

## Capítulo 9 La capacitación, clave para mejorar la calidad del servicio restauranero

### Chapter 9 Training, key to improving the quality of restaurant service

CARCAMO-SOLIS, María de Lourdes†\*, GONZALEZ-ROSAS, Erika Lourdes y NAVARRETE-REYNOSO, Ramón

*Universidad de Guanajuato.*

ID 1<sup>er</sup> Autor: *María de Lourdes, Carcamo-Solis* / **ORC ID:** 0000-0003-4671-1644, **CVU CONACYT ID:** 241049

ID 1<sup>er</sup> Coautor: *Erika Lourdes, Gonzalez-Rosas* / **ORC ID:** 0000-0003-1990-7123

ID 2<sup>do</sup> Coautor: *Ramón, Navarrete-Reynoso* / **ORC ID:** 0000-0003-1837-1523

**DOI:** 10.35429/H.2020.6.117.131

M. Carcamo, E. Gonzalez y R. Navarrete

mlcarcamo@ugto.mx

A. Marroquín, J. Olivares, L. Cruz y A. Bautista. (Coord) Sociedad, violencia de género. Handbooks-©ECORFAN-Mexico, Querétaro, 2020.

## Resumen

El objetivo del estudio fue determinar la influencia de la capacitación al personal en el mejoramiento de las expectativas y percepciones de la calidad del servicio, usando una metodología cuantitativa con ecuaciones estructurales. El instrumento DINESERV, adaptado del cuestionario SERVQUAL fue utilizado con las escalas: tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y satisfacción en la calidad del servicio de restaurantes. Se aplicó a una muestra de 114 clientes de un restaurante en Michoacán. Los resultados de la investigación muestran que hay diferencias entre las expectativas y percepciones. En adición, fue posible identificar los componentes del servicio que requieren atención y, en consecuencia, poder desarrollar un plan de capacitación para el personal del restaurante. Como limitación del estudio es que se refiere a un caso único, pero contribuye a la identificación de áreas de oportunidad en la calidad del servicio que ayudan a mejorar la competitividad de la compañía con una capacitación adecuada. Dentro de las futuras líneas de investigación, la muestra puede extenderse a otros tipos de restaurantes y compañías en el sector turístico.

## Calidad, servicio, expectativas, percepción, entrenamiento

### Abstract

The objective of the study was to determine the influence of staff training on the improvement in expectations and perceptions of service quality using a quantitative methodology with a structural equations model. The DINESERV instrument, adapted from the SERVQUAL instrument, was used with the scales: tangible, reliability, response time, guarantee, empathy and satisfaction in the quality of restaurant service. It was applied to a sample of 114 clients from a restaurant in Michoacán. The research results show that there is a difference between expectations and perceptions. In addition, it has made it possible to identify the service components that require attention and thus to develop a training plan for the restaurant's service personnel. As a limitation of the study is that it refers to a single case, but contributes to the identification of areas of opportunity in the quality of service contributing to improve the competitiveness of the company with adequate training. Within future lines of research, the sample would be extended to other types of restaurants and companies in the tourism sector.

## Quality, service, expectation, perception, training

### 9. Introducción

El servicio de alimentos tiene conquistado el universo de pequeñas y medianas empresas (Akbaba, 2012), en particular los restaurantes clasificados como empresas de la hospitalidad, operan en ambientes dinámicos y competitivos que necesitan de una fuerza de trabajo creativa e innovativa y de emprendedores pequeños y medianos (Lee, Hallak & Sardeshmukh, 2019) que con los conocimientos adquiridos de su capacitación y experiencias acumuladas, logran habilidades especializadas, que hacen del servicio de alimentos una experiencia culinaria inolvidable, digna de repetir por los consumidores. En la industria restaurantera se distinguen cuatro categorías de restaurantes definidos en términos de la calidad de la comida, el servicio y el ambiente (DiPietro, Parsa & Gregory, 2011, Parsa *et al.*, 2015), estos tipos son: restaurantes de cocina *gourmet* mexicana, restaurantes informales, cadenas de restaurantes de servicio rápido y restaurantes independientes de servicio rápido (Dutta *et al.*, 2014).

Para lograr sostener la ventaja competitiva en el restaurante, es crucial considerar la capacitación como una estrategia para incrementar la clientela y su lealtad, aumentar la publicidad positiva de boca en boca y mejorar la rentabilidad del restaurante. Además, del éxito en la industria del restaurante depende su rendimiento y del punto de vista que tienen los consumidores acerca de ello (Namin, 2017).

La industria restaurantera es un sector exigente que hace hincapié en un servicio de alto nivel y la mejora continua en cuanto a la calidad de los productos y servicios que se oferta a los clientes, por ello la capacitación permanente de los meseros -que son el personal de primer contacto-, los chefs, la gerente y demás personal permiten el sostenimiento de la ventaja competitiva sostenible y la generación de beneficios para estos *stakeholders* internos y externos-los clientes y el medio ambiente- comprendiendo de este modo, al restaurante como una empresa de la hospitalidad que trabaja de manera holística e integralmente para obtener beneficios basados en las habilidades de conquistar a los clientes mediante servicios de alto nivel, que se traduzcan en satisfacer sus necesidades (Namin, 2017).

La calidad del servicio restaurantero ha sido progresivamente definida como el elemento crítico que juega un papel clave en la satisfacción del cliente, en la satisfacción de los empleados, en la obtención de ganancias para el restaurante y en la ventaja competitiva del restaurante que se diferencia por su calidad del servicio (Bihamnta *et al.*, 2016). La mejora constante de la calidad en los servicios restauranteros se ha convertido en la ventaja competitiva sustentable más importante de los restaurantes, dada la fuerte competencia en esta industria y la gran cantidad de factores que contribuyen a la experiencia culinaria (Cantele & Cassia, 2020) y que la capacitación contribuye al sostenimiento de esa ventaja.

El concepto de calidad del servicio restaurantero hace alusión a una actitud o juicio global sobre la superioridad de un servicio sobre otro, paralelamente representa un término abstracto con varias predisposiciones, relacionadas con la cultura y el tipo de industria a la que pertenece. Los restaurantes se ubican en la mitad del esquema producto-servicio, dicho de otra forma, se ubica en la mitad de ser un “producto puro” (producto que no agregue atención o servicio adicional) y “un servicio puro” (servicio que no incluye ningún bien tangible). Por tanto, la entrega del bien está compuesto por bienes tangibles como los alimentos y las bebidas, así como de bienes intangibles como el servicio y la atención (Kotler *et al.*, 2004; Kotler & Armstrong, 2012; Jain & Gupta, 2004; Lazzari & Moulia, 2014; Guzmán-López & Cárcamo-Solís, 2014). Esta dualidad es muy interesante, ya que convierte a la calidad del servicio restaurantero en un concepto altamente complejo y multidimensional y que debe ser trabajado mediante la capacitación constante, dada la variedad de gustos, preferencias por cierto muy cambiantes con el tiempo, niveles de ingresos, costumbres, religión, educación que tienen los clientes que llegan a la puerta del restaurante.

