

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
IZTAPALAPA

✓ CALIDAD TOTAL EN  
GRUPO LOREDO  
EN BASE A LA CAPACITACION

✓ CSH

✓ CARRERA ORTEGA LUZ LORENA  
✓ ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
✓ JUNIO 1994

**A MIS PADRES:**

POR SER EL VIENTO QUE IMPULSA  
MI BARCO SIEMPRE AVANTE,  
POR SER LA ESTRELLA QUE ME GUIA  
AUN EN LAS NOCHES MAS FRIAS,  
POR SER LAS MONTAÑAS  
QUE ME LLENARON DE VIDA,  
Y POR SER SIMPLEMENTE USTEDES  
LO MEJOR DE MI VIDA.

**A MIS HERMANOS:**

QUE ME APOYARON Y SOPORTARON  
MI CARACTER, CANSANCIO Y EN  
LOS ULTIMOS TRIMESTRES MIS --  
TRISTEZAS, CON BROMAS Y SON--  
RISAS.

**A MIS AMIGOS:**

QUE ES LA SEÑAL EXTERNA  
DE LA AMISTAD PROFUNDA,  
Y QUE NADIE ES TAN RICO  
QUE PUEDA VIVIR SIN ELLA  
Y NADIE TAN POBRE QUE NO  
LA MEREZCA.

**A MI PAREJA DE AÑOS:**

SI TU ME AMAS, NO LLORES  
SI CONOCIERAS EL MISTERIO  
DEL CIELO DONDE ME ENCUENTRO  
SI PUDIERAS VER Y SENTIR  
LO QUE SIENTO,  
Y VER EN ESTE HORIZONTE SIN FIN  
Y EN ESTA LUZ QUE TODO ALCANZA Y PENETRA,  
TU JAMAS LLORARIAS POR MI  
ESTOY ABSORTO POR EL ENCANTO DE DIOS  
Y POR SUS EXPRESIONES DE INFINITA BELLEZA.  
EN CONFRONTACION CON ESTA NUEVA VIDA,  
LAS COSAS DEL PASADO SON PEQUEÑAS E  
INSIGNIFICANTES  
CONSERVO AUN TODO MI AMOR Y TERNURA  
QUE JAMAS TE PUDE EN VERDAD REVELAR.  
NOS AMAMOS ETERNAMENTE EN VIDA,  
PERO TODO ERA ENTONCES MUY FUGAZ Y LIMITADO  
VIVO EN LA SERENA EXPECTATIVA DE TU LLEGADA  
UN DIA .....ENTRE TUS PADRES Y YO  
PIENSA EN MI ASI EN TUS LUCHAS  
PIENSA EN ESTA MARAVILLOSA MORADA  
DONDE NO EXISTE LA MUERTE Y DONDE ESTOY  
JUNTO A LA FUENTE INAGOTABLE DE LA ALEGRIA  
Y EL AMOR  
SI VERDADERAMENTE ME AMAS, NO LLORES MAS  
NO LLORES MAS POR MI .....  
ESTOY EN PAZ.

RONALDO HEREDIA SANCHEZ.

## CONTENIDO

INTRODUCCION .....	1
CAPITULO 1 ¿QUE ES LA CALIDAD TOTAL? .....	6
INTRODUCCION	
1.1 DEFINICIONES Y CONCEPTOS .....	7
1.2 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD TOTAL .....	9
1.3 VENTAJAS DE LA CALIDAD TOTAL .....	13
1.4 DESVENTAJAS DE LA CALIDAD TOTAL .....	15
CONCLUSIONES DEL CAPITULO .....	17
CAPITULO 2 CAPACITACION .....	18
INTRODUCCION	
2.1 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION PARA MEJORAR LA CALIDAD EN LA EMPRESA (GPO. LOREDO).....	19
2.2 DIFERENCIA CLIENTES INTERNOS Y CLIENTES EXTERNOS .....	23
CONCLUSIONES DEL CAPITULO .....	26
CAPITULO 3 INICIA LA PLANEACION DEL PROCESO INTRODUCCION .....	28
INTRODUCCION	
3.1 LA DIRECCION .....	29
3.2 EL COMITE GUIA DIRECTIVO .....	32
3.3 LA EDUCACION .....	34
CONCLUSIONES DEL CAPITULO .....	36
CAPITULO 4 SEGUIMIENTO DEL PROCESO .....	38
INTRODUCCION	
4.1 EL TRABAJO EN EQUIPO .....	39
4.2 LA MEDICION .....	43
4.3 EL CONVENIO DE CALIDAD CLIENTE-PROVEEDOR .....	45
CONCLUSIONES DEL CAPITULO .....	47

CAPITULO 5	MOTIVACION	49
INTRODUCCION		
5.1	EL RECONICIMIENTO	50
5.2	LA COMUNICACION	51
5.3	INNOVACION	53
CONCLUSIONES DEL CAPITULO		54
CONCLUSIONES GENERALES		55
BIBLIOGRAFIA		60

## INTRODUCCION

Debemos estar convencidos de que la más grande fortaleza para llevar a cabo esta tarea es el equipo humano que todos nosotros formamos y por ello debemos trabajar en reafirmar las condiciones que permitan cumplir con las funciones que tenemos encomendadas.

Para que la planeación de este proceso se sostenga en bases firmes, debemos asegurarnos de que todo el personal esté capacitado para ejercer, de manera competente, sus propias funciones dentro de la empresa.

Así para eliminar los obstáculos del camino hacia la Calidad Total en el servicio.

Si tenemos en cuenta que todos y cada uno de nosotros actuamos en determinados momentos como clientes o proveedores, ya sea con los clientes (ante quiénes somos proveedores) o con nuestros compañeros de trabajo (para quiénes somos clientes cuando solicitamos algún servicio) o bien, proveedores (cuando nosotros se los proporcionamos), será más fácil entender el por qué debemos actuar en todo momento con Calidad.

Como respuesta a todos aquellos colaboradores y proveedores que destaquen por participar, en forma individual o grupal, con acciones y resultados en Calidad Total y productividad dentro del proceso se les debe reconocer públicamente.

Siempre debemos tener en cuenta que mediante un análisis continuo de la competencia, en comparación con nosotros mismos, debemos definir cual es la posición competitiva de nuestra propia empresa.

La constancia en nuestras acciones con Calidad nos harán llevar un mejor estandard de vida tanto en el trabajo como en nuestra vida personal.

La realización de este trabajo se basará en la investigación en diversas entidades especializadas sobre Calidad total, ya que la importancia de éste es demostrar la fuerza que tiene la capacitación y poder resaltar las cualidades de este tema para acoplarlas a las necesidades que requiere una empresa de servicios como es GRUPO LOREDO.

1

Mi especial interés sobre este tema es demostrar que no basta solamente con estar informados de lo que significa Calidad Total, sino que debemos estar conscientes y saber relacionarla con las actividades de la empresa que son llevadas a diario, sobre todo en una compañía de servicio como es Llorado, es difícil medirla, así como contar con un proceso constante de capacitación sobre Calidad Total para que el cliente esté siempre satisfecho.

El objetivo de realizar este trabajo es, el lograr que los trabajadores de la empresa, se conscienticen a base de capacitación, que son importantes y que tienen el derecho y la capacidad para actuar en cualquier situación con Calidad, teniendo muy presente que hay que olvidarnos de los errores que pueden ser pasados por alto y poner un remedio a éstos a tiempo para ser mejores día a día y que así sea más fácil unir nuestros esfuerzos para salir adelante.

Mis aportaciones serán algunos conocimientos adquiridos en base a datos, teorías, propuestas de diferentes autores, deducidos en lecturas, así como en cursos de Calidad impartidos en mi área laboral y otras instituciones.

La mayor inquietud que se me presenta es saber que tanta gente está dispuesta a colaborar con un proceso de capacitación para alcanzar la Calidad Total y qué tanta es renuente al cambio, que deben darse cuenta que esté es necesario para que nuestro país esté preparado en los tiempos tan difíciles que han de venir.

**OBJETIVO:** Lograr que la empresa restaurantera esté consciente sobre la importancia de la Calidad Total en el servicio y que ésta lleve un programa constante de capacitación para todos los empleados, sin importar el nivel jerárquico que ocupen.

La aplicación de este trabajo será, en lo posible, en una de las unidades de Grupo Loredó con la ayuda de su departamento de Capacitación y Desarrollo, contando con el apoyo del personal del departamento de recursos humanos.

El alcance será hasta donde se me permita y las limitaciones será la información y los resultados confidenciales que obtendré de algunos cursos impartidos en las instalaciones de esta unidad.



La Calidad total consiste en retomar lo bueno que existe dentro de lo que hacemos cotidianamente y el ponernos nuevos objetivos para mejorar o innovar, requiere nuestro mejor esfuerzo y un alto nivel de comunicación aunado a un buen control de capacitación. Así se podrá optimizar la posición competitiva a nivel nacional e internacional ante el reto que significa el superar las expectativas de los clientes, que cada vez son mayores.

En la actualidad podemos observar el crecimiento de competidores que se está dando en la Ciudad de México y su preocupación por elevar la Calidad en el servicio y productos que ofrecen las empresas restauranteras.

Lo más importante es entonces, pensar en hacer las cosas bien desde la primera vez y sin errores, esto nos facilitará el logro del objetivo que es, llegar a la Calidad Total.

El proceso para demostrar que la Calidad Total es un elemento importante dentro de la capacitación en la empresa restaurantera constará dentro de los siguientes puntos, los cuales serán analizados en cada uno de los capítulos de esta investigación.

*PUNTO 1.* Se inicia de la metodología con el anuncio de la dirección a todo el personal acerca del establecimiento y desarrollo de un proceso permanente de Calidad Total.

*PUNTO 2.* Creación de un "Comité Guía Directivo" que plantee, dirija y evalúe dicho proceso y que además propicie el ambiente ideal para lograr el mejoramiento en Calidad y Productividad.

*PUNTO 3.* Determinación de antemano sobre cuál es el tipo de capacitación necesaria en cada área para que todos compartan, comprendan y apliquen los fundamentos de Calidad Total, logrando así cumplir con el cometido dentro del proceso.

*PUNTO 4.* Integración de equipos de trabajo, que realicen actividades que nos lleven a descubrir e implantar las técnicas y herramientas necesarias para alcanzar las metas propuestas de Calidad, como son:

\* Incremento de Eficiencia.

- \* Reducción de costos.
- \* Calidad de Vida.
- \* Satisfacción del Cliente.
- \* Desarrollo de Proveedores.
- \* Procesos y Optimización de Servicios.

*PUNTO 5.* Aplicación de sistemas de medición, para saber:

- \* ¿Cuales son las necesidades y expectativas de los clientes
- \* ¿Cómo podemos adaptar los productos y servicios para lograr la satisfacción de los clientes?
- \* ¿Qué tanto hemos logrado los objetivos?

*PUNTO 6.* Surgimiento de el "Convenio de Calidad Cliente-Proveedor", mediante el cuál ambas partes se comprometen en una relación en la que el proveedor realizará las acciones necesarias para otorgar Calidad en sus Servicios, convirtiéndose en un proveedor preferente de confiabilidad.

