



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
ADMINISTRACIÓN**

Impacto de las habilidades gerenciales en la calidad del servicio en una
asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, 2019

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctora en Administración

AUTORA:

Mgtr. Santander Choque, Claudia Yanina (ORCID: 0000-0003-2490-2239)

ASESORA:

Dra. Uribe Hernández, Yrene Cecilia (ORCID: 0000-0002-3447-2394)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos de herramientas gerenciales

Lima – Perú

2020

Dedicatoria

A Dios, por permitirme servir a la sociedad a través de la docencia y por mi crecimiento espiritual y emocional.

A mis padres, por darme la vida, su amor, por darme hermanos a quienes amar y por enseñarme a vivir cada día con gozo.

Agradecimiento

Al Sr. Rolly Evangelista, por su apoyo en la materialización de la presente investigación.

A mis estudiantes de la Universidad César Vallejo, que siempre me dieron la oportunidad de ser parte de su vida desde el primer día de clase.

A los docentes, por su apoyo constante en mi formación profesional.

Página del Jurado

Declaratoria de autenticidad

Yo, Claudia Yanina Santander Choque, estudiante de la Escuela de Posgrado, Doctorado en Administración, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado: “Impacto de las habilidades gerenciales en la calidad del servicio en una Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, 2019” presentada, en 85 folios para la obtención del grado académico de Doctora en Administración, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 13 de julio del 2020



Claudia Yanina Santander Choque

DNI: 40213989

Índice

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
Resumo	x
I. Introducción	1
II. Método	15
2.1 Tipo y diseño de investigación	15
2.2 Escenario de estudio	15
2.3 Participantes	16
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
2.5 Procedimiento	17
2.6 Método de análisis de información	20
2.7 Aspectos éticos	20
III. Resultados	21
IV. Discusión	27
V. Conclusiones	33
VI. Recomendaciones	34
VII. Propuesta	35
Referencias	37
Anexos	45
Anexo 1: Matriz de desgrabación de entrevistas	45
Anexo 2: Matriz de categorización apriorística	50
Anexo 3: Matriz de triangulación	52
Anexo 4: Instrumentos de recolección de datos	58
Anexo 5: Autorización de institución	64

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1: Integrantes de la organización	16
Tabla 2: Participantes en la entrevista	16
Tabla 3: Categorías y subcategorías apriorísticas	17
Tabla 4: Matriz de categorización apriorística	18
Tabla 5: Resultados de la Subcategoría Habilidades de Comunicación	21
Tabla 6: Resultados de la Subcategoría Disposición a cooperar	22
Tabla 7: Resultados de la Subcategoría Habilidades motivacionales	22
Tabla 8: Resultados de la Subcategoría Habilidades de evaluación y supervisión	23
Tabla 9: Resultados de la Subcategoría Habilidades organizativas	23
Tabla 10: Resultados de la Subcategoría Fiabilidad	24
Tabla 11: Resultados de la Subcategoría Capacidad de respuesta	24
Tabla 12: Resultados de la Subcategoría Seguridad	25
Tabla 13: Resultados de la Subcategoría Empatía	25
Tabla 14: Resultados de la Subcategoría Elementos tangibles	26

Resumen

Esta investigación presenta hallazgos relacionados con la formación de gerentes de restaurantes pertenecientes a la Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, ubicados en las zonas aledañas a los baños termales de Churín. El objetivo de esta investigación fue analizar las habilidades de los gerentes y su impacto en la calidad del servicio ofrecido, además aquellas que deben mejorar para lograr el éxito de su negocio y promover los atractivos turísticos, costumbres y tradiciones del lugar. El fundamento teórico de las habilidades gerenciales estuvo basado en la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo quien sugirió que la gestión exitosa dependía sustancialmente de las habilidades de los gerentes para manejar situaciones humanas en general, respecto a la calidad del servicio se tomó la teoría de las brechas de Valerie Zeithaml, Leonard Berry y A. Parasuraman en la cual las empresas son analizadas transversalmente sobre la expectativa y la percepción del cliente. El diseño del estudio fue la teoría fundamentada, su nivel fue exploratorio con un enfoque cualitativo. La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la entrevista estructurada y el instrumento fue la guía de entrevista, la cual se aplicó al presidente y seis gerentes y/o administradores de restaurantes para conocer sus habilidades gerenciales actuales. Los resultados mostraron que las habilidades menos desarrolladas por los gerentes fueron las habilidades de comunicación (negociación, autoevaluación y tecnológicas), habilidades motivacionales (empatía), habilidades de evaluación y supervisión (paciencia, conocimiento y dedicación) y habilidades organizativas (eficacia personal). Es evidente entonces que los gerentes deben mejorar las habilidades para manejar situaciones humanas con su personal y personas clave del entorno para lograr la unidad del negocio ya que esto repercute en el logro de los objetivos y la calidad del servicio ofrecido.

Palabras clave: habilidades gerenciales, calidad del servicio, restaurantes.

Abstract

This research presents findings related to the training of restaurant managers belonging to the Association of hotels, restaurants and related Churín, located in the areas surrounding the Churín hot springs. The objective of this research was to analyze the skills of managers and their impact on the quality of the service offered, as well as those that must be improved to achieve the success of their business and promote the tourist attractions, customs and traditions of the place. The theoretical foundation of managerial skills was based on Elton Mayo's theory of human relations, who suggested that successful management depended substantially on managers' abilities to handle human situations in general, regarding the quality of service, the theory was taken from the gaps of Valerie Zeithaml, Leonard Berry and A. Parasuraman in which companies are analyzed cross-sectionally on customer expectations and perception. The study design was grounded theory, its level was exploratory with a qualitative approach. The technique used for data collection was the structured interview and the instrument was the interview guide, which was applied to the president and six restaurant managers and / or administrators to find out their current management skills. The results showed that the skills least developed by managers were communication skills (negotiation, self-assessment and technology), motivational skills (empathy), evaluation and supervision skills (patience, knowledge and dedication) and organizational skills (personal effectiveness). It is evident then that managers must improve the skills to handle human situations with their personnel and key people in the environment to achieve the unity of the business, since this affects the achievement of the objectives and the quality of the service offered.

Keywords: management skills, service quality, restaurants.

Resumo

Questa ricerca presenta risultati relativi alla formazione dei gestori di ristoranti appartenenti all'Associazione di hotel, ristoranti e relativi Churín, situati nelle aree circostanti delle sorgenti termali di Churín. L'obiettivo di questa ricerca era di analizzare le capacità dei manager e il loro impatto sulla qualità del servizio offerto, nonché quelli che devono essere migliorati per raggiungere il successo delle loro attività e promuovere le attrazioni turistiche, i costumi e le tradizioni del luogo. Il fondamento teorico delle capacità manageriali si basava sulla teoria delle relazioni umane di Elton Mayo, secondo cui il management di successo dipendeva sostanzialmente dalle capacità dei manager di gestire le situazioni umane in generale, per quanto riguarda la qualità del servizio, la teoria è stata presa dalle lacune di Valerie Zeithaml, Leonard Berry e A. Parasuraman in cui le aziende vengono analizzate trasversalmente sulle aspettative e percezioni dei clienti. Il design dello studio era basato sulla teoria, il suo livello era esplorativo con un approccio qualitativo. La tecnica utilizzata per la raccolta dei dati è stata l'intervista strutturata e lo strumento era la guida per l'intervista, che è stata applicata al presidente e ai sei manager e / o amministratori del ristorante per scoprire le loro attuali capacità di gestione. I risultati hanno mostrato che le abilità meno sviluppate dai manager erano abilità comunicative (negoziazione, autovalutazione e tecnologia), abilità motivazionali (empatia), capacità di valutazione e supervisione (pazienza, conoscenza e dedizione) e capacità organizzative (efficacia personale). È quindi evidente che i manager devono migliorare le competenze per gestire le situazioni umane con il loro personale e le persone chiave nell'ambiente per raggiungere l'unità del business, poiché ciò influisce sul raggiungimento degli obiettivi e sulla qualità del servizio offerto.

Parole chiave: capacità di gestione, qualità del servizio, ristoranti.

I. Introducción

En los últimos años como señalaron Leyva, Espejel y Cavazos (2017), Tokel, Ozkan y Dagli (2017) las organizaciones debido a la dinámica global o contexto de cambios continuos, han tenido la necesidad de buscar profesionales que posean las habilidades gerenciales para ocupar cargos directivos que sigan y analicen el entorno externo para garantizar el éxito y la competitividad tanto en el mercado internacional como en el interno (Freitas y Odelius, 2018). Según Madrigal (2011, citado por Donawa y Gámez, 2018) en función de la capacidad y aptitud para administrar, organizar, tomar medidas, negociar y solucionar problemas se miden las habilidades gerenciales que son de alta prioridad para las empresas (Teeranantawanich y Phimolsathien, 2018). Asimismo, se cultivan y educan, se aprenden y se desarrollan las habilidades gerenciales mediante capacitaciones (Aini, 2018), cursos, talleres, especialidades, maestrías y doctorados en el área. La búsqueda de esta persona idónea que posea las habilidades gerenciales ha tomado mayor interés e inversión por parte de las empresas, debido a su influencia en los resultados comerciales afirmó Vaculik (2010, citado por Smutny, Prochazka y Vaculik, 2016), Matemilola, Bany-Ariffin, y Azman-Saini (2019). Como lo mencionó, Sunindijo, Zou y Dainty (2017), sin las habilidades gerenciales necesarias no se puede tener resultados positivos en la gestión (Shamsi, 2017). En este sentido, Luján (2018) dijo que en Latinoamérica los que poseen habilidades gerenciales se deben caracterizar por ser capaces de sentirse en armonía en el ambiente laboral de tomar riesgos y adaptarse a los cambios del entorno orientándose de esta manera a la acción hasta lograrlo, de ser creativos en sus ideas y transmitir seguridad disminuyendo los temores en los colaboradores, de mostrar capacidad en las relaciones interpersonales, así como de escuchar cuando se requiera. La existencia de una crisis a nivel mundial mencionada en Latinoamérica, afirmaron Mancheno y Villalba (2016) hicieron que las habilidades gerenciales sean la única salida de las empresas de calzado en Ecuador lo que significó que se optimizara todo lo que se tuviera a la mano para mantenerse en el tiempo. Asimismo, García, Boom, y Molina (2017) mencionó que el desarrollo de las habilidades gerenciales dentro de las organizaciones como por ejemplo el sector palmicultor en países de América Latina como Colombia constituyen un requisito fundamental para su desarrollo económico de esta nación. Respecto a lo que buscan y comparten los usuarios que tienen como destino turístico la ciudad de Buenos Aires – Argentina, según González y Kotschack (2019) se

encontró que los establecimientos más populares son los restaurantes. Por otra parte, en el Perú, hoy en día, las habilidades gerenciales que posee el profesional encargado de la gestión de un establecimiento como los restaurantes, tienen que ir alineadas a lo que exigirá mañana el mercado para que este negocio pueda lograr competitividad en el sector como resultado de una experiencia positiva de los consumidores. Ahora bien, la cocina peruana es considerada nuevo motor de desarrollo del país, siendo el personal de los restaurantes parte de una cadena de valor que engloba a 6 millones de personas (Cocina peruana, orgullo nacional, 2017, octubre 28). Sin embargo, un promedio de 82.5% de las microempresas de gastronomía tienen problemas de gestión (Apega: gastronomía peruana debe superar sus debilidades para dar el gran salto, 2017, octubre 24) En tal sentido, la persona a cargo de la gestión de los restaurantes debe poseer habilidades gerenciales que le permita crear productos y/o servicios diferenciados reflejados en los resultados del negocio. Asimismo, los resultados de los restaurantes o la competitividad en el mercado son influidos directamente por las habilidades gerenciales (Cinco habilidades gerenciales que todo líder debe tener, 2019, agosto 23). Por lo tanto, el tipo de gestión que ejercen los encargados de las empresas, según García, Boom y Molina (2017) puede convertirlas en negocios orientados hacia el cliente y dirigidos hacia el servicio que prestan (De Almeida y Pelissari, 2019). Después de las consideraciones anteriores, se mencionará conceptualmente otro elemento importante para alcanzar el éxito empresarial, Galviz, Mejías y Manrique (2011, citado por Torres, Caballero, Fernández y Viera, 2018) definen la calidad del servicio como la diferencia existente entre las expectativas de los consumidores respecto al servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa (Vanegas, Restrepo, Barros y Agudelo, 2018). De acuerdo con Sarmiento y Paredes (2019) el personal de un negocio ofrece calidad en el servicio con el objetivo de sobrepasar las expectativas del cliente, satisfacer sus necesidades de la mejor manera posible (Ferraz, Melo, Jerônimo, Albuquerque, Medeiros, 2018), llamar su atención, lograr su fidelización y decidir si volver o no (Del Pino y Medina, 2018). En ese mismo sentido, Alves y Barcellos (2019) mencionaron que en países como Estados Unidos e Inglaterra se ha discutido mucho respecto a la calidad del servicio de los consumidores en el contexto comercial, ya que es una herramienta estratégica que las empresas utilizan para sobrevivir en mercados sumamente competitivos, igualmente, Monroy y Urcádiz (2019) señalaron que para el segmento restaurantero en México es importante valorar continuamente la calidad del servicio que prestan para mantenerse competitivos dentro del mercado. Resulta oportuno mencionar a

Murphy, Pritchard y Smith (2000, citado por Foletto, Da Silva, Marcelo y Flôres, 2018) quienes sostuvieron que la competencia existente entre los destinos turísticos en Brasil ha producido que la calidad del servicio de éstos, como los restaurantes sea considerada fundamental para mantener la atractividad de los mismos, contribuyendo, como dijo Issa (2017) al desarrollo de estas comunidades a partir de los efectos que se producen por la exigencia en la calidad del servicio. Después de las consideraciones anteriores, en el ámbito nacional, la calidad del servicio como resultado de las buenas prácticas en atención del cliente, fue reconocida y premiada por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOPI, el cual identificó a los proveedores que destacaron sobre la atención que brinda el personal y el servicio que reciben los clientes. En cuanto a la atención brindada, LG Electronics Perú S.A., brinda un programa especializado compuesto de charlas gratuitas, consejos y tips para el aprovechamiento y el buen uso de sus productos. Respecto al servicio que ofrecen, es la solución tecnológica que reciben los clientes vía telefónica, que permite que los aparatos con fallas y el sistema de la empresa se comuniquen e identifiquen el problema automáticamente junto con la solución, evitando la devolución de los productos y/o visitas a domicilio de la empresa a sus clientes, significando un ahorro para los clientes y la empresa (“Concurso "Primero, los clientes””, 2019, p. 1). Según Leyva, Cavazos y Espejel (2018) para garantizar el éxito de estas empresas que desarrollan productos y/o servicios específicos para cumplir las expectativas de sus consumidores, los encargados de estos negocios contribuyen eficientemente en la calidad del servicio que ofrecen a través de los trabajadores. Asimismo, en el Artículo 5° de la Ley N.º 29408, se menciona que, en la formulación y ejecución de los planes, programas, proyectos y acciones destinados al desarrollo de la actividad turística, se deben tener en cuenta los principios de esta actividad. Además, uno de los factores a considerar para efectos de los reconocimientos, certificaciones de calidad o similares en materia turística, que promuevan o realicen el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR, así como las entidades públicas o privadas, es la implementación de estos principios por parte de los prestadores de servicios turísticos (“Reglamento de la Ley General de Turismo”, 2010, p. 1). Además, en el Artículo 35°, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR, gobiernos regionales, Municipalidad Metropolitana de Lima – MML y gobiernos locales, deben efectuar teniendo en consideración los objetivos y estrategias del Plan Nacional de Calidad Turística – CALTUR, la promoción de la implementación de las buenas prácticas, estandarización y normalización de los servicios turísticos (“Reglamento

de la Ley General de Turismo”, 2010, p. 8). En los marcos de las observaciones anteriores, Ibarra, Paredes, Casas, Carrillo, Hurtado y Olivas (2019) sostuvieron que los cambios favorables que se observan dentro de las comunidades, han hecho que la sociedad preste más atención al rol que tienen las empresas y deje de verlas como simples entidades económicas, ahora bien, las empresas ubicadas en zonas turísticas como los restaurantes se han convertido en el impulsor de prosperidad económica y social de muchos países y en el sustento de los países menos desarrollados a nivel mundial por ser un factor clave de competitividad, igualmente, los restaurantes, podrían convertirse en negocios de mayor crecimiento a nivel mundial. Con referencia a lo anterior, en el caso de Churín, distrito de Pachangara, el incremento de turistas cada vez mayor se debe a los baños termales del territorio, siendo los restaurantes los negocios de mayor demanda, es evidente entonces que este tipo de negocio es un indicador de la capacidad que poseen para lograr un desarrollo económico sostenible en el sector. En ese mismo sentido la dirección de turismo de Churín tiene registrado en este sector una aglomeración de restaurantes algunos categorizados, siendo un grupo de 12 restaurantes incluyendo los restaurantes ubicados dentro de los hoteles, los más representativos del territorio, debido a su búsqueda de calidad del servicio que los caracteriza, llamado Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín cuyo nombre abreviado es AHORA CHURÍN. Hecha la observación anterior, por ser empresas privadas, los gerentes de esta asociación deberían considerar concientizarse sobre la oportunidad económica que pueden estar perdiendo si no poseen las habilidades gerenciales, que son fundamentales para brindar calidad del servicio en todas las actividades de una organización, asimismo, la falta de culminación de la estructura vial debido a las calles angostas, sobre todo en los días de alta demanda como los fines de semana donde hay mayor afluencia de turistas, afecta directamente la gestión y calidad del servicio de los restaurantes. Sin embargo, debido al Coronavirus (COVID-19), una nueva pandemia mundial que desde diciembre 2019 ha causado la muerte a más de 600 mil personas, por lo que la Organización Mundial de la Salud - OMS recomendó el aislamiento social, dando lugar al más grande desafío económico del siglo XXI, ya que las empresas como los restaurantes en zonas turísticas podrían ayudar a recuperar la economía en el país. Sobre la base de la revisión de trabajos anteriores relacionados a las habilidades gerenciales y calidad del servicio fue posible diagnosticar mejor la realidad problemática y ampliar la teoría sobre estas dos variables, generando como resultado, ciertos mecanismos que sirvan como instrumento a los restaurantes para recuperar la tranquilidad y confianza de los clientes en el futuro. En los

