

Diagnóstico de necesidades de capacitación en PYMES restauranteras de Orizaba, Veracruz: análisis de variables formativas en manejo de alimentos, servicio al cliente y habilidades laborales

RESUMEN: Este estudio resalta la importancia de establecer un proceso integral de capacitación en el sector restaurantero, iniciando con un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) y culminando en la implementación y evaluación de planes formativos. El objetivo central es proponer una mejora en la gestión de la capacitación de los restaurantes Minoni, Italian Coffee y Corazón de Amaranto, ubicados en Orizaba, Veracruz, con el fin de fortalecer el desarrollo profesional de su personal. Se adoptó una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa) con diseño no experimental y muestreo por conveniencia. Los resultados obtenidos a partir de encuestas estructuradas en cinco categorías (manejo de alimentos, servicio al cliente, riesgos psicosociales, habilidades blandas y gestión administrativa) revelaron que el 93 % de las capacitaciones previas no se sustentaban en diagnósticos formales, al carecer de registros y evaluación de competencias previas. Entre los temas más demandados destacan la comunicación efectiva, el manejo de efectivo, el servicio al cliente y la gestión del estrés, fundamentales para optimizar la calidad del servicio y la satisfacción del comensal.

PALABRAS CLAVE: Capacitación, Diagnóstico, Empresas, Gestión, Habilidades.



Colaboración

Aldo Rosas Carmona; Jaime Alonso Bonilla Gutiérrez; Griselda López Pérez; Uriel Alejandro Morales Carrera; Francisco Javier Mejía Ochoa, Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Zongolica.

Fecha de recepción: 10 de mayo 2025

Fecha de aceptación: 21 de octubre de 2025

ABSTRACT: This study highlights the importance of establishing a comprehensive training process in the restaurant sector, beginning with a Training Needs Assessment (TNA) and culminating in the implementation and evaluation of training plans. The main objective is to propose an improvement in the training management of the Minoni, Italian Coffee, and Corazón de Amaranto restaurants, located in Orizaba, Veracruz, to strengthen the professional development of their staff. A mixed-methods approach (quantitative and qualitative) with a non-experimental design and convenience sampling was adopted. The results obtained from surveys structured into five categories (food handling, customer service, psychosocial risks, soft skills, and administrative management) revealed that 93% of previous training activities were not based on formal assessments, lacking records and prior competency evaluations. The most demanded topics include effective communication, cash handling, customer service, and stress management, all essential to optimize service quality and customer satisfaction.

KEYWORDS: Diagnosis, Enterprises, Management, Skills, Training.

INTRODUCCIÓN

Orizaba, en el estado de Veracruz, constituye un importante polo turístico y económico cuyas PYMES, particularmente en el sector restaurantero, enfrentan grandes desafíos relacionados con la formación de su personal. El 68 % de las PYMES en la zona no ofrece capacitación sistemática a sus empleados, mientras

que únicamente el 11% capacita mensualmente, el 6% lo hace de forma trimestral, el 7% semestral y el 8% anual [1].

En esta región, los restaurantes combinan la gastronomía tradicional con propuestas modernas, convirtiéndose en espacios de convivencia social para residentes y visitantes. Bajo este contexto, el presente estudio se desarrolló en tres restaurantes del municipio de Orizaba: Minoni, Corazón de Amaranto e Italian Coffee. Aunque cada uno presenta enfoques de negocio específicos (desde pizzas artesanales hasta cafeterías con larga trayectoria), todos coinciden en la necesidad de alinear sus procesos de capacitación con un diagnóstico riguroso de necesidades [2].

Para identificar las brechas formativas, se llevó a cabo un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) que incluyó encuestas y entrevistas [3]. Esto evidenció que las capacitaciones ofrecidas hasta el momento carecían de un enfoque definido, al no responder a la realidad cotidiana de los trabajadores ni a las exigencias del mercado [4]. Dicho diagnóstico reveló áreas prioritarias como atención al cliente [5], manejo del estrés [6] y certificaciones de higiene [7].