*PUNTO 7.* Existirá como respuesta lógica, el reconocimiento formal de parte del Gerente y/o Director General de la Empresa.

*PUNTO 8.* La comunicación se desarrollará como un mecanismo efectivo de enlace entre todos, que permita compartir ideas y propuestas concretas para mejorar.

*PUNTO 9.* Los proyectos de innovación tecnológica serán necesarios para contar con un programa permanente de asimilación de tecnología.

Estos puntos serán únicamente la planeación de un proceso adaptado a las necesidades que se viven actualmente durante la realización de este trabajo, con ello quiero decir, que mas adelante deberá hacerse las correcciones adecuadas. Además un aspecto muy importante es que no

solamente se deben llevar a cabo estos puntos y ya con esto tendremos el nivel de Calidad deseado, sino que hay que seguir llevándolo a cabo siempre.

## CAPITULO 1 ¿QUE ES LA CALIDAD TOTAL?

### INTRODUCCION

En este capítulo analizaré ¿que es?, ¿para que nos sirve? y ¿a qué nos ayudaría? la Calidad Total, si lleváramos a cabo un proceso para implantarla en cualquier empresa.

Las ventajas que se pueden obtener en una empresa dedicada a la industria restaurantera se mide por medio de el mejoramiento del servicio prestado al cliente y la sensación que éste percibe al recibirlo.

Daré algunas definiciones y conceptos para hacer mas fácil el entendimiento de algunos términos que iré viendo a lo largo de este trabajo.

Analizaré históricamente la Calidad desde la Revolución Industrial hasta la época actual, en donde veremos que anteriormente la Calidad era para los empresarios un problema por resolverse y se enfocaba únicamente a la producción, en cambio ahora se toma como una ventaja competitiva y debe tener una buena planeación que involucra a todas las personas de la empresa.

Desgraciadamente no existe un inventario de los servicios proporcionados para usar como una base de seguridad en una empresa de servicio, como el inventario de productos terminados que existe en una empresa de productos.

Veré también algunas desventajas que se presentan al iniciar un proceso con base en Calidad Total en las empresas.

## 1.1 DEFINICIONES Y CONCEPTOS

*CALIDAD:* Es precisión, desarrollo humano, uso de tecnologías duras y suaves, alternas y avanzadas, orgullo por lo que hacemos en lo individual o con otras personas, poseer una actitud de superación constante.

*CIRCULOS DE CALIDAD:* Grupos pequeños de empleados que se reúnen en forma periódica con un líder común para identificar y resolver problemas relacionados con el trabajo.

*CLIMA ORGANIZACIONAL:* Grado en que el entorno es favorable o desfavorable para las personas que integran una organización.

*CLIENTE:* Persona que compra o consume un producto o servicio.

*COMUNICACION:* Transferencia de información comprendida de una a otra persona.

*DESARROLLO:* Actividades que preparan a un empleado para ejercer responsabilidades en un futuro.

*DESARROLLO PROFESIONAL:* Suma de las experiencias, acciones propias y oportunidades del individuo para lograr sus objetivos profesionales.

*ESTANDARES DEL DESEMPEÑO:* Patrones contra los cuales se evalúa el desempeño de empleados.

*INCENTIVOS NO MONETARIOS:* Los que refuerzan el desempeño adecuado mediante estímulos diferentes al numerario como el elogio, las distinciones, los objetivos alusivos, etc.

*MOTIVACION:* Impulso interno que experimenta una persona para emprender una acción con libertad.

*PROCESO COMUNICATIVO:* Método por el cual el emisor establece contacto con su receptor. Requiere que la idea se desarrolle, se codifique, transmita, reciba, decodifique y se utilice.

*PRODUCTIVIDAD:* Razón entre los frutos tangibles que logra la organización en bienes y servicios y los insumos que consume.

*PRESENTACION DE FUNCIONES:* Técnica de capacitación que requiere que el capacitado asuma diferentes identidades, para advertir los sentimientos de las otras personas en diferentes circunstancias.

*ROTACION DE PUESTOS:* Proceso de rolar o cambiar a los empleados de uno a otro puesto para conseguir mayor variedad en las actividades y la oportunidad de aprender nuevas habilidades.

*SERVICIO:* Son todas las actividades que realizamos y las acciones que tomamos, las que hacen sentir a los clientes que estamos trabajando por ellos e interesados en ellos.

*TECNICAS DE MEDICION DEL TRABAJO:* Métodos para la determinación de estándares de puestos.

## 1.2 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD TOTAL

Durante el paso de los años la humanidad ha tenido cambios primordiales, los cuales han tenido que ser reforzados y mejorados al paso del tiempo, ya que se vuelven obsoletos y arcaicos.

Anteriormente durante la Revolución Industrial, se preocupaban únicamente por la inspección de la producción, así como la detección de los problemas, la Calidad para ellos era un problema para resolverse; ponían énfasis en la uniformidad del producto y usaban como métodos las normas y la medición; los profesionistas que se encargaban de la Calidad únicamente se dedicaban a inspeccionar, seleccionar y evaluar, fue creado un departamento de inspección ya que se pensaba que ese era un método de medir la Calidad.

Un poco más adelante se comenzó a utilizar el control estadístico de la Calidad, su interés era el control y la Calidad para los empresarios seguía siendo un problema por resolverse; su énfasis era la uniformidad del producto con una inspección reducida, los métodos eran herramientas y técnicas estadísticas; los profesionistas comenzaron a aplicar métodos estadísticos del proceso de Calidad, los departamentos responsables eran los de producción e ingeniería porque pensaban que la Calidad no se controlaba.

Hasta 1979 comienzan con el aseguramiento de la Calidad y la coordinación, la Calidad continúa siendo un problema por resolverse pero que puede ser atacado en forma pro-activa; comienza el énfasis en la línea de producción que va desde el diseño hasta la mercadotecnia y la contribución de los grupos funcionales, especialmente los diseñadores, para prevenir las fallas en la Calidad, los métodos utilizados son programas y sistemas; aquí los profesionistas hacen mediciones de Calidad, la planeación y las políticas ejecutivas de Calidad porque piensan que ésta se construye desde adentro de la empresa.

En la actualidad existe una administración estratégica de la Calidad, teniendo como interés un impacto estratégico, tomando a la Calidad como una oportunidad competitiva; ahora se pone énfasis en el mercado y las necesidades de los clientes utilizando como métodos la planeación estratégica, el establecimiento de metas y la movilización de la organización; los profesionistas se preocupan por el establecimiento de metas, educación y capacitación de todos los empleados, trabajos de consultoría junto con otros

departamentos y diseño de un programa, todas las personas en la empresa junto con la Alta Dirección ejerciendo un fuerte liderazgo y piensan que la Calidad se administra.

Siempre vamos a tener que superar las necesidades de los clientes y para llegar a satisfacerlas requerimos de servicios. Dicho lo anterior, la Calidad total en el Servicio es imprescindible para lograr una plena satisfacción.

Se decía anteriormente que la Calidad era intangible, pero es todo lo contrario, la Calidad si se siente, un ejemplo puede ser cuando un cliente se va completamente satisfecho del servicio recibido, él tiene una sensación de la Calidad que tenía el servicio por el cual pagó.

Actualmente México atraviesa por un momento importante en su historia, ya que está entrando en una década de desarrollo y en la cual comienza el Tratado de Libre Comercio; éste representa tanto beneficios como perjuicios.

Beneficios, considero que para nuestro país son muchos, ya que se va a perfeccionar la técnica de la Calidad Total en el servicio, suena un poco contradictorio pero es muy cierto, ya que hasta ahora existen muy pocas empresas que cuentan con Calidad Total.

Perjuicios van a ser producto de nosotros mismos, dado que el T.L.C. representa competencia, esta competencia requiere Servicio y Calidad, al momento de no existir ésta en el país las compañías extranjeras van a ser las que ocasionen un perjuicio, ya que nosotros no brindamos un servicio que el cliente clasifica como adecuado, podrá entonces escoger el extranjero para satisfacer sus necesidades y no el nacional.

La Calidad en el servicio será medida por el consumidor final que es el cliente, si a éste no le pareciese, siempre encontrará el servicio que necesite de otro proveedor. Se cree que la Calidad es costosa, pero en realidad no lo es, ya que si se hacen las cosas bien desde la primera vez, habrá menos desperdicios de materia prima, de esfuerzo medido en horas-hombre, etc., lo cual a la larga puede representar un costo mucho mas elevado.

Por lo tanto, la Calidad en el producto-servicio de la empresa debe ser la mejor, que desde el primer paso debe salir sin errores, debe cumplir las especificaciones, que obviamente, son definidas por el cliente.



Para lograr una imagen de Calidad, una empresa debe cubrir y exceder consistentemente las expectativas del cliente. Por otro lado debemos estar conscientes y anticiparnos a las necesidades del cliente para despertar una sensación de que realmente nos preocupamos por él.

Una empresa debe regirse bajo la filosofía de estar vendiendo lo que el cliente realmente quiere.

Debemos darnos cuenta de lo mucho que el cliente vale mucho mas que el costo de la reclamación, ya que su valor incluye a largo plazo el ingreso y utilidad por todas sus compras.

La estrategia de servicio, los sistemas y la gente de la empresa deben ir en función del cliente.

Existen valores y prioridades en movimiento:

#### ESTO ERA ANTES DE LA CALIDAD TOTAL

- \* Satisfacer al jefe
- \* Aceptar lo que está mal como inevitable y natural
- \* Lo importante es seguir los sistemas y procedimientos
- \* Atención centrada en el producto
- \* El problema es de otro

#### ESTO ES AHORA CON LA CALIDAD TOTAL

- \* Satisfacer al cliente
- \* Cuestionar y cambiar lo que está mal
- \* Lo importante es la necesidad del cliente
- \* Atención centrada en el cliente
- \* El problema es mío

Debemos analizar los momentos de la verdad, que son los momentos en que el cliente entra en contacto con un aspecto de la empresa que le pueda producir algún tipo de impresión sobre la Calidad el servicio.

La Calidad Total es la clave para la penetración en el mercado.