marcos de las observaciones anteriores, se consideró como primer antecedente internacional, el artículo original en Scopus de Kukanja y Planinc (2019), titulado *Service Quality in Restaurants Operating in a Rural Area: The Case of Slovenian Istria*, quienes realizaron una investigación mixta a 25 restaurantes y 250 clientes, respecto a los resultados de la primera parte cualitativa, en los restaurantes de las zonas rurales no lograron determinar la importancia de los 29 indicadores de calidad. Sin embargo, de acuerdo los resultados, fue posible afirmar que los clientes de los restaurantes en las zonas rurales de Istria perciben la calidad del servicio en dos grupos de factores principales : primero, (a) empatía de acuerdo al servicio que presta el restaurante, el personal brinda atención personalizada, sensación especial, anticipación de las necesidades y deseos de los clientes, empleados comprensivos y tranquilizadores y el mejor interés de los clientes en el fondo; (b) fiabilidad, respecto al servicio en el tiempo prometido, corrección sin demora del servicio incorrecto, restaurante confiable y consistente, cuenta exacta y la comida servida sin errores; (c) garantía según la capacidad de respuesta del personal al responder por completo las preguntas de los clientes, sensación cómoda y segura, el personal bien capacitado, competente y experimentado, proporciona información sobre los elementos del menú, sus ingredientes y métodos de preparación, así como el apoyo del restaurante al personal. Segundo, tangibles (calidad del entorno físico) como, estacionamientos y exteriores de edificios visualmente atractivos, área donde están las mesas visualmente atractivas, limpia y asientos confortables, personal adecuadamente limpio, ordenado y vestido, la decoración típica según su imagen y rango de precios, menú fácilmente legible y atractivo y baños limpios. En este orden de ideas se citó como segundo antecedente internacional el estudio de Cornell (2019), cuyo artículo original en Latindex se tituló: *Managerial skills and functions of restaurant managers of independent casual restaurants in national capital region, Philippines*, en el cual realizó una investigación descriptiva con dos enfoques cuantitativo y cualitativo, para este último se aplicó una guía de entrevista a 15 propietarios de restaurantes informales independientes. Los resultados mostraron que para mejorar su conocimiento en restaurantes y desarrollo de habilidades, los gerentes deberían tener una diversidad completa de habilidades técnicas, conceptuales, pero sobre todo humanas, asimismo les beneficiaría principalmente en su mejora personal, el estar actualizados, capacitarse y desarrollarse continuamente, para proporcionar un mejor servicio y supervisión al personal y responder a las necesidades y deseos de los clientes, logrando así llevar hacia su objetivo a todo el establecimiento. Las habilidades de gestión mejoradas de los gerentes afectarán en gran nivel su desempeño

operativo, cauteloso y general de las operaciones diarias, siempre y cuando cuenten con el apoyo total del propietario incluso del personal. También puede ayudarlos a elevar sus habilidades actuales a niveles comparables con los miembros de las organizaciones, el ser parte de una organización profesional o asociación, donde se puede implementar y monitorear la capacitación para el desarrollo profesional, aprendiendo de los expertos y compartiendo con los novatos los valores y el comportamiento a exhibir en el entorno del servicio, y para adquirir el verdadero concepto y valor del servicio, deben actuar como modelo de inspiración para sus compañeros y su personal, creando así una cultura de servicio para el restaurante al reenviar estas experiencias a toda la organización. Finalmente, la administración del restaurante para remendar las necesidades existentes de los gerentes, los propietarios y los invitados que son las principales partes interesadas de la configuración del servicio, debe trabajar. En este mismo orden y dirección, se consideró como tercer antecedente internacional el artículo original de Torres, Caballero, Fernández y Viera (2018), titulado: *La calidad de los servicios gastronómicos en el balneario San clemente, Manabí, Ecuador*, de tipo descriptivo y corte cualitativo, se usaron dos técnicas, la encuesta, aplicada a los turistas del balneario y la entrevista, a los gerentes de los restaurantes que tenían mayor afluencia de comensales y la experiencia en cuanto al servicio. Además, hicieron una observación directa para comprobar el comportamiento de los comensales y cumplimiento de los requisitos que requería el servicio prestado. Los resultados mostraron que el ambiente y la decoración son apropiados a su especialidad y temática de sol y playa, además, debido al tipo de gastronomía, los platos demoran en ser preparados y causa impaciencia cuando el servicio está ocupado. No obstante, la capacidad de respuesta para solucionar inquietudes es eficaz, adicionalmente, la mayoría del personal no se diferencia en cuanto al servicio o restaurante en el que labora ya que no usan uniforme o distintivos. Sin embargo, se comprobó que el ambiente es familiar y la atención, amable, a pesar que no son respondidas satisfactoriamente todas las inquietudes respecto a la composición del plato o menú. Los gerentes consideraron que la calidad del servicio, constancia y amabilidad son los factores clave de éxito; y aunque los clientes tienen diferentes perfiles, requieren un servicio de alta calidad porque la mayoría de visitantes nacionales conocen la gastronomía manabita. También el sabor y frescura de los platos, la relación calidad – precio, higiene, seguridad y agilidad fueron muy valorados por los clientes. La demora en el servicio fue la queja más frecuente sobre todo cuando está el servicio totalmente ocupado. La incentivación económica no basta para elevar la competencia, pues hacen falta actividades de capacitación

al personal que permitan hacerlo. Finalmente, las redes sociales, tarjetas y la publicidad de boca a oído, son las herramientas de marketing utilizadas, cabe mencionar que sólo el restaurante Cocomar del Hotel Palmazul es categorizado, asimismo, la variedad gastronómica, la calidad del servicio, innovación en las recetas, oferta de bebidas exclusivas y accesibilidad de los precios, son los pilares fundamentales para competir y diferenciarse. Sobre la base de las consideraciones anteriores se señaló como cuarto antecedente internacional, la tesis de Kotsiovos (2016) para optar el grado de doctor en filosofía en ProQuest titulado: *Competencies of Successful Small Restaurant Owners: An Exploratory Study*, realizó un estudio genérico de entrevista cualitativa, en la cual participaron 12 propietarios o gerentes de restaurantes exitosos en Chicago. Los resultados mostraron que el éxito de los gerentes se debió a tres habilidades: Primera, habilidades de liderazgo: experiencia, habilidades interpersonales (interacción positiva con los clientes y colaboradores) para generar un ambiente de trabajo familiar, motivación, orientado a objetivos, colaboración, personalidad, comunicación (verbal y escrita), estratégicas, ser equilibrado y amor por negocios (dedicado, apasionado y amar lo que hace). Segunda, habilidades tecnológicas: Microsoft Office (hojas de cálculo y procesamiento de datos), sitio web, medios sociales, correo electrónico y uso de internet. Tercera, habilidades financieras: ordenar o hacer pedidos, contabilidad, presupuestos, planificación y tareas de nómina (planilla). Finalmente, se concluyó que los gerentes fueron exitosos porque lograron desarrollar estas tres habilidades, muchas de las cuales fueron adquiridas más por la experiencia que por la educación. En el orden de las ideas anteriores se consideró como quinto antecedente internacional el estudio de Patrón y Barroso (2015), cuyo artículo original de Scielo se tituló: *Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos*, de tipo exploratorio y descriptivo, y enfoque cualitativo. Se hizo un estudio de campo con cuatro gerentes de los restaurantes más representativos con atractivos turísticos de Campeche. La recolección de datos comprendió observaciones de la jornada laboral de los gerentes durante una semana y entrevistas a cada uno de ellos. Los resultados mostraron que todos los gerentes tienen claro los conocimientos para manejar el negocio, utilizan sus habilidades estratégicas de visión de negocios, habilidades para resolver problemas, gestionar recursos o supervisar la operatividad y orientar al cliente o estar pendientes de sus exigencias, tienen definida su visión, de forma sistemática analizan sus problemas, de forma racional utilizan sus recursos y son conscientes que en la toma de decisiones el cliente juega un papel clave. Sin embargo, respecto a su desempeño efectivo, las habilidades como red de relaciones efectivas o tratar

de ser asertivo con los trabajadores, la autoevaluación y negociación demostraron ser más complejas. En mayor grado de complejidad en su desempeño se manifestaron en las habilidades de empatía, delegación de responsabilidad al personal, coaching y trabajo en equipo, así como el uso de las habilidades de gestión personal y desarrollo personal, y en menor grado, las habilidades de comunicación con el personal, organización para asignar tareas de trabajo y de autogobierno, pues necesitan mayor disciplina, concentración y autocontrol. Finalmente, todos los participantes utilizan más las habilidades que les permitan lograr resultados económicos y menos las que necesitan para lograr la unidad del negocio, ya que a pesar que se desempeñan como gerentes no cuentan con habilidades gerenciales por lo que no toman en cuenta al personal ni a personas clave del entorno externo, pues carecen de relaciones humanas efectivas, provocando decisiones desacertadas en la selección y ubicación del personal, condiciones de trabajo y clima laboral, asimismo, les falta evaluar con frecuencia su comportamiento y conocer sus debilidades para lograr una relación eficaz con el mismo y el entorno de manera que pueda realizar cambios que lo fortalezcan. De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando para definir la categoría 1, habilidades gerenciales, se tomó a Nikolaeva, Zonova y Sosnina (2018) quienes las definieron como habilidades que permiten usar de forma efectiva las herramientas necesarias para realizar actividades, fijar objetivos y operaciones de planificación, organización del servicio, monitoreo y análisis de los resultados, basado en conjunto de capacidades relacionadas con conocimientos, habilidades y actitudes necesarias (De Souza y Gonçalves, 2016). Para la implementación del modelo de gestión por competencias se tienen algunos objetivos fundamentales: alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio, concretar las "conductas de éxito" que se demandan para cada posición, establecer la brecha entre el desempeño actual y el requerido según las definiciones estratégicas de la empresa (Galleli, Hourneaux y Munck, 2019). De la misma manera, Huerta, García y Garcés (2016), Omar, Salessi y Urteaga (2017) sostienen que las empresas con alta capacidad de gestión han implementado prácticas como la organización de trabajo, así como un trato respetuoso a los empleados para aumentar la motivación de los trabajadores (Yu, Fang, y Wan, 2016) y lograr una mayor velocidad de respuesta a los cambios constantes del mercado. Según Barbosa, Coelho y Amorim (2019) señalaron como lo afirmó Barney, que los gerentes necesitan tener conocimiento específico de la empresa que depende de la historia o se adquiere mediante el aprendizaje práctico para realizar sus tareas gerenciales adecuadamente. Según Smutny, Prochazka y Vaculik (2016) las

subcategorías de las habilidades gerenciales son: Subcategoría 1, habilidades de comunicación, se refieren a la capacidad de comunicarse conscientemente y de manera armónica, es decir, hablar claro y comprensiblemente, escuchar de forma atenta a los demás, hacer diferencia entre lo sustancial y marginal, estar abierto a las necesidades de los demás y tener cuidado de comprender las señales no verbales. Subcategoría 2, disposición a cooperar, definida como la capacidad de tomar una parte activa y responsable en los procesos del trabajo en equipo, es decir, compartir e intercambiar conocimientos, estar abierto a los demás respetando sus ideas y opiniones, cumplir con las reglas de "juego" acordadas y mantener en todo momento el objetivo común en mente. Subcategoría 3, habilidades motivacionales, es la capacidad de energizar y vincular el comportamiento de colegas y subordinados según lo deseado, es decir, influir en la tarea de un individuo recurriendo a su jerarquía de valores, actitudes, capacidades, conocimientos y habilidades. Subcategoría 4, habilidades de evaluación y supervisión, se define como la capacidad de demostrar y evaluar objetiva y sistemáticamente los resultados de su propio trabajo y de los demás mediante el uso de reglas y estándares de valores adecuados, así como evaluar su importancia y poder concluir los resultados de forma sistemática. Subcategoría 5, habilidades organizativas, es la capacidad de programar resultados, organizar el trabajo personal y el de los demás para garantizar el curso óptimo del proceso de las actividades y tomar parte de la responsabilidad de forma adecuada. Después de las consideraciones anteriores entre las diversas teorías de la administración relacionadas a las Habilidades Gerenciales, se propone una, la Teoría de las relaciones humanas, según Lucas (1992) la Escuela Humanista o de Recursos Humanos nació en el año 1924, con los estudios realizados por Elton Mayo en Hawthorne y otros como Warner y la escuela de Chicago, quienes vieron que lo más importante de una organización es el factor humano. Esta serie de estudios señaló Illouz (2010) trataron acerca de la importancia de la conducta y las actitudes frente al trabajo bajo diversas variables físicas como la luz, temperatura, humedad, etc.; económicas y sociales como el sistema de salarios, paradas de descanso, duración de jornada, etc. La revolucionaria teoría de Elton Mayo sobre las relaciones humanas, sugería básicamente que para lograr el éxito en la empresa era de suma importancia la personalidad. Es decir, la administración exitosa dependía sustancialmente de las habilidades de los gerentes para manejar situaciones humanas en general. Con base en la misma forma, tener la personalidad adecuada, saber cómo manejar situaciones humanas y saber cómo resolver conflictos, serían los criterios difusos e imprecisos por los que serían evaluados los gerentes. Siendo el principal descubrimiento la

relación directa existente entre las relaciones en el trabajo que se caracterizaban por la preocupación y atención hacia los sentimientos de los trabajadores, la productividad se incrementaba. Mayo había descubierto que las relaciones laborales tenían esencialmente un carácter humano, interpersonal y emocional, ya que su método para realizar entrevistas tenía características terapéuticas debido a que utilizaba las herramientas conceptuales de la psicología. Además, el lograr objetivos organizacionales implicaba que el nuevo líder actuara como un investigador de los sentimientos sociales y que pudiera acentuar la colaboración entre los gerentes y los trabajadores. El trabajo de Mayo se dividió en cuatro etapas, la primera terminó con el crecimiento en la producción, más satisfacción laboral, menos ausencias al trabajo, mejor salud, etc., la segunda, fue acerca de la nueva forma de mandar, la tercera y cuarta fueron basados en las anteriores etapas e interpretados en base a la influencia de las necesidades sociales, pero en la última etapa, se contó con un observador y un entrevistador. Asimismo, en los estudios realizados entre 1941 y 1945, sobre absentismo y rotación de puestos de trabajo, su interés estuvo centrado en el rol de los directivos y la importancia de las relaciones sociales no programadas en la empresa. En el orden de las ideas anteriores para definir la categoría 2, calidad del servicio, se debe considerar como condición indispensable para el éxito de toda empresa, el buscar un rendimiento que iguale o supere las expectativas del cliente, lo cual sugiere una buena calidad del servicio (Godeiro, Dantas, Da Silva y Celestino, 2018), Batista, Martín y Román (2017). Los productos y servicios mejorados disminuyen costes y pueden aumentar la rentabilidad de una empresa, ya que mejorar la calidad representa una importante fuente de ahorro, así como, el incremento de la satisfacción y fidelización de los clientes, de modo que todas las actividades de la empresa estarán orientadas a seguir un objetivo común y esto podría convertirse en un factor de motivación e integración para los trabajadores. Por todo lo dicho si una empresa desea mejorar sus beneficios, asegurar su competitividad y continuidad a largo plazo en el mercado, debe tener como elemento imprescindible a la calidad, ahora bien, para que las empresas proporcionen satisfacción a sus clientes y sean más competitivos, deben tener como principal factor de referencia a la calidad del servicio (Carrasco, 2017). Según Martín y Díaz (2016) las empresas que se comprometen en servir a las personas son las empresas de servicios. Además, cuando el servicio responde a las necesidades de los clientes, en cuanto al precio, tiempo de entrega y conformidad a sus objetivos, se dice que la relación es constructiva. La “aptitud para el uso” es el grado de satisfacción con éxito a las necesidades del cliente que alcanza un servicio a medida que se

presta. Las “características de la calidad” son los elementos básicos de la aptitud para el uso. Para alcanzar esa aptitud, un servicio debe tener los siguientes atributos agrupados en: psicológicas (belleza de las instalaciones, confort, reconocimiento del cliente), temporales (tiempo para recibir atención, tiempo de reparación), contractuales (garantía de un buen servicio), éticas (honestidad de un negocio de reparaciones, adecuada y conducta cortés del personal, sinceridad de la publicidad) y técnicas (transparencia en las transmisiones de radio). Sin embargo, Schneider (2017) dijo que, desde la mirada de los clientes, la calidad del servicio no sólo está determinada por la experiencia que producen los empleados sino por la experiencia total que reciben, en otras palabras como mínimo el marketing, las operaciones, las instalaciones influyen en esta experiencia total pero más los recursos humanos porque impactan directamente en los empleados y esto a su vez impacta en los clientes por medio de la calidad del servicio entregado y recibido. Por lo tanto, la gerencia superior tiene el trabajo de garantizar que todos los que desempeñan una función dentro de la organización comprendan el rol principal que desempeñan en la producción de la satisfacción y fidelización del cliente que afirma lo que desea. En los marcos de las observaciones anteriores Carrasco (2017) divide la calidad del servicio en cinco subcategorías, las cuales son valorados por el cliente y contribuyen a generar sus percepciones: Subcategoría 1, fiabilidad, es la habilidad que permite de modo preciso y fiable realizar el servicio. Subcategoría 2, capacidad de respuesta, es proporcionar un servicio rápido, con disposición y voluntad para ayudar a los usuarios. Subcategoría 3, seguridad, es la habilidad para generar credibilidad y confianza, así como los conocimientos y atención mostrados por los empleados. Subcategoría 4, empatía, es la capacidad que permite mediante un proceso de atención individualizada, comprender los deseos de los clientes. Subcategoría 5, elementos tangibles, es la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y medios de comunicación, como folletos, carteles, etc. Sobre la base de las consideraciones anteriores a través de los años han surgido diferentes teorías de la administración para la categoría Calidad del Servicio, pero para estudio se consideró la Teoría de las brechas, creada en 1985 por Valerie Zeithaml, Leonard Berry y A. Parasuraman, según Vargas y Aldana (2014) en esta teoría, las empresas son analizadas transversalmente sobre la expectativa y la percepción. En el modelo de las cinco brechas del servicio esta teoría es reflejada. En esta teoría para medir la calidad del servicio al cliente, se trabajan dimensiones como la fiabilidad, lo tangible, la capacidad de respuesta, la capacidad profesional, la empatía, la credibilidad, la accesibilidad, la comunicación y la

