

**Análisis de puestos de trabajo que atienden público en cafeterías. Propuesta
desde la gestión organizacional.**

Adriana Marcela Duque Llano

Alejandra Álvarez González

Proyecto de desarrollo para obtener el título de Especialistas en Gerencia de la Seguridad y Salud
en el Trabajo

Asesor: Carlos Andrés Molano Martínez



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Especialización en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Manizales - Colombia

2019

Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. REFERENTE CONCEPTUAL.....	8
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
2.2 JUSTIFICACIÓN	11
2.3 OBJETIVOS	12
2.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	12
2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
3. REFERENTE TEÓRICO.....	13
3.1 MARCO DE ANTECEDENTES.....	13
3.1.1 “Efecto de la mejora del proceso de ventas en los tiempos de servicio al cliente en la empresa industrias alimentarias Huacariz SAC” (Arroyo, 2014).	13
3.1.2 “Propuesta de mejoramientos para el servicio al cliente del grupo Unipharm”. (Botia y Rivera, 2008).	13
3.1.3 “Estrategias de servicio al cliente para las cafeterías de la universidad javeriana” (Toro y González, 2014).	14
3.1.4 “Medición de satisfacción del cliente del restaurante museo taurino, y formulación de estrategias de servicio para la creación de valor” (Blanco, 2009)	15
3.1.5 “Estrés laboral y su relación con la demanda control del trabajador, de colaboradores de dos PYMES de la ciudad de Manizales y propuesta de intervención”. (Aristizabal, 2018).....	16
3.1.6 “Estrés y servicio al cliente”. (Ríos, 2018).	16
3.2 MARCO TEÓRICO.....	18
3.2.1 Atención al cliente	18
3.2.2Análisis, descripción y gestión de puestos de trabajo	20
3.2.3Riesgo psicosocial.....	22
3.3MARCO NORMATIVO O LEGAL.....	25
4. METODOLOGÍA.....	28
5. RESULTADOS.....	31
6. DISCUSIÓN	54
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
8. PLAN DE INTERVENCIÓN	61

9. BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXO 1	69
ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	69
ANEXO 2	70
ANÁLISIS DE PUESTOS DESDE LA GESTIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO.....	70
ANEXO 3	71
ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR.....	71
ANEXO 4	72
ANEXO 5	73
ANEXO 6	75

Índice de Tablas

Tabla 1: Nomograma.....	25
Tabla 2: Total encuestas aplicadas a clientes.....	31
Tabla 3: Datos socio demográficos clientes.....	31
Tabla 4: Resultados encuesta satisfacción del cliente	31
Tabla 5: Resumen tiempos de atención al cliente en ambas cafeterías.....	36
Tabla 6: Observación – Análisis de puesto Cajera 1 Cafetería 1.....	37
Tabla 7: Observación – Análisis de puesto Auxiliar 1 Cafetería 1.....	38
Tabla 8: Observación – Análisis de puesto Auxiliar 2 Cafetería 1.....	38
Tabla 9: Observación – Análisis de puesto Cajera 1 Cafetería 2.....	40
Tabla 10: Observación – Análisis de puesto Cajera 2 Cafetería 2.....	42
Tabla 11: Entrevistas – Análisis de puesto Cajera 1 Cafetería 1.....	43
Tabla 12: Entrevistas – Análisis de puesto Cajera 2 Cafetería 1.....	44
Tabla 13: Entrevistas – Análisis de puesto Auxiliar 1 Cafetería 1.....	45

Tabla 14: Entrevistas – Análisis de puesto Auxiliar 2 Cafetería 1.....	46
Tabla 15: Entrevistas – Análisis de puesto Cajera 1 Cafetería 2.....	46
Tabla 16: Entrevistas – Análisis de puesto Cajera 2 Cafetería 2.....	47
Tabla 17: Total encuestas aplicadas a trabajadores.....	48
Tabla 18: Total encuestas aplicadas a trabajadores.....	48
Tabla 19: Datos socio demográficos trabajadoras.....	48
Tabla 20: Resultados encuesta satisfacción del trabajador.....	49
Tabla 21: Estrategias plan de intervención.....	61

Índice de Figuras

Figura I. Satisfacción del cliente.....	18
Figura II. Espina de pescado causas hipotéticas.....	28
Figura III. Espina de pescado causas comprobadas.....	55

Índice de Gráficas

Gráfica 1: Género clientes.....	33
Gráfica 2: Jornada en que visitan la cafetería los clientes.....	34
Gráfica 3: Recomendaría la cafetería a un amigo.....	34
Gráfica 4: Agilidad en la atención.....	35
Gráfica 5: Satisfacción general.....	36
Gráfica 6: Edades trabajadoras.....	51

Gráfica 7: Condiciones físicas del trabajo.....	52
Gráfica 8: Relación dirección-trabajadores.....	52
Gráfica 9: Organización de la empresa.....	53
Gráfica 10: Estabilidad en el empleo.....	53

1. INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como objetivo principal analizar puestos de trabajo que atienden público desde un enfoque psicosocial de gestión organizacional en cajeras y auxiliares de dos cafeterías universitarias. Esto a través de la identificación de la satisfacción de clientes y trabajadores y de un análisis de puestos de trabajo desde la gestión científica del trabajo.

Se aplican las siguientes metodologías e instrumentos: el diagrama de Ishikawa (Espina de pescado), encuesta de servicio al cliente, estudio de puestos de trabajo desde la gestión organizacional y encuesta de satisfacción del trabajador.

Dentro de los resultados se encuentran tiempos de atención en la Cafetería 1 entre 18 segundos y 136 segundos, dependiendo del producto que elija el cliente (preparado o caliente) y de la claridad del cliente a la hora de ordenar. En la Cafetería 2 se encontraron tiempos entre 17 segundos y 64 segundos dependiendo de las mismas condiciones planteadas anteriormente. El menor tiempo en la Cafetería 1 lo obtienen la Cajera 2 y la Auxiliar 2, por lo que se propone realizar un protocolo con el procedimiento para la atención al público basados en la forma en que atienden estas trabajadoras para agilizar la atención. Sin embargo, al medir la satisfacción de los clientes, en ambas cafeterías, se encuentran en general entre satisfechos y muy satisfechos. También se encuentran niveles altos y muy altos en la satisfacción de los trabajadores; respuestas que generan tranquilidad y motivación para que los directivos continúen trabajando en pro de estos temas.

En cuanto al tema de atención al cliente queda planteada la duda de si hay una relación directa entre la satisfacción del trabajador y la satisfacción del cliente, ya que ambas dieron resultados altos.

Palabras claves (deCS): Estrés laboral, motivación, gestión de riesgos, satisfacción en el trabajo, consumo de alimentos, salud ocupacional.

2. REFERENTE CONCEPTUAL

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“Ya no basta con satisfacer a los clientes; Ahora hay que dejarlos encantados”

Philip Kotler

En la actualidad la importancia del servicio al cliente ha aumentado exponencialmente, pues la oferta ha crecido más que la demanda. Cuando alguien quiere comprar o consumir algo tiene variedad de opciones para hacerlo y su decisión dependerá de múltiples factores como la agilidad, amabilidad, comodidad, seguridad, entre otros, factores que comienzan a ser decisivos para captar a los clientes.

Es importante dentro de las empresas orientadas a prestar un servicio mantener un contacto directo con los clientes y estar evaluando su satisfacción para realizar las debidas mejoras, pues Según cifras de Customer Focus (2015), portal de referencia sobre CRM (Gestión de relaciones con los clientes), “El 91% de clientes insatisfechos que no se quejan, simplemente se van”, lo cual afecta directamente las utilidades de las empresas.

Según un reporte de investigación realizado por ECHO para American Express (2011), muestra que un servicio al cliente pobre conduce a pérdida de ventas; Según las estadísticas de la investigación realizada en los mercados de Estados Unidos, Canadá, México, Francia, Alemania, Italia, Reino Unido, Holanda, Australia, India, la mayoría de consumidores indican que no han completado una transacción o concluido una intención

de compra por causa de un pobre servicio al cliente – En México (89%), Australia (86%) y Canadá (85%) son más propensos a estar de acuerdo. (Arroyo, 2014, p. 1).

Estos temas de mercadeo son importantes también en servicios de alimentación como lo son las cafeterías universitarias.

Cuando se va a consumir productos dentro de una cafetería las personas acuden especialmente a la necesidad básica de comer, esta es una necesidad fisiológica (necesaria para sobrevivir) que cuando aparece se quiere satisfacer lo más pronto posible; ahora bien se habla del caso de las cafeterías que se ubican dentro de las universidades, las cuales tienen presiones más particulares como lo son los tiempos específicos en los cuales los docentes permiten salir y el tiempo en el que deben regresar los estudiantes al aula, situaciones que generan un aumento en que la necesidad sea satisfecha más rápido que si estuvieran en otros contextos.

Dentro de una universidad de la ciudad de Manizales, la cual será objeto de estudio, se encuentran 6 cafeterías lo cual genera competencia y por ende una mayor preocupación por mantener una adecuada satisfacción del cliente, tema que preocupa no sólo a los empleadores sino también a los trabajadores, quienes son los responsables directos de brindar una experiencia agradable a los clientes.

Según la OIT (2016), En Colombia, tanto hombres como mujeres puntuaron alto en la “Encuesta Nacional sobre las Condiciones de Trabajo y Salud del Sistema General de Riesgos Profesionales (2007)”.

Asimismo, la Encuesta destacó que el servicio al cliente y el trabajo monótono y repetitivo eran los dos principales casos de factores de riesgo psicológicos destacados por cerca del cincuenta por ciento de los encuestados, seguidos por la falta de una definición clara de las responsabilidades (treinta y tres punto cuatro

por ciento) y el cambio constante de expectativas en el trabajo (dieciocho punto cuatro por ciento).

El hecho de atender público, por sí solo, implica un riesgo psicosocial pues genera una alta carga emocional; Las largas filas aumentan la probabilidad de que el riesgo psicosocial se materialice. Esto sustentado en que cuando los trabajadores perciben que los clientes no están satisfechos sientan que puede estar en riesgo su estabilidad laboral amenazando su motivo de seguridad dentro de la empresa, esta amenaza dentro de un contexto laboral “surge de condiciones peligrosas de trabajo en los aspectos de seguridad física, pérdida de empleo o de un medio de trabajo estable y familiar” (Londoño y Arcila, 2013).

El hecho de tener seguridad en que los clientes están satisfechos y que el trabajo se está realizando de la mejor manera posible les permite a los trabajadores sentirse más seguros en su trabajo y así prevenir riesgos y aumentar su salud.

Por eso surge la necesidad de incluir el tema de análisis de puesto de trabajo como un tema que apoya la gestión de estos riesgos de tipo psicosocial, específicamente los que tienen que ver con la organización del trabajo.

Lo anterior nos lleva a cuestionarnos lo siguiente:

¿Cómo mejorar la atención al público y gestionar el riesgo psicosocial en los trabajadores de dos cafeterías universitarias de la ciudad de Manizales?

2.2 JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta la situación actual de las dos cafeterías que se van a intervenir, se considera que este estudio es importante para poder contribuir a un mejoramiento de la atención al público a través de un análisis de dos puestos de trabajo específicos (cajera y auxiliar de cafetería) donde se tengan en cuenta las características de los cargos y de las personas que los ocupan.

También se tiene en cuenta que al estudiar estos cargos y proponer las mejores formas para atender a los clientes, se podría contribuir a un mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, disminuir cargas emocionales y así aportar al área de seguridad y salud en el trabajo promoviendo la salud tanto física, mental y emocional en los trabajadores.

El estudio se hace novedoso pues no se encuentran dentro de los antecedentes otros estudios que logren incluir temas relacionados con gerencia, psicología ocupacional y seguridad y salud en el trabajo cómo se logra realizar en este estudio.

Se enlazarán éstas áreas para definir unas estrategias claras que permitan mantener una alta satisfacción que beneficie a los clientes, los trabajadores y al área directiva para que aumente la productividad y utilidad de la empresa generando un desarrollo a nivel organizacional. Así como lo concluye Blanco (2009) en su estudio: “el servicio al cliente es muy importante en cualquier organización, un buen servicio lleva consigo grandes consecuencias para la organización en todo aspecto” (p. 61).