### 1.3 VENTAJAS DE LA CALIDAD TOTAL

Ahora presento algunas ventajas que se presentan en cuanto a la Calidad Total.

a) Para el cliente las empresas competidoras y excelentes son las que ofrecen los mismos servicios pero no ofrecen la misma Calidad en ellos, además si éstas se ven iguales la sensación que produce son distintas.

b) Un trabajo de Calidad no necesariamente significa un servicio de Calidad.

c) La ventaja competitiva es igual al servicio. Antes el servicio al cliente era un costo, en la actualidad se convierte en una herramienta.

d) Mejorando la Calidad mejora el carácter corporativo de la empresa.

e) Combina los esfuerzos de todos los empleados logrando su participación y estableciendo un sistema corporativo.

f) Alcanzándola se puede desarrollar nuevos productos.

g) Establece un sistema administrativo que asegura utilidades en momento de crecimiento lento y que puede afrontar diversas dificultades.

h) Establece el sistema de garantía de Calidad ganando la confianza de clientes y consumidores generando a largo plazo utilidades.

i) Propicia la utilización de los métodos estadísticos.

j) Muestra respeto por la humanidad y cuida los recursos humanos, proporcionando un clima laboral agradable.

k) La Calidad en las empresas de servicio se nota en la actitud positiva de sus empleados y la satisfacción del cliente.

l) Inclusive la disminución en la rotación del personal sería un punto importante para destacar el porcentaje de Calidad incrementado.

m) Permite un mayor nivel competitivo e incrementa la participación en el mercado.

n) Aumenta las ventajas de la empresa.

o) Disminuyen las devoluciones y/o quejas.

p) Aumenta la posibilidad de satisfacer y mantener a los clientes.

q) Permite mantener el liderazgo.

r) Da mayor imagen a la empresa.

s) Se define con mayor claridad las responsabilidades dentro de la empresa, así como delegar las mismas.

t) Organización de equipos de trabajo del personal.

u) Los empleados trabajan mas inteligentemente, no mas duramente.

v) La Calidad ayuda a prevenir errores que cuestan mucho dinero a la larga.

w) Aumenta la productividad en la empresa.

x) Minimiza las barreras burocráticas.

y) La producción y el consumo del servicio son simultáneos.

z) Cada persona sabe quién es su cliente y cuales son sus criterios adecuados de uso.

#### 1.4 DESVENTAJAS DE LA CALIDAD TOTAL.

Ahora veremos algunas desventajas que son presentadas al implantar la Calidad Total:

- a) Cambio en las políticas internas de la empresa.
- b) Los cambios requeridos para implementar exitosamente un sistema en base a la Calidad Total requiere de habilidad política excepcionales.
- c) Frecuentemente, las políticas en las organizaciones representan los medios para obtener ventajas individuales o grupales.
- d) Las ideas de realizar cambio produce incertidumbre y riesgos.
- e) Crea conflictos entre los que proponen los cambios y los que dependen de lo establecido.
- f) Solamente la Alta Dirección puede efectuar cambios culturales duraderos.
- g) Dificultad en la creación de unidades de compromiso.
- h) Requisición de un esfuerzo constante, el cual llega a decaer cuando surge algún problema.
- i) Al principio existirá un alto grado de incertidumbre entre los que trabajan en una empresa, debido a que no saben si va a funcionar o no la implantación de un nuevo sistema en el cual se va a basar todas sus actitudes.
- j) Por lo tanto habrán altos niveles de inconsistencia percibidos en el ambiente.
- k) Alto stress emocional.

- l) Los conflictos aumentan dentro de los grupos formados por empleados de mismos departamentos.
- m) Existirá añoranza por los viejos tiempos, es decir, por lo que se solía hacer.

## CONCLUSIONES DEL CAPITULO

Hemos visto algunas de las definiciones mas importantes para el mejor entendimiento de este trabajo para su mayor comprensión, incluyendo algunos de los términos mas usuales en la capacitación y en el Departamento de Recursos Humanos, al cual irán enfocados varias partes del mismo.

La Calidad ha ido superando obstáculos de conocimiento, entendimiento e interpretación a lo largo de los años y ha cambiado de ser un concepto costoso a una herramienta de suma importancia para todas las empresas hoy en día.

Anteriormente la atención de las empresas era únicamente producir bienes para obtener una ganancia, ahora es indispensable para toda la organización poner atención a las necesidades del cliente y basar sus productos-servicios en ellos, puesto que existen muchas empresas competidoras.

Es importante la Calidad, ya que sin ésta, los clientes no regresarán y buscarán satisfacer sus necesidades con algún otro proveedor de la competencia. Por esto es importante que las empresas piensen en no solamente cubrir las expectativas del cliente sino excederlas constantemente.

La Calidad tiene muchas ventajas para la empresa que decide realmente poner énfasis en ella y adoptarla como parte de las actividades que se realicen diariamente, ésta ayuda a mejorar el ambiente de trabajo cuando se combinan los esfuerzos de los empleados, se logra una mayor penetración en el mercado porque aumenta el nivel competitivo, ofrece al cliente una sensación distinta comparada con las otras empresas, etc.

Asimismo tiene algunas desventajas en el momento de la implantación, ya que se debe cambiar la política interna de la empresa el cual es un gran cambio y muchas veces es difícil que los empleados lo acepten por lo cual aumenta el stress y esto llega a propiciar conflictos inter-personales mientras se acoplan.

INTRODUCCION

Interpretaré la importancia que tiene la capacitación en la industria restaurantera que desea alcanzar un nivel en sus servicios de Calidad Total.

Se podrá observar que la capacitación es tan importante para los niveles gerenciales como para los operativos.

Es indispensable que todos los empleados de la empresa la conozcan, se identifiquen con las tareas que van a desarrollar y sobretodo que adquieran los conocimientos y habilidades para poder desempeñar bien su trabajo.

Encontraremos la diferencia entre clientes externos e internos; y al mismo tiempo veremos que tanto unos como otros son tan importantes en la empresa que debemos siempre ver la manera de satisfacer las necesidades de ambos para que la empresa tenga éxito.



## 2.1 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION PARA MEJORAR LA CALIDAD EN LA EMPRESA RESTAURANTERA.

Ahora voy a mencionar varios aspectos para demostrar porque es importante que las Empresas del ramo Restaurantero capaciten a su personal:

a) Ayuda a identificar los objetivos y las metas de la organización.

b) Mediante diferentes tipos de capacitación como: en relación con la filosofía y las metas organizacionales; la orientación a los empleados nuevos; la capacitación de los supervisores; de la Alta Dirección; formación de equipos; capacitación para el cargo; etc, se identifican las metas organizacionales que se alcanzarán.

c) La Calidad Total es reponsabilidad de todos los empleados y de todas las divisiones.

d) La Calidad es una actividad de grupo. Exige trabajo en equipo, ya que si solamente un individuo decide por sí solo lograr que la empresa tenga una mejor Calidad no podrá hacerlo, la Calidad Total requiere de la participación de todos los empleados de la empresa.

e) El proceso de Calidad Total no fracasará si colaboran todos los miembros del equipo, desde el presidente hasta los trabajadores de línea y el personal de ventas, ya que es una labor en equipo y todos deben comprometerse a hacer su trabajo con la mejor Calidad que puedan dar.

f) En la Calidad los gerentes del nivel medio serán tema frecuente de discusiones y críticas. Mejor estar preparados, ya que serán el punto intermedio entre los niveles operativos y directivos, ellos serán los portadores de ordenes de los directivos y de las quejas de los empleados y serán ellos a quienes los directivos pedirán cuentas del trabajo de sus subordinados, además deberán medir las necesidades de ambos para que juntos puedan llegar a una solución que facilite el trabajo a quienes lo realicen y la comprensión de las personas que ocupan niveles superiores.

g) Las actividades de los Círculos de Calidad son parte de la Calidad Total, puesto que esta se logra con el compromiso de todas las personas de la empresa, deben realizarse

actividades que se lleven a cabo en equipos de trabajo para que en conjunto se identifiquen los problemas y juntos encuentren la mejor solución y evitar fallas posteriores.

h) No debemos confundir los objetivos con los medios utilizados para alcanzarlos. Los diversos métodos que se emplearán serán precisamente para llegar a los objetivos marcados previamente. Muchas veces los empleados creen que las tareas desempeñadas para llegar a una meta es el objetivo y para evitar esto se deben dejar bien definidos los valores, los objetivos, los medios que se emplearán.

i) Debe existir un "Programa de Capacitación" que sea integral y con las alternativas de desarrollo que las empresas con prestigio ofrecen, para que sus colaboradores adquieran los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para su crecimiento profesional y de este modo hacer crecer a su empresa, el cual iremos viendo a lo largo de este trabajo en los distintos capítulos que lo conforman.

j) También debe existir un gran esfuerzo y constancia de todos los empleados en la continua carrera de superación y desarrollo y hacerles saber que no solamente con haber logrado superar un problema o llegar a un objetivo departamental es suficiente, es necesario que día a día se esfuercen por seguir adelante y ser mejores tanto en nuestro trabajo como en la vida personal.

k) Aquellas empresas que incluyen el desarrollo de la Calidad Total en su estrategia competitiva están en posición de reducir los costos de una mala calidad (respecto a las quejas de los clientes) en un elevado porcentaje, de mejorar sus inversiones y ganancias al mismo tiempo que incrementan su participación en el mercado.

l) Siendo una empresa un sistema, la Calidad Total debe ser mejorada por cada una de las personas que trabajan en esa organización, así que, los empleados deben ser enseñados mediante capacitación sobre como mejorar sus tareas con grado de excelencia.

m) El que cada quien haga su mejor esfuerzo no es suficiente, es necesario que la gente sepa exactamente qué hacer. Podemos poner como ejemplo en dado caso que se presente algún problema inesperado, el empleado debe saber qué hacer sin acudir a nadie para que así se resuelva tanto eficaz como eficientemente y de este modo el cliente note el interés de satisfacerlo de la mejor manera por parte de la persona que

le provee el servicio y así hacerlo sentir que es importante para nosotros.

n) Por medio de la capacitación a los empleados se les ayuda a que las diferencias en la Calidad Total de la empresa, se reflejen en las diferencias en cantidad de atributos a nuestro producto-servicio, en comparación con los ofrecidos por las otras empresas competidoras.

o) El servicio de mayor Calidad hará destacar a la empresa de su competencia y es ahí donde debemos comprometernos a proporcionar este servicio de Calidad al cliente en beneficio de todos.

p) Uno de los recursos que mas valen en la empresa es el personal, por sus conocimientos, habilidades, etc., muchas empresas no alcanzan un buen nivel de Calidad Total debido a que no los toman en cuenta, no lo capacitan, tampoco lo actualizan sobre las necesidades que los clientes van adquiriendo, no saben como darles gusto y saber cubrir sus necesidades y por consiguiente tampoco pueden excederlas; en cambio, la empresa que si lo toma en cuenta tiene una ventaja ante sus adversarias.

q) La capacitación se puede llevar a cabo dividiéndola en dos aspectos:

- 1.- CAPACITACION EN EL ASPECTO TECNICO: Se ataca a través de prácticas de operación y entrenamiento e inducción específica, es decir enseñar a los trabajadores cómo realizar mejor sus tareas, al igual que sus herramientas y maquinaria de trabajo.

- 2.- CAPACITACION EN EL ASPECTO HUMANO: A través de programas difundidos a nivel directivo, ejecutivo mandos medios y operativos que pueden ser semestrales o anuales. Estos programas estarán basados principalmente en un estudio de detección de necesidades de todos los colaboradores con base en el proceso de Calidad Total; los cuales ayudarán a que los empleados sepan llevar una mejor relación laboral con todos sus compañeros y de esta manera poder planear la mejor realización del trabajo. Los programas pueden ser de comunicación, trabajo en equipo, formación de instructores, etc.

r) El personal descubrirá en sí mismo cualidades y habilidades que desconocía porque no las podía poner en práctica.