Las primeras definiciones relacionadas a la calidad percibida en los servicios fueron aportadas por los múltiples estudios de Grönroos (1978, 1982, 1984, 1990) realizados en Suecia. Estos estudios evidencian que el consumidor es la principal fuente de información al momento de evaluar la calidad en los servicios. Tanto Grönroos (1984), como Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) son percibidos como los primeros investigadores en realizar la investigación de la calidad de los servicios con un enfoque sistémico y concuerdan en definir a la calidad del servicio como un constructo complejo, el cual se ha determinado en base a los resultados obtenidos de la discrepancia entre las expectativas y percepciones de un servicio. Por tanto, la discrepancia es la distancia existente entre las expectativas del cliente en relación al servicio y el nivel de percepción que realmente se aprecia en la entrega del mismo, sugiriendo que la calidad de servicio percibido, es tanto, un antecedente como un efecto de la satisfacción de los clientes.

Por el contrario, Cronin & Taylor (1992, 1994) defienden que las valoraciones acerca de la calidad percibida, requieren únicamente de la evaluación de las percepciones de los atributos constituyentes del servicio, excluyendo del análisis las expectativas, sin embargo, dentro de la literatura concerniente a la calidad en los servicios de restauración, la visión de Grönroos (1984); Parasuraman, Zeithmal & Berry (1988) y Stevens *et al.*, (1995), son las que mayor aceptación han tenido dentro del sector restaurantero. Asimismo, se acentúa que son los autores Stevens *et al.*, (1995) quienes abordan específicamente a la calidad en el servicio dentro de la industria restaurantera, definiéndola como aquella percepción que tiene el cliente de la superioridad en el servicio que se recibe, abarcando dos grandes dimensiones, intangibles como la atención del personal, y tangibles como las instalaciones físicas o el arreglo físico del personal de contacto.

Resulta interesante conforme a lo anteriormente expuesto, explicar que las expectativas gastronómicas de los consumidores han venido evolucionando con mayor rapidez en los últimos años, debido a los múltiples cambios en el entorno social, tales como las mejoras en la educación, la globalización, las influencias culturales y finalmente, por el incremento en la concientización respecto a una alimentación sana y segura (Bai *et al.*, 2019) y los mecanismos motivadores para que los empleados del restaurante cumplan con la seguridad en la alimentación ofrecida (Harris *et al.*, 2017). En este sentido, Wishna (2000) pronosticó que en el futuro los clientes se tornarían más sofisticados en sus decisiones gastronómicas, debido principalmente a su voluntad de ampliar sus horizontes para comer y probar cosas nuevas, perfilando así a los actuales clientes, como individuos ávidos en búsqueda constante de nuevas experiencias gastronómicas que satisfagan sus expectativas siempre cambiantes, y es precisamente ahí, donde radica la importancia de conocer, comprender y satisfacer las expectativas de los clientes actuales y de los futuros.

Las expectativas se definen como las creencias que posee el cliente sobre el nivel de servicio que será entregado por un proveedor de servicios, mismas que deberán constituir los estándares o normas de referencia, contra los cuales se deberá evaluar el desempeño real del servicio prestado o entregado (Zeithaml & Bitner, 2003).

Además, según Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990), la calidad percibida de un servicio se puede definir como el grado en que una empresa cumple satisfactoriamente con su propósito. Por tanto, se advierte que la percepción de calidad en el servicio que se formule en los clientes de un restaurante será el resultado de la evaluación de su experiencia culinaria y del servicio esperado (expectativas de servicio). Por esta razón, se resalta la importancia de la calidad de los servicios dentro de la industria restaurantera, ya que la misma siempre se alineará con el nivel de satisfacción percibido por los clientes.

Numerosos trabajos han evidenciado que el capital humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma, de ahí que se reconozca el hecho de que el hombre es y continuará siendo, el activo más valioso de una empresa. Los departamentos a cargo del desarrollo de habilidades en los miembros de las organizaciones reconocen la importancia de lograr niveles óptimos de desempeño en ellos, relacionados con sus puestos y responsabilidades (Pham & Nguyen, 2017). Esto se hace posible, entre otros, debido a los altos niveles de capacitación en una amplia variedad de habilidades que están estrechamente relacionadas con el perfil del puesto de cada empleado (Szasz *et al.*, 2017). El capital humano proporciona capacidades y ventajas en una organización, ayudando a desarrollar habilidades y aptitudes en cada individuo, por lo tanto, hoy en día los empresarios y gerentes han tomado conciencia de la relación estrecha que existe entre la productividad y el factor humano (Bermúdez, 2015; Parra-Penagos y Rodríguez-Fonseca, 2016).

La capacitación puede definirse como aquella experiencia de aprendizaje debido a que busca un cambio relativamente permanente en un individuo, lo cual mejorará su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo (Aquino, 1997; DeCenzo & Robbins, 2001; De la Garza y Salas, 2003; Siliceo, 2006; Bermúdez, 2015; Parra-Penagos y Rodríguez-Fonseca, 2016). Dichos autores concuerdan en que la capacitación puede incluir cambios en las habilidades, los conocimientos, las actitudes o la conducta, lo que puede significar que los empleados cambien lo que saben, la forma en cómo trabajan y sus actitudes hacia su trabajo, o bien, la interacción con sus compañeros, razón por la cual la capacitación debe contemplarse como un proceso educativo basado en las necesidades reales presentes de una empresa u organización, en el que se utiliza un procedimiento planeado y organizado para adquirir conocimientos y habilidades.

Parra-Penagos y Rodríguez-Fonseca (2016) realizan una conceptualización de la capacitación como una manera de formación en la organización, y finalmente, se enfatiza en la capacitación como base de la gestión de calidad en las organizaciones. De esta manera, la función de la capacitación resulta fundamental para elevar la calidad y la productividad en las empresas, lo que permite estimular el logro de metas, tanto del personal que labora en ella, como de la empresa misma (Rodríguez & Ramírez, 1992). Se concluyó que la capacitación influye directamente en la calidad desde el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas; coadyuvando al desarrollo de los sistemas de calidad en la organización. Por tal motivo, el ofrecer servicios restauranteros de calidad sólo puede lograrse con el empleo de gente capacitada, por lo que un proceso de capacitación se convierte en un punto fundamental en el desarrollo y en la competitividad de la industria restaurantera.

Cabe señalar que las empresas constituyen la principal fuente de formación laboral del personal que labora en ellas. Se ha calculado que dos tercios de la capacitación laboral que reciben los empleados se ofrece directamente en las empresas (Grados, 2009). El autor en cuestión evidencia que la capacitación proporcionada por las empresas se efectúa a través de cursos estructurados definidos como capacitación formal o también a través de la transferencia de conocimientos provenientes de los superiores o compañeros en el mismo trabajo denominada capacitación informal. Esta última se desarrolla en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) restauranteras en México.