Con el fin de atender las deficiencias detectadas, se diseñó una propuesta de mejora enfocada en la actualización de competencias del personal, facilitando su adaptación a un mercado en constante cambio y fortaleciendo la calidad del servicio. Esta iniciativa busca profesionalizar la actividad restaurantera, y elevar la satisfacción y la experiencia de los clientes, contribuyendo al posicionamiento de Orizaba como destino turístico competitivo.

MATERIAL Y MÉTODOS

Metodología

Este estudio se llevó a cabo bajo un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), con el fin de examinar en profundidad los procesos de capacitación en restaurantes de la región de Orizaba, Veracruz. Integrar ambos tipos de datos permitió lograr un panorama más completo de las necesidades formativas y de las áreas de oportunidad en el adiestramiento del personal.

La investigación adoptó un diseño no experimental de tipo descriptivo-correlacional, centrado en describir y analizar el proceso de capacitación en el personal operativo de tres establecimientos. A fin de determinar la frecuencia y contenido de las capacitaciones, así como las habilidades que los colaboradores deseaban desarrollar, se aplicaron diversos instrumentos de recolección de datos:

Encuestas

Se empleó un formulario de Google para recopilar información en cinco categorías principales: datos demográficos, necesidades de capacitación, manejo de

los alimentos, servicio al cliente y enfermedades psicosociales laborales. Este instrumento incorporó tanto ítems de tipo cuantitativo (preguntas de opción múltiple, escalas Likert, respuestas SÍ/NO) como cualitativo (preguntas abiertas). El objetivo consistió en identificar con mayor precisión las áreas donde los trabajadores requerían mayor refuerzo o formación especializada.

Entrevistas

Se diseñó una guía inicial con seis preguntas enfocadas en comprender la aplicación del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) y el proceso formativo interno. Conforme avanzaron las entrevistas, emergieron nuevas preguntas relevantes, enriqueciendo la comprensión del proceso. Debido a que se buscaba la perspectiva de líderes de unidad y de un colaborador seleccionado por ellos mismos, se realizó un muestreo por conveniencia.

El universo de estudio estuvo conformado por 35 trabajadores operativos pertenecientes a los restaurantes Minoni, Corazón de Amaranto e Italian Coffee. La muestra efectiva se integró por 25 participantes seleccionados mediante muestreo por conveniencia, equivalente al 71 % del total del personal operativo.

Observación directa

Se aplicó una lista de cotejo para documentar la existencia de manuales de inducción, programas o cronogramas de capacitación y registros de DNC archivados. Esta observación sirvió para identificar los recursos y procedimientos utilizados en el adiestramiento del personal, así como la actualización o vigencia de la documentación relacionada. El trabajo de campo se desarrolló entre el 2 y el 25 de octubre de 2023, siguiendo un cronograma previamente establecido para la aplicación y recolección de datos. La población de interés incluyó a toda la plantilla laboral operativa de los restaurantes, si bien el muestreo efectivo se restringió a los participantes disponibles y dispuestos a contestar los instrumentos. La primera etapa del análisis de datos consistió en limpiar y depurar las respuestas, asegurándose de que cumplieran con los criterios establecidos (por ejemplo, excluir registros incompletos o duplicados). Posteriormente, se tabularon los resultados cuantitativos para generar estadísticas descriptivas y se codificaron las respuestas cualitativas, facilitando la elaboración de interpretaciones y conclusiones integrales. Con relación a la lista de cotejo, se procedió a verificar la presencia o ausencia de cada elemento e identificar oportunidades de mejora en la documentación.

RESULTADOS

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) se basó en la aplicación de una encuesta estructurada en cinco categorías clave: datos demográficos, necesidades de capacitación, manejo de los alimentos, servicio al cliente y enfermedades psicosociales. La primera categoría permitió conocer el perfil de los colabora-

dores (edad, sexo, puesto y ubicación de la sucursal), mientras que la segunda evidenció la necesidad de reforzar habilidades específicas. Las categorías relacionadas con servicio al cliente, manipulación de alimentos y salud ocupacional (NOM-035) surgieron a solicitud del propietario de los restaurantes para ahondar en las condiciones de trabajo y las competencias requeridas. En total, Minoni aglutinó el 61% de participantes, seguido por Corazón de Amaranto (37%) e Italian Coffee (2%). La mayoría se ubica en el rango de 25 a 35 años, y un 70% reportó haber recibido capacitación en algún momento, aunque predominantemente solo una vez al año (79%).