## 2.2 DIFERENCIACION: CLIENTES INTERNOS Y CLIENTES EXTERNOS.

En la empresa se tiene clientes externos y clientes internos, no debemos ver a los empleados de otra forma mas que como otros clientes.

El servicio interno es lo que se hace dentro de la organización para hacer del servicio como una norma de excelencia.

El servicio externo es el mensaje que se proyecta al exterior en relación del servicio que la organización proporciona que difícilmente pueda ser superado.

Los clientes pueden ser externos o internos, considerando como externos a aquellos que son afectados directamente por el producto o servicio pero que no son miembros de la organización que los ofrece y como internos a los que son afectados por esos productos o servicios y sí son miembros de la empresa u organización que los origina.

Los clientes internos son todas las personas que trabajan en la empresa y los clientes externos son los consumidores.

En una empresa con varios niveles, cada nivel debe ser visto como un proveedor interno y consumirlo, cuyo "producto terminado" es proporcionado a un consumidor externo. Para asegurarnos de que el cliente externo está satisfecho, todos los clientes internos deben estar satisfechos también.

Si el consumidor final paga por el servicio, entonces él se merece un 100% de satisfacción. Un empleado dentro de una empresa quien es un cliente interno que demanda el servicio propio para el proveedor interno, debe también ser tratado al igual que un consumidor final. Este individuo o grupo de individuos pueden no estar pagando directamente por el servicio, pero la Calidad del servicio provisto puede adversamente afectar al consumidor final.

Debemos darnos cuenta de que todos servimos a alguien y si no es al cliente, ojalá que estemos atendiendo a alguien que esté atendiendo al cliente.

Un principio fundamental que todos nosotros debemos conocer, porque forma parte de los cimientos o bases de Calidad: se trata del Triángulo de Servicio.

"Podemos hablar, inicialmente de triángulos de servicio. Ambos se complementan: El primero es el triángulo de Servicios dirigido al cliente, y por otro lado el triángulo interno del servicio."(1)

(1) Fuente: Grupo Loredo.

#### A) El Triángulo de Servicio dirigido al cliente externo.-

La estrategia de servicio se refiere a la difusión de una forma de pensar de la empresa que muestre la Misión y Valores que nos conducen a adoptar una actitud de servicio. También la Estrategia de Servicio consiste en una investigación de mercado, de lo que los clientes esperan, de la gente que trabaja para ellos y de los inversionistas para ofrecer y cumplir con sus expectativas.

Cuando nos referimos a colaboradores, hablamos de todas las personas que laboran directa o indirectamente en la empresa, ya sean proveedores ó clientes externos o internos.

Los sistemas son la organización, estrategias e instrumentos de la empresa que se utilizan para la satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas de los clientes.

#### B) El Triángulo de Servicio dirigido al cliente interno:

La cultura significa la difusión, arraigo o entendimiento de la Misión y Valores fundamentales de la empresa. El liderazgo se refiere a un modelo de organización participativa, que nos permita tomar las decisiones en grupo para aprovechar el talento de toda la gente. Esto significa que los jefes deben acercarse más a sus colaboradores y subordinados y juntos como equipo que son, tomar las mejores decisiones en sus áreas de trabajo.

La organización es la forma en que se estructura la empresa para brindar el mejor servicio al cliente.

Enseguida serán presentados los triángulos en un a especie de gráficas.

*TRIANGULO DE SERVICIO DIRIGIDO AL CLIENTE*

ESTRATEGIA  
DE  
SERVICIO

cliente

LOS  
SISTEMAS

LOS  
COLABORADORES

*TRIANGULO INTERNO DE SERVICIO*

CULTURA

COLABORADORES

ORGANIZACION

LIDERAZGO

## CONCLUSIONES DEL CAPITULO

La capacitación de los empleado en todas las empresas es muy importante para:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad;
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador."(2)

En los cursos de capacitación algunas personas llegan a descubrir habilidades que no sabían que tenían y ahora pueden sacar provecho a ellas.

Por medio de la capacitación se puede lograr que los empleados conozcan la misión, los valores y objetivos de la empresa, ya que por lo general no los conocen, únicamente se dedican a desempeñar su trabajo sin preocuparse por enterarse de esto, entonces es muy fácil que confundan los objetivos con los métodos que serán utilizados para llegar a ellos.

La capacitación es una inversión de la empresa en sus empleados, que puede ser muy alta que algunas empresas prefieren evitar, pero no toman en cuenta que a largo plazo será mayor el precio que ésta pagará por un empleado no capacitado y por su mal desempeño de las labores encomendadas.

Si se quiere adquirir un alto nivel de Calidad deberá implantarse un número de cursos para capacitar a los empleados y de este modo se percaten de lo que es la Calidad Total y como se puede lograr.

(2) Ley Federal del Trabajo, ART. 153-F



La capacitación se puede dar en dos aspectos.

1.- TECNICO: Se enseña al trabajador sobre como desempeñar bien sus tareas, a manejar sus herramientas, maquinaria, etc.

2.- HUMANO: Se destacan las necesidades de los empleados de tener un mejor ambiente laboral para la realización de sus labores.

También se explicaron los dos tipos de clientes que son:

\* Cliente Internos son aquellos que solicitan el servicio y están dentro de la organización.

\* Clientes Externos son las personas a quienes se les presta el servicio y no forman parte de la organización.

## INTRODUCCION

En este capítulo explicaré la importancia que tiene la Dirección en el proceso de Capacitación a base de Calidad Total.

Como la Dirección deberá apoyar plenamente a sus empleados en la toma de decisiones para que así los resultados de los equipos de trabajo sean positivos y se pongan en práctica.

Para este proceso de implementación de Calidad es necesario que la Dirección esté consciente de la importancia que ésta representa para poder tener un mayor auge y la empresa llegue a estar en un buen nivel competitivo.

También se elegirá un comité guía directivo que realizará las funciones de planeación, dirección y evaluación del proceso para que éste funcione.

Analizaré la importancia que tiene la educación de los empleados para alcanzar un alto nivel de Calidad en el servicio que se ofrece.

Es necesario que la Alta Dirección transmita la pertinencia de realiza modificaciones en la empresa, así como la idea de tomar decisiones de cambio durante la implantación del proceso en base a Calidad Total.

La participación de la Alta Dirección se desenvuelve con mas regularidad en actividades al interior de las organizaciones y eventualmente en ampliar vínculos con sus proveedores y clientes, así como en la valoración de la Calidad de sus competidores.

La Dirección debe comprometerse a tomar partido cuando se trate de Calidad, debe asumir una postura correcta ante ese asunto y necesita comprenderla correctamente superando los criterios convencionales que se tienen sobre ella, ya que, si la Dirección tiene malos conceptos, sus empleados en todos los niveles secundarán su criterio.

En este proceso la Dirección juega un papel muy importante, ya que el proceso en una de sus etapas, contará con actividades grupales llamadas Círculos de Calidad, y estos son grupos de trabajo que se reúnen para analizar los problemas que afectan su departamento y juntos tratar de resolverlos entonces la Dirección debe tomar en cuenta que algunas veces son ellos quiénes realmente saben de lo que se trata el problema a tratar y que ellos son quiénes pueden tomar la mejor decisión, con esto quiero decir, que debe apoyarlos en la toma de decisiones, ya no se acatarán únicamente las ordenes que sean emitidas por la Dirección, sino que las mejores propuestas por el equipo de trabajo, así como sus necesidades sean apoyadas por la Dirección quien a su vez tendrá que apoyar varios nuevos proyectos que ni siquiera habían sido contemplados con anterioridad y que son necesarios para elevar la Calidad de trabajo de ese departamento. Por este motivo es importante que la Alta Dirección esté conciente de qué grado de Calidad desea alcanzar.

La Alta Dirección debe involucrarse de lleno en el sistema de Calidad Total a implantarse para así darse cuenta de todo lo que en realidad está pasando y tomar parte en los Círculos de Calidad con los jefes departamentales para que así, unidos decidan la mejor opción, ya que muchas veces la Dirección es la última en enterarse de algunos problemas que se suscitan en los departamentos, debido a la carga de trabajo excesiva de parte de los mismos, por lo cual cuando ésta se enterà, se llega a sorprender y éstos problemas deben

ser solucionados por quiénes son afectados directamente contando con el apoyo de los Directivos, se debe crear constancia de propósito por mejorar el producto-servicio, así como adoptar una nueva filosofía que conlleve a dicha acción, instituir métodos modernos de entrenamiento (como lo explicaré mas adelante) que ayudarán a romper barreras entre departamentos con base en un vigoroso programa de educación y entrenamiento.

Cuando la Alta Dirección está convencida de que, para poder mantenerse en un buen nivel competitivo en el nuevo entorno de trabajo necesita de un nuevo estilo de Calidad Total, pasando de la ilusión a la realidad.

Si los Directivos son la cabeza de la empresa, entonces a ellos les corresponde comenzar por darse cuenta de que debemos ser mejores cada día, para así poder alcanzar un buen nivel competitivo y poder continuar en el mercado y saber que si nosotros queremos, podemos hacerlo, esta forma de pensar deberá ser transmitida por los directivos a todos los empleados de la organización para que juntos con esa mentalidad podamos ver lo que en realidad está sucediendo y el medio ambiente en que se desarrolla la empresa, las oportunidades, las amenazas y sobretodo a utilizar todas las fuerzas para estar siempre a la vanguardia.

Si la satisfacción del cliente es lo que está dictando el nuevo estilo competitivo, entonces el satisfacer y exceder las expectativas del cliente es lo que, hoy en día marca la pauta para las actividades día a día. La empresa que no lo logre, tarde o temprano sentirá los efectos negativos en su organización, que la llevará en última instancia a desaparecer del mercado.

Las empresas que se consideran como "timidas o poco agresivas" (desde el punto de vista competitivo), tienen mucho que perder. En cambio las que se consideran "agresivas y entusiastas" se llevarán todo el éxito tan solo con implementar un sistema de Calidad Total. Esto sí es posible, según se puede corroborar con tantas empresas que exitosamente lo han hecho en otras partes del mundo.

El punto importante es que el líder, sea claro sobre lo que él personalmente está comprometido a lograr lo que suceda en su departamento o empresa y que sepa transmitir la importancia de un compromiso para mejorar los resultados de las actividades diariamente a sus empleados, para que ellos al captar este mensaje lo pongan en práctica y lo implementen

todos los días no solamente en su trabajo, sino en su vida personal.

La Dirección debe contemplar dentro del programa a realizarse en la empresa, un cambio en el enfoque del liderazgo. Ahora sea de tipo participativo tomando en cuenta a todos los empleados y no solamente existirá la burocracia en donde la Dirección quien emite las ordenes o toma las decisiones, el control del mando ya no solamente lo lleva la dirección sino está en manos de todos los colaboradores de la empresa involucrados en el proceso de Calidad que está poniéndose en práctica.

