

60
20j



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL MEJORAMIENTO CONTINUO DEL PROCESO DE
SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN
LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTAN:
PATRICIA GARRIDO GÓMEZ
MONICA VELÁZQUEZ PÉREZ

ASESOR DEL SEMINARIO:
L.A.E. SERGIO HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ



MEXICO, D.F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1997



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A Ti Dios :

A Dios gracias por habernos dado la vida, la oportunidad de crecer sobre todo por habernos dado una familia ejemplar, por darnos paciencia y sabiduría para la realización de nuestra obra y por darnos la fe y esperanza de un nuevo día, porque abres puertas cuando otras se cierran.

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

Especialmente a la Facultad de Contaduría y Administración por la formación que recibimos a través de sus profesores, lo cual fue esencial para elaborar este trabajo.

Al Asesor L.A.E. Sergio Hernández y Rodríguez:

Por compartir con nosotros conocimientos y experiencias y por habernos motivado para la realización de este trabajo.

Al L.A. Fernando Rangel Carranza:

Nuestra admiración y agradecimiento por haber compartido con nosotras sus invaluable conocimientos, experiencias y amistad durante la realización de esta investigación.

A Trini, Fili y Toño:

Por brindarnos su comprensión y apoyo incondicional para la realización de este trabajo.

Amigos y Compañeros:

Esta obra, que representa la feliz culminación no solo de una etapa académica sino de nuestra vida, ha requerido para su realización la participación de una cantidad de personas de alguna u otra forma han colaborado con sumo entusiasmo y sin más interés que nuestro propio desarrollo por ello, hemos buscado estas líneas para manifestarles nuestro agradecimiento de todo corazón y de alguna forma brindarles nuestro sincero reconocimiento.

A mis Padres:

A mi madre que es el ser más maravilloso del mundo.
Gracias por el apoyo moral su cariño y comprensión que desde pequeña me ha brindado,
por guiar mi camino y estar siempre junto a mi en los momentos más difíciles.

A mi padre porque desde pequeña ha sido para mi un hombre grande y maravilloso que siempre he admirado
Gracias por quien mi vida con energía, esto es lo que he hecho de mi lo que soy.

Con amor, respeto y admiración

A mis Hermanos:

Leticia, Agustín y Adán por el gran cariño, comprensión y apoyo que siempre me han demostrado.

Les dedico este trabajo porque, con su ejemplo, forjaron en mí esta meta.

A Trini:

Especialmente a ti, por el amor y la comprensión que me has brindado, porque has compartido conmigo alegrías y tristezas, por saber que cuento contigo en todo momento y por apoyarme incondicionalmente a la realización de esta investigación.
Gracias por ser tan maravilloso en todos tus detalles.

A mis Padres:

A mi madre por su amor incondicional dedico este trabajo, mi admiración y amor hacia a ella me han impulsado a realizar uno de los sueños más grandes de mi vida, por enseñarme a luchar sin descanso para conseguir lo que deseo y por ser una madre maravillosa muchas gracias.

A mi padre por su apoyo, entusiasmo y por motivarme a seguir adelante, todo mi amor, cariño y mi agradecimiento.

Gracias por brindarme la oportunidad de ser su hija

A mis Hermanos:

Araceli, Oscar y Cesar porque siempre han estado a mi lado, les dedico este trabajo, han sido una de las razones mas poderosas que me motiva a seguir adelante con todo mi cariño muchas gracias.

A Juan Andres:

Con todo mi amor te dedico esta obra, por tu apoyo y comprensión, porque siempre me motivas a seguir adelante, sin tu compañía no podría ser posible esta hermosa realidad has demostrado ser un hombre maravilloso lleno de amor y ternura, capaz de defender tu amor como un guerrero te amo gracias.

INDICE

Pagina

INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
1. GENERALIDADES DE ADMINISTRACION Y GASTRONOMIA	3
1.1. ANTECEDENTES Y CONCEPTOS DE ADMINISTRACION	3
1.2. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	5
1.2.1. CONCEPTOS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	5
1.2.2. SELECCION DE PERSONAL	5
1.2.3. PROCESO DE SELECCION	6
1.3. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION	9
1.3.1. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (1995-2000)	9
1.3.2. LEY FEDERAL DE TRABAJO	10
1.4. RESTAURANTES	14
1.4.1. ANTECEDENTES DE GASTRONOMIA	14
1.4.2. CONCEPTO Y ORIGEN DE RESTAURANTES	15
1.4.3. CLASIFICACION DE RESTURANTES	16
1.5. CALIDAD DEL SERVICIO	19
1.5.1. LA CALIDAD	19
1.5.2. EL SERVICIO	19
1.5.3. CALIDAD DEL SERVICIO	20
1.5.3.1. MEJORAMIENTO DEL SERVICIO	20
1.5.3.2. MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD	21
1.5.4. SERVICIO EN RESTAURANTES	22
1.5.5. TIPOS DE SERVICIO	23
CAPITULO II	
2. DESCRIPCION DE PUESTOS EN RESTURANTES	27
2.1. DIRECTOR O MAITRE D'HOTEL	27
2.2. SEGUNDO MAITRE D'HOTEL O CAPITAN FRANCES	28

2.3. JEFE DE VINOS (JEFE SOMMELIER)	28
2.4. JEFE DE CORTES (TRANCHEUR)	29
2.5. JEFE DE CANTINERO (JEFE BARMAN)	29
2.6. JEFE DE RANGO (MESERO)	30
2.6.1. SUBJEFE DE RANGO	31
2.6.2. GARROTERO	31
2.6.3. APRENDIZ	31
2.6.4. CHAROLERO	31
2.7. RECEPCIONISTA DE RESTAURANTE (HOSTESS)	31
2.8. MESERO	32
2.9. JEFE DE COCINA	33
2.10. GERENTE DE BANQUETES	33
2.11. JEFE STEWARD	34
2.12. CONTRALOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	35

CAPITULO III

3. HERRAMIENTAS ESTADISTICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD	37
3.1. ADMINISTRACION DE LA CALIDAD	37
3.2. METODO DEMING	39
3.2.1. CATORCE PRINCIPIOS DE LA CALIDAD	39
3.2.2. SIETE ENFERMEDADES MORTALES	40
3.2.3. LOS OBSTACULOS	41
3.3. HERRAMIENTAS	42
3.3.1. HOJAS DE REGISTRO	42
3.4. DIAGRAMA DE PARETO	48
3.4.1. COMO ELABORAR DIAGRAMAS DE PARETO	48
3.4.2. DIAGRAMA DE PARETO FENOMENOS Y DIAGRAMA DE PARETO DE CAUSAS	51
3.5. DIAGRAMA DE DISPERSION	52
3.5.1. COMO ELABORAR UN DIAGRAMA DE DISPERSION	52

3.6. HISTOGRAMAS	55
3.6.1. COMO ELABORAR HISTOGRAMAS	55
3.6.2. COMO LEER HISTOGRAMAS	57
3.6.2.1. TIPOS DE HISTOGRAMAS	57
3.6.2.2. LA COMPARACION DE HISTOGRAMAS CON LIMITES DE ESPECIFICACION	60
3.6.2.3. ESTRATIFICACION DE HISTOGRAMAS	61
3.7. GRAFICAS DE CONTROL	61
3.7.1. TIPOS DE GRAFICAS DE CONTROL	63
3.7.2. COMO LEER LAS GRAFICAS DE CONTROL	65
3.8. LLUVIA DE IDEAS	68
3.9. DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO	71
3.9.1. PROCEDIMIENTOS PARA ELABORAR LOS DIAGRAMAS DE CAUSA-EFECTO PARA LA IDENTIFICACION DE CAUSAS	72
3.9.2. PROCEDIMIENTO DE ELABORACION DE DIAGRAMAS DE CAUSA-EFECTO MEDIANTE LISTAS SISTEMATICAS DE CAUSAS	73
3.10. DIAGRAMAS DE PROCESO	74
3.10.1. LA NORMA ES EL RESULTADO ESPERADO POR EL CLIENTE	74
3.10.2. LA NORMA DEBE SER PONDERABLE	75
3.10.3. LAS NORMAS DE CALIDAD DEL SERVICIO DEBEN SER UTILIZABLES PARA TODA LA ORGANIZACION	76
3.10.4. FORMAR AL PERSONAL EN LAS NORMAS DE CALIDAD	76
3.10.5. PRESTAR UN SERVICIO ORIENTADO AL CLIENTE	77
 CAPITULO IV	
4. APLICACION DE LAS HERRAMIENTAS Y SU RELACION CON LA ROTACION DE PERSONAL	82
4.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	82
4.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	82
4.3. HIPOTESIS	83
4.4. DETERMINACION DE LA MUESTRA	83
4.5. FORMATO DE CUESTIONARIOS	86
4.5.1. EMPLEADOS DE BASE	86
4.6. OBJETIVOS DE LAS PREGUNTAS	91
4.6.1. EMPLEADOS DE BASE	91
4.6.2. EMPLEADOS DE CONFIANZA	93

4.7. INTERPRETACION DEL CUESTIONARIO	94
4.7.1. EMPLEADO DE BASE	94
4.8. APLICACION DE LAS HERRAMIENTAS ESTADISTICAS	102
4.8.1. HOJA DE REGISTRO	102
4.8.2. DIAGRAMA DE PARETO	103
4.8.3. DIAGRAMA DE DISPERSION	105
4.8.4. HISTOGRAMA	106
4.8.5. GRAFICA DE CONTROL	108
4.8.6. LLUVIA DE IDEAS	108
4.8.7. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO	109
4.8.8. DIAGRAMA DE PROCESO	109
CONCLUSION	113
SUGERENCIA	115
BIBLIOGRAFIA	117

INTRODUCCION

Hoy en día, en México se vive una situación económica turbia, ante esta posición se ha generado un número considerable de negocios, destacando la Industria Gastronómica como la más amparada, se observa el crecimiento de algunas cadenas restauranteras, lo cual nos da pauta para realizar un estudio sobre la selección y capacitación de personal para conocer la forma en que obtienen sus recursos humanos y los problemas que los atañen.