comprensión al cliente. Esta última dimensión hace referencia a la importancia de conocer las expectativas del cliente para anticiparse de una manera proactiva y positiva a la solución de estas, con la finalidad que se dé entre la empresa y el cliente una relación estrecha. Asimismo, lo más importante a partir de los requerimientos que da el cliente, es permitirle que ayude a generar la solución de su demanda y favorecer la prestación del servicio a partir de la escucha que la empresa debe tener hacia él. Esta teoría ha aportado al desarrollo de la calidad, el servicio y la calidad en el servicio, las cuales se contemplan en los enfoques empresariales a través de la construcción de modelos propios para poder avanzar en la gestión. De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando se formuló el problema general en este estudio de la siguiente forma: ¿De qué manera las habilidades gerenciales impactan en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, distrito de Pachangara, 2019? Asimismo, los problemas específicos que se formularon en este estudio fueron: Problema específico 1, ¿De qué manera las habilidades de comunicación impactan en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, distrito de Pachangara, 2019? Problema específico 2, ¿De qué manera la disposición a cooperar impacta en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, distrito de Pachangara, 2019? Problema específico 3, ¿De qué manera las habilidades motivacionales impactan en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, distrito de Pachangara, 2019? Problema específico 4, ¿De qué manera las habilidades de evaluación y supervisión impactan en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, distrito de Pachangara, 2019? Finalmente, se formuló como problema específico 5, ¿De qué manera las habilidades organizativas impactan en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, distrito de Pachangara, 2019? Después de lo anterior expuesto se presenta la justificación de la investigación dividida en tres partes: La primera es teórica; debido a que esta investigación proporcionó un aporte teórico acerca de las habilidades gerenciales, que puede ser considerado en los principios de gnoseología de la ciencia y aplicación para humanizar la gestión en los restaurantes especialmente de las zonas turísticas. Asimismo, la investigación busca mejorar la calidad del servicio en estos establecimientos como lo afirmaron Leyva, Espejel y Cavazos (2017) que el conocimiento de ambas variables con precisión científica, tendrá como resultado el desarrollo de buenas relaciones interpersonales en todos los niveles del ambiente laboral, la ejecución exitosa de

las tareas por parte de los colaboradores, así como una experiencia agradable en la atención de los clientes en estos restaurantes del territorio de los baños termales de Churín. Después de lo anterior expuesto la segunda justificación es metodológica; ya que la adecuada aplicación de la técnica de recolección de datos como la entrevista personal fue aplicada con la finalidad de cumplir los objetivos del estudio. Según Oliveira y Basta (2019) para la entrevista se elaboró un cuestionario con preguntas abiertas y estructuradas basadas en las teorías y datos obtenidos durante la investigación para ser aplicado a los gerentes y/o administradores de los establecimientos, se analizó y evaluó sus experiencias con los clientes. Esta técnica utilizada en el proceso de la investigación permitió obtener información detallada de las habilidades gerenciales que tienen los encargados de gestionar los restaurantes en la zona de los baños termales de Churín, así como de aquellas que impactan en la calidad del servicio que ofrecen a los clientes. En el orden de las ideas anteriores la tercera justificación es práctica; porque los resultados mostrarán un diagnóstico preciso de la realidad problemática de este grupo de restaurantes en esta zona, lo cual será beneficioso porque permitirá tomar medidas correctivas que ayuden al desarrollo de las habilidades gerenciales y por ende mejore la calidad del servicio de los restaurantes de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines Churín - AHORA CHURÍN. Del mismo modo, Muthuveloo, Chiek y Ping (2017) señalaron que en el pasado las habilidades que requería un gerente pueden no ser adecuadas ahora en los restaurantes emergentes de este siglo, debido a esto es importante conocer las habilidades que necesita un gerente para lograr un eficiente ambiente laboral y por lo tanto una buena experiencia en la atención de los clientes. Sobre la base de las consideraciones anteriores en el presente estudio se tuvo como objetivo general: Analizar el impacto de las habilidades gerenciales en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, distrito de Pachangara, 2019. En igual forma se tuvo como objetivos específicos los siguientes: Objetivo específico 1, Analizar el impacto de las habilidades de comunicación en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, distrito de Pachangara, 2019. Objetivo específico 2, Analizar el impacto de la disposición a cooperar en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, distrito de Pachangara, 2019. Objetivo específico 3, Analizar el impacto de las habilidades motivacionales en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, distrito de Pachangara, 2019. Objetivo específico 4, Analizar el impacto de las habilidades de evaluación y supervisión en la calidad del servicio en los

restaurantes de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, distrito de Pachangara, 2019. Para finalizar se tiene como objetivo específico 5, Analizar el impacto de las habilidades organizativas en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, distrito de Pachangara, 2019.

II. MÉTODO

2.1 Tipo y diseño de investigación

El método de investigación del presente estudio se sustentó en un paradigma hermenéutico-interpretativo porque a través de aquello que le dio sentido a la realidad investigada se fue construyendo el conocimiento de forma subjetiva y continua (Vargas, 2011). El enfoque del estudio fue cualitativo, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) se basó en una perspectiva interpretativa activa para entender lo que significaban las acciones de los seres humanos y sus instituciones, es decir, se fue construyendo el conocimiento. La finalidad de la presente investigación fue básica porque se buscó explicar la realidad, plantear soluciones a los problemas y modificarla (Linares, 2013). Asimismo, el diseño de investigación presentado fue no experimental, según Soto (2015) porque no se manipularon las categorías sólo se observaron los hechos o fenómenos en su contexto natural. El tipo de diseño presentado fue la teoría fundamentada ya que se tomó la propia realidad como fuente de información fundamental para inducir la construcción de teorías y para un conocimiento más amplio de esta realidad se consideró el estudio de caso (Vargas, 2011), además fue bastante iterativo ya que fue necesario regresar al campo por más datos enfocados (Valderrama, 2014).

2.2 Escenario de estudio

El escenario que tuvo la presente investigación fue la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines Churín – AHORA CHURÍN, ubicada en el distrito de Pachangara, provincia de Oyón en el departamento de Lima. Como asociación fue creada el 14 de abril del 2015 y está conformada por un grupo de personas naturales y/o jurídicas de derecho privado que buscan promover los atractivos turísticos, costumbres y tradiciones del distrito de Pachangara a través de sus actividades empresariales, debido a que se encuentran en los alrededores de los Turísticos Baños Termales de Churín.

2.3 Participantes

En el análisis de esta investigación intervienen los integrantes de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines Churín, conformado por el presidente y los gerentes de los 38 establecimientos categorizados y no categorizados. La base de datos proporcionada por el presidente de la asociación fue relevante para identificar y contactar a los encargados de los establecimientos. Cabe resaltar que el criterio para incluir a los sujetos en la entrevista es que ocupen el cargo de gerente y/o administrador de los restaurantes, esto incluye a los hospedajes que tienen restaurante dentro de sus instalaciones.

Tabla 1. *Integrantes de la asociación*

Participantes	Cantidad
Presidente	1
Gerente y/o administrador de un restaurante	12
Gerente y/o administrador de otros establecimientos	26
Total	39

Fuente: elaboración propia

La selección de los participantes a entrevistar fue uno a uno, siendo el presidente y los gerentes y/o administradores de los restaurantes, un total de 7 participantes.

Tabla 2. *Participantes en la entrevista*

Participantes	Cargo
Sujeto 1	Presidente
Sujeto 2	Gerente del Restaurante 1
Sujeto 3	Gerente del Restaurante 2
Sujeto 4	Gerente del Restaurante 3
Sujeto 5	Gerente del Restaurante 4
Sujeto 6	Administrador del Restaurante 5
Sujeto 7	Administrador del Restaurante 6

Fuente: elaboración propia

2.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Las investigaciones de tipo cualitativa utilizan diversas técnicas para la recolección de datos, siendo una de ellas, la entrevista abierta (Hernández et al, 2014). En el presente estudio se

utilizó la entrevista estructurada para la recolección de datos y el instrumento para conversar o solicitar información a los participantes: el presidente, los gerentes y/o administradores de los restaurantes, fue la guía de entrevista.

2.5 Procedimiento

La recolección de los datos se hizo en varios eventos, previa cita según la disponibilidad del presidente, los gerentes y/o administradores participantes, a través de una entrevista personal, la cual se desarrolló para indagar sus experiencias. Como parte del procedimiento se desarrolló la entrevista estructurada según los objetivos de la investigación. Asimismo, las categorías y subcategorías apriorísticas presentadas en este estudio fueron predefinidas en base a la revisión de la literatura.

Tabla 3. *Categorías y subcategorías apriorísticas*

Categoría	Subcategoría
Habilidades gerenciales	Habilidades de comunicación
	Disposición a cooperar
	Habilidades motivacionales
	Habilidades de evaluación y supervisión
	Habilidades organizativas
Calidad del servicio	Fiabilidad
	Capacidad de respuesta
	Seguridad
	Empatía
	Elementos tangibles

Fuente: Smutny, Prochazka y Vaculik (2016) y Carrasco (2017)

Tabla 4. Matriz de Categorización apriorística

Impacto de las habilidades gerenciales en la calidad del servicio en una Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines Churín, 2019

Ámbito temático	Problema de investigación	Pregunta General	Objetivo General	Objetivos Específicos	Categoría	Subcategoría	Preguntas	Información de:						
								Sujeto 1 Presidente	Sujeto 2 Gerente 1	Sujeto 3 Gerente 2	Sujeto 4 Gerente 3	Sujeto 5 Gerente 4	Sujeto 6 Administrador 1	Sujeto 7 Administrador 2
Modelo de herramientas gerenciales	¿De qué manera las habilidades gerenciales impactan en la calidad del servicio en los restaurantes en una Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, 2019?	¿De qué manera las habilidades de comunicación impactan en la calidad del servicio en los restaurantes en una Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, 2019?	Analizar el impacto de las habilidades gerenciales en la calidad del servicio en los restaurantes en una Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, 2019.	Analizar el impacto de las habilidades de comunicación en la calidad del servicio en los restaurantes en una Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, 2019.	Habilidades gerenciales	Habilidades de Comunicación	1. De acuerdo a su percepción ¿Cuando hablo mi mensaje es claro y comprensible?	X					X	X
							2. De acuerdo a su percepción ¿Identifica y prioriza la información clave en el momento adecuado según con los objetivos principales?		X	X	X	X		
						Disposición a cooperar	3. De acuerdo a su percepción ¿Promueve un óptimo flujo de información en todos los niveles?	X	X	X	X	X		
							4. De acuerdo a su percepción ¿Ayuda que las personas tengan claro los objetivos del equipo y contribuyan al logro de estos?		X	X	X	X		
						Habilidades motivacionales	5. De acuerdo a su percepción ¿Alienta a las personas y me aseguro hasta ver los resultados esperados de su trabajo?						X	X
							6. De acuerdo a su percepción ¿Es efectivo al generar sinergia positiva en el grupo?						X	X
						Habilidades de evaluación y supervisión	7. De acuerdo a su percepción ¿Consigue modificar el rumbo de las personas bajo mi mando para mejorar su desempeño?	X					X	X
							8. De acuerdo a su percepción ¿Verifica el cumplimiento de los objetivos en el proceso de las actividades y retroalimentación al equipo de trabajo?		X	X	X	X		
						Habilidades	9. De acuerdo a su percepción ¿Le gusta llevar a cabo acciones optimas que impactan en mis resultados?						X	X

		<p>impactan en la calidad del servicio en los restaurantes en una Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, 2019?</p> <p>¿De qué manera las habilidades de evaluación y supervisión impactan en la calidad del servicio en los restaurantes en una Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, 2019?</p> <p>¿De qué manera las habilidades organizativas impactan en la calidad del servicio en los restaurantes en una Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, 2019?</p>	<p>en la calidad del servicio en los restaurantes en una Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, 2019.</p> <p>Analizar el impacto de las habilidades de evaluación y supervisión en la calidad del servicio en los restaurantes en una Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, 2019.</p> <p>Analizar el impacto de las habilidades organizativas en la calidad del servicio en los restaurantes en una Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, 2019.</p>		organizativas	10. De acuerdo a su percepción ¿Busca con responsabilidad la información necesaria antes de decidir un curso de acción?	X	X	X	X	X		
				Calidad del servicio	Fiabilidad	1. De acuerdo a su percepción ¿Cuando el cliente tiene un problema, el restaurante muestra un sincero interés en resolverlo?						X	X
						2. De acuerdo a su percepción ¿El restaurante desempeñó bien el servicio por primera vez?		X	X	X	X		
					Capacidad de respuesta	3. De acuerdo a su percepción ¿El restaurante mantiene informados a los clientes con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios?	X					X	X
						4. De acuerdo a su percepción ¿Los empleados del restaurante, nunca están demasiados ocupados para ayudarles?						X	X
					Seguridad	5. De acuerdo a su percepción ¿El cliente se siente seguro en las transacciones con el restaurante?	X	X	X	X	X		
						6. De acuerdo a su percepción ¿Los empleados del restaurante, son corteses de manera constante con usted?						X	X
					Empatía	7. De acuerdo a su percepción ¿El restaurante tiene empleados que dan atención personal, a cada uno de los clientes?		X	X	X	X		
						8. De acuerdo a su percepción ¿El restaurante tiene horarios de atención convenientes para todos sus clientes?		X	X	X	X		
					Elementos tangibles	9. De acuerdo a su percepción ¿Las instalaciones físicas del restaurante, son atractivas?		X	X	X	X		
						10. De acuerdo a su percepción ¿Los empleados del restaurante se ven pulcros?						X	X

Fuente: Elaboración propia

2.6 Método de análisis de información

Para el análisis de la información, se revisó exhaustivamente el material recolectado, como información proporcionada por la asociación (documentos) y transcripciones de los datos verbales (grabaciones) en texto obtenidas de las entrevistas realizadas vía telefónica, para que esté completo y de buena calidad. Luego se procedió a seleccionar la información más importante bajo un diseño intencional que concluya en un modelo que muestre las relaciones entre los elementos de estudio, a través de la desgrabación de cada entrevista, elaboración de la matriz de triangulación, contrastación de los diferentes puntos de vista, discusión y finalmente redacción de las conclusiones.

2.7 Aspectos éticos

El procedimiento que se considera en esta investigación se encuentra de acuerdo al ejercicio de funciones propias establecidas por la Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín - AHORA CHURÍN, por lo que no se realizaron preguntas fuera de ese contexto. Las entrevistas fueron autorizadas por la asociación y aceptadas por los propios sujetos participantes, los cuales accedieron a ser grabados para la contestación de las preguntas. Por otra parte, se les consultó adecuadamente a los sujetos del grupo seleccionado el horario y la disponibilidad de tiempo para contestar el cuestionario planteado. Finalmente, el interés para realizar este estudio no fue con fines de lucro sino motivado para proporcionar nueva información para investigaciones científicas futuras, razón por la cual se mantuvo la objetividad frente al estudio.

III. Resultados

Posteriormente a la recolección de datos y aplicación del instrumento, se presentaron los resultados de las entrevistas realizadas a los 7 participantes: el presidente, cuatro gerentes y dos administradores de la asociación.

En cuanto a la Categoría Habilidades gerenciales, se inició con la entrevista relacionada a la Subcategoría Habilidades de comunicación, cuyos resultados fueron los siguientes al finalizar la entrevista realizada a cada uno de los siete participantes:

Tabla 5. Resultados de la Subcategoría Habilidades de comunicación

Pregunta 1	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
¿Cuándo habla su mensaje es claro y comprensible?	Sí, nos tratamos de comunicar de manera que nos podamos entender.					Sí, incluso lo hago en escrito, para que de todas maneras no se les olvide.	Sí, pero muchas veces se implanta la dictadura.
Todos coinciden en que comunican adecuadamente los mensajes con un lenguaje claro y comprensible en las reuniones con la asociación y el personal, sin embargo, requieren habilidades de negociación y autoevaluación, ya que a veces se generan conflictos internos debido a la falta de apoyo y conformidad de éstos. Igualmente, no se autoevalúan lo suficiente para buscar aspectos débiles que puedan mejorar y fortalecer su desempeño.							
Pregunta 2	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
¿Identifica y prioriza la información clave en el momento adecuado según con los objetivos principales?		Así es, lo primero es hacer un plan de puntos y priorizar la información.	Claro, el objetivo es el buen trato al cliente, tenemos varias cosas reglamentadas.	Si, nosotros tenemos claro que capacitar al personal y tratar bien al cliente, ayuda.	Sí, Srta. En las reuniones converso con mi personal.		
Todos coinciden en que tienen actitud con la visión de negocio, debido a que detectan las debilidades en el momento oportuno e identifican y aprovechan las oportunidades según los objetivos principales. Asimismo, mediante la aplicación de un plan, reglas, técnicas y protocolos buscan mejorar el servicio.							