### 3.2 EL COMITE GUIA DIRECTIVO.

Los integrantes de este comité serán los directivos de cada una de las áreas que forman parte de la empresa. Tomando en cuenta que este trabajo tiene como base a empresas Restauranteras de la Ciudad de México, los integrantes podrán ser:

- \* El Gerente General, quien coordinará los pasos del Compromiso de la dirección y la innovación.
  
- \* El Gerente Residente, quien coordinará los pasos de trabajo en equipo, la medición y el convenio de Calidad cliente-proveedor, pudiendo ser colaborador en este último paso.
  
- \* El responsable de Recursos Humanos, quien coordinará los pasos del Comité Directivo, la educación, el reconocimiento y la comunicación, pudiendo ser colaborador en los equipos de trabajo así como de la innovación.
  
- \* El responsable de Mercadotecnia, quien pudiera colaborar en los pasos de trabajo en equipo, la medición y la innovación.
  
- \* El responsable del Area de Comedor, quien pudiera ser colaborador de los pasos de trabajo en equipo, la medición y la innovación.
  
- \* El responsable de Alimentos y Bebidas, quien pudiera colaborar en los pasos de la medición y la innovación.
  
- \* El responsable de Ventas, quien puede colaborar en los pasos de la medición y la innovación.
  
- \* El Contralor General, quien puede ser colaborador en los pasos de la medición y la innovación.

Como podemos ver ellos formarán parte de diferentes grupos de trabajo, pero lo principal es que todos tomen parte en la innovación, ya que este paso es muy importante para estar a la vanguardia de las demás empresas del mismo ramo.

El propósito de la creación de este comité consiste en que satisfaga las necesidades entre la dirección y los mandos medios para así poder facilitar la toma de decisiones.

Además de que estará al tanto de la planeación, dirección y evaluación del proceso que va a implantarse en la empresa, lo que ayudará a lograr un buen ambiente de trabajo que sea propicio para que tenga éxito el mejoramiento de la Calidad.

Este comité, por medio de los Círculos de Calidad se dará cuenta de lo que hace falta hacer, en lo que hay que poner mayor énfasis, en los problemas que pueden surgir por alguna situación en cualquier momento, los aspectos descuidados, etc., de cada uno de los departamentos que conforman la organización.

Posteriormente, hará un análisis de prioridades y así será la secuencia en que se irán solucionando todos estos problemas, planeando con cuidado todos los movimientos para ir incrementando la Calidad en el servicio.

También irá dirigiendo los pasos por los que va pasando el proceso implantado para que no se desvíe el propósito de los grupos de trabajo y que finalmente lleguen al punto previsto.

Por último, se encargará de la evaluación del proceso y de los empleados que tomaron parte en los Círculos de Calidad para ver que tanto sirve implantarlos; qué también colaboraron; hasta qué punto lo están llevando a la práctica diaria; y sobre todo si la Calidad del servicio de verdad ha sido mejorada desde que se inició hasta que terminaron las actividades en grupo.

Lo que el comité deberá lograr, es un buen ambiente de trabajo para todos los colaboradores y que ellos estén a gusto y se sientan parte de la empresa para la cual prestan sus servicios y así lograremos una mejor contribución de su parte y no que lo hagan a la fuerza, sino que sientan un compromiso interno que los haga poner de su parte, para su propia satisfacción.

Como podemos ver ellos formarán parte de diferentes grupos de trabajo, pero lo principal es que todos tomen parte en la innovación, ya que este paso es muy importante para estar a la vanguardia de las demás empresas del mismo ramo.

### 3.3 LA EDUCACION

Es muy importante saber las necesidades de los clientes para así capacitar a los empleados para que aprendan a satisfacer los deseos de los clientes, tanto internos como externos con la mayor prioridad. Para reforzar la actitud de valoración, podrá hacerse por medio de pequeños grupos de empleados tomando como base la satisfacción del cliente. A nivel ejecutivo, ésta se podrá basar en los criterios de porciones de compensación, como:

a) Promoción: tanto a distintas áreas como diferentes niveles jerárquicos.

b) Compensaciones económicas de acuerdo a los ingresos obtenidos en determinado tiempo debido al esfuerzo del personal de cierta área.

La educación de los empleados se lleva a cabo por medio de la capacitación, como pueden ser cursos de inducción, formación de grupos de trabajo, etc.

Se deben capacitar a los empleados para la resolución de problemas y la toma de decisiones y autorizarlos para hacer contribuciones significativas en cuanto a Calidad.

La educación significa que la empresa que adopta un Programa de Calidad Total debe esperar e insistir sobre cambios substanciales en la misma de tal manera que, la Calidad llegue a concernirles a todos.

Mediante este aspecto podremos mostrarles que la visión de la empresa es la guía hacia la rampa de la Calidad, y el compromiso es el combustible para mantenerse en movimiento hasta que esa rampa sea encontrada.

Si logramos una buena comprensión por parte de lo empleados entonces podremos contar con su compromiso ante este nuevo reto, el cual nos ayudará a superar algunos obstáculos a lo largo de este proceso a base de Calidad Total, como podrían ser: falta de comunicación, de entendimiento, impaciencia, etc.

La educación es la base de un compromiso con éxito.



Podemos pagar un precio alto por la educación de los empleados hoy o podemos pagar uno mas alto por la falta de ésta mas tarde.

La educación constante de los empleado de todos los niveles, desde la Alta Dirección hasta el nivel operativo, es el método mas adecuado para comprender el medio en que se desenvuelven y, así, establecer y desarrollar la filosofía de la empresa.

Esta abarca también los valores que servirán para juzgar la pertinencia y conveniencia de los usuarios, así como la creatividad para combinarlos o crear nuevos, a la capacidad innovativa para transformar las ideas en acciones o en hechos correctos.

Esta ayudará a que los empleados de base, al igual que los niveles superiores, comprendan que tendrán que estar dándole vida a cada uno de sus trabajos. Como consecuencia de esta educación se podrán definir las técnicas que se necesitan aplicar para irles dando vida en cada momento de la empresa, como también la forma en que esas técnicas deben ser adaptadas a las características de la misma.

Dentro de la educación de los empleados existe un punto muy importante como lo es la autoestima, que consiste en que la persona se conozca interiormente y ayudarlo a externar los sentimientos que guarda muchas veces por resentimiento, pena frustraciones o por la presión de la carga de trabajo; la autoestima logra que el personal se proponga a sí mismo sus expectativas y como lograrlas, que aprenda a manejar y controlar sus presiones a diario y a descargarlas, sin dañar a sus compañeros o peor aún con algún familiar, en fin, que aprenda a aceptarse tal y como es con sus defectos y virtudes, capacidades y limitaciones, fuerzas y debilidades. Es importante que aprendamos de nuestros errores día con día y no estarnos culpando por ellos para así poder seguir adelante.

## CONCLUSIONES DEL CAPITULO

Considero que Grupo Loredó debe tomar en cuenta que sus trabajadores son realmente importantes y que los niveles operativos generalmente están bajo el mando de los niveles Directivos, hemos visto que ahora la Alta Dirección debe apoyar a los niveles inferiores para que ellos aprendan a tomar decisiones en base a sus necesidades y del departamento dentro del cual laboran, para así motivarlos y hacerlos sentir parte de la empresa.

También deben tomar parte en las actividades de trabajo en equipo para darse cuenta de lo que realmente está sucediendo y percatarse de algunos problemas que no habían notado y por medio de este paso lograr una mejoría en la Calidad, tanto del departamento como de las actividades de esos empleados y lograr un efecto positivo por parte de los empleados involucrados en estos pequeños detalles que a veces son pasados por alto.

La Alta Dirección debe convencerse de la importancia de la Calidad y comprometerse a lograr un cambio que beneficie a los empleados y clientes, para que transmitan a los subordinados ese entusiasmo y lograr que ellos también se comprometan a realizar mejor sus tareas por sí mismos y no por obligación.

El grupo de personas encargadas del análisis y detección de problemas, dirección de las actividades a realizar y evaluar las mismas se llamará "Comité Guía Directivo".

Considero que la educación es el primer paso para que los empleados sean notificados de lo que se piensa hacer en la empresa, como la implementación de la Calidad en el Servicio ofrecido. Por medio de la educación se irán identificando y transmitiendo a la comunidad operativa de la empresa de los diversos cambios en las necesidades de los clientes y sobre como irnos adelantando a éstas y saber satisfacerlas a tiempo.

Si deseamos que los empleados conozcan la misión, los valores y la filosofía de la empresa, entonces la educación es el mejor medio por el cual podemos hacérsela saber.

Es importante que los empleados obtengan conocimientos y procesos de identificación y aceptación, sobre ellos mismos por medio de la autoestima.

INTRODUCCION

Aquí veremos que para la empresa restaurantera, los Círculos de Calidad o trabajo en equipo de los empleados servirán de apoyo para el cumplimiento de sus tareas y trabajos. Se buscará por este medio lograr un mejor ambiente de trabajo y la terminación de hostilidades entre trabajadores para obtener una mayor y mejor atención a los clientes.

Se analizarán los problemas y las soluciones que aporte cada uno de los elementos.

Después del trabajo de estos Círculos será indispensable un método para medir la trayectoria posterior de estos grupos y saber si realmente se está cumpliendo lo establecido.

Un punto importante es el convenio que debe lograrse entre el cliente-proveedor interno y externo, ya que finalmente los dos deben estar agusto para poder seguir trabajando juntos.

El foro de problema-solución respecto a la Calidad Total, es una combinación única de la teoría de dinámica de grupos y la teoría estadística del control de calidad, sirve para el funcionamiento de esta filosofía extendiendo la responsabilidad del problema-solución y toma de decisiones bajo la escalera organizacional.

#### 4.1 EL TRABAJO EN EQUIPO.

En Grupo Loredó mientras las metas de los programas en ciclo son diversas, una meta común para muchos es el desarrollo del personal. El propósito del trabajador en equipo es el auto-desarrollo, fomentar la creatividad y desarrollar la habilidad gerencial de los miembros del equipo. Esta forma de trabajar demuestra que la de la capacidad humana muestra infinidad de posibilidades de aprovechamiento tanto personal como para la empresa.

El trabajo en equipo es una herramienta adicional para asegurar la satisfacción del cliente. Los empleados de todos los niveles deben ser capacitados para formar equipos, cuando algún aspecto de la satisfacción del cliente requiere trabajo en equipo para una pronta identificación y solución de un problema. Los equipos deberán continuar trabajando hasta que este aspecto sea totalmente explorado, resuelto o de otro modo, se haya actuado al respecto y los resultados sean medios.

Debe siempre existir un mejoramiento continuo, el cual no implica que una empresa o grupo de personas no están haciendo algo bien; ni tampoco implica que la organización o grupo no está cumpliendo lo que había establecido. Este simplemente significa que el grupo puede siempre trabajar para mejorar.

Sin importar qué tan buenos son los empleados en una empresa o grupo, este mejoramiento debe esforzarse continuamente para llegar a ser mejor en todo lo que hace. Estos grupos de trabajo son la base para el éxito de negocios a largo plazo.