Cabe resaltar que este tema va a aportar a la disciplina un panorama específico sobre la gestión del riesgo psicosocial desde la gestión organizacional que se puede generar en los cargos que atienden público de manera directa y aportar herramientas para mejorar la calidad de vida de los trabajadores; además podrá orientar a gerentes y dueños de las empresas en el tema de la

satisfacción al cliente y en la importancia que tienen los estudios y análisis de puestos de trabajo para mejorar la productividad de las empresas y gestionar los riesgos.

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar puestos de trabajo desde un enfoque psicosocial de gestión organizacional en cajeras y auxiliares de dos cafeterías universitarias.

2.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la satisfacción percibida de los clientes de las dos cafeterías objeto de estudio.
- Identificar la satisfacción de los trabajadores encargados de la atención al público en ambas.
- Realizar análisis de puestos desde la gestión científica del trabajo en cajeras y auxiliares de cafetería.
- Definir estrategias de gestión organizacional con las cajeras y auxiliares en ambas cafeterías.
- Proponer recomendaciones para mejorar la atención al público en ambas cafeterías.

3. REFERENTE TEÓRICO

3.1 MARCO DE ANTECEDENTES

3.1.1 “Efecto de la mejora del proceso de ventas en los tiempos de servicio al cliente en la empresa industrias alimentarias Huacariz SAC” (Arroyo, 2014).

La tesis de grado titulado “Efecto de la mejora del proceso de ventas en los tiempos de servicio al cliente en la empresa industrias alimentarias Huacariz SAC” (2014), publicado por la facultad de ingeniería de la universidad privada del norte de Perú, tuvo como finalidad aplicar sus herramientas para mejorar los procesos de ventas de la empresa Industrias Alimentarias Huacariz SAC, esperando responder a las exigencias de la organización y del cliente disminuyendo el tiempo de ciclo del proceso, estandarizando el proceso, teniendo el control del abastecimiento de tienda y satisfaciendo las necesidades que el cliente requiere. Este estudio muestra resultados del proyecto de investigación tales como la reducción de tiempos del 27,42%, pasando de un $5.47 = 5'28''$ en tiempo estándar a un $3.97 = 3' 58''$ en tiempo estándar.

3.1.2 “Propuesta de mejoramientos para el servicio al cliente del grupo Unipharm”. (Botia y Rivera, 2008).

El proyecto de trabajo de grado titulado “Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del grupo Unipharm (2008), publicado por la facultad de administración de empresas de la Universidad la Salle de Bogotá, diseñó una propuesta con el fin de evaluar y establecer unos niveles de satisfacción, calidad de atención y percepción general de los clientes actuariales de la empresa, dado que durante el 2007 se incrementó el número de quejas en un 22%. Esta evaluación permitió determinar los indicadores de satisfacción y a su vez los puntos que presentan debilidades, para con base en estos proponer un programa de mejoramiento pertinente.

3.1.3 “Estrategias de servicio al cliente para las cafeterías de la universidad javeriana” (Toro y González, 2014).

La tesis de grado titulado “plan estratégico del servicio al cliente para las cafeterías de la Pontificia Universidad Javeriana” (2014), publicado por la facultad de comunicación y lenguaje de la pontificia universidad javeriana de Bogotá, realizó un estudio a 3 de las cafeterías más frecuentadas de la universidad (ciencias básicas, central y Giraldo), con el objetivo de crear unas estrategias de servicio al cliente de las cafeterías. Se identificaron las fortalezas y debilidades de los servicios de alimentación de esta institución, por medio de un diagnóstico, el cual fue realizado a través de una entrevista a la Jefe de Servicios de Alimentación de la Pontificia Universidad Javeriana, la cual permitió tener un acercamiento inicial a la situación actual de las cafeterías; unas encuestas y observaciones realizadas a los consumidores, las cuales permitieron profundizar en las percepciones de los consumidores en cuanto a: atención al cliente, calidad de los alimentos y condiciones sanitarias.

Dentro de las conclusiones y recomendaciones de su estudio se hacen relevantes las que tienen que ver con el tema de agilidad que pueden estar relacionadas con nuestro estudio son las siguientes:

Para evitar el congestionamiento de consumidores y evitar la manipulación errónea de alimentos, es necesario reconsiderar la cantidad de empleados en cada una de las cafeterías, de esta forma cada uno de los empleados ejerce una labor específica.

La congestión de los consumidores en las cafeterías se debe principalmente a: que no hay una cantidad suficiente de hornos y planchas para calentar los alimentos y solo hay una caja registradora para efectuar los pagos. (p.114)

3.1.4 “Medición de satisfacción del cliente del restaurante museo taurino, y formulación de estrategias de servicio para la creación de valor” (Blanco, 2009)

El proyecto de trabajo de grado titulado “Medición de la satisfacción del cliente del restaurante museo taurino, y formulación de estrategias de servicio para la creación de valor” (2009), publicado por la facultad de ciencias económicas y administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, realizó una investigación que pretendió analizar cómo el servicio al cliente, llega a influenciar directamente en la satisfacción al cliente y a su vez desarrollar el crecimiento de un negocio que en este caso es el restaurante del museo taurino que ha llevado tantos años en el mercado y nunca ha contado con estrategias de mercadeo para mejorar la calidad de su servicio, ni su infraestructura.

De esta manera y con base a los resultados obtenidos en las encuestas, se crearon estrategias de servicio para mejorar en la mayor parte posible todas las falencias de servicio que el restaurante presento, así se le brindaría al cliente un valor más allá de lo esperado, obteniendo así el objetivo final de esta tesis la creación de valor, y consiguiendo los objetivos del restaurante como lo eran aumentar el número de clientes y su parte financiera.

A través del desarrollo de esta investigación, se demostró que el servicio al cliente es muy importante en cualquier organización, un buen servicio lleva consigo grandes consecuencias para la organización en todo aspecto. No solo se dará a conocer, o podrá adquirir el liderazgo en relación con la competencia, sino que las partes que la componen y sus stakeholders se verán directamente afectados también.

Para el caso del Museo Taurino, se deseaba aumentar no solo el número de clientes, sino sus finanzas y así proyectar una mejor imagen. Una investigación ardua del servicio prestado, basada en herramientas de investigación, que observaron todos los posibles detalles que conlleva este servicio, demostró cuales fueron las debilidades y fortalezas del recinto, siendo su mayor

fortaleza la confianza que genera el servicio en el cliente, así como la rapidez del mismo, y a su vez su mayor debilidad fue el aspecto de los tangibles.

3.1.5 “Estrés laboral y su relación con la demanda control del trabajador, de colaboradores de dos PYMES de la ciudad de Manizales y propuesta de intervención”. (Aristizabal, 2018).

Propuesta de investigación de trabajo de grado titulado “ Estrés laboral y su relación con la demanda control del trabajador, de colaboradores de dos PYMES de la ciudad de Manizales y propuesta de intervención” (2018), publicado por la facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Manizales, se realizó una observación de los entornos laborales y una revisión de espacios donde se evidenciaron aspectos de ritmos acelerados, dinámicas complejas , sobrecarga, clima laboral alterado y una serie de condiciones psicosociales que estaban afectando la salud de los trabajadores generadas principalmente por altos niveles de estrés laboral.

De acuerdo a las exigencias de las Organizaciones realizan actividades que propendan por la identificación de factores que van en detrimento de unos ambientes laborales sanos y adelantar estrategias que los conjuren, resultan significativamente aportantes en la construcción de ambientes laborales saludables, proporcionándole al colaborador unos contextos que le brinden condiciones favorables para reducir niveles de estrés, lo que permitirá afrontar de forma más efectiva las tensiones que se le presenten en el ámbito laboral y por ende incremento en los niveles de productividad.

3.1.6 “Estrés y servicio al cliente”. (Ríos, 2018).

La tesis de grado titulada “ estrés y servicio al cliente” (2018), publicado por la facultad de humanidades de la Universidad Rafael Landívar Guatemala, trata de un estudio a un restaurante de pollo frito llamado Albamar Tobagan con 30 colaboradores del área de servicio al cliente y 80 consumidores. Con un diseño de investigación descriptivo, se utilizó la prueba psicométrica

escalas de apreciación del estrés en escala socio laboral y una escala de Likert para conocer los niveles de estrés en el personal y la opinión de los comensales sobre el servicio al cliente recibido.

Los resultados obtenidos a través de la investigación de campo indicaron que el estrés no influye en el servicio al cliente ya que el público lo evaluó como bueno, sin embargo, el 40% colaboradores demuestran niveles altos de estrés por lo que se recomienda al restaurante implementar la propuesta presentada con el propósito de mejorar la salud física y mental del personal y brindar la atención adecuada a los visitantes.

Para el objeto específico de este estudio el primer antecedente da la relevancia para una observación de puestos (cajera y auxiliar de caja), ejecutándose un análisis y observación de tiempos en cada una de las funciones que realizan las trabajadoras de las dos cafeterías objeto de estudio para determinar en donde se encuentran problemáticas. Continuando con el segundo, tercero y cuarto antecedente los cuales muestran la importancia de la aplicación de evaluaciones de satisfacción y calidad del servicio al cliente buscando determinar debilidades y fortalezas para el mejoramiento en la atención al cliente para crear estrategias de crecimiento organizacional. Y finalizando con el quinto y sexto antecedente que hablan sobre el estrés y servicio al cliente, se deciden tomar como referencia ya que este factor incide en la atención al público y se puede generar en las trabajadoras como consecuencia de riesgos psicosociales que no se identifican ni gestionan oportunamente, los cuales se tienen presentes y se pretenden gestionar con este estudio.

3.2 MARCO TEÓRICO

3.2.1 Atención al cliente

Cada persona en diferentes momentos de la vida un cliente y cuando va a comprar o a utilizar algún producto y/o servicio quiere que sea una experiencia agradable, donde no solo se satisfagan las necesidades o deseos sino también donde se atienda de una manera rápida, en espacios cómodos, agradables y con una buena actitud. Estas experiencias agradables generan credibilidad y confianza en esas empresas y lograra que continúen yendo y que hablen bien de ellas con las personas que conocen.

El servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso. El servicio al cliente es algo que podemos mejorar si queremos hacerlo. (Paz, 2005, p. 1).

Para satisfacer a un cliente se deben tener en cuenta diferentes factores como los que encontramos a continuación:



Figura I. Satisfacción del cliente. COFIDE (2013).Satisfacción del cliente. Recuperado de

<https://es.slideshare.net/FeriaDelEmprendedor/orientacion-al-cliente-27266497>

Albrecht (1998) nos presenta 7 principios para definir al cliente:

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendándolo.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

Cuando los clientes están satisfechos aumentan las probabilidades de que continúen comprando y se convierten en una fuente importante para la empresa prestadora del servicio.

De acuerdo con un estudio realizado por American Management Association, las compras realizadas por clientes leales, quienes recurren una y otra vez a una organización porque están satisfechos con los servicios recibidos, representan un 65 por ciento del volumen de ventas promedio de una empresa. (Tschohl, 2011, p. 2)

Esta categoría de atención al cliente debe ser importante en la gestión de todos los sistemas de la empresa, incluyendo el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud de los trabajadores, pues es un eje transversal que no se puede descuidar, como lo menciona Tschohl(2011) “Se me hace

muy difícil comprender cómo las empresas de servicios, cuyo futuro depende por completo de la calidad de sus servicios, gestionan tan felices sus organizaciones, sin prestar la debida atención a la calidad de sus servicios”. (p.6)

3.2.2 Análisis, descripción y gestión de puestos de trabajo

Cuando se habla de puesto de trabajo vienen a la mente imágenes del lugar que ocupa un trabajador, sin embargo, un puesto de trabajo incluye un objetivo, tareas, responsabilidades y todo lo que se requiere para desempeñar un cargo. Conocer esas características propias de un puesto de trabajo correspondería a una descripción del puesto, Como lo sustenta Chiavenato (1999):

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. (p. 31).

Por otro lado, el análisis de cargos determina factores de una índole más intrínseca como, por ejemplo, “cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuales son las responsabilidades que el cargo impone y en qué condiciones debe desempeñarse el cargo” (Chiavenato, 1999, p.31).

Al estudiar cómo funciona cada cargo podemos encontrar fortalezas y debilidades, proponiendo cambios en pro de mejorar la funcionalidad del mismo, lo que correspondería a una gestión del trabajo, lo cual se revisa a través de la gestión científica del trabajo que propone Taylor.

La contribución más importante a la organización del trabajo en la modernidad es desarrollada principalmente por Frederick W. Taylor (1856-1915)...