El presente estudio señala algunos antecedentes de la administración tanto en los Estados Unidos de Norteamérica como en México, así como los antecedentes gastronómicos, los tipos de servicios y calidad de cada uno de ellos

Asimismo, se pretende describir cada uno de los puestos que existen dentro de área restaurantera.

Para el estudio practico de este trabajo, se considero la aplicación de algunas herramientas estadísticas para el mejoramiento de la calidad.

El motivo por el cual se aplican las herramientas estadísticas, es observar que tan desviado esta el sistema de selección y capacitación, y proponer un cambio renovando el método anterior con las posibles soluciones de la alta administración.

CAPITULO I
GENERALIDADES DE ADMINISTRACIÓN Y
GASTRONOMÍA

CAPITULO I

1. GENERALIDADES DE ADMINISTRACIÓN Y GASTRONOMÍA

1.1. ANTECEDENTES Y CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

EN ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA.

"La primera institución que impartió estudios de administración. Fue en los E.U.A., en la escuela Wharton de finanzas y comercio, fundada en 1881 por Joseph Warthon, financiero y fabricante de hierro en Filadelfia quien donó fondos por una cantidad de 100,000.00 Dlls; a la Universidad de Pennsylvania."

"Más tarde en 1889, Edward Tuck, donó una cantidad de 300,000.00 Dlls, a la Tuck School Dartmouth College; en la Universidad de Harvard, la escuela de administración se abrió en 1908; la Universidad de Illinois estableció su escuela de comercio y Administración de Empresas en 1915"

(1)

EN MÉXICO.

"En México también surgieron escuelas de administración, fruto de donaciones de hombres de empresas. La primera escuela se fundó en la Ciudad de Monterrey, llamándose carrera de "negocios" en el año de 1943, tiempo después surgió el Instituto Tecnológico en México, llamándose: "escuela de Administración de negocios" en 1947. En el año de 1957, la Universidad Iberoamericana estableció la carrera de Licenciados en Administración de empresas. En el mismo año en la Universidad Nacional Autónoma de México creó la "Escuela Nacional de Comercio y Administración que actualmente es la facultad de Contaduría y Administración." (2)

(1) RÍOS, Szzy y Adalberto, Paniagua Aduna Andres.. "Orígenes y perspectivas de la Administración". 10 y 11 p.p.

(2) Idem 11 y 14 p.p

CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN SEGÚN DIVERSOS AUTORES:

"La Administración según Wilburg Jiménez castro es la ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticos, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer y mantener sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuáles se puedan alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr." (3)

José Antonio Fernández Arena.

"Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura formal y a través del esfuerzo humano."(4)

Henry Fayol.

La Administración funcional se refiere a prever, organizar, dirigir y controlar los recursos de una entidad.

E.F.L.Brech.

Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado

Koontz and O'Donnell.

Consideran la administración como: La Dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos; fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

J.D.Mooney.

Es el arte o técnica de dirigir e inspirar en base en un profundo y liano conocimiento de la naturaleza humana y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: la técnica de relacionar los deberes y funciones específicas en un todo coordinado.

(3) HERNÁNDEZ, y Rodríguez Sergio . Administración Y; 78 p.

(4) FERNÁNDEZ, Arena Jose Antonio . Proceso Administrativo, 13, 14 p p

Agustín Reyes Ponce.

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social."⁽⁵⁾

En conclusión, la Administración para nosotros, es una ciencia social, arte o técnica que dirige, controla, organiza y prevé los recursos de una entidad, que persigue la satisfacción de objetivos, a través del esfuerzo humano.

1.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.2.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Anas Galicia menciona que la administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, la propia organización, en beneficio del individuo, la propia organización y del país en general.

1.2.2. SELECCIÓN DE PERSONAL

Anas Galicia define la selección de personal, como la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y aun costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

(5) REYES, Ponce Agustín., Administración de Empresas 1a Parte. 27 y 28 P.P.

1.2.3. PROCESO DE SELECCIÓN

“El proceso de selección es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que se debería contratar. El proceso se inicia cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye con la decisión de contratación. La selección inadecuada puede aplastar las esperanzas de los individuos y violar las leyes de igualdad de oportunidades de empleo.

“A continuación se explican las siguientes etapas:

Etapas 1: Recepción Preliminar.

La selección se inicia con una visita a la oficina de personal o con una petición por escrito para una solicitud de empleo. El modo en que se maneje esta recepción inicial es la base sobre la cual comienza a formarse la opinión que los candidatos tienen de su probable patrón.

Cuando el candidato se presenta personalmente, se le puede conceder una entrevista preliminar como cortesía. Esta entrevista de cortesía, es un procedimiento que sirve para dar mayor importancia a las relaciones públicas. También ayuda al departamento del personal a excluir a las personas claramente inadecuadas y obtener información básica sobre los candidatos potenciales. Durante esta reunión inicial se suele exigir que los aspirantes llenen una solicitud. Las etapas posteriores del proceso de selección sirven para verificar la información que aparece en esta solicitud.

Etapas 2: Pruebas de Empleo.

Estas son dispositivos que valúan la probable coincidencia entre los candidatos y los requisitos de empleos. Algunas de esas pruebas son de papel y lápiz, mientras que otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Las pruebas de empleo son útiles para obtener información relativamente objetiva que se puede comparar con la de otros candidatos y los trabajadores actuales.

Para poder basarse en una prueba, ésta tiene que ser válida. La validez significa que los resultados de las pruebas se relacionan de modo significativo con el desempeño en el empleo o algún otro criterio pertinente.

Etapa 3: Entrevista de Selección.

Es una conversación formal y profunda que se lleva a cabo para evaluar la aceptabilidad de un candidato. El entrevistador trata de responder a dos preguntas sumamente amplias: ¿ Puede el candidato realizar el trabajo ? ¿ Cómo se compara el solicitante con otros que solicitan el empleo ?. Su popularidad se deriva de su flexibilidad, ya que pueden adaptarse empleados no especializados, especializados, administrativos y superiores. También permiten un intercambio de información: los entrevistadores descubren algo sobre los candidatos y éstos sobre el patrón.

Etapa 4: Verificación de Referencias.

Las referencias personales - que demuestran el carácter sano del solicitante - suelen ser proporcionadas por amigos o familiares. Desde luego su objetividad y sinceridad son dudosas. Cuando se da alguna referencia por escrito, casi siempre el autor suele destacar los aspectos positivos. Por ende, es poco frecuente que se recurra a las referencias personales.

Las referencias de empleos difieren de las personales, por que analizan el historial del trabajo del solicitante.

Etapa 5: Evaluación Médica.

El proceso de selección puede incluir una evaluación médica de los candidatos, antes de tomar la decisión de contratarlos. Normalmente, la evaluación es una lista de verificación de datos sobre la salud, donde se le pide al candidato que responda a preguntas sobre su salud y los accidentes que haya sufrido. El cuestionario se complementa algunas veces, con un examen físico realizado por un médico o una enfermera de la compañía. La evaluación médica puede:

- Permitirle al patrón reducir las tarifas de seguros médicos o de vida para las pólizas pagadas por la empresa.
- Ser un requisito exigido por funcionarios estatales o locales, sobre todo en operaciones en las que se manejan alimentos y donde las enfermedades infecciosas constituyen un peligro.

- Ser útiles para evaluar si el candidato puede soportar las tensiones físicas o mentales de un empleo.

Muchos patrones han excluido esta etapa, debido a su alto costo.

Etapa 6: Entrevista con el Supervisor.

A fin de cuentas, el supervisor inmediato es responsable de los empleados recién contratados. Puesto que esta responsabilidad es omnipresente, los supervisores deben participar en la decisión final de contratación. A menudo, el supervisor puede evaluar mejor las aptitudes técnicas de un candidato. De modo similar, el supervisor inmediato debe responder con mayor precisión a las preguntas del entrevistado relacionadas con el empleo.