Es imperativo que la meta de la empresa que va a ser obtenida sin modificar el ambiente organizacional, sea bien articulada y diseminada a todo el personal. Debido a que si no están todos enterados sobre ella, será extremadamente difícil lograr que los empleados acepten o crean en la meta y hacer un compromiso hacia ella que ayudará a asegurar el éxito de la empresa. El compromiso facilitará que el programa sea enteramente desarrollado, creciente y exitoso.

El trabajo en equipo tendrá varios objetivos como:

- El desarrollo de la empresa

- Incremento de la Calidad en el trabajo
- Realización de actividades que conduzcan a la utilización de técnicas
- Herramientas que aseguren el desarrollo profesional y personal de todos los empleados
- Analizar y solucionar los desafíos laborales.

Para que los equipos sean efectivos deberán conocer su papel en la organización, sus límites y tener un canal claro para sugerencias, recomendaciones y acciones. La Alta Dirección deberá comprender la naturaleza y función del equipo y esperar que produzcan resultados sin plantear exigencias extremas al líder.

Los miembros del equipo confrontan ideas entre ellos de una manera que no obstaculice las aportaciones. Deberán tener cuidado de no tomar acuerdos prematuramente. Las diferencias son vistas como sanas y necesarias en el proceso de solución de problemas, mismo que se resuelven a través de la negociación, colaboración y consenso.

Los equipos de trabajo serán divididos en:

a) Equipos de trabajo interdepartamentales; que consistirán en reunir representantes de distintos departamentos que se reúnen para analizar y dar soluciones a los problemas que involucran a todos.

b) Círculos de Calidad; son grupos integrados por colaboradores de la misma área que se reúnen voluntariamente y regularmente para estudiar técnicas para el mejoramiento de la Calidad y del Servicio, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución del problema específicos de su trabajo.

c) Comité de conocimientos; es un grupo de personas relacionadas con un mismo puesto de trabajo que se organizan para documentar y actualizar permanentemente las funciones y procedimientos inherentes a éste. De esta manera pueden establecer innovaciones tecnológicas, elaborar propuestas para cambios en sistemas y procedimientos para simplificar el trabajo, así como para elaborar programas de capacitación para el trabajo.

trabajo, así como para elaborar programas de capacitación para el trabajo.

d) Los grupos tecnológicos; estos serán grupos de personas que ocupan un mismo puesto gerencial en las distintas empresas restauranteras y áreas corporativas, que se reunirán para intercambiar experiencias y unir esfuerzos para mejorar la actividad de su función. De este modo se elaboran propuestas específicas para mejorar el trabajo.

La participación de distintos empleados en algunos de los equipos de trabajo es importante, ya que tienen mucho que aportar, porque solamente a través de un esfuerzo conjunto se podrá desarrollar de alguna forma y mantener a la empresa en un lugar de excelencia.

El proceso de problemas-solución de los Círculos de Calidad es una forma de toma de decisiones participativa en el cual los miembros del equipo reciben entrenamiento extensivo y prácticas en dinámicas de grupo, así como técnicas para solucionar problemas. El que la Alta Dirección lo presente ofrece oportunidades de desarrollo en discursos de forma abierta, creatividad y persuasión. Estas habilidades nuevas encontradas son relevantes para la mayoría de los trabajos y pueden de esta manera transferir directamente hacia un mejor funcionamiento del trabajo.

Es necesario que los empleados tengan un mejor entendimiento del trabajo y de las decisiones. La participación ha demostrado también incremento en la aceptación y compromiso hacia la decisión, así como el incremento de la motivación de los individuos que los lleva hacia la decisión. Cuando la gente participa en las decisiones está menos resistente a ella porque tiene el sentimiento de competencia unido a la implementación con éxito de las decisiones tomadas.

Finalmente, la participación está asociada con el establecimiento de metas mas altas, lo cual por lo regular es la guía para un mejor funcionamiento de las tareas.

Existen también aspectos motivacionales en este tipo de trabajo que puede facilitar el desarrollo del empleado. Los Círculos de Calidad proveen a los empleados con oportunidades de satisfacer necesidades de crecimiento de orden mas alto como autonomía, reconocimiento e influencia. La motivación surgiendo de la satisfacción de necesidades de crecimiento

pueden mas adelante contribuir a realizar el funcionamiento del trabajo para los miembros del equipo.

Esta forma de trabajar ayuda a enriquecer el propio trabajador de todos los empleados, esto está siendo un aspecto muy importante lejos de ser considerado como una afición pasajera de la gerencia. Este enriquecimiento representa una estrategia potencialmente poderosa para el cambio que puede ayudar a que las organizaciones logren sus metas por medio de una mas alta Calidad en las tareas realizadas y al mismo tiempo conjunta las necesidades de empleados contemporáneos por una mayor experiencia de trabajo significativa por medio de su participación e implemento de un rediseño en las tareas.

Los miembros del equipo tendrán un fuerte compromiso para lograr metas y objetivos comunes. La prioridad será la realización de las tareas. Las metas serán entendidas claramente y aceptadas por todos. Una sensación de entusiasmo y de tener un propósito se extenderá en el ambiente de trabajo.

Se desarrollará un clima laboral de confianza mutua y entendimiento. Los miembros del equipo se deberán escuchar activa y sinceramente.



## 4.2 LA MEDICION

Deben hacerse juntas de trabajo con los niveles mas altos de la empresa, para analizar los resultados de los estudios sobre satisfacción del cliente para corregir problemas pasados e identificar nuevos productos y oportunidades para el servicio

Los planes bien definidos son ciertamente esenciales, pero los mecanismos y procedimientos que se hacen, para asegurar que los planes tengan seguimiento e implementación son aún mas cruciales.

Es importante que cada uno de nosotros midamos la Calidad de nuestro trabajo para saber hasta que punto cumplimos con las exigencias y satisfacemos las necesidades de cada uno de los clientes.

Con esta medición de tipo personal sabremos en qué estamos fallando, a qué es lo que el cliente de mayor prioridad y cuánto tiempo nos toma darle un servicio con la Calidad que éste requiere, si logramos saber estos tres puntos estaremos adelantándonos de nuevo al cliente y así el se sentirá importante que es lo que finalmente se busca. Así podremos tener una forma de actuar anticipándonos a lo que el cliente llegue a pedirnos, si sabemos identificar a cada uno de los clientes.

La empresa prestará atención diferenciada a los distintos aspectos de sus procesos y el avance del proceso de Calidad también será distinto para cada departamento participante o equipo de trabajo. Por ello, para determinar el avance del proceso de Calidad de los participantes se valorará cada tema y categoría a través de una calificación numérica asignada a cada una. Se analizará el papel y participación del personal en los procesos y el resultado obtenido en este renglón por los participantes permitirá establecer un porcentaje de avance en relación al parámetro preestablecido.

En el enfoque de Calidad Total es importante que se evalúen el nivel y las tendencias de mejoramiento de la

Calidad de los productos y/o el servicio que se ofrecen, así como de los procesos internos para lograrlo continuamente.

Debido al tipo de actividades a realizarse, los equipos tendrán la capacidad para evaluar periódicamente su propia efectividad como grupo. Reconocer la necesidad para percibir continuamente los problemas que obstaculizan su efectividad en la recolección de datos necesarios para definir con precisión el problema, analizar los datos y después modificar los métodos de operación. Al momento de poder llevar a cabo de manera conjunta todas estas etapas sin que se presenten problemas, el equipo habrá entonces hecho un fuerte compromiso con su propio crecimiento, madurez y éxito.

#### 4.3 EL CONVENIO DE CALIDAD CLIENTE-PROVEEDOR

El proveedor debe cumplir con las especificaciones técnicas del producto solicitado y demostrar que es capaz de sostener el volumen de cantidades requeridas.

Se evita de algún modo la preferencia al hacer que compitan varios proveedores en cuanto a cotizaciones, calidad y servicio post-compra.

La compra de productos debe basarse tanto en Calidad como el precio. La Calidad debe ser juzgada por una examinación de gráficas estadísticas de Calidad que deberán acompañar a cada compra de materia prima a realizarse. Estas gráficas deben ser la base para discusiones entre el proveedor, las personas involucradas en el proceso de esta materia prima y la Alta Dirección. Un pequeño número de proveedores involucrados en un esfuerzo cooperativo para reducir costos y mejorar la Calidad es mucho mejor que un gran número de proveedores que intentan solamente reducir costos y sin un interés a largo plazo de éxito sobre cada una de las ventas realizadas.

Al adquirir algún producto de mano de el proveedor, la empresa juega el papel de cliente, pero después al prestar nuestro servicio con la ayuda de estos productos ésta se convierte en proveedor, de este modo se debe un alto nivel de exigencia con la calidad de los productos de los proveedores para que a su vez la empresa pueda ofrecer un servicio de Calidad.

Este convenio debe existir dentro y fuera de la empresa, con sus proveedores externos y los internos que son los propios empleados que colaboran entre ellos para que el cliente que se va a atender satisfaga sus necesidades con el respaldo de sus compañeros.

La Calidad se promueve fomentando relaciones de largo plazo entre la empresa compradora y la vendedora basada en la evidencia estadística de calidad logrando así:

1.- Que el proveedor esté dispuesto a modificar su proceso para cumplir las especificaciones, asegurar la calidad y un precio razonable.

2.- Dar flexibilidad en el momento de elaborar el contrato y su negociación abierta a fin de suplir las necesidades de ambas partes y en última instancia, del cliente.

Se debe seleccionar a los proveedores apropiados. Modificar las tareas del personal de compras, a fin de maximizar la cantidad de material que se utilice sin problemas.

Modificar el contenido de los contratos entre la empresa compradora y la proveedora. En el cual la cláusula de Calidad compromete a las partes en un proceso amplio, a su vigilancia e inspección (par fines de control y mejoramiento del proceso). Ambas partes acuerdan que podrían estar técnicamente erradas en sus especificaciones del producto. Aceptan trabajar por la Calidad a un precio justo, y en el contrato incluyen salvaguardar para cada uno.

## CONCLUSIONES DEL CAPITULO

Aquí los Círculos de Calidad son potencialmente poderosos como herramientas en el desarrollo de los empleados. Este desarrollo puede ser manifestado en el comportamiento de modo que beneficie tanto a la empresa como al empleado. Considerando otro beneficio es que puede llevarse a cabo una vez que los resultados del trabajo en equipo sean comunicados a los miembros del equipo.

El desarrollo del empleado no debe ser esperado únicamente implementando un programa de Círculos de Calidad. Sino que el desarrollo debe ser articulado claramente como un programa objetivo y extensas actividades de desarrollo deben ser incorporadas dentro del programa. Siendo estos Círculos para reforzar otros programas de desarrollo.

Los equipos son grupos de personas comprometidas a lograr un objetivo común, que se reúnen regularmente para identificar y resolver problemas, trabajando e interactuando abierta y efectivamente y que obtiene resultados tanto económicos para la organización como personales.