Fuente: elaboración propia

En relación a la Subcategoría Disposición a cooperar, los resultados fueron los siguientes al finalizar la entrevista realizada a cada uno de los siete participantes:

Tabla 6. Resultados de la Subcategoría Disposición a cooperar

Pregunta 3	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
¿Promueve un óptimo flujo de información en todos los niveles?	Trato de dar la información mediante la comunicación oral, escrita y por redes.	Se expresa con anticipación el grado de responsabilidad de cada trabajador.	Sí, en cada reunión estamos siempre al frente de nuestros colaboradores.	Así es, la información es socializada con nuestros colaboradores.	Sí, todos deben estar informados.		
Todos coinciden en que brindan información suficiente y necesaria de forma verbal y textual para justificar las decisiones que se toman, así como la solución de problemas, con la finalidad de buscar un mejoramiento continuo. También poseen habilidades tecnológicas, pero en un nivel básico.							
Pregunta 4	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
¿Ayuda que las personas tengan claro los objetivos del equipo y contribuyan al logro de estos?		Generalmente apoyamos para lograr los objetivos del trabajo en equipo.	Algunos colaboradores que atienden son familiares, pero trabajan bien en equipo.	Claro, hay mucha comprensión con nuestro personal, el administrador alienta a trabajar bien en equipo.	Sí, en esa parte hay bastante comunicación con el personal.		
Todos coinciden en que tienen habilidades ejecutivas, ya que seleccionan y asignan actividades al personal procurando el desarrollo de sus capacidades, además trabajan bien en equipo, lo que permite lograr los objetivos, ya que esto redundará en ahorro de tiempo y dinero; y en brindar un servicio de calidad.							

Fuente: elaboración propia

En relación a la Subcategoría Habilidades motivacionales, los resultados fueron los siguientes al finalizar la entrevista realizada a cada uno de los siete participantes:

Tabla 7. Resultados de la Subcategoría Habilidades motivacionales

Pregunta 5	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
¿Alienta a las personas y me aseguro hasta ver los resultados esperados de su trabajo?						Sí, siempre es así, en mi capacidad de poder apoyarlos sobre todo moralmente.	Bueno, haber alentado económicamente a las personas creo que no.
Todos coinciden en que tratan de apoyar y alentar al personal con argumentos entendibles según su capacidad, pero la falta de un plan y cumplimiento de procedimientos, así como su limitada capacidad de decisión por el cargo que ocupan, les impide incentivar económicamente al personal. También su preocupación por el bienestar y crecimiento del negocio a veces no les permite lograr buenos acuerdos, captar sus sentimientos y comprender las situaciones difíciles que atraviesan (empatía), necesitan ofrecer mayor ayuda a su personal.							
Pregunta 6	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
¿Es efectivo al generar sinergia positiva en el grupo?						Sí me he dado cuenta que sí, ellos cooperan al principio hay algunos que no.	No creo porque acá la colaboración es a presión, es decir cuando llega la gente todos tienen que operar.
Todos coinciden en que a pesar que trabajan en equipo a veces lo que le proponen al personal no lo pueden sustentar con evidencias y argumentos válidos para respaldar sus decisiones, lo cual genera que al término de su jornada no trabajen mejor ni tengan buen desempeño. Falta habilidades humanas.							

Fuente: elaboración propia

En relación a la Subcategoría Habilidades de evaluación y supervisión, los resultados fueron los siguientes al finalizar la entrevista realizada a cada uno de los siete participantes:

Tabla 8. Resultados de la Subcategoría Habilidades de evaluación y supervisión

Pregunta 7	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
¿Consigue modificar el rumbo de las personas bajo su mando para mejorar su desempeño?	Sí, a pesar que he tenido inconvenientes siempre hemos tratado de sobrellevarlo.					Bueno, a veces sí y otras no, pero la mayor parte sí, trato de no entrar en conflicto.	Sí, eso es un trabajo sostenido, de paciencia, hay que estar constantemente en buenos términos.
Todos coinciden en que tratan de entender y respetar al personal en beneficio de su desempeño esperado, aunque a veces no es posible por la falta de paciencia, conocimiento y dedicación en algunas áreas del negocio. También necesitan fomentar y desarrollar el potencial creativo del personal.							
Pregunta 8	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
¿Verifica el cumplimiento de los objetivos en el proceso de las actividades y retroalimenta al equipo de trabajo?		Siempre estamos en continua inspección para brindar un servicio óptimo.	Claro, siempre estamos verificando si se están cumpliendo o no las actividades asignadas.	Sí se verifica, pero no es constante, lo hacemos al inicio pero cuando es necesario le decimos.	Sí claro, de hecho, Verifico las cosas que indico.		
Todos coinciden en que se deben utilizar correctamente los recursos en el negocio, por lo que supervisan continuamente la administración, asignación y utilización eficiente de éstos con la finalidad de que los trabajadores cumplan con sus responsabilidades y alcancen los objetivos fijados. Asimismo, son constantes en cuanto al sabor y frescura de los platos y la higiene, ya que esto les permite mantener la relación calidad-precio además de ser valorado por los clientes.							

Fuente: elaboración propia

En relación a la Subcategoría Habilidades organizativas, los resultados fueron los siguientes al finalizar la entrevista realizada a cada uno de los siete participantes:

Tabla 9. Resultados de la Subcategoría Habilidades organizativas

Pregunta 9	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
¿Le gusta llevar a cabo acciones optimas que impactan en mis resultados?						Sí, con algún objetivo, que ayuden al desarrollo del negocio y en lo personal.	Le doy alcances al gerente, pero aquí como te absorbe más el trabajo.
Todos coinciden en que son activos, productivos y tienen iniciativa, pero no son tan proactivos ya que no están muy atentos de las cosas que suceden dentro y fuera del restaurante, lo cual repercute en sus resultados. Además, carecen de habilidades de eficacia personal como gestión personal debido a la falta de un mejor control del tiempo, asimismo, a causa del bajo nivel de ventas tienen problemas para organizar el trabajo pues no siempre pueden asignar las actividades al personal adecuado.							
Pregunta 10	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
¿Busca con responsabilidad la información necesaria antes de decidir un curso de acción?	Casi siempre, busco información para poder tener alguna decisión.	Tomando en cuenta varios aspectos del negocio, previamente informados.	Sí, siempre hemos hecho un estudio de mercado.	Nuestro éxito se debe que tenemos claro de qué es lo que necesita o sobre posibles consumidores.	Yo antes de actuar si yo veo algunas cosas que debemos mejorar lo llevo a cabo.		
Todos coinciden en que tienen que estar bien informados respecto a todas las áreas relacionadas con el negocio para tener éxito, ya que no se puede contratar personal para cada actividad. Asimismo, identifican los problemas para tratar de darles solución inmediata, pues consideran que las decisiones repercuten directamente en el negocio.							

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la Categoría Calidad del Servicio, se inició con la entrevista relacionada a la Subcategoría Fiabilidad, cuyos resultados fueron los siguientes al finalizar la entrevista realizada a cada uno de los siete participantes:

Tabla 10. Resultados de la Subcategoría Fiabilidad

Pregunta 1	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
¿Cuando el cliente tiene un problema, el restaurante muestra un sincero interés en resolverlo?						Sí, siempre. Me pasó que una cliente se quejó de un potaje, pero para que ella se vaya contenta fue hacerle otro plato.	Claro, inmediatamente hay que resolver lo que me pareció un problema.
Todos coinciden en que logran controlar los problemas que se les presente y resuelven de manera rápida cualquier situación respecto a los pedidos que solicitan los clientes para contar siempre con su preferencia. Resulta oportuno mencionar que sólo un restaurante es categorizado.							
Pregunta 2	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿El restaurante desempeñó bien el servicio por primera vez?		El personal que viene a veces no es calificado y estudiado, entonces los capacitamos.	Sí, claro siempre cuando son primeros o saben que hay una excursión o algo, jalamos a la gente, con promociones.	Casi siempre los mozos están atentos a lo que diga el cliente por ejemplo le dicen cualquier cosa nos avisa.	Sí, yo tengo personal que es de confianza como los que brindan el servicio al cliente.		
Todos coinciden en que el cliente es su prioridad, por lo que procuran que el personal se relacione bien con las personas y capte las necesidades de los clientes para que éstos regresen. Además, cuentan con un menú personalizado con ofertas. Sin embargo, a veces no cuentan con personal adecuado debido a la rotación del personal. Por lo que necesitan mejorar la organización y eficiencia del trabajo para lograr el desarrollo de las competencias del personal.							

Fuente: elaboración propia

En relación a la Subcategoría Capacidad de respuesta, los resultados fueron los siguientes al finalizar la entrevista realizada a cada uno de los siete participantes:

Tabla 11. Resultados de la Subcategoría Capacidad de respuesta

Pregunta 3	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
¿El restaurante mantiene informados a los clientes con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios?	La idea es que la mayor cantidad de información que nosotros podamos tener se les transmita en las capacitaciones.					Sí, sobre todo cuando son los platos que se hacen al momento se les dice eso.	Ah sí, hay gente que viene y dice puedo esperar cuando se preparan platos especiales.
Todos coinciden en que aplican protocolos en el servicio como la capacidad de respuesta ante las inquietudes relacionadas con la composición del plato o del menú, así como el servicio en el tiempo prometido. En ocasiones, han tomado en cuenta la iniciativa del personal para mejorar su área de trabajo, siempre enfocados al servicio de calidad.							
Pregunta 4	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
¿Los empleados del restaurante, nunca están demasiados ocupados para ayudarles?						No, porque cuando yo veo que están ocupados a veces sí cuando la demanda es grande entonces yo hago de mozo.	Ah bueno, acá no se puede tener mucha gente tampoco, se trata de auxiliar cuando hay presente gente.
Todos coinciden que cuando aumenta la ocupación del servicio ayudan al personal con sus actividades para evitar demora en los pedidos. Además, a veces aplican técnicas como dar información sobre la zona turística durante el tiempo de espera.							

Fuente: elaboración propia

En relación a la Subcategoría Seguridad, los resultados fueron los siguientes al finalizar la entrevista realizada a cada uno de los siete participantes:

Tabla 12. Resultados de la Subcategoría Seguridad

Pregunta 5	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
¿El cliente se siente seguro en las transacciones con el restaurante?	Generalmente las transacciones en Churrín son efectivos, tenemos dificultad con el internet, no hay suficiente banda ancha.	El cliente se siente seguro con las transacciones del restaurante, se cumplen las promesas.	Nunca hemos tenido problemas con los clientes, no habido alguna queja de algo.	El personal es tratable, no hemos tenido ninguna queja. El pago mayormente es en efectivo.	Sí, nos gusta que el cliente se vaya conforme.		
Todos coinciden en que conocen la oferta y la importancia de la experiencia en el servicio, por lo que son honestos y cumplen lo prometido, así como también según el perfil del cliente procuran brindar una atención cordial y agradable para que se sienta cómodo y seguro. La mayor parte de clientes pagan en efectivo ya que la modalidad y el tipo de pago es limitado en la zona, sin embargo, no han tenido quejas.							
Pregunta 6	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
¿Los empleados del restaurante, son corteses de manera constante con el cliente?						Sí mayormente sí, cuando yo empecé yo he aprendido también poco a poco.	Por supuesto, eso tiene que ser así definitivamente eso es así.
Todos coinciden en que ser pacientes y amables es parte del servicio, si lo amerita el caso hablan en tono positivo y le ofrecen todo tipo de ayuda a los clientes. Se capacitan y también al personal nuevo para ser más eficientes y profesionales con la finalidad de que el restaurante tengan una buena operación.							

Fuente: elaboración propia

En relación a la Subcategoría Empatía, los resultados fueron los siguientes al finalizar la entrevista realizada a cada uno de los siete participantes:

Tabla 13. Resultados de la Subcategoría Empatía

Pregunta 7	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
¿El restaurante tiene empleados que dan atención personal, a cada uno de los clientes?		En algunos casos, sí se le proporciona un mozo para su atención.	Siempre los colaboradores que atienden, tratan bien a los clientes, su forma de ser es así.	Nos esmeramos y mejoramos constantemente.	Así es, el personal es amable.		
Todos coinciden en que el personal brinda atención individual, ya que se le asigna actividades según sus competencias debido a que los clientes vienen de diferentes zonas geográficas y, por tanto, tienen diferentes perfiles socio-económicos. El personal es amable y trata de estar pendiente de los clientes para cualquier situación que se les ofrezca.							
Pregunta 8	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
¿El restaurante tiene horarios de atención convenientes para todos sus clientes?		Sí, programamos el horario del personal para evitar vacíos en la atención.	Sí, eso sí. Atendemos de 7 de la mañana hasta las 9 de la noche.	Acá se duerme temprano, el restaurante tiene un horario, por lo general de 7:30 de la mañana hasta las 9 y media de la noche.		Yo trabajo de 7 de la mañana a 9 y media de la noche, horario corrido.	
Todos coinciden en que tienen un programa organizado de horarios respecto a las actividades del personal según las necesidades del cliente, debido a los tours turísticos y trabajo minero en la zona.							

Fuente: elaboración propia

En relación a la Subcategoría Elementos tangibles, los resultados fueron los siguientes al finalizar la entrevista realizada a cada uno de los siete participantes:

Tabla 14. *Resultados de la Subcategoría Elementos tangibles*

Pregunta 9	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
¿Las instalaciones físicas del restaurante, son atractivas?	Así es, siempre estamos en continuo cambio, inclusive tenemos un correcto diseño de instalaciones y de material, eso es lo que hacemos y siempre mejorando.	Sí muy buenas, guardamos la arquitectura cultural, en todo el ambiente del restaurante.	Siempre nos hemos esmerado en el restaurante. Las instalaciones tienen arquitectura propia de la zona para resaltar la zona el lugar.	Mi restaurante tiene dos pisos, es de puras ventanas, simplemente tiene un dibujo pintado en pared y la figura de la Mamahuarmi.			
Todos coinciden en que se preocupan del mantenimiento de las instalaciones físicas para que se vean atractivas, pues consideran que la disposición, decoración y atmósfera del interior es confortable, sin embargo, no todos responden a su especialidad y temática, pues sólo tienen una pintura y arquitectura con información escrita de la zona.							
Pregunta 10	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
¿Los empleados del restaurante se ven pulcros?						Sí, al principio tenía un cocinero que al hacer la parte operativa el aceite le saltaba, pero de ahí yo los he llevado a las capacitaciones para que ellos asimilen que todos tenemos que estar presentables.	Claro, tienen que estar pulcros, los que están en mesa tienen que estar pulcros el cocinero no más que era un problema. La pulcritud es un insumo.
Todos coinciden en que el personal luce limpio, sin embargo, en el caso del cocinero no siempre es posible debido a sus actividades. No todos han entregado uniformes o vestimenta distintiva que los identifique y sea acorde a sus actividades.							

Fuente: elaboración propia

IV. Discusión

En relación con la categoría habilidades gerenciales, los resultados muestran que todos los gerentes y/o administradores tienen desarrolladas las subcategorías habilidades de comunicación y disposición a cooperar ya que, en las reuniones con la asociación y el personal, los mensajes se comunican adecuadamente y la información brindada justifica las decisiones además, tienen actitud con la visión de negocio, pues aprovechan las oportunidades y detectan las debilidades oportunamente según los objetivos principales; de igual manera, tienen habilidades ejecutivas en cuanto procuran el desarrollo de las competencias del personal y promueven el trabajo en equipo para buscar mejorar el servicio mediante la aplicación de planes, reglas, técnicas y protocolos. No obstante, se requiere que desarrollen con urgencia habilidades de negociación y autoevaluación, ya que a veces se generan conflictos internos, es conveniente que se mejore sus habilidades tecnológicas si desean alcanzar el éxito ya que las redes sociales es una de las herramientas de marketing que pueden resolver insuficiencias (Torres, Caballero, Fernández y Viera, 2018) ahora bien, no se autoevalúan lo suficiente para buscar mejorar aspectos de su desempeño. Con referencia a lo anterior, en la teoría de las relaciones humanas citada por Illouz (2010) se sostiene que la gestión exitosa depende sustancialmente de las habilidades de los gerentes para manejar situaciones humanas como el comportamiento del personal al recibir información correctiva sobre el desempeño de sus actividades. Asimismo, en el estudio de Patrón y Barroso (2015) afirmó que las habilidades relacionadas con las relaciones humanas efectivas como el trato asertivo con los trabajadores, la autoevaluación y negociación son las más complejas, puesto que las habilidades de comunicación, organización para asignar tareas de trabajo y autogobierno, necesitan mayor disciplina, concentración y autocontrol para solucionar los problemas que surgen, también son las que más se necesitan utilizar para lograr la unidad del negocio. Por su parte Cornell (2019) en su investigación sostuvo que el desarrollo de las habilidades humanas beneficia principalmente el desempeño personal del gerente frente a su personal y sus clientes logrando llevar a todo el establecimiento hacia su objetivo.

En lo que se refiere a la subcategoría habilidades motivacionales, todos tratan de apoyar y alentar al equipo de trabajo según su experiencia y capacidad personal, aunque a veces la preocupación por el éxito del negocio les impide tener empatía y prestar atención

hacia los sentimientos de su personal, también la falta de un plan de procedimientos o como en el caso de los administradores no les permite brindar un incentivo económico sin previa autorización, sin embargo la incentivación económica no basta para elevar la competencia, pues hacen falta actividades de capacitación al personal que permitan hacerlo (Torres, Caballero, Fernández y Viera, 2018). De acuerdo con mi punto de vista el nivel de las habilidades motivacionales y la personalidad que tienen los gerentes y/o administradores han sido adquiridas por la experiencia. En ese mismo sentido Illouz (2010) sostuvo que tener la personalidad adecuada es de suma importancia para lograr el éxito empresarial, pues es uno de los criterios difusos por el que serían evaluados los gerentes. Al mismo tiempo Cornell (2019) afirmó que ser parte de una organización profesional o asociación puede ayudar a los gerentes a elevar su nivel de habilidades a través de capacitaciones para el desarrollo profesional, donde puedan aprender de los expertos y compartir con los novatos los valores y el comportamiento a mostrar en el entorno del servicio; y actuar como modelo de inspiración para sus compañeros y su personal con la finalidad de reenviar estas experiencias a toda la organización para crear una cultura de servicio para el restaurante. En este mismo orden y dirección Kotsiovos (2016) señaló que los gerentes exitosos lograron adquirir y desarrollar muchas habilidades de liderazgo, tecnológicas y financieras más por la experiencia que por la educación.