A través de la observación y la experimentación del proceso laboral logra obtener el control del trabajo, que era el principal problema en el ámbito de la producción industrial de principios de siglo XX. Taylor incorpora el cronómetro para analizar los movimientos, separa la ejecución del diseño en el proceso de producción. (Barba, 2010, p. 20)

Se basaba en la plasmación del método científico en las actividades laborales mediante la separación organizada de las tareas, la articulación de las mismas en secuencias y en procesos, y en el cronometraje de dichas operaciones. Se eliminaban de esta forma los movimientos inútiles de los trabajadores y se simplificaba su labor. Los trabajadores pasaron a realizar actividades muy repetitivas y simples que no requerían una gran destreza, por lo que podían realizarlas de forma rápida y eficiente.

Esta nueva organización del trabajo trajo importantes aumentos de productividad. Al mismo tiempo que se elevaba considerablemente la producción, se pudieron mejorar las condiciones laborales de los trabajadores. (Garzón, 2013)

3.2.3 Riesgo psicosocial.

Dentro de las organizaciones los trabajadores son el activo más importante por eso para los directivos cuidarlos en su integralidad debe ser el objetivo principal. Uno de los riesgos que se encuentran siempre en las empresas de una manera silenciosa y un poco más intangible que otros, es el riesgo psicosocial el cual depende de múltiples factores y por eso es importante tenerlo en cuenta siempre que se hable de seguridad y salud en el trabajo.

Los factores de riesgo psicosocial pueden entenderse como la “condición o condiciones del individuo, del medio extralaboral o del medio laboral, que bajo determinadas condiciones de intensidad y tiempo de exposición generan efectos negativos en el trabajador o trabajadores, en la organización y en los grupos y, por último, producen estrés, el cual tiene efectos a nivel emocional, cognoscitivo, del comportamiento social y laboral y fisiológico...

La transformación de los factores psicosociales en factores de riesgo supone la consideración de varios de los siguientes criterios: la duración o tiempo de exposición a la condición que se percibe riesgosa; la intensidad del factor de riesgo; la frecuencia de presentación; y, el potencial dañino o grado en que un factor de riesgo es capaz de producir efectos negativos en la salud y el bienestar.

Según lo anterior pueden presentarse factores de riesgo psicosocial de diverso tipo (Aguayo y Lama 1996, citado por Villalobos, 1999):a) Factores de riesgo que producen efectos agudos y que se caracterizan porque tienen un tiempo de exposición corto, escasa

frecuencia de ocurrencia y alta intensidad. b) Factores de riesgo que producen efectos crónicos, que se caracterizan porque tienen alta frecuencia de ocurrencia, tiempo de exposición e intensidad variables. c) Condiciones cotidianas que, aunque generan efectos de estrés leves, no pueden considerarse como factores de riesgo psicosocial, porque a pesar de presentarse con alta frecuencia, el tiempo de exposición y la intensidad son bajas. (Villalobos, 2004, p.199)

Los riesgos psicosociales con origen en la actividad laboral pueden estar ocasionados por un deterioro o disfunción en: a) Las características de la tarea: cantidad de trabajo, desarrollo de aptitudes, carencia de complejidad, monotonía o repetitividad, automatización, ritmo de trabajo, precisión, responsabilidad, falta de autonomía, prestigio social de la tarea en la empresa, etc. b) Las características de la organización: variables estructurales (tamaño y diferenciación de unidades, centralización, formalización), definición de competencias, estructura jerárquica, canales de comunicación e información, relaciones interpersonales, procesos de socialización y desarrollo de la carrera, estilo de liderazgo, tamaño, etc. c) Las características del empleo: diseño del lugar de trabajo, salario, estabilidad en el empleo y condiciones físicas del trabajo. d) La organización del tiempo de trabajo: duración y tipo de jornada, pausas de trabajo, trabajo en festivos, trabajo a turnos y nocturno, etc.

La percepción de riesgo no se concreta siempre en percepción de riesgo físico, también puede ser riesgo psicológico (por ejemplo: despido, pérdida de estatus, pérdida de prestigio, etc.)...

Cada vez son más los estudios que consideran que el lugar de trabajo puede ser un lugar privilegiado para la prevención de trastornos psicológicos y para promover una mejor salud mental.

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo define la promoción de la salud en el lugar de trabajo como: El esfuerzo en común de empresarios, trabajadores y la sociedad en su conjunto por mejorarla salud y el bienestar laboral de los trabajadores.

Para esa organización, ese esfuerzo se puede articular en cuatro tipos de acciones:

1. La mejora de la organización del trabajo.
2. La mejora del entorno de trabajo.
3. Fomentar la participación de los empleados en actividades saludables y actividades deportivas.
4. Fomentar el desarrollo personal. (Gil, 2012, p. 238 y 240)

3.3 MARCO NORMATIVO O LEGAL

Tabla 1
Nomograma

Ley, decreto, resolución, otro	Artículo (número y contenido)	Motivo por el cual se considera relevante para el desarrollo del proyecto
Resolución 0312 de 2019	Art. 3. Estándares Mínimos para empresas, empleadores y contratantes con diez (10) o menos trabajadores.	Dentro de los estándares se incluyen procesos de capacitación, planes de trabajo anual y medidas de prevención y control a riesgos identificados y por las condiciones de los cargos que atienden público se busca descartar en los trabajadores riesgo psicosocial. Es necesario confirmar si hay estrés, qué lo genera y proponer estrategias de mejora.
Decreto 1072 de 2015	Artículo 2.2.4.6.3. Seguridad y salud en el trabajo (SST).	Este estudio permitirá mejorar las condiciones laborales de los

La Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) es la disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones. trabajadores que atienden público promocionando su salud física, mental y social.

Resolución 2646 de 2008

Artículo 6°. Factores psicosociales intralaborales que deben evaluar los empleadores.

Aunque no se va a realizar la aplicación de la batería aprobada por el ministerio, la valoración del estrés y de los puestos de trabajo nos permitirá conocer factores psicosociales en gestión

organizacional, características de la organización del trabajo, condiciones del trabajo, jornadas de trabajo y nos permitirá aportar en el punto de capacitación cuando se obtengan los resultados. .

4. METODOLOGÍA

Este proyecto de desarrollo permitirá al final del estudio brindarles a las empresas participantes unas recomendaciones para mejorar sus procesos, específicamente los relacionados con la atención directa al público.

El estudio se realiza a través de los siguientes instrumentos y metodologías:

- ❖ Diagrama Ishikawa (Espina de pescado). Para tener más claro el problema y comenzar a aclarar sus causas, se realiza una valoración de los factores que inciden en las demoras para la atención al público en las dos cafeterías objeto de estudio, utilizando un diagrama de Ishikawa (Espina de pescado), donde se destacan los siguientes factores hipotéticos (sin comprobar):

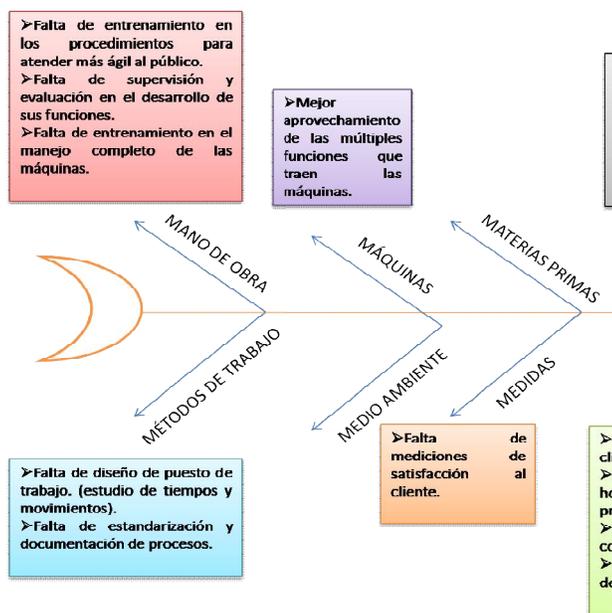


Figura II. Espina de pescado causas hipotéticas. Elaboración propia (2019).

- En mano de obra: se encuentran sobretodo factores relacionados con la falta de entrenamiento, la supervisión y la evaluación de los procesos y procedimientos para una atención al público y un manejo de máquinas más eficiente.
 - En métodos de trabajo: se encuentran factores relacionados con la falta de documentación y estandarización de procesos.
 - En máquinas: se encuentra poco aprovechamiento de las funciones completas de las máquinas, que en este caso son las cajas registradoras.
 - En medidas: se encuentra que no cuentan con mediciones sobre satisfacción al cliente en el último año.
 - En moneda: se encuentran dificultades en el manejo y cambio de billetes de alta denominación.
 - En mercado: se encuentran alta demanda de clientes, falta de claridad de estos a la hora de ordenar, nuevos competidores dentro de las instalaciones de la Universidad y un mercado con demanda estacionaria, es decir que presentan horas pico en el momento del descanso.
- ❖ Encuesta de servicio al cliente. Se realiza a través de un modelo de encuesta de servicios de cafetería de la Universidad de Murcia el cual ya se encontraba validado con la aplicación de la misma. Se realizan pequeños ajustes para el contexto de las cafeterías de este estudio. Consta de 6 preguntas con 5 opciones de respuesta tipo Likert. (Anexo 1).
- POBLACIÓN: La muestra se toma variable con un número equivalente al 10% de visitantes diarios. Total: 65 personas encuestadas.

- ❖ Estudio de puestos de trabajo. “Los métodos que más se utilizan en la descripción y análisis de cargos son: 1. Observación directa. 2. Cuestionarios. 3. Entrevista directa”. (Chiavenato, 1999, p.31).

Para estos estudios se toman en cuenta los conceptos de Descripción y análisis de puestos de Chiavento (1999) y conceptos de Taylor tomados de Garzón (2013) y Barba (2010) para crear una guía (Anexo 2) con la cual se documenta la observación y se realizan posteriormente las entrevistas a las trabajadoras de cada una de las cafeterías.

En total se realiza la observación y la entrevista a 4 cajeras y 2 auxiliares.

- ❖ Encuesta satisfacción del trabajador. Se realiza basada en la escala general de satisfacción laboral del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo de España (1999). Se realizan pequeños ajustes para el contexto de las cafeterías de este estudio. Consta de 15 preguntas con 5 opciones de respuesta tipo Likert. (Anexo 3).

POBLACIÓN: Se aplica a todas las trabajadoras participantes del estudio (6 trabajadoras, 4 de la cafetería 1 y 2 de la cafetería 2).

5. RESULTADOS

❖ SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:

Tabla 2
Total encuestas aplicadas a clientes

LUGAR	TOTAL ENCUESTAS APLICADAS
CAFETERÍA 1	40
CAFETERÍA 2	25

Tabla 3
Datos socio demográficos clientes

		CAFETERÍA 1	CAFETERÍA 2
GENERO	F	21	11
	M	19	14
EDAD	17-27 años	20	21
	28-38 años	11	2
	39-49	6	1
	50 o más	3	1
	POBLACIÓN		
	Estudiante Pregrado	18	20
	Estudiante Posgrado	10	0
	Docente	4	2
	Administrativo	4	2
	Visitante	4	1
JORNADA	Diurna	25	15
	Nocturna	15	10

Tabla 4
Resultados encuesta satisfacción del cliente

		CAFETERÍA 1	CAFETERÍA 2
<i>Frecuencia de visita</i>			
A.	Diariamente	11	12
B.	Varias veces a la semana	13	9
C.	Una vez a la semana	1	2
D.	Alguna vez al mes	13	2
E.	Alguna vez a lo largo del año	2	0
<i>Recomendaría la cafetería a un amigo</i>			