Hemos visto a lo largo de este trabajo que los empleados necesitan de una acertada capacitación para mejorar la Calidad de su trabajo, pero esta vez me enfoco a la capacitación por medio de equipos de trabajo que funciona de manera que los trabajadores identifiquen los problemas que hacen que su trabajo cuente con barreras y estos Círculos de Calidad logran superar esas barreras y juntos busquen soluciones y las pongan en práctica.

Por este medio los empleados se comprometen a mejorar sus departamentos y las tareas que desempeñan con ayuda y colaboración de todas las personas que conjuntamente trabajan en esa área.

Los miembros del equipo deberán de comunicarse entre ellos de una manera franca y abierta, ya que todos tienen

habilidad para dar y recibir una retroalimentación constructiva.

Debe existir siempre un método de medición para las soluciones planeadas y que éstas tengan un seguimiento, ya que si no se cumplen no se podrá llegar al objetivo planeado en los propios Círculos de Calidad.

En estos grupos de trabajo se plantea la forma para solucionar de la mejor manera los problemas de comunicación y falta de compromiso de los colaboradores y se proponen soluciones prácticas que todos deberán comprometerse a cumplir.

Otro paso importante para cumplir con los estándares de Calidad que la empresa debe llenar, es el convenio que debe establecerse en cuanto a la Calidad de los productos y servicios ofrecidos por parte del proveedor para con la empresa restaurantera. Este consiste en comparar la Calidad que ofrecen los diferentes proveedores de materias primas y escoger la opción que llene los requerimientos de la empresa para que, esta a su vez, cubra las necesidades de sus clientes.

El proceso de capacitación en base a Calidad Total envuelve destrezas y técnicas que son nuevas para la mayoría de los trabajadores.

El entrenamiento formal es una parte integral de la participación en la Calidad Total. Además de el aprendizaje sofisticado de técnicas de problema-análisis, los empleados reciben entrenamiento sobre dinámica de grupos, comunicación y liderazgo participativo.

Aún cuando el entrenamiento formal es importante, las actividades en equipo son vistas por muchas personas como un proceso educacional continuo en el cual los participantes se entrenan a sí mismos y a los demás.

## **CAPITULO 5 MOTIVACION**

### **INTRODUCCION**

El reconocimiento es muy importante para que el proceso en base a Calidad Total tenga éxito, ya que de este modo se motiva a los empleados para seguir adelante con su labor de mejoramiento en la realización de sus tareas encomendadas.

El que los empleados se sientan importantes y parte de la empresa en donde prestan sus servicios puede facilitar el desarrollo de la labor. En una empresa, la comunicación es primordial para exigir a los proveedores productos de Calidad como para saber las expectativas de los clientes si estamos cumpliéndolas o saber qué es lo que nos hace falta por hacer.

## 5.1 EL RECONOCIMIENTO

Es vital en cualquier programa de Calidad que todo aquél que se esmere en el cumplimiento y en el mejoramiento de la Calidad sea reconocido por todos en la empresa y además premiado.

El reconocimiento al desarrollo es utilizado como una medida de mejoramiento del trabajo de cada uno de los colaboradores en forma personal.

La participación de todos los niveles directivos fortalece sus habilidades gerenciales y hace partícipes a los niveles operativos en la creación de la Calidad.

Ayuda a que la empresa obtenga una nueva filosofía y forma de trabajar, lo que les permitirá crear la Calidad en todas sus actividades.

Si no cooperan todos los empleados de la empresa, no servirá ningún programa de Calidad Total. La Calidad pasa a ser estrategia corporativa, esto significa que la Dirección está convencida de que la Calidad es actualmente un elemento fundamental para competir.

Considerar a la Calidad de este modo significa que no es una función que pueda quedar a cargo de expertos, ni de un departamento en especial dedicado a inspeccionar los productos, sino que es la función que depende directamente del corporativo, así como la mercadotecnia, investigación y desarrollo, de producción y finanzas.

La Alta Dirección debe dar constante seguimiento a los esfuerzos que el sistema hace por la Calidad y crea las estructuras de retroalimentación que faciliten la toma de acciones correctivas.

Como ejemplo de un instrumento de reconocimiento podría ser que tuviera cinco niveles posibles de evaluación de



manera que fuera desde insatisfactorio hasta el satisfactorio, pasando por diferentes niveles que estarán basados en las expectativas de mejoramiento teniendo asignado un valor numérico. Estas expectativas de mejoramiento podrán ser negociadas llegando a un acuerdo entre el supervisor y el empleado desde el principio de el periodo de evaluación.

## 5.2 LA COMUNICACION

El mejoramiento de la Calidad requiere comunicación en todos los niveles. La organización debe buscar las oportunidades y tomar ventaja de ellas para comunicarse con sus proveedores y clientes. Dentro de una organización, los departamentos o divisiones deben encontrar las oportunidades para comunicarse con los demás que son sus proveedores, sus clientes o ambos.

Es importante que cada uno de ellos, como individuos, trate de comunicarse con sus proveedores y clientes. Ya sea que la relación se realice con el Gerente, con un compañero o cliente externo, cada persona deberá tomar la iniciativa para comunicarse ampliamente y crear un ambiente que fomente la comunicación abierta.

Una oportunidad para comunicarse se da al trabajar con los clientes aclarando los requisitos para el resultado. En este punto, podemos escuchar a los clientes y responder de manera que sea posible asegurar que los requisitos para el resultado del proceso fueron comprendidos mutuamente.

Los canales formales de comunicación, como un memorándum, un acuerdo o un contrato por escrito, son a menudo una buena manera de asegurarse de que los requisitos se han comprendido. Sin embargo, aunque la comunicación no sea formal, debemos aprender a cimentar una relación con los clientes basada en el respeto mutuo.

Otra oportunidad para comunicarse se da al trabajar con los proveedores aclarando nuestros requisitos para los insumos. En este punto, debemos establecer claramente los requisitos y acordar con los proveedores que esperamos que los requisitos se cumplan, de manera que resulte en beneficio para ambas partes.

La experiencia ha mostrado que en la cadena cliente proveedor, todos los eslabones (desde el productor inicial hasta el último usuario) son rentables o todos ellos dejarán de serlo tarde o temprano. Si la relación con un proveedor se vuelve inestable, no podemos esperar cumplir con los

requisitos de los clientes efectiva y eficientemente, porque no tenemos una fuente confiable de insumo libres de errores. Cuando un eslabón de la cadena falla, toda la cadena puede romperse.

Al trabajar con proveedores para asegurarnos de que los requisitos para los insumos del proceso son mutuamente comprendidos, podemos llegar a un acuerdo con beneficio para todos.

También tenemos oportunidad para comunicarnos cuando los proveedores verifican que estén cumpliendo con los requisitos. La retroalimentación de los insumos da a los proveedores la oportunidad de analizar sin reservas cualquier problema que tengan y nos permite expresar nuestra opinión sobre su desempeño.

En ocasiones, los proveedores consideran que sus procesos de trabajo son sólo de su incumbencia y no ven la necesidad de que nosotros nos involucremos. Tampoco vemos la necesidad de mostrar los procesos a los proveedores. En las relaciones entre organizaciones, ambas temen que la información con respecto a los procesos de trabajo pueda divulgarse. Entre departamentos, hay a menudo una falta de confianza o de buena voluntad para comunicarse abiertamente. Lo mismo se puede decir de los individuos.

Esta falta de confianza crea expectativas no realistas en nosotros mismos y en nuestros proveedores. Es difícil comprender los problemas de un proveedor, si no comprendemos el proceso. Es igualmente difícil para los proveedores trabajar con nosotros, si no hay un intercambio abierto de información respecto a nuestros procesos.

Este intercambio de información formal o informal, puede realizarse si estamos dispuestos a trabajar juntos y a confiar el uno en el otro, para proteger cualquier información que se comparta.

Otra oportunidad para comunicarse se da al verificar con los clientes que estamos cumpliendo con sus requisitos. La retroalimentación del resultado nos da la oportunidad de analizar con los clientes cualquier problema que tengamos y les permite expresar también su opinión sobre nuestro trabajo.

### 5.3 INNOVACION

El valor para llevar a cabo una estrategia innovadora parte de la pregunta: ¿Qué es la empresa y qué debería ser?.

Es muy importante que en una empresa restaurantera actual se comprometa a eliminar sistemáticamente su pasado si quiere crear un futuro. La estrategia innovadora se propone crear una nueva actitud, mas que un producto nuevo en el mercado de una línea ya establecida.

La innovación apunta a crear una nueva capacidad de desempeño. La clave reside en un influjo sobre el ambiente de trabajo.

Esta no se ajusta a una progresión lineal y corriente. Muchas veces por años solo hay esfuerzos y no resultados, mas no por eso es inalcanzable.

Los presupuestos de los esfuerzos deben estar separados de los presupuestos de la empresa en marcha y tienen que ser tratados de diferentes formas.

En el esfuerzo innovador hay que preguntarse siempre ¿Es la oportunidad adecuada? de ser así, ¿Cual es el máximo de individuos eficaces y recursos fundamentales que pueden aplicarse productivamente al trabajo en esta etapa?.

La innovación no es una función, es una actividad, que crece de acuerdo a la lógica de una situación, no a una secuencia temporal.

El proceso debe contar con tecnología para medir la efectividad del proceso de trabajo pasado, presente y futuro para así mejorar múltiples aspectos de la corporación.

Debemos conscientizarnos sobre el cambio tan rápido de los requerimientos de los clientes, así como de las nuevas necesidades y tecnologías que seguirán en el futuro. Así como ellos, los métodos de investigación de la compañía y los procesos de negocios también deben cambiar.

## CONCLUSIONES DEL CAPITULO

Dentro de este programa de Calidad es muy importante para que los empleados se sientan motivados y parte esencial de éste es que se les reconozcan sus mejorías en el cumplimiento de sus labores y que se les premie por esmerarse. De este modo lograremos un mayor desarrollo en la creación de la Calidad Total en forma personal tanto para los niveles Directivos como para los operativos, ya que la Calidad del servicio que ofrece la empresa no depende de un solo departamento, sino del trabajo que en conjunto realizan todos los departamentos que la forman.

Es importante que la Alta Dirección dé constante seguimiento al esfuerzo que el programa de Calidad Total logra, y que implante un sistema de evaluación como herramienta para tomar acciones correctivas.

Si queremos mejorar el trabajo, debemos esforzarnos constantemente por comprender, cumplir y comunicar los requisitos de nuestro proceso de trabajo. Además debemos utilizar la experiencia que tenemos a fin de buscar formas para mejorar.

En una empresa es necesaria la comunicación a todos los niveles, ya que algunas veces los mismos colaboradores pueden ser los proveedores o a veces son los clientes y en ocasiones son ambos. De este modo se lograrán aclarar algunos de los requisitos para el resultado del servicio ofrecido.

Otra forma de comunicarnos deberá ser con los proveedores externos para que sepan los requisitos que deben cumplir nuestros insumos y lograr que haya una retroalimentación con ellos para verificar que está cumpliendo con los requisitos. También podemos considerar otra forma de comunicarnos y esta es con los clientes, para que sepamos si estamos satisfaciendo necesidades y cumpliendo con sus requisitos.