Asimismo, Grados (2009) acentúa que se ha podido comprobar que las empresas que capacitan a sus trabajadores generan niveles de valor agregado por trabajador superiores en un 25% a las que no lo hacen, y que tanto las empresas como los empleados que se capacitan, poseen los más elevados niveles de retorno a la capacitación, razón por la cual se recalca que las empresas restauranteras tienen la responsabilidad de que el personal desarrolle habilidades específicas en las áreas de prestación de servicio, y para que este fin pueda cumplirse, se requiere hacer uso de la capacitación con los empleados de contacto directo con los clientes. Y sobre todo, lo que aprecian estos, es la cordialidad, la cortesía, la apariencia y las actitudes personales de los empleados del restaurante (Alhelalat *et al.*, 2017).

Dentro de este contexto, la capacitación, a manera de proceso continuo y como elemento cultural de una empresa, debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr el mejoramiento constante de los resultados. De la misma forma, la capacitación debe actuar como un facilitador del cambio del crecimiento individual que; por ende, se verá reflejado en un desarrollo sólido de la empresa. Para reforzar estas perspectivas, la capacitación se debe enfocar a crear valores positivos y a establecer una cultura de productividad total enmarcada por la calidad (Siliceo, 2006).

En lo que respecta a la implementación del proceso de capacitación, diversos autores han abordado la temática, entre ellos destacan los estudios de Werther y Davis (1998); Valencia (2007); Chiavenato *et al.*, (2007); Grados (2009); Bermúdez (2015); Parra-Penagos y Rodríguez-Fonseca (2016). Analizando los modelos de cada uno de los autores mencionados previamente, los cuales de alguna forma comparten una concepción generalizada y coinciden en cuanto a los pasos básicos del emprendimiento del proceso de capacitación, aunque con otros nombres, se optó por utilizar el modelo propuesto por Chiavenato *et al.*, (2007), puesto que resulta más adecuado para la empresa de servicios y se visualiza bastante sencillo de comprender.

Respecto al modelo seleccionado, se señala que al estar haciendo referencia a un proceso concreto, el cual está íntimamente ligado a la mejora de las capacidades de desempeño de una organización, podemos ayudarnos de algunas de las diversas herramientas diseñadas para gestión de la calidad total o la mejora continua, tal y como es el caso del “*Diagrama de Shewart*”, mejor conocido como el “*Ciclo de Deming*”, ya que se perfila que toda actividad sistematizada (en este caso refiriéndonos al proceso de capacitación), debe basarse en los principios de planear, hacer, verificar y actuar, lo cual nos permitiría poder administrar las actividades que el mismo sugiere, con mayor efectividad. A su vez, el modelo propuesto por Chiavenato *et al.*, (2007), ostenta similitudes con el ciclo de Deming.

En el siguiente apartado, se ilustran las etapas del proceso de capacitación relacionadas con las actividades que sugiere la técnica de Deming, las cuales estarán en función tanto del personal de contacto (meseros/mozos) y de la gerencia del restaurante, siendo un estudio de caso de la presente investigación.

De acuerdo con el modelo Chiavenato *et al.*, (2007), las principales etapas que debe desarrollar todo proceso de capacitación son básicamente las siguientes:

- 1) **Diagnóstico o Detección de las Necesidades de Capacitación (DNC).** Detectar o diagnosticar las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de capacitación, esta etapa contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Respecto al primer paso, el **DNC** se determinará en base a los resultados obtenidos de la evaluación cuantitativa de la calidad percibida por los clientes del restaurante que es el estudio de caso de esta investigación, a través del uso de la herramienta DINESERV modificada. Debe señalarse que los resultados obtenidos de la evaluación cuantitativa respecto a la calidad percibida del restaurante, primeramente, serán comunicados a la gerencia del negocio, lo cual les permitirá tener una mayor comprensión y posteriormente, se facilite un proceso de colaboración para la realización de la siguiente etapa del proceso de capacitación.
- 2) **Desarrollo de Planes y Programas.** La segunda etapa del proceso de capacitación se compone a su vez de cinco subprocesos, que son:
  - a. Establecimiento de objetivos de la capacitación.

- b. Estructuración de contenidos de la capacitación.
- c. Diseño de actividades de instrucción.
- d. Selección de recursos didácticos.
- e. Diseño de un programa o curso de capacitación.

Con relación a esta particular etapa del proceso de capacitación, podemos señalar que se pretende que la gerencia del negocio se vea involucrada de manera sustancial en el desarrollo de la misma, ya que los resultados obtenidos y comunicados de la evaluación cuantitativa, darán precisamente pie, al desarrollo de esta fundamental etapa, donde se pretende que en conjunto con la gerencia, se establezcan los objetivos, los contenidos, el diseño de las actividades y la disponibilidad de los recursos y horarios, para la planificación y desarrollo del complejo proceso de elaborar el conveniente programa de capacitación a ejecutar.

- 3) **Impartición o Ejecución del Programa de Capacitación.** Consiste en la realización del programa o curso de capacitación, tal y como ha sido desarrollada y planeada. Esto implica realizar una serie de actividades que representan un buen porcentaje de las tareas del responsable de la administración de la capacitación en la empresa, una vez detectadas las necesidades de capacitación, desarrollados los cursos y elaborados los programas.
- 4) **Determinación del Proceso de Evaluación de los Resultados.** Desde que se diseña un programa de capacitación, debe quedar también establecida la forma de cómo se deberá verificar que los planes se hayan cumplido tales y como fueron planeados, por lo que se debe diseñar la forma en que se vayan a evaluar, tanto el proceso, como los resultados obtenidos.

Respecto al último paso, la forma de evaluar el proceso de capacitación requerirá del desarrollo de un instrumento que permita corroborar el grado de adopción de conocimientos por parte del personal del restaurante en cuestión (el personal de contacto con el cliente, es decir, los meseros/mozos). Con relación a la forma de evaluar los resultados obtenidos de la ejecución del programa de capacitación, se recurrirá nuevamente a la aplicación de la herramienta **SERVQUAL**, con el fin de verificar si los niveles de satisfacción referentes a la calidad percibida por los clientes del negocio restaurantero que se estudia han aumentado positivamente.

En definitiva, la importancia de la ejecución de un programa capacitación en el restaurante del estudio radica esencialmente en que el objetivo fundamental del despliegue de esta acción compleja, responde a la resolución de la problemática (o en su caso, puntos de mejora) que pudieran reflejar los indicadores de desempeño que proyecte la aplicación del modelo **SERVQUAL**, a la par de efectuar una acción correctiva de manera inmediata, una vez detectadas las necesidades de capacitación.

