que cualquier organización deberá comprometerse con su desarrollo, capacitación y crecimiento, con el objetivo de reflejarlo ante el cliente externo y la empresa en general. Mencionan Evans y Lindsay (2005): “A menos que la calidad penetre en el nivel personal, nunca va a echar raíces en la cultura de una organización. Por lo tanto, la calidad debe empezar en el nivel personal”.

El concepto de calidad total ha derivado en la obtención de productos y servicios de alta calidad desde dos dimensiones: a) la calidad debe brindarse en función de lo que el cliente defina y no de lo que el restaurante fije; y b) la calidad debe ofrecerse en el producto y en el servicio ofrecidos en el restaurante, y debe ser comunicada al cliente para la conformación de atributos de identidad para la empresa (Franco A. , 2004) que comprometan al personal para el logro de la satisfacción del cliente.

Por otro lado, la inexistencia de una motivación significativa, la falta de tiempo para dedicarlo a las iniciativas de calidad y la ausencia de un plan estratégico formal para el cambio en búsqueda de la calidad son los obstáculos más importantes para la implementación de la calidad total (Evans & Lindsay, 2005).

### **3.2.7 Cultura de calidad de servicio.**

Es importante que las empresas desarrollen una cultura de calidad que permita a todos sus integrantes conocer los objetivos comunes y orientar sus acciones para lograrlos, con la intención de mantenerse en un esquema de mejora continua que las posicione en el mercado. Al respecto, se definen los actores que intervienen en la formación y consolidación de la cultura de calidad de servicio, particularmente en los restaurantes: en primer lugar se encuentra el cliente externo o comensal, la parte medular del modelo cultural, el restaurante existe para satisfacer sus necesidades, incluso excediendo sus expectativas; el segundo elemento es el servicio orientado al cliente externo, como el mantenimiento de higiene en las distintas áreas que componen el establecimiento, la atención que brinda el personal a los clientes desde su llegada hasta su salida, entre otros, dicho servicio deberá procurar también la satisfacción total de las necesidades del cliente, pues se trata de un punto medular para generar la experiencia que éste busca; el tercer elemento son los productos orientados al cliente externo, elaborados o colocados con la intención de formar parte integral de la experiencia mencionada, son los platillos y bebidas elaborados en cocina, el mobiliario y decoración de sala, lobby, barra y cualquier otro espacio del restaurante, la vestimenta del personal, todo en conjunto generando el ambiente que se desea para dar identidad al establecimiento; el cuarto elemento son los sistemas orientados al huésped que consiste en todos aquellos procedimientos que se llevan a cabo en un restaurante para brindar una experiencia única y especial a los clientes externos, por ejemplo: el recibimiento al

establecimiento, la asignación de mesa, la toma de orden de platillos y bebidas, la entrega de cuenta, entre otros; y finalmente, el quinto elemento, el personal de contacto orientado al huésped, es decir todas aquellas personas que se encuentran cara a cara con el cliente, que tienen un contacto directo con éste, es por ello que se trata de la pieza clave en el restaurante, pues son quienes escuchan directamente las necesidades, gustos, quejas, sugerencias y agradecimientos del cliente, ellas tienen el poder y la capacidad para generar la experiencia que el cliente busca (Hernández C. , 2011).

Para el establecimiento de la cultura de calidad de servicio, las empresas deben contar con filosofía, valores y metas, mismas que deberán estar orientadas a lo que la empresa quiere lograr y a la satisfacción del cliente (Hernández C., 2011; Müller, 1999). En la tabla 13 se muestran los elementos sugeridos por Hernández C. (2011) para cada uno.

*Tabla 13. Filosofía, valores y metas de la cultura de calidad de servicio*

| <b>Filosofía</b>  | <b>Valores</b>             | <b>Metas</b>                        |
|---|----------------------------|-------------------------------------|
| Servir significa ser útil para los demás  | Ética profesional          | Las establecidas por el restaurante |
| Servir es dar lo mejor de uno mismo a los semejantes                                | Autoestima                 | Calidad en el servicio              |
| El verdadero servicio es aquel que entiende y atiende las necesidades de un cliente | Persuasión                 | Satisfacción del cliente            |
| Al servir se otorga satisfacción, placer y bienestar                                | Relaciones interpersonales | Posicionamiento en el mercado       |
| Quien sirve bien, se sirve de todo lo bueno   | Trabajo en equipo          |                                     |

|  |                    |
|--|--------------------|
| Servir es dar sin esperar recibir                                | Positividad        |
| El espíritu del servicio es el alma<br>del humanismo             | Empatía            |
| Servir es la protección y solución<br>de los problemas de otros  | Atención y cuidado |
| Servir es el mayor placer de<br>quienes aplican el sentido común | Exactitud          |

---

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Hernández C. (2011).

Así, la calidad en el servicio ofrecida en los restaurantes deberá estar orientada a la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado, logrado por la satisfacción del cliente a través de un servicio auténtico y vocacional, evitando actitudes fingidas o forzadas que puedan generar insatisfacción no solo en el cliente externo, sino en el interno, por lo que es de suma importancia que la cultura de calidad de servicio permee también en este último. Al respecto, Quijano (2008) indica que para comenzar se debe incluir el término cliente interno en la empresa, como se mencionado anteriormente, es decir, capacitar al personal sobre la importancia de la calidad del servicio interno, establecer estándares o indicadores de calidad interna basados en los objetivos de la empresa, realizar informes sobre los resultados obtenidos en los indicadores establecidos con la intención de que todo el personal se comprometa y comprenda la importancia de cumplirlos y contar con mediciones frecuentes del cumplimiento de los indicadores para detectar aquellos que se ejecutan de forma adecuada y reforzarlos o detectar aquellos que no se están realizando y conocer los motivos para establecer estrategias de mejora.

Lo anterior, deberá ser aplicado en todos los niveles jerárquicos de la empresa, incluyendo a todos los directivos o líderes quienes probablemente marcarán y definirán el entusiasmo del personal para brindar un servicio interno y externo de calidad (Quijano, 2008).

Todo lo mencionado forma parte medular del modelo cuantitativo multidimensional para la medición de la calidad en el servicio en restaurantes generado para el presente estudio, mismo que considera los distintos valores auténticos y metas que se pretende prevalezcan en una empresa.

### **3.2.8 Beneficios de la calidad en el servicio.**

Un sistema de calidad permite unificar el pensamiento de las diferentes áreas de un restaurante, estimula acciones orientadas a dirigir una organización con una base planeada y no solamente correctiva (Franco A. , 2004).

Los beneficios de la calidad en el servicio en los restaurantes derivados de la optimización de recursos disponibles para dar una mejor atención al cliente se vuelven palpables desde el primer momento de su implementación: reducción de desperdicios y costos, optimización de tiempo, recursos y uso de herramientas, ahorro de energía y destinación de la misma a tareas concretas que persigan la productividad, mejora de la imagen de la empresa, reducción de frustraciones laborales derivadas del mal empleo de recursos y la no fijación de metas personales, profesionales y organizacionales; logrando así la mejorara, la satisfacción del cliente y el aseguramiento de la presencia del negocio en el mercado, derivado de la percepción del cliente de las ventajas competitivas originadas por la calidad en el servicio.

Lo anterior dependerá del cumplimiento de promesas de venta o servicio en las empresas, de la capacitación del personal, del soporte organizacional y de la medición de la calidad y las recompensas (Quijano, 2008). Las promesas que realiza un restaurante deberán estar orientadas a generar la experiencia que los clientes, tanto externos como internos, buscan, es por ello que el personal deberá contar con una actitud de servicio que permita lo anterior. Menciona Quijano (2008) que el incumplimiento de dichas promesas promovidas por la falta de actitud generará

tres escenarios: 1) El cliente se vuelve más exigente, 2) Le resta tiempo al personal para atender mejor a los clientes internos y externos, y 3) Disminuye el ánimo en el personal por brindar un buen servicio, por lo que resulta de vital importancia promover la actitud requerida en el personal de todos los niveles jerárquicos, por medio de la capacitación orientada a la adquisición de competencias que faciliten la atención oportuna, pertinente y adecuada a los clientes, en el marco de la cultura de servicio que se desea desarrollar en el establecimiento, tomando en cuenta la medición de la efectividad del servicio y las recompensas que se brindarán a todos aquellos que la logren y promuevan.

### **3.2.9 Causas de deficiencia en la calidad de los servicios.**

La intención de conocer las causas de las deficiencias en la calidad de los servicios en cualquier empresa, además de verificar la percepción de los clientes internos y externos, es implementar medidas adecuadas para mejorar dicha calidad, en el presente estudio, el análisis de estas deficiencias permitieron elaborar un modelo cuantitativo multidimensional que procurara su inclusión para detectarlas en tiempo y forma.

De acuerdo a Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) son cuatro las causas de deficiencia en la calidad del servicio:

1. Discordancia entre las expectativas del cliente y las percepciones de los directivos/dueños en las empresas. No saber lo que los clientes esperan (podría ser considerado como el elemento más importante para la prestación de cualquier servicio). En este sentido, existe la posibilidad de que los esfuerzos de la empresa orientados a la satisfacción de necesidades del cliente, no estén orientados adecuadamente, pues aquellos que los implementan no comprenden las expectativas del cliente o no conocen las características

fundamentales que marcan la calidad del servicio desde la perspectiva de éste, lo que puede desencadenar una serie de malas decisiones y uso poco eficiente de los recursos, dando como resultado una percepción de baja calidad en el servicio y una notable desventaja frente a los competidores, que pudieran también ocasionar la pérdida de clientes e incluso la incapacidad de la empresa para sobrevivir en el mercado. Por ejemplo, es posible que en algún restaurante se invierta en el aspecto físico del mismo: fachada, decoración interior, mobiliario, entre otros, sin embargo, si no se conocen las necesidades del cliente se podría estar perdiendo de vista que los clientes requieren otros elementos que perciben como igual o más importantes como la comodidad, es decir, el establecimiento pudiera estarse preocupando porque los muebles luzcan bien aunque resulten incómodos para los clientes; así mismo, lo anterior aplica para los trabajadores del restaurante, puede ser que los tomadores de decisiones se preocupen por brindar capacitación en el tema del servicio, sin embargo, existe la posibilidad de que dejen de lado el ambiente laboral como factor influyente en la prestación de un servicio de calidad. Como solución a esta problemática, se deberán realizar estudios de mercado eficientes que permitan conocer las necesidades de los clientes, sus prioridades, deseos, gustos, ubicaciones, entre otros datos que servirán como referencia para brindar el servicio de calidad que ellos esperan, estableciendo estrategias de mejora adecuadas e implementadas en todas las áreas y niveles jerárquicos de la empresa, que permitan el logro de los objetivos planteados para el logro de un servicio de calidad.

2. Discordancia entre las percepciones de la empresa y las especificaciones o normas de calidad. Implementación de normas de calidad inadecuadas. Dado que la percepción de la calidad en el servicio puede resultar algo subjetivo, la dificultad para estandarizar los



elementos que logren la calidad provocan esta discrepancia. Por ejemplo, una restaurante puede establecer el uso de un uniforme estandarizado como una parte esencial de un servicio de calidad, por otro lado, los clientes pueden o no percibirlo del mismo modo. Existen algunos establecimiento de alimentos y bebidas, especialmente los ubicados en hoteles, que cuentan con una frase estandarizada para saludar o recibir a los clientes, ésta, puede ser parte de lo que el establecimiento considera como calidad en el servicio, sin embargo, es importante tomar en cuenta la opinión del cliente para saber si realmente ejerce algún tipo de influencia en su apreciación al respecto. La dificultad de esta deficiencia, que pareciera algo muy complejo de resolver, radica en que cuando no existen normas estandarizadas para la prestación de servicios o las utilizadas en el establecimiento parecieran no ajustarse a las expectativas del cliente, la calidad del servicio es percibida por ellos como baja o ineficiente, sin embargo, para la solución de esta problemática se pueden emplear los modelos cuantitativos multidimensionales para la medición de la calidad en el servicio de todas las áreas y personal de la empresa, detectando así las deficiencias y estableciendo objetivos que permitan subsanarlas.

3. Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. Una vez que se ha logrado resolver parcial o totalmente la discrepancia anterior, las empresas preocupadas por la calidad en el servicio, podrán establecer parámetros para su logro, mismos que podrán ser incumplidos por el personal por falta de interés, compromiso o disposición, o bien, por incapacidad para llevarlos a cabo (que no necesariamente depende directamente del personal, por ejemplo, puede ser que en un restaurante un mesero no tenga las competencias para el manejo de un software especializado para la toma de comandas y por ello sea incapaz de lograr el servicio en

tiempo y forma, puede ser que otro si cuente con dichas competencias pero la cantidad de mesas asignadas por el establecimiento y que debe atender, no le permitan hacerlo de forma adecuada). Las empresas con alta frecuencia de contacto humano entre el prestador del servicio y el cliente, como los restaurantes, son más vulnerables a esta discrepancia, pues la posibilidad de la existencia de errores se intensifica en cada contacto. Para la solución de esta disonancia se deberán crear e implementar las especificaciones requeridas por la empresa para el logro de la calidad en el servicio, procurando establecer claridad en los mecanismos que aseguren su cumplimiento, funcionalidad de las herramientas y material que se emplee para brindar el servicio, delimitación de funciones y capacitación para el trabajo; así pues, el desempeño de los empleados y la existencia de todos los medios para el logro de la calidad, deben ser medidos, supervisados, compensados y controlados con base en el cumplimiento de las especificaciones.

4. Diferencias entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Incongruencia entre lo que se promete y lo que se realiza. La publicidad que efectúa cualquier empresa de servicios generará expectativas en el cliente, mismas que serán las normas que éste emplee como base para decidir si el servicio recibido es de calidad o no, así, una diferencia entre la calidad real percibida por el cliente y las promesas realizadas en la publicidad podrán tener un efecto negativo sobre la percepción de la calidad del servicio, ante este escenario, es de vital importancia el establecimiento de campañas de publicidad que manejen la verdad y no exageren los atributos de la empresa. En el mismo sentido, también es importante procurar la “educación” de los clientes con respecto a la calidad en el servicio, pues dado que ellos pudieran desconocer los procesos implicados para lograrla, pudieran también presentar inconformidades sobre algo desconocido, por

ejemplo, existen restaurantes que realizan diversas preparaciones en el momento, lo que implica más tiempo para que su platillo esté listo, por lo que se debe informar al cliente de lo anterior para que éste sea consciente de la espera y de este modo no la perciba como falta de calidad del servicio recibido.

### **3.2.10 Costo y medición de la calidad.**

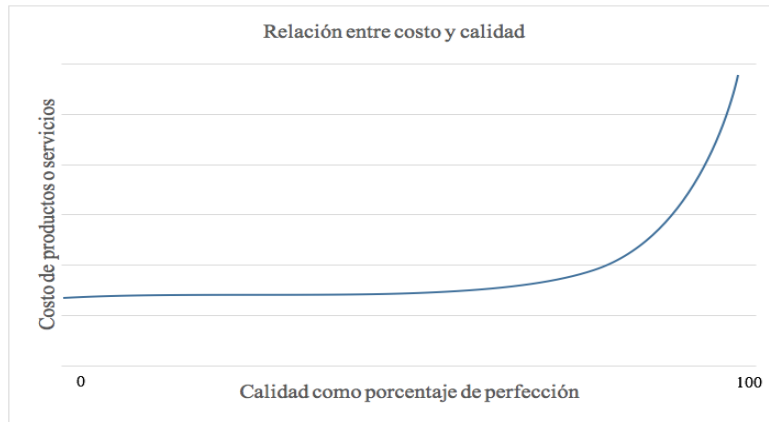
Es la determinación del tiempo y dinero que se emplea para asegurarse que el producto o servicio es adecuado para el uso e implementación conforme a los requisitos (Berlinches, 2002), se dividen en: directos o costos originados en la empresa para asegurar la calidad en los productos y servicios y costos indirectos u ocultos por no tener calidad derivados de la utilización deficiente de los recursos, conocidos también como costos de no calidad o costos de mala calidad (Gutiérrez, 2010 y Berlinches, 2002)

Berlinches (2002) menciona que el cliente es quien realiza el verdadero control de calidad, ya que acepta o rechaza el producto o servicio de un establecimiento, dependiendo del valor que recibe satisfaga o no sus necesidades.

De acuerdo a Gutiérrez (2010) y Berlinches (2002) los costos de calidad directos se clasifican en cuatro: 1) De prevención de errores, fallas, defectos, entre otros, 2) Por fallas internas, 3) Por fallas externas y 4) De evaluación, en los que incurre la empresa para medir, verificar y evaluar la calidad de materiales, partes, elementos, productos o procesos para controlar la producción y servucción dentro de los niveles y especificaciones de calidad en la empresa establecidos en el sistema de gestión correspondiente.

La relación que existe entre los costos de calidad mencionados y la calidad, es esencial para la determinación de precios y beneficios percibidos por los clientes, en las figuras 19 y 20 se

grafican las relaciones costo- calidad desde la perspectiva de la empresa y precio- calidad desde el punto de vista del cliente.



*Figura 19.* Relación entre costo y calidad desde el punto de vista de la empresa  
Elaboración propia con información de Berlinches (2002).



*Figura 20.* Relación entre precio y calidad desde el punto de vista del cliente  
Elaboración propia con información de Berlinches (2002).

En la tabla 14 se mencionan las características de cada figura con la intención de visualizar la importancia del logro de la calidad en cualquier empresa según Berlinches (2002).

*Tabla 14. Interpretaciones y conclusiones de las relaciones costo- calidad y precio- calidad*

| <b>Relación entre costo y calidad desde el punto de vista de la empresa</b>  | <b>Relación entre precio y calidad desde el punto de vista del cliente</b>  |
|--|---|
| La producción y servucción tienen costos finitos   | El comprador no está dispuesto a comprar productos de baja calidad  |
| Los costos del producto o servicio crecen ante una mejora gradual de la calidad  | El precio crece rápidamente cuando la calidad del producto mejora   |
| Los costos crecen rápidamente cuando el nivel de calidad se aproxima a la perfección   |   |
| Conclusiones: Para productos o servicios de medio y bajo nivel de calidad, los costos de producción y servucción son superiores al precio recibido en su venta, es decir, se presenta pérdida para la empresa. | Para productos o servicios de muy alta calidad, los costos de producción y servucción son superiores al precio de venta, debido a que el cliente no está dispuesto a pagar en exceso por la perfección, dando así pérdidas en la empresa, por lo que para |
| Para productos o servicios de calidad media o alta, los precios de venta son superiores a sus costos, por lo que existe un beneficio para la empresa.  | todos los casos se requiere el logro de la calidad en un nivel óptimo (no por debajo, no por encima).   |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Berlinches (2002).

Por ello, se puede decir que el nivel de calidad que se ofrece en los productos y servicios debe ser óptimo y adecuado de acuerdo a lo que los clientes están dispuestos a pagar en función de los beneficios que desean recibir, tomando esto como un elemento más, para que los restaurantes procuren la mejora de la calidad en el servicio que proporciona su personal en todo momento.

Mercado (2004) menciona que existen tres opciones para la implementación de estrategias de servicio con miras al logro de la calidad: 1) Estrategia de gastronomía: es la más

personal y especializada, consiste en precios elevados y está dirigida a segmentos de mercado relativamente reducidos. La conformidad con el nivel de calidad de excelencia es el factor clave de esta propuesta; 2) Estrategia de receta: se dirige a un mercado más grande que la anterior, el servicio es personalizado más no especializado; y 3) Estrategia de la comida rápida: estandarización al máximo, se reduce el contacto, la personalización y los costos, por consiguiente los precios de venta. Dirigida a aquellos clientes que son más sensibles al precio que a la calidad en el servicio.

Con lo anterior, se concluye que es vital la implementación de modelos que permitan la medición de la calidad en el servicio en los restaurantes en particular, con la intención de satisfacer las necesidades mencionadas y mejorar el servicio de forma puntual, contando con información numérica fidedigna, basada en los parámetros, unidades de medida y sensores (Sensor: método o instrumento de percepción que puede realizar la evaluación y expresar los hallazgos con números, en función de una unidad de medida determinada (Berlinches, 2002), que se precisen para la medición del servicio de calidad, a continuación se presentan algunos modelos cuantitativos multidimensionales tomados como referencia para el presente proyecto.

### **3.2.11 Modelos cuantitativos multidimensionales para la medición de la calidad en el servicio.**

Sobre la definición de medir, menciona Harrington (como se citó en Gutiérrez, 2010):

Medir es comprender, comprender es obtener conocimiento, tener conocimiento es tener poder. Desde el principio de su existencia, la peculiaridad que diferencia a los seres humanos de los otros seres vivos es su capacidad de observar, medir, analizar y utilizar la información para generar el cambio.

Mencionan Adam, Hershauer, y Ruch (1997) que un sistema de medición cumple dos funciones para el mejoramiento de la calidad: 1) las personas cumplen con las mediciones cuando las recompensas están vinculadas con dichas mediciones, el mejoramiento de los puntajes asignados, derivados de éstas, ayudan al cumplimiento de objetivos organizacionales, y 2) el valor de los programas planeados se puede tomar en cuenta si es posible su medición. El efecto de la calidad en el servicio en los restaurantes puede determinarse por los montos de ventas y propinas en un periodo determinado.

Así pues, una actividad primordial en cualquier organización es definir qué y cómo se va a medir y analizar su desempeño, ya que dicha decisión comunica valor, guía el pensamiento de todos los que laboran en la empresa y fija las prioridades para el cumplimiento de objetivos organizacionales, con la intención de mejorar la productividad y la competitividad en el mercado, por ello es importante medir los elementos considerados como clave en los procesos, en los trabajadores y en los resultados que se obtienen. Establecer una escala de medida favorece también el intercambio preciso de información (Berlinches, 2002).

De acuerdo a Evans y Lindsay (2005), las organizaciones necesitan la información y las mediciones de desempeño por tres motivos:

1. Para guiar a toda la organización en una dirección en particular, es decir, para dirigir las estrategias y el cambio organizacional.
2. Para administrar los recursos necesarios para dirigirse en la dirección adecuada mediante la evaluación de la eficacia de los planes de acción.
3. Para manejar los procesos que hacen que la organización funcione y mejore en forma continua.

La calidad en el servicio que ofrecen los restaurantes es un elemento indispensable para el posicionamiento y permanencia de los mismos en el mercado, por lo cual resulta elemental conocer parámetros que permitan medirlo para establecer mejoras continuas y permanentes con miras a satisfacer las necesidades de los clientes, lograr su lealtad y fidelización, a la par de la atracción de nuevos comensales (Guzmán & Cárcamo, 2014).

El servicio puede juzgarse cualitativamente como bueno o malo, sin embargo, la medición específica por variable es más compleja. La calidad se mide principalmente por las opiniones y quejas de los clientes, las actitudes de los comensales, la observación o calificación subjetiva de los propietarios de restaurantes (Adam, Hershauer, & Ruch, 1997), pues existen diversos métodos formales para la medición de la calidad en el servicio pero no son conocidos en el ramo y por ello no son implementados.

La medición de la satisfacción del cliente da como resultado información certera y confiable acerca de las percepciones de los clientes con respecto a las características específicas del servicio, brindando así información valiosa para la toma de decisiones de contratación, capacitación y desarrollo del personal en la empresa.

La variedad de técnicas para la recopilación y análisis de la información sobre las necesidades y expectativas de los clientes con la intención de satisfacer sus necesidades se manifiesta en los diversos modelos para la medición de la calidad existentes.

Los modelos conceptuales que han surgido para el análisis de la calidad del servicio son: 1) el modelo nórdico, desarrollado por Grönroos, 2) el modelo *Service Quality* (SERVQUAL), formulado por Zeithaml, Parasuraman y Berry, del cual se desprende el Modelo DINESERV exclusivo para restaurantes, 3) el modelo *Service Performance* (SERVPERF) impulsado por



Cronin y Taylor, y 4) el modelo jerárquico multidimensional promovido por Brady y Cronin (Duque y Diosa, 2014; Pérez, Calderón, & Dzul, 2012)

En el capítulo 2 se han descrito los modelos empleados como referencia para la elaboración del MCMM.

### **3.3 La meditación**

Las investigaciones realizadas durante los últimos treinta años en el ámbito de la medicina cuerpo/mente individual, han puesto de relieve la posibilidad de alcanzar, aun en medio de retos y dificultades, un cierto grado de paz corporal y mental que nos proporciona una mayor salud, bienestar, felicidad y claridad. Los muchos miles de personas que ya han emprendido este viaje hablan de los grandes beneficios que les ha reportado, no sólo a sí mismos, sino también a quienes comparten su vida y su trabajo (Kabat-Zinn,2010).

“Los orígenes de la meditación se atribuyen al mundo oriental, los primeros escritos registrados sobre la meditación aparecieron en las vedas (escrituras sagradas indias) hace unos cinco mil años” (Ferreira-Vorkapic, Rangé, Egídio, & Rafael, 2013).

A pesar de los años de antigüedad de esta práctica, son pocos los estudios académico-científicos que miden su influencia en el desarrollo de habilidades que permitan a las personas mejorar su calidad laboral y específicamente la calidad en el servicio.

Según Vallejo (como se citó en Franco y Navas, 2009):

Meditar es una técnica de autoconocimiento y exploración de nuestra realidad interior, que permite alcanzar un estado en el que el cuerpo está relajado y la mente concentrada, lo que permite percibir y ser conscientes de las sensaciones del momento presente mediante una aceptación radical y no valorativa de dicha experiencia.

Lager (como se citó en Franco y Navas, 2009) define a la meditación como: “un proceso en el cual se rompen viejas categorías mentales y prejuicios, conduciendo a la persona que practica la meditación a desvincularse progresivamente de sus pensamientos automáticos, incontrolados e involuntarios”.

De acuerdo a Moñivas (2012): “la experiencia de meditación consiste en entrar en un estado mental peculiar y permanecer en él durante un cierto tiempo”.

Las palabras sánscritas y tibetanas traducidas al español como meditación, son, respectivamente, *bhavana*, que significa cultivar, y *gom*, que significa familiarizarse. Así, se trata de familiarizarse con una visión clara y justa de las cosas y cultivar cualidades latentes que todo ser humano tiene (Ricard, 2009).

Menciona Kabat- Zinn (2010): “el mejor modo de cultivar la atención plena, que se podría considerar como conciencia abierta y sin juicio instante tras instante, consiste en meditar, encontrando su mejor expresión en la tradición budista, quien la considera la esencia de la meditación”.

Después de la revisión de las diversas definiciones, la autora de la presente investigación propone una definición aplicada al contexto y objetivo de este estudio: proceso de concentración plena que permite el flujo de pensamientos sin permanecer en alguno en específico, dando paso a la apreciación consciente del aquí y el ahora, permitiendo la generación de conciencia sobre valores, actitudes y pensamientos que mejoren su interacción con el entorno.

### **3.3.1 Características de la meditación.**

Con la intención de dar una mejor definición y orientación sobre la meditación, a continuación se enlistan algunas de las características que la moldean de acuerdo a diversos autores (Baltzell y Summers, 2017; Wisner, 2017; Savel y Munro, 2017; Kabat-Zinn, 2016; López, Navas, Franco y Mañas, 2012).

- **No se basa en el juicio.** La conciencia de estar en el aquí y en el ahora sin juzgar si está bien o mal lo que está sucediendo, teniendo tolerancia a lo que pasa en el entorno en el momento. Por ejemplo: en el taller de meditación que se realizó en los distintos restaurantes durante los

meses de septiembre a diciembre de 2018, en repetidas ocasiones la práctica fue al aire libre en horarios matutinos, el clima en Cholula oscilaba entre los 8-12 ° Celsius, por lo que existía la posibilidad de que los asistentes estuvieran incómodos o con frío, la intención de la meditación es justamente no generar un juicio con respecto a lo anterior, tener las sensaciones sin engancharse de ellas y permitir que fluyan para dar paso a otras sensaciones y pensamientos. Así mismo, debido a la cantidad de fiestas patronales que se llevan a cabo en Cholula, el sonido de los cuetes tronando durante las sesiones de meditación fue algo sumamente común, sin embargo, la intención de la meditación es escuchar lo que pasa alrededor sin que se generen molestias o reacciones con respecto a lo que sucede, continuar concentrados en la meditación con la intención de permear la experiencia a lo largo del día.

Es posible también, que el juicio provenga de experiencias pasadas que asaltan la mente del meditador durante su práctica, por ejemplo, uno de los temas abordados en el taller fue la empatía con los clientes de los restaurantes, sobre todo aquellos que pudieran ser descorteses o poco atentos con el personal de sala/comedor, así, durante la meditación sensaciones negativas podrían asaltar la calma de la persona, sin embargo, la intención no juiciosa de la práctica permitía que ésta regresara al aquí y al ahora sin generar emociones buenas o malas al respecto.

- **Promueve la atención plena y pura.** Significa ver y percibir con claridad lo que sucede con el menor grado posible de distorsión, ésta última, proveniente de hábitos o experiencias que cada individuo tiene. En el caso de los meditadores del taller, esta atención plena y pura se veía afectada cuando atendían a muchos clientes al mismo tiempo, pues su atención proveniente de las sesiones de meditación, se veía mermada cuando el trabajo los sobrepasaba, de tal forma que podían cometer errores al momento de entregar los pedidos de alimentos y bebidas, o perdían de vista el tiempo que pasaba sin que se acercaran a una mesa

para saber si requerían algo más los comensales, o bien, asumir que un cliente debiera dejar propina aunque el servicio haya sido deficiente. Entonces, la intención de la meditación es lograr que todas y cada una de las actividades del día a día, personales o laborales, se realicen con una conciencia plena que no dé lugar a las interpretaciones o suposiciones erróneas de la realidad.

- **Es intencional.** La calidad de la conciencia es determinada por la intención pura y verdadera de ser consciente.

### **3.3.2 Conceptos erróneos sobre la meditación.**

Es frecuente que, a pesar de ser un tema ya estudiado desde el punto de vista científico y académico, existan tabúes en torno a lo que es y no es la meditación.

De acuerdo a Smith y Wilks (1997), Ricard (2009), Kabat-Zinn (2010) y Didonna (2011), las siguientes descripciones están incluidas en la meditación, más no la definen per se:

- No implica la adopción de creencias filosóficas, culturales, religiosas o sistemas de valores en particular, es decir, puede ser practicada por cualquier persona laica o religiosa que tenga la mente enfocada en el presente y en el logro de una experiencia directa con la naturaleza propia.
- No es solo una técnica sino una forma de ser, la meditación se concibe como una actividad del día a día de las personas que la practican, más allá de considerarla como una técnica de relajación o concentración, es una parte esencial de sus vidas.
- No es otra forma de hablar de relajación, pues si bien en muchas ocasiones la primera va acompañada de la segunda, no es el objetivo principal; además, la meditación puede destapar otras sensaciones no placenteras y completamente opuestas a la relajación sin que se considere que la práctica no se está realizando de forma adecuada, pues de acuerdo a la

definición de meditación acuñada en este estudio, se trata de estar consciente en el aquí y en el ahora sin engancharse a los pensamientos que deben fluir, es decir, si en el proceso meditativo surgen sensaciones, emociones o pensamientos inquietantes, tristes, dolorosos, entre otros, se deberán contemplar y dejar ir con la intención de estar presentes plenamente.

- No es una forma de hipnosis debido a que no se trata de un trance en el que la persona está sujeta a recibir indicaciones que modifiquen su comportamiento o creencias a través de sugerencias, por el contrario, la meditación implica una conciencia plena en donde la mente se pretende quieta, alerta y centrada en el presente.
- No es una herramienta para controlar o tener determinados pensamientos ni para dejar la mente en blanco, no consiste en reflexionar ni pensar en un tema en particular, es en realidad, un acto interno que permite que la mente y el corazón cobren conciencia plena del presente como es, aceptándolo y dejándolo pasar sin condicionarlo con expectativas, deseos, inquietudes, angustias, o cualquier otra emoción, es dejar que los pensamientos surjan y fluyan sin interferirlos, reprimirlos, fomentarlos o dejarse atrapar por ellos.
- No es un medio para llegar a un determinado lugar o apartarse de la vida, la meditación pretende permitir al practicante estar precisamente donde está, tal y como está. Aquel que medita no lo hace para convertirse en algo, sino para darse cuenta de quién y cómo es realmente y para lograr un conocimiento directo experiencial de la verdadera naturaleza de la realidad, tampoco significa aislarse como un monje ermitaño ni cortar de raíz las relaciones interpersonales como requisitos básicos para el logro de la meditación.
- No es convertirse en seres sin emociones (Didonna, 2011), en muchas ocasiones es lo contrario, al practicar la meditación las emociones pueden florecer con mayor fuerza.

- No es buscar la felicidad ni escapar del dolor, los pensamientos de felicidad surgirán pero no se generará apego a ellos, lo mismo con el sufrimiento.

### **3.3.3 Elementos que constituyen a la meditación.**

La meditación debe considerar diversos elementos para poder ser practicada de forma óptima, a continuación se describen todos ellos.

#### **Respiración**

Consiste en dirigir una atención plena y sostenida a la respiración, a todo su proceso, sensaciones y efectos sobre el cuerpo, sin interrumpir su ritmo natural, centrarse en las áreas físicas en las cuales se percibe con mayor facilidad lo anterior: la nariz y su movimiento, el abdomen y su expansión y contracción. Enfocarse en la inspiración, la exhalación y los espacios que hay entre ellas, en el aire que recorre el cuerpo y generar conciencia sobre el proceso completo. La intención de poner atención en la respiración al momento de meditar es conectar la mente con el cuerpo sin generar juicios o pensamientos que alejen al meditador de la concentración requerida para la práctica. Los meditadores utilizan la respiración para intervenir en el sistema nervioso autónomo centrando suavemente la atención en la inspiración, a fin de incrementar la energía y el estado de alerta (activando la respuesta de lucha o huida), o bien en la espiración, para potenciar la relajación y la calma (estimulando el descanso y la digestión) (Kaiser, 2016).

#### **Escucha**

Se trata de permanecer en la conciencia pura de la escucha, percibir los sonidos y el silencio del entorno, prestándoles atención sin importar si son agradables o no, evitando generar apego o rechazo causado por recuerdos, experiencias, emociones o sensaciones, permitiendo que

eventualmente los sonidos se vuelvan algo secundario y la escucha absoluta ocupe por completo la mente sin dar lugar a la divagación.

### **Atención**

Solo es posible encontrar la felicidad y la paz puras cuando la mente está tranquila y no sufre distracciones causadas por pensamientos, sentimientos o emociones. Solo cuando la mente está quieta se es capaz de ver con claridad y de oír plenamente (Smith & Wilks, 1997).

Para meditar se recomienda no crear expectativas al respecto y mantener una mente abierta y atenta al presente y no al pasado o el futuro, evitar poner un filtro de creencias que pudieran distorsionar la vivencia misma de la meditación.

Uno de los principales factores que causan y mantienen el sufrimiento mental es la relación que los individuos han aprendido a establecer con su experiencia interna, dejándose superar y dominar por pensamientos que surgen en la profundidad de la mente y que se dispersan hasta que ya no se pueden controlar (Didonna, 2011).

Durante la meditación ocurre lo anterior, sin embargo, a través de la atención el practicante se hace consciente de ello a través de todos los sentidos, la mente y el cuerpo, se da cuenta del discurrir continuo y permanente de pensamientos, de la naturaleza misma de la mente, sin intentar dominarlos o desaparecerlos, simplemente dejándolos fluir sin identificarse con ellos. Así pues, lo anterior es clave para el logro de la meditación, ahora bien, fijar la atención en lograrlo y preocuparse si no es así, está en sí mismo, desviando la atención del fluir del pensamiento, por lo que se debe ser cuidadoso de no engancharse de ninguna idea que provoque la desconcentración del practicante.



Menciona Vázquez- Dextre (2016) que la atención se puede dirigir a los procesos internos o a los eventos de la vida diaria siempre y cuando esté centrada en el presente y en el acto de meditar. Luego se verá que la conciencia misma será el objeto de concentración, dando lugar a ser conscientes de la conciencia, sin necesidad de elegir algún objeto en particular para concentrarse (Kabat- Zinn, 2016).

### **Intención y motivación**

Podría considerarse como uno de los elementos básicos de la meditación y consiste en querer meditar, dejando de lado todos aquellos posibles impedimentos para realizar la práctica que desvían o distorsionan la intención de hacerlo. Es común que al iniciar la práctica de la meditación, la mente y el cuerpo estén dispuestos, sin embargo, pueden surgir pensamientos que distraigan al meditador, por ejemplo: pendientes laborales, incomodidad o dolor en alguna parte del cuerpo, sensación de que lo que se hace es una pérdida de tiempo, entre otros; así pues es de vital importancia perfeccionar la atención para llevar a cabo de forma exitosa la meditación, realizando compromiso personales para ello, sin verlo como una obligación que podría convertir la motivación en algo tedioso y aburrido.

Una motivación para meditar podría radicar en los beneficios que se pueden obtener a corto, mediano y largo plazos, considerando la paciencia para lograrlo, sin embargo, la meditación no deberá de estar sujeta al logro de algo pues de ser así se podrían generar juicios, comparaciones o expectativas que romperían la motivación personal para realizarla. Es importante mencionar que la práctica no se limita a disponer de un tiempo para el ejercicio formal, sino que se asienta en la decisión de estar atento en todo momento, independientemente de lo que se haga y suceda en el entorno (Kabat-Zinn, 2010; Smith y Wilks, 1997; Cayoun, 2013; Didonna, 2011; Savel y Munro, 2017).

La práctica de la meditación es una oportunidad y un privilegio que todos tienen a su alcance para mejorar sus condiciones de vida, por lo que resulta una actividad altamente motivadora para ser realizada diaria y cotidianamente, actualmente existen diversos espacios y cursos para ello, menciona Ricard (2009) que para interesarse por algo y dedicarle tiempo, es necesario percibir sus ventajas, de esta forma habrá motivación y perseverancia para continuar haciéndolo.

Con respecto a la intención, en algunas meditaciones se pueden establecer propósitos para el practicante mismo u otros, uno muy común y difundido por el budismo es: que todos los seres sintientes estén bien y libres de sufrimiento.

### **Observación del cuerpo**

De acuerdo a Kabat-Zinn (2010), implica el análisis sistemático del cuerpo y la mente, “enfrentándose de manera sistemática y coherente a toda manifestación fisiológica con actitud neutra, objetiva, sin juzgar y ecuánime” (Cayoun, 2013), como un escaneo (Schoeberlein, 2011) dirigiendo toda la atención al cuerpo y zonas específicas como los dedos del pie, la planta del pie, el pie completo, continuando con la pierna, la rodilla, el muslo, la ingle, la cadera, seguido de la otra extremidad inferior en el mismo orden, posteriormente, llevando toda la atención a los glúteos, los genitales, la espalda por todas y cada una de sus vértebras hasta llegar al cuello, concentrarse después en el abdomen y el pecho, en la entrada y salida de aire, el latir del corazón, los hombros, generar una atención plena en que ningún músculo se encuentre tenso, fijarse en los brazos, recorriendo cada sección que los constituye de forma consciente, comenzando por los dedos de las manos, palmas, muñecas, codos, llegando nuevamente al cuello, la garganta, ascendiendo a la cara y cada uno de sus elementos, finalizando con la cabeza.

La intención de este recorrido es procurar la conciencia en cada una de las partes del cuerpo, relejarlas o bien sentir qué es lo que acontece con ellas, dedicando el tiempo necesario a cada una para lograrlo. Una recomendación para la observación del cuerpo es hacerlo de forma guiada si se es un practicante novato, puede ser con un maestro presencial o con alguna grabación que procure una modulación adecuada para adentrar al practicante en el proceso meditativo, la observación del cuerpo puede durar tantos minutos como sean necesarios para la persona que está realizando la meditación, la postura para realizarla puede variar y dependerá de la preferencia del meditador. Se pueden encontrar puntos de tensión en el cuerpo y procurar relajarlos antes de comenzar la meditación.

Cayoun (2013), propone 4 tipos de observación del cuerpo:

- Observación bilateral: Se recomienda cuando el practicante ya tiene cierta experiencia en la observación del cuerpo sin distracciones, consiste en observar el cuerpo parte a parte de forma simétrica, por ejemplo: ambas piernas, ambos brazos, entre otros. El autor menciona que con esta técnica se activan redes atencionales de ambos hemisferios cerebrales y con la misma fuerza al mismo tiempo.
- Barrido parcial: Se trata de observar el cuerpo con un movimiento continuo en una determinada dirección (de preferencia de forma vertical para los que comienzan a practicar la meditación) para que el cerebro active redes y conexiones, y así procese diversas sensaciones de forma simultánea.
- Barrido en masa: Consiste en centrar la observación y atención del cuerpo a un desplazamiento vertical que se expande por todo el ancho del cuerpo conforme va avanzando, primero superficial y luego a profundidad, como si cayera agua en la cabeza y se expandiera abarcando todo el interior y exterior del cuerpo.

- Observación transversal: “La atención se dirige una a una a todas las partes del cuerpo, a través de éste y no solo en la superficie, de delante hacia atrás y viceversa”.

Del mismo modo, dentro de la observación del cuerpo se deberán considerar los siguientes elementos:

- **Los ojos.** Existen diversas opciones para los ojos durante la meditación: se pueden cerrar por completo si no se genera somnolencia, se pueden tener completamente abiertos si la concentración no se ve afectada por lo que acontece alrededor, o se pueden mantener medio cerrados con la mirada hacia abajo dirigida a un punto fijo alejado del cuerpo.
- **Las manos.** Deberán ser posadas en un apoyo estable como las piernas, se pueden colocar la izquierda sobre la derecha con las palmas hacia arriba y con los pulgares de ambas tocándose ligeramente. Otra opción es la realización de mudras (gestos considerados sagrados que se realizan con las manos para la concentración del cuerpo, la mente y la energía en la meditación, en el anexo 3 se profundiza acerca de este tema).
- **La boca y la lengua.** Existe una técnica para evitar apretar las mandíbulas, pues este acto puede desviar la atención a la práctica de meditación, consiste en dejar la punta de la lengua descansando suavemente en el paladar, detrás de los dientes, para así lograr la relajación de la boca y la cara en general (Trungpa, 2016).
- **La ropa.** Dentro de la observación del cuerpo es improbable no fijarse en las sensaciones que la ropa genera sobre él, por ello, se recomienda el uso de ropa cómoda, no apretada e incluso holgada, y de preferencia sin zapatos. Menciona Cayoun (2013) que la ropa incomoda puede generar presiones que se suman al flujo de estimulación sensorial y que suponen una distracción innecesaria para el practicante, por lo que se recomienda que

todo aquello que genere sensaciones físicas que desvíen la atención en la meditación, deberá descartarse para ser portado durante la práctica.