Con respecto a las subcategorías habilidades de evaluación y supervisión, no todos los gerentes entienden y respetan al personal, no siempre les es posible por la falta de paciencia, conocimiento y dedicación en algunas áreas de su negocio, no obstante, todos supervisan el proceso de las actividades del personal para el uso eficiente de los recursos con el fin de lograr los objetivos fijados, asimismo cuidan la calidad de la preparación de los platos y la higiene para mantener la relación calidad-precio además de ser valorado por los clientes, en ese mismo sentido Torres, Caballero, Fernández y Viera, (2018) mostraron que el sabor y frescura de los platos, la relación calidad – precio, higiene, fueron muy valorados por los clientes. Sobre la base de las consideraciones anteriores Patrón y Barroso (2015) observaron que todos los gerentes utilizan sus habilidades estratégicas para el uso racional de los recursos o supervisar la operatividad, pues son conscientes que en la toma de decisiones el cliente juega un papel clave. Asimismo, Cornell (2019) mostró que los gerentes que desarrollan habilidades humanas logran llevar hacia su objetivo a todo el establecimiento, ya que esto les beneficiaría principalmente en su mejora personal para

proporcionar una mejor supervisión al personal. Según mi manera de ver otro aspecto fundamental para alcanzar el éxito en el trabajo es amar lo que se hace. En este mismo orden y dirección Illouz (2010) precisó que el perfeccionar las relaciones en el trabajo como la preocupación y atención hacia los sentimientos del personal incrementan la eficiencia productiva. En este orden de ideas se puede citar a Kotsiovos (2016) quien señaló que uno de los aspectos de las habilidades que desarrollaron los gerentes de restaurantes exitosos fue el amor por los negocios, es decir, lograron ser dedicados, apasionados y amar lo que hacían.

En referencia a la subcategoría habilidades organizativas, aunque tienen interés por el bienestar del negocio no todos los gerentes son activos, productivos y proactivos para aumentar el nivel de ventas. Al mismo tiempo necesitan mejorar sus habilidades de eficacia personal para asignar actividades al personal según sus capacidades y competencias por esta razón buscan identificar y solucionar los problemas de inmediato; y estar bien informados de todas las áreas relacionadas con el negocio ya que las decisiones que tomen repercuten directamente en el éxito del mismo. A mi juicio no todos los gerentes buscan la conexión entre recursos y habilidades o no creen que su mejora personal es un medio para lograr un servicio de calidad puesto que las decisiones que toman muchas veces impiden mejorar la calidad del servicio. Illouz (2010) sostuvo el lograr objetivos organizacionales implicaba que el nuevo líder actuara como un investigador de los sentimientos sociales y que pudiera acentuar la colaboración entre los gerentes y los trabajadores. En este mismo orden y dirección Patrón y Barroso (2015) sostuvieron que, respecto al desempeño efectivo de los gerentes, el desarrollar habilidades de organización para asignar tareas de trabajo no es tan complejo. Por su parte Cornell (2019) señaló que mejorar las habilidades de gestión de los gerentes afecta en gran nivel su desempeño general de las operaciones diarias.

En lo tocante a la categoría calidad del servicio, se observó que todos los gerentes tienen claro que el cliente es su prioridad, como consecuencia de esto en las subcategorías fiabilidad y capacidad de respuesta, los resultados mostraron que procuran siempre controlar y resolver rápidamente cualquier necesidad de los clientes, además que su relación sea siempre positiva con éstos para seguir contando con su preferencia, pero debido a la rotación del personal necesitan mejorar la organización y eficiencia del trabajo para lograr el desarrollo de las competencias de su personal. Sin embargo, aplican protocolos en el servicio para responder las inquietudes del cliente y cumplir con el servicio en el tiempo prometido,

además se observó que no todos le permiten al personal tomar la iniciativa para mejorar su área de trabajo, pero cuando aumenta la ocupación del servicio todos apoyan con el trabajo y aplican técnicas para hacer más llevadera la espera, en suma, todos se enfocan en brindar un servicio de calidad, pero sólo un restaurante es categorizado. En el orden de las ideas anteriores Torres, Caballero, Fernández y Viera (2018) mostraron que la demora en el servicio fue la queja más frecuente sobre todo cuando está el servicio totalmente ocupado. Según mi manera de ver los gerentes se ven forzados a contratar personal que puedan pagar requieren un mayor esfuerzo para lograr potenciar las capacidades de su personal nuevo, sin embargo, no es un factor determinante para justificar el bajo nivel de desempeño del personal. Vargas y Aldana (2014) señalaron en la teoría de las brechas cuán importante es para una empresa la comprensión al cliente ya que permite solucionar sus expectativas de una forma proactiva y positiva con la finalidad de establecer una relación estrecha con él. Sobre la base de las consideraciones anteriores Kukanja y Planinc (2019) afirmó que dos de los aspectos que los clientes de los restaurantes perciben la calidad del servicio es la fiabilidad en cuanto al cumplimiento del servicio en el tiempo prometido, la corrección rápida del servicio incorrecto, comida servida sin errores; y garantía respecto a la capacidad de respuesta del personal al responder por completo las inquietudes de los clientes. Asimismo, Torres, Caballero, Fernández y Viera (2018) mostraron que la fiabilidad es satisfactoria y la capacidad de respuesta para solucionar inquietudes es eficaz a pesar que no son respondidas satisfactoriamente todas las inquietudes respecto a la composición del plato o menú, también encontró que sólo un restaurante es categorizado.

En lo que respecta a las subcategorías seguridad y empatía, se percibió que conocen la oferta y lo fundamental que es la experiencia del cliente con el servicio, en consecuencia, tratan de identificar el perfil socioeconómico de éste para brindarle una atención individual que cumpla con sus expectativas para que se sienta seguro y cómodo dentro del negocio, a pesar de la dificultad con la conexión de banda ancha en la zona no han tenido quejas por la modalidad y el tipo de pago, no obstante tienen un horario de atención acorde a las necesidades del cliente, ya que en la zona hay actividad turística y minera. También se están capacitando para ser más eficientes y profesionales en su trabajo. Es conveniente recalcar que no todos los gerentes están considerando el entorno externo del negocio a la hora de tomar decisiones, ya que en algunos restaurantes predominan más los clientes de un sólo nivel socioeconómico. Vargas y Aldana (2014) afirmaron que lo más importante es que la

empresa escuche los requerimientos del cliente para permitirle que ayude a generar la solución de su demanda y favorecer la prestación del servicio. En este mismo orden y dirección Kukanja y Planinc (2019) señalaron que la calidad del servicio es percibida por los clientes a través de la empatía y otros indicadores como empleados comprensivos y tranquilizadores, servicio confiable y consistente, cuenta exacta, sensación cómoda y segura, personal bien capacitado, competente y experimentado. En igual forma Torres, Caballero, Fernández y Viera (2018) afirmaron que los gerentes consideran como factores clave de éxito a la calidad del servicio, constancia y amabilidad también mostraron que los clientes tienen diferentes perfiles por lo tanto requieren un servicio de alta calidad porque la mayoría de visitantes nacionales conocen la gastronomía de la zona en igual forma comprobaron que el ambiente en los restaurantes es familiar y la atención amable.

Con referencia a la subcategoría elementos tangibles, se observó que no todos los gerentes se preocupan de una adecuada decoración y atmósfera interior de las instalaciones, no responden a su especialidad y temática de la zona, no obstante, se preocupan que el personal y las instalaciones luzcan limpios. También algunos han entregado vestimenta distintiva que identifique a su personal y que sea acorde a sus actividades. Yo creo que no todos los gerentes están considerando la ubicación y el ambiente interior como atributos importantes que un cliente valora al elegir un restaurante, pues no consideran los atractivos turísticos, costumbres y tradiciones de la zona como un valor agregado del servicio o como una posible alianza estratégica con otros negocios. Vargas y Aldana (2014) mencionaron que lo tangible es uno de los aspectos con el que se trabaja para medir la calidad del servicio, la cual se contempla en los enfoques empresariales a través de la construcción de modelos propios con la finalidad de poder avanzar en la gestión. En este orden de ideas Kukanja y Planinc (2019) afirmaron que los tangibles es el segundo grupo de factores principales mediante el cual los clientes perciben la calidad del servicio, es decir la calidad del entorno físico como, estacionamientos y exteriores de edificios visualmente atractivos, área donde están las mesas visualmente atractivas, limpias y asientos confortables, personal adecuadamente limpio, ordenado y vestido, la decoración típica según su imagen y rango de precios, menú fácilmente legible y atractivo y baños limpios. Con referencia a lo anterior Torres, Caballero, Fernández y Viera (2018) comprobaron que el ambiente de los restaurantes resulta familiar, la decoración es apropiada, la atención es amable pero que el personal en la mayoría de estos establecimientos no usa uniforme o distintivos también

manifestaron que la higiene es muy valorada los clientes y que los gerentes consideraron la amabilidad como uno de los factores clave de éxito.

V. Conclusiones

Primera, en referencia al objetivo general, todos los gerentes han adquirido sus habilidades por experiencia y no por estudios, el interés por el bienestar de su negocio los ha llevado a capacitarse para brindar un servicio de calidad a sus clientes lo que les ha permitido mantenerse en el mercado sin mayor éxito ya que no están bien informados respecto a todas las áreas relacionadas con el negocio, el desconocimiento de los beneficios que genera su mejora personal al tomar decisiones han repercutido directamente en el negocio.

Segunda, en referencia al objetivo específico 1 y 2, todos los gerentes se comunican adecuadamente en todos los niveles, aprovechan las oportunidades y detectan las debilidades a tiempo, procuran desarrollar las competencias del personal y el trabajo en equipo a través de capacitaciones, pero no tienen un nivel adecuado en habilidades de negociación y autoevaluación, ya que a veces se generan conflictos internos, asimismo tienen un bajo nivel en habilidades tecnológicas.

Tercera, en referencia al objetivo específico 3, todos los gerentes apoyan a su equipo de trabajo según su experiencia, empatía y capacidad personal, también la falta de un plan de procedimientos no permite brindar un incentivo económico.

Cuarta, en referencia al objetivo específico 4, no todos los gerentes tienen paciencia, conocimiento o son dedicados en algunas áreas del negocio, no obstante, todos supervisan el proceso de las actividades para el uso eficiente de los recursos y el logro de los objetivos fijados, asimismo procuran mantener la relación calidad-precio ya que es muy valorado por los clientes.

Quinta, en referencia al objetivo específico 5, todos los gerentes buscan el bienestar económico del negocio, pero no todos son activos, productivos y proactivos, pues su nivel en habilidades de eficacia personal no siempre les permite asignar actividades según las capacidades y competencias de su personal asimismo algunos han tomado decisiones sin contar con información relacionada con todo el negocio lo cual ha repercutido directamente en su falta de éxito.

VI. Recomendaciones

Primera, a las entidades públicas y privadas cumplir con su misión de contribuir al desarrollo y a la satisfacción de los interesados, los gerentes de las pequeñas empresas como el sector restaurantero son una parte fundamental de la economía de un país, pero si no cuentan con servicios básicos como agua potable, alcantarillado o desagüe y la energía eléctrica, así como servicios de telecomunicaciones e internet para su funcionamiento no podrán desempeñar su gestión como se espera.

Segunda, a los gremios, representantes y autoridades del sector restaurantero programar talleres de desarrollo personal dirigido a los gerentes para fortalecer las habilidades más débiles sobre todo las humanas y actuar como modelos de inspiración para sus compañeros y su personal ya que estas permitirán una mejor gestión y la unidad del negocio. Adicionalmente, hacer convenios con organismos como la Asociación Peruana de Recursos Humanos - APERHU, Asociación de Restaurantes Marinos y Afines del Perú – ARMAP y Sociedad Hoteles del Perú para elevar su nivel de habilidades y aprendan de los expertos.

Tercera, a la comunidad académica de turismo y hotelería realizar un estudio cuasiexperimental como un programa de desarrollo de habilidades humanas en las asignaturas relacionadas con la calidad del servicio. De igual manera, replicar este estudio, pero con gerentes de restaurantes más grandes ubicados en zonas turísticas para comparar la similitud en los resultados, también hacer más estudios para determinar exactamente las habilidades que afectan la rotación del personal en este tipo de restaurantes. Finalmente, hacer estudios con métodos cualitativos sobre el comportamiento de los consumidores de restaurantes del sector turismo y lo que piensan las personas que tienen intereses en adquirir algún producto o servicio en restaurantes turísticos con el fin de informar a los gerentes de las empresas del sector restaurantero para diseñar estrategias eficaces que mejoren la calidad de su servicio y maximicen sus ventas.

VII. Propuesta

En este estudio los resultados mostraron la carencia de habilidades humanas en especial consigo mismo con la finalidad de permitir a los gerentes de estos restaurantes establecer relaciones constructivas y satisfactorias para lograr la unidad del negocio, este taller de trabajo formativo es el resultado de la revisión de literatura de crecimiento personal y comunitario.

Presentación del taller

El objetivo de este taller es contribuir al cambio y crecimiento del gerente en aspectos clave de su relación consigo mismo a través de su participación. Además, este taller le ayudará en su formación humana a reconocerse tal como es. Por su fin, el taller exige que los participantes permanezcan activos y decididos, interactúen constructivamente consigo mismos y con los otros interlocutores. Cada gerente será invitado a interiorizar para reconocer sus aspectos sólidos y frágiles, trabajar y crecer en ellas para aportar lo mejor de sí mismo sobre los demás. Para que funcione este taller es necesario que el gerente se involucre en primera persona, sea interactivo y dinámico, con apertura al otro e intercambio con respeto y acogida, con reserva respecto a la información y un impulso sano para colaborar con las propuestas. El trabajo se desarrollará a nivel personal y grupal, con el apoyo de psicólogos especialistas en relaciones humanas dentro de las organizaciones y de preferencia con experiencia pastoral, quienes serán los acompañantes mientras dure este trabajo, también, se debe tener en cuenta que el crecimiento personal toma tiempo por lo se requiere paciencia, constancia y prudencia. Finalmente, el grupo debe aprender a escuchar para ver lo que le sucede al otro cuando habla y lo que le sucede a él mismo.

Etapas del taller

Primera, presentar y exponer el tema elegido a todos los participantes de manera que muestre los problemas en el trabajo, pero no para solucionarlos, sino para despertar el interés y la curiosidad.

Segunda, profundizar y confrontar las propias vivencias como hacer preguntas sobre el tema expuesto para confrontarse interna y externamente. El participante debe participar en primera persona para entender, sentir y querer. A continuación, se presentará un trabajo que se puede aplicar en el taller para verificar el nivel relacional de cada participante:

1. Se le entregará una hoja a cada participante donde están enumeradas las capacidades relacionales, luego cada uno debe colocar en el centro su nombre y en el dibujo se debe agregar una pequeña biografía y descripción física.
2. Se asignará un valor según las capacidades del participante en una escala de 0 a 10 y expresará en que se basa su afirmación.
3. Se unirá las capacidades al nombre del participante con una línea que muestre la consistencia de éstas en la vivencia personal de cada uno. Se marcará una línea clara y definida cuando esa capacidad es precisa, una línea punteada si la capacidad es débil y sin línea si la capacidad casi no existe.
4. Se sumarán los puntos.
5. Al finalizar, se escogerá en el grupo a un compañero (a) con quien le cueste relacionarse y comparte con él (ella) lo que considere que es bueno, empezando por el porqué del puntaje obtenido, los sentimientos que cada uno experimentó durante el compartir, primero uno comunica y el otro escucha con empatía y viceversa,

Tercera, compartir en grupo sobre la experiencia personal respecto al tema, para esto el participante expone en primera persona lo que quiere expresar con mucha prudencia, en una actitud de escucha y reserva de lo que se está compartiendo que quede en el grupo.

Cuarta, reconocer según la formación y vivencia de cada participante sobre lo que se ha compartido.

Quinta, en el taller se entrega al moderado el material de lo que se ha reconocido para que haga una retroalimentación sobre el tema y lo que ha salido de éste.

Sexta, los participantes en esta última fase son invitados a poner en práctica de manera coherente el cambio personal dando pasos nuevos o mejorados como resultado del tema.

Referencias

- Aini, Q (2018). Management Skill and Leadership: A Case Study from Hospital Managers of Charity Business in Health. *The Journal of Social Sciences Research*, 4(12), 478-482. <https://doi.org/10.32861/jssr.412.478.482>.
- Alves, C. & Barcellos, R. (2019). Hospitalidad, emociones y experiencias en los servicios turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 28(2), 290-311.
- Apega: gastronomía peruana debe superar sus debilidades para dar el gran salto. (24 de octubre de 2017). *Agencia Peruana de Noticias Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/Agencia/noticia-apega-gastronomia-peruana-debe-superar-sus-debilidades-para-dar-gran-salto-687415.aspx>.
- Barbosa J., Coelho A. & Amorim L. (2019). The mediating effect of strategic orientation, innovation capabilities and managerial capabilities among exploration and exploitation, competitive advantage and firm's performance. *Contaduría y Administración*, 64(1), 1-25. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1918>.
- Batista, J., Martín, J. & Román, C. (2017). Service quality evaluation in the perception of the wine tourist with Fuzzy Logic and Ideal Solutions. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 15(2), 341-358. ISSN: 1695-7121.
- Carrasco, S. (2017). Servicio de atención comercial. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Codina, A. (2018). Conocimientos y habilidades para la gerencia de empresas cubanas en el contexto actual. Una propuesta. *Folletos Gerenciales*, 22(3), 190-200. ISSN: 1817-1788.