Se reconoce la importancia que para todo restaurante deberá tener la correcta medición de calidad del servicio, ya que a través de esta, se logra un mayor nivel de satisfacción de los clientes, quienes con sus visitas repetidas (lealtad manifiesta) y recomendaciones favorables permitirán que la empresa siga existiendo y creciendo, generando beneficios para sus propietarios y empleados. Este estudio expone que, entre otras aplicaciones, la comparación entre expectativas y percepciones sobre el servicio, particularmente en las dimensiones críticas (*Aseguramiento, Calidad de los alimentos*) es requisito necesario para definir programas de mejora constante que contribuyan a la apreciación de la experiencia culinaria ofrecida.

La mejora en atributos tangibles (alimentos, decoración, acceso al estacionamiento, etc.) es relativamente más simple de atender, no así el caso de los atributos intangibles, especialmente lo que refiere al prestador del servicio, el manejo de la cortesía, amabilidad, la apariencia y las actitudes de los empleados del restaurante (Alhelalat *et al.*, 2017).

Varios autores (Werther *et al.*, 2014) establecen que la capacitación permite mejorar las habilidades, los conocimientos, las actitudes o la conducta, lo cual podría significar que los empleados de un restaurante cambien lo que saben, la forma en cómo trabajan y sus actitudes de trabajo, o bien, la interacción con sus compañeros, razón por la cual la capacitación debe contemplarse como una estrategia viable para cubrir la necesidad que tienen las empresas de contar con capital humano calificado, eficaz y de alta productividad. Una de las principales razones por las cuales la industria restaurantera se preocupa por formar y desarrollar a su personal, especialmente al personal de contacto con los clientes, es para sostener un nivel de calidad competitivo dentro de los estándares de calidad, ya que es precisamente a través de la formación y desarrollo del personal que se logra actualizar el conocimiento, brindar nuevas técnicas y métodos de trabajo que garanticen la efectividad en la mejora de sus funciones, la estandarización en la prestación del servicio y la posibilidad de desarrollo personal y organizacional a corto, mediano y largo plazo (Arroyo-López *et al.*, 2017). La capacitación en las empresas restauranteras se refiere al método o proceso a través del cual se busca obtener beneficios para la organización, beneficios para el personal que la recibe, beneficios en las relaciones humanas y la adopción de políticas. En este estudio, el beneficio directo para el restaurante que implementa un programa de capacitación es mejorar la calidad del servicio restaurantera al reducirse la brecha entre las expectativas y percepciones de calidad del servicio (Parasuraman, *et al.*, 1985; Rahmani *et al.*, 2014), lo que repercutiría en la rentabilidad, las actitudes positivas e imagen del restaurante. Para lograr reducir el diferencial de servicios para el cliente, es necesario contar con métricas válidas para expectativas y percepciones de servicio (McGehee & Thayer, 1993; Lazzari & Moulia, 2014) y de acciones de mejora continua como la capacitación de todo el personal, desde el de contacto (chef y meseros) hasta el personal de la gerencia general. Aunado a la capacitación, se tiene la innovación en los platillos para satisfacer paladares cada vez más exigentes, en cuando al sabor, condimentación, seguridad, origen de las materias primas con las que se elaboró la comida, ya que la globalización, la pandemia del Covid -19, las migraciones de personas, cambio en la edad e ingresos reales imponen fuertes retos a los restaurantes para seguir satisfaciendo significativamente a poblaciones altamente diferenciadas en relación a los factores antes mencionados (Kim & Tang, 2020).

El objetivo general de esta investigación fue exponer la necesidad de diseñar un programa de capacitación que permita mantener la fidelidad de los comensales, tratando de conocer la importancia que tiene el diferencial de servicio para el cliente, buscando la igualación entre las expectativas de calidad que este tiene y su percepción sobre la calidad del servicio que recibe a través del despliegue de estrategias para mejorar, tanto los aspectos tangibles como intangibles del servicio (Parasuraman, *et al.*, 1985; Rahmani *et al.*, 2014). La capacitación se enfoca en mejorar los aspectos contenidos en los indicadores o *ítems* de cada dimensión o constructo del modelo **DINESERV** que son un reflejo del constructo de segundo orden calidad en el servicio.

Del objetivo general se derivan en hipótesis respectivas que son las siguientes:

**H<sub>1</sub>**=La capacitación del personal de contacto mejora las expectativas de la calidad en el servicio que influye positiva y significativamente sobre sus dimensiones: aspectos tangibles, confiabilidad, tiempo de respuesta, garantía, empatía y la satisfacción en la calidad del servicio restaurantera.

**H<sub>2</sub>** = La capacitación del personal de contacto mejora la percepción en la calidad en el servicio y tiene influencia positiva y significativa sobre sus dimensiones: aspectos tangibles, confiabilidad, tiempo de respuesta, garantía, empatía y la satisfacción en la calidad del servicio restaurantera.

## 9.1 Metodología

El enfoque metodológico de la presente investigación fue cuantitativo y explicativo, debido a que se utilizaron escalas bien estructuradas para medir los constructos de los Aspectos Tangibles, la Confiabilidad, la Capacidad de Respuesta, las Garantías, la Empatía de los Empleados, la Satisfacción en General, que conjuntamente miden la calidad del servicio, evaluadas después de desarrollar la estrategia de capacitación, tanto en las expectativas como en las percepciones que tuvieron los consumidores, en la medición de la calidad del servicio en el restaurante. La investigación fue además observacional, ya que se describe el proceso de capacitación sin intervención o manipulación de variables. El tipo de estudio fue longitudinal sustentado en un levantamiento -en agosto de 2014- en el que se encuestó al 90% de comensales que ya habían asistido previamente al restaurante de estudio, siendo un total de 144 entrevistas equivalentes a cuestionarios a procesar.

## 9.2 Muestreo

El tipo de muestreo fue no probabilístico debido a que se requería obtener el mayor número de participantes, hombres y mujeres, siendo clientes del restaurante. La encuesta se aplicó de manera personal, en la localidad de Santa Ana Maya (perteneciente al estado de Michoacán en sus límites con el estado de Guanajuato, siendo el lugar de ubicación del restaurante en estudio), utilizando los instrumentos desarrollados en la literatura de servicio restaurantero después de adaptarlos al contexto (restaurante familiar de servicio a mesa, pequeño negocio, clientes de nivel socioeconómico medio, residentes o visitantes frecuentes de la zona). En total se logró encuestar a 144 participantes, de los cuales, el 53.13% eran mujeres y el restante 46.88% (n=75), hombres. En cuanto a la edad de los participantes el 7.5% están en el rango de edad de 18 a 24 años, el 28.13% se ubica entre 25 a 34 años, el 33.13% cuentan con una edad de entre 35 a 44 años, el 24.38% tienen entre 45 a 54 años, y finalmente, el 6.88% son mayores de 55 años.

En cuanto al lugar de residencia de los participantes, el 1.25% radican en la ciudad de México, un 86.25% de los participantes viven en poblaciones del estado de Guanajuato (Moroleón, Uriangato, Yuriria y Celaya en ese orden de representación), y el 10 % residen en localidades de Michoacán (Morelia, Cuitzeo y Santa Ana Maya en orden de representación), un 1.25% de los entrevistados radican en Guadalajara, Jalisco y finalmente el restante 1.25%, en los Estados Unidos de América.