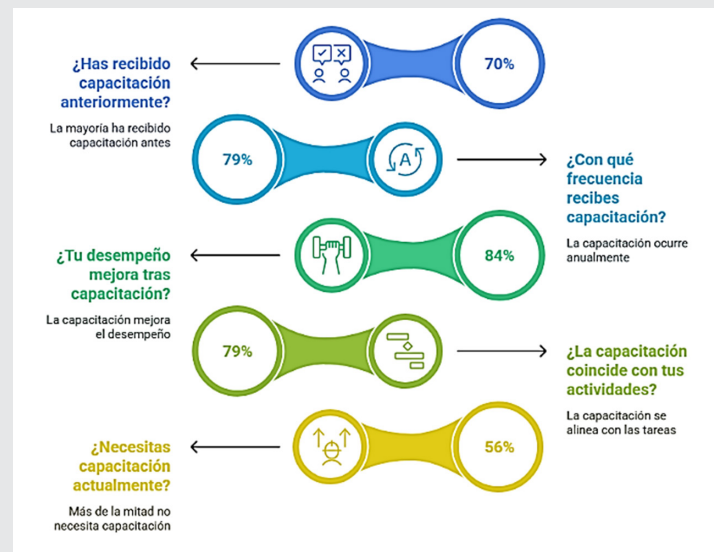


Figura 1. Frecuencia y percepción sobre capacitación.

Fuente: Elaboración propia (2025).

La Figura 1 revela que, aunque existe un reconocimiento positivo de las capacitaciones realizadas en términos de mejora del desempeño y pertinencia respecto a las actividades laborales, se percibe cierta contradicción respecto a la necesidad actual de capacitación. Este último dato podría indicar una brecha entre las percepciones individuales y las necesidades reales detectadas en el diagnóstico, o bien, un posible exceso de confianza sobre la suficiencia de las capacitaciones ya recibidas.

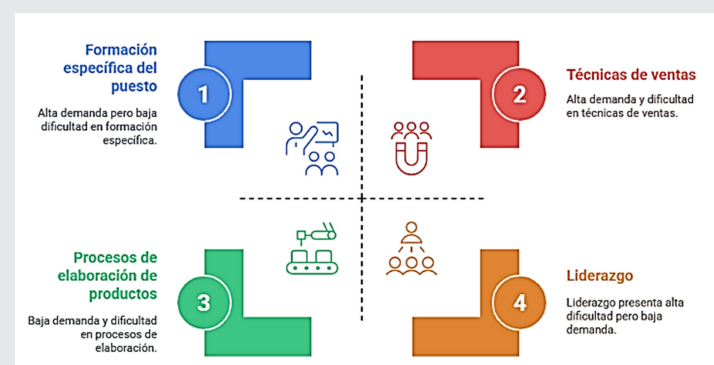


Figura 2. Cursos más solicitados.

Fuente: Elaboración propia (2025).

La Figura 2 muestra que la formación específica del puesto y las técnicas de ventas son las más demandadas, aunque estas últimas con mayor dificultad. Los procesos de elaboración tienen baja demanda y dificultad. El liderazgo, pese a su alta complejidad, es poco solicitado, lo que sugiere una subestimación de su importancia.

Tabla 1. Necesidades detectadas por área.

ÁREA CLAVE	FORTALEZAS	ÁREAS DE MEJORA
Manejo de Alimentos	95% Bueno-Muy bueno en seguridad alimentaria; 72% capacitado en higiene.	46% reporta problemas de comunicación entre cocina y servicio.
Servicio al Cliente	91% capacitado en recepción amable al cliente.	35% sin procedimientos claros para resolver quejas; 44% sin capacitación específica en atención al cliente.
Riesgos Psicosociales (NOM-035)	65% recibe apoyo ante estrés laboral.	79% presenta estrés; 47% ansiedad; 84% no capacitado sobre salud mental laboral.