La innovación es una actividad que se alimenta de las necesidades de la situación que rodea a la empresa. Debido a esto es importante contar con la tecnología adecuada para mejorar tanto la competitividad como varios aspectos de la empresa en el aspecto de cumplir con las expectativas de los clientes.

## CONCLUSIONES GENERALES

El concepto de Calidad ha venido evolucionando desde los años 60's, en donde se observó que debía ponerse mayor énfasis en la competencia del mercado externo, con lo que obtuvo la idea de que es conveniente hacer más eficientes los procesos de producción y la prestación de servicios desde el diseño, proveedores hasta el servicio y garantía post-compra.

La filosofía de Calidad surge de la necesidad de que toda organización sea eficiente, aproveche sus recursos y haga su esfuerzo mas inteligente para mejorar sus productos o servicios; para aumentar su productividad y lograr una condición de competitividad superior.

Para alcanzar las normas de Calidad Total es necesario modificar las formas de operación tradicionales en toda la empresa. Ello hace imperativo que la Alta Dirección asuma un rol que permita desarrollar los cambios y que, además se involucre totalmente; de este modo aún cuando la Dirección ha sido siempre la encargada de la toma de decisiones, ahora se requieren estructuras mas funcionales, donde las ideas fluyan desde el mando operativo hasta la Dirección, es decir, sin burocracia. Lo cual implica un cambio en el enfoque del liderazgo.

Es necesaria la implantación de procesos de Calidad con fundamentos en información sobre todos los ámbitos de la empresa, también de los competidores, para siempre ir a la vanguardia.

Uno de los cambios que se suscitan con la implantación de estos procesos es el mejoramiento de las relaciones laborales, ya que, "el hacer las cosas bien desde la primera vez" implica buena voluntad de quien lo realiza, además de conocimientos y pericia, que se obtienen por medio de la capacitación y el adiestramiento, buenas condiciones de trabajo tanto materiales como de salud, seguridad en el trabajo, ambiente laboral propicio y desde luego en los beneficios del aumento de la productividad que conlleva la implantación de procesos de Calidad se haga participe al personal.

Es importante que la empresa y sus directivos sean capaces de mantener la motivación y el entusiasmo de todos

los trabajadores para que la implantación de Calidad Total no se vuelva un proceso impuesto a fuerzas.

El cliente es quien ahora marca los parámetros y estándares de Calidad, lo que obliga a que las empresas ideen mecanismos para atraer y más aún retener a sus clientes. De este modo, el cumplimiento y superación de las expectativas de los consumidores se vuelve el objetivo de toda compañía que pretende adoptar el concepto de Calidad Total como su estrategia competitiva.

La satisfacción del cliente es considerada en el enfoque de Calidad Total como la meta hacia la cual deben encaminar su esfuerzo las organizaciones.

Las empresas deben conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes así como la prioridad que este factor tiene para la organización. De este modo irán siempre a la vanguardia de lo que el cliente espera recibir de nosotros y nosotros a la vez podremos más fácilmente anticiparnos y exceder la satisfacción de dichos requerimientos, ya que , continuamente el cliente está cambiando y sus necesidades van siendo diferentes.

Tener una posición en los mercados mundiales implica la necesidad de una nueva filosofía y metas empresariales que hagan hincapié en la satisfacción del cliente y en la Calidad. Suministrar al cliente bienes y servicios que correspondan a las expectativas y a las necesidades de ellos a un precio que esté dispuesto a pagar, es lo más importante. Esto solamente se logrará con el mejoramiento continuo de la Calidad en un ciclo incesante. Las empresas no pueden seguir esforzándose por aumentar las utilidades mediante la producción de mayores cantidades de bienes y servicios de baja Calidad. Así mismo, tenemos que cobrar precios más altos por los servicios de baja Calidad porque los costos en que incurrimos para fabricar artículos de mala Calidad o defectuosos, son mayores que los de una empresa que produce artículos con un poco defecto y que se empeña incesantemente en mejorar. Anteriormente la manera de concebir la productividad y la Calidad, era bajo la mentalidad de que para que aumentara la productividad era preciso que la Calidad sufriera, es decir, no se le ponía tanta atención a ésta. Bajo la nueva filosofía, esto no es así, es decir, si la Calidad mejora la productividad aumenta, la Alta Dirección hará hincapié no en la cantidad sino en la Calidad, aunque es una visión a largo plazo así podemos conseguir todos los resultados deseados, todos se benefician y todos comparten el éxito.

La nueva filosofía rechaza los niveles comúnmente aceptados de defectos, piezas por rehacer, mano de obra mediocre y mal servicio, los costos que nos genera lo anterior tiene un impacto arroyador y no es posible seguir tolerándolos. El establecer rangos tolerables de defectos lleva implícito su aceptación aún en contra de la mejor constante. El administrar para el éxito, es la actitud hacia los defectos que no es detectarlos, sino prevenirlos.

Las herramientas inherentes al sistema de Calidad (en especial el método de solución de problemas en equipo y la administración de los procesos) no deben ser utilizados a la ligera. Con demasiada frecuencia se forman los equipos para solucionar un problema específico, con la suposición de que el equipo durará sólo hasta que se resuelva el problema, ya que el enfoque en el corto plazo hace pensar que una vez que la crisis se resuelve, todos los integrantes del equipo pueden volver a sus asuntos habituales hasta que se presente de nuevo el mismo problema o surja uno nuevo.

Para poder obtener Calidad Total es importante tener un buen sistema de Capacitación enfocado al ramo restaurantero, para que los empleados sean bien identificados con sus tareas que desarrollarán y básicamente para que adquieran conocimientos y habilidades que su puesto requiere para que puedan desempeñar mejor su trabajo. En estos cursos algunas veces los empleados logran percatarse de aptitudes que desconocían y ahora pueden emplearlas de manera satisfactoria. También se utiliza la capacitación para dar a conocer los valores, la misión y los objetivos de la empresa, ya que muchas veces los desconocen y únicamente se limitan a desempeñar sus labores.

La principal cualidad que tiene la capacitación en las empresas es que es una inversión que ésta hace en sus empleados, ya que son el factor mas importante que tiene una empresa. A largo plazo la empresa obtendrá mayores beneficios de un empleado capacitado que por uno que no lo esté.

Los empleados, de este modo, aprenderán que también son clientes, es decir, existen dos tipos de clientes:

- El cliente externo: es quien paga a la empresa por un servicio prestado.
- El cliente interno: es un trabajador dentro de la empresa que requiere los servicios de otro colaborador.

La Dirección, al percatarse de la importancia que tiene la Calidad Total debe comprometerse a lograr un cambio que beneficie tanto a los empleados como a los clientes, para que de este modo, transmitan a sus subordinados ese entusiasmo y logren que ellos también se comprometan a realizar mejor sus tareas por sí mismos y no por obligación.

Habiendo tomado conciencia de esto, entonces se puede organizar un grupo de personas conformado por todos los jefes de cada área de la empresa restaurantera que irá desde los altos directivos hasta encargados de centros de consumo (bares, hoteles, etc.) denominado "El comité guía directivo", encargado de analizar y detectar los problemas, formar equipos de trabajo, dirigir sus actividades a realizar y evaluarlas.

Además de la capacitación, es muy importante la educación de los empleados, es decir que habiéndolos capacitado para que sepan detectar y resolver los problemas entonces educarlos para que sepan que es un proceso que debe repetirse e insistir sobre cambios sustanciales basados en la Calidad Total y que llegue a concernirles a todos por igual y contar con su compromiso y apoyo para superar los problemas que se dan internamente como la falta de comunicación, resentimientos, impaciencia, etc.

A partir de este momento, con las bases anteriores, se conforman con mayor facilidad los equipos de trabajo por departamentos para que se detecten los problemas inherentes a éste y se encuentre conjuntamente una solución; los cuales se utilizarán como una herramienta en la satisfacción del cliente tanto interno como externo. También se puede hacer grupos de personas que ocupen un mismo puesto para que establezcan innovaciones tecnológicas y elaborar proposiciones en cuanto a procedimientos para simplificar el trabajo y que facilite el trabajo entre los departamentos. De el mismo modo se puede unir personas de niveles gerenciales de diversas empresas restauranteras y áreas corporativas para intercambiar experiencias y unir esfuerzos.

Para saber si los grupos de trabajo están trabajando de manera adecuada y logrando lo propuesto es necesaria la medición de dicho trabajo, lo cual puede ser de tipo personal en la cual yo mismo mido la Calidad de mi trabajo y sé si estoy cumpliendo con las exigencias y satisfacción de necesidades de mis clientes; también se puede evaluar a nivel grupal, es decir el equipo tendrá que evaluar los niveles que



ha alcanzado el trabajo en equipo y si está logrando los objetivos establecidos, así como su efectividad como equipo.

Debe existir una relación entre el cliente y el proveedor. El proveedor se compromete a cumplir con las especificaciones que la empresa requiere y el cliente (la empresa) se compromete a mantener una buena comunicación entre los dos para hacerle saber si está de acuerdo con los productos ofrecidos o de lo contrario, el proveedor haga las modificaciones convenientes.

Se debe dar un reconocimiento a los empleados que se esmeren en realizar su trabajo como una medida de motivación. Para saber que empleado debe ser reconocido, es necesario adoptar un sistema de evaluación que vaya de acuerdo al modo de operar en las distintas empresas, el cual también servirá para adoptar medidas correctivas.

Es muy importante que la empresa esté al día en cuanto a innovaciones como lo son:

- \* Esfuerzo innovador, por parte de los empleados, que logren ser tanto eficaces como eficientes, y
- \* Tecnológicas, para así facilitar y agilizar el cumplimiento de las labores de los empleados en cuanto al tiempo que les lleva para dar un buen servicio al cliente.

## BIBLIOGRAFIA.

- 1.- Administración de recursos humanos.  
Fernando Arias Galicia.  
Editorial Trillas 1989
- 2.- Administración de personal y recursos humanos.  
Wester William, Davis Keith.  
McGraw-Hill 1992
- 3.- La Calidad la Hacemos Todos.  
Luis Castañeda  
Ediciones Poder 1992
- 4.- Administración por Calidad.  
Manuel Aburto Jimenez  
Ediciones poder 1992
- 5.- Planeación Estratégica y Control de Calidad Total.  
Alfredo Acle Tomasini.  
Editirial Grijalbo S.A. 1990
- 6.- Información Obtenida de La Cámara Nacional de la  
Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados.  
(CANIRAC)  
Conferencia; Como Hacer de la Calidad en el Servicio una  
Realidad en el Restaurante.  
Lic. Luigi Valdez Buratti  
Dir. Centro de Calidad CONCAMIN.
- 7.- Información Obtenida del Congreso Nacional de Creatividad  
Toluca 94.  
Aplicación Creativa del Modelo de Calidad Total a la  
Educación.  
Ing. Julio Antonio Luna García.