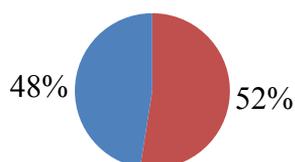
A. Seguramente Sí	26	19
B. De pronto sí	14	6
C. De pronto no	0	0
D. Seguramente No	0	0
E. No sabe/ No contesta	0	0
<i>El interior de la cafetería está limpio.</i>		
1. Totalmente en desacuerdo	0	0
2. En desacuerdo	1	0
3. Probablemente de acuerdo	2	0
4. De acuerdo	14	8
5. Totalmente de acuerdo	23	17
<i>Las mesas están limpias.</i>		
1. Totalmente en desacuerdo	0	1
2. En desacuerdo	1	0
3. Probablemente de acuerdo	5	3
4. De acuerdo	14	5
5. Totalmente de acuerdo	20	16
<i>La disponibilidad de salsas, utensilios, sal, aceite, servilletas, etc. es correcta.</i>		
1. Totalmente en desacuerdo	0	0
2. En desacuerdo	0	0
3. Probablemente de acuerdo	4	3
4. De acuerdo	6	4
5. Totalmente de acuerdo	30	18
<i>Atienden rápidamente.</i>		
1. Totalmente en desacuerdo	0	0
2. En desacuerdo	0	0
3. Probablemente de acuerdo	2	2
4. De acuerdo	12	6
5. Totalmente de acuerdo	26	17
<i>Las cajeras son amables y respetuosas.</i>		
1. Totalmente en desacuerdo	0	0
2. En desacuerdo	0	0
3. Probablemente de acuerdo	0	0
4. De acuerdo	8	7
5. Totalmente de acuerdo	32	18
<i>Satisfacción general con la cafetería.</i>		
1. Completamente insatisfecho	0	0
2. Insatisfecho	0	0
3. Probablemente insatisfecho	3	0

4. Satisfecho	20	9
5. Completamente satisfecho	17	16
Sugerencias y observaciones		
Música de fondo	1	0
Mejorar el cappuccino	1	0
Más variedad en productos (tortas de carne, arepas rellenas)	1	0
Todo me parece que está muy bien	2	2
Bajar precios	3	1
Que atiendan un poco más ligero, ya que dan muy poco tiempo de descanso	1	0
Poner a otra persona para que les ayude en la atención al cliente	1	1
Mas orden y aseo en las mesas y en la sala	2	0
Combos de cosas ricas y saludables	1	0
Precio de la empanada debería ser igual en semana y el fin de semana	1	0
La atención se congestiona en horas pico, debería haber otra caja. Me gusta la atención y el ambiente limpio. Desde que a uno lo atiendan bien, vale lo que vale. Podrían mejorar variedad en menú de almuerzos, aunque siempre es bueno.	1	0
Hacen falta los pasteles de pollo sin verduras	0	1
Falta más amabilidad comparada con la otra cafetería.	0	1
Ninguno	25	19

Gráfica 1
Género clientes

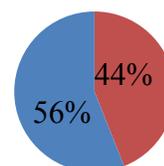
**GÉNERO CLIENTES
CAFETERÍA 1**

■ F ■ M



**GÉNERO CLIENTES
CAFETERÍA 2**

■ F ■ M



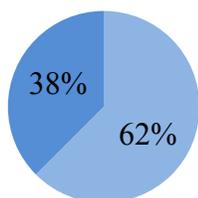
De las personas encuestadas en la cafetería 1, el 52% eran de género femenino y 48% de género masculino y en la cafetería 2, el 56% era de género masculino y el 44% de género femenino.

Gráfica 2

Jornada en que visitan la cafetería los clientes

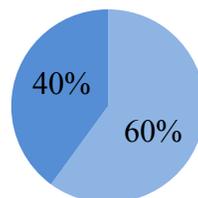
JORNADA CLIENTES CAFETERÍA 1

■ Diurna ■ Nocturna



JORNADA CLIENTES CAFETERÍA 2

■ Diurna ■ Nocturna



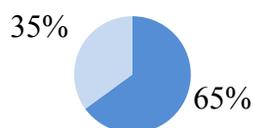
La aplicación de las encuestas se realizó en dos jornadas, aplicando en la cafetería 1, 62% en el día y el 38% en la noche. En la cafetería 2 se aplicaron el 60% de encuestas en el día y el 40% en la noche.

Gráfica 3

Recomendaría la cafetería a un amigo

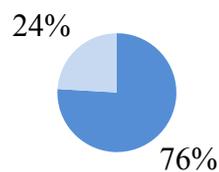
RECOMENDARÍA A UN AMIGO CAFETERIA 1

■ A. Seguramente Sí
■ B. De pronto sí



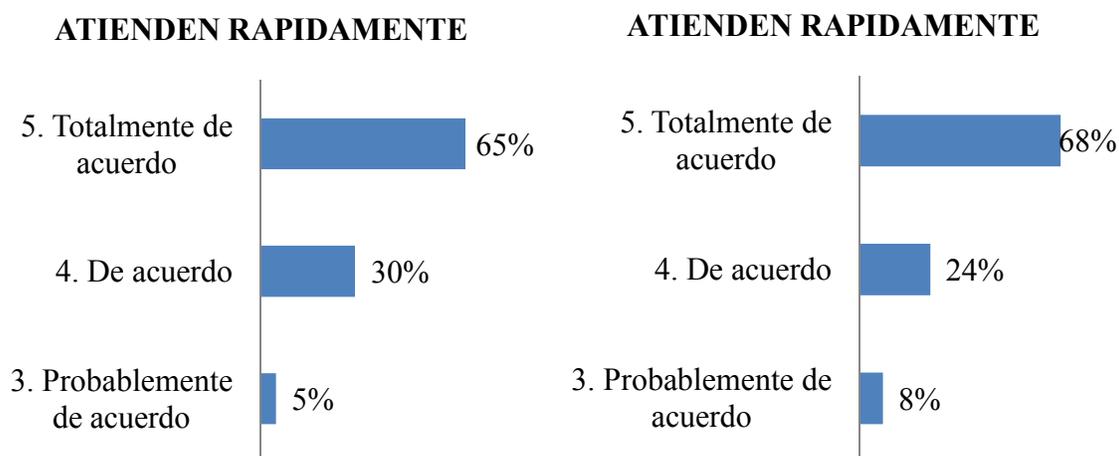
RECOMENDARÍA A UN AMIGO CAFETERÍA 2

■ A. Seguramente Sí
■ B. De pronto sí



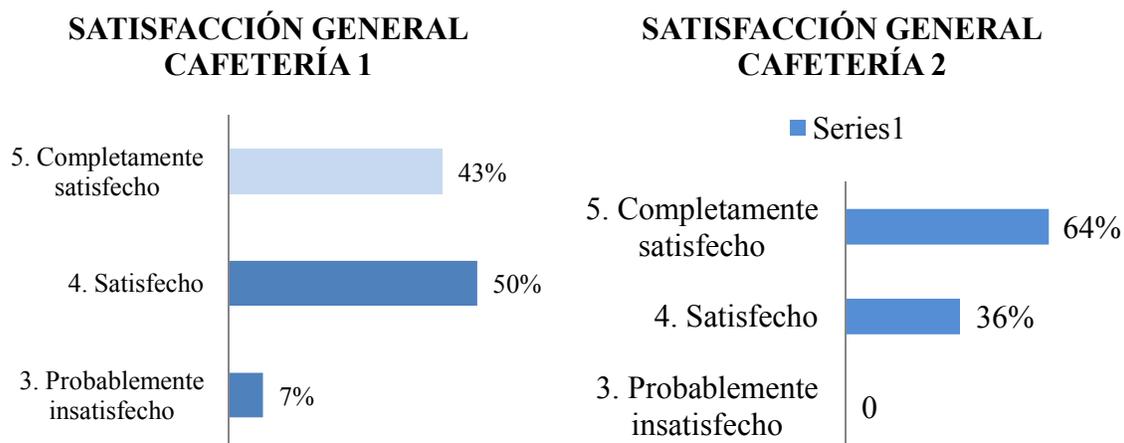
Al preguntarles a las personas encuestadas si recomendarían la cafetería a un amigo, en la cafetería 1, el 65% respondió Seguramente sí y el 35% respondió De pronto sí. En la cafetería 2, el 76% respondió Seguramente sí y el 24% respondió De pronto sí.

Gráfica4
Agilidad en la atención



Al preguntarles a los clientes si eran atendidos rápidamente, en la cafetería 1, respondieron el 65% Totalmente de acuerdo, el 30% De acuerdo y el 5% Probablemente de acuerdo. En la cafetería 2, respondieron el 68% Totalmente de acuerdo, el 24% De acuerdo y el 8% Probablemente de acuerdo.

Gráfica5
Satisfacción general



Al valorar en general el grado de satisfacción de los clientes con cada una de las cafeterías, en la cafetería 1 respondieron el 50% Satisfechos, el 43% Completamente satisfecho y el 7% Probablemente insatisfecho. En la cafetería 2, el 64% respondió Completamente satisfecho y el 36% respondió Satisfecho.

❖ ESTUDIO DE PUESTOS DE TRABAJO.

Tabla 5
Resumen tiempos de atención al cliente en ambas cafeterías

Resumen tiempos de atención al cliente cafetería 1		Resumen tiempos de atención al cliente cafetería 2.	
Menor tiempo (cajera 2 con aux.2 - productos sencillos)	18 seg.	Menor tiempo	17 seg.
Mayor tiempo (cajera 1 con aux. 1 - productos calientes – cliente no sabe lo que quiere)	136 seg.	Mayor tiempo	64 seg.

Tabla 6
Observación – Análisis de puesto Cajera 1 Cafetería 1

Cafetería 1				
Cajera 1				
Edad: 23 años				
¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Cuándo lo hace?	¿Dónde lo hace?	¿Cuánto tiempo toma hacerlo?
Atender el cliente	Pregunta que necesita	Cuando un cliente se acerca.	En la caja	2 a 5 seg. (Cuando el cliente sabe lo que quiere). 30 seg. (Cuando el cliente no sabe que quiere).
Solicitar producto a la auxiliar	Le dice los productos que va a llevar el cliente.	Después de que el cliente le solicita el producto.	Desde la caja	5 seg.
Realizar cuentas	Escribe en la caja valores de productos y suma	Mientras el cliente realiza el pedido.	En la caja	3 seg.
Cobrar	Comunica al cliente la cuenta final	Después de hacer cuenta.	En la caja	1 seg.
Devolver	Cuenta y entrega dinero	Cuando entregan más dinero del que da la cuenta.	En la caja	12 seg
Buscar productos	Se dirige a vitrina, nevera o greca	Cuando la aux se encuentra ocupada en otra actividad	En la vitrina o nevera	8 seg.

Entregar productos	Entrega al cliente	Cuando la aux se encuentra ocupada en otra actividad	En la caja	2 a 5 seg producto listo 20 seg. Cuando hay que calentar
Atender cliente con pedido para eventos	Habla con la persona y escribe solicitud	Cuando el cliente se acerca.	Al lado de la caja	15 seg.
Tiempo total atención (cuando cliente sabe lo que quiere)				26 seg.
Tiempo total atención (cuando cliente no sabe lo que quiere)				51 seg.
nota: Los tiempos se miden con cronómetro.				

Tabla 7

Observación – Análisis de puesto Cajera 2 Cafetería 1

Cafetería 1				
Cajera 2				
Edad: 34 años				
¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Cuándo lo hace?	¿Dónde lo hace?	¿Cuánto tiempo toma hacerlo?
Atender al cliente	Amablemente Saluda.	Cuando llega el cliente al puesto de trabajo o cuando sigue la persona en la fila.	En el puesto de trabajo que es la caja	Entre 1 y 3 seg. (cuando el producto está listo)
Ofrecer el producto	Ofrece el producto y da el precio.			Entre 3 y 4 seg. (Cuando hay que calentar o servir bebida caliente.
Recibir el dinero	Recibe el dinero que el cliente entrega.			2 seg.
Devolver el dinero	Devuelve si es necesario.			Entre 2 y 3 seg.
Tiempo total atención (cuando cliente sabe lo que quiere)				12 seg
nota: Los tiempos se miden con cronómetro.				

Tabla 8

Observación – Análisis de puesto Auxiliar 1 Cafetería 1

Cafetería 1				
Auxiliar 1				
Edad: 19				

años				
¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Cuándo lo hace?	¿Dónde lo hace?	¿Cuánto tiempo toma hacerlo?
Atiende al cliente	Pregunta al cliente lo que va a llevar o escucha pedido de la cajera.	Cuando el cliente se acerca.	Al lado de la caja.	2 seg.
Busca producto en vitrina o nevera	Se dirige a la nevera o vitrina dependiendo el caso.	Cuando sabe qué quiere el cliente.	En la vitrina o nevera.	5 seg.
Sirve producto en greca	Toma el vaso sirve (si es tinto o pintado)	Cuando solicitan bebida caliente.	Al lado de la greca.	2 seg.
	Toma bolsa producto (si es capuchino, milo o aromática de panela)		Debajo del mesón donde se encuentra la greca.	3 seg.
	Abre bolsa (si es capuchino, milo o aromática)		Al lado de la greca.	3 seg.
	Vierte producto en vaso (si es capuchino, milo o aromática)			3 seg.
	Sirve leche o agua, según el caso.		En la greca.	10 seg.
Calienta producto	Ubica producto en el horno y escribe el tiempo que va a calentar.	Cuando el cliente solicita producto caliente.	En horno detrás de la caja.	48 seg.
Entrega producto	Entregar al cliente.	Cuando tiene en sus manos el producto para el cliente.	Al lado de la caja.	1 seg.