### **Postura física**

Tan importante como la respiración y la atención, es la postura para la práctica de la meditación, la cual debe ayudar a que la mente se encuentre calmada, relajada, alerta y presente. La postura del cuerpo tiene un efecto muy directo y potente en el estado mental (Didonna, 2011) por lo que deberá ser cómoda y útil, procurando a toda costa la minimización de estímulos sensoriales que distraigan al practicante (Cayoun, 2013), a continuación se enlistan las cinco posibilidades:

- **Meditación yacente.** Conocida también como la postura del cadáver o *shavasana*, se realiza acostado boca arriba con los brazos extendidos naturalmente a los lados, y los pies apuntando hacia fuera, por lo que es posible que la persona se relaje tanto que presente somnolencia o incluso se duerma, por lo que se recomienda que se utilice cuando el practicante pueda permanecer consciente sin dormirse. La postura puede resultar más cómoda que cualquier otra por lo que puede contribuir a que la meditación tenga una mayor duración en tiempo. Pueden existir distintas variaciones de esta postura pues el practicante puede decidir si recostarse de lado o incluso boca abajo, sin perder de vista la concentración en el objetivo y propósito de la meditación, escuchando, sintiendo y percibiendo lo que sucede alrededor con todos los sentidos y dejándolo fluir de forma natural. Del mismo modo, la meditación yacente se puede realizar con los ojos abiertos o cerrados, dependiendo del grado de concentración que cada persona logre en cada escenario. Esta postura puede ser utilizada antes de dormir y al momento de despertarse, Es importante mencionar que si se tiene algún tipo de dolor o molestia en alguna parte del cuerpo debido a la postura, se debe realizar un cambio con la intención de que el

practicante continúe concentrado en la meditación y no en el dolor o sufrimiento que le pueda causar.

- Meditación sedente. Probablemente la más común de las posturas para meditar, consistente en sentarse con la intención, además de estar consciente, de generar un equilibrio corporal que permita el manejo de energía, el logro de la calma y el arraigo al aquí y al ahora. Una de las ventajas que presenta esta postura es la disminución de la probabilidad de quedarse dormido, sin embargo, la posibilidad de desconcentrarse continua siendo latente en cualquier postura. Según Kabat-Zinn (2010) y Didonna (2011), la postura sedente más estable se logra sentándose en el suelo, en un cojín de meditación (conocido como *zafu*) o en un banco de meditación en una de las muchas posiciones: de rodillas (*seiza*), con las piernas cruzadas como medio loto, flor de loto (*padmasana*), la llamada postura perfecta (*siddhasana*) o en la postura fácil, como se muestra en la figura 21, sin embargo, dado que es más importante la actitud mental procurando la conciencia y concentración en la meditación y el presente, que la postura misma, sentarse en una silla con la espalda erguida (no rígida) separada del respaldo, con la parte trasera del cuello alineada a la columna, es también una forma válida para meditar, en esta postura es de suma importancia poner atención a las sensaciones y pensamientos que se generan en el cuerpo y la mente sin intentar cambiarlos, sentir incomodidad o placer con ellos, es solo estar consciente (darse cuenta) de ellos, dejarlos fluir para que lleguen más y nuevos que permitan el discurrir de la meditación en paz y tranquilidad, sin encadenarse a uno en particular que frene el proceso de la conciencia en el presente.



**Postura de medio loto**



**Postura del loto**



**Postura perfecta**



**Postura fácil**

*Figura 21.* Posturas sedentes para meditar

Obtenido de Smith y Wilks (1997).

- Meditación de pie. Considerada como una postura de calma la mente y arraiga al practicante al momento presente. La postura deberá ser erguida y sin recargarse en algo o alguien, en completa quietud, puede practicarse en cualquier lugar y momento siempre y cuando se tenga la intención clara y la voluntad de meditar.
- Meditación en movimiento. Regularmente se realiza caminando, sin embargo, esta meditación puede realizarse conduciendo un automóvil, haciendo deporte, entre otros, y consiste en darse cuenta de lo que se hace en ese momento, estar presentes en esa

actividad. Si se lleva a cabo caminando, solo se trata de estar conscientes de los pasos que se dan, fijando la mirada al frente y percibiendo cada uno de los movimientos del cuerpo, de los pies y las piernas en particular, observando con atención como cada músculo hace su trabajo para dar un paso a la vez y los efectos de esto sobre el resto del cuerpo, permitiendo que todas las sensaciones y emociones fluyan continuamente.

- Yoga. Consiste en un conjunto de posturas o *asanas* que permiten dirigir la atención hacia al cuerpo y la mente. “Se puede considerar al yoga como un adiestramiento de la musculatura esquelética cuya práctica proporciona naturalmente una mayor fortaleza, equilibrio y flexibilidad, no solo al cuerpo sino a la mente” (Kabat-Zinn, 2010).

Muy importante es considerar que la mejor postura es la que sea más cómoda para el practicante, aquella en la que pueda mantenerse por algún tiempo sin experimentar distracciones, dolores físicos o somnolencia; en caso de que esto suceda la postura deberá ser modificada.

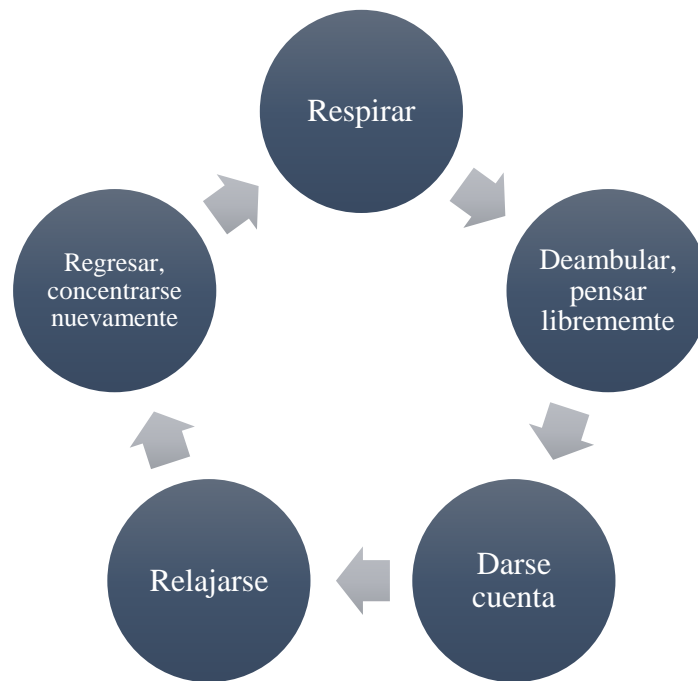
### **Frecuencia**

Así como para aprender a caminar, a leer y escribir, se debe intentar con frecuencia, aprender a meditar requiere de una práctica diaria, y no solo consiste en generar las condiciones que se han mencionado con anterioridad (respiración, postura, observación del cuerpo, entre otros), sino en estar consciente y presente en el aquí y el ahora, cuando se come, cuando se respira, en general en cualquier situación. Mencionan Horrillo, Marín y Abuín (2019) que el entrenamiento y constancia para la realización de la meditación son elementos esenciales para el logro de la atención y la conciencia abierta.

Es de suma importancia establecer una rutina diaria para dedicar tiempo y espacio de forma regular a la meditación, procurar convertirlo en un hábito como cualquier otro que realiza el humano de forma natural y cotidiana como bañarse, lavarse los dientes, entre otros. Como



ejemplo, en la figura 22 se muestra el ciclo de la meditación propuesto por Baltzell y Summers (2017).



*Figura 22.* Ciclo de la meditación

Obtenido de Baltzell y Summers (2017).

### **3.3.4 Técnicas de meditación.**

Existe una inmensa variedad de técnicas para meditar, las cuales dependen de la época, la cultura y la ubicación geográfica de los practicantes. A continuación se describen tan solo algunas de ellas.

#### ***3.3.4.1 Mindfulness (Vipassana bhavana –cultivo de la introspección).***

Traducción al inglés del término *sati* en lengua pali, que en español puede ser interpretado como conciencia, atención y recuerdo (Didonna, 2011), sin embargo, no hay una traducción precisa para *sati* pues su significado abarca mayor profundidad en cuanto a la generación y sostenimiento de la conciencia del presente.

Consiste en estar consciente de lo que sucede en el presente tal como es, observar cada momento sin elegir un objeto en particular para centrar la atención, es explorar la experiencia en cambio constante. Tener conciencia (a propósito) de lo que emerge, dirigiendo la atención plena al presente, sin juzgar la experiencia (Kabat-Zinn como se citó en Wisner, 2017, Germer, Siegel y Fulton, 2005 y Bishop et al. 2004). Poner atención al presente con aceptación y sin la generación de pensamientos, recuerdos o sentimientos (Bishop et al., Teasdale, Segal y Williams como se citó en Wisner, 2017; y Baltzell y Summers, 2017) con la intención de desarraigar hábitos dañinos de la mente y eliminar el sufrimiento innecesario cultivando el *insight* o introspección en el trabajo de la mente y la naturaleza del mundo material, no importa si la mente divaga repetidas veces en el transcurso de una sesión de meditación, si el practicante se da cuenta de que ocurre y regresa su atención, sin luchar contra la naturaleza misma de la mente, solo observando, entonces es una buena práctica (Dunne, 2007).

#### ***3.3.4.2 Conciencia de la respiración.***

Basada en la relación entre la respiración y los estados físicos y mentales del humano (Por ejemplo: cuando una persona está tranquila y en paz, su respiración tiende a ser calmada, pausada y uniforme; por otro lado, si la persona está nerviosa, enojada o ansiosa la respiración puede tornarse agitada e irregular, dando lugar al aumento de la sensación negativa que se está experimentando). Consiste en observar la respiración para inducir estados mentales específicos que proporcionen serenidad al practicante. Existen diversas maneras de llevar a cabo una meditación basada en la respiración: concentrarse en el abdomen, en las fosas nasales, en el entrecejo o el corazón estando consciente de la entrada y salida de aire del cuerpo; contar el número de respiraciones y concentrarse en la inhalación y exhalación; o concentrarse en el

espacio que existe entre cada respiración, cual sea la técnica lo importante es la atención en una mente plena y presente en el aquí y el ahora.

#### **3.3.4.3 Mantra.**

Es un sonido considerado como sagrado que se canta en voz alta o se repite en silencio y promueve un estado meditativo para el practicante. Se basa en la concepción de la fortaleza que tienen los sonidos sobre los humanos (Por ejemplo: un bebé puede dormirse al escuchar una canción de cuna o despertarse por un estruendo) debido a las vibraciones que éstos emiten y que son percibidas y absorbidas no solo por el oído, sino por todo el cuerpo, logrando así un efecto integral que promueva la concentración y atención plena. “Ninguno de los mantras tradicionales importantes son una colección arbitraria de sonidos, sino que han sido elaborados con cuidado para purificar el cuerpo y transformar la conciencia” (Smith y Wilks, 1997).

#### **3.3.4.4 Hamsa.**

Consiste en la observación de la entrada (se produce el sonido *ha*) y salida (se produce el sonido *sah*) de aire en la respiración (en conjunto entre el sonido *ha* y *sah* se produce el sonido de una *m* de forma automática, es decir *hamsa*, dado que todo ser vivo respira de forma continua el mantra *hamsa* se repite constante y permanentemente, cuyo significado es “Yo soy aquello” de *aham*: yo soy, y *sah*: aquello (Smith y Wilks, 1997).

#### **3.3.4.5 Meditación visual o visualización.**

Basada en la contemplación o elaboración de diagramas conocidos como mandalas en la tradición budista, realizados con la intención de dirigir la atención y concentración mental al interior de cada persona y de esta forma enriquecer la práctica meditativa, sin embargo, este tipo de meditación se puede realizar con la observación de cualquier objeto, procurando dirigir toda

la atención a éste, incluso puede no observarse de forma directa sino visualizarlo en la mente y a partir de esta concepción generar una concentración plena.

#### **3.3.4.6 Zazen.**

Es una meditación que se realiza sentado, inmóvil y con la mente serena y abierta, consciente de todo lo que acontece en el entorno y en el interior del practicante, dejando que las ideas, pensamientos y emociones fluyan de forma natural, sin reprimirlos, tratar de evitarlos, juzgarlos o apresarlos (Smith y Wilks, 1997).

#### **3.3.5 Beneficios de la meditación.**

Muchos son los estudios y autores que han indagado sobre los beneficios que las distintas técnicas de meditación aportan en algunas esferas de la vida (personal, laboral, conductual, entre otros), pocos de ellos relacionados con la mejora en la calidad del servicio, sin embargo, con base en los beneficios, biológicos, psicológicos, sociales y culturales que a continuación se enlistan, se diseñó el taller de meditación del presente proyecto, enfocándolo a la calidad en el servicio que prestan los colaboradores en los restaurantes, obteniendo así beneficios específicos en el tema, que se abordarán en el capítulo 6 como parte de los resultados.

##### **3.3.5.1 Beneficios biológicos**

A continuación se presentan los diferentes beneficios biológicos a partir de la práctica de la meditación.

- **Bienestar físico:** a través de la meditación se ha demostrado la reducción de dolores y cansancios físicos en distintas muestras conformadas por personas de diversas edades, teniendo en cuenta que la práctica deberá ser constante para lograr lo anterior (Broderick y Metz como se citó en Wisner, 2017; Vázquez- Dextre, 2016, Didonna, 2011 y Ricard, 2009)

En diversos estudios realizados por Kabat-Zinn (como se citó en Didonna, 2011) en personas con dolores crónicos que practicaron meditación por algunas semanas o meses, se demostró lo siguiente: en una muestra compuesta por 51 personas con dolor crónico en espalda, cuello, hombros o cabeza, el 65% mencionó reducción del dolor (1982); en otra muestra de personas con dolor crónico que participaron en un taller de meditación durante 10 semanas (1985) se experimentó una mejora significativa en temas de ansiedad, depresión, dolor en el momento presente e imposibilidad de llevar a cabo actividades por el dolor; en un tercer grupo muestra compuesto por 225 personas (1987), se encontraron resultados favorables después de 4 años de meditación, en los cuales el 40% de los participantes indicaron haber tenido una capacidad para controlar, entender o manejar mejor su dolor físico y su estrés. Así mismo Morone et al. (como se citó en Didonna, 2011), realizaron un estudio con 37 adultos de 65 a más años de edad que sufrían de dolor físico, sometidos a sesiones de meditación semanales durante tres meses, obteniendo resultados de mayor actividad y mejor función física en los participantes.

- **Equilibrio cardiovascular:** La meditación ha sido empleada para realizar estudios relacionados con la presión alta o baja en personas, obteniendo resultados favorables para lograr el nivel ideal en cada paciente (Felver, 2016; Wright, Gregoski, Tingen, Barnes y Treiber, 2011 y Barnes, Bauza y Treiber, 2003). Del mismo modo, menciona Vázquez-Dextre (2016) que a través de la meditación, se han encontrado beneficios psicológicos, fisiológicos y psicosociales en pacientes que sufrieron un accidente cerebrovascular.

#### ***3.3.5.2 Beneficios psicológicos.***

Atribuidos a la meditación, son muchos los beneficios psicológicos que ésta representa para el practicante, tales como:

- **Respuesta de relajación y menor reactividad ante el estrés.** Mencionan Smith y Wilks (1997), que la meditación contrarresta el estado de exaltación de la mente y el cuerpo creado por el estrés, debido a que se genera una disminución del ritmo cardiaco y una estabilización de la presión sanguínea, se promueve una respiración más lenta y calmada y se dan cambios cerebrales que indican un estado de relajación sin dejar de estar alerta. Estos efectos pueden ser provocados por ciertos tipos de meditación y perdurar a lo largo del día. Así mismo, Khoury (como se citó en Vázquez- Dextre, 2016), concluyó que los tratamientos que incluyen *mindfulness* son efectivos para una variedad de problemas psicológicos, en especial el estrés. Del mismo modo Mañas, Franco, y Justo (2011), Soriano, Franco y Justo (2009), demostraron efectos reductivo sobre los niveles de estrés provocados por diversas causas, por medio de la práctica de meditación en distintos grupos muestra (docentes e inmigrantes).
- **Contrarresta la depresión, la ansiedad y otros trastornos específicos del estado de ánimo.** En un estudio elaborado por Sephton et al (2007, como se citó en Didonna, 2011) a 91 mujeres diagnosticadas con fibromialgia (afección crónica que causa dolor musculoesquelético, cansancio y menor resistencia al dolor a quien la padece) sometidas a sesiones de meditación durante dos meses, se demostró que todas tuvieron una disminución significativa de los síntomas de depresión. Segula y Rice (2004, como se citó en Didonna, 2011) crearon un grupo de 39 personas que se encontraban en duelo debido a la muerte de un ser querido, que fueron sometidas a sesiones de meditación y en comparación con otras personas en la misma situación pero que no meditaron, las primeras reportaron un avance significativo más veloz al superar el duelo, la depresión y el estado de ansiedad que tenían.

Del mismo modo, Didonna (2011) demuestra a través de diversos estudios realizados por Gresson, Brantley, Didonna, Barnhofer, Crane, Rizvi, Shawn, Dimidijan, Wolever, Best, Bien, Follette, Vijay, Zyllowska, Smalley, Schwartz, Pinto y Gardner-Nix, la influencia de la meditación en personas con ansiedad, trastorno obsesivo compulsivo, depresión y tendencias suicidas, trastorno límite de la personalidad, trastornos de la conducta alimentaria, conductas adictivas, estrés postraumático, trastorno por déficit de atención e hiperactividad (TDAH), psicosis y manejo del dolor crónico, obteniendo resultados alentadores y positivos para su tratamiento exitoso.

Por su parte, Vázquez- Dextre (2016) menciona al menos siete estudios en los cuales la implementación de la meditación ha sido efectiva para tratar problemas de depresión, bipolaridad y ansiedad: Klainini-Yobas, Cho y Creede en el 2012 estudiaron 39 casos en personas con depresión concluyendo que la meditación fue eficaz para aliviarla; Piet y Hougaard encontraron en la meditación una herramienta eficiente para evitar la recaída de pacientes con depresión, del mismo modo otros autores como Williams, Alatiq, Crane, Perich, Evans y Hoge en diversos estudios realizados de 2013 a la fecha, encontraron efectos positivos de la práctica de la meditación sobre los trastornos bipolares y la ansiedad.

Así mismo Rosselló, Zayas y Lora (2016), Soto- Vásquez y Alvarado (2018) y Cayoun (2013), por mencionar algunos, estudiaron el efecto positivo de la meditación en la disminución o cese de la depresión, la ansiedad y el estrés.

- **Autorregulación de las emociones.** A través de diversos estudios realizados en ámbitos educativos y clínicos, con la implementación de la meditación se detectó un mejor control de las emociones, desarrollo de tolerancia, aumento en la sensación de relajación, mejoras en la inteligencia emocional y mejor manejo del estrés y el enojo, en aquellos

que participaron (Wisner, 2017 y Gálvez, 2014). Del mismo modo Alavez (2018) , demostró que la meditación tiene efectos positivos en la solución de conflictos personales dado a la interiorización que la práctica genera, para dar paso a acuerdos razonados basados en la ética, el reconocimiento de la paz y la moral.

- **Fortalezas psicológicas interpersonales.** Basadas en la mejora de la percepción de sí mismo, el autoestima, la confianza en uno mismo y los demás a través de la práctica de la meditación (Wisner, 2017 y Cayoun 2913), así como la mejora en la creatividad verbal para comunicarse con los demás (Franco, 2009).
- **Mejor vitalidad cognitiva.** Menciona Didonna (2011) que en un estudio realizado en 2005 se descubrió en un grupo de meditadores una región de la corteza del cerebro que parecía no ser afectada como el resto de la corteza que se ve disminuida con la edad.
- **Autorregulación cognitiva.** Keating y Piaget (como se citó en Wisner, 2017) mencionan que el desarrollo cognitivo incluye al pensamiento abstracto, al razonamiento, la capacidad para tomar decisiones y al egocentrismo y que todos pueden ser regulados de forma positiva con la práctica constante de la meditación.

Baltzell y Summers (2017), Wisner (2017), Vázquez- Dextre (2016), Cayoun (2013) y Aguilar (2008), atribuyen diversos beneficios cognitivos a la práctica de la meditación: reducción de la compulsión por el consumo de sustancias alcohólicas o psicotrópicas, mejora de la concentración y la atención, claridad en las percepciones que se tienen de la vida, equilibrio mental y control de los pensamientos, mejora en el desempeño académico y escolar, entre otros.

- **Mayor afecto positivo.** Menciona Didonna (2011), basado en estudios realizados por Davidson (2017) y Barhofer et al. (como se citó en Didonna, 2011), que las personas que



practican la meditación a largo plazo, observan niveles más elevados de ecuanimidad, bienestar y equilibrio emocional, fomentando así un afecto positivo que les permite alejarse de pensamientos suicidas o destructivos para si mismos y otros, del mismo modo, Ritvo, Vora, Irvine, Mongrain, Azargive, et al. (2013) comprobaron la reducción de pensamientos negativos automáticos con la práctica de la meditación.

- **Autorregulación del comportamiento.** Los programas de meditación pueden ofrecer métodos para utilizar la resiliencia como una alternativa a los desafíos que la vida presenta y que provocan problemas de comportamiento (Wisner, 2017). Vázquez- Dextre (2016), Franco, Molina, Salvador, De la Fuente (2011) y Cayoun (2013) indican que la influencia de la meditación ha sido estudiada sobre trastornos de conductas alimenticias, trastornos de personalidad y ludopatía, en donde se ha observado el aumento del sentido de autocontrol en todos los casos.

#### ***3.3.5.3 Beneficios sociales.***

De acuerdo a Wisner (2017), De la Fuente, Franco y Salvador (2010) las personas que practican meditación tienden a construir relaciones positivas con compañeros y familiares basadas en la aceptación de los demás, del mismo modo, se percibe la reducción de conflictos en las relaciones interpersonales y la fobia social (Cayoun, 2013), así como el aumento en las relaciones afectivas de los practicantes.

#### ***3.3.5.4 Beneficios culturales.***

Medidos por la influencia de la meditación en la espiritualidad, la religión, el lenguaje y el arraigo al etnicismo y la identidad de los practicantes, demostrando relaciones positivas de aceptación, resiliencia y bienestar mental (Wisner, 2017).

### 3.3.6 La meditación y su relación con la calidad del servicio en los restaurantes.

La importancia de la calidad en el servicio en los restaurantes, radica en el logro de la satisfacción y lealtad del cliente para que a través de esto se promueva una mejora continua, incremento en ventas, posicionamiento en el mercado y aumento de eficiencia y productividad en la empresa. Los deseos y necesidades de los clientes, son la base de la ventaja competitiva; las estadísticas demuestran que el aumento de la participación de mercado tiene elevada correlación con la satisfacción del cliente (Evans & Lindsay, 2005). El Proyecto *Profit Impact of Market Strategy* demostró a mediados de la década de los 80 que a corto plazo las empresas percibidas por sus clientes como de alta calidad vendían sus productos o servicios un 6% más caros que su competencia, sin que sus costos fueran más altos (Pérez J. , 1994). La satisfacción de clientes es generadora de clientes leales (Evans & Lindsay, 2005). En la figura 23 se presenta el ciclo de calidad impulsado por el cliente de acuerdo a Evans y Lindsay (2005).

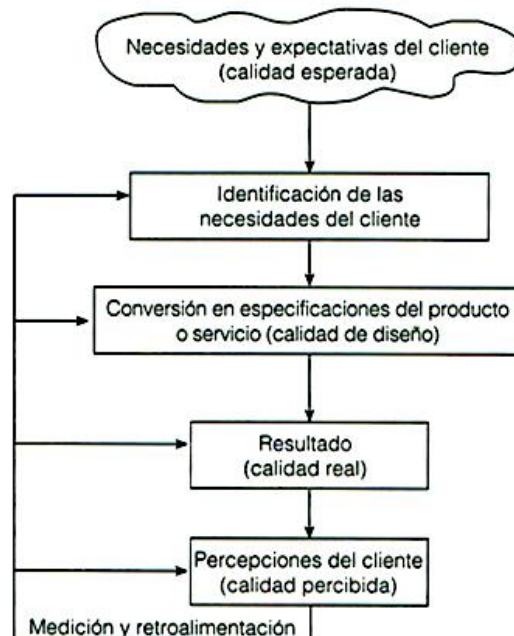


Figura 23. Ciclo de calidad impulsado por el cliente

Obtenido de Evans y Lindsay (2005).

Además del precio y los productos mismos (platos y bebidas) que ofrecen los restaurantes, el servicio es clave para la atracción y mantenimiento de clientes, es por ello que resulta importante escuchar y conocer sus necesidades y expectativas, alinear los procesos de producción y servucción para cubrirlas a través de la confianza y la eficiencia del personal, que deberá estar capacitado y sensibilizado para el contacto con el cliente, para la resolución efectiva y empática de problemas y para la medición de sus acciones con respecto a los objetivos del establecimiento. Así mismo, al hablar de clientes internos, es importante reconocer que ellos y sus actos son una cadena de causa-efecto que se refleja en sus labores en la organización. Si una organización recuerda que entre sus clientes se incluyen a sus empleados y al público, mantiene en forma consciente un ambiente de trabajo que da lugar al bienestar y al crecimiento de todos.

Zeithaml et al. (1993) mencionan que las empresas fallan en sus intentos por mejorar el servicio debido a que los altos directivos, los gerentes medios y los empleados de primera línea no cuentan con la voluntad y las competencias requeridas para cumplir con sus responsabilidades laborales en pro del desarrollo, crecimiento y mejora de la organización, es por ello que la mejora de la calidad y el liderazgo del servicio deberán ser implementados desde los niveles jerárquicos adecuados para permear en toda la organización, como elementos cruciales al interior de cualquier empresa, pues por medio de la implementación de éstos, la definición de objetivos claros y el otorgamiento de las herramientas necesarias para lograrlos, se generará una cultura organizacional en torno a la prestación de servicios de excelencia al interior y exterior de la organización.

En el mismo tenor, Alvarado et al. (como se citaron en Solari, Bravo y Zitko, 2017), mencionan que las condiciones laborales cambiantes, que en algunos casos implican mayor uso de tecnologías y esfuerzo mental, ha desembocado en un deterioro creciente en la salud física y

mental, desencadenando a la vez problemas de falta de calidad laboral y baja productividad en los trabajadores.

Con este preámbulo se establece la relación de la meditación con la calidad en el servicio del personal en los restaurantes que se logró con el presente estudio, pues el bienestar del trabajador generado en el taller de meditación coadyuva a la satisfacción del cliente interno y externo a través del trato que le brindan en el establecimiento, basado en el manejo de emociones y la interrelación auténtica respetuosa, empática, cordial y honrada generada entre ellos; y así mismo, la generación de conciencia por parte de los propietarios, dueños o gerentes en torno al logro prioritario de la satisfacción del cliente, tiene como objetivo el perfeccionamiento de la calidad del servicio. En el mismo orden de ideas, es crucial reconocer que una persona sana, en cuerpo y mente, tiende a desarrollar relaciones interpersonales, profesionales y laborales más saludables, auténticas y estables, por ello, el enfoque del taller de meditación versó sobre la calidad en el servicio y la mejora integral de la calidad de vida del personal, promoviendo así el logro de actitudes reales (no forzadas u obligadas) que den pie a efectos positivos y satisfactorios.

### **3.4 Análisis y discusión**

Un restaurante es “todo establecimiento o comercio que provee al cliente un servicio de alimentos de diversos tipos y estos tienen que ser pagados” (Andrews, S., 2007A). Éstos están constituidos por distintas áreas, mismas que requieren atención para su adecuado funcionamiento, en el caso particular del área de sala/comedor, debido al contacto constante y directo con los clientes externos e internos, es vital determinar estrategias para que el servicio brindado sea evaluado como de calidad. La calidad en el servicio es definida por la capacidad de satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades y

expectativas que tienen y por las cuales existe la empresa, logrando así, una probable ventaja competitiva en los negocios. En un restaurante dicha calidad depende, en gran medida, de las actitudes y conductas del personal en una organización, por lo que el logro de ésta, demanda acciones conjuntas, colaborativas y conscientes, que permitan el éxito personal, grupal y organizacional, ahora bien, para conocer el nivel de calidad con el que cuenta un área en específico, es necesario tener herramientas que permitan su medición.

Así pues, la primera etapa del presente estudio consistió en el diseño de un modelo cuantitativo multidimensional, nombrado Meditqual (MCMM) para la medición de la calidad en el servicio del personal de sala/comedor en los restaurantes desde tres perspectivas: los clientes externos, autoevaluación de dicho personal y coevaluación del personal de otras áreas, así, se estudió la organización del restaurante, con la intención de reconocer las relaciones que se gestan en su interior entre las distintas áreas y la de sala/comedor, para posteriormente analizar el contexto del servicio en la industria restaurantera y abordar el tema de la calidad en éste, recalcando los beneficios de contar con ella y las desventajas y costos de no tenerla; en el mismo sentido se estudiaron más de 11 modelos cuantitativos multidimensionales para la medición de la calidad en el servicio, definiendo aquellos que serían útiles para la constitución del instrumento de este proyecto, echando mano de aquellos elementos que fueron utilizados como insumo primordial para la definición de las 4 variables, 9 dimensiones y 23 ítems que conformaron el modelo final, para medir de forma integral la calidad del servicio de garroteros, meseros y capitanes de meseros.

Una vez determinado el contexto en torno a la calidad en el servicio, para el presente estudio se consideró elemental la determinación de una estrategia que permitiera la mejora de la mencionada calidad, con la intención de generar impactos positivos en los restaurantes que la

implementaran, así, se plantea a la meditación como una herramienta viable y aplicable a distintos entornos con personas y características variables.

La meditación es un proceso de concentración plena que permite el flujo de pensamientos sin permanecer en alguno en específico, dando paso a la apreciación consciente del aquí y el ahora. Dentro de los elementos que constituyen la meditación, es vital conocer aquellos que permitan llevarla a cabo adecuadamente: respiración, escucha, atención, intención y motivación, observación del cuerpo, postura física y frecuencia, del mismo modo será trascendental saber algunas técnicas existentes para eventualmente seleccionar la que mejor se ajusta a cada persona.

Sin embargo, lo más sobresaliente de la meditación será reconocer los beneficios que ésta conlleva para los aspectos biológicos, psicológicos, sociales y culturales de quien la practica, evitando limitarlos solo a éstos, pues como se ha mencionado, el objetivo de este estudio es la aplicación de la meditación en el contexto organizacional y laboral, particularmente en el servicio en los restaurantes.

Zeithaml et al. (1993) mencionan que las empresas fallan en sus intentos por mejorar el servicio debido a que los altos directivos, los gerentes medios y los empleados de primera línea no cuentan con la voluntad y las competencias requeridas para cumplir con sus responsabilidades laborales en pro del desarrollo, crecimiento y mejora de la organización, por lo que este proyecto se enfocó en potenciar esos requerimientos a través de un taller de meditación que promoviera comportamientos, habilidades y actitudes que mejoraran la calidad en el servicio del personal.

# **CAPÍTULO 4**

## **METODOLOGÍA**

## **Capítulo 4. METODOLOGÍA**

En el capítulo 4 se abordará la metodología empleada para el desarrollo del presente estudio, para lograr así una explicación cabal de los resultados y conclusiones obtenidos.

### **4.1 Descripción del marco metodológico**

El enfoque de investigación seleccionado para la realización del presente estudio fue mixto debido a los temas abordados: calidad en el servicio, meditación y modelos cuantitativos multidimensionales para la medición de la calidad en el servicio, y las necesidades de cada uno para ser estudiados. Chen (como se citó en Hernández, Fernández y Baptista, 2014) menciona que el enfoque mixto proporciona “una fotografía más completa del fenómeno a estudiar”, así mismo Creswell, Lieber y Weisner (como se citó en Hernández, Fernández y Baptista, 2014) indican que “los métodos mixtos utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender los fenómenos”. En el presente proyecto se manifestó la necesidad de conocer y medir las percepciones de los clientes internos y externos con respecto a la calidad en el servicio que proporciona el personal de distintos niveles jerárquicos del área de sala/comedor en restaurantes, antes y después de su asistencia a un taller de meditación, con la intención de determinar la influencia de este último en la calidad del servicio prestada, medido a través del MCMM, creado específicamente para el personal del área referida.

El diseño de la investigación tiene como objetivo general: Determinar el impacto que tiene un taller de meditación sobre la calidad en el servicio que proporcionan un grupo de colaboradores de diferentes niveles jerárquicos del área de sala/comedor de restaurantes (capitanes de meseros, meseros y garroteros), medido a través de un modelo cuantitativo multidimensional construido específicamente para la presente investigación, dando lugar a la



hipótesis que se plantea: La meditación brindada a los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos del área de sala/comedor en restaurantes de Cholula Pueblo Mágico, Puebla, mejorarán la calidad en el servicio proporcionado.

El estudio se realizó con la participación de restaurantes casuales, independientes, con servicio a la carta, aforo para 50-200 personas, con involucramiento del propietario en la operación del establecimiento y que manifestaron interés por culminar el taller de meditación, brindando tiempo y espacio en el establecimiento para su desarrollo, todos ubicados en el polígono denominado Cholula Pueblo Mágico, así, las unidades de análisis fueron 6 en total.

Para esta investigación se emplearon las técnicas de entrevista cara a cara (con propietarios o gerentes y con los participantes en el taller) y aplicación de cuestionarios (autoevaluación del personal de sala/comedor participante en el taller de meditación, coevaluación por parte del personal de otras áreas que acudieron al taller, y evaluación de satisfacción realizada por clientes externos), teniendo así información integral de la calidad en el servicio percibida en cada restaurante, así como información fundamental para la conformación del MCMM.

Los instrumentos de medición (cuestionarios) diseñados para este estudio contemplaron 3 variables demográficas cualitativas (género, edad y procedencia) entre 19 y 23 ítems en función del momento de su aplicación, todos medidos con una escala de Likert de 5 puntos, cuantificándola del 1 al 5 con la siguiente escala: Totalmente de acuerdo= 5, De acuerdo= 4, Neutral= 3, En desacuerdo= 2 y Totalmente en desacuerdo= 1. Éstos fueron aplicados en dos momentos (antes y después de la implementación del taller de meditación) por Axel Yael Portilla, estudiante de la Licenciatura en Gastronomía en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, y la Mtra. Yesbek Rocío Morales Paredes durante los meses de septiembre a

diciembre de 2018 con una cuota de mínimo 30 aplicaciones diarias (de jueves a domingo, días con mayor afluencia en los establecimientos).

En cuanto a las entrevistas cara a cara, realizadas de forma abierta para determinar el interés en participar de los restaurantes, así como la percepción de los gerentes o propietarios acerca del servicio proporcionado en su establecimiento, y las efectuadas a los participantes en el taller, se realizaron por las misma personas, con duraciones que oscilaron entre los 5 y 15 minutos.

En la tabla 15 se presenta un resumen técnico del diseño de la metodología de la investigación, empleada en el presente estudio.

*Tabla 15. Resumen técnico del diseño de la metodología de investigación.*

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <b>Enfoque de la investigación</b> | Mixto (cuantitativo y cualitativo)   |
| <b>Alcance de la investigación</b> | Exploratorio, descriptivo y correlacional  |
| <b>Diseño de la investigación</b>  | Mixto: Anidado concurrente de varios niveles (DIACNIV)<br>Cuantitativo: cuasiexperimental con diseño de prueba/ pos-prueba con un solo grupo   |
| <b>Método</b>                      | Deductivo, analítico sintético y experimental (Behar, 2008)  |
| <b>Unidad de análisis</b>          | Restaurantes casuales, independientes, con servicio a la carta, con aforo para 50-200 personas y con involucramiento del propietario en la operación del establecimiento: 6 restaurantes ubicados en Cholula Pueblo Mágico, seleccionados por medio de filtración de características y aceptación del propietario o gerente para participar (Comensales que acudieron a alguno(s) de ellos entre los |

---

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
|                                  | <p>meses de Septiembre a Diciembre de 2018, Trabajadores del área de sala/comedor y trabajadores en general que asistieron al taller de meditación).</p>   |
| <b>Técnicas de investigación</b> | Entrevista cara a cara y cuestionarios antes y después del taller de meditación  |
| <b>Instrumento de medición</b>   | <p>Cuestionario 1 y 2 (encuesta de satisfacción) con 3 variables demográficas cualitativas, 20 y 21 ítems respectivamente, escala de Likert de 5 puntos aplicado a comensales, preguntas cerradas, individual y autoadministrado.</p> <p>Cuestionario 3 y 4 (autoevaluación del personal de sala/comedor) con 3 variables demográficas cualitativas, 19 y 23 ítems respectivamente, escala de Likert de 5 puntos.</p> <p>Cuestionario 3 con preguntas cerradas, individual y autoadministrado para asistentes al taller; cuestionario 4 con preguntas cerradas y 1 abierta (mixto) para personal de sala/comedor que finaliza el taller, individual y en entrevistas cara a cara.</p> <p>Cuestionario 5 y 6 (evaluación interna o coevaluación) con 3 variables demográficas cualitativas, 19 y 21 ítems respectivamente, escala de Likert de 5 puntos aplicado a personal de áreas distintas a sala/comedor y que asistieron al taller. Cuestionario 5 con preguntas cerradas, individual y autoadministrado para asistentes al taller o en entrevista cara</p> |

---

---

|  |  |
|--|--|
|  | a cara de apertura a dueños y gerentes. Cuestionario 6 mixto, individual y autoadministrado.   |
| <b>Encuestadores</b>                             | Se emplearon dos encuestadores: uno, estudiante de la Licenciatura en Gastronomía quien recibió una capacitación previa de 2 horas; el otro, maestra de la Licenciatura en Gastronomía y autora del presente proyecto.   |
| <b>Estrategia de aplicación del cuestionario</b> | ¿A quién? Comensales, trabajadores de sala/comedor y trabajadores en general de los restaurantes que acudieron al taller. ¿Cuándo? Septiembre a diciembre de 2018, ¿Dónde? Instalaciones de los 6 restaurantes, ¿Cómo? Aplicación de cuestionarios individuales autoadministrados o en entrevista cara a cara.   |
| <b>Sujetos de estudio</b>                        | Comensales y trabajadores del área de sala/ comedor y de otras áreas de los restaurantes Cus cus cus, Divará, Mullí sincretismo culinario, El ancla y la sirena, Gru grú y Santo chanco ubicados en Cholula Pueblo Mágico.   |
| <b>Universo</b>                                  | Antes del taller de meditación: 13,160 comensales recibidos en un periodo de un mes en los 6 restaurantes, 110 trabajadores de los 6 restaurantes (43 pertenecientes al área de sala/comedor)<br><br>Después del taller: 170 clientes frecuentes al mes en los 6 restaurantes, 20 trabajadores del área de sala/comedor y 25 trabajadores de otras áreas que participaron en el taller con |

---

---

una asistencia superior al 50% (inició con 61 personas).

**Fórmula de cálculo de la muestra**

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

**Tamaño de la muestra**

Antes del taller de meditación: 374 ajustado a 375 encuestados fue el resultado del tamaño de la primera muestra, utilizando los criterios de 95% de confiabilidad, 5% de margen de error, 50% como proporción a favor de individuos que poseen en la población la característica deseada y 50% de probabilidad en contra.

Después del taller: 141 ajustado a 151 encuestados fue el resultado del tamaño de la segunda muestra, utilizando los criterios de 95% de confiabilidad y 5% de margen de error.

**Técnica de muestreo**

Probabilístico y aleatorio sistemático

**Periodo de recolección de información**

Septiembre a diciembre de 2018.

**Características de la muestra de estudio**

**Antes del taller**  
Procedencia: 248 Puebla, 127 otro estado. Género 165 hombres y 210 mujeres. Edades: entre 15 y 64 años.

**Después del taller**

Procedencia: 118 Puebla, 33 otro estado. Género 63 hombres y 88 mujeres. Edades: entre 13 y 62 años.

|  |                    |   |
|--|--------------------|---|
| <b>Técnicas/<br/>estadísticas utilizadas en el<br/>análisis de datos</b> | <b>pruebas</b>     | Prueba piloto: Coeficiente de Alfa de Cronbach con valor de 0.91 cuya confiabilidad es elevada para su aplicación.<br><br>Contrastes para la diferencia entre dos medias<br><br>Coeficiente de correlación de Pearson |
| <b>Programa<br/>utilizado</b>  | <b>estadístico</b> | Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)<br><br>y Excel.  |

Fuente: Elaboración propia con base en el marco metodológico.

#### **4.2 Diseño de la investigación**

El presente estudio consistió en la determinación del impacto de la meditación sobre la calidad en el servicio ofrecido por el personal de sala/comedor de seis restaurantes, medido a través de un modelo cuantitativo multidimensional MCMM diseñado específicamente para este proyecto. Lo anterior se realizó debido a la necesidad manifestada, mediante entrevistas cara a cara a los dueños o gerentes de los establecimientos, de mejorar el servicio en los restaurantes participantes, como estrategia para satisfacer a sus clientes y de esta forma coadyuvar a mantener su posicionamiento en el mercado.

El desarrollo del MCMM se fundamentó en 3 variables dependientes y una independiente, de las cuales se desprendieron 9 dimensiones, a su vez divididas en 23 ítems como se muestra en las tablas 16, 17, 18 y 19.

El objetivo general del presente estudio es: Determinar el impacto que tiene la meditación sobre la calidad en el servicio que proporcionan un grupo de colaboradores de diferentes niveles jerárquicos del área de sala/comedor de restaurantes (capitanes de meseros, meseros y garroteros), medido a través del MCMM construido específicamente para la presente investigación, dando lugar a la hipótesis que se plantea y comprueba: La meditación brindada a

los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos del área de sala/comedor en restaurantes de Cholula Pueblo Mágico, Puebla, mejorarán la calidad en el servicio proporcionado, medida a través del MCMM.

El alcance de la investigación fue de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional.

El estudio se realizó en tres etapas:

**Etapas 1.** Entrevista abierta con propietarios o gerentes de restaurantes.

**Etapas 2.** Diseño y aplicación de un modelo cuantitativo multidimensional para la medición de la calidad en el servicio ofrecido por el personal de sala/comedor, antes de la implementación de un taller de meditación a través de un cuestionario individual autoadministrado.

**Etapas 3.** Aplicación del mismo modelo después de la finalización del taller a clientes externos y clientes internos complementado con entrevista cara a cara a trabajadores de sala/comedor que finalizaron el taller, por lo que el diseño empleado fue el anidado concurrente de varios niveles (DIACNIV) con el uso del cuasiexperimental con diseño de prueba/ posprueba con un solo grupo, para la obtención de los datos cuantitativos en las etapas 2 y 3.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), el diseño cuasiexperimental con diseño de prueba/ posprueba con un solo grupo, consiste en “la aplicación a un grupo de una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, al cual después se le administra el tratamiento, en este caso el taller de meditación, y finalmente se le aplica una prueba posterior al estímulo”, y en el DIACNIV “se recolectan datos cuantitativos y cualitativos en diferentes niveles, pero los análisis pueden variar en cada uno de éstos. O bien, en un nivel se recolectan y analizan datos cuantitativos; en otro, datos cualitativos y así sucesivamente”. Tal es el caso de este proyecto que estudia la calidad en el servicio que ofrece el personal de sala/comedor en un

restaurante, a comensales y compañeros de trabajo, a quienes se les administra un instrumento estandarizado, el MCMM, para medir su nivel de satisfacción; incluyendo en el proceso una autoevaluación de la calidad en el servicio que los mismos trabajadores ofrecen (cuantitativo); mientras que a los dueños o propietarios se les entrevista para conocer su perspectiva, y a los trabajadores para saber el impacto de la meditación en sus labores (cualitativo).