Para el análisis de los datos obtenidos y la verificación de las hipótesis de investigación, se desarrolló un modelo de ecuaciones estructural (SEM) a través de Amos v.23 asociado al software estadístico SPSS v.23.

## 9.3 Instrumentos

El DINESERV, se basa en el modelo SERVQUAL, pero tiene un enfoque específicamente a la industria restaurantera, manteniendo las cinco mismas dimensiones (Stevens *et al.* 1995). La versión final de la metodología DINESERV contiene un total de 29 *ítems*: 10 afirmaciones que representan los *Aspectos Tangibles*, referentes a las instalaciones exteriores, estacionamiento, limpieza externa e interna del restaurante, así como de los meseros, el servicio en tiempo y la carta menú clara; 5 *ítems* a la *Confiabilidad* en el servicio y cumplimiento de las órdenes, inocuidad y sanidad de los alimentos preparados, y facturación; 3 afirmaciones para la *Capacidad de Respuesta*, relativo al cumplimiento de la calidad de los alimentos y servicio en general; 6 *ítems* referentes a las *Garantías*, que prometen atender a los clientes mediante el personal capacitado y sensible para atender mediante los servicios de comidas y atención personalizada a los clientes; 5 afirmaciones que hacen referencia a la *Empatía* de los empleados, y está relacionada con la anticipación y comprensión de las necesidades y deseos individuales de los comensales, generando una experiencia culinaria única, pero se incluyen 6 *ítems* alusivos a la *satisfacción* en general como un análisis confirmatorio, al ver que el cliente repite su visita al restaurante y lo recomienda, debido a la excelente calidad del servicio recibido frente al precio pagado, teniendo en total 35 *ítems*.

## 9.4 Resultados y Análisis

*Expectativas de la Calidad del Servicio.* Para medir este constructo de los clientes, se empleó como referente el instrumento DINESERV de Knutson *et al.*, (1995) y Franklin y Vimala (2018) los cuales incluyen 35 reactivos en un formato de escala tipo Likert con 7 puntos de repuesta, donde 1 representa “Totalmente en desacuerdo” y 7 “Totalmente de acuerdo”. Para evaluar la confiabilidad de este instrumento se empleó el *Alfa de Cronbach* para comprobar la fiabilidad de las escalas, el cual resultó de  $\alpha=0.97$ . Como este resultado es cercano al valor de 1.00 resultó muy satisfactorio, ya que indica una alta consistencia interna entre los indicadores o *ítems* que miden las dimensiones del DINESERV (Cronbach, 1951; Hair *et al.*, 2017).

Para apoyar la validez de la escala adaptada al contexto del restaurante y sus comensales, se realizó un análisis factorial confirmatorio (CFA) (Knutson *et al.*, (1995). Para la validación del SEM, se consideró la prueba del índice de razón de verosimilitud Chi-cuadrada fue ( $\chi^2=9.339 / gl= 6$ ), el índice comparativo de ajuste (CFI=0.988), el índice de Tucker-Lewis (TLI=0.995) y finalmente el índice de la aproximación de la Raíz del Cuadrado Medio del Error (RMSEA=0.05).



Todos estos índices de bondad de ajuste del modelo resultaron ser satisfactorios (Bollen, 1989; Jöreskog & Sörbom, 1981; Muthén & Muthén, 1998-2007; Muthén, 2001, 2002; Asparouhov *et al.*, 2017, 2018; Asparouhov & Muthén, 2017; Rigdon, 1996, 2016; Hamaker *et al.*, 2018, Schultzberg & Muthén, 2017) según se puede ver en la Tabla 9.1.

**Tabla 9.1.** Cargas factoriales estandarizadas, *alfa de Cronbach* del instrumento de las Expectativas y las Percepciones de la Calidad del Servicio DINESERV.

Variable	Carga Expectativas de la calidad del cliente	A-cronbach	Carga Percepciones de la calidad del cliente	A-cronbach
Aspectos tangibles	0.959	<b>0.97</b>	0.856	<b>0.85</b>
Confiabilidad	0.979		0.843	
Respuesta	0.733		0.775	
Garantías	0.973		0.902	
Empatía	0.889		0.784	
Satisfacción	0.983		0.789	
	<b>Cfi</b>	<b>Tli</b>	<b>Cfi</b>	<b>Tli</b>
	<b>0.988</b>	<b>0.995</b>	<b>0.988</b>	<b>0.975</b>

Basado en Stevens *et al.*, (1995)

Percepción de la Calidad del Servicio. Para medir las percepciones de los clientes se consideraron también 35 reactivos con el mismo tipo de escala. Para evaluar la confiabilidad de este instrumento se empleó el *Alfa de Cronbach* ( $\alpha=0.85$ ) la cual resultó también satisfactoria (Cronbach, 1951; Hair *et al.*, 2017).

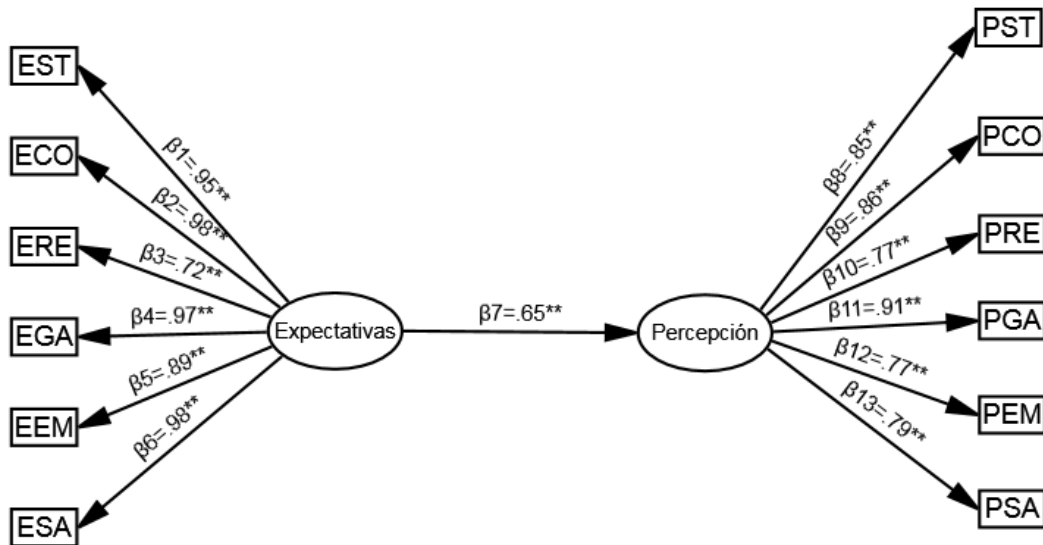
El análisis factorial confirmatorio (CFA) para la validación del SEM dio como resultado un conjunto de índices de ajuste satisfactorios, lo que indica un buen ajuste del modelo: prueba de Chi-cuadrado ( $\chi^2=15.634 / gl= 7$ ), el índice comparativo de ajuste (CFI=0.988), el índice de Tucker-Lewis (TLI=0.975), y finalmente, el índice de la aproximación de la Raíz del Cuadrado Medio del Error (RMSEA=0.08) (Bollen, 1989; Jöreskog & Sörbom, 1981; Muthén & Muthén, 1998-2007; Muthén, 2001, 2002; Asparouhov *et al.*, 2017, 2018; Asparouhov & Muthén, 2017; Rigdon, 1996, 2016; Hamaker *et al.*, 2018, Schultzberg & Muthén, 2017) (ver Tabla 9.1).