Tiempo total atención (producto preparado sin calentar)	8 seg.
Tiempo total atención (bebida caliente tinto, pintado)	17 seg.
Tiempo total atención (bebida caliente capuchino, milo o aromática)	29 seg.
Tiempo total atención (producto caliente)	56 seg.
Tiempo total atención (bebida caliente y producto caliente)	85 seg.

nota: Los tiempos se miden con cronómetro.

Tabla 9
Observación – Análisis de puesto Auxiliar 2 Cafetería 1

Cafetería Central				
Auxiliar 2				
Edad: 33 años				
¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Cuándo lo hace?	¿Dónde lo hace?	¿Cuánto tiempo toma hacerlo?
Escucha al cliente o a la cajera para tomar el pedido.	Escucha atentamente para tomar la orden de la cajera o el pedido de la persona.	Cuando la cajera le pide el favor, ya sea porque está ocupada de espaldas tomando otro pedido o el cliente solicita algún producto y está atenta a los clientes que llegan toma pedido.	En el puesto de trabajo que es en la cocina de la cafetería central.	1 seg.

Prepara el producto.	<p>productos de greca: café: coge el vaso se acerca a la greca abre llave de café luego llave de agua y sirve al igual con la aromática abre llave de agua caliente y coge una bolsita de la caja de las aromáticas y lo adhiere al vaso</p>	<p>Cuando tiene clara la orden del cliente.</p>		<p>Café y aromática: 5 seg. Milo/cappuccino: 16 seg.</p>
	<p>Productos de vitrina como empana chicharrón pasteles etc. , coge servilleta producto y luego entrega a la persona si desea calentarlo lo pone unos segundos en el horno y luego lo entrega a la persona</p>			<p>Sin calentar: 3 seg. Calientes: 20 seg.</p>
Entrega producto	<p>Luego de preparar el producto o cogerlo se lo entrega a la persona y le indica que en la barra hay utensilios como salsas, ensaladas sal, azúcar servilletas y palillos</p>	<p>Cuando está listo el producto y lo tiene en sus manos.</p>		<p>2 seg.</p>

Tiempo total atención (producto preparado sin calentar)	6 seg.
Tiempo total atención (bebida caliente tinto, pintado)	8 seg.
Tiempo total atención (bebida caliente capuchino, milo o aromática)	19 seg.
Tiempo total atención (producto caliente)	23 seg.
Tiempo total atención (bebida caliente y producto caliente)	39 seg.
nota: Los tiempos se miden con cronómetro.	

Tabla 10
Observación – Análisis de puesto Cajera 1 Cafetería 2

Cafetería 2				
Cajera 1				
Edad: 34 años				
¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Cuándo lo hace?	¿Dónde lo hace?	¿Cuánto tiempo toma hacerlo?
Se encarga de atender a la gente.	Muy amablemente y muy ágil está en su puesto de trabajo atendiendo a los clientes. ofrece el servicio indicando que productos hay o no y diciendo el precio	Cuando el cliente se acerca a la cafetería.	En la caja.	2 seg.
Toma la orden del producto	Escuchando al cliente.	Cuando el cliente sabe que quiere.		2 a 5 seg. (Cuando el cliente sabe lo que quiere). 25 seg. (Cuando el cliente no sabe que quiere).
Recibir dinero	Toma el dinero en sus manos.	Cuando el cliente paga.		2 seg.
devolver el dinero	Devuelve al cliente.	Cuando le pagan más de lo que vale el producto.		2 seg.
Tiempo total de atención (cuando el cliente sabe que quiere)				11 seg.

Tiempo total de atención (cuando el cliente no sabe que quiere) 31 seg.

Tabla 11
Observación – Análisis de puesto Cajera 2 Cafetería 2

Cafetería 2

Cajera 2

Edad: 48 años

¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Cuándo lo hace?	¿Dónde lo hace?	¿Cuánto tiempo toma hacerlo?
Atentamente escucha al cliente o a la cajera para tomar el pedido.	Recibe ágilmente y amablemente la orden de la cajera o el pedido de la persona.	Cuando la cajera le pide el favor, ya sea porque está ocupada de espaldas tomando otro pedido o el cliente solicita algún producto y está atenta a los clientes que llegan.	Al lado de la caja o detrás de ella.	2 seg.
Prepara el producto.	Productos de greca: coge el vaso se acerca a la greca abre llave de café luego llave de agua o leche.	Cuando ha tomado el pedido y sabe lo que el cliente quiere.	En la greca ubicada detrás de la caja.	Entre 3 y 5 seg.
	Productos de vitrina como empanada, chicharrón, pasteles etc. coge servilleta y producto.		Vitrinas ubicadas al lado derecho de la caja.	2 seg. (Sin calentar) 20 seg. (caliente)

	Productos de nevera: se acerca a la nevera selecciona el producto y lo toma.		Nevera ubicada al lado de la greca.	2 seg.
Entrega producto	Se lo entrega a la persona y le indica que en la vitrina hay utensilios como salsas, ensaladas sal, azúcar servilletas y palillos.	Luego de preparar el producto o cogerlo.	En la caja o a la derecha de la caja por las vitrinas.	2 seg.
Tiempo total atención (producto preparado sin calentar)				6 seg.
Tiempo total atención (bebida greca)				9 seg.
Tiempo total atención (producto caliente)				24 seg.
Tiempo total atención (bebida caliente y producto caliente)				33 seg.

Tabla 12
Entrevistas – Análisis de puesto Cajera 1 Cafetería 1

Cafetería 1				
Cajera 1				
Edad: 23 años				
¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Cuándo lo hace?	¿Dónde lo hace?	¿Cuánto tiempo toma hacerlo?
Saludo	Depende del cliente, cuando es de confianza digo hola como estas y cuando no digo buenos días, tardes o noches, dependiendo el caso.	Cuando llega.	En la caja.	3 seg.
Digo que va a llevar, digo que va a tomar y comer	Preguntando al cliente. Cuando ya es cliente y sé que le gusta le digo: "lo de siempre".	Después del saludo.		Sabe: 5 seg. No sabe: 8 seg.

Digo: "algo mas"	Preguntando.	Cuando ya tienen el producto, antes de recibir la plata.	2 seg.
Digo el valor del producto	Digo en total son o serian... siempre diferente para no sonar como una grabadora.	Cuando se está cerrando la venta.	2 seg.
Devuelvo	Recibo plata, meto plata en la caja, cuento y digo cuanto le devuelvo.	A lo último.	4 seg.
me despido	Depende, unos hasta luego otros chao (personalizado).	Cuando el cliente se va a ir.	2 seg.

nota: Los tiempos los dio calculando un aproximado. Es solo percepción no hubo herramientas.

Tabla 13
Entrevistas – Análisis de puesto Cajera 2 Cafetería 1

Cafetería 1

Cajera 2

Edad: 34 años

¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Cuándo lo hace?	¿Dónde lo hace?	¿Cuánto tiempo toma hacerlo?
Soy la cajera de la cafetería central	Muy amable saludo les pregunto que se les ofrece y les digo cuánto vale, recibo el dinero y devuelvo.	Cuando se acerca las personas por un producto	En mi puesto de trabajo que es la caja	No sé, es muy relativo todo depende del cliente.

Tabla 14
Entrevistas – Análisis de puesto Auxiliar 1 Cafetería 1

Cafetería 1				
Auxiliar 1				
Edad: 19 años				
¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Cuándo lo hace?	¿Dónde lo hace?	¿Cuánto tiempo toma hacerlo?
Saludo al cliente.	Con una sonrisa.	En el momento que llega.	En la caja	5 seg.
Pregunto que desea y cómo lo desea (caliente o frío)	Diciendo qué desea tomar y que más sería.	Después de saludarlo.		2 seg.
Entrego producto	En servilleta, bolsa o plato.	Cuando todo está preparado.		60 seg.
Me despido	Deseando un buen día.	Después de entregar todo el producto.		2 seg.

nota: Los tiempos los dio calculando un aproximado. Es solo percepción no hubo herramientas.

Tabla 15
Entrevistas – Análisis de puesto Auxiliar 2 Cafetería 1

Cafetería 1				
Auxiliar 2				
Edad: 33 años				
¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Cuándo lo hace?	¿Dónde lo hace?	¿Cuánto tiempo toma hacerlo?

Antes de empezar a trabajar cuando llego preparo los tintos hago jugo y me encargo del aseo, cuando empiezo a trabajar básicamente me encargo de escuchar y tomar el pedido , prepararlo y entregarlo	Rápidamente pregunto con mucha amabilidad que se les ofrece y trato de entregar las cosas frescas	A todo momento, cuando la persona se acerca a pedir algún producto le ofrezco lo que hay o si viene decidido se le entrega lo que pidió.	En la cocina de la cafetería que es mi puesto es mi trabajo	No se la verdad nunca me he puesto a contar el tiempo
--	---	--	---	---

Tabla 16
Entrevistas – Análisis de puesto Cajera 1 Cafetería 2

Cafetería 2

Cajera 1

Edad: 34 años

¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Cuándo lo hace?	¿Dónde lo hace?	¿Cuánto tiempo toma hacerlo?
Soy la cajera atiando la gente, recibo el dinero y devuelvo.	Llego a mi lugar de trabajo si la compañera no está hago café, caliento la leche, preparo jugo entre otras cosas, si llega clientes los atiando saludo a la persona ofrezco el producto y si la persona sabe lo que quiere doy el precio recibo el dinero y devuelvo.	Cuando llega el cliente a la tienda	En mi puesto de trabajo al lado de la caja	La verdad nunca le he tomado tiempos, ya que todo depende del cliente, cuando llega el cliente demorado se demora o cuando es decidido se despacha ligero. No sé solo sé que es de pocos segundos.

Tabla 17
Entrevistas – Análisis de puesto Cajera 2 Cafetería 2

Cafetería 2				
Cajera 2				
Edad: 48 años				
¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Cuándo lo hace?	¿Dónde lo hace?	¿Cuánto tiempo toma hacerlo?
Me encargo de ser la auxiliar de cafetería.	Llego abro el puesto hago tinto caliente la leche, organizo vitrinas, hago jugo milo, si la gente llega la voy atendiendo, hago el aseo del puesto limpio hasta que llegue la compañera. Trato de hacer las cosas bien que todo salga bien	Cuando llega el cliente y también mantengo pendiente de todo para atender.	En la cocina que es mi puesto de trabajo.	No tengo el tiempo medido solo es cuestión del cliente, si está decidido o no Si todo está preparado, unos 5 segundos o 1 minuto me puedo demorar preparando algo que no este hecho.

❖ SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR.