### 4.3 Operacionalización de las variables

Para el logro de un entendimiento cabal de la presente investigación, a continuación se describirán las variables empleadas para la conformación del MCMM como base para la medición de la calidad en el servicio de aquellos participantes en el taller de meditación en los distintos restaurantes.

- Variable independiente: La meditación, compuesta por 1 dimensión y 4 ítems.
- Variables dependientes: calidad en el servicio que presta el personal de diferentes niveles jerárquicos de sala/comedor en los restaurantes y que son la base constitutiva del MCMM y consiste en 2 elementos intangibles y 1 tangible: Valores personales, competencias laborales y presentación personal.

A continuación se realiza una explicación detallada de cada variable en función del modelo diseñado como se muestra en la tabla 16.

*Tabla 16. Modelo cuantitativo multidimensional Meditqual*

| <b>INTANGIBLES</b>          |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Variable dependiente</b> | <b>Valores personales</b>                     |
| <b>Dimensión</b>            | <b>Indicador</b>                              |
| <b>Amabilidad</b>           | Trato suave y cordial por parte del servidor. |



---

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>Empatía</b>    | <p>Empatía como la capacidad de ponerse en el lugar del otro (Muñoz, 2017), capacidad de comprender los sentimientos y emociones de los demás, basada en el reconocimiento del otro como similar (López, Arán y Richaud, 2014), sensibilidad y anticipación ante las necesidades del cliente</p> <p>La persona es comprensiva</p> <p>La atención es personalizada verificando que todo esté bien con el servicio</p> |
| <b>Respeto</b>    | <p>Respeto entendido como el reconocimiento a la diferencia, el dejar ser al otro (Stith, 2010)</p>  |
| <b>Honestidad</b> | <p>Honestidad: decir la verdad, ser razonable, justo y honrado (Cid, 2015).</p> <p>Proporcionar la cuenta precisa</p>  |

---

| <b>Variable dependiente</b>                                | <b>Competencias laborales</b>   |
|--|---|
| <b>Dimensión</b>   | <b>Indicador</b>  |
| <b>Capacidad de respuesta</b>                              | <p>Rapidez con la que el personal atiende las necesidades del cliente.</p> <p>Trabajo en equipo para conservar la velocidad esperada en el servicio.</p> <p>Responde a las necesidades del cliente en el momento oportuno</p>                                 |
| <b>Competencia y experiencia para el servicio de mesas</b> | <p>El uso del lenguaje convencional y técnico es profesional</p> <p>Manejo de técnicas de servicio como: servir bebidas, colocar y retirar platos, cargar charolas con alimentos y bebidas</p> <p>Conocimiento del menú demostrado a través del dominio y</p> |

---

---

|                                   |              |   |
|-----------------------------------|--------------|---|
|                                   |              | disponibilidad para dar información de ingredientes y métodos de preparación de los platillos y bebidas   |
| <b>Efectividad en el servicio</b> | <b>en el</b> | Capacidad de retención: Servir los platillos/bebidas justo como fueron ordenados basado en la habilidad del personal para recordar lo solicitado por los comensales/ compañeros de trabajo.<br><br>Destreza y agilidad para entregar platillos y bebidas en el tiempo prometido<br><br>Asertividad en el tratamiento de reclamaciones dando solución a las mismas<br><br>Brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales. |

---

## TANGIBLES

**Variable dependiente**      **Presentación personal**

**Dimensión**                      **Indicador**

**Imagen y limpieza personal**      Presentación física de la persona tomando en cuenta higiene y limpieza en cabello, uñas, aroma, rostro y uniforme

**Herramientas de trabajo**              Uso adecuado de las herramientas profesionales

**Meditación**

**Variable independiente**      Meditación

**Dimensión**                      **Indicador**

**Meditación**                      Impacto de la meditación

---

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3.1 Variable Valores personales.

Son elementos esenciales con los que debe contar cualquier persona que labore en áreas que tengan contacto directo con el cliente o con cualquier otro compañero de trabajo. Su selección se basó en el análisis de 11 modelos cuantitativos multidimensionales para la medición de la calidad en el servicio, con la intención de determinar aquellos que resulten imprescindibles para el personal de sala/comedor en los restaurantes.

Las métricas que la constituyen son: trato cordial y respetuoso, anticipación a las necesidades del cliente, servicio personalizado, honradez y comprensión. En la tabla 17 se muestran los constructos con las definiciones operacionales de esta variable.

*Tabla 17. Constructos para determinar los elementos de la calidad en el servicio del personal de sala/comedor de un restaurante: Variable Valores personales*

Tomando en cuenta la siguiente escala:

|                          |               |            |                  |                             |
|--------------------------|---------------|------------|------------------|-----------------------------|
| Totalmente de acuerdo= 5 | De acuerdo= 4 | Neutral= 3 | En desacuerdo= 2 | Totalmente en desacuerdo= 1 |
|--------------------------|---------------|------------|------------------|-----------------------------|

#### Variable dependiente

| <b>INTANGIBLES</b>        |  |  |                      |  |
|---------------------------|--|--|----------------------|--|
| <b>Valores personales</b> |  |  |                      |  |
| Variable dependiente      | Valores personales   |  |                      |  |
| Definición conceptual     | Creencias conectadas a emociones, culturalmente construidos como objetivos o metas abstractas que dirigen a las personas, que trascienden a situaciones y acciones particulares estableciendo estándares que ordenan la conducta con los demás y la evaluación del mundo (Páez et al. como se citó en Bilabao, Techio y Páez, 2007). |  |                      |  |
| Definición operacional    | Está determinada por el nivel de amabilidad, empatía, respeto y honestidad que presenta el servidor a los clientes externos o compañeros de trabajo en determinados escenarios   |  |                      |  |
| <b>Dimensión</b>          | <b>Indicador</b>   | <b>Ítems</b>   | <b>Escala Likert</b> |  |
| <b>Amabilidad</b>         | Trato suave y cordial por parte del servidor.  | 1. El trato del personal de servicio fue cordial   | 5 4 3 2 1            |  |
| <b>Empatía</b>            | Empatía como la capacidad de ponerse en el lugar del otro, sensibilidad y anticipación ante las necesidades del cliente  | 2. La persona que lo/a atendió se anticipó a sus necesidades (ofreció el servicio inmediatamente a su llegada, le ofreció el menú sin que usted lo solicitara) | 5 4 3 2 1            |  |
|                           | La persona es comprensiva  | 3. La persona que lo atendió se mostró comprensiva ante sus necesidades  | 5 4 3 2 1            |  |
|                           | La atención es personalizada   | 4. La atención recibida fue  | 5 4 3 2 1            |  |

|                   |  |   |           |
|-------------------|--|---|-----------|
|                   | verificando que todo esté bien con el servicio                                 | personalizada y verificada para que todo estuviera bien en todo momento               |           |
| <b>Respeto</b>    | Respeto entendido como el reconocimiento a la diferencia, el dejar ser al otro | 5. El trato del personal de servicio fue respetuoso tomando en cuenta sus necesidades | 5 4 3 2 1 |
| <b>Honestidad</b> | Honestidad: decir la verdad, ser honrado.                                      | 6. La persona que lo atendió fue honrada en todo momento                              | 5 4 3 2 1 |
|                   | Proporcionar la cuenta precisa   | 7. La cuenta de su consumo fue correcta de acuerdo a lo que usted ordenó              | 5 4 3 2 1 |

Fuente: Elaboración propia con base en el MCMM.

### 4.3.2 Variable Competencias laborales.

Consistente en todas aquellas habilidades, actitudes, valores y destrezas con las que deberá contar el personal de sala/comedor para que su servicio sea considerado de calidad, tanto por los clientes internos como externos, compuesta por las siguiente métricas: rapidez, trabajo en equipo, oportunidad del servicio, uso del lenguaje profesional, técnicas de servicio, conocimiento del menú, entrega en tiempo prometido, manejo de quejas e interés real. En la tabla 18 se mencionan todos los constructos de esta variable con sus respectivas definiciones operacionales.

*Tabla 18. Constructos de la Variable Competencias Laborales*

| <b>Competencias laborales</b> |  |   |                      |
|-------------------------------|--|---|----------------------|
| Variable dependiente          | Competencias laborales   |   |                      |
| Definición conceptual         | Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo. Capacidad demostrada por una persona para lograr un resultado, que puede o no convertirse en un avance efectivo (Mertens, 2000) |   |                      |
| Definición operacional        | Definida por el conjunto de capacidades laborales con las que cuenta el personal del área de comedor: capacidad de respuesta, competencia y experiencia para el servicio de mesas y efectividad en el servicio.  |   |                      |
| <b>Dimensión</b>              | <b>Indicador</b>   | <b>Ítems</b>  | <b>Escala Likert</b> |
| <b>Capacidad de respuesta</b> | Rapidez con la que el personal atiende las necesidades del cliente.  | 8. El servicio en su mesa fue rápido.   | 5 4 3 2 1            |
|                               | Trabajo en equipo para conservar la velocidad esperada en el servicio.   | 9. El personal de servicio trabajó en equipo para brindarle el servicio con la velocidad adecuada | 5 4 3 2 1            |
|                               | Responde a las necesidades del cliente en el momento oportuno  | 10. El servicio que usted recibió fue oportuno considerando el tiempo y la                        | 5 4 3 2 1            |

|  |   | forma en que llegó su pedido  |           |
|--|---|---|-----------|
| <b>Competencia y experiencia para el servicio de mesas</b> | El uso del lenguaje convencional y técnico es profesional   | 11. La persona que lo atendió fue competente en el uso de lenguaje adecuado cuando se dirigió a usted   | 5 4 3 2 1 |
|  | Manejo de técnicas de servicio como: servir bebidas, colocar y retirar platos, cargar charolas con alimentos y bebidas  | 12. Las técnicas de servicio (servir bebidas y platillos, colocar, retirar, no tirar platos, vasos y cubiertos, llevar charolas con alimentos y bebidas hasta su mesa) empleadas por la persona que lo atendió fueron adecuadas | 5 4 3 2 1 |
|  | Conocimiento del menú demostrado a través del dominio y disponibilidad para dar información de ingredientes y métodos de preparación de los platillos y bebidas                             | 13. El conocimiento del menú (ingredientes y técnicas de preparación de platillos y bebidas) por parte del personal de servicio fue de utilidad para orientarlo/a en su decisión para saber qué ordenar                         | 5 4 3 2 1 |
| <b>Efectividad en el servicio</b>                          | Capacidad de retención: Servir los platillos/bebidas justo como fueron ordenados basado en la habilidad del personal para recordar lo solicitado por los comensales/ compañeros de trabajo. | 14. Sus platillos y bebidas fueron entregados correctamente según lo solicitado (con o sin ciertos ingredientes, en una determinada presentación, temperatura o cualidad solicitada)  | 5 4 3 2 1 |
|  | Destreza y agilidad para entregar platillos y bebidas en el tiempo prometido  | 15. El personal de servicio llevó su alimentos y bebidas a la mesa en el tiempo prometido   | 5 4 3 2 1 |
|  | Asertividad en el tratamiento de reclamaciones dando solución a las mismas  | 16. En caso de haber presentado alguna queja, ésta fue atendida y resuelta de forma adecuada y rápida por la persona que lo atendió   | 5 4 3 2 1 |
|  | Brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales.  | 17. La persona que lo atendió mostró interés real para manejar sus peticiones especiales (cambio de ingredientes, temperatura en platillos o bebidas, entre otros)  | 5 4 3 2 1 |

Fuente: Elaboración propia con base en el MCMM.

### 4.3.3 Variable Presentación personal.

Establecida como el único elemento intangible del MCMM, considerado de forma poco frecuente en los modelos para la medición de la calidad en el servicio analizados en este proyecto, pero con una alta ponderación de acuerdo a los clientes externos pues es considerado como elemental para contribuir a una percepción positiva referente al servicio.

Las métricas consideradas en esta variable son: limpieza, arreglo, presentación y uso profesional de las herramientas de trabajo. En la tabla 19 se dan a conocer los constructos que la conforman.

*Tabla 19. Constructos de la variable Presentación personal*

| <b>TANGIBLES</b>                  |   |  |                      |
|-----------------------------------|---|--|----------------------|
| <b>Presentación personal</b>      |   |  |                      |
| Variable dependiente              | Presentación personal   |  |                      |
| Definición conceptual             | Apariencia de la persona. La alta valoración de este factor se observa en estudios de distintos países, destacándose el sector comercio y servicios, debido a la imagen que necesitan dar a los clientes (Weller, 2006) |  |                      |
| Definición operacional            | Dada por los atributos físicos visibles de la persona, en función de la imagen y limpieza personal y el uso profesional de las herramientas de trabajo.   |  |                      |
| <b>Dimensión</b>                  | <b>Indicador</b>  | <b>Ítems</b>   | <b>Escala Likert</b> |
| <b>Imagen y limpieza personal</b> | Imagen personal: Presentación física de la persona tomando en cuenta higiene y limpieza en cabello, uñas, aroma, rostro y uniforme  | 18. El personal del restaurante lució limpio, arreglado y presentable (uniforme, peinado, manos, rostro)                           | 5 4 3 2 1            |
| <b>Herramientas de trabajo</b>    | Uso adecuado de las herramientas profesionales  | 19. El mesero que lo/a atendió hizo uso profesional y adecuado de sus herramientas de trabajo (software, sacacorchos, entre otros) | 5 4 3 2 1            |

Fuente: Elaboración propia con base en el MCMM.

### 4.3.4 Variable independiente: meditación.

Finalmente la variable independiente meditación, medida como elemento tangible, base del presente estudio pues se trata del elemento primordial para sustentar la hipótesis, planteada como una estrategia para mejorar la calidad en el servicio a través de un taller guiado por una

instructora a lo largo de 23 sesiones en un periodo de aproximadamente tres meses. Compuesta por tres métricas: mejora de la calidad en el servicio, consciencia sobre ofrecer un buen servicio y monto de las propinas. En la tabla 20 se esquematizan sus constructos y definición operacional.

*Tabla 20. Constructos Variable Meditación*

| <b>INTANGIBLES</b>     |   |   |                      |
|------------------------|---|---|----------------------|
| <b>Meditación</b>      |   |   |                      |
| Variable independiente | Meditación  |   |                      |
| Definición conceptual  | Según Vallejo (como se citó en Franco y Navas, 2009) es la técnica de autoconocimiento y exploración de nuestra realidad interior, que permite alcanzar un estado en el que el cuerpo está relajado y la mente concentrada, lo que permite percibir y ser conscientes de las sensaciones del momento presente mediante una aceptación radical y no valorativa de dicha experiencia. |   |                      |
| Definición operacional | Definida por el impacto de la meditación en la calidad en el servicio que brinda el personal de sala/comedor de los restaurantes  |   |                      |
| <b>Dimensión</b>       | <b>Indicador</b>  | <b>Ítems</b>  | <b>Escala Likert</b> |
| <b>Meditación</b>      | Impacto de la meditación  | 20. La calidad del servicio mejoró con la implementación del taller de meditación                                     | 5 4 3 2 1            |
|                        |   | 21. El taller de meditación le ayudó a ser consciente del buen trato que merecen los clientes y compañeros de trabajo | 5 4 3 2 1            |
|                        |   | 22. El monto de las propinas que recibí ha mejorado con la implementación de lo aprendido en las meditaciones         | 5 4 3 2 1            |
|                        |   | 23. Si el taller de meditación generó algún impacto positivo para usted menciónelo por favor                          | 5 4 3 2 1            |

Fuente: Elaboración propia con base en el MCMM.

#### **4.4 Unidades de análisis: Restaurantes y personal de sala/comedor participantes en el taller de meditación**

Los restaurantes participantes en la presente tesis se clasifican como casuales, independientes, con servicio a la carta, con aforo para 50-200 personas y con involucramiento del propietario en la operación del establecimiento, a continuación se describirá el proceso de selección.

#### 4.4.1 Selección de los restaurantes participantes.

En la tabla 21 se muestra la matriz realizada para la selección de los restaurantes sujetos al presente estudio, en la cual se observa que de 299 establecimientos con servicio de preparación de alimentos y bebidas (marcados en color rosa) localizados en el polígono de Cholula Pueblo Mágico como se observa en la figura 24, 89 corresponden a restaurantes de cualquiera de las clasificaciones previamente planteadas, de los cuales 20 cubrieron el perfil deseado para el presente estudio, mismos que fueron visitados para ser invitados a formar parte del proyecto y solo 6 participaron concluyendo el taller de meditación (Cus cus cus, Divará, Mullí sincretismo culinario, El ancla y la sirena, Gru grú, Santo chanco) en 9 no se dio la oportunidad de implementar el proyecto y en 5 (Central de agaves, Corazón de San Pedro, Jazzatlán, La tertulia y Recaudo) solo se llevaron a cabo algunas sesiones por cuestiones de horarios laborales en los mismos establecimientos, por lo que no se completó el taller.

Tabla 21. Matriz para la selección de restaurantes participantes

|    | Restaurante          | Restaurante casual | Restaurante independiente | Aforo: 50 a 200 personas | Involucramiento del propietario en la operación | Aceptación para implementar el proyecto |
|----|----------------------|--------------------|---------------------------|--------------------------|---|---|
| 1  | Ocho 30              | Si                 | No                        |                          |   |   |
| 2  | Santo chanco         | Si                 | Si                        | Si                       | Si  | Si                                      |
| 3  | Maíz criollo         | Si                 | Si                        | No                       |   |   |
| 4  | Gaia                 | No                 |                           |                          |   |   |
| 5  | Fonda de Santa Clara | No                 |                           |                          |   |   |
| 6  | Vostro               | No                 |                           |                          |   |   |
| 7  | El oficio            | No                 |                           |                          |   |   |
| 8  | Reme                 | No                 |                           |                          |   |   |
| 9  | Buffet 8             | No                 |                           |                          |   |   |
| 10 | El quijote           | No                 |                           |                          |   |   |
| 11 | Cierva dorada        | Si                 | Si                        | No                       |   |   |
| 12 | Falafelin            | Si                 | Si                        | No                       |   |   |



|    |                       |    |    |    |    |    |
|----|-----------------------|----|----|----|----|----|
| 13 | El poch               | No |    |    |    |    |
| 14 | Entre bocas           | No |    |    |    |    |
| 15 | Casa nueve            | Si | Si | Si | Si | No |
| 16 | La tertulia           | Si | Si | Si | Si | Si |
| 17 | La cobacha            | Si | Si | No |    |    |
| 18 | Mi sueño              | No |    |    |    |    |
| 19 | Zaachila              | Si | Si | No |    |    |
| 20 | Mostovoi              | Si | Si | Si | Si | No |
| 21 | Gru grú               | Si | Si | Si | Si | Si |
| 23 | Japeshi sushi         | No |    |    |    |    |
| 24 | Green me              | No |    |    |    |    |
| 25 | Mandala tea house     | No |    |    |    |    |
| 26 | Quilibrate            | Si | Si | No |    |    |
| 27 | El zapata             | No |    |    |    |    |
| 28 | La vaca del pibe      | No |    |    |    |    |
| 29 | Che boludo            | No |    |    |    |    |
| 30 | Bongo                 | No |    |    |    |    |
| 31 | Recaudo               | Si | Si | Si | Si | Si |
| 32 | Don Checho            | No |    |    |    |    |
| 33 | El tiaxca             | No |    |    |    |    |
| 34 | la gourguesa          | No |    |    |    |    |
| 35 | Azul quedito          | Si | No |    |    |    |
| 37 | La casa de Frida      | Si | Si | Si | Si | No |
| 38 | Talavera              | No |    |    |    |    |
| 39 | Colonial              | No |    |    |    |    |
| 40 | Los tapatios          | No |    |    |    |    |
| 41 | Asadoja               | Si | Si | Si | Si | No |
| 42 | Hook                  | No |    |    |    |    |
| 43 | El ancla y la sirena  | Si | Si | Si | Si | Si |
| 44 | Borregueto de Hidalgo | No |    |    |    |    |
| 45 | Jasso bistro          | No |    |    |    |    |
| 46 | Corazón de S. Pedro   | Si | Si | Si | Si | Si |
| 47 | Barón sushi           | No |    |    |    |    |
| 48 | La Norberta           | No |    |    |    |    |
| 49 | Cus cus               | Si | Si | No |    |    |
| 50 | Divará                | Si | Si | Si | Si | Si |

|    |                   |  |    |    |    |    |
|----|-------------------|--|----|----|----|----|
| 51 | Milli             | Si                                     | Si | No |    |    |
| 52 | Quadrivia         | Si                                     | Si | No |    |    |
| 53 | Jazzatlán         | Si                                     | Si | Si | Si | Si |
| 54 | Mitto cinco       | En remodelación al momento del estudio |    |    |    |    |
| 55 | Neutro            | Si                                     | Si | Si | Si | No |
| 56 | Il dulce          | No                                     |    |    |    |    |
| 57 | Mamá elena        | Si                                     | Si | No |    |    |
| 58 | La lunita         | Si                                     | Si | Si | Si | No |
| 59 | Cus cus cus       | Si                                     | Si | Si | Si | Si |
| 60 | Mel's             | No                                     |    |    |    |    |
| 61 | Pachamama         | No                                     |    |    |    |    |
| 62 | Primos            | No                                     |    |    |    |    |
| 63 | Güeros            | No                                     |    |    |    |    |
| 64 | Frida             | Si                                     | Si | Si | Si | No |
| 65 | El portón         | No                                     |    |    |    |    |
| 66 | Mulli sincretismo | Si                                     | Si | Si | Si | Si |
| 67 | Uxmal             | Si                                     | Si | Si | Si | No |
| 68 | Kuatlikue         | No                                     |    |    |    |    |
| 69 | Central de agaves | Si                                     | Si | Si | Si | Si |
| 70 | Arguileh          | No                                     |    |    |    |    |
| 71 | Pomodoro          | Si                                     | Si | No |    |    |
| 72 | La enamorada      | Si                                     | Si | Si | Si | No |
| 73 | Santa rosa        | No                                     |    |    |    |    |
| 74 | Los jarrones      | No                                     |    |    |    |    |
| 75 | La palmera        | No                                     |    |    |    |    |
| 76 | Casa rua          | No                                     |    |    |    |    |
| 77 | Puerta azul       | No                                     |    |    |    |    |
| 78 | La piramide       | No                                     |    |    |    |    |
| 79 | Marin's           | No                                     |    |    |    |    |
| 80 | El cholulteca     | No                                     |    |    |    |    |
| 81 | Garibaldi         | No                                     |    |    |    |    |
| 82 | El cazador        | No                                     |    |    |    |    |
| 85 | Jamaica           | No                                     |    |    |    |    |
| 86 | Manolos           | No                                     |    |    |    |    |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de recorrido *in situ* en Cholula Pueblo

Mágico.

En la figura 24 se encuentran marcados en amarillo los 6 establecimientos participantes en el proyecto.

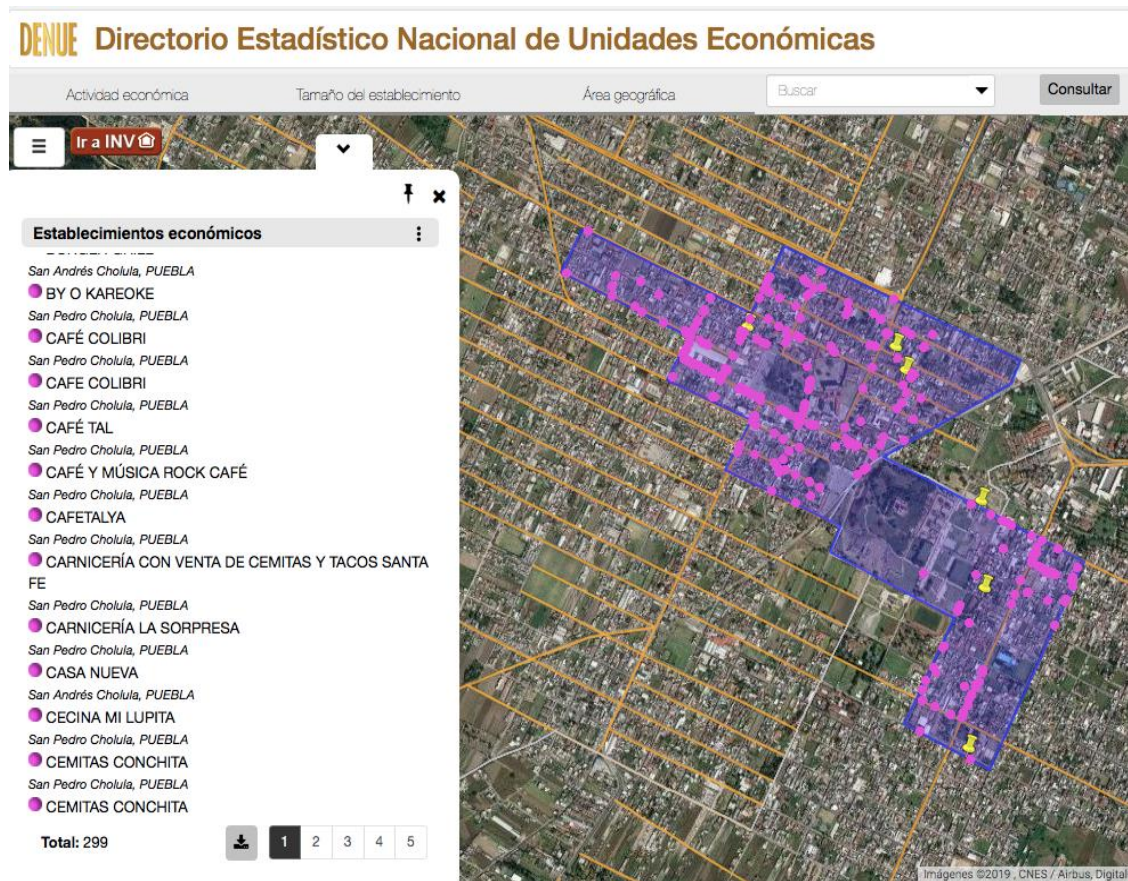


Figura 24: Establecimientos que prestan servicios de preparación de alimentos y bebidas ubicados en el Polígono Cholula Pueblo Mágico.

Elaboración propia con el uso del mapa en línea del DENU E (INEGI, 2019).

#### 4.4.2 Implementación del taller de meditación.

Para el proceso de implementación del taller de meditación, se visitaron un total de 89 restaurantes en el polígono de Cholula Pueblo Mágico, de los cuales, solo 20 cubrían el perfil deseado para el presente estudio, sin embargo, no todos participaron pues en 9 no se dio la oportunidad de llevarlo a cabo debido a la falta de tiempo del personal o por falta de interés de

los gerentes (en esos establecimientos no se tuvo contacto directo con los propietarios), en 5 solo se llevaron a cabo algunas sesiones pues los interesados en acudir no coincidían en horarios laborales, o bien, en los días que correspondía acudir a la sesión de meditación, el establecimiento tenía eventos o una alta afluencia de comensales, lo que impedía que el personal asistiera, por lo que no se completó el taller, quedando así un grupo de 6 que finalizaron el taller de meditación compuesto por 23 sesiones.

En la tabla 22 se proporcionan los datos de participación con respecto a los restaurantes en los que se implementó el taller (aunque no se haya finalizado).

*Tabla 22. Descripción de las sesiones de meditación en 11 restaurantes de Cholula Pueblo Mágico*

| <b>No.</b> | <b>Nombre del restaurante</b> | <b>Descripción de la participación</b>  |
|------------|-------------------------------|---|
| 1          | Central de agaves             | El propietario estableció los domingos a las 11:00 horas para el desarrollo del taller, el primero no se presentaron los empleados, por lo que el día y horario se tuvo que ceder a otro establecimiento, eliminando así la oportunidad de continuar con el proyecto en éste.   |
| 2          | Corazón de San Pedro          | Se acordaron las sesiones los fines de semana a las 14:00 horas, el taller inició de forma exitosa con 7 asistentes durante 4 semanas, sin embargo, posterior a ello hubo eventos cada fin de semana en el restaurante, por lo que no se pudo continuar con el taller. Dos de los asistentes tuvieron la oportunidad de finalizar el taller en el restaurante Divará ya que pertenece a las mismas propietarias que éste y la ubicación de ambos lo permitió. |
| 3          | Jazzatlán                     | Se acordaron las sesiones del taller en días y horarios diversos, sin   |

---

|   |             |  |
|---|-------------|--|
|   |             | embargo, previo al inicio, el representante legal del establecimiento canceló la implementación.   |
| 4 | La tertulia | La propietaria accedió a la implementación del taller, durante 3 sesiones (una semana y media) asistieron 2 trabajadores del área de comedor en un horario de 16:00 a 16:15 horas, sin embargo, manifestaron falta de tiempo para finalizar sus labores pues era su hora habitual de salida, entonces se acordó realizar las sesiones a las 8:00 horas, horario de entrada de los trabajadores, sin embargo, en las dos ocasiones posteriores al cambio ya no se presentaron por lo que se canceló el taller para poderlo implementar en el mismo horario en otro establecimiento. |
| 5 | Recaudo     | Se programaron las meditaciones con la propietaria a las 8:00 a.m., el día de inicio del taller no acudió empleado alguno, posteriormente se programaron dos sesiones más pero no hubo asistentes por lo que se procedió a cancelar la implementación del taller.  |
| 6 | Cus cus cus | El propietario autorizó la implementación del taller los viernes a las 13:40 horas, horario de entrada de los trabajadores, el taller se llevó a cabo exitosamente durante las 23 sesiones programadas, incluyendo una presencial. Inicio- finalización del taller: 21 de septiembre- 30 de noviembre de 2018.   |
| 7 | Divará      | La propietaria autorizó la implementación del taller los miércoles y viernes a las 8:30 horas, horario de entrada de los trabajadores, el taller se llevó a cabo exitosamente durante las 23 sesiones programadas.   |

---

---

|    |                      |   |
|----|----------------------|---|
|    |                      | Inicio- finalización del taller: 19 de septiembre- 28 de noviembre de 2018.   |
| 8  | Mullí                | El propietario y la gerente autorizaron la implementación del taller los miércoles a las 7:40 horas, horario de entrada de los trabajadores, el taller se llevó a cabo exitosamente durante las 23 sesiones programadas, incluyendo una presencial. Inicio- finalización del taller: 25 de septiembre- 11 de diciembre de 2018.   |
| 9  | El ancla y la sirena | El propietario autorizó la implementación del taller los domingos a las 10:45 horas, horario de entrada de los trabajadores, el taller se llevó a cabo exitosamente durante las 23 sesiones programadas, incluyendo una presencial. Inicio- finalización del taller: 23 de septiembre- 8 de diciembre de 2018.  |
| 10 | Gru grú              | La propietaria autorizó la implementación del taller los domingos a las 13:00 horas, horario de entrada de los trabajadores, el taller se llevó a cabo exitosamente durante las 23 sesiones programadas, incluyendo una presencial. Inicio- finalización del taller: 23 de septiembre- 9 de diciembre de 2018.  |
| 11 | Santo chanco         | Los propietarios autorizaron la implementación del taller los sábados y domingos a las 12:00 horas, horario de entrada de los trabajadores, posteriormente se recorrió a las 12:10 horas para dar un margen de tolerancia a los asistentes para llegar puntualmente, el taller se llevó a cabo exitosamente durante las 23 sesiones programadas, incluyendo una presencial. Inicio- finalización del taller: 23 de septiembre- 8 de |

---

diciembre de 2018.

Fuente: Elaboración propia con base a las visitas *in situ*.

En la tabla 23 se muestra la información utilizada para el desarrollo del presente proyecto, acerca de los 6 restaurantes que finalizaron el taller de meditación.

*Tabla 23. Información general de los restaurantes participantes en el taller de meditación*

| <b>Nombre</b>               | <b>Dirección en Cholula</b> | <b>Horario</b>   | <b>Total de colaboradores</b> | <b>Aforo</b> | <b>Promedio de clientes al mes</b> | <b>Día con más afluencia</b> |
|-----------------------------|-----------------------------|--|-------------------------------|--------------|------------------------------------|------------------------------|
| <b>Cus cus</b>              | Morelos 413, San Andrés     | Ma- D de 14:00 a 23:45                                   | 45                            | 200          | 5700                               | Viernes                      |
| <b>Divará</b>               | 8 oriente 414, San Pedro    | L- S de 8:30 a 00:00 y D de 8:30 a 19:00                 | 17                            | 200          | 3000                               | Viernes y sábado             |
| <b>Mullí</b>                | 4 poniente 103, San Pedro   | Ma- D de 8:00 a 18:00                                    | 8                             | 112          | 700                                | Domingo                      |
| <b>El ancla y la sirena</b> | 14 poniente 307, San Pedro  | Mi- L de 12:00 a 19:00                                   | 11                            | 60           | 860                                | Sábado                       |
| <b>Gru grú</b>              | 8 poniente 114, San Andrés  | L: 14:00 a 18:00, Mi: 14:00 a 21:00<br>V-D 14:00 a 23:00 | 12                            | 115          | 1500                               | Domingo                      |
| <b>Santo</b>                | 3 oriente 13,               | V- D de 13:30 a  | 17                            | 85           | 1400                               | Sábado                       |

Fuente: Elaboración propia con base en las visitas *in situ*.

A continuación se da una breve reseña de los 6 restaurantes que finalizaron el taller de meditación, así como información del número de asistentes y frecuencia de asistencia en cada uno.

#### 4.4.3 Cus cus cus.

Restaurante de corte casual inaugurado en diciembre de 2007 por Víctor Román Romero y su familia, el menú se compone por diversidad de platillos y bebidas creados por el establecimiento con influencia de la cocina italiana.

De las 45 personas que laboraban en el restaurante durante los meses de septiembre a diciembre de 2018 (20 de sala/ comedor, 20 de cocina, 1 gerente, 1 propietario y 3 de otras áreas), 14 (que corresponde al 31% del total del personal) participaron en el taller de meditación, de los cuales 3 (15% del personal de sala/comedor se inscribió en el taller) pertenecían al área de sala/ comedor en los puestos de mesero, cabe recalcar que el 29 de noviembre una de las meseras que asistió al taller renunció al restaurante, por lo que no fue tomada en cuenta para la medición final. En la tabla 24 se muestran los datos de asistencia.

Tabla 24. Asistencia al taller de meditación: Restaurante Cus cus cus

| No. | Nombre                    | Puesto   | % de asistencia |
|-----|---------------------------|----------|-----------------|
| 1   | Ana Gabriela Ferrera      | Mesera   | 83%             |
| 2   | Alejandro Romero Palacios | Cocinero | 83%             |
| 3   | Julián Romero             | Limpieza | 10%             |
| 4   | Martha Carranza           | Cocina   | 10%             |

---



|    |                         |                |          |
|----|-------------------------|----------------|----------|
| 5  | Mirian Páez García      | Cocinera       | 83%      |
| 6  | Monserrat Reyes Huerta  | Cocinera       | 83%      |
| 7  | Lolita García           | Jefa de cocina | 83%      |
| 8  | Óscar Solís             | Jefe de barra  | 83%      |
| 9  | Ricardo Gómez Gómez     | Cocinero       | 83%      |
| 10 | Servando                | Horno          | 10%      |
| 11 | Víctor M. Flores Flores | Jefe de cocina | 75%      |
| 12 | Víctor Román Romero     | Propietario    | 25%      |
| 13 | Yayoy González Téllez   | Mesera         | 75%      |
| 14 | Yolanda Ivette Cordero  | Mesera         | 50% BAJA |

Fuente: Elaboración propia con base en las visitas *in situ*.

#### 4.4.4 Divará.

Restaurante inaugurado el 2 de febrero de 2012, posterior a la compra de la casa que actualmente ocupa y por iniciativa de los padres de las hermanas fundadoras, quienes tenían una pizzería en Cholula, decidieron que sus hijas continuaran con el legado. El establecimiento ofrece, además de pizzas, entradas, ensaladas, postres, algunos cortes de carne, aves, pescados y mariscos.

En el periodo de septiembre- diciembre 2018, durante la implementación del taller de meditación, el restaurante contaba con 17 empleados (6 en sala/comedor, 10 en cocina y 1 encargado), de los cuales 7 (correspondiente al 41% del total del personal) participaron en el taller y 4 pertenecían al área de sala/ comedor en el puesto de meseros (67% del personal total de sala/comedor acudió al taller). Durante este periodo un trabajador dejó de laborar en el restaurante y otro cambió de horario por lo que no pudieron culminar el taller, sin embargo,

debido a que ambos pertenecían al área de bar, su ausencia no afectó los resultados del estudio.

En la tabla 25 se muestran los datos del establecimiento en función de la asistencia al taller.

Tabla 25. Asistencia al taller de meditación: Restaurante Divará

| No. | Nombre          | Puesto    | % de asistencia |
|-----|-----------------|-----------|-----------------|
| 1   | Daniel Ramírez  | Barra     | BAJA            |
| 2   | Jhanet Vázquez  | Barra     | BAJA            |
| 3   | Josue Delgado   | Mesero    | 71%             |
| 4   | Marcos Montaña  | Mesero    | 58%             |
| 5   | Mariano Sánchez | Mesero    | 52%             |
| 6   | Salma López     | Mesera    | 52%             |
| 7   | Yair Adame      | Encargado | 52%             |

Fuente: Elaboración propia con base en las visitas *in situ*.

#### 4.4.5 Mullí sincretismo culinario.

Inaugurado el 9 de febrero de 2016 debido a la idea de dos chefs que pretendían que la gente comiera “como en casa”, su menú es variado y comprende desayunos y cenas, así como servicio buffet los fines de semana.

El número de trabajadores con los que contaba el establecimiento en el periodo de implementación del taller de meditación era de 8 (2 en sala/comedor, 4 en cocina y 2 gerentes), de los cuales el 100% participó en el taller, aunque solo 1 perteneciente al área de sala/comedor (50% del personal de sala/comedor), acudió de forma regular al taller debido a que el segundo renunció al restaurante. En la tabla 26 se muestran los datos correspondientes a este restaurante.

Tabla 26. Asistencia al taller de meditación: Restaurante Mullí

| No. | Nombre | Puesto | % de asistencia |
|-----|--------|--------|-----------------|
|-----|--------|--------|-----------------|

|   |                    |                    |          |
|---|--------------------|--------------------|----------|
| 1 | Araceli Zárate     | Jefa de cocina     | 67%      |
| 2 | Erika García       | Gerente            | 33%      |
| 3 | Joseline Rodríguez | Auxiliar           | 33% BAJA |
| 4 | Laura              | Auxiliar           | 25%      |
| 5 | Massiel Cabañas    | Auxiliar           | 25%      |
| 6 | Patricia García    | Lavalozza          | 33%      |
| 7 | Selena López       | Mesera             | 58%      |
| 8 | Virgina Franco     | Ayudante de cocina | 58%      |

Fuente: Elaboración propia con base en las visitas *in situ*.

#### 4.4.6 El ancla y la sirena.

Este restaurante nació de la idea de dos propietarios, quienes tenían la intención de irse a Puerto Escondido para abrirlo, sin embargo, decidieron hacerlo en Puebla y el concepto de restaurante de playa se conservó. Su inauguración se llevó a cabo el 17 de abril de 2013. Su menú está basado en pescados, mariscos y algunos productos vegetarianos con preparaciones típicas de los mariscos (ceviches, caldos, entre otros). El concepto del establecimiento además de casual es urbano y relajado.

Durante el periodo de implementación del taller de meditación, laboraban en el restaurante 11 personas (4 en sala/comedor, 5 en cocina y 2 gerentes), de los cuales, 9 participaron en el taller, 3 (75%) eran del área de sala/comedor. Cabe recalcar, que este establecimiento fue el que presentó mayores índices de asistencia a pesar de que el propietario no estuvo plenamente involucrado en el taller. En la tabla 27 se muestran los datos de asistencia.

Tabla 27. Asistencia al taller de meditación Restaurante: El ancla y la sirena

| No. | Nombre | Puesto | % de asistencia |
|-----|--------|--------|-----------------|
|-----|--------|--------|-----------------|

|   |                            |                 |      |
|---|----------------------------|-----------------|------|
| 1 | Arturo Méndez Jiménez      | Barra- Gerente  | 100% |
| 2 | Guillermo Castro Roldán    | Mesero          | 100% |
| 3 | Jorge Yahir Vázquez        | Cocinero        | 100% |
| 4 | Joselyn Reynoso Barrios    | Cocinera        | 100% |
| 5 | Martha Anaya López         | Cocinera        | 100% |
| 6 | Mary Jose Chetla Pastrana  | Mesera          | 75%  |
| 7 | Melissa Hernández Espinosa | Chef            | 100% |
| 8 | Abraham González           | Mesero/ Gerente | 83%  |
| 9 | Emilio Manuel Toxqui       | Lavalozza       | 83%  |

Fuente: Elaboración propia con base en las visitas *in situ*.

#### 4.4.7 Gru grú.

Este restaurante abrió sus puertas el 15 de diciembre de 2016 como parte de un proyecto escolar realizado por su propietaria Amelie Courchesne, quien buscaba la creación de un establecimiento que ofreciera sushi auténtico en un entorno sustentable, lo cual se reflejaría tanto en el espacio físico como en la elaboración de sus platillos:

Nuestra cocina busca incentivar un consumo sostenible, favoreciendo la producción local, reciclando plástico, aceite, vidrio, y aprovechando los residuos orgánicos para alimentar animales de la granja. También incluimos en nuestra carta únicamente especies que no se encuentran en peligro de extinción y no encontrarás productos provenientes de especies de producción masiva como pollo, res o cerdo ya que la contaminación que brindan al planeta es muy grande. Nuestros rollos son una fusión de culturas como lo son nuestros socios, cada platillo puede experimentarse con las manos, compartirse con amigos, familiares y acompañado de tu mascota (Gru grú, 2019).

Durante el desarrollo del taller de meditación en los meses de septiembre a diciembre de 2018, laboraban en el establecimiento 12 personas (4 en sala/comedor, 5 en cocina, 1 gerente y 2 propietarios), 10 participaron en el taller, de los cuales 4 (100%) pertenecían al área de sala/comedor, sin embargo, 2 dejaron de acudir (una debido a que dejó de laborar en el establecimiento y la otra porque cambió de horario). En la tabla 28 se muestran los datos correspondientes a la asistencia de cada persona.