El modelo de ecuaciones estructurales (SEM) sugerido por las hipótesis de investigación se muestra en la Figura 2. Los índices de ajuste Chi-cuadrado ( $\chi^2=69.025 / gl= 47$ ), prueba de Chi-cuadrada ( $\chi^2 / gl = 1.46$ ;  $p \leq 0.05$ ), el Índice de Ajuste Comparativo (CFI = 0.991 y TLI=0.987) así como la aproximación de la Raíz Cuadrada del Cuadrado Medio del Error (RMSEA= 0.05) indicaron que el ajuste del modelo es excelente (Jöreskog & Sörbom, 1981; Muthén & Muthén, 1998-2007; Muthén, 2001, 2002; Asparouhov *et al.*, 2017, 2018; Asparouhov & Muthén, 2017; Rigdon, 1996, 2016; Hamaker *et al.*, 2018, Schultzberg & Muthén, 2017). Esto muestra que reactivos definidos para el contexto específico de estudio permiten medir apropiadamente tanto expectativas como percepciones de calidad del servicio restaurantero, así como la influencia positiva que tiene la capacitación en la mejora de ambas variables.

El modelo SEM planteado en la figura 1 es de tipo reflectivo. Las dimensiones o variables manifiestas aspectos tangibles, la confiabilidad, el tiempo de respuesta, la garantía, la empatía y la satisfacción son un reflejo del constructo de segundo orden o variable latente “expectativas de calidad en el servicio”.

Las dimensiones del constructo o variable latente “expectativas en la calidad en el servicio” se relacionan positiva y significativamente (Bonett & Wright, 2000; Pearson, 1929, 1931) con las dimensiones de calidad del servicio (ver figura 9.1) según lo establecido en la literatura y en la primera hipótesis de investigación.

**Figura 9.1.** Cargas estructurales del modelo hipotético puesto en cuestión



$p < 0.001$

NOTA: Expectativas de la calidad del servicio en EST= Aspectos Tangibles, ECO= Confiabilidad, ERE=Respuesta, EGA=Garantía, EEM= Empatía y ESA=Satisfacción. Percepción de la calidad del servicio en: PST= Aspectos tangibles, PCO=Confiabilidad, PRE=Respuesta, PGA=Garantía, PEM= Empatía y PSA=Satisfacción.

Fuente: Diseño propio

Todos los indicadores manifiestos explican el constructo de Expectativas de la calidad del servicio que tiene el cliente, por lo que sus valores de Beta (b) son: tangibles ( $b_1=0.95$ ;  $p < 0.001$ ), la confiabilidad ( $b_2=0.98$ ;  $p < 0.001$ ), el tiempo de respuesta ( $b_3=0.72$ ;  $p < 0.001$ ), la garantía ( $b_4=0.97$ ;  $p < 0.001$ ), la empatía ( $b_5=0.89$ ;  $p < 0.001$ ) así como satisfacción ( $b_6=0.98$ ;  $p < 0.001$ ). Por tanto, estos resultados soportan la aprobación de la Hipótesis  $H_1$ .

Resultados similares se obtuvieron para el componente de la influencia que tiene la capacitación del personal de contacto sobre la mejora en la percepción en la calidad en el servicio, la cual se confirma está constituida y puede ser inferida a partir del reflejo de las dimensiones siguientes: tangibles ( $b_8=0.85$ ;  $p < 0.001$ ), la confiabilidad ( $b_9=0.86$ ;  $p < 0.001$ ), el tiempo de respuesta ( $b_{10}=0.77$ ;  $p < 0.001$ ), la garantía ( $b_{11}=0.91$ ;  $p < 0.001$ ), la empatía ( $b_{12}=0.77$ ;  $p < 0.001$ ) así como satisfacción ( $b_{13}=0.79$ ;  $p < 0.001$ ) en la calidad del servicio restaurantero. Con base a estos resultados se da apoyo empírico a la hipótesis  $H_2$ .

Además de la correlación entre los indicadores tangibles para cada dimensión de calidad de servicio esperado y percibido (ver Tabla 2), se calculó el coeficiente de asociación entre las variables latentes “expectativas de calidad del servicio” y “percepciones de calidad del servicio”. De acuerdo a la Figura 1 los resultados obtenidos del modelo de ecuación estructural, demuestran que las expectativas de la calidad en el servicio se asocian positiva y significativamente ( $b_7=0.65$ ;  $p < 0.001$ ) con la percepción de la calidad en el servicio restaurantero, pero el coeficiente es menor de uno lo que corrobora la existencia de un diferencial en acuerdo con lo establecido por la literatura y la hipótesis  $H_2$ .

**Tabla 9.2** Correlaciones de las dimensiones de los constructos Expectativas y Percepción de la Calidad

Variables	EST	ECO	ERE	EGA	EEM	ESA	PST	PCO	PRE	PGA	PEM	PSA
EST	1											
ECO	.939**	1										
ERE	.784**	.719**	1									
EGA	.912**	.954**	.740**	1								
EEM	.867**	.858**	.701**	.866**	1							
ESA	.941**	.963**	.713**	.955**	.879**	1						
PST	.460**	.459**	.286**	.483**	.431**	.504**	1					
PCO	.595**	.609**	.408**	.613**	.555**	.643**	.738**	1				
PRE	.485**	.473**	.317**	.458**	.454**	.506**	.699**	.638**	1			
PGA	.519**	.535**	.336**	.537**	.502**	.572**	.763**	.758**	.697**	1		
PEM	.378**	.369**	.233**	.367**	.377**	.413**	.688**	.603**	.742**	.717**	1	
PSA	.534**	.540**	.358**	.556**	.524**	.583**	.637**	.692**	.581**	.720**	.650**	1

\*\* Correlación significativa al 0.01

NOTA: Expectativas de la calidad del servicio en: EST= Aspectos tangibles, ECO=Confiabilidad, ERE=Respuesta, EGA=Garantía, EEM= Empatía y ESA=Satisfacción. Percepción de la calidad del servicio en: PST= Aspectos tangibles, PCO=Confiabilidad, PRE=Respuesta, PGA=Garantía, PEM= Empatía y PSA=Satisfacción.