Tabla 18
Total encuestas aplicadas a trabajadores

LUGAR	TOTAL ENCUESTAS APLICADAS
CAFETERÍA 1	4
CAFETERÍA 2	2

Tabla 19
Datos socio demográficos trabajadoras

		CAFETERÍA 1	CAFETERÍA 2
GÉNERO	F	4	2
	M	0	0

EDAD	19-29 años	2	0
	30-39 años	2	1
	39 o más	0	1
CARGO	CAJERA	2	2
	AUXILIAR	2	0

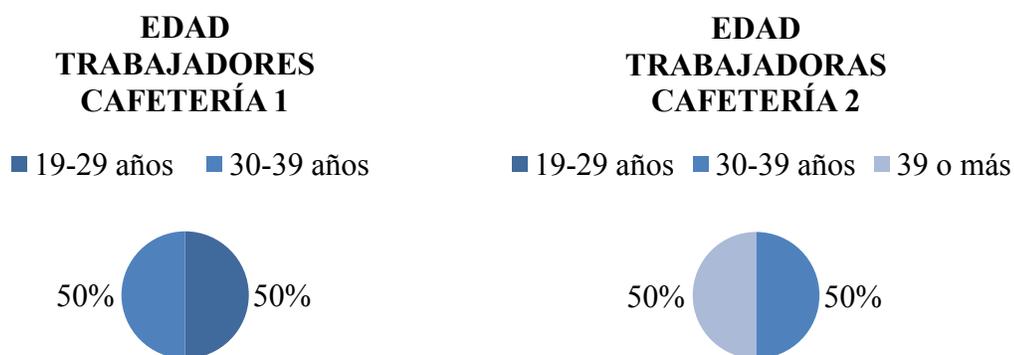
Tabla 20
Resultados encuesta satisfacción del trabajador

	CAFETERÍA 1	CAFETERÍA 2
<i>CONDICIONES FISICAS DEL TRABAJO</i>		
5 satisfecho	2	2
4 Moderadamente satisfecho	1	0
3 Ni satisfecho, ni insatisfecho	1	0
2 Moderadamente insatisfecho	0	0
1 Insatisfecho	0	0
<i>LIBERTAD ELECCION METODO TRABAJO</i>		
5 satisfecho	3	1
4 Moderadamente satisfecho	1	1
3 Ni satisfecho, ni insatisfecho	0	0
2 Moderadamente insatisfecho	0	0
1 Insatisfecho	0	0
<i>RELACIÓN COMPAÑEROS</i>		
5 satisfecho	3	2
4 Moderadamente satisfecho	1	0
3 Ni satisfecho, ni insatisfecho	0	0
2 Moderadamente insatisfecho	0	0
1 Insatisfecho	0	0
<i>RECONOCIMIENTO</i>		
5 satisfecho	2	1
4 Moderadamente satisfecho	1	0
3 Ni satisfecho, ni insatisfecho	1	1
2 Moderadamente insatisfecho	0	0
1 Insatisfecho	0	0
<i>SUPERIOR INMEDIATO</i>		
5 satisfecho	4	1
4 Moderadamente satisfecho	0	1
3 Ni satisfecho, ni insatisfecho	0	0
2 Moderadamente insatisfecho	0	0
1 Insatisfecho	0	0
<i>RESPONSABILIDAD</i>		
5 satisfecho	4	2

4 Moderadamente satisfecho	0	0
3 Ni satisfecho, ni insatisfecho	0	0
2 Moderadamente insatisfecho	0	0
1 Insatisfecho	0	0
<i>SALARIO</i>		
5 satisfecho	2	1
4 Moderadamente satisfecho	2	1
3 Ni satisfecho, ni insatisfecho	0	0
2 Moderadamente insatisfecho	0	0
1 Insatisfecho	0	0
<i>UTILIZAR CAPACIDADES</i>		
5 satisfecho	3	1
4 Moderadamente satisfecho	1	1
3 Ni satisfecho, ni insatisfecho	0	0
2 Moderadamente insatisfecho	0	0
1 Insatisfecho	0	0
<i>RELACIÓN DIRECCIÓN-TRABAJADORES</i>		
5 satisfecho	4	2
4 Moderadamente satisfecho	0	0
3 Ni satisfecho, ni insatisfecho	0	0
2 Moderadamente insatisfecho	0	0
1 Insatisfecho	0	0
<i>POSIBILIDAD PROMOCIONAR</i>		
5 satisfecho	3	1
4 Moderadamente satisfecho	0	0
3 Ni satisfecho, ni insatisfecho	0	1
2 Moderadamente insatisfecho	1	0
1 Insatisfecho	0	0
<i>ORGANIZACIÓN EMPRESA</i>		
5 satisfecho	3	2
4 Moderadamente satisfecho	1	0
3 Ni satisfecho, ni insatisfecho	0	0
2 Moderadamente insatisfecho	0	0
1 Insatisfecho	0	0
<i>ATENCIÓN A SUGERENCIAS</i>		
5 satisfecho	1	1
4 Moderadamente satisfecho	2	0
3 Ni satisfecho, ni insatisfecho	1	1
2 Moderadamente insatisfecho	0	0
1 Insatisfecho	0	0
<i>HORARIO DE TRABAJO</i>		

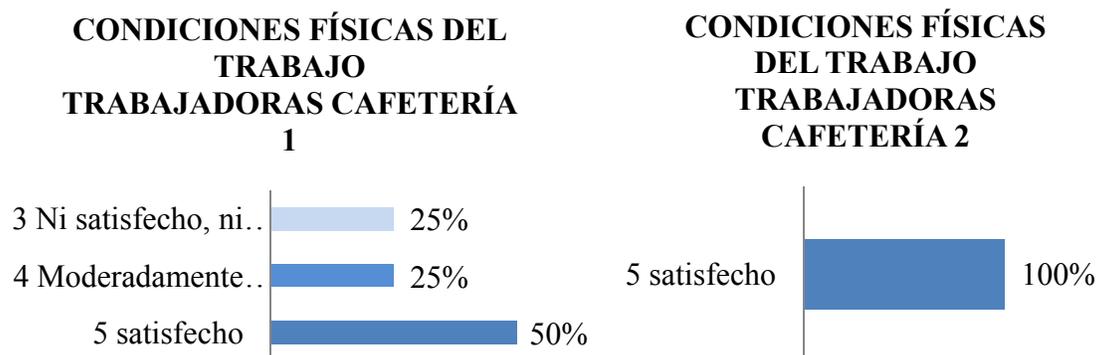
5 satisfecho	4	0
4 Moderadamente satisfecho	0	1
3 Ni satisfecho, ni insatisfecho	0	1
2 Moderadamente insatisfecho	0	0
1 Insatisfecho	0	0
<i>VARIEDAD TAREAS</i>		
5 satisfecho	1	2
4 Moderadamente satisfecho	3	0
3 Ni satisfecho, ni insatisfecho	0	0
2 Moderadamente insatisfecho	0	0
1 Insatisfecho	0	0
<i>ESTABILIDAD EMPLEO</i>		
5 satisfecho	4	1
4 Moderadamente satisfecho	0	0
3 Ni satisfecho, ni insatisfecho	0	1
2 Moderadamente insatisfecho	0	0
1 Insatisfecho	0	0

Gráfica 6
Edades trabajadoras



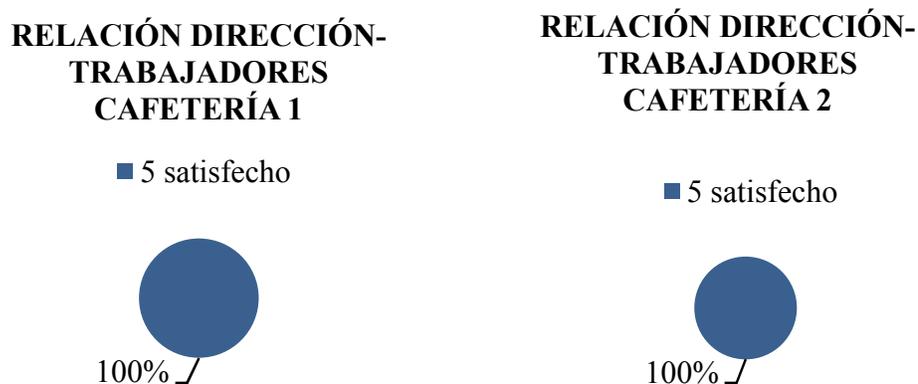
El rango de edad de las trabajadoras encuestadas fue en la cafetería 1 de: 19 a 29 años el 50% y entre los 30 a los 39 años el otro 50%. En la cafetería 2, el rango de edad fue entre los 30 a los 39 años el 50% y de más de 39 años el 50% restante.

Gráfica 7
Condiciones físicas del trabajo



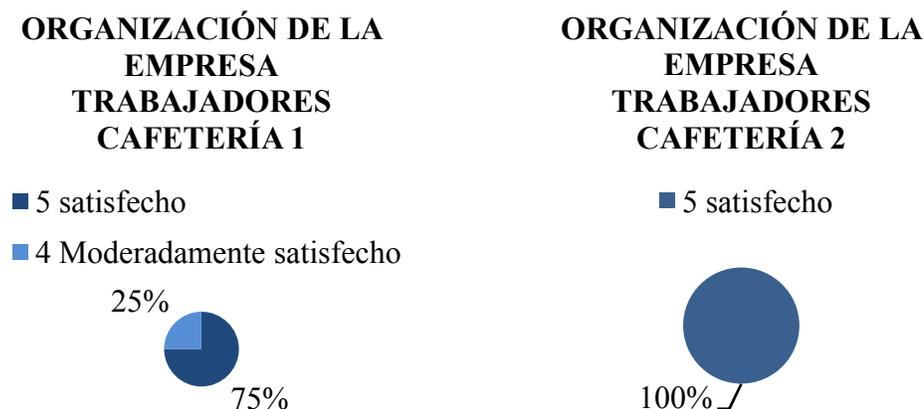
Al preguntarles a las trabajadoras si estaban satisfechas con las condiciones físicas de su trabajo, en la cafetería 1 respondieron el 50% que se encontraban satisfechas, el 25% se encontraban moderadamente satisfechas y el 25% restante respondieron, Ni satisfechas, ni insatisfechas.

Gráfica 8
Relación dirección-trabajadores



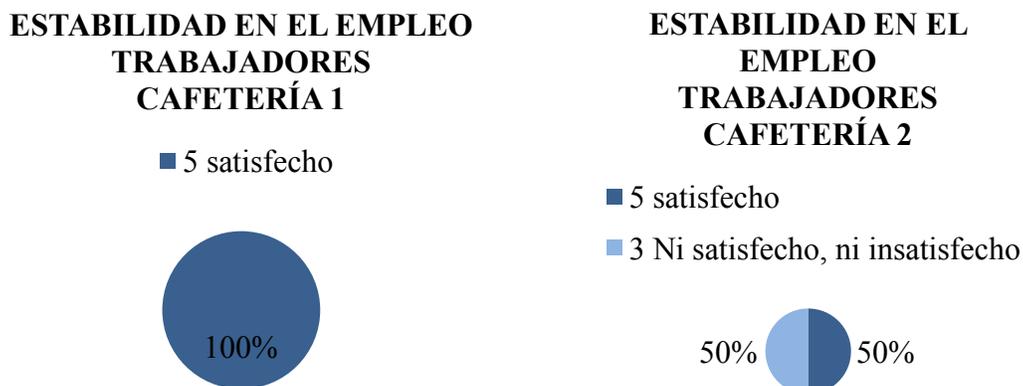
Al preguntarles a las trabajadoras que tan satisfechas estaban con la relación entre los directivos y los trabajadores, en ambas cafeterías respondieron que se encontraban satisfechas.

Gráfica 9
Organización de la empresa



En cuanto a la organización de la empresa las trabajadoras de la cafetería 1 respondieron que se encontraban Satisfechas el 75% y moderadamente satisfechas el 25%. En la cafetería 2, las trabajadoras respondieron el 100% que se encontraban satisfechas.

Gráfica 10
Estabilidad en el empleo



Cuando se les preguntó a las trabajadoras por el tema de estabilidad en el empleo, en la cafetería 1 respondieron que se sentían satisfechas el 100% y en la cafetería 2 el 50% respondió que se sentía satisfecha y el 50% restante respondió ni satisfecho, ni insatisfecho.

6. DISCUSIÓN

“El servicio al cliente es muy importante en cualquier organización, un buen servicio lleva consigo grandes consecuencias para la organización en todo aspecto” (Blanco, 2009, p. 61). Así como lo planteamos desde el inicio, este trabajo se observa como un trabajo de categoría gerencial, pues se manejan temas que podrían verse como separados, por áreas y categorías diferentes, pero que como se revisó y gestionó en este estudio son temas que se complementan.

Los temas o áreas relevantes de este estudio fueron: La satisfacción del cliente, la satisfacción del trabajador y el análisis de puestos de trabajo desde la gestión organizacional. Teniendo claridad en esto, podemos observar en los resultados una satisfacción del cliente y del trabajador muy positivos, mostrándose ambos grupos (clientes y trabajadores) entre satisfechos y muy satisfechos.

Se puede decir que lo anterior se debe a que los directivos han pensado en ambos clientes (externos e internos) como ejes primordiales en su labor y que han estado gestionando las actividades y los procesos dentro de la empresa para que esto sea así. Esto sustentado en el análisis de puestos de trabajo el cual dio claridad de unos procesos estructurados, claros y ordenados, los cuales se observaron y se plasmaron en la guía y se comprobaron con las entrevistas, en las cuales las trabajadoras mostraban claridad en lo que hacían y compromiso con una buena atención del cliente.