Tabla 28. Asistencia al taller de meditación Restaurante: Gru grú

| No. | Nombre               | Puesto          | % de asistencia |
|-----|----------------------|-----------------|-----------------|
| 1   | Amelie Courchesne    | Propietaria     | 55%             |
| 2   | Andrea Fuentes       | Mesera          | 57%             |
| 3   | Fernanda Alcalá      | Cocinera B      | 18%             |
| 4   | Fernanda Sánchez     | Encargada       | 82%             |
| 5   | Josefina Cuatlacotal | Lavalozza       | 64%             |
| 6   | Italia               | Mesera          | BAJA            |
| 7   | Martín Vázquez       | Jefe de meseros | 82%             |
| 8   | María G.             | Mesera          | BAJA            |
| 9   | Monserrat            | Cocinera A      | 55%             |
| 10  | Rodimil Quintero     | Propietario     | 51%             |

Fuente: Elaboración propia con base en las visitas *in situ*.

#### 4.4.8 Santo chancho.

Restaurante inaugurado el 4 de marzo de 2016 por iniciativa de su propietario, quien a partir de la idea surgida debido a la realización de un viaje con su esposa, en el cual adquirieron un libro de ahumados, decidieron preparar los platillos para sus amigos y posterior a esta experiencia

decidieron abrir el restaurante. El restaurante es de concepto casual y su menú está basado en platillos de carne ahumada, postres y bebidas.

De las 17 personas (7 de sala/ comedor, 7 de cocina y 3 de otras áreas) que laboraban en el restaurante durante los meses de septiembre a diciembre de 2018, 13 (76.47%) participaron en el taller de meditación, de los cuales 5 pertenecían al área de sala/ comedor en los puestos de capitán de mesero, mesero y garrotero (71.42% del personal de sala/comedor se inscribió en el taller). En la tabla 29 se muestran los datos de asistencia.

*Tabla 29. Asistencia al taller de meditación: Restaurante Santo chanco*

| No. | Nombre                   | Puesto             | % de asistencia |
|-----|--------------------------|--------------------|-----------------|
| 1   | Alan Valdés Díaz         | Mesero             | 70%             |
| 2   | Andrea Rodríguez Ramírez | Cocina             | 53%             |
| 3   | Arturo Castillo          | Capitán de meseros | 78%             |
| 4   | Belén Tuxtli Mancilla    | Cocina             | 51%             |
| 5   | Daniela León             | Cocina             | 70%             |
| 6   | Hugo Fuentes Camacho     | Garrotero          | 65%             |
| 7   | Kenia Tuxtli Mancilla    | Postres            | 30%             |
| 8   | Leticia Rojas            | Cajera             | 52%             |
| 9   | Luis Contreras           | Barman             | 26%             |
| 10  | Luis Eduardo León Rendón | Mesero             | 70%             |
| 11  | María Narváez            | Mesera             | 53%             |
| 12  | Miguel Vargas            | Cocina             | 13%             |
| 13  | Susan Rodríguez Ávila    | Hostess            | 22%             |

Fuente: Elaboración propia con base en las visitas *in situ*.

## 4.5 Método

De acuerdo a Behar (2008), existen diversos métodos de investigación, para este estudio se emplearon particularmente el experimental, el analítico sintético y el deductivo.

**Experimental:** “el investigador interviene sobre el objeto de estudio modificando a éste directa o indirectamente para crear las condiciones necesarias que permitan revelar sus características fundamentales y sus relaciones esenciales”, por lo que se desarrollaron principalmente dos elementos (taller de meditación y MCMM) que permitieran medir el impacto de la meditación sobre la calidad en el servicio que los trabajadores de restaurantes ofrecen, como se establece en el objetivo general y la hipótesis, por medio del sometimiento de un grupo de trabajadores a un taller de meditación con la intención de medir la calidad de su servicio antes y después de su participación en éste, por medio del MCMM.

### **El analítico sintético:**

Consiste en separar el objeto de estudio en dos partes y, una vez comprendida su esencia, construir un todo. El método sintético es el utilizado en todas las ciencias experimentales (aquellas que tratan de demostrar ideas, teorías o conceptos nuevos, no probados aún, a partir de pruebas y experimentos, valiéndose de otras ideas, teorías, conceptos y conocimientos que ya se saben con certeza) ya que mediante ésta se extraen las leyes generalizadoras, y lo analítico es el proceso derivado del conocimiento a partir de las leyes. La síntesis genera un saber superior al añadir un nuevo conocimiento que no estaba en los conceptos anteriores (Behar, 2008).

**Cuantitativo- Deductivo:** es aquel en el que el investigador plantea un problema de investigación definiendo lo que se quiere hacer y lo que se quiere saber, deduciendo de la teoría,

ordenada en forma secuencial o de lo general a lo particular, lo que encuentra en su estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

#### 4.5.1 Para la creación de MEDITQUAL: medición de la influencia de la meditación sobre la calidad del servicio.

Para la conformación del modelo cuantitativo multidimensional para la medición de la calidad en el servicio del personal de sala/comedor del presente estudio, se tomaron como base principal los modelos SERVQUAL, DINESERV y EMCASER como se muestra en la tabla 30.

*Tabla 30. Modelos cuantitativos multidimensionales para la medición de la calidad en el servicio en restaurantes tomados como base principal para la creación de MEDITQUAL*

| MODELO   | DIMENSIONES/<br>ÍTEMS | DESCRIPCIÓN   | ESCALA        |
|--|-----------------------|---|---------------|
| <b>CUANTITATIVO<br/>MULTIDIMENSIONAL</b>   |                       |   | <b>LIKERT</b> |
| <b>DINESERV derivado de SERVQUAL para aplicación en restaurantes (Stevens, Knutson, &amp; Patton, DINESERV: a tool for measuring service quality in restaurants, 1995)</b> | Tangibles: 10         | Aquellos relacionados con la apariencia de las instalaciones físicas, equipo y herramientas, personal y material de comunicación                                    | 7 puntos      |
|  | Confiabilidad: 5      | Competencia para brindar el servicio prometido de forma fiable, cuidadosa y precisa.  |               |
|  | Respuesta: 3          | Referente a la capacidad de dar respuesta a las necesidades de los clientes, la buena voluntad de ayudar a los clientes y a la velocidad de respuesta del servicio. |               |
|  | Garantías: 6          | Entendido como el conocimiento y la cortesía de los empleados, así como su capacidad de transmitir confianza, credibilidad y seguridad al cliente.                  |               |
|  | Empatía: 5            | Referente a la capacidad de brindar atención personalizada a los clientes, muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las                   |               |



|  |                                   |   |                 |
|--|-----------------------------------|---|-----------------|
|  |                                   | empresas a sus usuarios.  |                 |
| <b>EMCASER (Vera &amp; Trujillo, 2017). Medir desempeño de atributos no brecha entre expectativa y desempeño</b> | Atributos tangibles: 15           | Sabor, olor, frescura, tamaño, apariencia, higiene, temperatura, variedad, consistencia, de la comida. Higiene, aspecto visual, comodidad del mobiliario, opciones de pago, estacionamiento, ubicación, en el restaurante   | 5 puntos        |
|  | Atributos intangibles: 14         | Conocimiento, rapidez, empatía, presentación, del personal, consistencia en el servicio, cumplimiento de lo prometido, música ambiental, aroma, temperatura agradable, del lugar, recepción, iluminación, identificación con uno mismo, prestigio del restaurante, atención de quejas |                 |
|  | <b>Valores personales: 7</b>      | <b>Intangible</b>   | <b>5 puntos</b> |
| <b>MCMIM</b>   | <b>Competencias laborales: 10</b> | (ver descripción completa en tabla 32)  |                 |
|  | <b>Meditación: 4</b>              |   |                 |
|  | <b>Presentación personal: 2</b>   | <b>Tangible</b>   |                 |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Stevens et al., (1995), Vera y Trujillo (2017) y Zeithaml et al. (1993).

Así mismo, en la tabla 31 se plasman las ventajas y desventajas de la totalidad de los 11 modelos empleados como referencia, dando como resultado un híbrido que permitiera la supresión de los aspectos negativos, incluyendo y mejorando los positivos de cada modelo.

Tabla 31. Cuadro comparativo de los modelos cuantitativos multidimensionales empleados para MEDITQUAL

| Modelo                                    | Ventajas  | Desventajas  | Aportación y uso en MCM   |
|---|---|--|---|
| <b>Calidad en el servicio de Grönroos</b> | Toma en cuenta el valor del servicio para el cliente, basándose en sus percepciones con respecto al servicio recibido.  | Las percepciones son abstractas y subjetivas, el instrumento puede resultar inefectivo si no existen parámetros de medición concretos. | Medición del servicio real recibido y no de las expectativas.   |
| <b>SERVQUAL</b>                           | <p>Mide las percepciones de los clientes con respecto al servicio recibido.</p> <p>Considera elementos tangibles e intangibles relacionados con el servicio.</p> <p>Determina 4 factores clave que influyen sobre las expectativas del cliente.</p> <p>Se compone de 5 dimensiones para medir la calidad.</p> <p>Su efectividad ha sido probada con distintas muestras e industrias.</p> <p>Ha sido utilizado como modelo para el desarrollo de distintas escalas de medición.</p> <p>Da a conocer la ponderación de cada una de las dimensiones del instrumento con base en la percepción del cliente.</p> | Mide las expectativas del cliente, mismas que pueden no coincidir con lo que la empresa ofrece sin que ésta tenga injerencia total.    | Dimensiones utilizadas para la medición de la calidad en el servicio: aspectos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, cumplimiento de garantías y empatía.   |
| <b>Modelo de las deficiencias</b>         | <p>Toma en cuenta al servicio esperado (expectativas), servicio percibido y hace un cruce con el realmente recibido para determinar la calidad.</p> <p>Menciona la importancia de conocer al cliente para establecer lineamientos y estrategias de mejora en función de sus expectativas.</p> <p>Determina la importancia de realizar publicidad real pues será detonadora de las expectativas del cliente.</p>   | Mide las expectativas del cliente, mismas que pueden no coincidir con lo que la empresa ofrece sin que ésta tenga injerencia total.    | <p>Cruce entre el servicio real recibido y la percepción del cliente con respecto a éste.</p> <p>Cliente como proveedor de información para determinar lineamientos y normativas empresariales para el logro de la calidad.</p> |
| <b>DINESERV</b>                           | Mide las percepciones de los clientes con respecto al   |  | Dimensiones utilizadas para la medición de la   |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
|   | servicio recibido.<br>Considera elementos tangibles e intangibles relacionados con el servicio.<br>Desarrollado exclusivamente para restaurantes.  |   | calidad en el servicio: aspectos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, cumplimiento de garantías y empatía.  |
| <b>SERVPERF</b>                                 | Debido a que es un modelo basado en SERVQUAL, las ventajas son compartidas.  |   | Dimensiones utilizadas para la medición de la calidad en el servicio.  |
| <b>EMCASER</b>                                  | Instrumento creado exclusivamente para la medición del desempeño del servicio en restaurantes de asistencia a mesa en el contexto mexicano.<br>Mide las percepciones de los clientes con respecto al servicio recibido.<br>Considera elementos tangibles e intangibles relacionados con el servicio.                       | Incluye elementos relacionados con diversas áreas de un restaurante, que para el MCMM no se emplearán pues es exclusivo para la medición de la calidad en el servicio del personal de sala/comedor. | Atributos a medir: Conocimiento del personal, rapidez en la atención, empatía del personal, cumplimiento de lo prometido, consistencia en el servicio, presentación del personal, atención a quejas. |
| <b>INTSERVQUAL</b>                              | Mide las percepciones de los clientes con respecto al servicio recibido.<br>Toma en cuenta al personal de apoyo y al de primer contacto con el cliente.  | Mide las expectativas del cliente, mismas que pueden no coincidir con lo que la empresa ofrece sin que ésta tenga injerencia total.   | Medición de la percepción del personal con respecto a la calidad en el servicio de sus compañeros.   |
| <b>Calidad del servicio basado en atributos</b> | Considera al comportamiento del personal y al juicio profesional como elementos esenciales en la medición de la calidad en el servicio.  | Mide las expectativas del cliente, mismas que pueden no coincidir con lo que la empresa ofrece sin que ésta tenga injerencia total.   | Comportamiento del personal y juicio profesional como elementos cruciales para la medición de la calidad del servicio a clientes internos y externos   |
| <b>Jerárquico multidimensional</b>              | Elementos constitutivos relacionados con la medición de la calidad del servicio en sala/comedor de restaurantes: Calidad de la interacción, definida por actitudes, comportamiento y experiencia del personal y calidad de los resultados, basado en el tiempo de espera, los elementos tangibles y el valor del servicio. | Incluye al ambiente físico.   | Calidad de la interacción y de los resultados como elementos cruciales para la medición de la calidad del servicio a clientes internos y externos  |
| <b>DINESCAPE</b>                                | Mide elementos relacionados directamente   | Toma en cuenta elementos tangibles e intangible   | Presentación, apariencia y vestimenta del personal.  |

|                         |  |  |   |
|-------------------------|--|--|---|
|                         | con el personal como parte de la calidad en el servicio.<br>Diseñado exclusivamente para restaurantes.   | relacionados con la imagen y el ambiente de los restaurantes   |   |
| <b>Modelo Pakistani</b> | Elementos constitutivos relacionados con la medición de la calidad del servicio en sala/comedor de restaurantes: satisfacción en general, personal del restaurante, propinas y conveniencia. | Incluye elementos relacionados con diversas áreas de un restaurante, que para el MCMM no se emplearán. | Satisfacción en general, personal del restaurante, propinas y conveniencia como elementos cruciales para la medición de la calidad del servicio a clientes internos y externos. |

Fuente: Elaboración propia con base en el marco teórico.

Se utilizaron diversos tipos de medida, que de acuerdo a Berlinches (2002) se clasifican en:

- a) Medidas continuas o variables, representada por las características que varían continuamente,
- b) Atributos, determinada como la proporción de servicios brindados sin defectos o quejas y c) Número de defectos, los servicios pueden ser inadecuados por varios defectos y no solo por uno como en el caso de los atributos, es decir, se manifiesta una acumulación de defectos en cierto periodo, convirtiendo al servicio como inservible y poco valorado por el cliente.

Así mismo, la creación del MCMM estuvo basada en las propuestas de medición de la satisfacción del cliente propuestas por Evans y Lindsay (2005):

- Descubrir las percepciones del cliente sobre las forma en que la empresa satisface sus necesidades, e identificar las causas de la insatisfacción y las expectativas no cumplidas, así como los motivadores de la satisfacción.
- Comparar el desempeño de las empresas en relación con los competidores, para apoyar la planeación y mejores iniciativas estratégicas en la empresa.
- Descubrir las áreas o atributos que necesitan mejorar en el diseño y entrega de servicios, así como la capacitación y orientación para los trabajadores.
- Hacer el seguimiento de las tendencias a fin de definir si los cambios o acciones implementadas dan como resultado mejoras en la calidad en el servicio.

En la tabla 32 se presentan los constructos utilizados para la elaboración del MCMM.

*Tabla 32. Constructos para determinar los elementos de la calidad en el servicio del personal de sala/comedor (capitán de meseros, meseros o garroteros) de un restaurante.*

| <b>INTANGIBLES</b>            |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Valores personales</b>     |   |
| <b>Variable dependiente</b>   | Valores personales  |
| <b>Definición conceptual</b>  | Creencias conectadas a emociones, culturalmente construidos como objetivos o metas abstractas que dirigen a las personas, que trascienden a situaciones y acciones particulares estableciendo estándares que ordenan la conducta con los demás y la evaluación del mundo (Páez et al. , como se citó en Bilbao et al. 2007, p. 236) |
| <b>Definición operacional</b> | Está determinada por el nivel de amabilidad, empatía, respeto y honestidad que presenta el servidor a los clientes o compañeros de trabajo en determinados escenarios   |
| <b>Dimensión</b>              | <b>Indicador</b>  |
| <b>Amabilidad</b>             | Trato suave y cordial por parte del servidor.   |
| <b>Empatía</b>                | Empatía como la capacidad de ponerse en el lugar del otro (Muñoz, 2017), capacidad de comprender los sentimientos y emociones de los demás, basada en el reconocimiento del otro como similar (López, Arán y Richaud, 2014), sensibilidad y anticipación ante las necesidades del cliente<br><br>La persona es comprensiva          |

---

|                               |  |
|-------------------------------|--|
|                               | La atención es personalizada verificando que todo esté bien con el servicio  |
| <b>Respeto</b>                | Respeto entendido como el reconocimiento a la diferencia, el dejar ser al otro (Stith, 2010)   |
| <b>Honestidad</b>             | Honestidad: decir la verdad, ser razonable, justo y honrado (Cid, 2015).<br><br>Proporcionar la cuenta precisa   |
| <b>Competencias laborales</b> |  |
| <b>Variable dependiente</b>   | Competencias laborales   |
| <b>Definición conceptual</b>  | Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo. Capacidad demostrada por una persona para lograr un resultado, que puede o no convertirse en un avance efectivo (Mertens, 2000, p. 14-16) |
| <b>Definición operacional</b> | Definida por el conjunto de capacidades laborales con las que cuenta el personal del área de comedor: capacidad de respuesta, competencia y experiencia para el servicio de mesas y efectividad en el servicio.  |
| <b>Dimensión</b>              | <b>Indicador</b>   |
| <b>Capacidad de respuesta</b> | Rapidez con la que el personal atiende las necesidades del cliente.<br><br>Trabajo en equipo para conservar la velocidad esperada en el servicio.<br><br>Responde a las necesidades del cliente en el momento oportuno   |

---

---

|  |              |  |
|--|--------------|--|
| <b>Competencia</b>                           | <b>y</b>     | El uso del lenguaje convencional y técnico es profesional  |
| <b>experiencia para el servicio de mesas</b> | <b>el</b>    | <p>Manejo de técnicas de servicio como: servir bebidas, colocar y retirar platos, cargar charolas con alimentos y bebidas</p> <p>Conocimiento del menú demostrado a través del dominio y disponibilidad para dar información de ingredientes y métodos de preparación de los platillos y bebidas</p>   |
| <b>Efectividad en el servicio</b>            | <b>en el</b> | <p>Capacidad de retención: Servir los platillos/bebidas justo como fueron ordenados basado en la habilidad del personal para recordar lo solicitado por los comensales/ compañeros de trabajo.</p> <p>Destreza y agilidad para entregar platillos y bebidas en el tiempo prometido</p> <p>Asertividad en el tratamiento de reclamaciones dando solución a las mismas</p> <p>Brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales.</p> |

## **TANGIBLES**

### **Presentación personal**

**Variable dependiente**      Presentación personal

**Definición conceptual**      Apariencia de la persona. La alta valoración de este factor se observa en estudios de distintos países, destacándose el sector comercio y servicios, debido a la imagen que necesitan dar a los clientes (Weller, 2006)

**Definición operacional**      Dada por los atributos físicos visibles de la persona, en función de la imagen y limpieza personal y el uso profesional de las

---

herramientas de trabajo.

**Dimensión**

**Indicador**

**Imagen y limpieza personal** Presentación física de la persona tomando en cuenta higiene y limpieza en cabello, uñas, aroma, rostro y uniforme

**Herramientas de trabajo**

Uso adecuado de las herramientas profesionales

**Meditación**

**Variable independiente** Meditación

**Definición conceptual** Técnica de autoconocimiento y exploración de nuestra realidad interior, que permite alcanzar un estado en el que el cuerpo está relajado y la mente concentrada, lo que permite percibir y ser conscientes de las sensaciones del momento presente mediante una aceptación radical y no valorativa de dicha experiencia (Vallejo, como se citó en Franco y Navas, 2009 p.6)

**Definición operacional** Definida por el impacto de la meditación en la calidad en el servicio que brinda el personal de sala/comedor de los restaurantes

**Dimensión**

**Indicador**

**Meditación** Impacto de la meditación

---

Fuente: Elaboración propia.

Cabe recalcar que para la construcción del modelo se tomaron en cuenta tanto a los clientes internos como externos. En función del cliente externo, se estableció la medición de los beneficios que éste percibe con la satisfacción de sus necesidades en un restaurante; con respecto a los clientes internos se procuró la satisfacción de sus necesidades laborales con la intención de



enriquecer el desarrollo y mejoramiento del servicio al cliente externo a través de brindar la calidad total y valor agregado que pudieran ser percibidos por ambos clientes.

Previo a la aplicación del modelo para la medición de la calidad en el servicio de los restaurantes en Cholula Pueblo Mágico, se precisó conocer la situación antes de la implementación del taller de meditación, para conocer todos aquellos indicadores que podrían estar sujetos a medición y comparación en cada restaurante, pues la elección de un buen indicador de medida es primordial para saber de dónde partir, ver la evolución de las acciones, medir el progreso, establecer objetivos realistas y lograrlos con base en hechos y previsiones cuantificables, promoviendo así también, la sensibilización en todos los involucrados con respecto al logro de dicha calidad (Berlinches, 2002).

El establecimiento de los constructos e indicadores del MCMM se basó en las premisas propuestas por Berlinches (2002): “ser aplicados desde una perspectiva positiva, ser debatidos con el personal involucrado para que resultaran eficaces y entendibles, y estar dirigidos al proceso y sus resultados con la finalidad de mejorarlos”. Dichos constructos se elaboraron en función de entrevistas en profundidad personal con 8 propietarios o gerentes generales de 8 diferentes restaurantes ubicados en Cholula Pueblo Mágico, obteniendo información cualitativa oportuna y real de las necesidades y expectativas de cada uno en función de la calidad en el servicio del personal de sala/comedor, así como los elementos prioritarios para mejorarla de acuerdo a sus experiencias propias. La información obtenida en las entrevistas se cruzó con aquella proveniente de los modelos empleados como base para el presente estudio, y así construir el instrumento de recolección de datos final.

Es importante mencionar que el cuestionario definitivo, dirigido a clientes internos y externos, estuvo sometido a una prueba piloto aplicado a 55 clientes pertenecientes a 6 de los 8

restaurantes mencionados previamente, para su aplicación se solicitó el consentimiento de propietarios o gerentes generales, quienes accedieron a la realización de la prueba como parte fundamental para continuar con la implementación del taller de meditación y posteriormente la obtención de resultados de sus establecimientos, dicho cuestionario se otorgó al final de la experiencia de consumo de los clientes. La prueba piloto fue analizada con el Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual debe dar un resultado superior a  $\alpha=0.70$  para considerar que se tiene una fiabilidad aceptable, valores superiores a  $\alpha=0.80$  que indican una fiabilidad buena, y valores superiores a  $\alpha=0.90$  que indican una fiabilidad excelente (Darren y Mallery; Gliem y Gliem, como se citaron en en Vera y Trujillo, 2017). A través de la implementación de la fórmula:  $\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$ , se obtuvo un resultado de  $\alpha=0.91$ , es decir, confiabilidad elevada como se muestra en la figura 25.

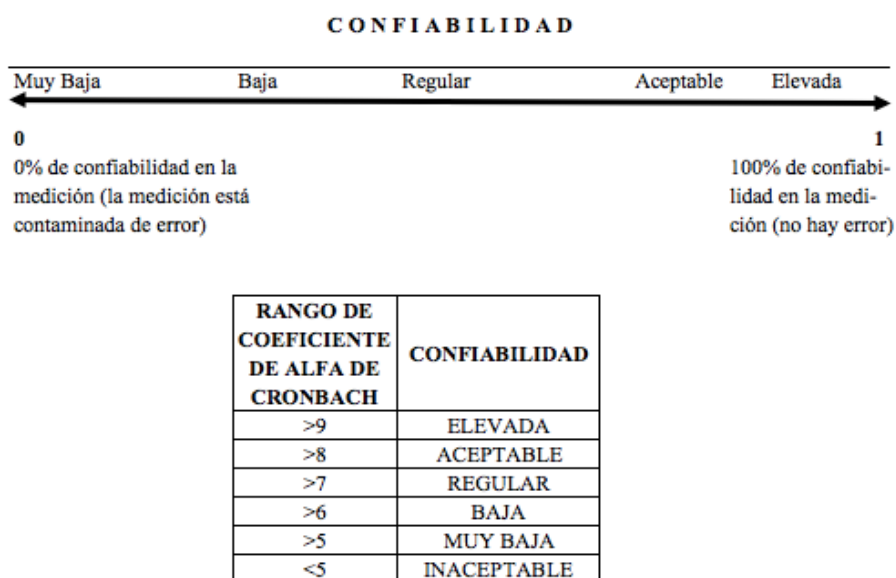


Figura 25. Rangos de confiabilidad de Alfa de Cronbach

Elaboración propia.

#### **4.5.2 Para el diseño del taller de meditación dirigido a trabajadores de restaurantes.**

Para el diseño del taller de meditación fue necesario responder las preguntas que Mercado (2004) constituye como fundamentos para el establecimiento de estrategias para mejorar la calidad:

- **¿Qué?:** Creación de un taller de meditación para la mejora de la calidad en el servicio de los restaurantes.
- **¿Cómo?:** A través de 23 sesiones de meditaciones virtuales o presenciales con una duración de aproximadamente 10 minutos cada una, guiadas por la instructora Yolanda Esposito, divididas en 15 semanas, cuya frecuencia sería establecida en función de las necesidades de cada restaurante (dos sesiones en un solo día a la semana o una sesión por día, dos días a la semana). Todas y cada una de las sesiones del taller de meditación se desarrollaron con música y videos (solo una sesión fue presencial pues la instructora radica en la Ciudad de Cancún) creados específicamente para motivar la concentración de los participantes a través de los sonidos y las imágenes, así mismo, la modulación en la voz de la instructora fue crucial para el logro de lo anterior.
- **¿Cuándo?:** Durante los meses de septiembre a diciembre de 2018, iniciando en el día y horarios que el restaurante estableciera en función de sus necesidades.
- **¿Quién?:** Dirigido a todo el personal de diferentes áreas y niveles jerárquicos de los restaurantes, poniendo especial atención en aquellos pertenecientes a las áreas de sala/comedor que quisieran asistir al taller de forma voluntaria. La invitación se realizó por medio de un cartel personalizado como se muestra en la figura 26, enviado de forma virtual al propietario o gerente general del establecimiento para ser compartido con todo el personal.



**Participa en el Taller gratuito de Meditación Guiada**

Del 17 de septiembre al 30 de diciembre de 2018

Duración: 3 sesiones por semana de 10 minutos cada una

Lugar: Restaurante El ancla y la sirena

Días: Por confirmar

Hora: Por confirmar

*Figura 26. Cartel invitación para participar en el Taller de Meditación*

Elaboración propia.

- ¿Dónde?: en las instalaciones de cada restaurante.
- ¿Por qué?: Al visitar los restaurantes por primera vez y plantear la implementación del taller de meditación ante los dueños o gerentes generales, como una posible herramienta para la mejora de la calidad en el servicio, cada restaurante decidió si era necesario mejora éste o no, y así, llevar a cabo el taller o no.

En la tabla 33 se presenta la información completa con respecto a los restaurantes participantes en el taller, mencionando el porcentaje del personal de sala/comedor que inició el taller.

*Tabla 33. Información de restaurantes participantes en el taller de meditación.*

|   | H o r a r i o |     |       |   |       |   |   | Personal sala | Personal cocina | Dueño/<br>Gerente | Total de<br>participantes<br>en el taller | Personal de<br>sala<br>participante | % personal<br>de sala<br>participante |
|---|---------------|-----|-------|---|-------|---|---|---------------|-----------------|-------------------|---|-------------------------------------|---------------------------------------|
|   | L             | M   | M     | J | V     | S | D |               |                 |                   |   |                                     |                                       |
| 1 | Cus           | cus |       |   | 13:40 |   |   | 20            | 20              | 2                 | 14  | 3                                   | 15%                                   |
| 2 | Divará        |     | 08:30 |   | 08:30 |   |   | 6             | 10              | 1                 | 7   | 4                                   | 67%                                   |
| 3 | Mullí         |     | 07:40 |   |       |   |   | 2             | 4               | 2                 | 8   | 1                                   | 50%                                   |

|   |                            |       |       |   |   |    |    |      |
|---|----------------------------|-------|-------|---|---|----|----|------|
| 4 | El ancla<br>y la<br>sirena | 10:45 | 4     | 5 | 2 | 9  | 3  | 60%  |
| 6 | Gru grú                    | 13:00 | 4     | 5 | 3 | 10 | 4  | 100% |
| 2 | Santo<br>chancho           | 12:10 | 12:10 | 7 | 8 | 2  | 13 | 71%  |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en entrevistas cara a cara con propietarios/gerentes/encargados de restaurantes (julio- agosto 2018).

El diseño del taller de meditación se estableció en función de la mejora de la calidad en el servicio en los restaurantes, sin embargo, como efectos colaterales se establecieron elementos como la mejora en la calidad de vida, las relaciones interpersonales y el autoestima.

Menciona Mercado (2004) que los costos y beneficios de la calidad pueden incidir en los aspectos personales, familiares y sociales de los trabajadores, es decir en su calidad de vida, definida como la consistencia de un individuo entre sus expectativas y demandas, y sus percepciones, ambas determinadas por la presente forma de vida en busca de su felicidad; en tanto construya y mantenga las relaciones cooperativas en armonía con los miembros de la sociedad a la cual pertenece.

La calidad de vida resulta subjetiva y depende de cada persona, pues en función de sus necesidades cada una determinará el equilibrio que busca, ya sea salud, relaciones familiares, condiciones económicas, laborales, culturales, sociales, educación, acceso a servicio públicos, naturales, diversión, entre otros. Tan amplia es la calidad de vida como amplia es la percepción de cada individuo con respecto a la satisfacción de sus necesidades. En el taller de meditación se abordaron temas laborales y personales que se consideraron como fundamentales para la mejora de la mencionada calidad, es importante mencionar que el tema de “autoestima”, fue solicitado específicamente por los restauranteros, indicando que en muchas ocasiones el personal no confía en si mismo. En la tabla 34 se enlistas las sesiones y los temas:

Tabla 34. Temas del taller de meditación.

| <b>Sesión</b> | <b>Tema</b>                                 | <b>Descripción</b>   | <b>Duración</b> |
|---------------|---|--|-----------------|
| 1             | Presentación e introducción a la meditación | Presentación de la maestra, explicación del taller, la meditación y sus beneficios   | 3:27            |
| 2             | Meditación de respiración                   | Concentración en la respiración natural. Explicación de la postura para meditar  | 4:07            |
| 3             | Amabilidad                                  | Amabilidad para tratar al cliente y a los compañeros de trabajo. Importancia del amor, la compasión y el respeto a uno mismo y los demás | 7:04            |
| 4             | Empatía y compasión 1                       | Empatía con el cliente y los compañeros de trabajo. Generación de conciencia con respecto al sentir de todos los seres vivos             | 9:58            |
| 5             | Empatía y compasión 2                       | Cariño por los seres queridos  | 11:15           |
| 6             | Respeto 1                                   | Respeto a uno mismo  | 11:38           |
| 7             | Respeto 2                                   | Respeto a los demás, a los clientes y compañeros de trabajo  | 10:29           |
| 8             | Honestidad 1                                | Honestidad con uno mismo   | 11:12           |
| 9             | Honestidad 2                                | Honestidad con los que rodean a la persona   | 9:07            |
| 10            | Dejar ir                                    | Soltar todo aquello que daña: personas,  | 9:52            |

---

|    |                               |  |       |
|----|-------------------------------|--|-------|
|    |                               | situaciones, cosas   |       |
| 11 | Gratitud                      | Sentir agradecimiento por el presente y por la vida              | 11:29 |
| 12 | Conciencia 1                  | Importancia de estar consciente para ser agradecidos y no dañar  | 10:32 |
| 13 | Conciencia 2                  | Estar consciente para no perjudicar a nada y a nadie             | 10:32 |
| 14 | Felicidad                     | Fuentes de la felicidad  | 10:19 |
| 15 | Meditación de visualización   | Liberación de todo lo negativo                                   | 10:14 |
| 16 | Relajación                    | Enfocada a liberar el estrés                                     | 11:03 |
| 17 | Paz interior                  | Relajación y liberación del estrés                               | 10:16 |
| 18 | Meditación en vivo            | Relajación   | 8:50  |
| 19 | Libertad                      | Generación de una sensación de felicidad, bienestar y salubridad | 11:09 |
| 20 | Interiorización y observación | Generación de paz interior                                       | 8:07  |
| 21 | Luz y energía                 | Meditación de relajación y autoestima                            | 9:32  |
| 22 | Paz y tranquilidad            | Relajación y liberación del estrés                               | 6:05  |
| 23 | Gran ser                      | Autoestima y despedida   | 13:36 |

---

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior se definió tomando como referencia al trabajo como uno de los principales medios para cumplir expectativas y satisfacciones, siempre y cuando exista una articulación de

metas personales y profesionales con respecto a los objetivos empresariales, por lo que resulta importante la generación de un ambiente laboral que promueva el desarrollo y crecimiento de su personal, elemento básico para la implementación del taller de meditación, pues aquellos gerentes/encargados/propietarios que permitieron llevarlo a cabo, manifestaron una preocupación auténtica por la mejora en las condiciones laborales y de vida de sus trabajadores, ya que lo anterior se refleja de forma directa en la calidad del servicio que éstos proporcionan.

#### **4.6 Población de datos**

Hernández, Fernández y Baptista (2014), definen a la población o universo como “un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”, para el presente estudio, la población estuvo compuesta por comensales y trabajadores del área de sala/comedor y de otras áreas, de los restaurantes Cus cus cus, Divará, Mullí sincretismo culinario, El ancla y la sirena, Gru grú y Santo chanco ubicados en Cholula Pueblo Mágico con las siguientes características:

##### **4.6.1 Para los comensales.**

**Antes del taller de meditación:** se tomó como referencia el promedio de clientes que recibía cada uno de los seis establecimientos al mes, dando un total de 13,160.

**Después del taller:** se consideraron únicamente a los clientes frecuentes o repetitivos de cada establecimiento, que de acuerdo a la información brindada en cada uno, sumaron 170 al mes.

##### **4.6.2 Para los trabajadores.**

**Antes del taller:** se consideraron a todos los trabajadores de los 6 restaurantes al momento de la implementación del taller de meditación, sumando 110, de los cuales, 43 pertenecían al área de sala/comedor y 67 a otras áreas. Participantes en el taller: 61, de los cuales 20 pertenecían al área de sala/comedor y 41 a otras áreas.

**Después del taller:** se consideraron a todos los participantes del taller con una asistencia



superior al 50% de las sesiones (las 19 personas que asistieron a menos del 50% de las sesiones o que fueron dados de baja en el periodo de septiembre a diciembre de 2018, no fueron consideradas para el análisis estadístico, con la intención de evitar desviaciones en los resultados), dando un total de 41 personas de 61 (67%), de los cuales 17 pertenecían al área de sala/comedor, es decir, el 85% del personal de sala que inició el taller; y 25 de otras áreas, es decir, 61%.

#### 4.6.3 Selección de datos.

La muestra, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2014), como “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta”, se seleccionó por medio del muestreo probabilístico (subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos) con una selección aleatoria sistemática de elementos muestrales (este método implica elegir dentro de una población  $N$ , un número  $n$  de elementos a partir de un intervalo  $K$ , es decir,  $K = \frac{N}{n}$ ). A continuación se presenta el proceso para su obtención antes y después de la implementación del taller de meditación:

Primero, se determinó el tamaño de la muestra con la fórmula  $n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$ , obteniendo un total de 374 evaluaciones (incluidas las que se aplicarían a clientes internos y externos) por aplicar (con un 95% de confiabilidad, 5% de margen de error y 50% como proporción a favor de individuos que poseen en la población la característica deseada y 50% de probabilidad en contra  $p=0.5$  y  $q=0.5$ ), posteriormente se usó la fórmula de la selección sistemática de elementos muestrales como se plasma a continuación:  $K = \frac{N}{n} = \frac{13,270}{374} = 35.18$ , redondeado a 38 (donde  $N$ = número total de clientes en los 6 restaurantes:13,160 durante un mes y número total de trabajadores: 110), esto significa que cada 38 personas se seleccionaría uno hasta completar los

374 (ajustado a 375), para el caso de los trabajadores, se encuestó a 20 de sala/comedor y 25 de otras áreas, por lo que se encuestaron 330 clientes externos para completar la muestra.

El mismo método fue aplicado para la obtención de la muestra después del taller, obteniendo 141 evaluaciones por aplicar (con un 95% de confiabilidad, 5% de margen de error y 50% como proporción a favor de individuos que poseen en la población la característica deseada y 50% de probabilidad en contra  $p=0.5$  y  $q=0.5$ ) y con los siguientes datos para determinar la selección aleatoria:  $K = \frac{N}{n} = \frac{225}{141} = 1.59$ , redondeado a 2 (donde N= número total de clientes frecuentes en los 6 restaurantes:170 durante un mes y número total de trabajadores que finalizaron el taller: 55), es decir, cada 2 personas se seleccionaría una hasta completar 109 cuestionarios, en este caso, se eliminó la aleatoriedad de la selección de los trabajadores y se optó por encuestar al 100% (17 del área de sala comedor y 25 de otras áreas) con la finalidad de obtener datos que pudieran correlacionarse al tratarse exactamente de las mismas personas, por lo que el número real de cuestionarios aplicadas fue de 151.

#### **4.7 Recolección de datos**

Dado el enfoque mixto de la presente investigación para el logro del objetivo y la comprobación de la hipótesis, el alcance se definió como exploratorio, descriptivo y correlacional, por lo que se procedió a la recolección y análisis de datos sobre las variables independiente y dependientes a través de un instrumento de medición efectivo, para contar con la información necesaria proveniente de entrevistas cara a cara y aplicación de cuestionarios individuales de satisfacción.

##### **4.7.1 Procedimiento de diseño y construcción del instrumento de medición.**

El instrumento de medición empleado en el presente estudio fue el cuestionario, definido como “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (Behar, 2008 y Hernández, Fernández y Baptista, 2014), por medio de entrevista cara a cara con gerentes o

dueños antes de la implementación del taller de meditación y personal de sala/comedor que haya finalizado el taller; y autoadministrados para clientes internos (participantes en el taller) y externos.

A continuación se enlistan los pasos que se llevaron a cabo para el diseño y construcción del cuestionario:

- **Revisión teórica y determinación de variables:** Después de la revisión teórica de los distintos modelos cuantitativos multidimensionales para la medición de la calidad en el servicio, se procedió a enlistar todas aquellas variables que se deseaban medir específicamente en el área de sala/comedor de un restaurante (ver tabla 32: *Constructos para determinar los elementos de la calidad en el servicio del personal de sala/comedor de un restaurante*).
- **Definición conceptual y descripción de significados:** Consistió en en cabal entendimiento del significado de cada variable (ver tabla 32).
- **Realización de la definición operacional:** Definir la forma en cómo se medirían las variables (ver tablas 17, 18 y 19).
- **Diseño del instrumento de medición:** Mediante el desarrollo de ítems que contribuyeran al cumplimiento de la definición operacional (ver tablas 17, 18 y 19).

#### **4.7.2 Instrumento de medición.**

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), para la recolección de datos cuantitativos es necesario el diseño de un instrumento de medición que represente verdaderamente todas las variables de la investigación y que cubra los requisitos de confiabilidad, validez y objetividad, con la intención de obtener respuestas que se codifiquen y transfieran a una base de datos que permita su análisis estadístico.

- **Confiabilidad:** Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes capacidad para discriminar en forma constante entre un valor y otro (Behar, 2008 y Hernández, Fernández y Baptista, 2014)
- **Validez:** Grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir, es decir, capacidad de la escala para medir las cualidades para las cuales ha sido construida (Behar, 2008 y Hernández, Fernández y Baptista, 2014)
- **Objetividad:** Grado en que el instrumento es permeable a los sesgos y tendencias del investigador que lo administra, califica e interpreta (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

#### ***4.7.2.1 Diseño del instrumento de medición.***

Con base en el cuestionario, cuya técnica de aplicación fue la encuesta que:

recoge información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio. La información es recolectada usando procedimientos estandarizados de manera que a cada individuo se le hacen las mismas preguntas. La intención de la encuesta no es describir los individuos particulares quienes, por azar, son parte de la muestra, sino obtener un perfil compuesto de la población (Behar, 2008).

Mencionan Evans y Lindsay (2005) que el primer paso para la creación de una encuesta de satisfacción para los clientes es la determinación del su propósito, así, deberán estar diseñadas para obtener información útil y veraz para la toma de decisiones. En segundo lugar se deberá definir a quién se dirigirán las encuestas, seguido por decidir quién las aplicará. Enseguida se planteará la muestra objetivo para poder determinar así el instrumento que se utilizará, es decir, si la encuesta será cara a cara, por escrito, vía telefónica, entre otros medios.

Para el diseño de la encuesta se deben evitar preguntas tendenciosas que den lugar a una respuesta deseada (¿Nuestro servicio le pareció excelente?) , las preguntas que comprenden más de un tema (¿Los precios del menú son adecuados en función de los productos y servicios recibidos?), las preguntas ambiguas (¿Cómo califica el servicio?), confusas o con el uso de lenguaje técnico (¿El servicio francés fue correctamente aplicado durante su servicio?) que pudiera no ser comprendido por el cliente.

Menciona Behar (2008), que solo se debe buscar la información que se puede obtener de otras fuentes, que el formato sea atractivo y con instrucciones clara y completas.

#### *4.7.2.1.1 Escala para la medición de actitudes.*

Las actitudes están relacionadas con la postura que se tiene en torno a distintos objetos o conceptos, “son solo un indicador de la conducta, más no la conducta en sí; tienen diversas propiedades, entre las que destacan: dirección (positiva o negativa) e intensidad (alta o baja) las cuales forman parte de la medición” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Las actitudes no son susceptibles de observación directa sino que han de ser inferidas de las expresiones verbales o de la conducta observada. Esta medición indirecta se realiza por medio de unas escalas en las que partiendo de una serie de afirmaciones, proposiciones o juicios, sobre los que los individuos manifiestan su opinión, se deducen o infieren las actitudes (Behar, 2008).

#### *4.7.2.1.2 Escala Likert.*

La escala de Likert es ordinal y mide en cuánto es más favorable o desfavorable una actitud. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala (Behar, 2008 y Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Cada categoría tiene un valor numérico asignado, con la intención de obtener información cuantitativa que permita medir en función de las puntuaciones obtenida.

En cuanto a la escala de medición, se debe optar por una que sea de fácil comprensión para la muestra, la escala Likert se utiliza con frecuencia y facilita la medición de los resultados a través del establecimiento de puntos que expresen las opiniones de los clientes. Para el presente estudio se empleó una escala de 5 puntos: Totalmente de acuerdo= 5, De acuerdo= 4, Neutral= 3, En desacuerdo= 2, Totalmente en desacuerdo= 1.