Cuando los supervisores toman la decisión final, el papel del departamento del personal consiste en proporcionarle al supervisor los mejores candidatos preseleccionados disponibles. De entre esos dos o tres candidatos, el supervisor decide a quién se debe contratar. Algunas organizaciones dejan la decisión final de contratación al departamento de personal, sobre todo cuando se contrata a los candidatos para un programa de capacitación y no para un empleo específico.

Etapa 7: Decisión de Contratación.

Tanto si la toma el supervisor como el departamento de personal, la decisión final de contratación marca el final del proceso de selección. Desde el punto de vista de las relaciones públicas, debe indicarse a los demás candidatos que han sido rechazados.

También deben de conservarse las formas de solicitud que llenaron los candidatos contratados. La forma de solicitud inicia el expediente de personal del empleado y contiene información útil para estudios que puede realizar el departamento de personal para obtener datos sobre el origen de sus candidatos, edad, sexo, raza u otras características de la fuerza laboral. Si algunos candidatos resultan poco satisfactorios después de su contratación, los especialistas en personal pueden estar en condiciones de reconstruir el proceso de selección a partir de la solicitud. En su reconstrucción, pueden descubrir pruebas que no sean válidas, entrevistas mal efectuadas u otras fallas del proceso de selección." (6)

1.3. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

1.3.1. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000

CRECIMIENTO ECONÓMICO

EMPLEO Y PRODUCTIVIDAD

Para alcanzar dicho crecimiento hay que vencer un doble reto. Primero, promover las condiciones que alienten la máxima demanda posible de fuerza de trabajo para la operación eficiente del aparato productivo. Segundo, coadyuvar a la elevación sostenida de la productividad. Afrontar exitosamente el primer reto supone revisar diversos aspectos de orden institucional que hoy provocan rigideces en el funcionamiento de los mercados laborales e impiden mayor absorción de mano de obra y mejores oportunidades de ingresos para los trabajadores. El segundo reto reclama, sobre todo, un esfuerzo extraordinario en materia de capacitación laboral, tendiente a elevar progresivamente la productividad del factor trabajo.

CAPACITACIÓN

Elevar el potencial productivo de la fuerza laboral y propiciar su desarrollo constituye un objetivo de la mayor importancia para alcanzar el crecimiento sostenido de la producción, la productividad y los salarios, con ese fin resulta estratégico impulsar las oportunidades de formación técnica y capacitación de los trabajadores del país.

México cuenta con una importante infraestructura de capacitación y programas que han tenido éxito, es preciso reconocer que en relación con las necesidades del país los esfuerzos son aún limitados.

El problema de la capacitación no sólo es cuantitativo. La capacitación para el trabajo continúa extendiéndose como una etapa de corta duración y de importancia secundaria en la preparación del trabajador.

Entre las dificultades que aquejan a la formación de recursos humanos para el trabajo están las siguientes:

- Divorcio entre sistemas de capacitación y mercados ocupacionales

- La educación tecnológica y la capacitación para el trabajo han compartido un modelo que pone más énfasis en los insumos del proceso educativo que en el éxito de educación ya que los programas se integran en buena medida alrededor de áreas de especialidad académica, sin referencia necesaria al mundo del trabajador.
- Existe falta de coordinación entre los esfuerzos del Sector Público y las del Sector Privado, que impide realizar eficientemente las acciones formativas y establecer mecanismos conjuntos seguimiento y evaluación
- No existen disposiciones para el reconocimiento formal de habilidades y conocimientos adquiridos en el ejercicio de una ocupación
- Hay una gran rigidez en los sistemas de capacitación. La forma de operación de la actual oferta de capacitación prácticamente obliga a cambiar programas enteros para incorporar nuevos conocimientos.

El plan propone un significativo incremento cuantitativo y cualitativo en la capacitación, de conformidad con las estrategias siguientes:

- Vincular de manera sistemática la planta productiva y la comunidad educativa
- Establecer nuevas formas de certificación aplicables a las competencias laborales adquiridas empíricamente
- Flexibilizar y adecuar los programas de formación para el trabajo de tal manera que sea posible la alternancia de estudio y trabajo a lo largo de la vida

1.3.2. LEY FEDERAL DEL TRABAJO

APARTADO A ARTICULO 123

Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

A. Entre los obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos, y de una manera general, todo contrato de trabajo:

- I. La duración de la jornada máxima será de ocho horas;
- II. La jornada máxima de trabajo nocturno será de siete horas. Quedan prohibidas: las labores insalubres o peligrosas, el trabajo nocturno industrial y todo otro trabajo después de las diez de la noche, de los menores de dieciséis años;
- III. Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años. Los mayores de esta edad y menores de dieciséis, tendrán como jornada máxima la de seis horas;
- IV. Por cada seis días de trabajo deberán disfrutar el operario de un día de descanso, cuando menos;
- V. Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente de un descanso de seis semanas anteriores a la fecha fijada aproximadamente para el parto y seis semanas posteriores al mismo, debiendo recibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el periodo de lactancia, tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno para alimentar a sus hijos;
- VI. Los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales. Los primeros regirán en las áreas geográficas que se determinen, los segundos se aplicarán en ramas determinadas de la actividad económica o en profesiones, oficios o trabajos especiales.
Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural, y para promover a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos profesionales se fijarán considerando, además, las condiciones de las distintas actividades económicas.
Los salarios mínimos se fijarán por una comisión nacional integrada por representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno, la que podrá auxiliarse de las comisiones especiales de carácter consultivo que considere indispensables para el mejor desempeño de sus funciones.
- VII. Para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad
- VIII. El salario mínimo quedará exceptuado de embargo, compensación o descuento
- IX. Los trabajadores tendrán derecho a una participación en las utilidades de las empresas, regulada de conformidad con las siguientes normas:
 - a) Una comisión nacional, integrada con representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno, fijará el porcentaje de utilidades que deba repartirse entre los trabajadores.
 - b) La comisión nacional practicará las investigaciones y realizará los estudios necesarios y apropiados para conocer las condiciones generales de la economía nacional. Tomará asimismo en consideración la necesidades fomentar el desarrollo industrial del país, el interés razonable que debe percibir el capital y la necesaria re-inversión de capitales.
 - c) La misma comisión podrá revisar el porcentaje fijado cuando existan nuevos estudios e investigaciones que lo justifiquen.

- d) La ley podrá exceptuar de la obligación de repartir utilidades a las empresas de nueva creación durante un número determinado y limitado de años, a los trabajos de exploración y a otras actividades cuando lo justifique su naturaleza y condiciones particulares.
- e) Para determinar el monto de las utilidades de cada empresa se tomará como base la renta gravable de conformidad con las disposiciones de la Ley del Impuesto sobre la Renta. Los trabajadores podrán formular ante la oficina correspondiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, las objeciones que juzguer convenientes, ajustándose al procedimiento que determine la ley.
- f) El derecho de los trabajadores a participar en las utilidades no implica la facultad de intervenir en la dirección o administración de las empresas.
- X. El salario deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo efectivo con mercancías, ni con vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda substituir la moneda
- XI. Cuando por circunstancias extraordinarias, deban aumentarse las horas de jornada, se abonará como salario por el tiempo excedente un 100% más de lo fijado para las horas normales. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias ni de tres veces consecutivas. Los menores de dieciséis años no serán admitidos en esta clase de trabajos.
- XII. Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, estará obligada, según lo determinen las leyes reglamentarias a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Esta obligación se cumplirá mediante las aportaciones que las empresas hagan a un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos en favor de sus trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad tales habitaciones. Se considera de utilidad social la expedición de una ley para la creación de un organismo integrado por representantes del Gobierno Federal, de los trabajadores y de los patrones, que administre los recursos del fondo nacional de la vivienda. Dicha ley regulará las formas y procedimientos conforme a los cuales los trabajadores podrán adquirir en propiedad las habitaciones antes mencionadas. Las negociaciones a que se refiere el párrafo primero de esta fracción, situadas fuera de las poblaciones, están obligadas a establecer escuelas, enfermerías y demás servicios necesarios a la comunidad.
- Además en estos mismos centros de trabajo cuando su población exceda de doscientos habitantes, deberán reservarse un espacio de terreno, que no será menor de cinco mil metros cuadrados, para el establecimiento de mercados públicos, instalación de edificios destinados a los servicios municipales y centros recreativos.
- Queda prohibido en todo centro de trabajo, el establecimiento de expendios de bebidas embriagantes y de casas de juego de azar.

- XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos o procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.
- XIV. Los empresarios serán responsables de los accidentes del trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por lo tanto, los patrones deberán pagar la indemnización correspondiente, según que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen. Esta responsabilidad subsistirá aun en el caso en que el patrón contrate el trabajo por un intermediario.
- XV. El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores, y del producto de la concepción, cuando se trate de mujeres embarazadas. Las leyes contendrán, al efecto, las sanciones procedentes en cada caso.
- XVI. Tanto los obreros como los empresarios tendrán derecho para coaligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etcétera.
- XVII. Las leyes reconocerán como un derecho de los obreros y de los patrones las huelgas y los paros.
- XVIII. Las huelgas serán lícitas cuando tengan por objeto conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital. En los servicios públicos será obligatorio para los trabajadores dar aviso, con diez días de anticipación, a la Junta de Conciliación y Arbitraje de la fecha señalada para la suspensión del trabajo. Las huelgas serán consideradas como ilícitas únicamente cuando la mayoría de los huelguistas ejerciere actos violentos contra las personas o las propiedades, o en caso de guerra, cuando aquéllos pertenezcan a los establecimientos y servicios que dependen del gobierno.
- XIX. Los paros serán lícitos únicamente cuando el exceso de producción haga necesario suspender el trabajo para mantener los precios en un límite costeable, previa aprobación de la Junta de Conciliación y Arbitraje.
- XX. Las diferencias o los conflictos entre el capital o el trabajo se sujetarán a la decisión de una Junta de Conciliación y Arbitraje formando por igual número de representantes de los obreros y de los patrones y uno del gobierno.
- XXI. Si el patrón se negare a someter sus diferencias al arbitraje o a aceptar el laudo pronunciado por la Junta, se dará por terminado el contrato de trabajo y quedará obligado a indemnizar al obrero con el importe de tres meses de salario, además de la responsabilidad que le resulte del conflicto. Esta

decisión no será aplicable en los casos de las acciones consignadas en la fracción siguiente. Si la negativa fuere de los trabajadores, se dará por terminado el contrato de trabajo

- XXII. El patrón que despida a un obrero sin causa justificada o por haber ingresado a una asociación o sindicato, o por haber tomado parte en una huelga lícita, estará obligado, a elección del trabajador, a cumplir el contrato o indemnizarlo con el importe de tres meses de salario. La ley determinará los casos en que el patrón podrá ser eximido de la obligación de cumplir el contrato, mediante el pago de una indemnización. Igualmente tendrá la obligación de indemnizar al trabajador con el importe de tres meses de salario, cuando se retire del servicio por falta de probidad del patrón o por recibir de él malos tratos, ya sea en su persona o en la de su cónyuge, padres, hijos o hermanos. el patrón no podrá eximirse de esta responsabilidad, cuando los malos tratos provengan de dependientes o familiares que obren con el consentimiento o tolerancia de él
- XXIII. Los créditos en favor de los trabajadores por salario o por sueldo devengados en el último año, y por indemnizaciones, tendrán preferencia sobre cualesquiera otros en los casos de concursos o de quiebra
- XXIV. De las deudas contraídas por los trabajadores a favor de sus patrones, de sus asociados, familiares o dependientes, sólo será responsable el mismo trabajador, y en ningún caso y por ningún motivo se podrá exigir a los miembros de su familia, ni serán exigibles dichas deudas por la cantidad excedente del sueldo del trabajador en un mes.
- XXV. El servicio por la colocación de los trabajadores será gratuito para éstos, ya se efectúe por oficinas municipales, bolsas de trabajo o por cualquiera otra institución

1.4. RESTAURANTES

1.4.1. ANTECEDENTES DE GASTRONOMÍA

Según Javier Reynoso define a la Gastronomía como el arte de preparar los alimentos adecuada y apetitosamente. Se deriva del griego *gastos*, estómago, *nemo*, gobernar, arreglar.

De acuerdo a Simón Arbellot el gastrónomo es: "un gourmet que sabe analizar las sensaciones del gusto". Curnonsky dice: "La buena cocina es cuando las cosas tienen el sabor de lo que son.

"La Academia de Gastrónomos fue fundada por Curnonsky en el año de 1927, la cual reunió a cuarenta miembros gourmets pero esta no fue la primera, ya que en el año de 1912 el

periodista y gourmet Loui Forest fundo el club de los cien (Le Club Des Cent) en París, donde lo siguió ahí mismo, Curnonsky.

La Commanderie des Cordons-Bleus, en la ciudad de Dijon, Francia, concede diplomas a los mejores restauranteros, y es un gran honor para quien logra obtener un diploma de esta organización.”(7)

“Moctezuma ordenaba que se le trajese desde la costa pescado fresco, el cual así llegaba a su mesa. Cuando los aztecas sitiaron a los tlascaltecas, impidiéndoles que pudieran introducir la sal para sus alimentos, estos últimos se vieron en la necesidad de inventar algo para mejorar el sabor de los mismos y de ahí nace la tortilla de maíz. Durante el reinado de Luis XIV (1643 a 1715), Versailles fue el centro gastronómico del mundo. El gran maestro culinario de esa época fue el celebre Monsieur Vatel, nacido en Francia en 1635, hijo de padres suizos. Según se dice este maestro de cocina se suicido en una ocasión en la que preparaba un banquete al rey , y al no llegar el pescado para ese evento se sintió deshonrado y se privo de la vida. Brillat-Savarin se hizo famoso con su obra literaria “Physiologie de Gout”. El famoso rey de los cocineros y cocinero de los reyes, André Escoffier, quien publicó “Le Guide Culinaire” traducido en varios idiomas.” (8)

1.4.2. CONCEPTO Y ORIGEN DE RESTAURANTES

RESTAURANTES

Restaurante. Restablecer. Que restaura la salud

Es el establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mismas que se consumen en el local

ORIGEN

“En el siglo XVIII, en los sitios dedicados a esta especialidad, sólo se podía comer a una hora fija y con un menú específico. Las fondas, mesones y hosterías podían servir bajo pedido pizzas completas., pudiendo ser estas desde un pollo hasta una res entera. En el año 1765 un francés de apellido Boulanger, vendedor de caldos y sopas, bautizó a sus sopas “restaurantes” porque reconfortaban, y así las anunciaba en el exterior de su comercio, el cuál estaba ubicado en la calle de Pouliers en París. Queriendo darle más realce a sus menús, y como no le era permitido

(7) REYNOSO, Ron Javier. Tratado de Alimentos y Bebidas Y 197 p p

(8) laem 197 p p

vender salas ni guisados por no pertenecer a la cooperación de fonderos, decidió preparar patas de carnero en salsa blanca. Las quejas no se hicieron esperar por parte de los fonderos, que fueron hasta los tribunales. Finalmente el parlamento intervino y decreto que las patas de carnero en salsa blanca no era un guiso, razón por la cual se hizo más famoso y todo París se precipitaba a comer el delicioso platillo. Incluso al mismo Rey Luis XV, recomendado por Moncrif, hizo que se le sirviera en Versalles el famoso platillo. Así pues, este es el origen de la palabra "restaurante", que ha sido adoptado mundialmente.

El primer establecimiento digno de llevar la palabra restaurante fue el "Beauvillier" el cual abrió sus puertas en 1783, pero diez años más tarde a causa de la Revolución Francesa se vio obligado a abandonar la empresa.

Después de la Revolución Francesa se suprimieron las corporaciones y concesiones, empezando a multiplicarse los restaurantes.

Posteriormente los restaurantes europeos comienzan a "americanarse" y se transforman en cafeterías, autoservicios y snack bar, perdiendo el encanto y esplendor de otras épocas. Lo mismo sucede en México, donde el vecino país del norte a ejercido su influencia inundando al mexicano con hot-dog y hamburguesas ⁽⁹⁾.

1.4.3. CLASIFICACION DE RESTAURANTES

Javier Reynoso Ron clasifica a los restaurantes de la siguiente manera ⁽⁹⁾:

- a) **Restaurante tradicional.** Este restaurante es el que conocemos más ampliamente.
- b) **Parrilla o Grill-room.** Se encuentra casi siempre en el interior de un hotel o un conjunto de diversos establecimientos de alimentos y bebidas. Debe ser un local no muy grande, con espacio para 16 mesas aproximadamente. El juego de luces debe estar acondicionado para dar al local un ambiente sumamente acogedor, b) con música suave y romántica. Al fondo cubierta de vidrio y con luz baja, se ubica la parrilla, donde cocineros vestidos adecuadamente preparan carnes al carbón.

(9)Idem, 19 p. p.

- c) Cervecería.** En este establecimiento no sólo se vende cerveza de todos tipos sino se que se preparan platillos de carnes frías, embutidos, quesos. La decoración debe ser tipo alemán, suizo o austriaco, y extendidos sobre las mesas clásicos manteles a cuadros pequeños de color rojo o azul con blanco. Los muebles deben ser de manera sin barnizar, sobre las sillas irán unos cojines para que los clientes puedan permanecer cómodamente sentados. Las botanas se figuran en el menú de la casa, pueden ser antojitos mexicanos.
- d) Ostionería.** Lugar donde se venden mariscos de la temporada, vinos blanco, rozado y cerveza. La decoración debe ser tipo costeño. El servicio es informal.
- e) "Relais" gastronómico.** Establecimiento donde el "platillo estrella" es anunciado como "especialidad de la casa", siendo éstas por lo general dos o tres. No hay decoración especial.
- f) Restaurante típico.** La decoración debe ser de la región o del país que se trate, así como la comida y las bebidas. Es primordial que la vestimenta del personal vaya de acuerdo con la nacionalidad o el estado de la República que se presenta el restaurante.
- g) Pizzería.** Establecimiento de origen italiano donde sirven "pizzas", preparadas en hornos especiales, de diferentes maneras y tamaños, las cuales deben ser elaboradas con queso "mozzarella" para obtener óptimos resultados. Las bebidas más usuales para acompañarlas son vinos, cervezas y refrescos. El servicio es informal.
- h) Snack bar.** La palabra inglesa "snack" significa tentempié y "bar" es barra. En estos establecimientos, originarios de Estados Unidos, puede tomar rápidamente una comida ligera, motivo por el cual han tenido una gran aceptación en los países occidentales.