- Cinco habilidades gerenciales que todo líder debe tener. (23 de agosto de 2019). Agencia Peruana de Noticias Andina. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-cinco-habilidades-gerenciales-todo-lider-debe-tener-764349.aspx>.
- Cocina peruana, orgullo nacional. (28 de octubre de 2017). Diario oficial El Peruano. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-cocina-peruana-orgullo-nacional-60617.aspx>.
- Concurso “Primero, los clientes”. (Setiembre, 2019). Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI. Recuperado de <https://indecopi.gob.pe/web/proteccion-al-consumidor/primero-los-clientes>.
- Cornell, D. (2019). Managerial skills and functions of restaurant managers of independent casual restaurants in national capital region, Philippines. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 31, 91-100. ISSN: 1645-9261.
- De Almeida, G. & Pelissari, A. (2019). Customer Satisfaction based on the Attributes of Accommodation Services. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 13(2), 32-53. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v13i2.1516>.
- De Souza, C. & Gonçalves, F. (2016). Competencies and Interactions in Design Management. *Brazilian Business Review*, 13(6), 191-209. <https://doi.org/10.15728/bbr.2016.13.6.2>.
- Del Pino, M. & Medina, A. (2018). Percepciones y expectativas del usuario respecto a la calidad del servicio en un Hospital de Chile. *Revista Médica de Risaralda*, 24(2), 102-107. ISSN: 0122-0667.
- Donawa, Z., & Gámez, W. (2018). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Universidad & Empresa*, 21(36), 8-35. ISSN: 2145-4558.

- Ferraz, N., Melo, F., Jerônimo, T., Albuquerque, A., Medeiros, D. (2018). Evaluation of quality of service: real case in the hotel fitness center. *Brazilian Journal of Tourism Research*, 12(1), 1-27. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v12i1.1360>.
- Freitas, P., & Odélius, C. (2018). Managerial competencies and results in research groups. *Revista de Administração Mackenzie*, 19(5). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG180034>.
- Foletto, T., Da Silva, L., Marcelo, C. & Flôres, P. (2018). Análisis de las ventajas competitivas a través de la percepción de los turistas. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 28(2), 428-446. ISSN: 1851-1732.
- Galleli, B., Hourneaux, F. & Munck, L. (2019). A proposal for the management of human competences for sustainability. *Revista de Administração FACES Journal*, 18(3). <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2019V18N3ART6429>.
- García, F., Boom, E. & Molina, S. (2017). Habilidades del Gerente en Organizaciones del Sector Palmicultor en el Departamento del Cesar – Colombia. *Revista Científica Visión de Futuro*, 21(2), 1-21. ISSN: 1669-7634.
- Godeiro, D., Dantas, M., Da Silva, D. & Celestino, M. (2018). Application of Importance and Performance Matrix to Assess the Quality of Services Provided by Business Incubators. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(3), 1-29. <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i3.704>.
- González, M. & Kotschack, L. (2019). Lo físico y lo virtual en las prácticas turísticas urbanas. *Estudios y perspectivas en turismo*, 28(2), 249-266. ISSN 0327-5841.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.) México: McGraw-Hill.

- Huerta E., García, C. & Garcés, L. (2016). El tamaño de las empresas y la calidad del recurso empresarial ¿causa o efecto? *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 90 (2), 32-55. ISSN: 0213-3865.
- Ibarra, L., Paredes, D., Casas, E., Carrillo, E., Hurtado, B. & Olivas, E. (2019). Management Skills and Corporate Social Responsibility in Socially Responsible SMEs of Sonora: A Theoretical and Empirical Approach. *Journal of Applied Business and Economics*, 21(3), 79-90. <https://doi.org/10.33423/jabe.v21i3.2082>.
- Illouz, E. (2010). *La salvación del alma moderna: Terapia, emociones y la cultura de la autoayuda*. Madrid, España: Katz Editores.
- Kotsiovos, J. (2016). *Competencies of Successful Small Restaurant Owners: An Exploratory Study* (Tesis de doctorado). Recuperada de <https://search.proquest.com/docview/1845307404?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>.
- Kukanja, M. & Planinc, T. (2019). Service quality in restaurants operating in a rural area: the case of Slovenian Istria. *Academica Turistica*, 12(2), 147-159. <https://doi.org/10.26493/2335-4194.12.147-159>.
- Issa, S. (2017). Habilidades de liderazgo para una cultura de innovación en la gerencia de las universidades del Distrito de Santa Marta. *Revista Academia & Virtualidad*, 10(1), 56-67. <https://doi.org/10.18359/ravi.2685>.
- Leyva, A., Espejel, J. & Cavazos, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). *Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22. <https://doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>.
- Leyva, A., Cavazos, J. & Espejel, J. (2018). Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME's. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-20. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>.

- Linares, J. (2013). Investigación de mercados. 3° ed. Lima, Perú: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Lucas, A. (1992). Sociología de la empresa. Social Science. 5° ed. Madrid: Iberico Europea de Ediciones.
- Luján, G. (2018). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio Organizacional. UCV – Scientia, 10(1), 24-36. <https://doi.org/10.18050/RevUcv-Scientia.v10n1a2>.
- Mancheno, M. & Villalba R. (2016). Habilidades directivas y el desarrollo empresarial en la industria de calzado a través de la modelización. Revista Publicando, 3(9), 620-637. ISSN: 1390-9304.
- Martín, M. & Díaz, E. (2016). Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios. 2 ed. Madrid: ESIC Editorial.
- Matemilola, B., Bany-Ariffin, A. & Azman-Saini, W. (2019). Does top managers' skills moderate the debt-stock returns relationship in Malaysia? International Journal of Business and Society, 20(3), 1048-1061. ISSN: 1511-6670.
- Monroy, M. & Urcádiz, F. (2019). Calidad en el servicio y su incidencia en la satisfacción el comensal en restaurants de La Paz, México. Investigación Administrativa, 48(123). ISSN: 2448-7678.
- Muthuveloo, R., Chiek, K. & Ping, T. (2017). An Empirical Analysis of the Perceived Skills in Predicting Managerial Effectiveness: The Malaysian Perspective. Global Business y Management Research, 9(4), 41–59. ISSN: 1947-5667.
- Nikolaeva, N., Zonova, M. & Sosnina, N. (2018). Project Work in English for the Development of Managerial Skills of the Future Service Industry Managers. SENTENTIA: European Journal of Humanities and Social Sciences, 1, 36-43. <https://doi.org/10.25136/1339-3057.2018.1.23763>.

Normas legales – Explotación Sexual de Niñas, Niños y Adolescentes (ESNNA): Reglamento de la Ley General de Turismo (15 de enero de 2010). Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31513/22151_reglamento_ley_general_de_turismo.pdf20180706-19116-r42hf3.pdf.

Oliveira, F. & Basta, F. (2019). Calidad percibida en un hotel de lujo en rio de janeiro - Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 28(2), 408 – 427. ISSN: 0327-5841.

Omar, A., Salessi, S. & Urteaga, F. (2017). Impact of management practices on job satisfaction. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(5), 92–115. <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n5p92-115>.

Patrón, R. & Barroso, F. (2015). Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24(1), 96-114. ISSN: 1851-1732.

Restaurantes y hoteles trabajarán con Mincetur para promover turismo interno. (21 de abril de 2019). Agencia Peruana de Noticias Andina. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-restaurantes-y-hoteles-trabajaran-mincetur-para-promover-turismo-interno-749175.aspx>.

Sarmiento, S. & Paredes, M. (2019). La imagen de los países sudamericanos como destinos turísticos a través de su red social de facebook oficial. *Revista Industrial Data*, 22(1), 95-112. ISSN: 1810-9993.

Schneider, B. (2017). How Companies Can Really Impact Service Quality. *People & Strategy*, 40(4), 20-26. ISSN: 1946-4606.

Shamsi A. (2017) The Relationship between Knowledge Management and Managerial Skills: The Role of Creative Thinking. *Foresight and STI Governance*, 11(4), 44–51. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2017.4.44.51>.

Soto, R. (2015). La tesis de maestría y doctorado en 4 pasos. 2ª ed. Lima, Perú: DIOGRAF.

- Smutny, P., Prochazka, J. & Vaculik, M. (2016). The Relationship between Managerial Skills and Managerial Effectiveness in a Managerial Simulation Game. *Innovar*, 26(62), 11-22. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n62.59385>.
- Sunindijo, R., Zou, P. & Dainty, A. (2017). Managerial Skills for Managing Construction Safety. *Civil Engineering Dimension*, 19(2), 63-72. <https://doi.org/10.9744/CED.19.2.63-72>.
- Teeranantawanich, C. & Phimolsathien, T. (2018). Thai legal practitioners' knowledge management: Communications skills, professionalism, and competency as the antecedents for success. *Journal of International Studies*, 11(1), 108-123. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2018/11-1/8>.
- Tokel, A., Ozkan, T. & Dagli, G. (2017). Crisis Management Skills of School Administrators in Terms of School Improvement: Scale Development. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13, 7573-7579. <https://doi.org/10.12973/EJMSTE/80152>.
- Torres, R., Caballero, D., Fernández, B. & Viera, E. (2018). La calidad de los servicios gastronómicos en el balneario San clemente, Manabí, Ecuador. *Retos Turísticos*, 17(2). ISSN: 1681-9713.
- Valderrama, S. (2014). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. 3ª ed. Lima, Perú: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Vargas, X. (2011). *¿Cómo hacer investigación cualitativa?* Jalisco, México: ETXETA S.C.
- Vargas, M. & Aldana, L. (2014). *Calidad y Servicio: Conceptos y herramientas*. 3ª ed. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Vanegas, J., Restrepo, J., Barros, G. & Agudelo, G. (2018). Service quality in Medellin hotels using perceptual maps. *Cuadernos de Administración*, 34(60), 30- 45. <https://doi.org/doi: 10.25100/cdea.v34i60.5927>.

Yu, P., Fang, S. & Wan, Y. (2016). Improving IT professionals job skills development: The use of management styles and individual cultural value orientation. *Asia Pacific Management Review*. 21 (2), 63-73. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2015.07.002>.

Anexo N° 1 Matriz de desgrabación de entrevistas

Pregunta 1	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Cuando habla su mensaje es claro y comprensible?	Sí, nos tratamos de comunicar de manera que nos podamos entender. También queda algo escrito por eso tienen un libro de actas.					Sí, incluso lo hago en escrito también, toma un tiempo tipearlo, pero lo imprimo así lo que les digo le entrego en una hojita para que de todas maneras no se les olvide.	Sí, el lenguaje es comprensible el problema es que hay personas que tienen un tipo de cultura, un tipo de conducta, tienen hábitos, muchas veces se les dice, pero no practican la limpieza, entonces ahí sí tienes que implantar la dictadura.
Pregunta 2	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Identifica y prioriza la información clave en el momento adecuado según con los objetivos principales?		Así es, lo primero que nosotros hacemos, es un plan de puntos y priorizamos la información que se va a dar al personal en el momento oportuno según los objetivos.	Claro, nuestro objetivo principal es el buen trato al cliente, tenemos varias cosas muy reglamentadas según nuestros intereses.	Sí, nosotros tenemos claro que capacitar y tratar bien a los que llegan, ayuda a cumplir con los objetivos, por eso hemos mejorado bastante.	Sí, Srta. En las reuniones converso con mi personal.		
Pregunta 3	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Promueve un óptimo flujo de información en todos los niveles?	Trato de dar la información a todos los asociados, mediante la comunicación oral y lo que podemos tener impreso, también mediante las redes.	Este negocio pues, es mixto, tiene restaurante y hotel. Eso hace que uno tenga un asistente administrativo. Se expresa con anticipación el grado de responsabilidad de cada trabajador para que se pueda cumplir el objetivo deseado buscando un mejoramiento continuo. Todos los días nosotros estamos conversando con ellos, si no lo hacemos en las mañanas lo hacemos en las tardes.	Sí, en cada reunión estamos siempre al frente de nuestros colaboradores para exponer nuestras ideas.	Así es, la información es socializada con el administrador y nuestros colaboradores.	Sí, todos deben estar informados.		
Pregunta 4	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Ayuda que las personas tengan claro los objetivos del equipo y contribuyan al logro de estos?		Nosotros generalmente apoyamos para lograr los objetivos del trabajo en equipo ya que ello redundará en ahorro de tiempo y dinero, ello se concretiza mediante el ejemplo que le damos	Algunos colaboradores que atienden son familiares, pero trabajan bien en equipo. Enviamos a todos a las capacitaciones y el colaborador que sabe más ayuda a los demás.	Claro, hay mucha comprensión con nuestro personal, el administrador es un familiar y alienta a que los colaboradores estén capacitados. Trabajan bien en equipo.	Sí, en esa parte hay bastante comunicación con el personal.		

		generalmente nosotros, brindándole al cliente lo mejor de nosotros y darle un buen servicio. Hacemos que nosotros promovamos el trabajo en equipo a fin de garantizar que las necesidades del cliente sean satisfechas. Hay competencia, nosotros tenemos por ejemplo a veces inclusive conversaciones con otros empresarios e inversionistas para ver cómo podemos hacer crecer el negocio.					
Pregunta 5	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Alienta a las personas y me aseguro hasta ver los resultados esperados de su trabajo?						Sí, siempre es así, trato en lo que está en mi capacidad de poder apoyarlos sobre todo moralmente, ellos también tienen problemas o tienen asuntos que hacer se les presenta también cosas con su familia.	Bueno, haber alentar a las personas uhm creo que no porque eso obedece a todo un plan y además la capacidad de decisión del negocio.
Pregunta 6	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Es efectivo al generar sinergia positiva en el grupo?						Sí me he dado cuenta que sí, ellos cooperan al principio hay algunos que no, yo les entiendo porque yo cerraba a las diez y entraba un grupo porque al cliente no le puedo decir no pero antes yo consultaba con ellos.	No creo porque acá la colaboración es a presión, es decir cuando llega la gente todos tienen que operar.
Pregunta 7	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Consigue modificar el rumbo de las personas bajo su mando para mejorar su desempeño?	Sí, a pesar que he tenido inconvenientes siempre hemos tratado de sobrellevarlo.					Bueno, a veces sí y otras no, pero la mayor parte sí, cada persona tiene su propia personalidad entonces yo trato de no entrar en conflicto no quiero que el colaborador se sienta obligado a hacer algo.	Sí, eso es un trabajo sostenido, de paciencia, a veces hay que dejar que reflexionen y de todas maneras cuando uno va a dar indicaciones en algún porcentaje sí se llega a un cambio de actitudes, pero hay

							que estar constantemente en buenos términos.
Pregunta 8	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Verifica el cumplimiento de los objetivos en el proceso de las actividades y retroalimentación al equipo de trabajo?		Siempre estamos en continua inspección para brindar un servicio óptimo que contribuya a mantener los estándares de calidad para el logro de los objetivos y si hubiera un error tratamos de corregirlos y comunicarlos en las reuniones grupales.	Claro, siempre estamos verificando si se están cumpliendo, si están haciendo o no las actividades asignadas.	Si se verifica, pero no es constante, nos acercamos al inicio, le damos la bienvenida al cliente, pero adentro de forma particular y cuando es necesario le decimos al personal has esto o lo otro.	Si claro, de hecho, sino como vamos. Verifico las cosas que indico, si va bien la preparación de las comidas, en cuestión de limpieza soy muy exigente, hasta el lavado de las cosas y la posición que tienen en la cocina, soy un poquito fastidiosa, pero trabajo bien así.		
Pregunta 9	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Le gusta llevar a cabo acciones óptimas que impactan en mis resultados?						Sí, que sean así, con algún objetivo y que ayuden al desarrollo tanto en el negocio como en lo personal porque si el negocio va bien es porque estamos haciendo bien las cosas.	Le doy alcances al gerente, pero aquí como te absorbe más el trabajo, no podemos separar a la gente en un espacio exclusivo para poder darle indicaciones, las damos sobre la marcha, algunas cosas asimilan y otras cosas no, tienes que trabajar con la agente que puedas pagar no.
Pregunta 10	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Busca con responsabilidad la información necesaria antes de decidir un curso de acción?	Casi siempre, busco información para poder tener alguna decisión.	Tomando en cuenta varios aspectos del negocio, previamente nos informamos ya que no estamos exentos de los detalles relacionados con dirigir el negocio. Buscamos estrategias pensando en grande para ampliar el negocio.	Sí, siempre hemos hecho un estudio de mercado como qué cosa consume la gente qué tipo de platos les gusta.	Nuestro éxito se debe a que tenemos claro de qué es lo que necesita o sobre posibles consumidores, por eso es que hemos acertado bastante.	Yo antes de actuar soy de las personas de que si yo veo algunas cosas que debemos mejorar hablo con el administrador y lo conversamos nosotros y así de esa manera yo lo llevo a cabo.		
Pregunta 1	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Cuando el cliente tiene un problema, el restaurante muestra un sincero interés en resolverlo?						Sí, siempre. Me pasó que un día, una cliente se quejó de un potaje que estaba muy salado, y qué pasó que la señorita le había echado café en vez de sillao, pero de todas maneras bueno nosotros para que ella se	Claro, inmediatamente hay que resolver lo que me pareció un problema, se cambia de plato, se le adiciona lo que había pedido y no se le escuchó.