La medición de la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente puede resultar complicada debido a la ambigüedad o dificultad para definir lo que se desea medir, por ejemplo, en el instrumento diseñado para este proyecto, se deseaba medir la empatía, sin embargo, resultaba complejo pedir al comensal que calificara la empatía del personal, por lo que se desarrollaron tres ítems que clarificaran y dicho concepto como se muestra en la tabla 35.

*Tabla 35 . Medición de la empatía en las encuestas de satisfacción del cliente*

| <b>Dimensión</b> | <b>Indicador</b>  | <b>Ítem</b>  |
|------------------|---|--|
| <b>Empatía</b>   | Empatía como la capacidad de ponerse en el lugar del otro (Muñoz, 2017), sensibilidad y anticipación ante las necesidades del cliente | 2. La persona que lo/a atendió se anticipó a sus necesidades (ofreció el servicio inmediatamente a su llegada, le ofreció el menú sin que usted lo solicitara) |
|                  | La persona es comprensiva   | 3. La persona que lo atendió se mostró comprensiva ante sus necesidades  |
|                  | La atención es personalizada verificando que todo esté bien con el servicio   | 4. La atención recibida fue personalizada y verificada para que todo estuviera bien en todo momento  |

Fuente: Elaboración propia.

#### *4.7.2.1.3 Dirección de las afirmaciones.*

Como se mencionó previamente, las afirmaciones pueden tener dirección favorable/ positiva o desfavorable/negativa, por lo que es de suma importancia definirla para saber cómo se codifican las alternativas de respuesta. En palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2014), “si la afirmación es *positiva* significa que califica favorablemente al objeto de actitud; de este modo, cuanto más de acuerdo con la frase estén los participantes, su actitud será igualmente más favorable”.

Para la presente investigación, se optó por utilizar afirmaciones favorables, es decir, entre más de acuerdo estuviera el encuestado, mayor puntuación y favorabilidad al elemento. Por ejemplo, para esta investigación en las preguntas que se presentan en la tabla 36, cuyas calificaciones fueron establecidas como: Totalmente de acuerdo= 5, De acuerdo= 4, Neutral= 3, En desacuerdo= 2, Totalmente en desacuerdo= 1; entre mayor puntaje obtuviera el elemento, significaría que existía mayor favorabilidad a él, es decir, el encuestado estaría mayormente de acuerdo en que dicho elemento se cumple por parte del personal de sala/comedor en los restaurantes, lo que implicaría un mejor desempeño de éste de acuerdo a la percepción del cliente.

*Tabla 36. Ejemplo de la dirección de las afirmaciones*

|          | <b>Pregunta</b>  | <b>Totalmente de acuerdo</b> | <b>De acuerdo</b> | <b>Neutral</b> | <b>En desacuerdo</b> | <b>Totalmente en desacuerdo</b> |
|----------|--|------------------------------|-------------------|----------------|----------------------|---------------------------------|
| <b>1</b> | El trato del personal de servicio fue cordial                        | 5                            | 4                 | 3              | 2                    | 1                               |
| <b>2</b> | La persona que lo/a atendió se anticipó a sus necesidades            | 5                            | 4                 | 3              | 2                    | 1                               |
| <b>3</b> | La persona que lo atendió se mostró comprensiva ante sus necesidades | 5                            | 4                 | 3              | 2                    | 1                               |

|   |  |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|
| 4 | La atención recibida fue personalizada y verificada para que todo estuviera bien en todo momento | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|--|---|---|---|---|---|

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.7.2.1.4 Diseño de la encuesta de satisfacción para la investigación.

Con la intención de cubrir los elementos antes mencionados, en este estudio se desarrolló un cuestionario de preguntas cerradas (basadas en percepciones por lo que se incluyó una escala para la medición de actitudes) para ser aplicado a clientes externos e internos (auto y coevaluación) antes, y en el caso de los clientes externos, después, de la implementación del taller en los restaurantes; en el caso de los utilizados al finalizar el taller, cuestionarios mixtos en los cuales se incluyeron dos preguntas abiertas para los clientes internos, para ser aplicados en formato individual, autoadministrado o con entrevista cara a cara:

- **Cuestionario 1 y 2** (encuesta de satisfacción) con 20 y 21 ítems respectivamente, escala de Likert de 5 puntos aplicado a comensales, preguntas cerradas, individual y autoadministrado.
- **Cuestionario 3 y 4** (autoevaluación del personal de sala/ comedor) con 19 y 23 ítems respectivamente, escala de Likert de 5 puntos. Cuestionario 3 con preguntas cerradas, individual y autoadministrado para asistentes al taller; cuestionario 4 con preguntas cerradas y 1 abierta (mixto) para personal de sala/comedor que finaliza el taller, individual y en entrevistas cara a cara.
- **Cuestionario 5 y 6** (evaluación interna o coevaluación) con 19 y 21 ítems respectivamente, escala de Likert de 5 puntos aplicado a personal de áreas distintas a sala/comedor y que asistieron al taller. Cuestionario 5 con preguntas cerradas, individual y autoadministrado para



asistentes al taller o en entrevista cara a cara de apertura a dueños y gerentes. Cuestionario 6 mixto, individual y autoadministrado.

El anexo 4 se puede observar el cuestionario 2 que fue aplicado a los clientes externos al finalizar el taller de meditación en los restaurantes, y los cuestionarios 4 y 6 aplicados a los participantes en el taller, personal de sala/comedor en formato de autoevaluación, y personal de otras áreas que evaluarían al personal de sala/comedor participante en el taller (coevaluación).

Para la recolección de datos se emplearon dos encuestadores: uno, estudiante de la Licenciatura en Gastronomía de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, quien recibió una capacitación previa de 2 horas para la aplicación exclusiva de los cuestionarios con preguntas cerradas, individuales y autoadministrados; el otro, maestra de la Licenciatura en Gastronomía de la misma institución y autora del presente proyecto.

#### **4.7.3 Procesamiento de datos.**

Para el procesamiento de los datos obtenidos, se hizo uso de técnicas estadísticas con el apoyo de Excel y SPSS:

- **Para la prueba piloto:** la información obtenida de 55 cuestionarios se capturó en una base de datos en Excel para la determinación del Coeficiente de Alfa de Cronbach con la intención de determinar si el instrumento de medición era confiable, válido y objetivo.
- **Para el análisis de los datos obtenidos de las muestras** (antes y después del taller de meditación): con la información obtenida de los cuestionarios aplicados (375 antes y 151 después del taller) se realizó una base de datos en Excel con la intención de trabajarla en SPSS y realizar los análisis estadísticos correspondientes.

#### 4.7.4 Interpretación de resultados.

Para la interpretación de resultados en este estudio se empleó en una primera etapa la comparación de medias ( $\bar{x}$ ) para los datos obtenidos de los 6 cuestionarios, consiguiendo información trascendental para conocer el impacto de la meditación en cada una de las variables propuestas en el MCOMM. En la tabla 37 se muestran las medias de las percepciones de los clientes externos (encuestas de satisfacción) antes y después del taller de meditación. Se puede observar que en cuatro ítems, los comensales percibieron un decrecimiento mínimo en la calidad del servicio: trato respetuoso del personal de servicio tomando en cuenta las necesidades del cliente, honradez del personal del servicio, cuenta del consumo correcta de acuerdo a lo que el comensal ordenó, pertenecientes a la variable de valores personales; y el personal del restaurante lució limpio, arreglado y presentable (uniforme, peinado, manos, rostro) referente a la variable presentación personal. Por otro lado, los ítems evaluados con mejora en la calidad fueron 15, de los cuales cinco presentaron un incremento superior a 0.25 al comparar las medias, cuatro de la variable competencias laborales: técnicas de servicio adecuadas, trabajo en equipo para proporcionar un servicio veloz, alimentos y bebidas llevados a la mesa en el tiempo prometido y rapidez en el servicio; y una de la variable valores personales: atención personalizada y verificada en todo momento.

*Tabla 37. Comparativo de medias de resultados de clientes externos (antes y después de la implementación del taller de meditación)*

| Estadísticos descriptivos |  | N   | Min. | Máx. | ANTES     |                     | DESPUÉS   |                     | Diferencia de medias |
|---------------------------|--|-----|------|------|-----------|---------------------|-----------|---------------------|----------------------|
| V                         | Ítem   |     |      |      | $\bar{x}$ | Desviación estándar | $\bar{x}$ | Desviación estándar |                      |
| Valores personales        | 1. El trato del personal de servicio fue cordial   | 330 | 1    | 5    | 4.645     | 0.6323              | 4.716     | 0.5459              | 0.07                 |
|                           | 2. La persona que lo/a atendió se anticipó a sus necesidades (ofreció el servicio inmediatamente a su llegada, le ofreció el menú sin que usted lo | 330 | 1    | 5    | 4.439     | 0.867               | 4.679     | 0.5423              | 0.24                 |

|                        |   |     |   |   |       |        |       |        |       |
|------------------------|---|-----|---|---|-------|--------|-------|--------|-------|
|                        | solicitar)  |     |   |   |       |        |       |        |       |
|                        | 3. La persona que lo atendió se mostró comprensiva ante sus necesidades   | 330 | 1 | 5 | 4.63  | 0.6636 | 4.697 | 0.5693 | 0.07  |
|                        | 4. La atención recibida fue personalizada y verificada para que todo estuviera bien en todo momento   | 330 | 1 | 5 | 4.348 | 0.8378 | 4.642 | 0.5362 | 0.29  |
|                        | 5. El trato del personal de servicio fue respetuoso tomando en cuenta sus necesidades   | 330 | 3 | 5 | 4.7   | 0.5325 | 4.679 | 0.5591 | -0.02 |
|                        | 6. La persona que lo atendió fue honrada en todo momento  | 330 | 2 | 5 | 4.733 | 0.5473 | 4.688 | 0.5561 | -0.04 |
|                        | 7. La cuenta de su consumo fue correcta de acuerdo a lo que usted ordenó  | 330 | 1 | 5 | 4.733 | 0.5583 | 4.697 | 0.5358 | -0.04 |
|                        | 8. El servicio en su mesa fue rápido.   | 330 | 1 | 5 | 4.091 | 1.0566 | 4.667 | 0.5115 | 0.58  |
|                        | 9. El personal de servicio trabajó en equipo para brindarle el servicio con la velocidad adecuada   | 329 | 1 | 5 | 4.289 | 0.8792 | 4.569 | 0.6436 | 0.28  |
|                        | 10. El servicio que usted recibió fue oportuno considerando el tiempo y la forma en que llegó su pedido   | 330 | 1 | 5 | 4.348 | 0.9007 | 4.578 | 0.613  | 0.23  |
|                        | 11. La persona que lo atendió fue competente en el uso de lenguaje adecuado cuando se dirigió a usted   | 330 | 1 | 5 | 4.691 | 0.6534 | 4.697 | 0.4616 | 0.01  |
| Competencias laborales | 12. Las técnicas de servicio (servir bebidas y platillos, colocar, retirar, no tirar platos, vasos y cubiertos, llevar charolas con alimentos y bebidas hasta su mesa) empleadas por la persona que lo atendió fueron adecuadas | 330 | 1 | 5 | 4.421 | 0.7998 | 4.679 | 0.5754 | 0.26  |
|                        | 13. El conocimiento del menú (ingredientes y técnicas de preparación de platillos y bebidas) por parte del personal de servicio fue de utilidad para orientarlo/a en su decisión para saber qué ordenar                         | 330 | 2 | 5 | 4.385 | 0.829  | 4.596 | 0.6254 | 0.21  |

|                              |  |     |   |   |       |        |       |        |       |
|------------------------------|--|-----|---|---|-------|--------|-------|--------|-------|
|                              | 14. Sus platillos y bebidas fueron entregados correctamente según lo solicitado (con o sin ciertos ingredientes, en una determinada presentación, temperatura o cualidad solicitada) | 330 | 1 | 5 | 4.579 | 0.7406 | 4.67  | 0.6094 | 0.09  |
|                              | 15. El personal de servicio llevó su alimentos y bebidas a la mesa en el tiempo prometido  | 330 | 1 | 5 | 4.348 | 0.9041 | 4.679 | 0.5423 | 0.33  |
|                              | 16. En caso de haber presentado alguna queja, ésta fue atendida y resuelta de forma adecuada y rápida por la persona que lo atendió  | 330 | 1 | 5 | 4.447 | 0.7717 | 4.55  | 0.7003 | 0.10  |
|                              | 17. La persona que lo atendió mostró interés real para manejar sus peticiones especiales (cambio de ingredientes, temperatura en platillos o bebidas, entre otros)                   | 330 | 1 | 5 | 4.518 | 0.7567 | 4.55  | 0.687  | 0.03  |
| <b>Presentación personal</b> | 18. El personal del restaurante lució limpio, arreglado y presentable (uniforme, peinado, manos, rostro)   | 330 | 1 | 5 | 4.742 | 0.5652 | 4.651 | 0.516  | -0.09 |
|                              | 19. El mesero que lo/a atendió hizo uso profesional y adecuado de sus herramientas de trabajo (software, sacacorchos, entre otros)   | 330 | 1 | 5 | 4.588 | 0.7477 | 4.615 | 0.637  | 0.03  |

Fuente: Elaboración propia.

En el mismo sentido, se realizaron las comparaciones de las medias obtenidas de los resultados de los cuestionarios aplicadas a los clientes internos (autoevaluación del personal de sala/comedor y coevaluación de personal de otras áreas al personal de sala/comedor, todos participantes en el taller), antes y después del taller de meditación como se muestra en las tablas 37 y 38 respectivamente.

Con respecto a los datos de la tabla 38 que corresponden a la autoevaluación, se establece que los colaboradores de sala/comedor percibieron una disminución en la calidad del servicio

que prestaron en 12 ítems, de los cuales 3 sobrepasan el -0.25, lo que se traduce en una importante disminución de la calidad, posterior al taller de meditación: verificación de la cuenta de consumo de la variable valores personales (ítem que al igual que los clientes externos, se percibe como de menor calidad); llevar los alimentos y bebidas a la mesa en el tiempo prometido de la variable competencias laborales (ítem que los clientes externos percibieron con mejoría en la calidad); y limpieza, arreglo y presentación (uniforme, peinado, manos, rostro) referente a la variable presentación personal (percibido como de menor calidad también por los clientes externos).

*Tabla 38. Comparativo de medias de autoevaluación del personal en sala/comedor participante en el taller de meditación (antes y después)*

| Estadísticos descriptivos |   | N  | Min. | Máx. | ANTES     |          | DESPUÉS   |          | Diferencia de medias |
|---------------------------|---|----|------|------|-----------|----------|-----------|----------|----------------------|
| V                         | Ítem  |    |      |      | $\bar{x}$ | $\sigma$ | $\bar{x}$ | $\sigma$ |                      |
| Valores personales        | 1. El trato que brinda a los clientes es cordial  | 20 | 3    | 5    | 4.59      | 0.712    | 4.94      | 0.243    | 0.35                 |
|                           | 2. Usted se anticipa a las necesidades de los clientes (ofrece el servicio inmediatamente a la llegada del cliente, ofrece el menú sin que se lo soliciten) | 20 | 3    | 5    | 4.35      | 0.786    | 4.35      | 0.606    | 0                    |
|                           | 3. Usted es comprensivo/a ante las necesidades del cliente  | 20 | 3    | 5    | 4.59      | 0.795    | 4.47      | 0.717    | -0.12                |
|                           | 4. La atención que usted brinda es personalizada y verifica que todo esté bien en todo momento con sus clientes   | 20 | 3    | 5    | 4.53      | 0.717    | 4.53      | 0.624    | 0                    |
|                           | 5. El trato con sus clientes es respetuoso tomando en cuenta las necesidades de éstos   | 20 | 4    | 5    | 4.69      | 0.479    | 4.71      | 0.588    | 0.02                 |
|                           | 6. Usted es una persona honrada en todo momento   | 20 | 3    | 5    | 4.76      | 0.562    | 4.71      | 0.588    | -0.05                |
|                           | 7. Usted verifica que la cuenta de sus clientes sea correcta de acuerdo a lo que consumieron  | 20 | 3    | 5    | 4.71      | 0.588    | 4.35      | 0.702    | -0.36                |
| Competencias laborales    | 8. Usted brinda un servicio rápido en las mesas   | 20 | 3    | 5    | 4.35      | 0.702    | 4.29      | 0.772    | -0.06                |
|                           | 9. Usted trabaja en equipo para brindar el servicio con la velocidad adecuada   | 20 | 4    | 5    | 4.65      | 0.493    | 4.41      | 0.618    | -0.24                |
|                           | 10. Usted proporciona un servicio oportuno considerando el tiempo y la forma en que entrega los pedidos   | 20 | 3    | 5    | 4.18      | 0.728    | 4.41      | 0.618    | 0.23                 |

|                              |   |    |   |   |      |       |      |       |       |
|------------------------------|---|----|---|---|------|-------|------|-------|-------|
|                              | 11. Usted es competente en el uso de lenguaje adecuado cuando se dirige al cliente  | 20 | 4 | 5 | 4.76 | 0.437 | 4.59 | 0.712 | -0.17 |
|                              | 12. Las técnicas de servicio que usted emplea (servir bebidas y platillos, colocar, retirar, no tirar platos, vasos y cubiertos, llevar charolas con alimentos y bebidas hasta su mesa) son adecuadas | 20 | 3 | 5 | 4.18 | 0.529 | 4.29 | 0.686 | 0.11  |
|                              | 13. Su conocimiento del menú (ingredientes y técnicas de preparación de platillos y bebidas) es de utilidad para orientar al cliente en su decisión para saber qué ordenar                            | 20 | 3 | 5 | 4.41 | 0.618 | 4.35 | 0.786 | -0.06 |
|                              | 14. Usted entrega correctamente los platillos y bebidas según lo solicitado (con o sin ciertos ingredientes, en una determinada presentación, temperatura o cualidad solicitada)                      | 20 | 3 | 5 | 4.53 | 0.624 | 4.47 | 0.624 | -0.06 |
|                              | 15. Usted lleva los alimentos y bebidas a la mesa en el tiempo prometido  | 20 | 3 | 5 | 4.41 | 0.618 | 4    | 0.612 | -0.41 |
|                              | 16. En caso de que algún cliente haya presentado alguna queja, usted la atiende y resuelve de forma adecuada y rápida   | 20 | 3 | 5 | 4.53 | 0.8   | 4.41 | 0.712 | -0.12 |
|                              | 17. Usted muestra interés real para manejar las peticiones especiales de los clientes (cambio de ingredientes, temperatura en platillos o bebidas, entre otros)                                       | 20 | 3 | 5 | 4.59 | 0.618 | 4.53 | 0.624 | -0.06 |
| <b>Presentación personal</b> | 18. Usted luce como una persona limpia, arreglada y presentable (uniforme, peinado, manos, rostro) cuando está atendiendo las mesas   | 20 | 4 | 5 | 4.76 | 0.437 | 4.35 | 0.493 | -0.41 |
|                              | 19. Usted hace uso profesional y adecuado de sus herramientas de trabajo (software, sacacorchos, entre otros)   | 20 | 3 | 5 | 4.53 | 0.624 | 4.53 | 0.514 | 0     |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 39 se muestran los datos de la coevaluación aplicada al persona de restaurante que acudió al taller de meditación con la intención de calificar la calidad del servicio prestada por sus compañeros de sala/comedor. Se encontraron solo dos ítems, pertenecientes a la variable valores personales, con una disminución en la percepción de la calidad del servicio proporcionado: anticipación a necesidades laborales y comprensión de necesidades; por otro

lado, fueron 15 los ítems con una notable mejoría, mayor a 0.28: del 1 al 5 de la variable valores personales, y 10 de competencias laborales, lo que corresponde al total de ítems de esa variable.

*Tabla 39. Comparativo de medias de coevaluación del personal de áreas distintas a sala/comedor, participante en el taller de meditación (antes y después)*

| V                      | Estadísticos descriptivos<br>Ítem   | N  | Min. | Máx. | ANTES     |          | DESPUÉS   |          | Diferencia de medias |
|------------------------|---|----|------|------|-----------|----------|-----------|----------|----------------------|
|                        |   |    |      |      | $\bar{x}$ | $\sigma$ | $\bar{x}$ | $\sigma$ |                      |
| Valores personales     | 1. El trato que le brindó el personal de sala fue cordial   | 25 | 3    | 5    | 4.36      | 0.6377   | 4.64      | 0.5686   | 0.28                 |
|                        | 2. El personal de sala se anticipó a sus necesidades laborales (ofreció el servicio que usted requiere inmediatamente)    | 25 | 3    | 5    | 4.44      | 0.7118   | 4.4       | 0.6455   | -0.04                |
|                        | 3. Es comprensivo ante sus necesidades  | 25 | 2    | 5    | 4.52      | 0.5859   | 4.44      | 0.7681   | -0.08                |
|                        | 4. La atención que el brindó fue personalizada y verificada para que todo estuviera bien en todo momento con su área      | 25 | 2    | 5    | 4.16      | 0.7461   | 4.52      | 0.7703   | 0.36                 |
|                        | 5. El trato del personal de sala con usted fue respetuoso tomando en cuenta sus necesidades                               | 25 | 2    | 5    | 4.24      | 0.6633   | 4.64      | 0.7572   | 0.4                  |
|                        | 6. El personal de sala fue honrada en todo momento  | 25 | 4    | 5    | 4.28      | 0.7371   | 4.72      | 0.4583   | 0.44                 |
|                        | 7. Usted sabe que el personal de sala verifica que la cuenta de los clientes sea correcta de acuerdo a lo que consumieron | 25 | 3    | 5    | 4.32      | 0.8021   | 4.52      | 0.6532   | 0.2                  |
| Competencias laborales | 8. El persona de sala le ofreció un servicio rápido cuando usted lo solicitó  | 25 | 3    | 5    | 4.28      | 0.7916   | 4.44      | 0.5831   | 0.16                 |
|                        | 9. El personal de sala trabajó en equipo para brindar el servicio con la velocidad adecuada                               | 25 | 4    | 5    | 4.2       | 0.7638   | 4.68      | 0.4761   | 0.48                 |
|                        | 10. El personal de sala proporcionó un servicio oportuno considerando el tiempo y la forma en que usted lo solicitó       | 25 | 2    | 5    | 4.2       | 0.5774   | 4.6       | 0.7071   | 0.4                  |
|                        | 11. El personal de sala fue competente en el uso de lenguaje adecuado cuando se dirigió a usted                           | 25 | 3    | 5    | 4.08      | 0.8124   | 4.52      | 0.7141   | 0.44                 |

|                              |   |    |   |   |      |        |      |        |      |
|------------------------------|---|----|---|---|------|--------|------|--------|------|
|                              | 12. Las técnicas de servicio del personal (servir bebidas y platillos, colocar, retirar, no tirar platos, vasos y cubiertos, llevar charolas con alimentos y bebidas hasta su mesa) fueron adecuadas            | 25 | 3 | 5 | 4.12 | 0.781  | 4.64 | 0.5686 | 0.52 |
|                              | 13. El personal de sala conoce el menú (ingredientes y técnicas de preparación de platillos y bebidas)  | 25 | 3 | 5 | 4.12 | 0.6    | 4.44 | 0.6506 | 0.32 |
|                              | 14. Con frecuencia entregó los pedidos correctamente según lo solicitado (con o sin ciertos ingredientes, en una determinada presentación, temperatura o calidad solicitada)                                    | 25 | 2 | 5 | 4    | 0.7638 | 4.56 | 0.7118 | 0.56 |
|                              | 15. El personal de sala recoge los alimentos y bebidas en el tiempo prometido para entregarlos a las mesas  | 25 | 2 | 5 | 3.96 | 0.7348 | 4.56 | 0.7118 | 0.6  |
|                              | 16. En caso de que usted haya tenido alguna queja, el personal de sala le atendió y resolvió de forma adecuada y rápida   | 25 | 3 | 5 | 4    | 0.6455 | 4.56 | 0.5831 | 0.56 |
|                              | 17. Mostró interés real para manejar sus peticiones especiales (indicar cambio de ingredientes, temperatura en platillos o bebidas, puntualidad, organización para que los platillos no se enfríen entre otros) | 25 | 3 | 5 | 3.88 | 0.781  | 4.52 | 0.5859 | 0.64 |
| <b>Presentación personal</b> | 18. El personal de sala lució limpio, arreglado y presentable (uniforme, peinado, manos, rostro) en todo momento cuando se encontraba en el restaurante   | 25 | 2 | 5 | 4    | 0.866  | 4.32 | 0.9    | 0.32 |
|                              | 19. Usted percibe que el personal de sala hizo uso profesional y adecuado de las herramientas de trabajo (software, sacacorchos, entre otros)   | 25 | 2 | 5 | 3.88 | 0.6658 | 4.36 | 0.8602 | 0.48 |

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en la tabla 40 se muestra un resumen de las percepciones sobre la calidad en el servicio posterior a la implementación del taller de meditación, desde las tres perspectivas abordadas en este estudio, en donde se pueden apreciar los cuatro ítems percibidos con mejora



absoluta en la calidad (ningún ítem fue percibido con disminución de calidad absoluta por los tres grupos):

- Trato cordial por parte del personal de servicio
- Servicio oportuno considerando el tiempo y la forma en que se recibe el pedido
- Uso profesional y adecuado de las herramientas de trabajo
- Técnicas adecuadas de servicio empleadas por el personal

*Tabla 40. Resumen de la calidad en el servicio percibida por clientes externos e internos posterior a la implementación del taller de meditación*

| Variable               | Dimensión   | Ítem  | Percepción de la calidad |                       |                         |
|------------------------|---|---|--------------------------|-----------------------|-------------------------|
|                        |   |   | Cliente externo          | Personal sala/comedor | Personal de otras áreas |
| Valores personales     | Amabilidad  | 1. El trato del personal de servicio fue cordial  | +                        | +                     | +                       |
|                        | Empatía   | 2. La persona que lo/a atendió se anticipó a sus necesidades (ofreció el servicio inmediatamente a su llegada, le ofreció el menú sin que usted lo solicitara)  | +                        | =                     | -                       |
|                        |   | 3. La persona que lo atendió se mostró comprensiva ante sus necesidades   | +                        | -                     | -                       |
|                        |   | 4. La atención recibida fue personalizada y verificada para que todo estuviera bien en todo momento   | +                        | =                     | +                       |
|                        |   | 5. El trato del personal de servicio fue respetuoso tomando en cuenta sus necesidades   | -                        | +                     | +                       |
|                        | Honestidad  | 6. La persona que lo atendió fue honrada en todo momento  | -                        | -                     | +                       |
|                        |   | 7. La cuenta de su consumo fue correcta de acuerdo a lo que usted ordenó  | -                        | -                     | +                       |
|                        | Capacidad de respuesta                              | 8. El servicio en su mesa fue rápido.   | +                        | -                     | +                       |
|                        |   | 9. El personal de servicio trabajó en equipo para brindarle el servicio con la velocidad adecuada   | +                        | -                     | +                       |
|                        |   | 10. El servicio que usted recibió fue oportuno considerando el tiempo y la forma en que llegó su pedido   | +                        | +                     | +                       |
| Competencias laborales | Competencia y experiencia para el servicio de mesas | 11. La persona que lo atendió fue competente en el uso de lenguaje adecuado cuando se dirigió a usted   | +                        | -                     | +                       |
|                        |   | 12. Las técnicas de servicio (servir bebidas y platillos, colocar, retirar, no tirar platos, vasos y cubiertos, llevar charolas con alimentos y bebidas hasta su mesa) empleadas por la persona que lo atendió fueron adecuadas | +                        | +                     | +                       |

|                       |                            |   |   |   |   |
|-----------------------|----------------------------|---|---|---|---|
| Presentación personal | Efectividad en el servicio | 13. El conocimiento del menú (ingredientes y técnicas de preparación de platillos y bebidas) por parte del personal de servicio fue de utilidad para orientarlo/a en su decisión para saber qué ordenar | + | - | + |
|                       |                            | 14. Sus platillos y bebidas fueron entregados correctamente según lo solicitado (con o sin ciertos ingredientes, en una determinada presentación, temperatura o cualidad solicitada)                    | + | - | + |
|                       |                            | 15. El personal de servicio llevó su alimentos y bebidas a la mesa en el tiempo prometido   | + | - | + |
|                       |                            | 16. En caso de haber presentado alguna queja, ésta fue atendida y resuelta de forma adecuada y rápida por la persona que lo atendió   | + | - | + |
|                       |                            | 17. La persona que lo atendió mostró interés real para manejar sus peticiones especiales (cambio de ingredientes, temperatura en platillos o bebidas, entre otros)                                      | + | - | + |
|                       | Presentación personal      | 18. El personal del restaurante lució limpio, arreglado y presentable (uniforme, peinado, manos, rostro)  | - | - | + |
|                       |                            | 19. El mesero que lo/a atendió hizo uso profesional y adecuado de sus herramientas de trabajo (software, sacacorchos, entre otros)  | + | + | + |

Fuente: Elaboración propia.

En una segunda etapa se establecieron contrastes para la diferencia entre dos medias para determinar la aceptación o no aceptación de la hipótesis de investigación y nula planteadas, por medio de la fórmula:

$$z = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) - \delta}{\sqrt{\frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}}}$$

En donde, dado que las muestras son grandes (de al menos 30 elementos), aleatorias e independientes, de tamaño  $n_1$  y  $n_2$  para determinar la constante  $\delta$ , y las varianzas poblacionales son conocidas, se pueden plantear las hipótesis de investigación y nula, tomando un nivel de significación del 5% ( $\alpha=0.05$  donde  $z_\alpha=1.96$ ).

$$H_0: \mu_1 - \mu_2 = \delta$$

$$H_1: \mu_1 - \mu_2 > \delta$$

$$z = \frac{(4.55 - 4.40) - 0}{\sqrt{\frac{0.622^2}{151} + \frac{0.698^2}{375}}} = 2.41$$

$$H_1: 2.41 > 1.96$$

$H_1$ : La meditación brindada a los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos del área de sala/comedor en restaurantes de Cholula Pueblo Mágico, Puebla, mejorarán la calidad en el servicio proporcionado.

$H_0$ : La meditación brindada a los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos del área de sala/comedor en restaurantes de Cholula Pueblo Mágico, Puebla, no mejorarán la calidad en el servicio proporcionado.

Con lo anterior se determina que la  $H_1$  se acepta, es decir, la meditación mejoró la calidad en el servicio del personal de sala/comedor en los restaurantes.

En la tercera etapa se empleó el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) definido como “una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón, que se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra, relacionando las puntuaciones recabadas de una variable con las de la otra, con los mismos participantes o casos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), motivo por el cual solo se aplicó a los cuestionarios 3, 4, 5 y 6 correspondientes a autoevaluación y coevaluación, antes y después de la implementación del taller de meditación respectivamente; pues los cuestionarios 1 y 2 no contaron con los mismos participantes debido a que los clientes externos que acudieron a los restaurantes durante el primer levantamiento no fueron los mismos durante el segundo.

Es importante mencionar que esta prueba no considera variables dependientes ni independientes pue no evalúa la causalidad.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), el coeficiente  $r$  de Pearson varía en un rango de entre -1.00 a +1.00. En la tabla 41 se establece el nivel de correlación que existe entre dos variables de acuerdo a la puntuación obtenida, mismo que se empleó para la interpretación de resultados en este proyecto.

*Tabla 41. Interpretación del puntaje obtenido en el coeficiente de correlación de Pearson*

| <b>Puntaje obtenido</b> | <b>Interpretación</b>  |
|-------------------------|--|
| -1.00                   | Correlación negativa perfecta (A mayor $X$ , menor $Y$ de manera proporcional)                           |
| -0.90                   | Correlación negativa muy fuerte  |
| -0.75                   | Correlación negativa considerable  |
| -0.50                   | Correlación negativa media   |
| -0.25                   | Correlación negativa débil   |
| -0.10                   | Correlación negativa muy débil   |
| 0.00                    | No existe correlación alguna entre las variables   |
| +0.10                   | Correlación positiva muy débil   |
| +0.25                   | Correlación positiva débil   |
| +0.50                   | Correlación positiva media   |
| +0.75                   | Correlación positiva considerable  |
| +0.90                   | Correlación positiva muy fuerte  |
| +1.00                   | Correlación positiva perfecta (A mayor/menor $X$ , mayor/menor $Y$ , de manera proporcional y constante) |

Fuente: Elaboración propia, obtenido de Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Al tratar datos con el coeficiente  $r$  de Pearson también se define el nivel de significancia ( $s$ ), en donde si  $s$  es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Si es menor a 0.01, el coeficiente es *significativo* al nivel de 0.01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error) (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En la tabla 42 se muestran la correlación que existe entre la meditación y cada una de las variables del MCMM, en función de la autoevaluación del personal de sala/comedor participante en el taller de meditación.

*Tabla 42. Interpretación de resultados generados por ítem: Autoevaluación*

| Variable           | Ítem  | 20. La calidad del servicio mejoró con la implementación del taller de meditación |                                | 21. El taller de meditación le ayudó a ser consciente del buen trato que merecen los clientes y compañeros de trabajo |                                | 22. El monto de las propinas que recibí ha mejorado con la implementación de lo aprendido en las meditaciones |                                |
|--------------------|---|---|--------------------------------|---|--------------------------------|---|--------------------------------|
|                    |   | r   | Interpretación                 | r   | Interpretación                 | r   | Interpretación                 |
| Valores personales | 1. El trato que brinda a los clientes es cordial  | -0.015  | Correlación negativa muy débil | -0.245  | Correlación negativa muy débil | -0.172  | Correlación negativa muy débil |
|                    | 2. Usted se anticipa a las necesidades de sus clientes (ofrece el servicio inmediatamente a la llegada del cliente, ofrece el menú sin que se lo soliciten) | 0.36  | Correlación positiva débil     | 0.588   | Correlación positiva media     | -0.078  | Correlación negativa muy débil |
|                    | 3. Usted es comprensivo/a ante las necesidades del cliente  | 0.406   | Correlación positiva débil     | 0.099   | Correlación positiva muy débil | -0.182  | Correlación negativa muy débil |
|                    | 4. La atención que brinda es personalizada y verifica que todo esté bien en todo momento con sus clientes   | 0.690   | Correlación positiva media     | 0.533   | Correlación positiva media     | 0.048   | Correlación positiva débil     |
|                    | 5. El trato con sus clientes es respetuoso tomando en cuenta sus necesidades  | 0.743   | Correlación positiva media     | 0.526   | Correlación positiva media     | -0.162  | Correlación negativa muy débil |
|                    | 6. Usted es una persona honrada en todo momento   | 0.743   | Correlación positiva media     | 0.526   | Correlación positiva media     | -0.162  | Correlación negativa muy débil |

|                        |   |  |                                   |                                |                                |                                |                                |                                |
|------------------------|---|--|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Competencias laborales | 7. Usted verifica que la cuenta de sus clientes sea correcta de acuerdo a lo que se consumió  | 0.458  | Correlación positiva débil        | 0.364                          | Correlación positiva débil     | 0.22                           | Correlación positiva muy débil |                                |
|                        | 8. Usted brinda un servicio rápidos en las mesas  | 0.503  | Correlación positiva media        | 0.254                          | Correlación positiva débil     | 0.123                          | Correlación positiva muy débil |                                |
|                        | 9. Usted trabaja en equipo para brindar el servicio con la velocidad adecuada   | 0.75   | Correlación positiva considerable | 0.346                          | Correlación positiva débil     | 0.019                          | Correlación positiva muy débil |                                |
|                        | 10. Usted proporciona un servicio oportuno considerando el tiempo y la forma en que entrega los pedidos   | 0.412  | Correlación positiva débil        | 0.019                          | Correlación positiva muy débil | 0.019                          | Correlación positiva muy débil |                                |
|                        | 11. Usted es competente en el uso de lenguaje adecuado cuando se dirige al cliente  | 0.366  | Correlación positiva débil        | 0.125                          | Correlación positiva muy débil | -0.017                         | Correlación negativa muy débil |                                |
|                        | 12. Las técnicas de servicio (servir bebidas y platillos, colocar, retirar, no tirar platos, vasos y cubiertos, llevar charolas con alimentos y bebidas hasta la mesa) que usted emplea son adecuadas | 0.265  | Correlación positiva débil        | 0.139                          | Correlación positiva muy débil | 0.433                          | Correlación positiva débil     |                                |
|                        | 13. Su conocimiento del menú (ingredientes y técnicas de preparación de platillos y bebidas) es de utilidad para orientar al cliente en su decisión para saber qué ordenar                            | 0.147  | Correlación positiva muy débil    | 0.068                          | Correlación positiva muy débil | 0.068                          | Correlación positiva muy débil |                                |
|                        | 14. Con frecuencia usted entrega los pedidos correctamente según lo solicitado (con o sin ciertos ingredientes, en una determinada presentación, temperatura o calidad solicitada)                    | 0.466  | Correlación positiva débil        | 0.438                          | Correlación positiva débil     | 0.276                          | Correlación positiva débil     |                                |
|                        | 15. Usted lleva los alimentos y bebidas a la mesa en el tiempo prometido  | 0.673  | Correlación positiva media        | 0.495                          | Correlación positiva débil     | -0.165                         | Correlación negativa muy débil |                                |
|                        | 16. En caso de haber recibido alguna queja, usted la atiende y resuelve de forma adecuada y rápida  | 0.502  | Correlación positiva media        | 0.159                          | Correlación positiva muy débil | -0.267                         | Correlación negativa débil     |                                |
|                        | 17. Usted muestra interés real para manejar las peticiones especiales de los clientes (cambio de ingredientes, temperatura en platillos o bebidas, entre otros)                                       | 0.029  | Correlación positiva muy débil    | -0.114                         | Correlación negativa muy débil | -0.114                         | Correlación negativa muy débil |                                |
|                        | Presentación  | 18. Usted luce como una persona limpia, arreglada y presentable (uniforme, peinado, manos, rostro) | 0.025                             | Correlación positiva muy débil | 0.109                          | Correlación positiva muy débil | 0.109                          | Correlación positiva muy débil |

|   |       |                                |       |                            |       |                            |
|---|-------|--------------------------------|-------|----------------------------|-------|----------------------------|
| cuando está atendiendo las mesas  |       |                                |       |                            |       |                            |
| 19. Usted hace uso profesional y adecuado de sus herramientas de trabajo (software, sacacorchos, entre otros) | 0.236 | Correlación positiva muy débil | 0.254 | Correlación positiva débil | 0.254 | Correlación positiva débil |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida mediante los resultados de SPSS.

En la tabla 43 se presentan los resultados obtenidos de la correlación que existe entre la meditación y cada una de las variables del MCMM, de acuerdo a los trabajadores de otras áreas distintas a sala/comedor en un restaurante, evaluando a los compañeros de sala/comedor.

Tabla 43. Interpretación de resultados generados por ítem: Coevaluación

| Variable               | Ítem  | Coevaluación: La calidad del servicio mejoró con la implementación del taller de meditación. |                                |
|------------------------|---|--|--------------------------------|
|                        |   | <i>r</i>   | Interpretación                 |
| Valores personales     | 1. El trato que le brindó el personal de sala fue cordial   | 0.145  | Correlación positiva muy débil |
|                        | 2. El personal de sala se anticipó a sus necesidades laborales (ofreció el servicio que usted requiere inmediatamente)    | 0.091  | Correlación positiva muy débil |
|                        | 3. Es comprensivo ante sus necesidades  | 0.184  | Correlación positiva muy débil |
|                        | 4. La atención que el brindó fue personalizada y verificada para que todo estuviera bien en todo momento con su área      | 0.321  | Correlación positiva débil     |
|                        | 5. El trato del personal de sala con usted fue respetuoso tomando en cuenta sus necesidades                               | 0.187  | Correlación positiva muy débil |
|                        | 6. El personal de sala fue honrada en todo momento  | -0.103   | Correlación negativa muy débil |
|                        | 7. Usted sabe que el personal de sala verifica que la cuenta de los clientes sea correcta de acuerdo a lo que consumieron | -0.072   | Correlación negativa muy débil |
| Competencias laborales | 8. El persona de sala le ofreció un servicio rápido cuando usted lo solicitó  | -0.162   | Correlación negativa muy débil |
|                        | 9. El personal de sala trabajó en equipo para brindar el servicio con la velocidad adecuada                               | 0.223  | Correlación positiva muy débil |
|                        | 10. El personal de sala proporcionó un servicio oportuno considerando el tiempo y la forma en que usted lo solicitó       | 0.167  | Correlación positiva muy débil |
|                        | 11. El personal de sala fue competente en el uso de lenguaje adecuado cuando se dirigió a usted                           | 0.099  | Correlación positiva muy débil |

|                              |   |        |                                |
|------------------------------|---|--------|--------------------------------|
|                              | 12. Las técnicas de servicio del personal (servir bebidas y platillos, colocar, retirar, no tirar platos, vasos y cubiertos, llevar charolas con alimentos y bebidas hasta su mesa) fueron adecuadas            | 0.145  | Correlación positiva muy débil |
|                              | 13. El personal de sala conoce el menú (ingredientes y técnicas de preparación de platillos y bebidas)  | -0.145 | Correlación negativa muy débil |
|                              | 14. Con frecuencia entregó los pedidos correctamente según lo solicitado (con o sin ciertos ingredientes, en una determinada presentación, temperatura o calidad solicitada)                                    | 0.132  | Correlación positiva muy débil |
|                              | 15. El personal de sala recoge los alimentos y bebidas en el tiempo prometido para entregarlos a las mesas  | 0.132  | Correlación positiva muy débil |
|                              | 16. En caso de que usted haya tenido alguna queja, el personal de sala le atendió y resolvió de forma adecuada y rápida   | 0.364  | Correlación positiva débil     |
|                              | 17. Mostró interés real para manejar sus peticiones especiales (indicar cambio de ingredientes, temperatura en platillos o bebidas, puntualidad, organización para que los platillos no se enfríen entre otros) | 0.121  | Correlación positiva muy débil |
| <b>Presentación personal</b> | 18. El personal de sala lució limpio, arreglado y presentable (uniforme, peinado, manos, rostro) en todo momento cuando se encontraba en el restaurante   | 0.21   | Correlación positiva muy débil |
|                              | 19. Usted percibe que el personal de sala hizo uso profesional y adecuado de las herramientas de trabajo (software, sacacorchos, entre otros)   | 0.11   | Correlación positiva muy débil |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida mediante los resultados de SPSS.

Por último, en la cuarta etapa se estudiaron los resultados obtenidos de las respuestas de los ítems correspondientes a la auto y coevaluación (cuestionarios 4 y 6) sobre el impacto de la meditación, posterior al taller, en la calidad del servicio, y aquellos obtenidos de las preguntas abiertas realizadas al personal de sala/comedor participante en el taller de meditación, como se plasma en la tabla 44.