El snack bar rompió con todo lo establecido debido al servicio práctico y funcional que ahí se brinda. Los alimentos son servidos en la cocina misma, o sea de la cazuela o sartén al plato del cliente, lo que significa un ahorro de mano de obra y de tiempo. El snack bar dio origen a las cafeterías, fuentes de sodas, coffee shops, expendios de hamburguesas, etc.

- i) "Sírvasse usted mismo"(Self-servico).** Este tipo de establecimiento surgió en las estaciones de ferrocarriles, centrales de autobuses y aeropuertos, donde los pasajeros, dado lo limitado del tiempo para tomar sus alimentos, no se arriesgan a hacerlo por temor a perder su transporte. Al

instaurarse esta modalidad, en la que los viajeros mismos podían servirse sin esperar a que le tomaran la orden, tuvo aceptación inmediata este tipo de restaurante.

Este servicio consiste en un gran mostrador con un "pasacharolas". Al comienzo se encuentran las charolas y los cubiertos debidamente colocados; en seguida el "baño María" con los diversos guisos, después la mesa fría, con ensalada, postres y bebidas, luego la cafetería y por último la caja, donde paga el cliente su consumo después de haber recorrido y solicitado lo que apetecía.

- j) Cafetería.** Las cafeterías fueron en otro tiempo centro de reunión de clientes o de empleados. Tenían un menú fijo y en el lapso entre el desayuno y la comida se consumía café, así como durante la tarde, vendiendo además pastelillos, galletas y sandwiches. En la actualidad el nombre de cafetería se ha generalizado más, llamando así a todo establecimiento de servicio informal y con venta de café durante todo el día.
- k) Drive-in.** Es un servicio de snack bar que se brinda al automovilista en su propio vehículo. El establecimiento cuenta con un amplio estacionamiento con señalamientos para cada auto y un interfon para ordenar. Los meseros visten uniformes llamativos para ser fácilmente reconocidos. Los pedidos se surten en amplias charolas para poder acondicionarlas en las ventanillas de los autos. Generalmente se venden hamburguesas hot dogs, sandwiches, pasteles, leches malteadas, refrescos y cervezas, siendo la especialidad de algunos de ellos las tortas y los tacos. Este servicio de origen estadounidense, ha tenido gran arraigo en México, pudiendo llamarlo en español "servicio en su coche".
- l) Taquerías.** Son establecimientos típicos mexicanos, populares y de precios económicos hay una gran variedad de taquerías, teniendo cada una su especialidad. La materia prima, la tortilla de maíz, es más pequeña que la tortilla convencional pudiendo preparar también con harina de trigo. Existe una extensa variedad de tacos entre los que pueden citarse los de cabeza, al pastor, de gisados, al carbón, las "flautas", las "burritas", los tacos de barbacoa, de carnitas, etc.
- m) Fondas.** Las fondas son establecimientos donde se preparan antojitos mexicanos (sopes, tostadas, enchiladas, etc.). El servicio es informal y los precios son económicos.
- n) Rosticerías.** En estos lugares originalmente se asaban "pollos" para llevar. Tiempo después el cliente podía consumirlos en el mismo lugar si lo deseaba.

- f) Carnotzet.** Establecimiento ubicado en el interior de una cava, donde los clientes disfrutan degustando vinos y saboreando platillos a base de queso, carnes frías y panes de diferentes cereales. La decoración la constituyen las mismas botellas y barriles. Las mesas pueden ser en forma de barricas para armonizar con el decorado. No hay cocina caliente sino que se preparan platillos fríos o se consumen quesos con mantequilla y pan, acompañados de buen vino. Algunos autores europeos clasifican al carnotzet en cantinas, bares y similares, pero en México se prefiere tomar el vino con alimentos y no sólo.
- o) Cabaret.** El cabaret es un centro nocturno donde se ofrece como atractivo principal una variedad determinada, disfrutando de una buena cena y como complemento música en vivo para bailar.”
(10)

1.5. CALIDAD DEL SERVICIO

1.5.1. CONCEPTO DE CALIDAD

Jacques Horovitz cita en su siguiente definición que la calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad.

Calidad. Conformidad con especificaciones o requisitos. La calidad no significa simplemente que un producto, trabajo o servicio "este bien hecho" . Según Juran, la calidad es el comportamiento del producto que produce satisfacción en el cliente, adecuación al uso o la ausencia de deficiencias que evita insatisfacción al cliente.

1.5.2. CONCEPTO DE SERVICIO

Jacques Horovitz nos dice que el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

Lo que el cliente espera y desea recibir:

(10) *Idem 20-29 p.p.*

- * Si es bueno, debe ser mejor y después, mucho mejor, corrigiéndolo y perfeccionándolo continuamente hasta convertirlo en un verdadero arte.
- * No puede tener limitación alguna si queremos que "ese" Cliente quede lo más satisfecho posible y si somos conscientes de que una sonrisa o un saludo vale mucho más de lo que nos cuesta.
- * Los clientes son para nosotros las personas más importantes del mundo, las más inteligentes y sobre todo, las que más entienden de relaciones humanas. Hagamos que cada uno de ellos se sienta realmente así, sin necesidad de decirselo.

1.5.3. CALIDAD DEL SERVICIO

La definición de calidad de servicio a la que llegamos es la siguiente, el comportamiento que produce satisfacción al conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo

1.5.3.1. MEJORAMIENTO DEL SERVICIO

"Para conseguir mejorar la calidad de un servicio se debe analizar cuidadosamente los posibles errores que se estén cometiendo al respecto, buscando la solución inmediata, aún cuando haya que proceder a una completa reestructuración de los sistemas

"Debemos verificar continuamente que cada uno de nuestros empleados, sean de confianza o no, conozcan y apliquen los estándares de servicio. En caso contrario se deberá implantar urgentemente un programa de reentrenamiento para recordar a cada uno:

Que	tiene que hacer
Como	lo debe hacer
Donde	lo debe hacer
Tiempo	en que lo debe hacer

En los restaurantes familiares o cafeterías, la rueda de distribución de los platillos suele estar situada en la mitad del salón, por lo que es conveniente que el administrador se sitúe en dicha parte. De esta forma, además de vigilar la cocina, podría también supervisar el servicio." (11)

(11) RAMOS, Martín Fernando., GONZÁLEZ, Puga Antonio., Administración de Alimentos y Bebidas. 47p.p.

1.5.3.2. MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

"Para conseguir mejorar la calidad es aconsejable, entre otros, los siguientes procedimientos:

- **Estudio de la competencia.** Esta última, además de contribuir a crear una zona de atractivos para el buen "gourmet", nos da la oportunidad de evaluar:
 - Su efectividad en el servicio
 - La calidad de sus materias primas
 - Presentación de las mismas
 - Servicios adicionales
 - Decoración del local
- **Análisis de consumidores.** Debemos conocer los gustos de nuestros clientes, con el fin de planear mejor los sistemas a utilizar.
- **Muestreos.** Conviene tomar en cuenta los comentarios que nuestros clientes anoten en las tarjetas de "sugerencias" colocadas a tal fin en la parte más visible de la caja registradora.
- **Encuestas con los clientes.** Se trata de un complemento de lo anterior, y se emplea en el caso de que nuestras ventas no sean satisfactorias.
- **Especialistas en calidad.** La ejecución de cada servicio debe ser supervisada por quien tenga los conocimientos y experiencia requerida para ello, es decir, no sólo deben conocer la forma de preparar y servir, sino la "mejor forma de hacerlo".
- **Preparación de alimentos centralizados.** La delegación de responsabilidades, en este caso, rinde magníficos resultados cuando se concentra gran parte de ellas, dado que, de esta manera, la normalización resulta más estable y la estandarización en las diversas unidades será realmente un hecho.
- **Cambio de concesionarios o propietarios.** Nadie se preocupa más por un negocio que su propietario. De ahí la conveniencia de que sea el mismo quien lo dirija."