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 1 evidencia que, aunque existen fortalezas en seguridad alimentaria y atención al cliente, persisten brechas importantes en comunicación interna, manejo de quejas y formación en salud mental. Especial atención merece el área psicosocial, donde el alto nivel de estrés y ansiedad no ha sido contrarrestado con capacitación adecuada.

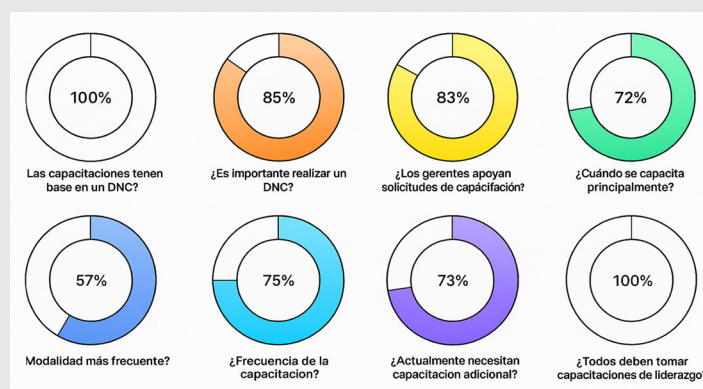


Figura 3. Aspectos clave obtenidos en entrevistas.

Fuente: Elaboración propia (2025).

Las entrevistas revelan que, aunque las capacitaciones actuales no se basan en un DNC (100%), hay consenso sobre su importancia (85%) y disposición gerencial para impulsarlas (83%). Predomina la capacitación durante la inducción (72%), en modalidad presencial (57%) y con frecuencia constante (75%). El 73% considera necesaria formación adicional y el 100% apoya que todos accedan a cursos de liderazgo, reflejando una cultura organizacional abierta al desarrollo, pero aún sin planificación técnica formal.

Propuesta de Capacitación del Personal

- A partir de estos hallazgos, se diseñó un programa de capacitación enfocado en el desarrollo de competencias clave para el sector restaurantero.

- Se priorizaron áreas como manipulación segura de alimentos, atención al cliente, manejo de efectivo, habilidades blandas y gestión del estrés.

- Con esto, se pretende no solo optimizar la calidad del servicio, sino también mitigar riesgos psicosociales y elevar la productividad.

La Tabla 2 presenta una alineación clara entre las necesidades detectadas por puesto y los cursos sugeridos. Se prioriza la formación técnica en cocina y caja, mientras que en áreas operativas se enfoca en habilidades transversales como comunicación, gestión del estrés y del tiempo. Destaca también el impulso al marketing digital, respondiendo a nuevas demandas del entorno competitivo. Esta planificación busca fortalecer tanto el desempeño técnico como el clima laboral y la proyección comercial.

Tabla 2. Plan simplificado de capacitaciones propuestas.

PUESTO	NECESIDADES IDENTIFICADAS	CURSOS PROPUESTOS
Cocina	Higiene alimentaria, distintivo H	Normas NOM-251-SSA1-2009, Certificación Distintivo H
Servicio al cliente	Atención al cliente, manejo de conflictos	Técnicas avanzadas en atención al cliente, Gestión efectiva de conflictos
Caja	Manejo efectivo, sistemas operativos	Capacitación en sistemas (software), Manejo seguro de efectivo
Operativo general	Habilidades blandas, comunicación, estrés, tiempo	Comunicación asertiva, Gestión del estrés (NOM-035), Manejo eficiente del tiempo
Marketing	Marketing digital	Estrategias de marketing digital

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Este estudio confirma la relevancia de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) en el sector restaurantero, donde hasta el momento resulta poco común contar con un proceso formal y sistemático para identificar áreas de mejora. Los hallazgos evidencian que el 93% de las capacitaciones previas no se han basado en un diagnóstico sólido, lo cual disminuye su efectividad y alineación con las necesidades reales de los trabajadores. Asimismo, el 100% del personal coincide en la importancia de incluir a todos los colaboradores en los cursos de formación, factor que influye directamente en la optimización del servicio y en la experiencia de los clientes.