Tabla 44. Resultados de la auto y coevaluación sobre el impacto de la meditación

| Grupo encuestado   | Ítem correspondiente a la variable Meditación  | Número de personas  |                |                   |               |  | TOTAL                 |
|--|--|---|----------------|-------------------|---------------|--|-----------------------|
|  |  | Totalmente de acuerdo   | De acuerdo     | Neutral           | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo   |                       |
| <b>Encuesta de satisfacción aplicada a clientes frecuentes</b> | El servicio que le ha proporcionado el/la mesero(a) con respecto a su última visita ha mejorado  | 79  | 22             | 8                 | 0             | 0  | 109                   |
| <b>Autoevaluación del personal de sala/comedor</b>             | El taller de meditación mejoró la calidad en el servicio que usted proporciona a los clientes  | 12  | 4              | 1                 | 0             | 0  | 17                    |
|  | El taller de meditación le ayudó a ser consciente del buen trato que merecen los clientes y compañeros de trabajo                                  | 8   | 8              | 1                 | 0             | 0  | 17                    |
|  | El monto de las propinas que recibió ha mejorado con la implementación de lo aprendido en las meditaciones.  | 8   | 8              | 1                 | 0             | 0  | 17                    |
| <b>Coevaluación del personal de otras áreas</b>                | Considera que el taller de meditación mejoró la calidad en el servicio que el personal de sala proporciona a los clientes y compañeros de trabajo. | 17  | 7              | 0                 | 1             | 0  | 25                    |
| <b>Pregunta abierta al personal de sala/comedor</b>            | Si el taller de meditación generó algún impacto positivo para usted méncionelo por favor.  | Tolerancia, tranquilidad y paciencia con compañeros de trabajo y clientes | Me relajé<br>4 | Encontré paz<br>3 | Empatía<br>1  | Ser mas consciente del entorno y tener calma en la vida cotidiana<br>1 | Tiempo al cuerpo<br>1 |
|  |  | 4   |                |                   |               |  |                       |

Fuente: Elaboración propia.

## 4.8 Análisis de datos y conclusiones

La opinión del cliente interno y externo, basada en las percepciones con respecto a la calidad en el servicio, es crucial para definir las estrategias de mejora en los restaurantes. Al analizar la información obtenida de las encuestas de satisfacción, auto y coevaluación (antes y después de la implementación del taller de meditación) aplicadas al personal y clientes externos de los 6 restaurantes, y relacionarla con los procesos que se realizan en cada uno, se puede determinar el avance y progreso con respecto a los objetivos de mejora que cada uno establece. La información obtenida permitirá identificar aquellos elementos que requieren ser mejorados y que con el apoyo de la meditación como estrategia viable a largo plazo, podrán evolucionar de forma positiva.

A continuación se muestran las gráficas de los datos presentados en el apartado anterior, con la intención de proveer un análisis que permita generar las conclusiones del presente proyecto.

### 4.8.1 Variables.

Con la intención de obtener información más puntual de las percepciones con respecto a las variables establecidas en este estudio, a continuación en la tabla 45, se presentan los promedios de las medias por variable, y en la figura 27 el gráfico que demuestra aquellas que se percibieron con mayores y menores mejoras después del taller de meditación desde la perspectiva de los tres grupos encuestados en los restaurantes.

*Tabla 45. Promedios de las medias por variable antes y después del taller de meditación*

| <b>Variable</b>           | <b>Grupo evaluador</b> | <b>ANTES</b> | <b>DESPUÉS</b> |
|---------------------------|------------------------|--------------|----------------|
| <b>Valores personales</b> | Cientes externos       | 4.6          | 4.69           |
|                           | Autoevaluación         | 4.6          | 4.58           |
|                           | Coevaluación           | 4.33         | 4.55           |

|                               |                   |      |      |
|-------------------------------|-------------------|------|------|
| <b>Competencias laborales</b> | Clientes externos | 4.41 | 4.62 |
|                               | Autoevaluación    | 4.46 | 4.38 |
|                               | Coevaluación      | 4.08 | 4.55 |
| <b>Presentación personal</b>  | Clientes externos | 4.67 | 4.63 |
|                               | Autoevaluación    | 4.65 | 4.44 |
|                               | Coevaluación      | 3.94 | 4.34 |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida mediante los resultados de SPSS y Excel.

En la figura 27 se observa que en las variables valores personales y competencias laborales hubo mejora percibida por los clientes externos; en cuanto a la autopercepción del personal de sala/comedor, no hubo mejora en ninguna variable; finalmente, de acuerdo a la sensación de los compañeros de trabajo que evaluaron al personal de sala/ comedor, la mejoría se notó en todas las variables.

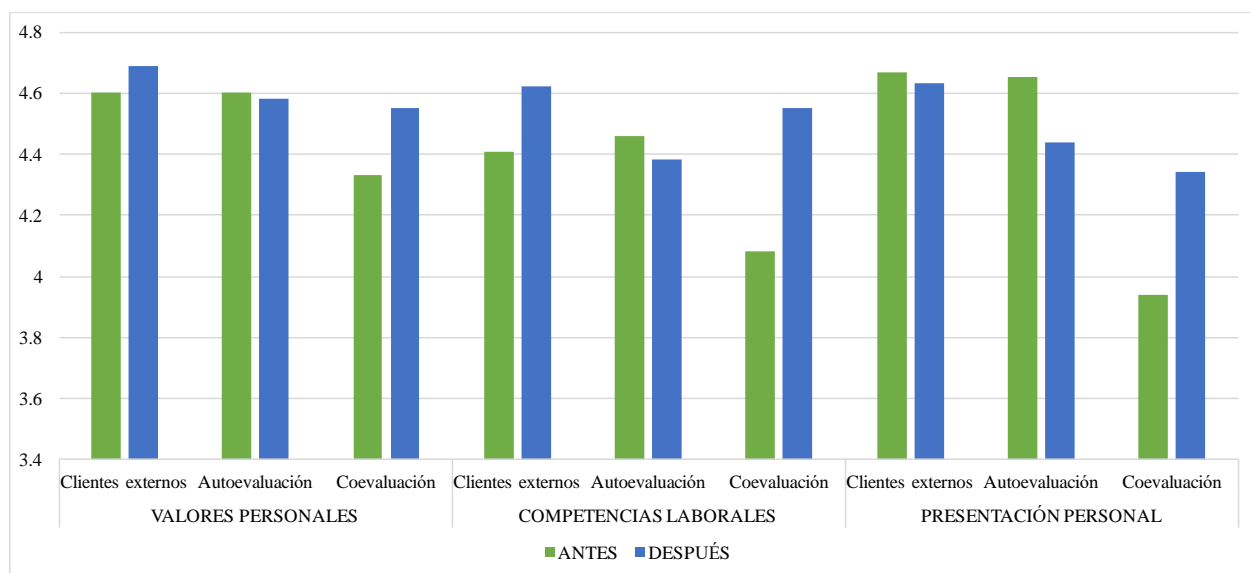


Figura 27. Comparación de las variables antes y después del taller de meditación

Elaboración propia.

En función de las correlaciones de Pearson obtenidas en este proyecto, se establecieron los distintos niveles de fortaleza de éstas en cada una de las variables, con respecto a la influencia de la meditación sobre la calidad del servicio, en la tabla 46 se muestran los datos de las medidas de las correlaciones promediadas con la intención de establecer una ponderación por cada variable.

*Tabla 46. Promedio de medias de correlaciones: auto y coevaluación*

| <b>Variable</b>               | 20. La calidad del servicio mejoró con la implementación del taller de meditación | 21. El taller de meditación le ayudó a ser consciente del buen trato que merecen los clientes y compañeros de trabajo | 22. El monto de las propinas que recibió ha mejorado con la implementación de lo aprendido en las meditaciones | Coevaluación: La calidad del servicio mejoró con la implementación del taller de meditación. | <b>PROMEDIO</b> |
|-------------------------------|---|---|--|--|-----------------|
| <b>Valores personales</b>     | 0.483   | 0.341   | -0.069   | 0.107  | <b>0.216</b>    |
| <b>Competencias laborales</b> | 0.411   | 0.192   | 0.037  | 0.107  | <b>0.187</b>    |
| <b>Presentación personal</b>  | 0.13  | 0.181   | 0.181  | 0.16   | <b>0.163</b>    |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida mediante los resultados de SPSS y Excel.

Con lo anterior, se puede inferir que la influencia de la meditación sobre los valores personales tiene una correlación positiva muy débil como se muestra en la figura 28.

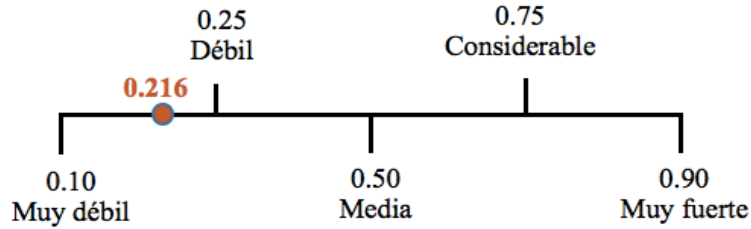


Figura 28. Ponderación de resultados de la variable Valores personales.

Elaboración propia.

En la figura 29 se muestra la influencia de la meditación sobre las competencias laborales, demostrando que la correlación existente es positiva muy débil.

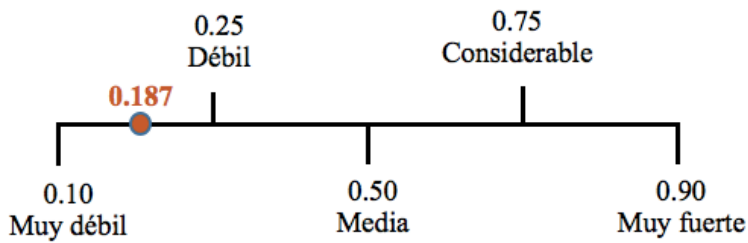


Figura 29. Ponderación de resultados de la variable Competencias laborales.

Elaboración propia.

Finalmente, el impacto de la meditación sobre la presentación personal tiene una correlación positiva muy débil como se esquematiza en la figura 30.

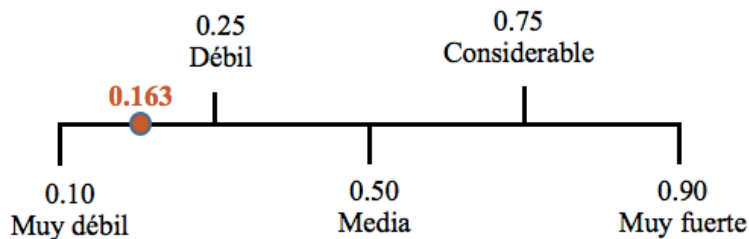


Figura 30. Ponderación de resultados de la variable Presentación personal

Elaboración propia.

Del mismo modo se establecieron hipótesis por cada variable, en la tabla 47 se muestran los resultados e interpretaciones.

Tabla 47. Hipótesis y resultados

| Hipótesis   | Resultados   | Comentarios  |
|---|--|--|
| <b>H<sub>1</sub></b> : La meditación brindada a los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos del área de sala/comedor en restaurantes de Cholula Pueblo Mágico, Puebla, mejorarán la calidad en el servicio proporcionado. | $H_1: 2.41 > 1.96$   | Al tratarse de una muestra grande, aleatoria e independiente, de tamaño $n_1$ y $n_2$ para determinar la constante $\delta$ donde las varianzas poblacionales son conocidas, se pueden plantear las hipótesis de investigación y nula, tomando un nivel de significación del 5% ( $\alpha=0.05$ donde $z_\alpha=1.96$ ). Con lo anterior se determina que la $H_1$ se acepta, es decir, la meditación mejoró la calidad en el servicio del personal de sala/comedor en los restaurantes. |
| <b>H<sub>2</sub></b> : La meditación impactó de forma positiva en los valores personales para el logro de la calidad en el servicio.  | Coeficiente de Pearson: 0.216<br>Interpretación: Correlación positiva muy débil.<br>Medias: 60% (16/30) influyó de forma positiva de acuerdo a la evaluación por parte de clientes internos, externos y autoevaluación.    | La correlación entre las variables es positiva muy débil, por lo tanto se acepta $H_2$ demostrando una relación de causalidad, donde la meditación incide en los valores personales para el logro de la calidad en el servicio del área de sala/comedor en los restaurantes estudiados.  |
| <b>H<sub>3</sub></b> : La meditación impactó de forma positiva en las competencias laborales del personal de sala/comedor en los restaurantes para el logro de la calidad en el servicio.   | Coeficiente de Pearson: 0.187<br>Interpretación: Correlación positiva muy débil.<br>Medias: 71.42% (15/21) influyó de forma positiva de acuerdo a la evaluación por parte de clientes internos, externos y autoevaluación. | La correlación entre las variables es positiva muy débil, por lo tanto se acepta $H_3$ demostrando una relación de causalidad, donde la meditación incide en las competencias laborales del personal de sala/comedor para el logro de la calidad en el servicio.   |
| <b>H<sub>4</sub></b> : La meditación impactó de forma positiva en la presentación del personal de sala/comedor en los restaurantes para el logro de la calidad en el servicio.  | Coeficiente de Pearson: 0.163<br>Interpretación: Correlación positiva muy débil.<br>Medias: 66.66% (4/6) influyó de forma positiva de acuerdo a la evaluación por parte de clientes internos, externos y autoevaluación.   | La correlación entre las variables es positiva muy débil, por lo tanto se acepta $H_4$ demostrando una relación de causalidad, donde la meditación incide en presentación del personal del área de sala/comedor en los restaurantes estudiados para el logro de la calidad en el servicio.   |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida mediante los resultados de SPSS y Excel.

#### 4.8.2 Dimensiones.

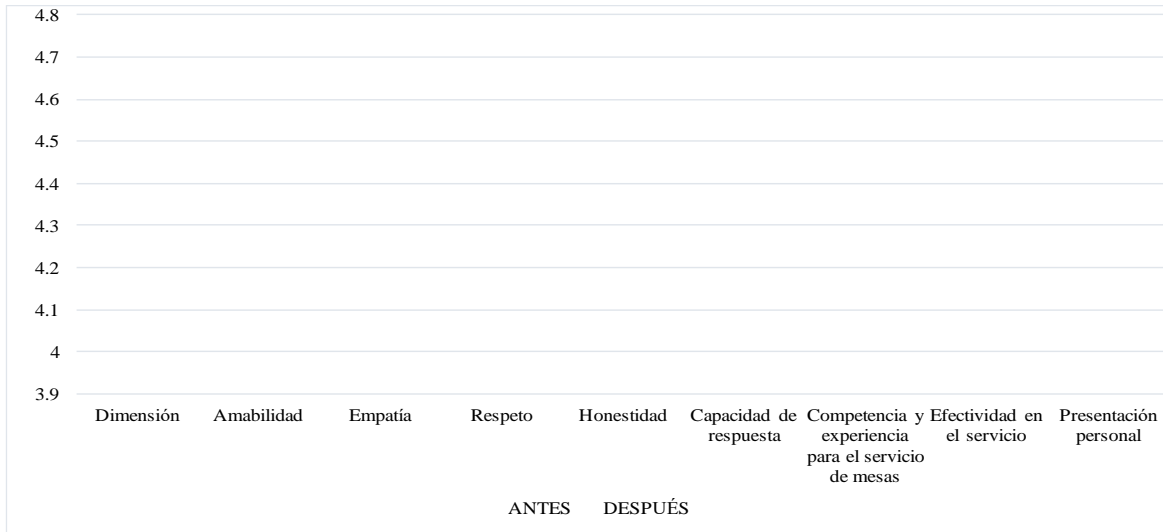
Es importante determinar aquellas dimensiones que fueron percibidas con una mayor mejora posterior a la ejecución del taller de meditación, así, en la tabla 48 se muestran los promedios de las  $\bar{x}$  en cada una de las 8 de 9 dimensiones que componen las 3 variables del MCMM (la dimensión 9: meditación, se considerará para las correlaciones).

*Tabla 48. Promedios de las medias por dimensión antes y después del taller de meditación*

|   | ANTES | DESPUÉS |   | ANTES | DESPUÉS |   | ANTES | DESPUÉS |
|---|-------|---------|---|-------|---------|---|-------|---------|
| <b>Dimensión</b>                                    |       |         | <b>Dimensión</b>                                    |       |         | <b>Dimensión</b>                                    |       |         |
| Amabilidad  | 4.645 | 4.716   | Amabilidad  | 4.59  | 4.94    | Amabilidad  | 4.36  | 4.64    |
| Empatía   | 4.472 | 4.672   | Empatía   | 4.49  | 4.45    | Empatía   | 4.373 | 4.453   |
| Respeto   | 4.7   | 4.679   | Respeto   | 4.69  | 4.71    | Respeto   | 4.24  | 4.64    |
| Honestidad  | 4.733 | 4.692   | Honestidad  | 4.735 | 4.53    | Honestidad  | 4.3   | 4.62    |
| Capacidad de respuesta                              | 4.24  | 4.6     | Capacidad de respuesta                              | 4.39  | 4.37    | Capacidad de respuesta                              | 4.227 | 4.573   |
| Competencia y experiencia para el servicio de mesas | 4.499 | 4.657   | Competencia y experiencia para el servicio de mesas | 4.45  | 4.41    | Competencia y experiencia para el servicio de mesas | 4.106 | 4.533   |
| Efectividad en el servicio                          | 4.473 | 4.612   | Efectividad en el servicio                          | 4.515 | 4.352   | Efectividad en el servicio                          | 3.96  | 4.55    |
| Presentación personal                               | 4.67  | 4.63    | Presentación personal                               | 4.65  | 4.44    | Presentación personal                               | 3.94  | 4.34    |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida mediante los resultados de SPSS y Excel.

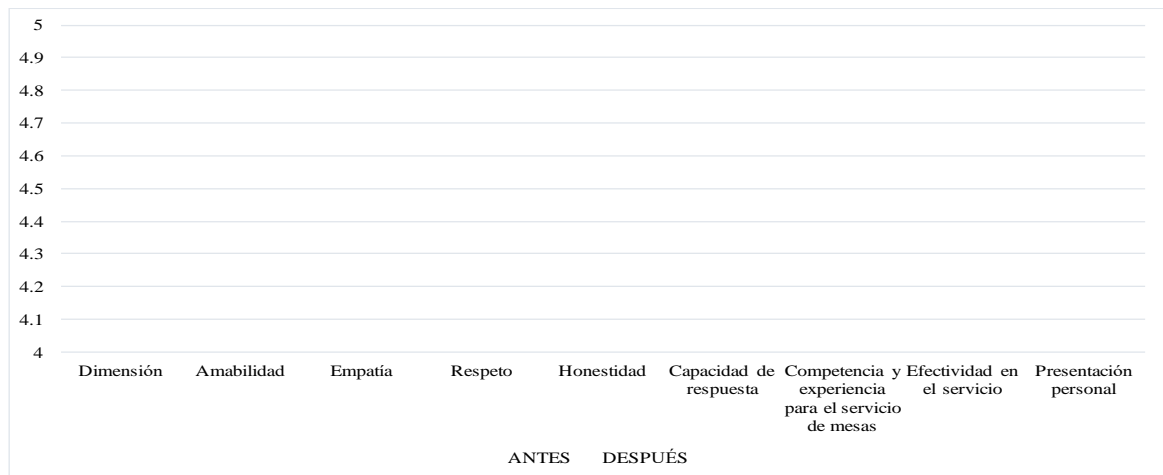
Para una mejor comprensión, a continuación se presentan las figuras 31, 32 y 33 con la información de las dimensiones por grupo evaluador.



*Figura 31.* Comparación de las dimensiones antes y después del taller de meditación: Clientes externos.

Elaboración propia.

Como se puede observar en la figura 31 las dimensiones de amabilidad, empatía, capacidad de respuesta, competencia y experiencia para el servicio de mesas, y efectividad en el servicio presentaron una mejora con respecto a la situación antes del taller de meditación, es decir, el 75% de las dimensiones fueron percibidas con mayor calidad.

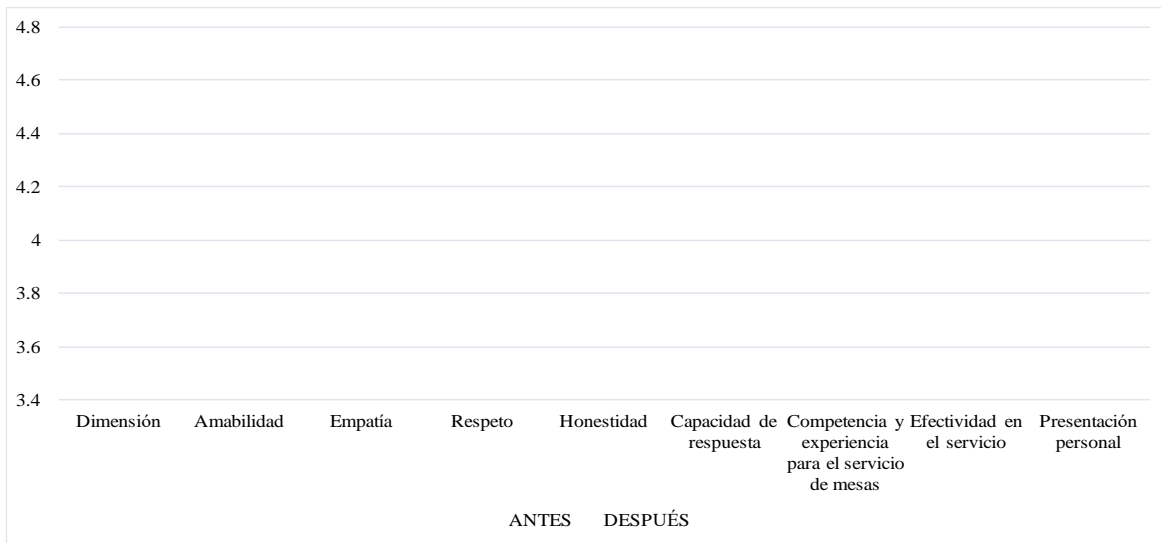


*Figura 32.* Comparación de las dimensiones antes y después del taller de meditación: Autoevaluación

Elaboración propia.



En el caso de la opinión de los colaboradores del área de sala/comedor de los restaurantes participantes en el taller, solo 2 dimensiones, es decir, el 25%, presentaron mejora con respecto a la calidad en el servicio que ellos ofrecieron después de haber acudido a las sesiones de meditación: amabilidad y respeto.



*Figura 33.* Comparación de las dimensiones antes y después del taller de meditación: Coevaluación.

Elaboración propia.

Con respecto a la apreciación de los compañeros de trabajo del personal de sala/comedor, en total de las dimensiones (100%) presentaron mejora en la calidad posterior al taller de meditación.

#### 4.8.3 Ítems.

Para tener una mayor claridad en los análisis de los datos obtenidos, se presenta la información específica de cada uno de los 19 de 23 ítems desarrollados para el presente estudio. En la figura 34 se muestran los 19 ítems evaluados por los clientes externos para la medición de la calidad en

el servicio en los 6 restaurantes de Cholula Pueblo Mágico, antes y después de la implementación del taller de meditación (basado en  $\bar{x}$  de la tabla 36).

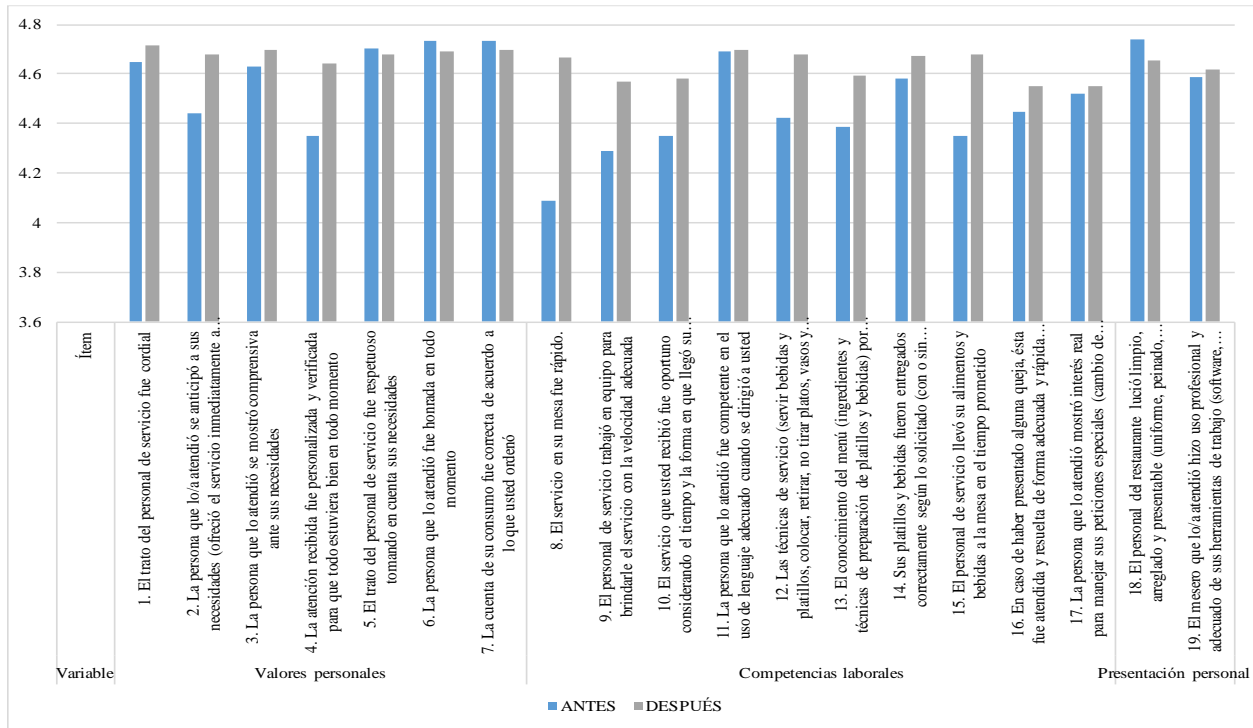


Figura 34. Evaluación de ítems antes y después del taller de meditación: Clientes externos.

Elaboración propia con información obtenida mediante los resultados de SPSS.

Como se puede observar en la gráfica, en 15 de los 19 ítems (78.9%), los clientes externos en los restaurantes, notaron mejoría en la calidad del servicio ofrecida después de la asistencia del personal de sala/comedor al taller de meditación, lo que indica la influencia positiva de la meditación sobre las competencias laborales y los valores personales en mayor medida.

En la figura 35 se plasman los 19 ítems calificado desde la perspectiva de los colaboradores del área de sala/comedor de los 6 restaurantes (autoevaluación) participantes en el taller de meditación, antes y después de éste (basado en  $\bar{x}$  de la tabla 37).

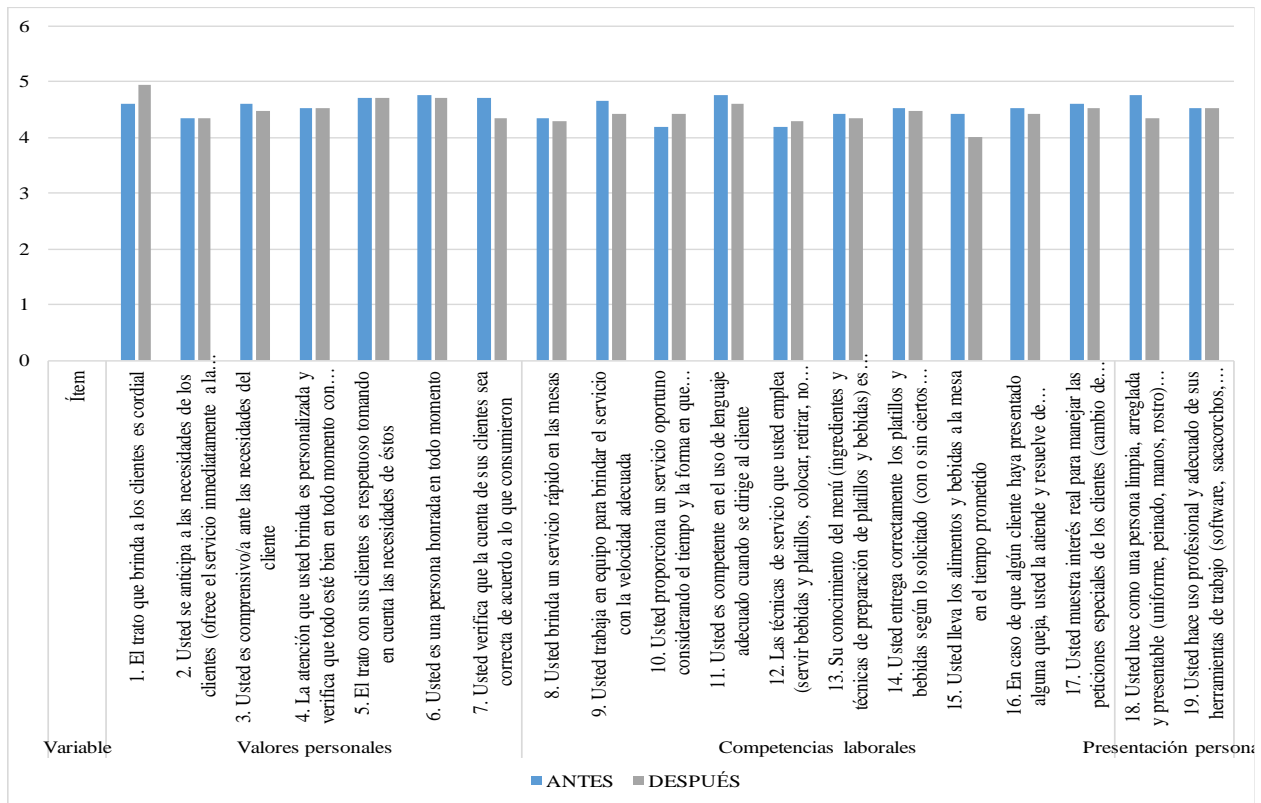


Figura 35. Evaluación de ítems antes y después del taller de meditación: Autoevaluación.

Elaboración propia con información obtenida mediante los resultados de SPSS.

En la gráfica anterior se puede apreciar que de acuerdo a la percepción de los trabajadores de sala/comedor en los restaurantes, la meditación no influyó en la mejora de la calidad del servicio que ellos proporcionan en 16 ítems (84%), sin embargo, de acuerdo a los clientes externos, lo anterior no se apreció de la misma forma. En el apartado de discusión se dará una explicación con respecto a las autopercepciones que permitan explicar este fenómeno.

En la figura 36 se demuestran las perspectivas de los colaboradores (antes y después del taller) de otras áreas distintas a sala/comedor en los restaurantes, con respecto a los ítems que evalúan la calidad en el servicio del personal de sala/comedor, en ambos casos únicamente de aquellos que participaron en el taller (basado en  $\bar{x}$  de la tabla 38).

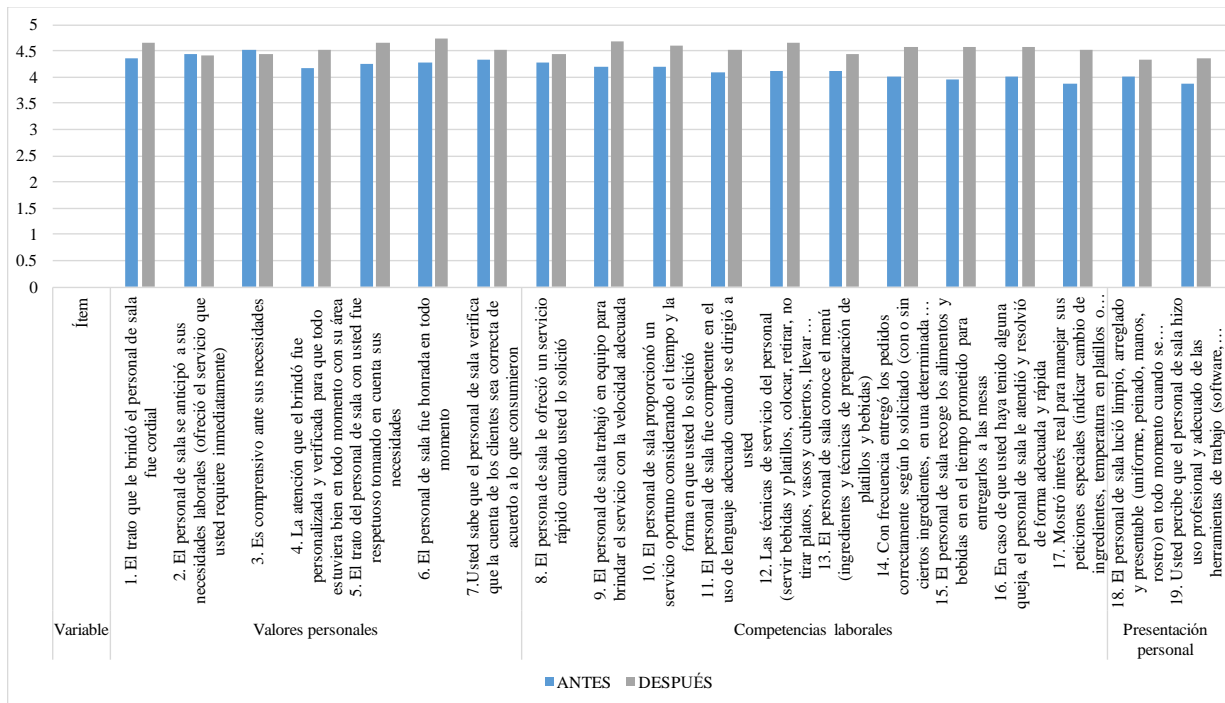


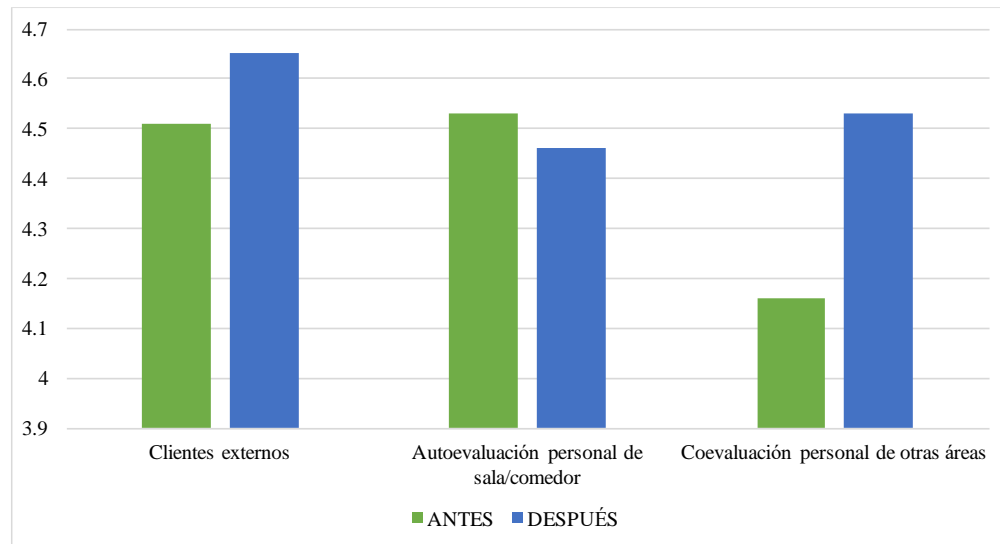
Figura 36. Evaluación de ítems antes y después del taller de meditación: Coevaluación.

Elaboración propia con información obtenida mediante los resultados de SPSS.

En la gráfica anterior se observa que en 17 ítems (89.5%), los colaboradores que evaluaron la calidad del servicio que les presta el personal de sala/comedor, percibieron una mejora posterior a la implementación del taller de meditación.

En la figura 37 se observa un concentrado de la información presentada en las tablas 36, 37 y 38, y las figuras 34, 35 y 36, con la intención de mostrar la diferencia en las percepciones de los tres grupos evaluados (clientes externos, personal de sala/comedor participante en el taller, personal de otras áreas del restaurante participante en el taller), entre el antes y el después del taller de meditación, basándose en el promedio de las  $\bar{x}$  de los 19 ítems en cada grupo (se sumaron los valores de cada ítem: a) Variable Valores personales: 7 ítems; b) Variable Competencias laborales: 10 ítems; y c) Variable Presentación personal: 2 ítems, y se dividieron entre 7, 10 y 2 respectivamente), donde se puede observar que en general, para clientes externos

y compañeros de trabajo, el taller de meditación tuvo un impacto positivo en la mejora de la calidad del servicio brindado por el personal de sala/comedor.

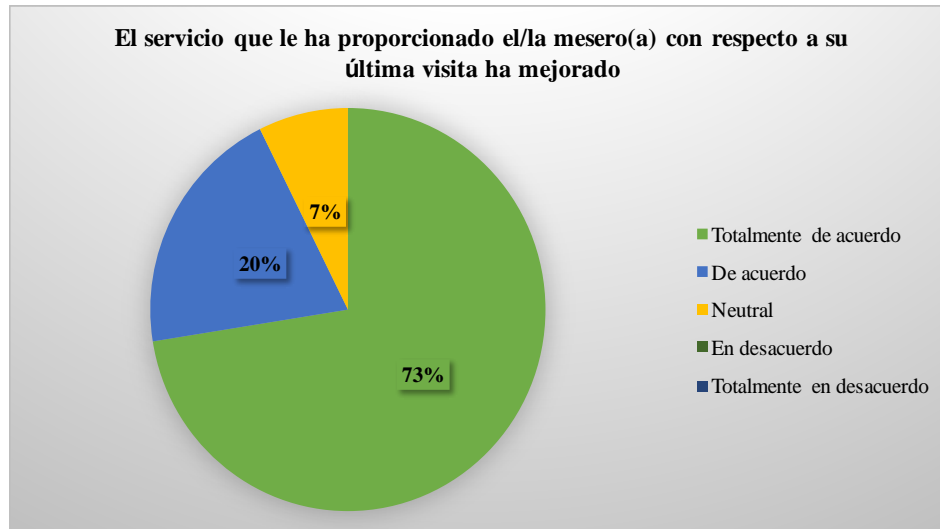


*Figura 37.* Precepciones de los clientes externos e internos en los restaurantes con respecto a la influencia de la meditación en la calidad del servicio: promedio de ítems.

Elaboración propia

Finalmente, para una mejor percepción del impacto que generó la meditación en la calidad del servicio prestado por el personal de sala/comedor de los restaurantes, se presentan los resultados obtenidos de cada ítem desde la perspectiva de los tres grupos evaluados, como se plasmó en la tabla 43.

En la figura 38 se muestran los resultados obtenidos al cuestionamiento planteado a 109 clientes frecuentes de los 6 restaurantes, posterior a la culminación del taller de meditación, y que consiste en los 4 últimos ítems desarrollados en esta investigación bajo la variable denominada Meditación.

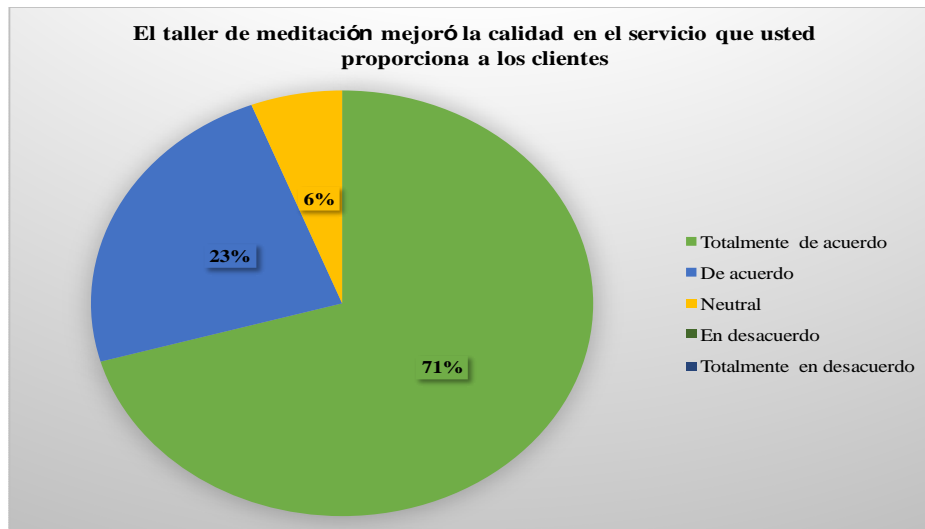


*Figura 38.* Resultados del ítem: El servicio que le ha proporcionado el/la mesero(a) con respecto a su última visita ha mejorado.

Elaboración propia.

Se puede observar que el 93% de los encuestados indican estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la mejora del servicio.

En la figura 39 se muestran los porcentajes de las respuestas obtenidas de 17 trabajadores del área de sala/comedor con respecto a la mejora en la calidad del servicio ofrecido una vez finalizada su participación en el taller de meditación.

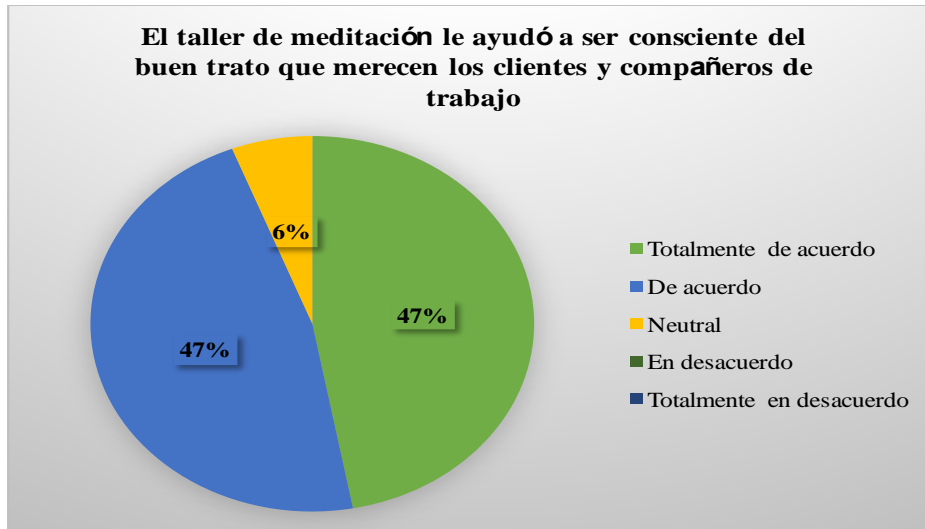


*Figura 39.* Resultados del ítem: El taller de meditación mejoró la calidad en el servicio que usted proporciona a los clientes.

Elaboración propia.

El 94% de los encuestados coincide en estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la mejora en su desempeño al ofrecer el servicio a los clientes.

En el mismo tenor, la figura 40 muestra los resultados de autoevaluación de los mismos 17 colaboradores del área de sala/comedor, al planteamiento sobre la generación de consciencia, después de las sesiones completas de meditación, del buen trato que merecen los clientes y compañeros de trabajo.