Un dueño se hace siempre más responsable, preocupándose continuamente por mejorar la calidad en todos los servicios.(12)

1.5.4. SERVICIO EN RESTAURANTES

*Servicio es:

- * **Limpieza del local:** anuncios luminosos, entradas, cristales, pisos, alfombras, mesas, loza, sanitarios limpios, etc
- * **Limpieza del personal:** baño diario, uniformes limpios, uso de desodorantes, cabello y uñas cortas, sin perfumes ni joyas extravagantes.
- * **Rapidez en atender:** De acuerdo con los estándares de tiempo fijados en cada caso.
- * **Variedad en la comida:** menú amplio y sugestivo, eliminando e incluyendo, platillos según los gustos de la clientela y contando con especialidades, tanto mexicanas como internacionales.
- * **Calidad de las materias primas:** Productos de óptima calidad, en perfecto estado y debidamente estandarizados en peso, color, tamaño, etc., sin engañar nunca y sirviendo siempre lo ofrecido
- * **Presentación en platillos:** termino de cocimiento de acuerdo a lo solicitado, guarniciones correctas, platos limpios y sin huellas de dedos o residuos de grasa
- * **Porciones acorde con el precio:** honradez constante con nuestros clientes sin buscar utilidades excesivas y respetando siempre los costos
- * **Ambiente agradable:** silencio y tranquilidad, sin ruidos que puedan molestar a los clientes ni molestias de escobas, aspiradoras o trapeados cuando esten comiendo.
- * **Seguridad:** edificio y salón a prueba de accidentes, pisos y escaleras sin manchas de agua, aceite o jabón, limpieza absoluta de las legumbres, eliminando cualquier piedrita que pueda dañar a los clientes.

(12) Idem. 48 y 49 p.p

- * **Atmósfera adecuada:** decoración atractiva, música ambiental suave.
- * **Cortesía del personal:** deseo de agradar y servir sin servilismo, reflejados en todos los actos dentro del establecimiento.
- * **Capacidad del administrador:** que se pondrá de manifiesto en:
 - Acertado manejo de relaciones públicas en los clientes y empleados.
 - Cortesía exquisita en todo su trato
 - Dinamismo, iniciativa y energía en sus acciones, así como conocimiento profundo de las técnicas de administración (13)

1.5.5. TIPOS DE SERVICIO

*Existen diferentes tipos de servicio que un mesero necesita conocer, dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

- Servicio a la francesa
- Servicio a la inglesa
- Servicio a la rusa
- Servicio a la snack bar
- Servicio de Bufete y Autoservicio (Self- Serviré)

* SERVICIO A LA FRANCESA.

En el dominio gastronómico, los franceses acostumbraban servirse por sí mismos, escogiendo las piezas y la cantidad que apetecían. Por este motivo es el tipo de servicio más apreciado por los gourmets. (se le llama gourmet a la persona que conoce de alimentos y bebidas para su satisfacción)

Este tipo de servicio es adecuado para embajadas y cenas de etiqueta. Como las cantidades que se sirven los comensales no son abundantes, se deben pasar por segunda vez los platos para que se vuelvan a servir quienes así lo deseen.

(13) Idem 45 : 47 p.p.

*** SERVICIO A LA INGLESA.**

Según la antigua tradición inglesa, el jefe de familia era quien servía a los presentes en la mesa. Se colocaban cerca de él los platos y el platón con la comida con el fin de que sirviese y pasara cada uno de los platos. De ahí procede la costumbre en los mesones de ser el patrón quien sirve a los comensales, y los meseros a los clientes en los restaurantes. Este servicio ofrece las ventajas de ser rápido y práctico, en especial cuando ahí que repartir o racionar platillos caros o exóticos. El servicio a la inglesa no da la oportunidad al cliente de elegir la ración libremente debiendo hacerlo el mesero con discreción y tacto.

*** SERVICIO A LA RUSA.**

Este servicio se considera el más elegante de todos y se caracteriza por la importancia que se da a la decoración de los platillos. El jefe de cocina prepara piezas completas de pescados, aves, lechones, filetes, piernas de carnero y piezas de cacería de manera original y artística.

*** SERVICIO A LA SNACK BAR.**

Este servicio se originó en Estados Unidos de América y se emplea sobre todo en cafeterías, donde el servicio es informal. Los platos se sirven desde la cocina dándoles una presentación apetitosa y combinando las guarniciones con el plato se sirven desde la cocina dándole una presentación apetitosa y combinando las guarniciones con el platillo fuerte.

Este tipo de servicio ofrece diversas ventajas tanto para el cliente como para el dueño del local. Se trata de un servicio rápido y económico que permite mejor control de las raciones y requiere de poco personal.

*** SERVICIO DE BUFETE Y AUTOSERVICIO (SEIF-SERVICE).**

Se trata de un servicio sumamente práctico y muy apreciado en Estados Unidos de América, ya que el ahorro en nómina es considerable (requiere de poco personal). En algunos restaurantes se asigna un día a la semana para presentar algún bufete (bufete significa en francés aparador porque en una mesa se muestran los platillos decorados y los clientes pueden servirse con toda libertad)

Tanto en el bufete como en el autoservicio el cliente transporta los alimentos a su mesa. En el caso del bufete el cliente se sirve personalmente; puede escoger entre una gran variedad de alimentos y servirse cuantas veces desee, pagando sólo el precio por cubierto.

En el caso del autoservicio el cliente señala los platillos seleccionados, se los sirven, los coloca en una charola para llevarlos a su mesa y paga antes de consumir, los alimentos. En el caso de desear algo más, deberá realizar el mismo procedimiento.

CAPITULO II

DESCRIPCION DE PUESTOS EN RESTAURANTES

CAPITULO II

2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN RESTAURANTES

"Cuando un empleado no desempeña adecuadamente sus labores puede deberse a que sus superiores no le han enseñado ni marcado los objetivos a alcanzar, no se le ha motivado o sencillamente no se le colocó en el puesto adecuado. Por este motivo se debe conocer las cualidades personales de los individuos para ubicarlos de manera conveniente en los distintos puestos de la industria" (14).

Descripción de puestos según Javier Reynoso Ron

2.1. DIRECTOR O MAITRE D' HOTEL

a) Cualidades personales

- Aspecto agradable y refinado.
- Poseer cultura general
- Conocer los idiomas inglés y francés además del español.
- Tener vasto conocimiento de la cocina clásica y de las especialidades nacionales, así como acerca de vinos e importados
- Conocer las costumbres alimenticias de varios países.
- Poseer don de mando e iniciativas ser observador y tener reflejos rápidos.
- Conducir contacto y ser diplomático

(14) REYNOSO, Ron Javier; Tratado de alimentos y bebidas 1; 37-47 p.p.

b) Obligaciones.

- Debe usar smoking con corbata negra o el uniforme asignado.
- Recibir a los clientes y darles la bienvenida
- Mantener contacto continuo con los clientes, acudiendo a ellos en caso de quejas.
- Organizar y dirigir el trabajo de los empleados del restaurante.
- Anotar las reservaciones.
- Tomar órdenes cuando el local esté abarrotado.
- Efectuar las comparas
- Capacitar a sus empleados periódicamente.
- Estar al tanto de todo sin hacer notoria su presencia ser atento.
- Anticiparse a los deseos del cliente sin ser molesto.

2.2. SEGUNDO MAITRE D' HOTEL O CAPITÁN DE MESEROS.

a) Cualidades personales.

- Deben ser las mismas del director o maitre d' hotel.

b) Obligaciones.

- Sustituir al maitre d' hotel cuando esté ausente.
- Tomar órdenes.
- Acompañar a los clientes a sus mesas o al bar.
- Preparar los platillos "flameados".
- Supervisar y dirigir a los mesas.
- Elaborar los menús del día.

2.3. JEFE DE VINOS (JEFE SOMMELIER)

a) Cualidades personales

- Amplio conocimiento sobre vinos
- Tener nociones de los idiomas francés e inglés.

- Tener conocimientos vastos sobre bebidas.
- Excelente presentación.

b) Obligaciones.

- Presentar la carta de vinos a los clientes y, de acuerdo a lo ordenado, sugerirle el vino adecuado.
- Servir el vino.

2.4. JEFE DE CORTES (FRANCHEAR).

a) Cualidades personales

- Buena presentación.
- Nociones del inglés y del francés.
- Saber cortar las piezas enteras de carnes y pescados.
- Se hábil con los cuchillos para cortar frutas, legumbres, etc.

b) Obligaciones

- Cortar ante el cliente carnes de res, ternera, cordero, aves, pescados, piezas de cacería, cerdo, lechones, así como frutas y ciertas legumbres.
- En caso de estar abarrotado el lugar, y si el tiempo se lo permite, ayudar a tomar órdenes.
- Ayudar al capitán de meseros a preparar platos "flameados".
- Elaborar ensaladas y preparar platos fríos.

2.5. JEFE CANTINERO (JEFE BARMAN).

a) Cualidades personales

- Conocimientos sobre bebidas y elaboración de las mismas.
- Experiencia en la preparación de cocteles.
- Ser pulcro y tener buena salud.
- Ser respetuosos y acomedido.
- Ser amable y cordial.

- Mantener fácilmente una sonrisa sincera.
- Magnífica presentación
- Proceder con tacto y diplomacia.
- Ser paciente. No irritarse con facilidad.
- Ser sobrio
- Tener movimientos elegantes, manteniendo una buena postura.
- Conocer bien el idioma inglés.
- Tener facilidad de palabra de palabra y usar el vocabulario adecuado.
- Estar al tanto sobre las novedades del momento (cine, televisión, deportes, etc.).

b) Obligaciones

- Responsable del buen funcionamiento de la barra
- Preverse de los ingredientes necesario en el almacén y la cava
- Sugerir bebidas a los clientes de acuerdo con la ocasión.
- Preparar las bebidas.
- Atender los pedidos de los clientes de la barra

2.6. JEFE DE RANGO (MESERO).

Es el empleado que tiene, contacto más directo con el cliente, representado así a la empresa Para que el servicio pueda desarrollarse adecuadamente.

a) Cualidades personales

- Magnífica presentación.
- Movimientos refinados.
- Pulcritud
- Tener nociones del idioma inglés y conocer algunas palabras usuales del idioma francés.
- Conocimiento de los diferentes tipos de servicio.
- Ser muy ordenado
- Tener conocimientos culinarios.
- Conocer acerca de bebidas.