Sin lugar a dudas tener definidos y controlados los procesos para desarrollar las tareas en el trabajo son condiciones que mejoran no sólo la productividad, sino también las condiciones de los trabajadores; así como lo mencionaba, Garzón (2013) organizar el trabajo “trajo importantes

aumentos de productividad. Al mismo tiempo que se elevaba considerablemente la producción, se pudieron mejorar las condiciones laborales de los trabajadores”.

Después de haber realizado este estudio y retomando la espina de pescado plantada al inicio de esta propuesta se puede decir que los factores que influyen objetivamente en la demora en la atención en ambas cafeterías son dos principalmente, ambas en la categoría de mercado: falta de claridad en los clientes a la hora de ordenar y mercado con demanda estacionaria, es decir que presentan horas pico en el momento del descanso, pues en los momentos en que no se presentan estos picos los clientes sienten que la atención es ágil y de buena calidad.

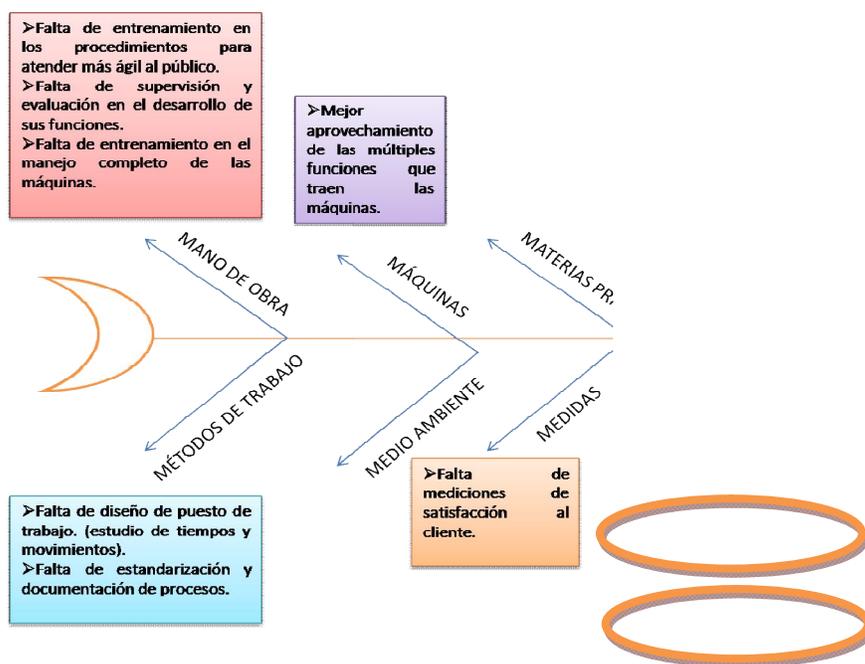


Figura III. Espina de pescado causas comprobadas. Elaboración propia (2019).

Al ver estos resultados se hace necesario proponer estrategias orientadas a apoyar la claridad del cliente a la hora de comprar y gestionar acciones en los espacios para que las trabajadoras puedan disminuir tiempos en la atención y así atender de manera eficiente a todos los clientes en las horas “pico”.

Estos aspectos y estos resultados que se obtuvieron con la aplicación de encuestas, observación y entrevistas, permitieron considerar que no existen riesgos a nivel psicosocial en categorías como “Las características de la tarea: cantidad de trabajo, desarrollo de aptitudes, carencia de complejidad, monotonía o repetitividad, automatización, ritmo de trabajo, precisión, responsabilidad, falta de autonomía, prestigio social de la tarea en la empresa, etc. b) Las características de la organización: variables estructurales (tamaño y diferenciación de unidades, centralización, formalización), definición de competencias, estructura jerárquica, canales de comunicación e información, relaciones interpersonales, procesos de socialización y desarrollo de la carrera, estilo de liderazgo, tamaño, etc. c) Las características del empleo: diseño del lugar de trabajo, salario, estabilidad en el empleo y condiciones físicas del trabajo. d) La organización del tiempo de trabajo: duración y tipo de jornada, pausas de trabajo, trabajo en festivos, trabajo a turnos y nocturno, etc.” (Gil, 2012, p. 238) pues a pesar de no haber aplicado la batería y obtener una medición objetiva de estos riesgos, se puede decir que la medición de estos aspectos se revisó de forma cualitativa en los niveles de satisfacción en el trabajo los cuales puntuaron alto en los instrumentos aplicados.

En cuanto a nuestra pregunta problema ¿Cómo mejorar la atención al público y gestionar el riesgo psicosocial en los trabajadores de dos cafeterías universitarias de la ciudad de Manizales? Podríamos decir que es posible mejorar la atención al público y gestionar los riesgos de tipo psicosocial, en primer lugar, evaluando los puestos de trabajo, luego definiendo cuál es el método más eficiente, basados en el trabajador que realice las tareas de forma adecuada y en el menor tiempo posible con las condiciones de calidad requeridas, esto permite aportar a la organización del trabajo y genera seguridad en los trabajadores de que lo hacen de la mejor manera. Esto sumado a la evaluación de la satisfacción de clientes con puntuaciones altas,

generan en los trabajadores un contexto seguro y disminuye amenazas en el contexto laboral, lo cual implica una menor probabilidad de desarrollar estrés o de materializarse un riesgo psicosocial.

Para finalizar, Teniendo en cuenta la información de La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo los cuales definen la promoción de la salud en el lugar de trabajo como: “El esfuerzo en común de empresarios, trabajadores y la sociedad en su conjunto por mejorar la salud y el bienestar laboral de los trabajadores”, podríamos decir que nuestro aporte con este estudio cumple con esta primicia y que apunta directamente a las acciones de “mejora de la organización del trabajo” y a la “mejora del entorno de trabajo”. (Gil, 2012, p. 240). Como dice Kofi Annan, Ex secretario General de las Naciones Unidas, citado por el Comité Nacional Mixto de Protección al Salario (2018), “El trabajador es lógico que al final de la jornada se encuentre ligeramente cansado, pero nunca debe encontrarse agotado o dañado”.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ✚ El estudio científico que se realizó en las dos cafeterías y de acuerdo a los objetivos planteados de mediciones y calificaciones dio a conocer que las problemáticas de la atención al cliente son muy mínimas ya que los resultados y análisis de las pruebas arroja buenos resultados tanto en la satisfacción del cliente como la satisfacción de los trabajadores, lo que se recomendaría son detalles para que continúen mejorando como organización tanto interna como externamente.
- ✚ Los procesos, espacios y productos están enfocados a satisfacer a los clientes y se ha pensado en estos a la hora de ofrecer el servicio; situaciones que el cliente ha percibido y reconocido.

- ✚ Los directivos se han preocupado por mantener a los trabajadores satisfechos, mostrando compromiso con cada uno de los aspectos relevantes en el área laboral; se ha fomentado un buen clima laboral, buenas relaciones y los trabajadores se han percatado de esto y han aportado en el proceso para mantenerlo.
- ✚ Los menores tiempos en cuanto a la atención al cliente se identificaron en la cafetería número 2, la cual tiene diferencias únicamente en el espacio físico y forma de almacenamiento de los productos, pues los procedimientos en la atención son muy similares.
- ✚ Se observa una adecuada organización del trabajo en ambas cafeterías. Se tiene claridad y orden en las tareas a realizar. Las diferencias se encontraron en los espacios físicos y en el almacenamiento de los productos.
- ✚ Uno de los mayores fenómenos que aumenta el tiempo en la atención es la falta de claridad del cliente a la hora de ordenar el producto cuando llega a ser atendido.
- ✚ Se recomienda implementar estrategias que induzcan al cliente de la compra mientras realiza la fila para que al momento de ser atendido tenga claridad de lo que quiere. (Ejemplo: combos, listados de productos en cartas o folletos, entre otros).
- ✚ Se recomienda implementar un procedimiento o protocolo de atención con base a los movimientos de la más ágil en este caso basados en las trabajadoras de la cafetería 2.
- ✚ Continuar implementando estrategias que permitan la comunicación con los clientes, tomando sugerencias y recomendaciones para continuar con este nivel de satisfacción o mayor. Por ejemplo, mantener los buzones de sugerencias visibles tanto para clientes como para los trabajadores para que allí puedan diligenciar su queja o recomendación frente a cualquier inconveniente.

- ✚ Continuar gestionando el área organizacional para que los trabajadores se sientan igual o cada vez más satisfechos y así generen mejor atención al cliente y una buena calidad de vida en su trabajo, previniendo el estrés laboral y otros riesgos derivados de la frustración o insatisfacción laboral. Por ejemplo, evaluando el desempeño a los trabajadores para identificar y reconocer buenos comportamientos y actitudes positivas.
- ✚ Se recomienda revisar posibilidades de promocionar a los trabajadores.
- ✚ Gestionar temas de almacenamiento en la cafetería 1, donde se encontraron espacios físicos más amplios y almacenamiento de productos más retirados, por lo que se recomienda ubicar productos más cerca del punto donde se atiende público, especialmente los productos de paquetería que se encuentran más retirados, lo cual podría disminuir tiempos de atención. Por ejemplo, mantener un stock de los productos con mayor rotación en cajones o mesas bajo la caja.
- ✚ Se recomienda capacitar al personal en el área de atención al cliente de forma constante.
- ✚ Se recomienda continuar realizando evaluaciones y/o estudios tanto a los clientes como al personal para así poder evidenciar que tipo de falencias hay y trabajar en ellas.
- ✚ Se recomienda realizar ejercicios del 'comprador incognito' para generar control y motivación al mismo tiempo.
- ✚ Se recomienda tener siempre presente que en las horas "pico" hay más trabajo por ende anexar otro trabajador que les ayude en la atención al cliente siempre y cuando sepa del tema para no tener dificultades.
- ✚ En cuanto al tema de atención al cliente se puede concluir que puede haber una relación directa entre la satisfacción del trabajador y la satisfacción del cliente, ya que ambas dieron resultados altos. Sin embargo, queda como una hipótesis para continuar siendo

investigada y comprobada, pues en este caso se vieron estrechamente relacionados y no se sabe con claridad su nexo causal, si el trabajador satisfecho atiende mejor al cliente, si el cliente satisfecho aporta en que el trabajador se sienta satisfecho o ambos.

8. PLAN DE INTERVENCIÓN

Tabla 21

Estrategias plan de intervención

<i>ESTRATEGIA # 1. Intervención en el Medio - locativo: Organizadores. (anexo 4)</i>					
¿PARA QUIÉN?	¿PARA QUÉ?	¿CÓMO?	¿CON QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?
Beneficiario (s)	Objetivo	Acciones Inmediatas	Recursos Necesarios	Fecha Inicio	Responsable
Trabajadores. Cafetería 1.	Reducir tiempos de desplazamiento por productos en la cafetería 1.	1. Ubicar organizadores debajo de la caja. 2. Hacer lista de productos que mas rotan de paquetería que son los que se encuentran ubicados más lejos, esta se hace con el inventario. 3. Ubicarlos en los módulos u organizadores separados por sabores, ordenadamente de mayor a menor rotación.	Humanos: Empleador, 2 cajeras y 2 auxiliares. 2. Financieros: \$39.900 c/u. (precio en plataforma mercado libre noviembre 2019).	Enero 2020 (Inicio de semestre).	Empleado r y responsable SST.

ESTRATEGIA # 2. Protocolo para la atención al cliente. (anexo 5)

¿PARA QUIÉN?	¿PARA QUÉ?	¿CÓMO?	¿CON QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?
Beneficiario (s)	Objetivo	Acciones Inmediatas	Recursos Necesarios	Fecha Inicio	Responsable

Trabajadores. Cafetería 1 y cafetería 2.	Estandarizar el proceso de atención al cliente.	1. Crear documento con el procedimiento específico para atender al cliente. Basados en la atención más ágil, observada y documentada dentro del análisis de puesto de trabajo.2. Entregar y capacitar a las trabajadoras en el protocolo de atención. 3. Realizar entrenamiento , observación, retroalimentación y evaluación del proceso.	Humanos: Gerente de Talento Humano. 2 cajeras y 2 auxiliares en cafetería 1. 2 cajeras en cafetería 2. Financieros: Horas cajeras y auxiliares: \$3.450 c/u Horas gerente T.H: \$8.333 c/u	Creación: Noviembre 2019. Implementación: Enero 2020 (Inicio de semestre).	Empleado r y gerente de Talento Humano.
---	---	--	--	--	---

ESTRATEGIA # 3. Imágenes para inducir al cliente la decisión de compra.(anexo 6)

¿PARA QUIÉN?	¿PARA QUÉ?	¿CÓMO?	¿CON QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?
Beneficiario (s)	Objetivo	Acciones Inmediatas	Recursos Necesarios	Fecha Inicio	Responsable

Cientes y cafetería 1 y cafetería 2. Trabajadoras.	Resaltar la importancia de tener claro el pedido a la hora de llegar a la caja e inducir la compra de productos específicos.	1. Diseñar imágenes con mensajes específicos que induzcan al cliente a tener claro su pedido.2. Imprimir imágenes.3. Ubicar imágenes en lugares específicos (antes de la caja) de cada una de las cafeterías.	Financieros: Sticker \$20.000 (En Puebla Diseño y publicidad, Manizales).	13 de noviembre de 2019.	Empleado r y responsable de SST.
---	--	---	---	--------------------------	----------------------------------

ESTRATEGIA # 4. Comprador incógnito.