						vaya contenta lo que quedaba era hacerle otro plato.	
Pregunta 2	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿El restaurante desempeñó bien el servicio por primera vez?		El personal que viene a veces no es calificado y estudiado, entonces los capacitamos en cursos donde reciben charlas para solucionar reclamos.	Sí, claro siempre cuando son primeros o saben que hay una excursión o algo, jalamos a la gente, les ofrecemos las promociones.	Casi siempre los mozos están atentos a lo que diga el cliente por ejemplo le dicen cualquier cosa nos avisa.	Sí, yo tengo personal que es de confianza como los que brindan el servicio al cliente, son tres y siempre se les ha dicho que se comienza por el saludo, se les dirige la mesa, se les ofrece viendo la cartilla y hasta les recalco por donde tienen que ingresar y sacar el plato cuando ya está vacío.		
Pregunta 3	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿El restaurante mantiene informados a los clientes con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios?	La idea es que la mayor cantidad de información que nosotros podamos tener se le transmite en las capacitaciones que tenemos siempre enfocamos el tema de atención al cliente y cómo brindar un servicio de calidad eso es algo fundamental.					Sí, sobre todo cuando son los platos que se hacen al momento se les dice eso, incluso lo aprendí de uno de los mozos.	Ah sí, hay gente que viene y dice puedo esperar cuando se preparan platos especiales. El mozo tiene que saber y tener criterio de cocina.
Pregunta 4	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Los empleados del restaurante, nunca están demasiados ocupados para ayudarles?						No, porque cuando yo veo que están ocupados a veces sí cuando la demanda es grande entonces yo hacía de mozo o ayudante de cocina o simplemente estaba allí para apoyar o informar más a los clientes.	Ah bueno, acá no se puede tener mucha gente tampoco, se trata de auxiliar cuando hay presente gente. En la medida de lo posible hay que hacer que la gente fluya para que entren más.
Pregunta 5	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿El cliente se siente seguro en las transacciones con el restaurante?	Generalmente las transacciones en Churín son en efectivo casi todos quieren efectivo, tenemos dificultad con el internet en el lugar, no hay suficiente banda ancha para hacer facturas	El cliente se siente seguro con las transacciones del restaurante, se cumplen las promesas sin recurrir a engaños para que pueda regresar en el futuro, esa es nuestra preocupación ser honestos con nuestros clientes.	Nunca hemos tenido problemas con los clientes, no habido alguna demanda de algo.	El personal es tratable, no hemos tenido ninguna queja. El pago mayormente es en efectivo, lo bueno es que en Churín hay cajero.	Sí, nos gusta que el cliente se vaya conforme, hay algunas personas porque el ser humano no es igual, que a veces no están conforme, que no quieren que ni les hablen mucho.		

	electrónicas porque tomaría medio día hacer una factura.						
Pregunta 6	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Los empleados del restaurante, son corteses de manera constante con el cliente?						Sí mayormente sí, cuando yo empecé yo he aprendido también poco a poco pero ya cuando yo me he capacitado todo sobre todo cuando ya venían colaboradores nuevos yo tenía que capacitarlos y decirles la atención es así.	Por supuesto, eso tiene que ser así definitivamente eso es así, pero hay gente que es especial, siempre hay gente especial que genera algún tipo de tensión. La cortesía es un elemento que tiene que ser un insumo más del servicio.
Pregunta 7	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿El restaurante tiene empleados que dan atención personal, a cada uno de los clientes?		En algunos casos, sí se le proporciona un mozo para su atención, hay clientes que siempre solicitan un mozo para que les pueda servir especialmente a ellos.	Siempre los colaboradores que atienden, tratan bien a los clientes, su forma de ser es así.	Nos esmeramos y mejoramos constantemente, hay clientes que tienen buena capacidad adquisitiva, pagan bien y por ende quieren un buen servicio.	Así es, el personal es amable que a veces a uno de ellos que es medio guapetón, las clientes me dicen que quieren llevárselo porque es todo risitas o sea con su sonrisa ya les agrada.		
Pregunta 8	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿El restaurante tiene horarios de atención convenientes para todos sus clientes?		Sí tenemos horarios convenientes para nuestros clientes ya que programamos el horario del personal para evitar vacíos en la atención, así como también estamos atentos a las necesidades de los mismos.	Sí, eso sí. Atendemos de 7 de la mañana hasta las 9 de la noche.	Acá se duerme temprano, el restaurante tiene un horario, por lo general de 7:30 de la mañana hasta las 9 y media de la noche.	Yo trabajo de 7 de la mañana a 9 y media de la noche, horario corrido.		
Pregunta 9	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Las instalaciones físicas del restaurante, son atractivas?		Así es, siempre estamos en continuo cambio e incluye tenemos un correcto diseño de instalaciones y de material, así como evitar que las actividades de limpieza se crucen con otras actividades, eso es lo que hacemos y siempre mejorando.	Sí muy buenas, guardamos la arquitectura cultural, en todo el ambiente del restaurante.	Siempre nos hemos esmerado en el restaurante. Las instalaciones tienen arquitectura propia de la zona para resaltar la zona el lugar.	Mi restaurante tiene dos pisos, queda en toda una esquina, es de puras ventanas, simplemente tiene un dibujo pintado en pared y la figura de la Mamahuarmi.		
Pregunta 10	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2

<p>De acuerdo a su percepción ¿Los empleados del restaurante se ven pulcros?</p>						<p>Sí, al principio tenía un cocinero sí que bueno en el momento de hacer la parte operativa bueno te salta el aceite todo eso, pero de ahí yo los he llevado a las capitaciones justamente para que ellos también asimilen que todos tenemos que estar presentables.</p>	<p>Claro, tienen que estar pulcros, los que están en mesa tienen que estar pulcros el cocinero no más que era un problema, pero se le retiró porque era insoportable. La pulcritud es un insumo pienso si no estás pulcro nadie entra ahí tampoco.</p>
--	--	--	--	--	--	---	--

Anexo N° 2 Matriz de Categorización apriorística

Habilidades gerenciales y calidad del servicio de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, 2019.

Ámbito temático	Problema de investigación	Pregunta General	Objetivo General	Objetivos Específicos	Categoría	Subcategoría	Preguntas	Información de:							
								Sujeto 1 Presidente	Sujeto 2 Gerente 1	Sujeto 3 Gerente 2	Sujeto 4 Gerente 3	Sujeto 5 Gerente 4	Sujeto 6 Administrador 1	Sujeto 7 Administrador 2	
Modelo de herramientas gerenciales	¿De qué manera las habilidades gerenciales intervienen en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación Ahora Churín, 2019?	¿De qué manera las habilidades de comunicación intervienen en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación Ahora Churín, 2019? ¿De qué manera la disposición a cooperar interviene en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación Ahora Churín, 2019? ¿De qué manera las habilidades motivacionales intervienen en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación Ahora Churín, 2019?	Analizar la intervención de las habilidades gerenciales en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación Ahora Churín, 2019.	<p>Analizar la intervención de las habilidades de comunicación en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación Ahora Churín, 2019.</p> <p>Analizar la intervención de la disposición a cooperar en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación Ahora Churín, 2019.</p> <p>Analizar la intervención de las habilidades motivacionales en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación Ahora Churín, 2019.</p>	Habilidades gerenciales		Habilidades de Comunicación	11. De acuerdo a su percepción ¿Cuando hablo mi mensaje es claro y comprensible?	X					X	X
								12. De acuerdo a su percepción ¿Identifica y prioriza la información clave en el momento adecuado según con los objetivos principales?		X	X	X	X		
							Disposición a cooperar	13. De acuerdo a su percepción ¿Promueve un óptimo flujo de información en todos los niveles?	X	X	X	X	X		
								14. De acuerdo a su percepción ¿Ayuda que las personas tengan claro los objetivos del equipo y contribuyan al logro de estos?		X	X	X	X		
							Habilidades motivacionales	15. De acuerdo a su percepción ¿Alienta a las personas y me aseguro hasta ver los resultados esperados de su trabajo?						X	X
								16. De acuerdo a su percepción ¿Es efectivo al generar sinergia positiva en el grupo?						X	X
							Habilidades de evaluación y supervisión	17. De acuerdo a su percepción ¿Consigue modificar el rumbo de las personas bajo mi mando para mejorar su desempeño?	X					X	X
								18. De acuerdo a su percepción ¿Verifica el cumplimiento de los objetivos en el proceso de las actividades y retroalimentación al equipo de trabajo?		X	X	X	X		

		intervienen en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación Ahora Churrín, 2019?		los restaurantes de la Asociación Ahora Churrín, 2019.		Habilidades organizativas	19. De acuerdo a su percepción ¿Le gusta llevar a cabo acciones optimas que impactan en mis resultados?							X	X	
		¿De qué manera las habilidades de evaluación y supervisión intervienen en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación Ahora Churrín, 2019?		Analizar la intervención de las habilidades de evaluación y supervisión en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación Ahora Churrín, 2019.	Calidad del servicio	Fiabilidad	20. De acuerdo a su percepción ¿Busca con responsabilidad la información necesaria antes de decidir un curso de acción?	X	X	X	X	X				
		¿De qué manera las habilidades organizativas intervienen en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación Ahora Churrín, 2019?		Analizar la intervención de las habilidades organizativas en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación Ahora Churrín, 2019.			Capacidad de respuesta	11. De acuerdo a su percepción ¿Cuando el cliente tiene un problema, el restaurante muestra un sincero interés en resolverlo?							X	X
						12. De acuerdo a su percepción ¿El restaurante desempeñó bien el servicio por primera vez?			X	X	X	X				
						Seguridad	13. De acuerdo a su percepción ¿El restaurante mantiene informados a los clientes con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios?	X						X	X	
							14. De acuerdo a su percepción ¿Los empleados del restaurante, nunca están demasiados ocupados para ayudarles?								X	X
						Empatía	15. De acuerdo a su percepción ¿El cliente se siente seguro en las transacciones con el restaurante?	X	X	X	X	X				
							16. De acuerdo a su percepción ¿Los empleados del restaurante, son corteses de manera constante con usted?								X	X
						Elementos tangibles	17. De acuerdo a su percepción ¿El restaurante tiene empleados que dan atención personal, a cada uno de los clientes?		X	X	X	X				
							18. De acuerdo a su percepción ¿El restaurante tiene horarios de atención convenientes para todos sus clientes?		X	X	X	X				
							19. De acuerdo a su percepción ¿Las instalaciones físicas del restaurante, son atractivas?		X	X	X	X				
						20. De acuerdo a su percepción ¿Los empleados del restaurante se ven pulcros?								X	X	

Anexo N° 3: Matriz de Triangulación

Pregunta 1	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Cuando habla su mensaje es claro y comprensible?	Sí, nos tratamos de comunicar de manera que nos podamos entender.					Sí, incluso lo hago en escrito también, toma un tiempo tipearlo, pero lo imprimo así lo que les digo le entrego en una hojita para que de todas maneras no se les olvide.	Sí, el lenguaje es comprensible el problema es que hay personas que tienen un tipo de cultura, un tipo de conducta, tienen hábitos, muchas veces se les dice, pero no practican la limpieza, entonces ahí sí tienes que implantar la dictadura.
Todos coinciden en que comunican adecuadamente los mensajes con un lenguaje claro y comprensible en las reuniones con la asociación y el personal, sin embargo, requieren habilidades de negociación y autoevaluación, ya que a veces se generan conflictos internos debido a la falta de apoyo y conformidad de éstos. Igualmente, no se autoevalúan lo suficiente para buscar aspectos débiles que puedan mejorar y fortalecer su desempeño.							
Pregunta 2	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Identifica y prioriza la información clave en el momento adecuado según con los objetivos principales?		Así es, lo primero que nosotros hacemos, es un plan de puntos y priorizamos la información que se va a dar al personal en el momento oportuno según los objetivos.	Claro, nuestro objetivo principal es el buen trato al cliente, tenemos varias cosas muy reglamentadas según nuestros intereses.	Si, nosotros tenemos claro que capacitar y tratar bien a los que llegan, ayuda a cumplir con los objetivos, por eso hemos mejorado bastante.	Sí, Srta. En las reuniones converso con mi personal.		
Todos coinciden en que tienen actitud con la visión de negocio, debido a que detectan las debilidades en el momento oportuno e identifican y aprovechan las oportunidades según los objetivos principales. Asimismo, mediante la aplicación de un plan, reglas, técnicas y protocolos buscan mejorar el servicio.							
Pregunta 3	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Promueve un óptimo flujo de información en todos los niveles?	Trato de dar la información a todos los asociados, mediante la comunicación oral y lo que podemos tener impreso, también mediante las redes.	Se expresa con anticipación el grado de responsabilidad de cada trabajador buscando un mejoramiento continuo. Todos los días conversando con ellos.	Sí, en cada reunión estamos siempre al frente de nuestros colaboradores para exponer nuestras ideas.	Así es, la información es socializada con el administrador y nuestros colaboradores.	Sí, todos deben estar informados.		
Todos coinciden en que brindan información suficiente y necesaria de forma verbal y textual para justificar las decisiones que se toman, así como la solución de problemas, con la finalidad de buscar un mejoramiento continuo. También poseen habilidades tecnológicas, pero en un nivel básico.							
Pregunta 4	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Ayuda que las personas tengan claro los objetivos del equipo y contribuyan al logro de estos?		Generalmente apoyamos para lograr los objetivos del equipo ya que ello redundará en ahorro de tiempo y dinero, ello se concretiza en darle un buen servicio al cliente. Promovemos el trabajo en equipo a fin de garantizar que	Algunos colaboradores que atienden son familiares, pero trabajan bien en equipo. Enviamos a todos a las capacitaciones y el colaborador que sabe más ayuda a los demás.	Claro, hay mucha comprensión con nuestro personal, el administrador es un familiar y alienta a que los colaboradores estén capacitados. Trabajan bien en equipo.	Sí, en esa parte hay bastante comunicación con el personal.		

		las necesidades del cliente sean satisfechas.					
Todos coinciden en que tienen habilidades ejecutivas, ya que seleccionan y asignan actividades al personal procurando el desarrollo de sus capacidades, además trabajan bien en equipo, lo que permite lograr los objetivos, ya que esto redundará en ahorro de tiempo y dinero; y en brindar un servicio de calidad.							
Pregunta 5	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Alienta a las personas y me aseguro hasta ver los resultados esperados de su trabajo?						Sí, siempre es así, trato en lo que está en mi capacidad de poder apoyarlos sobre todo moralmente, ellos también tienen problemas o tienen asuntos que hacer se les presenta también cosas con su familia.	Bueno, haber alentar a las personas uhm creo que no porque eso obedece a todo un plan y además la capacidad de decisión del negocio.
Todos coinciden en que tratan de apoyar y alentar al personal con argumentos entendibles según su capacidad, pero la falta de un plan y cumplimiento de procedimientos, así como su limitada capacidad de decisión por el cargo que ocupan, les impide incentivar económicamente al personal. También su preocupación por el bienestar y crecimiento del negocio a veces no les permite lograr buenos acuerdos, captar sus sentimientos y comprender las situaciones difíciles que atraviesan (empatía), necesitan ofrecer mayor ayuda a su personal.							
Pregunta 6	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Es efectivo al generar sinergia positiva en el grupo?						Sí me he dado cuenta que sí, ellos cooperan al principio hay algunos que no, yo les entiendo porque yo cerraba a las diez y entraba un grupo porque al cliente no le puedo decir no pero antes yo consultaba con ellos.	No creo porque acá la colaboración es a presión, es decir cuando llega la gente todos tienen que operar.
Todos coinciden en que a pesar que trabajan en equipo a veces lo que le proponen al personal no lo pueden sustentar con evidencias y argumentos válidos para respaldar sus decisiones, lo cual genera que al término de su jornada no trabajen mejor ni tengan buen desempeño. Falta habilidades humanas							
Pregunta 7	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Consigue modificar el rumbo de las personas bajo su mando para mejorar su desempeño?	Sí, a pesar que he tenido inconvenientes siempre hemos tratado de sobrellevarlo.					Bueno, a veces sí y otras no, pero la mayor parte sí, cada persona tiene su propia personalidad entonces yo trato de no entrar en conflicto no quiero que el colaborador se sienta obligado a hacer algo.	Sí, eso es un trabajo sostenido, de paciencia, a veces hay que dejar que reflexionen y de todas maneras cuando uno va a dar indicaciones en algún porcentaje sí se llega a un cambio de actitudes, pero hay que estar constantemente en buenos términos.
Todos coinciden en que tratan de entender y respetar al personal en beneficio de su desempeño esperado, aunque a veces no es posible por la falta de paciencia, conocimiento y dedicación en algunas áreas del negocio. También necesitan fomentar y desarrollar el potencial creativo del personal.							
Pregunta 8	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2