- Tener amplio conocimiento de los ingredientes que conforman los platillos de la carta.
- Don de autoridad.
- Ser amable y cortés.

2.6.1. SUBJEFE DE RANGO.

Desempeña el mismo trabajo que un jefe de rango, por lo que debe tener las mismas cualidades personales de éste. En la medida en que sus conocimientos y práctica aumentan podrá aspirar a ser jefe de rango.

2.6.2. GARROTERO.

Se encarga de montar las mesas ayuda a su jefe de rango a servir a los clientes, mantiene limpia la estación de servicio y trae los alimentos de la cocina.

Para poder ascender a subjefe de rango debe tener estudios sobre gastronomía o idiomas.

2.6.3. APRENDIZ.

Durante este aprendizaje el pupilo deberá asistir cursos relacionados con su actividad, entre los que figuran el aprendizaje del idioma inglés. Para recibir una educación adecuada deberá trabajar en los siguientes departamentos: almacén, cava, steward, servicio a cuotas, grill-room, restaurante, cafetería y bar.

2.6.4. CHAROLERO.

Persona que se encarga de llevar los platos sucios del restaurante a la zona de lavado y surtir de platos limpios las mesas de servicio.

2.7. RECEPCIONISTA DE RESTAURANTE (HOSTESS).

a) Cualidades personales

- Excelente presentación, bonita, esbelta.
- Dominar el idioma inglés además del español.

- Tener conocimiento sobre la elaboración de los platillos de la carta y del menú del día.
- Tener don de mando o ser estricta.
- Ser observadora.
- Ser simpática.
- Sumamente limpia y escrupulosa

b) Obligaciones.

- Dar la bienvenida a los clientes.
- Sugerir especialidades del menú y tomar la orden.
- Supervisar el desarrollo del servicio.
- Permanecer pendiente de las peticiones del cliente.
- Organizar y dirigir a meseras y garroteros

2.8. MESERO.

a) Cualidades personales

- Buena presentación
- Escrupuloso en su higiene personal.
- Tener nociones del idioma inglés.
- Ser ágil y tener buena salud.
- Haber concluido como mínimo la primaria.
- Conocer la elaboración de los platillos que se ofrecen en la cafetería.
- Ser amable y cortés
- Ser paciente. No irritarse con facilidad.
- Gustarle el tener contacto y trato con los clientes.
- No tener defectos físicos.

b) Obligaciones.

- Montar las mesas
- Llevar los alimentos y bebidas a las mesas.

2.9. JEFE DE COCINA.

a) Cualidades personales.

- Constitución sana y robusta.
- Sobriedad.
- Poseer experiencia en todas las ramas de la cocina.
- Conocer los ingredientes y su conservación.
- Ser persona seria, enérgica, con autoridad y control de sí mismo.
- Muy bueno organizador y conocer del arte culinario.
- Dotado de fino paladar y buen gusto.
- Ordenado y equilibrado
- Conocer de cocinas extranjeras, y platillos y recetas, así como su correcta escritura.
- Tomar decisiones rápidas y tener capacidad para resolver toda clase de discrepancias.

b) Obligaciones.

- Organiza y dirige el trabajo en la cocina

2.10. GERENTE DE BANQUETES.

a) Cualidades personales.

- Conocimientos básicos de alimentos y bebidas.
- Buena presentación.
- Tener facilidad de palabra. Ser buen vendedor.
- Conocer las costumbres de algunos países.
- Conocer el medio ambiente y a personas importantes de la ciudad.
- Tener gusto para la decoración de interiores.
- Poseer tacto y simpatía
- Tener nociones del idioma inglés.
- Conocimientos de costos.

b) Obligaciones.

- Promover el departamento.
- Vender eventos.
- Reservar los salarios.
- Supervisar el servicio en los salones así como la decoración.
- Elaborar menús atractivos y variados.
- Formular cuestionarios
- Supervisar las notas y pagos
- Elaborar el reporte del departamento.

2.11. JEFE STEWARD.

a) Cualidades personales.

- Ordenado y metódico
- Honrado.
- Don de mando
- Estricto en cuanto a la observancia de la limpieza.
- Conocer el uso adecuado del equipo del establecimiento.
- Conocer el funcionamiento y mantenimiento de la maquinaria de cocina y cafetería.
- Saber la elaboración de diferentes tipos de cafés.
- Conocer las medidas de conservación de los alimentos perecederos.

b) Obligaciones.

- Mantener al corriente los inventarios de loza, cristalería, floreros, cubiertos, etc.
- Solicitar con anticipación al departamento de compra el equipo necesario.
- Capacitar a su personal, sobre todo el de nuevo ingreso.
- Supervisar y organizar su departamento.
- Suministrar alimentos perecederos de uso diario (tortilla, pan, leche, etc.).

2.12. CONTRALOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.

a) Cualidades personales.

- **Conocimientos de contabilidad.**
- **Conocimiento de alimentos y bebidas.**
- **Reconocer la mercancías.**
- **Ser observador y ordenado.**
- **Tener buena memoria.**
- **Saber la capacidad de vasos y copas.**
- **Ser metódico.**

b) Obligaciones.

- **Mantenerse al día en cuanto a los precios de los productos.**
- **Verificar los precios de compra y venta.**
- **Verificar las mercancías de las cámaras de refrigeración.**
- **Elaborar inventarios físicos periódicamente.**
- **Registrar las entradas y salidas del almacén y la cava.**
- **Registrar las ventas diarias.**
- **Registrar las compras directas.**
- **Obtener diario, quincenal y mensualmente, el costo neto de los alimentos y bebidas que adquiere el restaurante (incluido el bar).**
- **Elaborar los reportes del departamento destinados a sus superiores.**
- **Informar a cada jefe de departamento de las anomalías que se encuentren en sus respectivos departamentos.**
- **Entregar diariamente el reporte de costos al director general.**
- **Llevar estadísticas tanto de platos como de bebidas.**

CAPITULO III
HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS PARA EL
MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

CAPITULO III

3. HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.

3.1. ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD.

Williams Edwards Deming.

"Nació el 14 de octubre de 1900 en siocxity, Iowa, E.U. hijo de Williams Deming, abogado y de Irene Edwards, pianista. Cuenta en sus memorias que por el lado materno es descendiente de Ulises Grantt, y por el paterno, su bisabuelo perteneció a las fuerzas realistas inglesas. Pese a su rico abolengo, la familia tuvo fuertes limitaciones económicas que obligaron a sus padres a buscar un reparto de tierras en Wyoming. Dicen que durante su travesía se enamoró del sistema ferroviario, del cual más tarde fue asesor en el establecimiento de rutas y tarifas. A los 17 años terminó un bachillerato en ingeniería en la Universidad Wyoming; en 1927 se recibió como doctor en física en Yale." (15)

"Estadístico Norteamericano, que les enseñó a los japoneses la calidad en la administración y en la ingeniería como sistema, mostrándoles las variaciones y fluctuaciones en sus procesos, les permitía detectar, y reducir desperdicios y costos y a la vez incrementar la productividad.

Los métodos se denominaron Control Estadístico de Calidad (CEC) o Control Estadístico de Procesos (CEP). El premio Deming es sinónimo de calidad y se estableció por la unión de científicos e ingenieros japoneses.

El Japón utilizó el CEP en formas avanzadas, además desarrolló una forma de administrar con participación la cual aprovechaba los conocimientos y habilidades:

de cada empleado, en todos los niveles, por medio de equipos humanos y sistemas de sugerencias y siempre con la mira puesta en el cliente. Las empresas llamaron a este nuevo sistema administrativo, Control Total de Calidad o Control de Calidad Total en las empresas." (16)

(15) HERNANDEZ, y Rodríguez Sergio. Introducción a la administración. 297p.

(16) Idem 298,299 p.p.

"En el libro "Out of the Crisis" se publicó en 1986 para el centro para estudios avanzados de ingeniería de Massachusetts Institute of Technology; en cual se explico a detalle los catorce puntos, las siete enfermedades mortales y los obstáculos que componen sus ideas en la materia, lo mismo que los fundamentos del Control estadístico de Calidad." (17)

"Conoció a Walter Schewhart, a quien se le considera el padre del gráfico de control de proceso y quien lo alentó a estudiar a Inglaterra las teorías de Sir Ronald Fisher, quien en la Universidad de Londres había desarrollado el muestreo aleatorio. En 1938 Shiewhart publicó un libro sobre control de calidad en cual además de influir los gráficos de proceso y el muestreo aleatorio, describió el ciclo ahora conocido como ciclo Deming, porque así lo han difundido los japoneses" (18)

"El ciclo Deming, desarrollado por Shewhart es un modelo del proceso administrativo dividido en cuatro fases, las cuales son

- * **Planear.** Proyectar un producto con base en una necesidad de mercado señalando especificaciones y el proceso productivo
- * **Hacer.** Ejecutar el proyecto
- * **Verificar.** Es un control sobre la satisfacción del cliente.
- * **Actuar.** Cambiar los procesos, los productos y el servicio, conforme lo demanda el cliente.