Fuente: Diseño propio

## 9.5 Conclusiones

En conclusión, este estudio contribuyó a la literatura, en demostrar el importante papel de la capacitación del personal a través de las 6 dimensiones (aspectos tangibles, confiabilidad, respuesta, garantía, empatía y satisfacción) de la variable latente de segundo orden “calidad en el servicio” y representa la diferenciación en la calidad del servicio y mejora en la calidad del producto, por la cual es preferido un restaurante a otro y más ahora, que la economía global promueve la competitividad, como rasgo fundamental de la atracción de clientes y mejora del desempeño financiero del negocio de atención a comensales (Aguinis & Kraiger, 2009). Por medio del modelo de ecuaciones estructurales se pudo comprobar las dos hipótesis planteadas; donde la capacitación del personal coadyuva a disminuir la brecha existente entre las expectativas de calidad en el servicio y las percepciones de la calidad en el servicio, como lo refleja el resultado del coeficiente *path* estandarizado de  $\beta_7$  (0.65) que demuestra una relación de dependencia positiva y significativa entre estos dos constructos, lo cual concuerda con lo revisado en la literatura. El alcance de nuestro estudio se encuentra limitado a un solo restaurante, por lo que se recomienda realizar estudios a mayor profundidad para muestras distintas, en distintos contextos geográficos y empresariales del sector restaurantero.

## 9.6 Referencias

- Aguinis, H. and Kraiger K. (2009). *Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society*. The Annual Review of Psychology, 60, 451-474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>.
- Akbaba, A. (2012). Business performance of small tourism enterprises: A comparison among three sub-sectors of the industry. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 23, 177–195. <https://doi.org/10.1080/13032917.2012.662907>
- Aquino, J. A., Vola, R. E., Arecco, M. J., y Aquino, G., J. (1997) *Recursos Humanos*. (2da ed.). Ediciones Macchi. Argentina.
- Alhelalat, J.A., Habiballah, M.A. and Twaiissi, N. M. (2017). The impact of personal and functional aspects of restaurant employee service behavior on customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 43-53. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.001>
- Arroyo-López P.E., Cárcamo-Solís M. L., Álvarez-Castañón L. y Guzmán-López A. (2017) Impacto de la capacitación en la mejora de la calidad del servicio en pequeños restaurantes provinciales, *Journal of Foodservice Business Research* 20, 1-14 , DOI: 10.1080 / 15378020.2016.1192881

- Asparouhov, T., Hamaker, E.L. & Muthen, B. (2017). Dynamic Latent Class Analysis. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 24 (2), 257-269, DOI: 10.1080/10705511.2016.1253479.
- Asparouhov, T., Hamaker, E.L. & Muthen, B. (2018). Dynamic structural equation models. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 25(3), 359-388, DOI: 10.1080/10705511.2017.1406803.
- Asparouhov, T. & Muthén, B. (2017). Prior-Posterior Predictive P-values. Mplus Web Notes: No. 22. April 27, 2017. Version 2. <https://doi.org/10.1198/016214505000001393>
- Bai, L., Wang, M., Yang, Y. and Gong, S. (2019). Food Safety in restaurants: The consumer perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 139-146. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2018.06.023>
- Bermúdez L.A. (2015). Capacitación: una Herramienta de Fortalecimiento de las Pymes. *InterSedes* 16 (33).
- Bihamnta, H., Jayashree, S., Rezaei, S., Okumus, F., & Rahimi, R. (2016). Dual pillars of hotel restaurant food quality satisfaction and Brand loyalty. *British Food Journal*, 119 (2), 2597-2609. Doi:10.1108/BFJ-07-2016-0344
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York, NYS: John Wiley & Sons.
- Bonett, D., Wright, T. (2000). Simple size requirements for estimating Pearson, Kendall and Sperman correlations. *Psichometrika*. 65(1), 23-28. Doi: 10.1007/BF02294183.
- Cantele, S. & Cassia, F. (2020). Sustainability implementation in restaurants: A comprehensive model of drivers, barriers, and competitiveness-mediated effects on firm performance, *International Journal of Hospitality Management* 87, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102510>
- Chiavenato, I., Sacristán, P. M., Roa, M. D. C. H., Altamirano, F. S., y Tepezano, J. L. R. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el Capital Humano de las Organizaciones*. (8va ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and internal structure of test. *Psychometrika*. 16, 297 - 335.
- Cronin, J., Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *The Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Cronin, J., Taylor, S. (1994). Servperf versus Servqual: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service. *The Journal of Marketing*, 58(1), 125-131.
- De la Garza Toledo, E., y Salas P. C. (2003). La situación del trabajo en México, 2003. México: Editorial Plaza y Valdés – IET. 22-33.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Limusa. 189-237.
- DiPietro, Parsa, & Gregory. (2011). Restaurant QSC inspections and financial performance: an empirical investigation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(7), 982-999. Doi: 10.1108/09596111111167560.
- Dutta K., Parsa H.G., Parsa R.A. & Bujisic M. (2014). Change in Consumer Patronage and Willingness to Pay at Different Levels of Service Attributes in Restaurants: A Study in India. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 15(2), 149-174. Doi:10.1080/1528008X.2014.88953

- Franklin, J. S. & Vimala, K.V. (2018). A Comparative Study of Service Quality in Restaurants among Kerala and Tamilnadu. *International Journal of Recent Scientific Research*, 9[4(L)], 26373-26376. Doi: 10.24327/ijrsr.2018.0904.2047
- Grados E., J. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Editorial Trillas. 26-44.
- Grönroos, C. (1978). A Service-oriented Approach to Marketing for Services. *European Journal of Marketing*, 12(1), 578-602. Doi: 10.1108/EUM00000000004985
- Grönroos, C. (1982). Strategic Management and Marketing in Service Sector. Helsingfors: *Swedish Schools of Economics and Business Administration*, 16(7), 25-42.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(1), 35-45. Doi: 10.1108/EUM00000000004784.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Services Competition*, Lexington, MA, Lexington Books.
- Guzmán-López, A., Cárcamo-Solís, M.L. (2014). La evaluación de la calidad en el servicio: caso de estudio “Restaurant Familiar Los Fresnos”. *Acta Universitaria*, 24 (3), 35-49. Doi: 10.15174 .au.2014.503.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS SEM)*, Second Edition. USA: SAGE Publications.
- Hamaker, E.L., Asparouhov, A., Brose, F., Schmiedek & Muthén, B. (2018) At the Frontiers of Modeling Intensive Longitudinal Data: Dynamic Structural Equation Models for the Affective Measurements from the COGITO Study, *Multivariate Behavioral Research*, 53(6), 820-841, DOI: 10.1080/00273171.2018.1446819f
- Harris, K.J., Murphy, K.S., DiPietro R.B. Line, N.D. (2017). The antecedents and outcomes of food safety motivators for restaurant workers: An expectancy framework. *International Journal Of Hospitality Management*, 63, 53-62. [https://doi.org/ 10.1016/j.ijhm.2017.02.004](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.02.004)
- Jain, S. K. & Gupta, G. (2004). Measuring service quality: SERVQUAL vs.SERVPERF scales. *Vikalpa*, 29(2), 25-37. Doi: 10.1177/0256090920040203
- Jöreskog, K., & Sörbom, D. (1981). *LISREL: Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood and least squares methods*. Chicago, IL: National Educational Resources.
- Kim, E., and Tang, L.R. (2020). The role of customer behavior in forming perceived value at restaurants: A multidimensional approach. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1-11. [https://doi.org/ 10.1016/j.ijhm.2020.102511](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102511)
- Kotler, P., Bloom, P. N., & Hayes, T. J. (2004). *El marketing de servicios profesionales/ The Marketing of Professional Services*. Barcelona, España: Ediciones Paidós.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*, 14th ed, New Jersey: Prentice Hall.
- Knutson, B., Stevens, P. & Patton, M. (1995). DINESERV: measuring quality in quick service, casual-theme, and fine-dining restaurants. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 3(2), 35-44. Doi: 10.1300/J150v03n02\_04.
- Lazzari, L. L.; Moulia, P. I. (2014). Evaluación de la calidad del servicio brindado por una PYME. *Cuadernos del CIMBAGE 16*, p.p. 53-86.
- Lee, C., Hallak, R. y Sardeshmukh, S. R. (2019). Creatividad y innovación en el restaurante sector: lado de la oferta procesos y barreras para la implementación norte. *Perspectivas de la gestión del turismo*, 31, 54-62.