De acuerdo a su percepción ¿Verifica el cumplimiento de los objetivos en el proceso de las actividades y retroalimentación al equipo de trabajo?		Siempre estamos en continua inspección para brindar un servicio óptimo que contribuya a mantener los estándares de calidad para el logro de los objetivos y si hubiera un error tratamos de corregirlos y comunicarles en las reuniones grupales.	Claro, siempre estamos verificando si se están cumpliendo, si están haciendo o no las actividades asignadas.	Sí se verifica, pero no es constante, nos acercamos al inicio, le damos la bienvenida al cliente, pero adentro de forma particular y cuando es necesario le decimos al personal has esto o lo otro.	Sí claro, de hecho, sino como vamos. Verifico las cosas que indico, si va bien la preparación de las comidas, en cuestión de limpieza soy muy exigente, hasta el lavado de las cosas y la posición que tienen en la cocina, soy un poquito fastidiosa, pero trabajo bien así.		
Todos coinciden en que se deben utilizar correctamente los recursos en el negocio, por lo que supervisan continuamente la administración, asignación y utilización eficiente de éstos con la finalidad de que los trabajadores cumplan con sus responsabilidades y alcancen los objetivos fijados. Asimismo, son constantes en cuanto al sabor y frescura de los platos y la higiene, ya que esto les permite mantener la relación calidad-precio además de ser valorado por los clientes.							
Pregunta 9	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Le gusta llevar a cabo acciones optimas que impactan en mis resultados?						Sí, que sean así, con algún objetivo y que ayuden al desarrollo tanto en el negocio como en lo personal porque si el negocio va bien es porque estamos haciendo bien las cosas.	Le doy alcances al gerente, pero aquí como te absorbe más el trabajo, no podemos separar a la gente en un espacio exclusivo para poder darle indicaciones, las damos sobre la marcha, algunas cosas asimilan y otras cosas no, tienes que trabajar con la agente que puedas pagar no.
Todos coinciden en que son activos, productivos y tienen iniciativa, pero no son tan proactivos ya que no están muy atentos de las cosas que suceden dentro y fuera del restaurante, lo cual repercute en sus resultados. Además, carecen de habilidades de eficacia personal como gestión personal debido a la falta de un mejor control del tiempo, asimismo, a causa del bajo nivel de ventas tienen problemas para organizar el trabajo pues no siempre pueden asignar las actividades al personal adecuado.							
Pregunta 10	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Busca con responsabilidad la información necesaria antes de decidir un curso de acción?	Casi siempre, busco información para poder tener alguna decisión.	Tomando en cuenta varios aspectos del negocio, previamente nos informamos ya que no estamos exentos de los detalles relacionados con dirigir el negocio. Buscamos estrategias pensando en grande para ampliar el negocio.	Sí, siempre hemos hecho un estudio de mercado como qué cosa consume la gente qué tipo de platos les gusta.	Nuestro éxito se debe a que tenemos claro de qué es lo que necesita o sobre posibles consumidores, por eso es que hemos acertado bastante.	Yo antes de actuar soy de las personas de que si yo veo algunas cosas que debemos mejorar hablo con el administrador y lo conversamos nosotros y así de esa manera yo lo llevo a cabo.		
Todos coinciden en que tienen que estar bien informados respecto a todas las áreas relacionadas con el negocio para tener éxito, ya que no se puede contratar personal para cada actividad. Asimismo, identifican los problemas para tratar de darles solución inmediata, pues consideran que las decisiones repercuten directamente en el negocio.							
Pregunta 1	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Cuando el cliente tiene un problema, el restaurante						Sí, siempre. Me pasó que un día, una cliente se quejó de un potaje que estaba muy salado, y qué pasó que la señorita le	Claro, inmediatamente hay que resolver lo que me pareció un problema, se cambia de plato, se le adiciona lo que

muestra un sincero interés en resolverlo?						había echado café en vez de sillao, pero de todas maneras bueno nosotros para que ella se vaya contenta lo que quedaba era hacerle otro plato.	había pedido y no se le escuchó.
Todos coinciden en que logran controlar los problemas que se les presente y resuelven de manera rápida cualquier situación respecto a los pedidos que solicitan los clientes para contar siempre con su preferencia. Resulta oportuno mencionar que sólo un restaurante es categorizado.							
Pregunta 2	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿El restaurante desempeñó bien el servicio por primera vez?		El personal que viene a veces no es calificado y estudiado, entonces los capacitamos en cursos donde reciben charlas para solucionar reclamos.	Sí, claro siempre cuando son primeros o saben que hay una excursión o algo, jalamos a la gente, les ofrecemos las promociones.	Casi siempre los mozos están atentos a lo que diga el cliente por ejemplo le dicen cualquier cosa nos avisa.	Sí, yo tengo personal que es de confianza como los que brindan el servicio al cliente, son tres y siempre se les ha dicho que se comienza por el saludo, se les dirige la mesa, se les ofrece viendo la cartilla y hasta les recalco por donde tienen que ingresar y sacar el plato cuando ya está vacío.		
Todos coinciden en que el cliente es su prioridad, por lo que procuran que el personal se relacione bien con las personas y capte las necesidades de los clientes para que éstos regresen. Además, cuentan con un menú personalizado con ofertas. Sin embargo, a veces no cuentan con personal adecuado debido a la rotación del personal. Por lo que necesitan mejorar la organización y eficiencia del trabajo para lograr el desarrollo de las competencias del personal.							
Pregunta 3	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿El restaurante mantiene informados a los clientes con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios?	La idea es que la mayor cantidad de información que nosotros podamos tener se le transmite en las capacitaciones que tenemos siempre enfocamos el tema de atención al cliente y cómo brindar un servicio de calidad eso es algo fundamental.					Sí, sobre todo cuando son los platos que se hacen al momento se les dice eso, incluso lo aprendí de uno de los mozos.	Ah sí, hay gente que viene y dice puedo esperar cuando se preparan platos especiales. El mozo tiene que saber y tener criterio de cocina.
Todos coinciden en que aplican protocolos en el servicio como la capacidad de respuesta ante las inquietudes relacionadas con la composición del plato o del menú, así como el servicio en el tiempo prometido. En ocasiones, han tomado en cuenta la iniciativa del personal para mejorar su área de trabajo, siempre enfocados al servicio de calidad.							
Pregunta 4	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Los empleados del restaurante, nunca están demasiados ocupados para ayudarles?						No, porque cuando yo veo que están ocupados a veces sí cuando la demanda es grande entonces yo hacía de mozo o ayudante de cocina o simplemente estaba allí para apoyar o informar más a los clientes.	Ah bueno, acá no se puede tener mucha gente tampoco, se trata de auxiliar cuando hay presente gente. En la medida de lo posible hay que hacer que la gente fluya para que entren más.

Todos coinciden que cuando aumenta la ocupación del servicio ayudan al personal con sus actividades para evitar demora en los pedidos. Además, a veces aplican técnicas como dar información sobre la zona turística durante el tiempo de espera.							
Pregunta 5	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿El cliente se siente seguro en las transacciones con el restaurante?	Generalmente las transacciones en Churín son en efectivo casi todos quieren efectivo, tenemos dificultad con el internet en el lugar, no hay suficiente banda ancha para hacer facturas electrónicas porque tomaría medio día hacer una factura.	El cliente se siente seguro con las transacciones del restaurante, se cumplen las promesas sin recurrir a engaños para que pueda regresar en el futuro, esa es nuestra preocupación ser honestos con nuestros clientes.	Nunca hemos tenido problemas con los clientes, no habido alguna demanda de algo.	El personal es tratable, no hemos tenido ninguna queja. El pago mayormente es en efectivo, lo bueno es que en Churín hay cajero.	Sí, nos gusta que el cliente se vaya conforme, hay algunas personas porque el ser humano no es igual, que a veces no están conforme, que no quieren que ni les hablen mucho.		
Todos coinciden en que conocen la oferta y la importancia de la experiencia en el servicio, por lo que son honestos y cumplen lo prometido, así como también según el perfil del cliente procuran brindar una atención cordial y agradable para que se sienta cómodo y seguro. La mayor parte de clientes pagan en efectivo ya que la modalidad y el tipo de pago es limitado en la zona, sin embargo, no han tenido quejas.							
Pregunta 6	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Los empleados del restaurante, son corteses de manera constante con el cliente?						Sí mayormente sí, cuando yo empecé yo he aprendido también poco a poco pero ya cuando yo me he capacitado todo sobre todo cuando ya venían colaboradores nuevos yo tenía que capacitarlos y decirles la atención es así.	Por supuesto, eso tiene que ser así definitivamente eso es así, pero hay gente que es especial, siempre hay gente especial que genera algún tipo de tensión. La cortesía es un elemento que tiene que ser un insumo más del servicio.
Todos coinciden en que ser pacientes y amables es parte del servicio, si lo amerita el caso hablan en tono positivo y le ofrecen todo tipo de ayuda a los clientes. Se capacitan y también al personal nuevo para ser más eficientes y profesionales con la finalidad de que el restaurante tengan una buena operación.							
Pregunta 7	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿El restaurante tiene empleados que dan atención personal, a cada uno de los clientes?		En algunos casos, sí se le proporciona un mozo para su atención, hay clientes que siempre solicitan un mozo para que les pueda servir especialmente a ellos.	Siempre los colaboradores que atienden, tratan bien a los clientes, su forma de ser es así.	Nos esmeramos y mejoramos constantemente, hay clientes que tienen buena capacidad adquisitiva, pagan bien y por ende quieren un buen servicio.	Así es, el personal es amable que a veces a uno de ellos que es medio guapetón, las clientes me dicen que quieren llevárselo porque es todo risitas o sea con su sonrisa ya les agrada.		
Todos coinciden en que el personal brinda atención individual, ya que se le asigna actividades según sus competencias debido a que los clientes vienen de diferentes zonas geográficas y, por tanto, tienen diferentes perfiles socio-económicos. El personal es amable y trata de estar pendiente de los clientes para cualquier situación que se les ofrezca.							
Pregunta 8	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿El restaurante tiene horarios de atención convenientes para todos sus clientes?		Sí tenemos horarios convenientes para nuestros clientes ya que programamos el horario del personal para evitar vacíos en la atención, así como también estamos atentos	Sí, eso sí. Atendemos de 7 de la mañana hasta las 9 de la noche.	Acá se duerme temprano, el restaurante tiene un horario, por lo general de 7:30 de la mañana hasta las 9 y media de la noche.	Yo trabajo de 7 de la mañana a 9 y media de la noche, horario corrido.		

		a las necesidades de los mismos.					
Todos coinciden en que tienen un programa organizado de horarios respecto a las actividades del personal según las necesidades del cliente, debido a los tours turísticos y trabajo minero en la zona.							
Pregunta 9	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Las instalaciones físicas del restaurante, son atractivas?		Así es, siempre estamos en continuo cambio e incluye tenemos un correcto diseño de instalaciones y de material, así como evitar que las actividades de limpieza se crucen con otras actividades, eso es lo que hacemos y siempre mejorando.	Sí muy buenas, guardamos la arquitectura cultural, en todo el ambiente del restaurante.	Siempre nos hemos esmerado en el restaurante. Las instalaciones tienen arquitectura propia de la zona para resaltar la zona el lugar.	Mi restaurante tiene dos pisos, queda en toda una esquina, es de puras ventanas, simplemente tiene un dibujo pintado en pared y la figura de la Mamahuarmi.		
Todos coinciden en que se preocupan del mantenimiento de las instalaciones físicas para que se vean atractivas, pues consideran que la disposición, decoración y atmósfera del interior es confortable, sin embargo, no todos responden a su especialidad y temática, pues sólo tienen una pintura y arquitectura con información escrita de la zona.							
Pregunta 10	Sujeto 1: Presidente	Sujeto 2: Gerente 1	Sujeto 3: Gerente 2	Sujeto 4: Gerente 3	Sujeto 5: Gerente 4	Sujeto 6: Administrador 1	Sujeto 7: Administrador 2
De acuerdo a su percepción ¿Los empleados del restaurante se ven pulcros?						Sí, al principio tenía un cocinero sí que bueno en el momento de hacer la parte operativa bueno te salta el aceite todo eso, pero de ahí yo los he llevado a las capacitaciones justamente para que ellos también asimilen que todos tenemos que estar presentables.	Claro, tienen que estar pulcros, los que están en mesa tienen que estar pulcros el cocinero no más que era un problema, pero se le retiró porque era insoportable. La pulcritud es un insumo pienso si no estás pulcro nadie entra ahí tampoco.
Todos coinciden en que el personal luce limpio, sin embargo, en el caso del cocinero no siempre es posible debido a sus actividades. No todos han entregado uniformes o vestimenta distintiva que los identifique y sea acorde a sus actividades.							

Anexo N° 4: Instrumentos de recolección de datos de las personas entrevistadas

Entrevista realizada a estamento especializado en temas de Herramientas Gerenciales de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, distrito de Pachangara

La presente guía de entrevista contiene diez preguntas tiene fines académicos para el trabajo de investigación “Impacto de las habilidades gerenciales en la calidad del servicio en una Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, 2019”

Sujeto 1: Presidente

Objetivo: Analizar el impacto de las habilidades gerenciales en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, distrito de Pachangara, 2019.

1. De acuerdo a su percepción ¿Cuando habla su mensaje es claro y comprensible?
2. De acuerdo a su percepción ¿Promueve un óptimo flujo de información en todos los niveles?
3. De acuerdo a su percepción ¿Es efectivo al generar sinergia positiva en el grupo?
4. De acuerdo a su percepción ¿Busca con responsabilidad la información necesaria antes de decidir un curso de acción?

Entrevista realizada a estamento especializado en temas de Herramientas Gerenciales de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, distrito de Pachangara

La presente guía de entrevista tiene fines académicos para el trabajo de investigación “Impacto de las habilidades gerenciales en la calidad del servicio en una Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, 2019”

Sujeto 2, 3, 4 y 5: Gerente

Objetivo: Analizar el impacto de las habilidades gerenciales en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, distrito de Pachangara, 2019.

1. De acuerdo a su percepción ¿Identifica y prioriza la información clave en el momento adecuado según con los objetivos principales?
2. De acuerdo a su percepción ¿Promueve un óptimo flujo de información en todos los niveles?
3. De acuerdo a su percepción ¿Ayuda que las personas tengan claro los objetivos del equipo y contribuyan al logro de estos?
4. De acuerdo a su percepción ¿Verifica el cumplimiento de los objetivos en el proceso de las actividades y retroalimenta al equipo de trabajo?
5. De acuerdo a su percepción ¿Busca con responsabilidad la información necesaria antes de decidir un curso de acción?

Entrevista realizada a estamento especializado en temas de Herramientas Gerenciales de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, distrito de Pachangara

La presente guía de entrevista tiene fines académicos para el trabajo de investigación “Impacto de las habilidades gerenciales en la calidad del servicio en una Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, 2019”

Sujeto 6 y 7: Administrador

Objetivo: Analizar el impacto de las habilidades gerenciales en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, distrito de Pachangara, 2019.

1. De acuerdo a su percepción ¿Cuando habla su mensaje es claro y comprensible?
2. De acuerdo a su percepción ¿Alienta a las personas y me aseguro hasta ver los resultados esperados de su trabajo?
3. De acuerdo a su percepción ¿Es efectivo al generar sinergia positiva en el grupo?
4. De acuerdo a su percepción ¿Consigue modificar el rumbo de las personas bajo su mando para mejorar su desempeño?
5. De acuerdo a su percepción ¿Le gusta llevar a cabo acciones optimas que impactan en sus resultados?

Entrevista realizada a estamento especializado en temas de Calidad del Servicio de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, distrito de Pachangara

La presente guía de entrevista contiene diez preguntas tiene fines académicos para el trabajo de investigación “Impacto de las habilidades gerenciales en la calidad del servicio en una Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, 2019”

Sujeto 1: Presidente

Objetivo: Analizar el impacto de las habilidades gerenciales en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines distrito de Pachangara, Churín, 2019.

1. De acuerdo a su percepción ¿El restaurante mantiene informados a los clientes con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios?
2. De acuerdo a su percepción ¿El cliente se siente seguro en las transacciones con el restaurante?

Entrevista realizada a estamento especializado en temas de Calidad del Servicio de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, distrito de Pachangara

La presente guía de entrevista contiene diez preguntas tiene fines académicos para el trabajo de investigación “Impacto de las habilidades gerenciales en la calidad del servicio en una Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, 2019”

Sujeto 2, 3, 4 y 5: Gerente

Objetivo: Analizar el impacto de las habilidades gerenciales en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, distrito de Pachangara, 2019.

1. De acuerdo a su percepción ¿El restaurante desempeña bien el servicio por primera vez?
2. De acuerdo a su percepción ¿El cliente se siente seguro en las transacciones con el restaurante?
3. De acuerdo a su percepción ¿El restaurante tiene empleados que dan atención personal, a cada uno de los clientes?
4. De acuerdo a su percepción ¿El restaurante tiene horarios de atención convenientes para todos sus clientes?
5. De acuerdo a su percepción ¿Las instalaciones físicas del restaurante, son atractivas?

Entrevista realizada a estamento especializado en temas de Calidad del Servicio de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, distrito de Pachangara

La presente guía de entrevista contiene diez preguntas tiene fines académicos para el trabajo de investigación “Impacto de las habilidades gerenciales en la calidad del servicio en una Asociación de hoteles, restaurantes y afines Churín, 2019”

Sujeto 6 y 7: Administrador

Objetivo: Analizar el impacto de las habilidades gerenciales en la calidad del servicio en los restaurantes de la Asociación de hoteles, restaurantes y afines distrito de Pachangara, Churín, 2019.

1. De acuerdo a su percepción ¿Cuando el cliente tiene un problema, el restaurante muestra un sincero interés en resolverlo?
2. De acuerdo a su percepción ¿El restaurante mantiene informados a los clientes con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios?
3. De acuerdo a su percepción ¿Los empleados del restaurante, nunca están demasiados ocupados para ayudar a los clientes?
4. De acuerdo a su percepción ¿Los empleados del restaurante, son corteses de manera constante con los clientes?
5. De acuerdo a su percepción ¿Los empleados del restaurante se ven pulcros?

Anexo N° 5: Autorización de institución



ASOCIACIÓN DE HOTELES, RESTAURANTE Y AFINES CHURIN

www.ahorachurin.com

contacto@ahorachurin.com

Churin, 15 de mayo del 2020

C.P. N° 011-2020-ACH

Señorita

CLAUDIA YANINA SANTANDER CHOQUE
ESTUDIANTE DE LA ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO - SEDE LIMA

Presente.-


Ref.: /A/Solicitud de constancia de autorización entrevistas de fecha 13/05/2020

Es grato dirigirme a Usted para hacerle llegar mis cordiales saludos a nombre de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines – AHORA CHURIN, la cual represento, así mismo indicar de acuerdo a la solicitud de la referencia /A/, se otorga la constancia de autorización para que se realicen las entrevistas a los gerentes y administradores de los restaurantes de la "AHORA CHURIN" durante los meses mayo y junio del presente año y así pueda realizar la aplicación del instrumento en mención para su Doctorado en Administración.

Sin otro particular y agradeciendo la atención que se sirva brindar a la presente quedamos de usted.

Saludos cordiales.

Atentamente.



LIC. ROLLY EVANGELISTA DEL CASTILLO
PRESIDENTE AHORA CHURIN