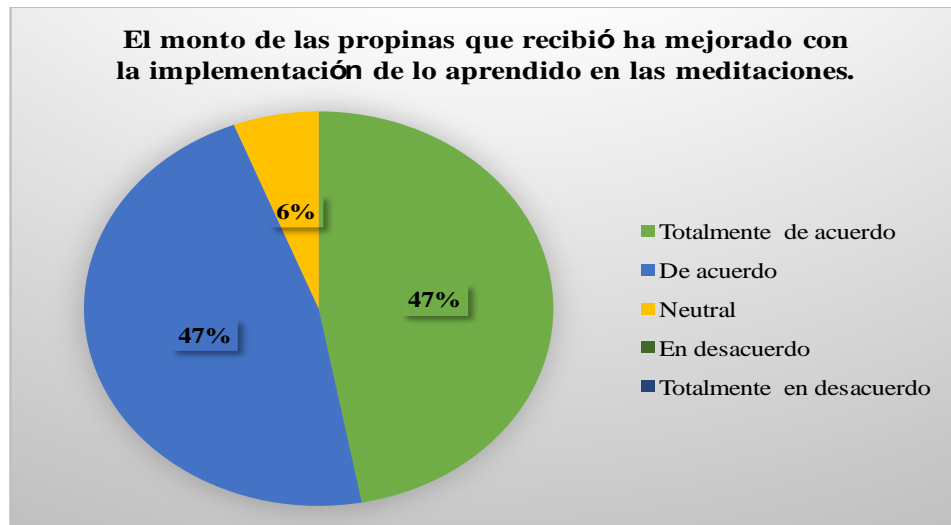
*Figura 40.* Resultados del ítem: El taller de meditación le ayudó a ser consciente del buen trato que merecen los clientes y compañeros de trabajo

Elaboración propia.

El 94% de los colaboradores confirmó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la afirmación de la influencia de la meditación sobre la generación de consciencia para ofrecer un buen trato a los clientes y compañeros de trabajo.

Como último elemento correspondiente a la autoevaluación, en la figura 41 se muestran los resultados obtenidos al planteamiento del mejoramiento de propinas en función de la participación en el taller de meditación.



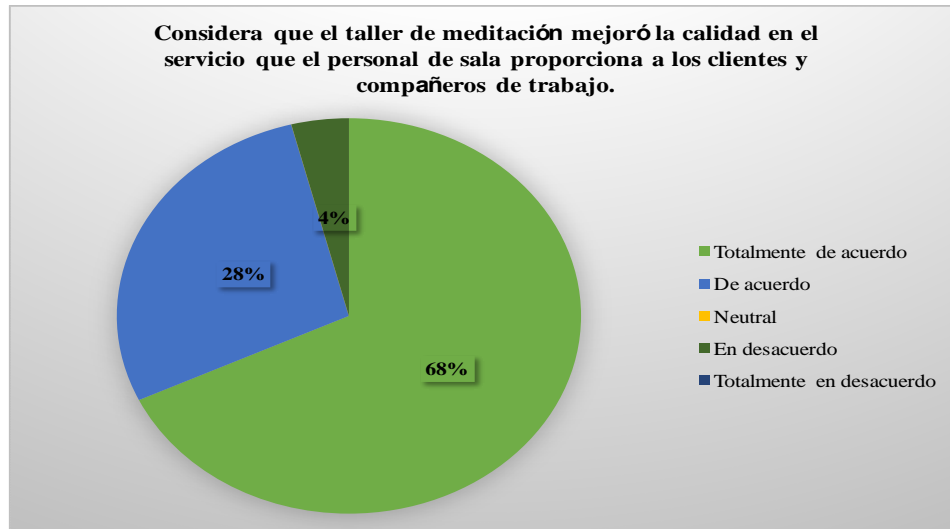


*Figura 41.* Resultados del ítem: El taller de meditación le ayudó a ser consciente del buen trato que merecen los clientes y compañeros de trabajo

Elaboración propia.

Al igual que el ítem anterior, se observa que el 94% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo en la influencia de lo aprendido en las meditaciones sobre el mejoramiento de las propinas.

Con respecto a la coevaluación del personal de sala/comedor por parte del personal de otras áreas de los restaurantes, por medio de la consideración de la mejora de la calidad en el servicio que los primeros prestan a los segundos y a los clientes, en la figura 42 se presentan los porcentajes obtenidos.

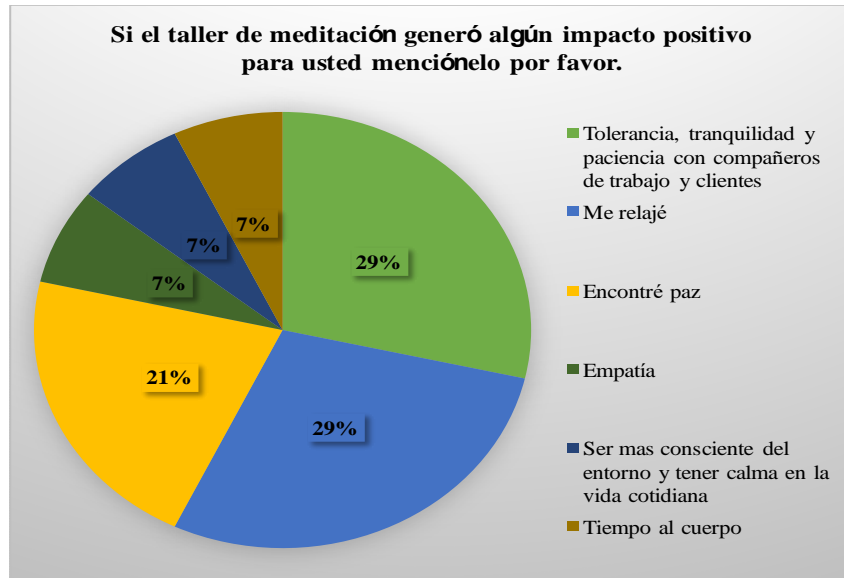


*Figura 42.* Resultados del ítem: Considera que el taller de meditación mejoró la calidad en el servicio que el personal de sala proporciona a los clientes y compañeros de trabajo

Elaboración propia.

Siendo este ítem el único en donde una persona estuvo en desacuerdo y el 96% de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Finalmente, se presentan los resultados de la pregunta abierta efectuada a los colaboradores del área de sala/comedor participantes en el taller de meditación con una asistencia superior al 50% de las sesiones.



*Figura 43.* Resultados del ítem: Si el taller de meditación generó algún impacto positivo para usted, méncionelo por favor.

Elaboración propia.

#### 4.8.4 Conclusiones.

El desarrollo del presente proyecto se llevó a cabo en cuatro etapas primordiales, la primera consistió en el diseño de un modelo cuantitativo multidimensional, nombrado Meditqual (MCMM) para la medición de la calidad en el servicio utilizado exclusivamente para conocer el desempeño del personal de sala/comedor en los restaurantes, es decir, las variables y dimensiones creadas no contemplaron elementos relacionados con el servicio que no tuvieran que ver directamente con el desempeño propio del personal; para la creación de éste, se tomaron como referencia básica 11 modelos que contemplaran las dimensiones que requerían ser medidas en el MCMM, y las opiniones obtenidas de entrevistas cara a cara con los propietarios o gerentes de aproximadamente 10 restaurantes, finalmente el instrumento contempló 4 variables, 9 dimensiones y 23 ítems para medir de forma integral la calidad del servicio de garroteros, meseros y capitanes de meseros.

La segunda etapa consistió en el diseño de un taller de meditación enfocado a potenciar las competencias del personal de sala/comedor en los restaurantes, el contenido de dicho taller estuvo basado en el MCMM, con la intención de reforzar aquellos elementos considerados en el modelo como referentes para suponer que un servicio es de calidad, el taller estuvo constituido por 23 sesiones virtuales en su mayoría, guiadas por una instructora, cada una con una duración de aproximadamente 10 minutos, divididas en 15 semanas, cuya frecuencia sería establecida en función de las necesidades de cada restaurante.

En la tercera etapa se realizó la discriminación de restaurantes para participar en el proyecto, tomando en cuenta las características deseadas en cada uno: casual, independiente, con servicio a la carta, con aforo para 50-200 personas, con involucramiento del propietario en su operación y ubicado en el polígono Cholula Pueblo Mágico, obteniendo así 69 establecimientos que contaban con algunas de las características mencionadas y 20 que contaban con todas, éstos últimos fueron visitados para ser invitados a formar parte del proyecto por medio de la implementación del taller durante los meses de septiembre a diciembre de 2018, solo 6 participaron concluyendo el taller de meditación, en 9 no se dio la oportunidad de implementar el proyecto y en 5 solo se llevaron a cabo algunas sesiones por cuestiones de horarios laborales en los mismos establecimientos, por lo que no se completó el taller. Al inicio de esta misma etapa y una vez autorizada la participación del personal por parte del propietario o dueño, se lanzó una convocatoria en cada restaurante para que los interesados participaran voluntariamente, logrando así la participación de 61 personas al inicio del taller de meditación, culminando con 42 con una asistencia superior al 50% de las sesiones.

Durante el desarrollo y a la finalización de la tercera etapa se procedió a la recolección de datos por medio de la aplicación del MCMM, llevado a cabo en dos momentos por medio de 6

cuestionarios: antes de iniciar el taller de meditación y al finalizarlo; tomando en cuenta a tres grupos para evaluar la calidad del servicio: clientes externos (antes del taller a cualquiera que visitara los 6 restaurantes en el mes de septiembre, hasta sumar 330, después del taller únicamente a clientes frecuentes que visitaran alguno de los restaurantes en el mes de diciembre hasta sumar 109), personal de sala/comedor que asistió al taller (antes del taller se encuestó a todo aquel interesado, después del taller a aquellos que hayan asistido a más del 50% de las sesiones de meditación y que hayan sido parte del primer levantamiento, dando un total de 17 personas); por último, al personal de otras áreas del restaurante que asistieran al taller y tuvieran la disposición de evaluar a sus compañeros de sala/comedor una vez finalizado (antes del taller el levantamiento contempló a todos los interesados, al finalizar el taller se encuestó a todos aquellos que hayan asistido a más del 50% de las sesiones y que hayan sido parte del levantamiento inicial, sumando 25 personas).

En la cuarta etapa se procedió a la interpretación de datos, obteniendo información que permitió definir la aceptación de la hipótesis de investigación basada en la mejora de la calidad del servicio proporcionado por los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos del área de sala/comedor en restaurantes de Cholula Pueblo Mágico, Puebla, medido a través del modelo cuantitativo multidimensional MEDITQUAL (MCMM), posterior a su asistencia a las sesiones de meditación. Dentro de los resultados más sobresalientes se obtuvo lo siguiente:

En orden de mejor evaluación referente a la calidad antes y después del taller de meditación, la variable Valores personales ocupa el primer lugar con 0.27 puntos más que el antes (basado en medias), en segundo lugar la variable Competencias laborales con 0.6 puntos más que el antes, y en tercer lugar la variable Presentación personal con 0.15 puntos.

Las tres dimensiones evaluadas con mayor mejora en la calidad de forma general por los tres grupos fueron: 1) Amabilidad, 2) Capacidad de respuesta y 3) Efectividad en el servicio. Ninguna dimensión fue evaluada con menor calidad posterior al taller de meditación, sin embargo, la de Presentación personal fue la que menor puntaje de mejora obtuvo.

En general, las percepciones del cliente externo con respecto a la calidad del servicio ofrecido por el personal de sala/comedor, antes y después del taller de meditación, apuntan a una mejora en las dimensiones de amabilidad, empatía, capacidad de respuesta, competencia y experiencia para el servicio de mesas, y efectividad en el servicio

En lo relacionado a la autopercepción del personal de sala/comedor con respecto al servicio que prestaron, las dimensiones mejoradas fueron solo dos, amabilidad y respeto; el resto, las califican incluso como si hubieran empeorado posterior a la finalización del taller.

La percepción del personal de otras áreas con relación a la calidad del servicio ofrecido por sus compañeros de sala/comedor, apunta a la mejora en el 100% de las dimensiones.

Los cuatro ítems con mejora absoluta percibida por los tres grupos evaluadores fueron: 1) Trato cordial por parte del personal de servicio (Valores personales), 2) Servicio oportuno considerando el tiempo y la forma en que se recibe el pedido (Competencias laborales), 3) Técnicas adecuadas de servicio empleadas por el personal (Competencias laborales) y 4) Uso profesional y adecuado de las herramientas de trabajo (Presentación personal).

Con respecto a las correlaciones de las tres variables con respecto a la meditación (medida desde tres perspectivas: 1) Mejora de la calidad del servicio a partir del taller de meditación evaluado por colaboradores de sala/comedor y de otras áreas, 2) Generación de consciencia para ofrecer buen trato a clientes y compañeros de trabajo y 3) Variación del monto de las propinas en función de implementar lo aprendido en el taller de meditación, autoevaluados solo por el

personal de sala/comedor), se determinó que es muy débil, lo cual puede ser explicado desde distintas perspectivas que se abordarán en la discusión (tamaño del grupo, periodo de duración del taller, duración de las sesiones de meditación, constancia en la práctica y entorno meditativo).

Finalmente, de acuerdo a las respuestas obtenidas en las entrevistas con el personal de sala/comedor que participó en el taller, el mayor impacto que la meditación les generó fue la tolerancia, tranquilidad y paciencia con compañeros de trabajo y clientes desarrolladas, y la relajación.

#### **4.9 Discusión**

El modelo cuantitativo multidimensional desarrollado: Meditqual, se basó en el análisis de más de 11 modelos internacionales, de los cuales 3 fueron la base principal, SERVQUAL, DINESERV y EMCASER; y más de 8 se emplearon como referentes para la determinación de las variables y dimensiones, dentro de los que destacan: Calidad en el servicio de Grönroos, Modelo de las deficiencias, SERVPERF, INTSERVQUAL, Calidad del servicio basado en atributos, Modelo jerárquico multidimensional, DINESCAPE y Modelo pakistaní.

La existencia de estos modelos se debe a la necesidad de medir la calidad, para comprender, obtener conocimiento, poder, y a través de ellos generar cambios que habrán de estar orientados a la mejor continua, implementando estrategias que lo permitan.

Mencionan Adam, Hershauer, & Ruch (1997) que un sistema de medición cumple dos funciones para el mejoramiento de la calidad: 1) las personas cumplen con las mediciones cuando las recompensas están vinculadas con éstas; el mejoramiento de los puntajes asignados, derivados de ellas, ayudan al cumplimiento de los objetivos organizacionales, y 2) el valor de los programas planeados se puede tomar en cuenta si es posible medirlos. Por ejemplo: el efecto de

la calidad en el servicio en los restaurantes puede determinarse por los montos de ventas en un periodo determinado. Por lo que, definir qué y cómo se va a medir en un restaurante es elemental para el análisis de su desempeño, considerando los procesos, los trabajadores y los resultados, dando pie a la fijación de prioridades y estrategias para el cumplimiento de objetivos organizacionales y el logro de la calidad en el servicio, elemento indispensable para el posicionamiento y permanencia de cualquier empresa en el mercado, resultando elemental conocer parámetros que permitan medirla para establecer mejoras con la intención de satisfacer las necesidades de los clientes, lograr su lealtad y fidelización y la atracción de nuevos comensales (Guzmán & Cárcamo, 2014).

De acuerdo a Evans y Lindsay (2005), las organizaciones necesitan la información y las mediciones de desempeño por tres motivos: 1) Para guiar a toda la organización en una dirección en particular, 2) Para administrar los recursos necesarios para dirigirse en la dirección fijada mediante la evaluación de la eficacia de los planes de acción, y 3) Para manejar los procesos que hacen que la organización funcione y mejore en forma continua.

El servicio puede juzgarse cualitativamente como bueno o malo, sin embargo, la medición específica por variable es más compleja. La calidad se mide principalmente por las opiniones y quejas de los clientes, las actitudes de los comensales, la observación o calificación subjetiva de los propietarios de restaurantes (Adam, Hershauer, & Ruch, 1997), pues existen diversos métodos formales para la medición de la calidad en el servicio pero no son conocidos en el ramo y por ello no son implementados, así, la creación del MCMM resultó pertinente para el presente estudio, obteniendo un modelo conformado por 4 variables: Valores personales, competencias laborales, presentación personal y meditación; 9 dimensiones: amabilidad, empatía, respeto, honestidad, capacidad de respuesta, competencia y experiencia para el servicio



de mesas, efectividad en el servicio, presentación personal y meditación; y 23 ítems: 7 correspondientes a la variable valores personales, 10 a competencias laborales, 2 a presentación personal y 4 a la última variable. El MCMM se desarrolló con la intención de obtener información certera y confiable acerca de las percepciones de los clientes con respecto a las características específicas del servicio, brindando así información valiosa para la toma de decisiones de contratación, capacitación y desarrollo del personal en la empresa.

Es de suma importancia referir que el modelo puede ser aplicado a otras áreas distintas a la de sala/comedor en un restaurante, realizando ajustes de acuerdo a lo que se desea medir; del mismo modo, al extraer la última variable, meditación, es posible aplicarlo de forma independiente sin la necesidad de participar en un taller como se propuso en esta investigación.

La selección de la meditación como estrategia para mejorar la calidad en el servicio, obedeció a la necesidad de proveer información académica y científica que relacione a ésta con las empresas, particularmente las de la industria restaurantera, pues de acuerdo a Solari (2016) a pesar de la evidencia empírica que en la actualidad se tiene sobre los beneficios de la meditación, aún no es posible agruparla en un cuerpo coherente que permita hablar con propiedad de un área específica del impacto de la meditación en organizaciones, procurando así que la investigación fuera innovadora y creadora de conocimiento poco explorado.

Con respecto al taller de meditación, se formuló un taller compuesto por 23 sesiones grabadas, cada una con una duración de aproximadamente 10 minutos, en las cuales se abordaron los siguientes temas: Presentación e introducción, meditación de respiración, amabilidad, empatía y compasión, respeto, dejar ir, gratitud, conciencia, felicidad, meditación de visualización, relajación, paz interior, libertad, interiorización y observación, luz y energía, tranquilidad y autoestima; con el propósito de mejorar la calidad en el servicio que ofrece el

personal de sala/comedor de los restaurantes a través, impactando también en la mejora de las relaciones interpersonales, el autoestima, la relajación, la tolerancia y la paciencia.

Los resultados obtenidos de la aplicación del MCMM en los 6 restaurantes participantes, al finalizar el taller de meditación, mostraron una notable mejora de la calidad en el servicio de acuerdo al análisis de medias, en cuanto a la correlación basada en la auto y coevaluación se definió como positiva muy débil, por lo que a continuación se mencionan los elementos que proporcionarán un mayor entendimiento sobre dicha información con respecto a las necesidades de la meditación:

**Contar con un maestro**, si bien la meditación se puede realizar de forma independiente “puede resultar muy valioso contar con el apoyo de un maestro que valide las experiencias y se asegure de que el practicante está haciendo lo correcto y sugiera el modo adecuado de trabajar con las situaciones que surgirán” (Kabat-Zinn, 2010), el maestro de la práctica dependerá del enfoque y objetivos de ésta y será necesario para guiar el proceso (Wisner, 2017; Baltzell y Summers, 2017), en este estudio la instructora resolvía dudas de forma virtual y atemporal, sin embargo, dado que no estaba físicamente presente en cada una de las sesiones, existía la posibilidad de que los asistentes no las aclararan de forma cabal.

**Los beneficios de la meditación se pueden observar a mediano y largo plazo**, Davidson (2017) afirma que la meditación en practicantes de largo plazo, ha alterado la estructura y funciones de sus cerebros, logrando que éstos alcancen mayores niveles de concentración con una disminución significativa en comportamientos emocionalmente reactivos, por lo que un periodo de tres meses de meditación, como sucedió en esta investigación, puede parecer corto e insuficiente para palpar resultados con mayor impacto. Del mismo modo Baltzell y Summers (2017), afirman que la meditación, practicada de forma constante y después de un periodo de

tiempo considerable, promueve la concentración, la claridad en las percepciones y el balance mental, igualmente, diversos estudios han reflejado los beneficios de la meditación en periodos de 8 a más semanas (Franco, 2009; Didonna, 2011; Rosselló, Zayas y Lora, 2016; Vázquez- Dextre, 2016; Soto- Vázquez y Alvarado, 2018; Alavez, 2018)

**El tiempo efectivo que un practicante debe meditar para obtener resultados dependerá de cada persona**, Savel y Munro (2017) recomiendan una sesión de relajación de 5 minutos previo al inicio de la meditación, de acuerdo a López et al. (2017) se requiere realizar diariamente una sesión de 30 minutos y Cayoun (2013) advierte la necesidad de llevar a cabo dos sesiones de de al menos 30 minutos cada una, que, contrapuesto a los 10 minutos que duraron las sesiones en el taller de esta investigación (realizándose dos por semana), y con la obtención de resultados positivos, deriva en un panorama alentador si se realizan las sesiones con la duración y frecuencia mínima sugerida. Wisner (2017) indica que una sesión de meditación diaria por un periodo largo de tiempo, es recomendada para aquellos que deseen incorporar a la meditación en sus vidas.

**Aprender a meditar formalmente**, la experiencia en la práctica por parte de los meditadores es muy importante pues se aprende a identificar cuándo y durante cuánto tiempo la mente ha divagado, es decir, se genera una conciencia sobre ello, a esta habilidad se le ha denominado introspección metacognitiva (Cayoun, 2013), y es necesaria para enfocarse en los objetivos de la meditación y de esta forma obtener resultados que afecten la vida personal, laboral, familiar, cultural y social de las personas de forma positiva (Kabat-Zinn, 2010; Wisner, 2017), como en el caso de este estudio, que aporten a la mejora de la calidad en el servicio.

**Constancia en el ejercicio de meditar**, así como el cuerpo comienza a experimentar cambios después de cierto periodo de tiempo y con cierta constancia al asistir a un gimnasio, la mente y la

conciencia experimentan lo mismo después de practicar de forma usual la meditación, menciona Kabat-Zinn (2010) que no es fácil, en medio del estilo de vida actual tan ocupado, disponer de tiempo para ejercitar regularmente una práctica conjunta, sin embargo, es necesario practicar frecuentemente para obtener resultados. De acuerdo a Cayoun (2013) y Kabat-Zinn, (2010), la falta de adherencia a la práctica es la principal causa de fracaso para el logro de los objetivos de la meditación, existiendo diversos motivos: cansancio, falta de tiempo, falta de atención plena, renuencia a afrontar las sensaciones físicas y mentales que provoca la meditación, somnolencia, mala introspección, agitación, confusión y dudas.

**Entorno meditativo**, si bien se recomienda que sea un sitio específico, tranquilo y libre de ruidos, para evitar asociar el lugar y el entorno con otros sucesos que impidan la concentración en la práctica (Cayoun, 2013; Didonna, 2011), el taller de este proyecto no se pudo realizar en lugares con estas características, pues las sesiones se llevaron a cabo en los restaurantes, con la presencia de ruidos y distracciones, por lo que la concentración de los participantes pudo verse afectada en distintos episodios, sin embargo, es primordial mencionar que la meditación puede realizarse en cualquier sitio una vez que el practicante tiene experiencia en lograrlo.

Con respecto a los resultados obtenidos de las autoevaluaciones del personal de sala/comedor participante en el taller de meditación: en algunas dimensiones no notaron mejora en la calidad de su servicio, incluso lo calificaron como si hubiera empeorado después del taller de meditación (resultados que se oponen a los obtenidos de las percepciones de clientes externos y compañeros de trabajo); enseguida se presentan algunas posibles explicaciones:

En las entrevistas realizadas con gerentes y propietarios de los restaurantes, éstos hicieron hincapié en el bajo autoestima que percibían por parte del personal, así, en el taller de meditación se incluyeron dos sesiones al respecto, sin embargo, resultan insuficientes pues la posibilidad de

elevant el autoestima radica en muchos elementos que deben ser abordados desde diferentes perspectivas con distintos expertos, lo anterior puede ser una de las causas por las cuales el personal de sala/comedor percibe el servicio que proporciona como negativo, comparado con la percepci3n positiva de los clientes externos y los compa1eros de trabajo, al respecto menciona Santrock (2002) que “la autoestima tambi3n se refiere a la autovalía o a la autoimagen, y refleja la confianza global del individuo y la satisfacci3n de sí mismo” y De Mézerville (2004) indica que “es la percepci3n valorativa y confiada de sí misma, que motiva a la persona a manejarse con propiedad, manifestarse con autonomía y proyectarse satisfactoriamente en la vida”.

En el mismo sentido, otra posible causa de la percepci3n que desacredita el buen servicio es el perfeccionismo entendido como “una actitud de autocrítica desmedida, con tendencia a la preocupaci3n excesiva por las evaluaciones y los errores, pensamiento dicot3mico (todo o nada), intolerancia al fracaso, inseguridad en relaci3n a los logros personales, establecimiento de altos estándares o metas y autodepreciaci3n cuando éstos no son alcanzados (Flett et al., 2016; Damian et al., 2013; Herman et al., 2013; Sherry, Stoeber y Ramasubbu, 2016 como se citaron en Lagos y Palma, 2018).

Con todo lo mencionado anteriormente, resulta imprescindible definir claramente los objetivos que se desean lograr con la implementaci3n del taller de meditaci3n y plantear el periodo de tiempo y entorno necesarios para alcanzarlos, promoviendo la realizaci3n de prácticas individuales de forma constante dentro y fuera del lugar de trabajo con la intenci3n de tener presente en todo momento, la calidad en el servicio que el personal debe ofrecer en los restaurantes tanto a clientes externos como internos, que será sujeta a mediciones diversas a través de modelos adecuados como el MCMM en el presente estudio, sin perder de vista la mejora, tambi3n, en la calidad de vida de los trabajadores.

# **CAPÍTULO 5**

## **CONCLUSIONES**

## Capítulo 5. CONCLUSIONES

En el presente apartado se abordarán las conclusiones obtenidas en este estudio, así como las consideraciones finales y las futuras líneas de investigación.

### 5.1 Sobre los objetivos específicos

Con la intención de desarrollar la presente investigación se efectuaron 7 objetivos específicos que se enfocaron en tres tareas en particular: el desarrollo de un modelo cualitativo multidimensional para la medición de la calidad en el servicio; la creación e implementación de un taller de meditación enfocado al reforzamiento de actitudes y competencias en el personal de sala/comedor de los restaurantes, para el mejoramiento de la calidad en el servicio brindado; y el análisis de los resultados obtenidos de la ejecución del taller en 6 restaurantes. Para el logro de lo anterior se estudiaron los siguientes temas: industria restaurantera, servicio, calidad en el servicio, modelos cuantitativos multidimensionales para la medición de la calidad en el servicio y meditación, con la intención de brindar un panorama integral al lector, acerca de estos temas. Del mismo modo, se desplegó una rigurosa metodología con la cual se pudo comprobar la hipótesis de investigación, recolectar, procesar, analizar e interpretar los resultados obtenidos de la implementación del taller de meditación, a través de la medición por medio del MCMM, los constructos y los instrumentos creados y utilizados para tal propósito.

*Ordenar información obtenida de diferentes artículos científicos y libros acerca de los siguientes temas: clasificación de restaurantes, servicio, calidad en el servicio en restaurantes, modelos para la medición de la calidad en el servicio y meditación.* En los capítulos 2 y 3 se desarrollaron los temas referidos, dado un amplio panorama de cada uno de los elementos constitutivos de esta investigación. Comenzando por la descripción de la situación actual de la industria restaurantera en Cholula Pueblo Mágico, el Estado de Puebla, México y el mundo con

la intención de conocer datos que sustentaran la importancia de esta investigación. Enseguida se abordaron los modelos cuantitativos multidimensionales para la medición de la calidad en el servicio para tener una perspectiva histórica de su evolución y así contar con información para la creación del MCMM. Posteriormente se estudiaron las distintas clasificaciones de los restaurantes, el servicio al interior de éstos y el modelo de servucción para el logro de la calidad en el servicio, este último fue un tema abordado a profundidad como eje central de la investigación. Finalizando con el estudio de la meditación, sus técnicas, beneficios y relación con la calidad en el servicio, para así cumplir cabalmente el primer objetivo específico de este proyecto.

*Construir un modelo cuantitativo multidimensional para la medición de la calidad en el servicio en el área de sala/comedor de restaurantes, basado en las distintas escalas estudiadas.* Como se ha explicado previamente, la elaboración del MCMM estuvo basada en la revisión de más de 11 modelos cuantitativos multidimensionales para la medición de la calidad en el servicio, obteniendo finalmente un modelo conformado por 4 variables, 9 dimensiones y 23 ítems para medir de forma integral el servicio proporcionado por garroteros, meseros y capitanes de meseros en los restaurantes participantes.

*Conformar un taller de meditación dirigido a la mejora de la calidad en el servicio de colaboradores de sala/comedor en restaurantes, abarcando las distintas dimensiones que se proponen en el MCMM generado para este estudio, invitando a colaboradores de los 6 restaurantes a participar de forma voluntaria por un periodo de 15 semanas.* El taller creado consistió en 23 sesiones de aproximadamente 10 minutos de duración cada una, cuyas temáticas fueron desarrolladas en función de las 8 dimensiones del MCMM (la dimensión 9 es propiamente la meditación y su impacto). Fue llevado a cabo en los 6 restaurantes participantes



en los meses de septiembre a diciembre de 2018, con una participación inicial de 61 colaboradores, finalizando con 42 con una asistencia superior al 50%, de los cuales 17 pertenecían al área de sala/comedor.

*Generar la hipótesis de la investigación.* Misma que fue comprobada y aceptada como verdadera, es decir, las sesiones de meditación brindadas a los colaboradores de diferentes niveles jerárquicos del área de sala/comedor en restaurantes de Cholula Pueblo Mágico, mejoraron la calidad en el servicio proporcionado, medida a través del MCMM.

*Realizar los constructos para la conformación del instrumento de medición basado en el modelo cuantitativo multidimensional generado, aplicando una prueba piloto para medir su fiabilidad a través del coeficiente de Alfa de Cronbach.* Para el cumplimiento de este objetivo se realizó un instrumento que consistió en 10 dimensiones, mismas que fueron filtradas hasta obtener 8 con la intención de realizar mediciones no redundantes y repetitivas. El instrumento, compuesto por 19 a 23 ítems de acuerdo al grupo y momento de aplicación, fue implementado en la prueba piloto en agosto de 2018, obteniendo un valor de 0.91, es decir, el instrumento fue elevadamente confiable, válido y objetivo, después de algunos ajustes de redacción y orden. A continuación se describen los instrumentos: Cuestionario 1 y 2 (encuesta de satisfacción) con 20 y 21 ítems respectivamente, escala de Likert de 5 puntos aplicado a comensales, preguntas cerradas, individual y autoadministrado. Cuestionario 3 y 4 (autoevaluación del personal de sala/comedor) con 19 y 23 ítems respectivamente, escala de Likert de 5 puntos. Cuestionario 3 con preguntas cerradas, individual y autoadministrado para asistentes al taller; cuestionario 4 con preguntas cerradas y 1 abierta (mixto) para personal de sala/comedor que finaliza el taller, individual y en entrevistas cara a cara. Cuestionario 5 y 6 (evaluación interna o coevaluación) con 19 y 21 ítems respectivamente, escala de Likert de 5 puntos aplicado a personal de áreas

distintas a sala/comedor y que asistieron al taller. Cuestionario 5 con preguntas cerradas, individual y autoadministrado para asistentes al taller o en entrevista cara a cara de apertura a dueños y gerentes. Cuestionario 6 mixto, individual y autoadministrado.

*Implementar el instrumento en la muestra definida de colaboradores de diferentes niveles jerárquicos del área de sala/comedor y clientes externos de los restaurantes ubicados en Cholula Pueblo Mágico en dos momentos: cuestionario inicial, previo al inicio del taller de meditación; y cuestionario final, después de concluir el taller.* El instrumento se subdividió en 6 cuestionarios aplicados a tres grupos en dos momentos: clientes externos, autoevaluación del personal de sala/comedor y coevaluación por parte del personal de otras áreas de los restaurantes participantes, antes y después de la ejecución del taller de meditación. La aplicación se llevó a cabo de la siguiente manera: a) antes del taller de meditación a 375 encuestados, utilizando los criterios de 95% de confiabilidad, 5% de margen de error, 50% como proporción a favor de individuos que poseen en la población la característica deseada y 50% de probabilidad en contra, b) después del taller a 151 personas utilizando los criterios de 95% de confiabilidad y 5% de margen de error.

*Interpretar y analizar los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas para el diseño de la propuesta y conclusiones de la investigación.* El último objetivo consistió en el desarrollo del capítulo cuatro, apartado que muestra los resultados obtenidos en este estudio.

## **5.2 Sobre el objetivo general**

La calidad es un requisito esencial y un factor estratégico clave en los productos y servicios para que se puedan mantener o simplemente generen su supervivencia (Romero & Chávez, 2015). Así, la calidad en el servicio en la industria restaurantera es generadora de satisfactores para el cliente externo e interno, impactando en la productividad, posicionamiento en el mercado y

competitividad de los establecimientos lo cual queda de manifiesto en el Plan de Desarrollo de Cholula Pueblo Mágico como elementos esenciales a cumplir: Aumentar la oferta de servicios de calidad turística e impulsar la calidad de los servicios turísticos y profesionalización de los prestadores.

La satisfacción de necesidades cada vez más demandantes y específicas, requiere del establecimiento de estrategias que permitan el logro de dicha calidad, y en el caso de los servicios, dado que depende del momento en el que se prestan, la existencia o carencia de la misma dependerá, en gran medida, del comportamiento general del trabajador o prestador de servicios frente a los clientes, por lo que, para el logro de lo anterior, la calidad requiere ser medida a través de modelos cuantitativos multidimensionales como el MCMM, que permitan determinar estas estrategias de mejora, como la meditación, así, el objetivo de esta investigación fue *determinar el impacto que tiene la meditación sobre la calidad en el servicio que proporcionan un grupo de colaboradores de diferentes niveles jerárquicos del área de sala/comedor de restaurantes (capitanes de meseros, meseros y garroteros), medido a través de un modelo cuantitativo multidimensional construido específicamente para ese propósito.*

Es importante recalcar que actualmente existen diversos modelos cuantitativos multidimensionales para la medición de la calidad del servicio, sin embargo, ninguno enfocado de forma exclusiva al servicio del personal de sala/comedor en restaurantes, motivo por el cual este estudio se enfocó en dicha área, bajo la premisa de que son estos colaboradores lo que generan un contacto más frecuente y directo con el cliente externo.

La mejora de la calidad en el servicio en los restaurantes puede suponer diversas estrategias, en el presente proyecto se planteó a la meditación como una posibilidad para lograrlo pues a pesar de los diversos resultados obtenidos acerca de los beneficios que representa la

meditación en la vida de los humanos, son escasos los estudios que los proyectan a las organizaciones, debido a la resistencia de éstas o de los mismos instructores de meditación que no muestran interés para su aplicación en el desarrollo organizacional (Solari, Bravo y Zitko, 2017).

Con todo lo anterior y a través del uso del MCMM, se determinó que el impacto que tuvo el taller de meditación desarrollado en los meses de septiembre a diciembre de 2018 en 6 restaurantes de Cholula Pueblo Mágico, contando con la asistencia total de 42 personas que lo iniciaron y finalizaron con más del 50% de asistencia, de los cuales 17 colaboradores de distintos niveles jerárquicos pertenecían al área de sala/comedor fue positivo pues se obtuvieron los siguientes resultados:

- Variables con mejor evaluación: Valores personales en primer lugar, variable Competencias laborales en segundo lugar y en tercer lugar la variable Presentación personal.
- Dimensiones evaluadas con mayor mejora en la calidad por los tres grupos encuestados: 1) Amabilidad, 2) Capacidad de respuesta y 3) Efectividad en el servicio.
- Ninguna dimensión fue evaluada con menor calidad posterior al taller de meditación, sin embargo, la de Presentación personal fue la que menor puntaje de mejora obtuvo.
- Las percepciones del cliente externo con respecto a la calidad del servicio ofrecido por parte del personal de sala/comedor, antes y después del taller de meditación, señalan una mejora en las dimensiones de amabilidad, empatía, capacidad de respuesta, competencia y experiencia para el servicio de mesas, y efectividad en el servicio.
- Las dimensiones mejoradas de acuerdo a la autopercepción del personal de sala/comedor con respecto al servicio que prestaron fueron amabilidad y respeto; el resto, las califican como si hubieran empeorado posterior a la finalización del taller.

- La percepción del personal de otras áreas con relación a la calidad del servicio ofrecido por sus compañeros de sala/comedor, apunta a la mejora en el 100% de las dimensiones.
- Los cuatros ítems con mejora absoluta percibida por los tres grupos evaluadores fueron: 1) Trato cordial por parte del personal de servicio (Valores personales), 2) Servicio oportuno considerando el tiempo y la forma en que se recibe el pedido (Competencias laborales), 3) Técnicas adecuadas de servicio empleadas por el personal (Competencias laborales) y 4) Uso profesional y adecuado de las herramientas de trabajo (Presentación personal).
- Con respecto a las correlaciones de las tres variables con respecto a la meditación se determinó que fue positiva muy débil.
- El mayor impacto generado por el taller de meditación en el personal participante, fue la tolerancia, tranquilidad y paciencia con compañeros de trabajo y clientes desarrolladas, y la relajación.

### **5.3 Consideraciones finales**

Las propuestas originales que aporta esta investigación son:

- Creación de un modelo cuantitativo multidimensional para la medición de la calidad en el servicio (a partir de la revisión de más de 11 modelos internacionales), exclusivo para el área de sala/comedor de los restaurantes, conformado por 4 variables, 9 dimensiones y 23 ítems, mismo que puede ser ajustado a 3 variables, 8 dimensiones y 19 ítems para poder ser aplicado en cualquier establecimiento de alimentos y bebidas (la última variable, y dimensión, y cuatro ítems son acerca de la meditación, sin embargo, al extraerlos del modelo no modifican la estructura del mismo, lo que lo hace viable para su aplicación)
- Conformación de un taller de meditación enfocado a la mejora de la calidad del servicio del personal de sala/comedor compuesto por 23 sesiones grabadas de aproximadamente 10

minutos cada una, con música y videos creados específicamente para motivar la concentración de los participantes a través de los sonidos y las imágenes, así mismo, la modulación en la voz de la instructora fue crucial para el logro de lo anterior, dicho taller puede ser empleado también para otras áreas pues no es secuencial ni lleva un orden estricto por lo que se puede ajustar a cualquier entorno al interior del restaurante, los temas tocados contribuyen también a la mejora en la calidad de vida, las relaciones interpersonales y el autoestima, así como a promover la relajación, la tolerancia y la paciencia. Cabe recalcar que, dado los resultados obtenidos de la implementación del taller de meditación sobre la mejora de los valores personales y competencias laborales estudiados en esta tesis (amabilidad, empatía, respeto, honestidad, capacidad de respuesta y efectividad en el servicio), la técnica de meditación se puede aplicar en otras ramas del sector servicios en las que el trato del personal, basado en el desarrollo, manejo y mejora de las dimensiones mencionadas previamente, es crucial para el trato y la satisfacción del cliente.

- Generación de una definición de meditación, después de la revisión de las diversas referencias, la autora de la presente investigación propone una definición aplicada al contexto y objetivo de este estudio: proceso de concentración plena que permite el flujo de pensamientos sin permanecer en alguno en específico, dando paso a la apreciación consciente del aquí y el ahora.

#### **5.4 Recomendaciones**

Con base en los elementos planteados en el apartado de discusión de esta investigación, a continuación se enlistan las recomendaciones para la generación de un mayor impacto positivo de la meditación sobre la calidad en el servicio del personal en restaurantes:

- Contar con un maestro que guíe las prácticas de meditación, sobre todo si los participantes no cuentan con experiencias previas. Las sesiones deberán estar orientadas al logro de los objetivos que las empresas fijan.
- Se recomienda diseñar un taller con una duración superior a los tres meses, cuyas sesiones sean de al menos 30 minutos con la intención de obtener resultados con mayor impacto y beneficio.
- Será fundamental que los participantes se comprometan a realizar prácticas de forma individual por su cuenta diariamente, poniendo en práctica lo enseñado por el maestro con el propósito de aprender a meditar formalmente.
- Se sugiere contar con un espacio físico acondicionado exclusivamente para la realización de las prácticas de meditación.
- “Lo más importante sin embargo, consiste en recordar que no hay un modo adecuado de practicar y que cada quien debe hacer suya la práctica, entregarse a ella y convertirse en autodidacta” Kabat-Zinn (2010).
- Del mismo modo, resulta viable enfocarse en el reforzamiento del autoestima en la meditación en primer lugar, para posteriormente mejorar la percepción y actitudes del personal sobre sí mismo y eventualmente sobre los demás.
- Así también, es de suma importancia poner especial atención en la satisfacción del cliente interno si se desea mejorar la calidad en el servicio para satisfacer al cliente externo.
- Con respecto al MCMM se recomienda realizar actualizaciones y revisiones frecuentes, con la finalidad de mantener vigente el instrumento, incluyendo aquellos conceptos que se manifiesten como necesarios de acuerdo al tipo de restaurante.

## 5.5 Futuras líneas de investigación

En función de los resultados obtenidos en la presente investigación, se plantea la posibilidad de desarrollar las siguientes líneas de investigación en el futuro:

- Rediseño o creación de modelos cuantitativos multidimensionales para medir la calidad en el servicio de áreas distintas a la de sala/comedor en los restaurantes, con la intención de generar variables y dimensiones específicas y exclusivas para las necesidades de cada área, incluyendo al personal, el mobiliario, el espacio físico, entre otros elementos cruciales para el logro de la satisfacción de los clientes externos e internos.
- Realizar estudios de la influencia de la meditación en las organizaciones a través de la implementación de sesiones dirigidas por expertos, las meditaciones pueden ser efectuadas en cualquier tipo de empresa de alimentos y bebidas, sin importar el tamaño, clasificación, tipo, entre otros elementos. Será muy importante determinar los objetivos para su implementación y procurar que las temáticas de cada sesión se relacionen con el logro de dichos objetivos, ahora bien, será necesario procurar cubrir de forma cabal los puntos mencionados en la discusión de esta investigación: contar con un maestro o instructor con experiencia, los cursos o talleres deberán estar enfocados a tener una duración de al menos tres meses para obtener resultados a mediano y largo plazos, procurar que los meditadores practiquen de forma regular diariamente y con cierta disciplina para alcanzar las metas planteadas y procurar un entorno adecuado para la realización de las sesiones.
- Una tercera línea de investigación podrá ser el estudio de las causas o factores inespecíficos que pudieran actuar sobre los efectos de la meditación, por ejemplo: expectativas de cada participante, grado de familiarización con la meditación, personal con estrés, ansiedad o algún otro trastorno que pudiera influir en los resultados; realizando así estudios



correlacionales, de forma individual, que pudieran indicar por qué alguien mejoró o no la calidad del servicio que brinda.

- Finalmente, otra probable línea de investigación referente al presente estudio, será el análisis de la estabilidad de los cambios obtenidos a lo largo del tiempo, aunque la industria restaurantera presente altos índices de rotación de personal para tener medidas y resultados precisos.