- Lee, C., Hallak, R. y Sardeshmukh, S. R. (2019). Creatividad y innovación en el restaurante sector: lado de la oferta procesos y barreras para la implementaciónnorte. *Perspectivas de la gestión del turismo*, 31, 54-62.
- Lee, C., Hallak, R. y Sardeshmukh, S. R. (2019). Creatividad y innovación en el restaurante sector: lado de la oferta procesos y barreras para la implementaciónnorte. *Perspectivas de la gestión del turismo*, 31, 54-62.
- Lee, C., Hallak, R. y Sardeshmukh, S. R. (2019). Creativity and innovation in the resytaurant sector: Supply-side processes and barriers to implementation. *Tourism Management Perspectives*, 31, 54-62. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.03.011>
- McGehee, W., & Thayer, P. W. (1993). *Capacitación: Adiestramiento y Formación profesional/Staff Training, Development and Education*. México: Editorial Limusa.
- Muthén, B. & Muthén, L. (1998-2007). *Mplus Version 5.0 statistical analysis with latent variables: User's Guide* (4th ed.). Los Angeles, CA: Muthen & Muthen.
- Muthén, B. (2001). Second-Generation structural equation modeling with a combination of categorical latent variables: New opportunities for latent class/latent growth modeling. In L. M. Collins & A. Sayer (Eds.), *New Methods for the Analysis of Change*. (289-332). New York, NY: Wiley and Sons.
- Muthén, B. (2002). Beyond SEM: General latent variable modeling. *Behaviormetrika*, 29(1), 81-117. Doi: 10.2333/bhmk.29.81.
- Namin, A. (2017). Revisiting customers' perception of service quality in fast food restaurants, *Journal of Retailing and Consumer Services* 34, 70-81. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.09.008>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for further research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. Doi: 10.2307/1251430.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL. A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parra-Penagos, C., Rodríguez-Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. *Rev. Investigación, Desarrollo e Innovación* 6(2), 131-143. doi: <http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4602>.
- Parsa, H. & van der Rest, Jean-Pierre & Smith, Scott & Parsa, Rahul & Bujisic, Milos. (2015). Why Restaurants Fail? Part IV: The Relationship between Restaurant Failures and Demographic Factors. *Cornell Hospitality Quarterly* 56, 80-90.
- Pham, QT y Nguyen , TT (2017) El impacto de la capacitación y el desarrollo en el desempeño laboral de los empleados: un estudio empírico en Vietnam. En Pham , QT (Ed.),Un enfoque de gestión del conocimiento para garantizar el éxito de Industrias de TI en Vietnam,Nova Science Publishers,Nueva York, Nueva York, 13-134.
- Pearson, E. (1929). Some notes on sampling test with two variables. *Biometrika*. 21, 337-360. Doi: 10.2307/2332565.
- Pearson, E. (1931). The test of significance for correlation coefficient. *Journal of the American Statistical Association*, 26, 128-134. Doi: 10.1080/01621459.1931.10503208.
- Rahmani, N.L., Firoozbakht, Z. & Taghipoor, A. (2014) Service Quality, Relationship Quality and Customer Loyalty (Case Study: Banking Industry in Iran). *Open Journal of Social Sciences*, 2, 262-268. Doi: 10.4236/jss.2014.24028.

- Rigdon, E. (1996). CFI versus RMSEA: A comparison of two fit indexes for structural equation modeling, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 3(4), 369-379. Doi: 10.1080/10705519609540052.
- Rigdon, E. (2016). Choosing PLS path modeling as analytical method in European management research: A realist perspective. *European Management Journal*, 34, 598-605. Doi: 10.1016/j.emj.2016.05.006
- Rodríguez Estrada, M. y Ramírez-Buendía, P. (1992). *Administración de la capacitación: capacitación efectiva*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Schultzberg, M. & Bengt Muthén, B. (2018) Number of Subjects and Time Points Needed for Multilevel Time-Series Analysis: A Simulation Study of Dynamic Structural Equation Modeling, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 25(4), 495-515, DOI: 10.1080/10705511.2017.1392862
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. México, MX: Editorial Limusa.
- Stevens, P., Knutson, B. & Patton, M. (1995). DINESERV: a tool for measuring service quality in restaurants. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration, Quarterly. Journal of Retailing*, 3 (2), 55-60. Doi: 10.1016/0010-8804(95)93844-K.
- Valencia, J. R. (2007). *Administración moderna de personal*. (7a ed.) México, MX: Editorial Thomson.
- Werther, W.B., Davis, K., Brito, M.P.G. & Gómez, J.M. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano*. México, MX: Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Werther Jr., W. B., y Davis, K. (1998). *Administración de personal y recursos humanos*. (3ra ed.). España: Editorial McGraw-Hill. 200-217.
- Wishna, V. (2000). Great Expectations: the tastes of Customers will become more diverse, More sophisticated-and Harder to Satisfy-than Even Before". *Restaurant Business*, New York 9(1), 27-37.
- Szasz, P., Louridas, M., Harris, K.A. y Grantcharov T.P. (2017). Estrategias para aumentar la viabilidad de las evaluaciones de desempeño durante la educación basada en competencias: evaluaciones subjetivas y objetivas se correlacionan en el quirófano, *The American Journal of Surgery* 214 (2), 365-372.
- Zeithaml, V. & Bitner, M. J. (2003). *Service Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm* (3rd ed.) New York, Mc Graw-Hill.
- Zeithaml V., Parasuraman U.P., Berry L. (1990) *Delivering Quality Service - Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.