¿PARA QUIÉN?	¿PARA QUÉ?	¿CÓMO?	¿CON QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?
Beneficiario (s)	Objetivo	Acciones Inmediatas	Recursos Necesarios	Fecha Inicio	Responsable

Cientes y trabajador as de la cafetería 1 y de la cafetería 2.	Realizar seguimiento al protocolo implementado para la atención al cliente. Generar control y motivación en los trabajadores .	1. Definir cliente que va a apoyar el ejercicio. 2. Que el cliente realice la compra sin que sepan que las están evaluando.3. Retroalimentar la atención recibida con la gerente de talento humano y los trabajadores que lo atendieron, identificando y reforzando positivamente las conductas adecuadas e informando las falencias. 4. proponer planes de mejora.	Humanos: Cliente de confianza. Financieros: Hora cliente incógnito, sobre el mínimo \$3.450 c/u.	Febrero de 2020.	Gerente de Talento Humano y Cliente incógnito.
---	---	---	--	------------------	--

ESTRATEGIA # 5. Seguimiento a la satisfacción de los clientes.(anexo 1)

¿PARA QUIÉN?	¿PARA QUÉ?	¿CÓMO?	¿CON QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?
Beneficiario (s)	Objetivo	Acciones Inmediatas	Recursos Necesarios	Fecha Inicio	Responsable

Cientes cafetería 1 y cafetería 2. Trabajador as.	Evaluar la satisfacción de los clientes para identificar y mejorar falencias en cuanto a la atención.	1. Aplicar encuesta de satisfacción a una muestra variada equivalente al 10% de clientes diarios. 2. Analizar los resultados obtenidos. 3. Proponer plan de mejora a partir de resultados.	Humanos: Personal para aplicar encuestas. Financeros: Fotocopia a \$100 c/u.Hora trabajador: \$3.450 (SMLV 2019).	Septiembre 2020. (Anual).	Empleado r y responsable de SST.
--	---	--	---	---------------------------	----------------------------------

9. BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, K. y Bradford, L. (1998). *Excelencia en el Servicio*. Editorial 3R. Colombia.
- Aristizabal, M. (2018). *Estrés laboral y su relación con la demanda control del trabajador, de colaboradores de dos PYMES de la ciudad de Manizales y propuesta de intervención*. Universidad de Manizales, Manizales, Colombia.
- Arroyo, Z. (2014). *Efecto de la mejora del proceso de ventas en los tiempos de servicio al cliente en la empresa industrias alimentarias Huacariz SAC*. Universidad Privada del Norte. Perú.
- Barba, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y estrategia* Núm. 38, Julio/Diciembre, México.
- Blanco, J. (2009). *Medición de satisfacción del cliente del restaurante museo*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Botia, O. y Rivera, D. (2008). *Propuesta de mejoramientos para el servicio al cliente del grupo Unipharm*. Universidad la Salle, Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta edición) Recuperado de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADESAPRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos \(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADESAPRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos (%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)
- Comité Nacional Mixto de Protección al Salario. (2018). *Salvaguarda de los derechos de los trabajadores*. Recuperado de <https://www.gob.mx/conampros/articulos/salvaguarda-de-los-derechos-de-los-trabajadores?idiom=es>
- Garzón, E. (2013). *El Taylorismo y el Fordismo*. Attac España Justicia económica global. Recuperado de: <http://www.attac.es/2013/10/18/el-taylorismo-y-el-fordismo/>

- Gil, P. (2012). Riesgos Psicosociales en el Trabajo y Salud Ocupacional. Revista Perú Med. Exp. Salud Pública, 29(2):237-41.
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Estrés en el trabajo, un reto colectivo*. Centro Internacional de Formación de la OIT, Turín – Italia
- República de Colombia, Ministerio del trabajo. (2019). *Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo SG-SST*. Recuperado de https://id.presidencia.gov.co/Documents/190219_Resolucion0312EstandaresMinimosSeguridadSalud.pdf
- Londoño, H. y Arcila, M. (2013). *Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad*. Universidad de Manizales, Colombia.
- República de Colombia, Ministerio del trabajo. (2015). *Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. Recuperado de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_1072_2015.htm
- República de Colombia, Ministerio del trabajo. (2008). *identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional*. Recuperado de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minproteccion_2646_2008.htm
- Ríos, K. (2018). *Estrés y Servicio al cliente*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Paz, R. (2005). *Servicio al cliente, la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Recuperado de

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3hovRPM1Di0C&oi=fnd&pg=PT9&dq=+servicio+al+cliente&ots=PmFn570joL&sig=rcsqGT7byptRgabwb6RJCEl_YNc#v=onepage&q=servicio%20al%20cliente&f=false

- Toro, M. y González, A. (2014). *Plan estratégico de Servicio al Cliente para las cafeterías de la Pontificia Universidad Javeriana*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Tschohl, J. (2011). *Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. Service Quality Institute Latin America. Guatemala.
- Villalobos, G. (2004). Vigilancia Epidemiológica de los Factores Psicosociales. Aproximación conceptual y Valorativa. *Ciencia & Trabajo*. Año 6/Número 14/Octubre/Diciembre, Chile.

ANEXO 1 ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

CAFETERÍA: CENTRAL ___ BIBLIOTECA ___

GÉNERO: F ___ M ___

EDAD:

COLECTIVO (POBLACIÓN): Estudiante Pregrado ___ Estudiante Posgrado ___ Docente ___ Administrativo ___

Otro, ¿Cuál? ___

1. ¿Con qué frecuencia visita esta cafetería?

- A. Diariamente ___
- B. Varias veces a la semana ___
- C. Una vez a la semana ___
- D. Alguna vez al mes ___
- E. Alguna vez a lo largo del año ___

2. ¿Recomendaría la cafetería a un amigo?

- A. Seguramente Sí ___
- B. De pronto sí ___
- C. De pronto no ___
- D. Seguramente No ___
- E. No sabe/ No contesta ___

3. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5
A. El interior de la cafetería está limpio.					
B. Las mesas están limpias.					
C. La disponibilidad de salsas, utensilios, sal, aceite, servilletas, etc. es correcta.					

4. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5
A. Atienden rápidamente.					
B. Las cajeras son amables y respetuosos.					

5. Valore en general su grado de satisfacción con la cafetería, siendo 1 completamente insatisfecho y 5 completamente satisfecho.

	1	2	3	4	5
A. Satisfacción					

6. Para mejorar el servicio, ¿Hay alguna cosa que le gustaría decir, que no le hayamos preguntado en esta encuesta? Si es así, por favor, díganos de qué se trata.

ANEXO 2
ANÁLISIS DE PUESTOS DESDE LA GESTIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO

CAFETERÍA: Central ___ Biblioteca ___

GÉNERO: F ___ M ___

EDAD:

CARGO: Cajera ___ Auxiliar de cafetería: ___

¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Cuándo lo hace?	¿Dónde lo hace?	¿Cuánto tiempo toma hacerlo?

Referencia Bibliográfica: -Garzón, E. (2013). *El Taylorismo y el Fordismo*. Attac España Justicia económica global. Recuperado de: <http://www.attac.es/2013/10/18/el-taylorismo-y-el-fordismo/>
 -Barba, A. (2010). *Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos*. Gestión y estrategia Núm. 38, Julio/Diciembre 2010

ANEXO 3
ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR

CAFETERÍA: CENTRAL ___ BIBLIOTECA ___

GÉNERO: F ___ M ___

EDAD:

CARGO: Cajera ___ Auxiliar de cafetería: ___

Indique su grado de satisfacción en cada una de las siguientes afirmaciones, siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.

	1	2	3	4	5
1. Condiciones físicas del trabajo.					
2. Libertad para elegir su propio método de trabajo.					
3. Sus compañeros de trabajo.					
4. Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho.					
5. Su superior inmediato.					
6. Responsabilidad que se le ha asignado.					
7. Su salario.					
8. La posibilidad de utilizar sus capacidades.					
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en su empresa.					
10. Sus posibilidades de promocionar.					
11. El modo en que su empresa está gestionada.					
12. La atención que se presta a las sugerencias que hace.					
13. Su horario de trabajo.					
14. La variedad de tareas que realiza en su trabajo.					
15. Su estabilidad en el empleo.					

ANEXO 4

INTERVENCIÓN EN EL MEDIO - LOCATIVO: ORGANIZADORES



Se propone ubicar organizadores debajo del puesto de trabajo (caja), en los espacios que se muestran a continuación:



ANEXO 5
PROTOCOLO PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE

CAJERA				
¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Cuándo lo hace?	¿Dónde lo hace?	¿Cuánto tiempo toma hacerlo?
1. Atender al cliente	1. Saludar	1. Al llegar el cliente al puesto de trabajo 2. Cuando la persona sigue en la fila.	1. En el puesto de trabajo.	1. 1 y 3 seg. (cuando el producto está listo)
2. Ofrecer el producto	2. Ofrecer productos y dar el precio.			2. 3 y 4 seg. (Cuando hay que calentar o servir bebida caliente.
3. Recibir el dinero	3. Recibir dinero del cliente.			3.2 seg.
4. Devolver el dinero	4. Devolver si es necesario.			4. 2 y 3 seg.

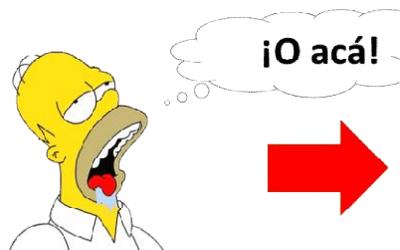
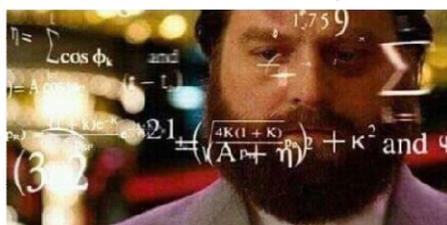
AUXILIAR				
¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Cuándo lo hace?	¿Dónde lo hace?	¿Cuánto tiempo toma hacerlo?
1. Escucha al cliente para tomar el pedido	1. Recibe la orden de la cajera o el pedido de la persona.	1. Cuando el cliente solicita algún producto.	1. En el puesto de trabajo	1. 2 seg.

2. Prepara el producto.	2. Cuando son Productos de greca: coger el vaso acercarse a la greca abrir la llave de café luego llave de agua o leche.	2. Cuando toma el pedido y sabe lo que el cliente quiere.	2. En la greca ubicada detrás de la caja.	2. 3 y 5 seg.
	3. Cuando son productos de vitrina como empanada, chicharrón, pasteles etc. coger servilleta y producto.		3. En la Vitrinas ubicadas al lado derecho de la caja.	3.2 seg. (Sin calentar) 20 seg. (caliente)
	4. Cuando son productos de nevera: acercarse a la nevera seleccionar el producto y tomarlo.		4. En la Nevera ubicada al lado de la greca.	4.2 seg.
3. Entregar producto	5. Se entrega el producto a la persona y se le indica que en la vitrina están los utensilios como salsas, ensaladas sal, azúcar servilletas y palillos.	3. Preparar el producto y cogerlo.	5 En la caja a la derecha de la caja por las vitrinas.	5. 2 seg.

ANEXO 6
IMÁGENES PARA INDUCIR AL CLIENTE LA DECISIÓN DE COMPRA



¿Ya tienes listo tu pedido



¿Y para tomar?



Que tal esto..