## Referencias

- Abukhalifeh, A. & Puad Mat Som, A. (2015). *SERVQUAL: A multiple- ítem scale for measuring customer perceptions of restaurant's service quality*. *Adv. Environ. Biol.*, 9(3), 160- 162.
- Adam, E., Hershauer, J., & Ruch, W. (1997). *Productividad y calidad. Su medición como base del mejoramiento*. México, D.F., México: Trillas.
- Aguilar, G. y Musso, A. (2008). *La meditación como proceso cognitivo- conductual*. *Suma Psicológica*, Marzo- Sin mes, 241-258, Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=134212604010>
- Alavez, F. (2018). La meditación mindfulness y su implicación en los conflictos familiares. *Revista iberoamericana de producción académica y gestión educativa*. 5 (9).
- Alonso, A., López, C., & Calvo, C. (1999). *Guía práctica del servicio de mesa*. España: Espasa Calpe.
- Andrews, S. (2013). *Food & Management Beverage: A training Manual*. Nueva Delhi, India: McGraw-Hill.
- Andrews, S. (2007). *Origins of the food service industry*. Inglaterra: McGraw-Hill.
- Aranda, D. (2019). *Industria restaurantera, la mayor empleadora del país: CANIRAC*. El sol de San Luis.
- Ayala, M. (2019). *México: Industria restaurantera impulsa economía mexicana*. América Retail.
- Barnes, V., Bauza, L., y Treiber, F. (2003). Impact of stress reduction on negative school behavior in adolescents. *Health and Quality of Life Outcome*. 1 (10).
- Baltzell, A. y Summers, J. (2017). *The power of mindfulness. Mindfulness meditation training in sport*. USA: Springer.

- Becerra, E. (2012). *La gran Aventura de montar un restaurant. Manual práctico y consejos*. España: Editorial Almuzara.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Editorial Shalom.
- Berlinches, A. (2002). *Calidad*. España: Thomson Paraninfo.
- Bilbao, M.A. Techio, E. y Páez D (2007). Felicidad, cultura y valores personales: estado de la cuestión y síntesis meta- analítica. *Revista de Psicología*. Vol. XXV. p.p 233-276
- Bishop, S., Lau, M., Saphiro, S., Carlson, L., Anderson, N., Carmody, J. et al. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and practice*. 11 (3). 230- 241.
- CANIRAC (2015). *Todos sobre la mesa. Dimensiones de la Industria restaurantera. Cifras de la industria restaurantera para maximizar su potencial económico*. Recuperado de <http://canirac.org.mx/images/files/>
- Castillo, V., Cordero, I., Ayala, S., & Vargas, J. (2014). Mejora de la calidad en el servicio en establecimientos de alimentos y bebidas a través de estímulos reforzadores. *Revista Internacional del Mundo Económico y del Derecho* , 7, 29- 43.
- Cayoun, B. (2013). *TCC con Mindfulness integrado. Principios y práctica*. España: Desclée de Brouwer.
- Cela, J. (1999). *Calidad. Qué es. Cómo hacerla*. 2º edición. España: Gestión 2000.
- Ciampa, D. (1993). *Calidad total, guía para su implementación*. Delaware, U.S.A: Addison Wesley .
- Cid, F. (2015). La honestidad, o cómo perder falsos amigos por el camino. *Capital Humano* , 28 (301), 28-30.

- Collins, A. (2017). *Service Quality (SQ): Perspectives, Management and Improvement Strategies*. Hauppauge, New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Colunga, C. (2001). *La calidad en el servicio*. México, D.F., D.F., México: Panorama.
- Cubillos, M. y Rozo, D. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de La Salle*, (48), 80-99.
- Davidson, R. (2017). *La base de un cerebro sano es la bondad y se puede entrenar*. En entrevista con Ima Sanchís.
- De la Fuente, M., Franco, C. y Salvador, M. (2010). Efectos de un programa de meditación (mindfulness) en la medida de la alexitimia y las habilidades sociales. *Psicothema*, 369-375. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/727/72714400003.pdf>
- De Mézerville, Gastón. (2004). *Ejes de salud mental. Los procesos de autoestima, dar y recibir afecto y adaptación al estrés*. México: Trillas.
- Denia, I., Guerrero, C., Jiménez, J., & Ballesteros, A. (2015). *Manual de servicio de Restaurante-bar*. México: Limusa.
- Didonna, F. (2011). *Manual clínico de Mindfulness*. España: Desclée de Brouwer.
- Dunne, J. (2007). Mindfulness and Buddhist contemplative theory. Conferencia anual de 2017 Integrating mindfulness- Based approaches & interventions into medicine, health care, and society. Worcester, MA.
- Duque, E. y Diosa, Y. (2014). Evolución conceptual de los modelos de medición de la percepción de calidad del servicio: una mirada desde la educación superior. *Suma de negocios*. Elsevier España. 5(12). 180- 191.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2005). *Administración y control de la calidad*. México: Thomson.

- Felver, J., Celis-De Hoyos, C., Tezanos, K., y Singh, N. (2016). A systematic review of mindfulness-based interventions for youth in school settings. *Mindfulness*, 7(1), 34–45.
- Ferreira-Vorkapic, C., Rangé, B., Egídio, A. y Rafael, N. (2013). Domando La Mente: Discusión de los resultados de la investigación sobre meditación y trastornos de ansiedad. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, XXII Agosto, 101-110.
- Franco, A. (2004). *Administración de la empresa restaurantera*. México, D.F., México: Trillas.
- Franco, C. (2009). Efectos de un programa de meditación sobre los niveles de creatividad verbal sobre un grupo de alumnos/as de bachillerato. *Suma psicológica*, Vol. 16. Núm. 2. 113-120.
- Franco, C. Molina, A. Salvador, M. y De la Fuente, M. (2011). Modificación de variables de personalidad mediante la aplicación de un programa psicoeducativo de conciencia plena (mindfulness) en estudiantes universitarios. *Avances en Psicología Latinoamericana*. Bogotá, Colombia. Vol. 29. 136- 147.
- Franco, C. y Navas, M. (2009). Efectos de un programa de meditación en los valores de una muestra de estudiantes universitarios. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 1157-1174.
- Gálvez, J. (2014). Meditación y emociones. *Medicina naturista*. Vol. 8. No. 2. 19- 23.
- Germer, C., Siegel R. y Fulton, P. (2005). *Mindfulness and psychotherapy*. New York: Guilford Press.
- Gobierno del Estado de Puebla (Agosto de 2015). Programa de desarrollo turístico Cholula Pueblo Mágico
- González, C. (1994). *Calidad Total*. México, D.F., México: McGraw-Hill.

- Gru grú (2019). Acerca de nosotros: Ciclo sostenible del restaurante Gru grú. Recuperado de:  
<https://www.gru-gru.mx/nosotros>
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. D.F., México: McGraw-Hill.
- Guzmán, L. A., y Cárcamo, S. M. (2014). La evaluación de la calidad en el servicio: caso de estudio "Restaurant familiar Los Fresnos". *Acta universitaria*, 24 (3), 35-49.
- Hernández, C. (2011). *Calidad en el servicio*. México: Trillas.
- Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill. 6ª Edición.
- Hirschi, G. (2000). *Mudras. Yoga in your hands*. USA: Weiser book.
- Hoffman, D., & Bateson, J. (2012). *Marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos*. Cengage Learning.
- Hoffman, K., & Bateson, J. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos*. Cengage Learning Editores.
- Horrillo, B., Marín, C. Y Abuín, M. (2019). La adherencia al entrenamiento en meditación mindfulness con registro en papel y en aplicación móvil. *Clínica y salud*. 30 (2). 99-108.
- INEGI. (2014). *La industria restaurantera en México: Censos Económicos 2014*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México.
- INEGI. (2019). Resultado de la encuesta nacional de ocupación y empleo. Comunicado de prensa.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014). *Censos Económicos 2014. Puebla*. Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/minimonografias/mpue\\_ce2014.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/minimonografias/mpue_ce2014.pdf)

- Isci, C., Tüver, I. Y Güzel, B. (2018). Dinescape factors affecting the satisfaction and loyalty of fish restaurant customers. *Journal of tourism and gastronomy studies*. 6(2). 5-23.
- Justo, F. (2009). Reducción de la percepción del estrés en estudiantes de Magisterio mediante la práctica de la meditación flúir. *Apuntes de psicología*. Vol. 27. No. 1. 99- 109.  
Recuperado de:  
[http://www.cop.es/delegaci/andocci//files/contenidos/VOL.%2027\\_1\\_2009/vol.%2027\\_1\\_7.pdf](http://www.cop.es/delegaci/andocci//files/contenidos/VOL.%2027_1_2009/vol.%2027_1_7.pdf)
- Kabat-Zinn, J. (2010). *La práctica de la atención plena*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Kabat-Zinn, J. (2016). *Mindfulness para principiantes*. 7ª edición. España: Kairós.
- Kaiser, S. (2016). *Juegos mindfulness*. España: Gaia ediciones.
- Kim, H., Joung, H., Yuan, Y., Wu, C. y Chen, J. (2009). Examination of the reliability and validity of an instrument for measuring service quality of restaurants. *Journal of Foodservice*. 20, 280-286.
- Kim, W. & Han, H. (2008). Determinants of restaurant customers' loyalty intentions: A mediating effect of relationship quality. *Journal of quality Assurance in hospitality & Tourism*, 9(3), 219-239.
- Kotler, P. (2001). Dirección de mercadotecnia. Octava edición. Pearson educación.
- Kursunluoglu, E. (2014). A review on dimensions of service quality models. *Journal of marketing management*, 2 (2), 79-93.
- Lagos, N. y Palma, M. (2018). Diferencias en ansiedad escolar, autoestima y perfeccionismo en función del nivel escolar y el sexo en estudiantes chilenos de educación primaria. *Revista reflexión e investigación educacional*, 1 (1), 57-69.
- López, D. Puddington, M. Maramillo, M. MOiseff, C. Gagliesi, P. y Stoewsand, C. (2017).

- Evaluación de un programa de mindfulness. Efectos preliminares sobre regulación emocional y sintomatología. *PSIENCIA. Revista latinoamericana de ciencia psicológica*, 9 (3). 1-16.
- López, M. Arán, V. Y Richaud, M. (2014). Empatía: desde la percepción automática hasta los procesos controlados. *Avances en psicología Latinoamericana*, 32 (1), pp. 3751
- López, L. Navas, M. Franco, C. y Mañas, I. (2012) Meditación en conciencia plena: una nueva aproximación para reducir el prejuicio. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 10, 673- 692.
- Lovelock, C. y Writz, J. (2010). *Marketing de servicios*. Personal, tecnología y estrategia. 6ª edición. Pearson educación.
- Malik, S., Jaswal, L., Malik, S. & Awan, T. (2013). Measuring service quality perceptions of the customers of restaurants in Pakistan. *International Journal for Quality research*, 7(2), 187-200.
- Mañas, I. Franco, C. y Justo, E. (2011). Reducción de los niveles de estrés docente y los días de baja laboral por enfermedad en profesores de Educación Secundaria Obligatoria a través de un Programa de Entrenamiento Mindfulness. *Clínica y Salud*. 121- 137. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180621194003>
- Martin, W. (2012). *Guía de servicios en restaurantes. Calidad en los servicios de alimentos*. Distrito Federal, México, México: Trillas.
- Mercado, S. (2004). *Administración y calidad*. México: Editorial PAC.
- Mertens, L. (2000). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. *Cumbre Iberoamericana* , 14-16.



- Moñivas L. (2012). Reseña de Aprender a practicar Mindfulness de Vicente Simón. *Papeles del Psicólogo*, Enero-Abril, 68-73.
- Morfín, M. (2012). *Administración de comedor y bar*. México: Trillas.
- Müller, E. (1999). *Cultura de calidad de servicio*. Distrito Federal, México, México: Trillas
- Muñoz, E. (2017). El concepto de empatía (Einfühlung) en Max Scheler y Edith Stein. Sus alcances religiosos y políticos. *Veritas: Journal Of Philosophy & Theology* , 38, 77-95.
- Pérez, J. (1994). *Gestión de la calidad empresarial. Calidad en los servicios y atención al cliente*. España: ESIC Editorial.
- Pérez, M. D., Calderón, Y., y Dzul, D. (2012). Análisis de la calidad del servicio a través del modelo factorial: restaurantes de la localidad de Calderitas, estado de Quintana Roo. *MERCADOS y negocios* , 13 (1), 149-162.
- Programa de Trabajo Cholula Pueblo Mágico. (2015). *Cholula pueblos mágicos*. Obtenido de Programa de Trabajo Cholula Pueblo Mágico: <http://sach.gob.mx/>
- Quijano, V. (2008). *Calidad en el servicio... cuando la actitud no es suficiente*. México, D.F., México: Gasca SICCO.
- Raajpoot, N. (2002). TANGSERV: A multiple item scale for measuring tangible quality in foodservice industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 5(2), 109-127.
- Rathmell, J. (1974). *Marketing in the service sector*. United Kingdom: Editorial Winthrop publishers.
- Ricard, M. (2009). *El arte de la meditación*. España: Ediciones Urano
- Ritvo, P. Vora, K. Irvine, J. Mongrain, M. Azargive, S. Abid, M. Pirbaglou, M. et al. (2013). Reductions in negative automatic thoughts in students attending mindfulness tutorials

- predicts increased life satisfaction. *International Journal of Educational Psychology*, 2(3), 272-296.
- Rodríguez, A. (2015). Deficiente el servicio de meseros: CANIRAC. *Periódico Victoria.mx* .
- Rodríguez, M. y Escobar, R. (1996). *Creatividad en el servicio*. México: McGraw-Hill.
- Romero, A., y Chávez, H. (2015). Evaluación de la satisfacción del cliente y de los costos de calidad del proceso de restauración en la hotelería. *Retos Turísticos* , 14 (3), 5- 10.
- Rosselló, J., Zayas, G. Y Lora, V. (2016). Impacto de un adiestramiento de meditación en conciencia plena (mindfulness) en medidas de ansiedad, depresión, ira y estrés y conciencia plena: un estudio piloto. *Revista puertorriqueña de psicología*. 27 (1). 62- 78.
- Santrock, John. (2002). *Psicología de la educación*. México: Mc Graw Hill.
- Savel, R. Munro, C. (2017). Quiet the mind: Mindfulness, meditation, and the search for inner peace. *American journal of critical care*. 26 (6). 433- 436.
- Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2015). *Cómo trabaja Google*. México, D.F.: Aguilar.
- Schoeberlein, D. (2011). *Mindfulness para enseñar y aprender*. España: Gaia ediciones.
- Smith, E. y Wilks, N. (1997). *La meditación. Introducción a la técnica, sus tradiciones y sus beneficios*. España: Oniro.
- Solari, B. (Enero- Junio 2016). Estudio exploratorio cualitativo sobre una intervención piloto de mindfulness en una organización en Santiago de Chile. *Mindfulness & compassion*. Vol.1 Issue 1. 31-38.
- Solari, B., Bravo, R. y Zitko, P. (2017). Estudio piloto del impacto de una intervención del mindfulness en una organización financiera en Chile. *Mindfulness & compassion*. Vol.2. 17- 25

- Soriano, E. Franco, C. & Justo, E. (2009). Reducing psychological distress in immigrants living in Spain through the practice of flow meditation. *European Journal of Education and Psychology*. Vol 2. No. 3. 223- 233.
- Soto- Vásquez, M. y Alvarado, P. (2018). Efecto del aceite esencial de peperomia dolabriformis y meditación mindfulness en niveles de ansiedad y estrés académico de estudiantes universitarios. *Medicina naturista*. 12 (1). 9-14.
- Stevens, P., Knutson, B., & Patton, M. (1995). DINESERV: a tool for measuring service quality in restaurants. . *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. *Journal of Retailing* , 36 (2), 55-60.
- Stith, R. (2010). La prioridad del respeto: cómo nuestra humanidad común puede fundamentar nuestra dignidad individual. *Persona Y Derecho* , 62, 181-210.
- Torres, J. y Luna, I. (2017). Evaluación de la percepción de la calidad de los servicios bancarios mediante modelo SERVQUAL. *Contaduría y administración*. 1270-1293.
- Torres, M. y Vásquez, C. (2015). Modelos de evaluación de la calidad del servicio. Caracterización y análisis. *Compendium*. 35.
- Trungpa, C. (2016). *Mindfulness en acción. Guía para la conciencia plena a través de la meditación*. España: Kairós.
- Vanniarajan, T. & Meharajan, T. (2012). Dineserv: A tool for measuring service quality in restaurants. *Journal of marketing & Communication*. Vol. 18 (2).
- Vázquez- Dextre, E. (2016). Mindfulness: conceptos generales, psicoterapia y aplicaciones clínicas. *Revista Neuropsiquiatr*. 79 (1). 42-51.
- Vela, H. (2019). *Industria restaurantera recupera crecimiento en primer trimestre del año*. Notimex.

- Vera, J., & Trujillo, A. (2017). Escala mexicana de calidad en el servicio en restaurantes (EMCASER). *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* , 27 (63), 43-59.
- Walker, J.R. (2011). *The restaurant from concept to operation*. New Jersey, USA: Wiley.
- Weiss, R., Feinstein, A. & Dalbor, M. (2004). Customer satisfaction of theme restaurants attributes and their influence on return intent. *Journal of food service business research*. 7(1), 23-41.
- Weller, J. (2006). Inserción laboral de jóvenes: expectativas, demanda laboral y trayectorias. *Boletín RedEtis* , 5.
- Wisner, B. (2017). *Mindfulness and meditation for adolescents. Practices and programs*. USA: Palgrave.
- Wright, L. B., Gregoski, M. J., Tingen, M. S., Barnes, V. A., & Treiber, F. A. (2011). Impact of stress reduction interventions on hostility and ambulatory systolic blood pressure in African American adolescents. *Journal of Black Psychology*. 37(2). 210–233.
- Wu, C. (1999) Measuring service quality in a mid-price Chinese restaurant: an application of DINESERV instrument. Paper presented at the I-CHRIE, Albuquerque, NM.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. España: Diaz de Santos S.A.

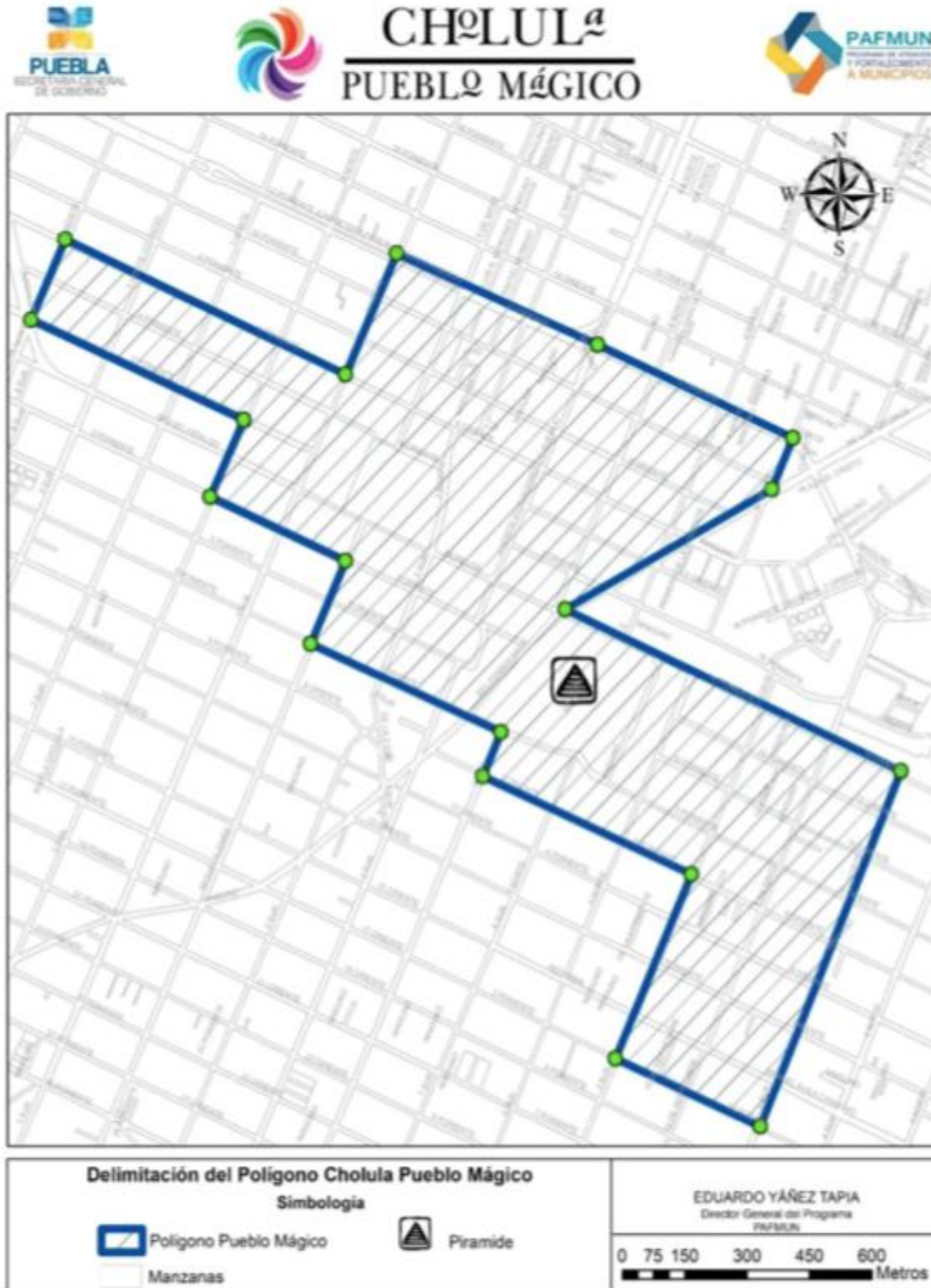
### **Referencias electrónicas**

- ContraRéplica. (2018). Industria restaurantera crece hasta 5% este año. Obtenido de: <https://www.contrareplica.mx/nota-industria-restaurantera-crece-hasta-5-este-ano201824120>. Consultado el 3 de julio de 2019.

- Coquillat, D. (2016). Reflexiones sobre la industria mundial de los restaurantes. Obtenido de: <https://www.diegocoquillat.com/reflexiones-sobre-la-industria-mundial-de-los-restaurantes/>, consultado el 1 de julio de 2019.
- Gámiz, S. (2018). ¿Quieres poner un restaurante? Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/324366>, consultado el 3 de julio de 2019.
- Hernández, M. (2018). Sector restaurantero invertirá 300 mdp en Puebla. Obtenido de: <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Sector-restaurantero-invertira-300-mdp-en-Puebla-20180215-0037.html>, consultado el 3 de julio de 2019.
- Hernández, M.F. (2019). Industria restaurantera fortalece turismo mexicano: Torruco. Obtenido de: <http://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/2019/03/21/industria-restaurantera-fortalece-el-turismo-mexicano-torruco/>, consultado el 3 de julio de 2019.
- INEGI. (2019). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Obtenido de: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>, consultado el 3 de julio de 2019.
- Micolucci, V. (2019). En puerta la 19 edición de EXPORESTAURANTES. Obtenido de: <https://www.foodnewslatam.com/paises/79-cuba/9118-en-puerta-la-19-edicion-de-exporestaurantes.html>, consultado el 3 de julio de 2019.
- Velásquez, M. (noviembre de 2018). ¿Por qué Perú y México son potencias gastronómicas en América Latina?. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2018/11/12/por-que-peru-y-mexico-son-potencias-gastronomicas-en-america-latina/>. Consultado el 1 de julio de 2019.

## Anexos

### Anexo 1. Delimitación del Polígono Cholula Pueblo Mágico



## Anexo 2. Mapa conceptual del marco teórico

### Calidad en el servicio de colaboradores de diferentes niveles jerárquicos en un restaurante.

|  |   |
|--|---|
| <b>Tipo de cliente que recibe el servicio.</b>   | Interno: colaboradores de la empresa  |
|  | Externo: consumidores que no pertenecen a la empresa  |
| <b>Personal por áreas que presta servicios en un restaurante</b>   | <p>Sala/ comedor: Área en donde se presta el servicio de alimentos y bebidas.</p> <p>Cocina: Área donde se elaboran los alimentos que serán servidos a los comensales</p> <p>Producción de bebidas/ Bar: Área donde se preparan o despachan las bebidas que se servirán al comensal</p> <p>Personal de limpieza: Área encargada de la limpieza en general del establecimiento</p> <p>Administrativos: Todos aquellos puestos que no están directamente relacionados con el servicio y preparación de alimentos y bebidas, o limpieza del establecimiento.</p> |
|  | <p>Capitán de meseros</p> <p>Mesero</p> <p>Garrotero</p> <p>Host o hostess</p> <p>Chef ejecutivo</p> <p>Subchef</p> <p>Chef de partida</p> <p>Cocineros</p> <p>Panadero</p> <p>Repostero</p> <p>Steward</p> <p>Barman</p> <p>Ayudante de barman</p> <p>Mozo</p> <p>Gerente</p> <p>Subgerente</p> <p>Contador</p> <p>Recursos humanos</p> <p>Otro</p>  |
| <b>Tipo de servicio. Se entiende como la clasificación del servicio de acuerdo a diversos autores.</b>     | <p>Genérico</p> <p>Básico: Alimentos y bebidas en un restaurante</p> <p>Complementario/Periférico: Cortesías, promociones.</p> <p>Potencial</p>   |
| <b>Características básicas del servicio. Son todos aquellos elementos que describen al servicio per se</b> | <p>Intangible</p> <p>Inseparable</p> <p>Heterogéneo</p> <p>Perecedero</p> <p>Ausencia de propiedad</p> <p>No se puede proteger con patentes</p> <p>Difícil de establecer su precio</p> <p>Irreparable</p> <p>Irrepetible</p>  |

---

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | Personalizado y con la participación del cliente  |   |
| <b>Tipo de restaurante donde se presta el servicio.</b>  | Por tipo de servicio<br>Por tipo de comida<br>Por categoría<br>Por tipo de administración<br>Por precio<br>Por atmósfera  |   |
| <b>Es la clasificación de restaurantes de acuerdo a sus características físicas y de servicio.</b> |   |   |
| <b>Tipos de servicios en restaurantes</b>  | Americano<br>Inglés<br>Gueridón<br>Francés<br>Autoservicio<br>Buffet<br>Japonés<br>Parte visible  |   |
| <b>Modelo SERVUCCIÓN.</b>  |   | Contexto inanimado.<br>Prestador de servicio.<br>Personal de contacto.<br>Otros clientes.                     |
| <b>Modelo utilizado para ilustrar los factores que influyen en la experiencia del servicio.</b>    | Organización y sistemas invisibles.   | Reglas<br>Procesos<br>Reglamentos   |
| <b>Tipos de calidad</b>  | Implícita. La que se espera en el productos o servicio per se.<br>Explícita. La que el restaurante menciona que tiene.<br>Sorprendente. La que no se espera.  |   |
| <b>Objetivos de la calidad en el servicio</b>  | Satisfacción del cliente<br>Lealtad del cliente<br>Mejora continua y productividad<br>Eficiencia en el servicio<br>Posicionamiento y mantenimiento en el mercado<br>Incremento en ventas<br>Generación de empleos y reducción de rotación laboral<br>Otro |   |
| <b>Dimensiones de la calidad en el servicio en restaurantes</b>                                    | Sala/ comedor (clientes internos y externos)  | Amabilidad<br>Empatía<br>Rapidez<br>Respeto<br>Honestidad<br>Buena presentación<br>Uso apropiado del lenguaje |

---



|   |   |   |
|---|---|---|
|   |   | Conocimiento de los productos a vender<br>Higiene<br>Destreza<br>Alta capacidad de retención<br>Conocimientos técnicos adecuados<br>INTSERVQUAL   |
| <b>Modelos de medición de la calidad en el servicio en restaurantes</b>   | Clientes internos<br>Clientes externos  | Calidad en el servicio de Grönroos, SERVQUAL, Modelo de las deficiencias, DINESERV, SERVPERF, EMCASER, Atributos, Jerárquico, DINESCAPE, TANGSERV, Pakistaní.   |
| <b>Meditación como estrategia de impacto para la calidad en el servicio. El presente proyecto define a la meditación como el proceso de concentración plena que permite el flujo de pensamientos sin permanecer en alguno en específico, dando paso a la apreciación consciente del aquí y el ahora</b> | Diseño de un programa de meditación<br><br>Proceso<br><br>Tipos de practicantes<br><br>Periodicidad de práctica<br><br>Beneficios que se pretenden obtener, aumento de: | Duración del taller<br>Duración de cada sesión<br><br>Posturas<br>Respiración<br>Retiro de los sentidos<br>Concentración<br>Conciencia trascendental<br><br>Nuevo<br>Con experiencia (básica, intermedia, avanzada)<br>1 a 3 días a la semana<br>4 a 5 días a la semana<br>6 o más días a la semana<br>Amabilidad<br>Empatía<br>Rapidez<br>Respeto<br>Honestidad<br>Buena presentación<br>Uso apropiado del lenguaje<br>Conocimiento de los productos a vender<br>Higiene<br>Conocimientos técnicos |

---

adecuados  
Alta capacidad de retención  
Destreza  
Cooperación y trabajo en  
equipo  
Autoestima  
Buena organización

---

Fuente: Elaboración propia.

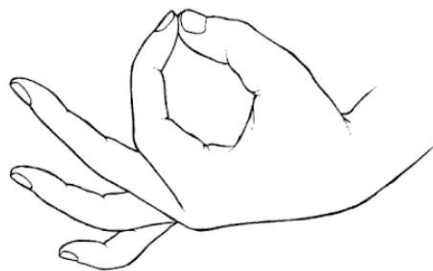
### **Anexo 3. Mudra según Hirschi (2000).**

Es un término que puede tener diversos significados, pueden representar un gesto, un sello o un signo, o puede ser utilizado para representar una posición mística de las manos.

Para el presente estudio se aborda al mudra desde la perspectiva de gestos con las manos para representar vívidamente ciertos estados o procesos de conciencia. Se puede influir al cuerpo y la mente por medio de doblar, cruzar, extender o rozar los dedos entre ellos.

Resulta complicado entender o explicar la esencia de los mudras, el enigma del contacto de los dedos o las manos con lo divino (cada mudra genera una conexión especial con la conciencia universal, divinidad o el término que el lector prefiera darle).

Existe una diversidad muy amplia de mudras, quizás el más conocido sea el Chin mudra como se muestra en la figura , en donde el pulgar es la representación del cosmos, de la divinidad; y el dedo índice es símbolo de la conciencia individual (humano), por lo que la realización del mudra representa el deseo de lograr la unidad de la divinidad con la conciencia cósmica de cada persona. Otra versión del mismo mudra explica que el dedo pulgar representa la intuición (energía interior) y el índice la inspiración (energía exterior), por lo que, al realizar el mudra se busca la unidad de ambos.



*Figura 44.* Chin mudra

Obtenido de Hirschi (2000).

#### **Anexo 4. Semblanza de Yolanda Esposito**

Nacida en Tijuana, Baja California. Creció en San Diego, California hasta los 13 años, actualmente vive en Cancún, Quintana Roo.

Hace 12 años se embarcó en un viaje espiritual en búsqueda de algo más significativo en su vida. Su viaje la ha llevado a estudiar todo tipo de filosofías como Kabbalah, Budismo, Hinduismo, Judaism, entre otros, ahora simplemente medita.

Meditar le ha mostrado que la paz y la tranquilidad vienen desde dentro y no se encuentran en ninguna cosa externa, así mismo le ha permitido vivir distintas experiencias positivas por lo que decidió compartirlas con el mundo, comenzando así, junto con su esposo, la impartición de meditaciones guiadas.

Yolanda lleva 8 años enseñando cómo meditar y vivir consciente, además se ha enfocado en enseñar sobre alimentación consciente en escuelas, clubes atléticos, hoteles y particulares. Para ella es de suma importancia compartir cómo vivir una vida feliz.

## Anexo 5. Cuestionarios para medir la satisfacción del cliente

### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN (Cuestionario 2)

El presente cuestionario pertenece a una investigación del Doctorado en Dirección de Organizaciones de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP). Agradecemos de antemano su tiempo y participación, haciendo de su conocimiento que la información obtenida será tratada con estricta confidencialidad, así como única y exclusivamente para los fines de la investigación.

**OBJETIVO:** Determinar la percepción sobre la calidad en el servicio brindada por el personal de comedor en el restaurante.

|              |                                   |                                    |       |
|--------------|-----------------------------------|------------------------------------|-------|
| Género:      | <input type="checkbox"/> Femenino | <input type="checkbox"/> Masculino | Edad: |
| Procedencia: | <input type="checkbox"/> Puebla   | <input type="checkbox"/> Otro      |       |

**Instrucciones:** Por favor califique los siguientes elementos de acuerdo a su percepción, con respecto al servicio recibido por parte de su MESERO/A en el restaurante (marque con una X el número que corresponda en cada pregunta)

|    | Pregunta  | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Neutral | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|----|---|-----------------------|------------|---------|---------------|--------------------------|
| 1  | El trato del personal de servicio fue cordial   | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 2  | La persona que lo/a atendió se anticipó a sus necesidades (ofreció el servicio inmediatamente a su llegada, le ofreció el menú sin que usted lo solicitara)   | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 3  | La persona que lo atendió se mostró comprensiva ante sus necesidades  | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 4  | La atención recibida fue personalizada y verificada para que todo estuviera bien en todo momento  | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 5  | El trato del personal de servicio fue respetuoso tomando en cuenta sus necesidades  | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 6  | La persona que lo atendió fue honrada en todo momento   | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 7  | La cuenta de su consumo fue correcta de acuerdo a lo que usted ordenó   | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 8  | El servicio en su mesa fue rápido.  | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 9  | El personal de servicio trabajó en equipo para brindarle el servicio con la velocidad adecuada  | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 10 | El servicio que usted recibió fue oportuno considerando el tiempo y la forma en que llegó su pedido   | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 11 | La persona que lo atendió fue competente en el uso de lenguaje adecuado cuando se dirigió a usted   | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 12 | Las técnicas de servicio (servir bebidas y platillos, colocar, retirar, no tirar platos, vasos y cubiertos, llevar charolas con alimentos y bebidas hasta su mesa) empleadas por la persona que lo atendió fueron adecuadas | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 13 | El conocimiento del menú (ingredientes y técnicas de preparación de platillos y bebidas) por parte del personal de servicio fue de utilidad para orientarlo/a en su decisión para saber qué ordenar                         | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 14 | Sus platillos y bebidas fueron entregados correctamente según lo solicitado (con o sin ciertos ingredientes, en una determinada presentación, temperatura o calidad solicitada)   | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 15 | El personal de servicio llevó su alimentos y bebidas a la mesa en el tiempo prometido   | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 16 | En caso de haber presentado alguna queja, ésta fue atendida y resuelta de forma adecuada y rápida por la persona que lo atendió   | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 17 | La persona que lo atendió mostró interés real para manejar sus peticiones especiales (cambio de ingredientes, temperatura en platillos o bebidas, entre otros)  | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |

|    |  |                   |             |             |        |               |
|----|--|-------------------|-------------|-------------|--------|---------------|
| 18 | La persona que lo atendió lució limpio, arreglado y presentable (uniforme, peinado, manos, rostro)                             | 5                 | 4           | 3           | 2      | 1             |
| 19 | El mesero que lo/a atendió hizo uso profesional y adecuado de sus herramientas de trabajo (software, sacacorchos, entre otros) | 5                 | 4           | 3           | 2      | 1             |
| 20 | El servicio que le ha proporcionado el mesero con respecto a su última visita ha mejorado                                      | 5                 | 4           | 3           | 2      | 1             |
| 21 | Fecha aproximada de su última visita (previa a la de hoy)  | 4 semanas o menos | 2 a 3 meses | 4 a 6 meses | Un año | Más de un año |

¡MUCHAS GRACIAS!

#### AUTOEVALUACIÓN (Cuestionario 4)

El presente cuestionario pertenece a una investigación del Doctorado en Dirección de Organizaciones de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP). Agradecemos de antemano su tiempo y participación, haciendo de su conocimiento que la información obtenida será tratada con estricta confidencialidad, así como única y exclusivamente para los fines de la investigación.

**OBJETIVO:** Determinar la percepción sobre la calidad en el servicio brindada por el personal de comedor en el restaurante.

**Instrucciones:** Por favor califique los siguientes elementos de acuerdo a su percepción, con respecto al servicio que usted brinda en el restaurante (marque con una X el número que corresponda en cada pregunta)

|    | Pregunta  | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Neutral | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|----|---|-----------------------|------------|---------|---------------|--------------------------|
| 1  | El trato que brinda a los clientes es cordial   | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 2  | Usted se anticipa a las necesidades de los clientes (ofrece el servicio inmediatamente a la llegada del cliente, ofrece el menú sin que se lo soliciten)  | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 3  | Usted es comprensivo/a ante las necesidades del cliente   | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 4  | La atención que usted brinda es personalizada y verifica que todo esté bien en todo momento con sus clientes  | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 5  | El trato con sus clientes es respetuoso tomando en cuenta las necesidades de éstos  | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 6  | Usted es una persona honrada en todo momento  | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 7  | Usted verifica que la cuenta de sus clientes sea correcta de acuerdo a lo que consumieron   | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 8  | Usted brinda un servicio rápido en las mesas  | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 9  | Usted trabaja en equipo para brindar el servicio con la velocidad adecuada  | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 10 | Usted proporciona un servicio oportuno considerando el tiempo y la forma en que entrega los pedidos   | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 11 | Usted es competente en el uso de lenguaje adecuado cuando se dirige al cliente  | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 12 | Las técnicas de servicio que usted emplea (servir bebidas y platillos, colocar, retirar, no tirar platos, vasos y cubiertos, llevar charolas con alimentos y bebidas hasta su mesa) son adecuadas | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 13 | Su conocimiento del menú (ingredientes y técnicas de preparación de platillos y bebidas) es de utilidad para orientar al cliente en su decisión para saber qué ordenar                            | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 14 | Usted entrega correctamente los platillos y bebidas según lo solicitado (con o sin ciertos ingredientes, en una determinada presentación, temperatura o calidad solicitada)                       | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 15 | Usted lleva los alimentos y bebidas a la mesa en el tiempo prometido  | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |

|    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 16 | En caso de que algún cliente haya presentado alguna queja, usted la atiende y resuelve de forma adecuada y rápida   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17 | Usted muestra interés real para manejar las peticiones especiales de los clientes (cambio de ingredientes, temperatura en platillos o bebidas, entre otros) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18 | Usted luce como una persona limpia, arreglada y presentable (uniforme, peinado, manos, rostro) cuando está atendiendo las mesas                             | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19 | Usted hace uso profesional y adecuado de sus herramientas de trabajo (software, sacacorchos, entre otros)   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20 | El taller de meditación mejoró la calidad en el servicio que usted proporciona a los clientes   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 21 | El taller de meditación le ayudó a ser consciente del buen trato que merecen los clientes y compañeros de trabajo   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 22 | El monto de las propinas que recibió ha mejorado con la implementación de lo aprendido en las meditaciones  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 23 | Si el taller de meditación generó algún impacto positivo para usted méncionelo por favor  |   |   |   |   |   |

**¡MUCHAS GRACIAS DE TODO CORAZÓN POR SER PARTE DE ESTE PROYECTO!**

#### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN INTERNA (Cuestionario 6)

##### Personas a evaluar:

El presente cuestionario pertenece a una investigación del Doctorado en Dirección de Organizaciones de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP). Agradecemos de antemano su tiempo y participación, haciendo de su conocimiento que la información obtenida será tratada con estricta confidencialidad, así como única y exclusivamente para los fines de la investigación.

**OBJETIVO:** Determinar la percepción sobre la calidad en el servicio brindada por el personal de comedor en el restaurante.

|              |                                   |                                    |       |
|--------------|-----------------------------------|------------------------------------|-------|
| Género:      | <input type="checkbox"/> Femenino | <input type="checkbox"/> Masculino | Edad: |
| Procedencia: | <input type="checkbox"/> Puebla   | <input type="checkbox"/> Otro      |       |

**Instrucciones:** Por favor califique los siguientes elementos de acuerdo a su percepción, con respecto al servicio que le brinda el personal de sala (capitán de meseros, meseros, garroteros) en el restaurante (marque con una X el número que corresponda en cada pregunta)

|    | Pregunta   | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Neutral | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|----|--|-----------------------|------------|---------|---------------|--------------------------|
| 1  | El trato que le brinda el personal de sala es cordial  | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 2  | El personal de sala se anticipa a sus necesidades laborales (ofrece el servicio que usted requiere inmediatamente)     | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 3  | Es comprensivo/a ante sus necesidades  | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 4  | La atención que le brinda es personalizada y verifica que todo esté bien en todo momento con su área                   | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 5  | El trato del personal de sala con usted es respetuoso tomando en cuenta sus necesidades                                | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 6  | El personal de sala es honrado en todo momento   | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 7  | Usted sabe que el personal de sala verifica que la cuenta de sus clientes sea correcta de acuerdo a lo que se consumió | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 8  | El personal de sala le ofrece un servicio rápido cuando usted lo solicita  | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 9  | El personal de sala trabaja en equipo para brindar el servicio con la velocidad adecuada                               | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |
| 10 | Proporciona un servicio oportuno considerando el tiempo y la forma en que usted los solicitó                           | 5                     | 4          | 3       | 2             | 1                        |

|  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 11   | Es competente en el uso de lenguaje adecuado cuando se dirige a usted   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12   | Las técnicas de servicio del personal (servir bebidas y platillos, colocar, retirar, no tirar platos, vasos y cubiertos, llevar charolas con alimentos y bebidas hasta la mesa) que emplea son adecuadas      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13   | El personal de sala conoce el menú (ingredientes y técnicas de preparación de platillos y bebidas)  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14   | Con frecuencia entrega los pedidos correctamente según lo solicitado (con o sin ciertos ingredientes, en una determinada presentación, temperatura o calidad solicitada)                                      | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15   | Recoge los alimentos y bebidas en el tiempo prometido para entregarlos a las mesas  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16   | En caso de que usted tenga una queja, el personal de sala la atiende y resuelve de forma adecuada y rápida  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17   | Muestra interés real para manejar sus peticiones especiales (indicar cambio de ingredientes, temperatura en platillos o bebidas, puntualidad, organización para que los platillos no se enfríen, entre otras) | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18   | El personal de sala luce limpio, arreglado y presentable (uniforme, peinado, manos, rostro) en todo momento cuando se encuentra en el restaurante   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19   | Usted percibe que el personal de sala hace uso profesional y adecuado de las herramientas de trabajo (software, sacacorchos, entre otros)   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20   | Considera que el taller de meditación mejoró la calidad en el servicio que el personal de sala proporciona a los clientes y compañeros de trabajo   | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Área a la que usted pertenece (sala, cocina, barra, caja, entre otras) |   |   |   |   |   |   |

**¡MUCHAS GRACIAS DE TODO CORAZÓN POR SER PARTE DE ESTE PROYECTO!**