Entre los temas prioritarios que demandan atención destacan las habilidades blandas, la comunicación efectiva, el manejo de efectivo y el servicio al cliente; no obstante, se identifican otras áreas relevantes como la gestión del estrés y la manipulación adecuada de alimentos. Para responder a dichas carencias, se propuso un plan de capacitación con cursos virtuales y de acceso gratuito, con el objetivo de abarcar todas las posiciones operativas de los establecimientos y fomentar la inclusión formativa.

En síntesis, la adopción de un DNC favorece la profesionalización del personal y fortalece la calidad

del servicio en restaurantes como Minoni, Corazón de Amaranto e Italian Coffee. La disponibilidad de cursos en diferentes modalidades otorga mayor flexibilidad al personal, promoviendo el desarrollo continuo y la adaptación a un entorno competitivo. Implementar este tipo de diagnóstico de manera periódica y reforzarlo con un seguimiento adecuado garantiza no solo la pertinencia de los contenidos impartidos, sino también el crecimiento sostenido de los trabajadores y la sostenibilidad de las empresas en el largo plazo.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen al Tecnológico Nacional de México y al Instituto Tecnológico Superior de Zongolica por las facilidades otorgadas para investigar.

BIBLIOGRAFÍA

[1] Fadanelli, M. E. Q., Contreras, G. R., Cortés, C. V., & Anastacio, I. S. (2018). *Censo empresarial 2017-2018 de las MIPYMES de Orizaba, Veracruz como estrategia para detectar áreas de oportunidad que permitan su fortalecimiento: Business Census 2017-2018 of the MSMEs of Orizaba, Veracruz as a strategy to detect areas of opportunity that allow their strengthening*. Revista RELAYN-Micro y Pequeña empresa en Latinoamérica, 2(3), 40-49. <https://iquatroeditores.com/revista/index.php/relayn/article/view/142/116>

[2] Suárez Améndola, R. de F. (2025). *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de Tutores en el Instituto Tecnológico de Campeche*. Espacio I+D, Innovación más Desarrollo, 14(40). Recuperado a partir de <https://espacioimasd.unach.mx/index.php/Inicio/article/view/448>

[3] Valdivia Cobos, Adriana, & Montor, Alejandra Isabel González. (2022). *Detección de necesidades de capacitación en Mipymes de ropa regional estilizada de Tuxtepec (Oaxaca, México)*. Revista Universidad y Empresa, 24(43), 1. Epub November 25, 2023. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.10521>

[4] Dueñas Urrego, J., Molina Izquierdo, E. A., & Neira Alzate, R. J. (2021). *Importancia de la capacitación en la atención al cliente*. <http://hdl.handle.net/10823/6472>

[5] León-Ramentol, Cira Cecilia, Menéndez-Cabezas, Arturo, Rodríguez-Socarrás, Isis Patricia, García González, Mercedes Caridad, Quesada Leyva, Lidyce, & Quintana Verdecia, Ever. (2021). *La capacitación como premisa para implementar un sistema de gestión de la calidad*. EDUMECENTRO, 13(2), 19-32. Epub 30 de junio de 2021. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742021000200019&lng=es&tlng=es

[6] Ruiz, E. D., Gómez, J. F. S., Rivera, M. D. J. V., Cárdenas, M. H., & Mora, I. R. H. (2023). Estrés laboral en relación con el desempeño laboral: un caso de estudio. *RAN: Revista Academia & Negocios*, 9(2), 169-182. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9349468>

[7] Bárcenas, M. C. G. (2021). Los 4 factores que intervienen para la correcta implementación de un sistema de calidad con enfoque en inocuidad. *Coloquio Interdisciplinario de Posgrado UPAEP* (8) <https://cipu.upaep.mx/index.php/cipu/article/view/707>