Este ciclo rompe la vieja filosofía de producir y vender, vender, vender hasta agotar el producto sin tomar en cuenta la aceptación del consumidor." (19)

(17) WALSH, Mary, como administrar con el Método Deming; 36 p.

(18) HERRERA, ANDEZ, y Rodríguez Sergio. Introducción a la Administración; 299 p.

(19) WALSH, Mary, Como Administrar con el Método Deming; 36,38 p. p.

3.2. MÉTODO DEMING.

3.2.1. CATORCE PRINCIPIOS DE LA CALIDAD.

Deming propone catorce principios para administrar la calidad, los cuales los interpretamos de la siguiente manera.

- 1. Crear constancia de propósito para la mayoría de productos y servicios.** Propone como objetivo principal mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante el mantenimiento y como consecuencia de esto, hacer dinero.
- 2. Adoptar una nueva filosofía.** Hacer mención a la gente trabajadora que los errores y el negativismo son inaceptables, por lo tanto trae consigo un nuevo cambio de mentalidad, en donde el positivismo y la mejora en el trabajo es la fuente principal de la organización.
- 3. Dejar de confiar en la inspección masiva.** La calidad se da a través de la correcta capacitación a los trabajadores en los procesos de producción y servicio y no por la exagerada inspección de las labores.
- 4. Poner fin a la práctica de conceder negocios con en el precio únicamente.** Se refiere a la búsqueda de calidad en los productos y servicios y no basarse en el precio en los que los pueden conseguir.
- 5. Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicios.** Es eliminar errores y desperdicios de la producción y servicios, con la búsqueda constante para obtener mejor productividad.
- 6. Instituir la capacitación.** Dar correctamente al trabajador las instrucciones para que realice bien sus actividades.
- 7. Instituir el liderazgo.** Es dirigir al personal a realizar un mejor trabajo y ayudar al personal que no a aprendido bien los procedimientos.
- 8. Eliminar el temor.** Crear un ambiente agradable y confiable en la organización que proporcione el empleado seguridad, para que pueda rechazar el temor.

9. **Derribar la barreras que hay entre las áreas.** Tener como objetivo la ayuda mutua entre las diferentes áreas de la organización, que permitan eliminar las barreras, que las dividen.
10. **Eliminar los lemas, la exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral.** Proponer al empleado que realice sus propias decisiones e intereses, las cuales estas ayuden a la mejora de la productividad de la organización
11. **Eliminar las cuotas numéricas.** No poner limite a la producción del empleado la cual minimiza las aportaciones de calidad que nos pueda dar.
12. **Remover las Barreras que impidan el orgullo de un trabajo bien hecho.** Las barreras son supervisores mal orientados, equipos defectuosos y materiales imperfectos, se propone mejorar estos elementos para que no sean un obstaculo para la producción
13. **Instituir un programa vigoroso de educación y capacitación.** Tener como meta el cumplimiento adecuado de los procedimientos enseñados en la capacitación, sin dar desviaciones que permitan errores y desperdicios
14. **Tomar medidas para llevar a cabo la transformación** se propone crear un grupo de alta dirección que tengan un plan de acción adecuado para alcanzar la calidad en todos los productos y servicios que presta la organización

3.2.2. SIETE ENFERMEDADES MORTALES.

Deming menciona siete puntos erróneos, en los cuales cae la empresa y los conduce al fracaso, los denomina enfermedades mortales que explicamos a continuación

1. **Falta de constancia en el propósito.** Significa tener un plan a largo plazo que proporcione seguridad de las metas que desea alcanzar la organización
2. **Énfasis en la utilidades a corto plazo.** Dejar a un lado el objetivo de obtener ganancias constantemente, es decir, buscar la calidad de los productos o servicios que elabora la organización lo cual, como consecuencia traerá buenas utilidades

3. Evaluación según el desempeño, calificación de méritos o revisión anual del desempeño.

Los elementos mencionados proporcionan inseguridad, rivalidad, amargura, desánimo e irritación en los empleados, por lo cual se tiene que dejar a un lado la continua evaluación que se hace, porque los limita para el adecuado desempeño de sus actividades

- 4. Movilidad de la administración.** Quiere decir que el administrador que cambia continuamente de empleo no llega a conocer los detalles de las empresas u organizaciones en que haya trabajado, por consiguiente se sugiere tener una administración base que permita profundizar en los detalles de la organización, que nos ayudaran a tener cambios a largo plazo para la calidad y la productividad
- 5. Dirigir la empresa basándose únicamente en cifras visibles.** No basar que nos proporcionan las ventas, es decir, seguir constante en la calidad del producto o servicio sin la calidad del producto o servicio o sin poner en la cantidad vendida
- 6. Costos excesivos de la atención médica de los empleados,** lo cual aumenta los costos finales de bienes y servicios.
- 7. Costos excesivos de garantía, agravados por abogados que trabajan sobre la base de honorarios de contingencia.**

3.2.3. LOS OBSTÁCULOS.

1. "Esperar resultado instantáneos La idea de que "la mejora de la calidad y la productividad se logra subitamente por una afirmación de fe
2. Suponer que la solución de problemas, la automatización, los aparatos y las máquinas nuevas van a transformar la industria
3. "La búsqueda de ejemplos" que las empresas emprenden para encontrar una fórmula ya establecido a la cual puedan ceñirse, cuando lo debido es trazar su propio derrotero hacia la calidad

"Nuestros problemas son diferentes", el pretexto que invocan los administradores por soslayar los problemas de calidad.

4. **Nuestro departamento de control de calidad se encarga de todos nuestros problemas de calidad, otra excusa que los administradores aducen para no responsabilizarse.**
5. **Nosotros ya instalamos el control de calidad, otra evasiva de la alta administración.**
6. **La suposición de que lo único necesario cumplir las especificaciones.” (20)**

3. 3. HERRAMIENTAS.

Se toma textualmente la descripción de las herramientas estadísticas para el apoyo de esta investigación y no correr el riesgo de distorcionar la teoría.

3. 3. 1. HOJAS DE REGISTRO.

“Una hoja de registro es un formato preimpreso el cual aparecen los “Items” que se van a registrar de tal manera que los datos puedan recogerse fácil y concisamente. Sus objetivos principales son dos:

- 1) **Facilitar la recolección de los datos**
- 2) **Organizar automáticamente los datos de manera que puedan usarse con facilidad más adelante.**

La hoja de registro sirve para eliminar errores de transcripción, es decir, que entre menos personas manejen los datos menos errores habrá. La hoja de registro es una herramienta poderosa para el registro los datos, ya que a través de símbolos sencillos, cruces se pueda registrar la información obtenida en forma organizada y automáticamente, sin la necesidad de más copias a mano.

Existe gran variedad de hojas de registro dentro de los cuales se encuentran algunos ejemplos:

Hoja de registro		
Producto:		Fecha:
Etapa de manufactura: Imp. final		Sección:
Tipo de defecto: rayones, incompleto, rajado, deformado		Nombre del inspector:
Número total inspeccionado: 1 525		Número del lote:
Observaciones: Se inspeccionaron todos los Items		Número de orden:
Tipo	Registro	Subtotal
Rayas superficiales		17
Rajaduras		11
Incompleto		26
Deforme		3
Otros		5
	Total	62
Total rechazados		42

Hoja de registro de items defectuosos

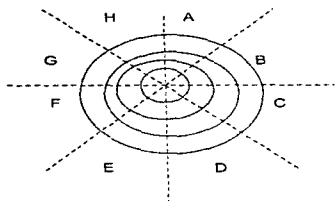
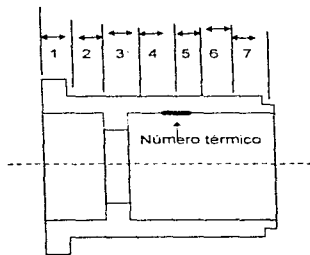
- **Hoja de registro de "Items" defectuosos.** El simple conocimiento del número total de los defectos nos lleva a acciones correctivas, pero si se usa una hoja de registro como lo de esta figura, podrán obtenerse indicios muy importantes para el mejoramiento del proceso porque la información muestra claramente cuales son los defectos más frecuentes y cuales no.

Número del producto y nombre: _____

Material: _____

Fabricante: _____

1. Esquema



2. Matriz de localización del defecto

Radial Circular	1	2	3	4	5	6	7	10			
	A			I					█ 1		
B											
C											
D											
E	III			IIII I				████████████████████ 9			
F	I	II						██████ 3			
G											
H											
		█ 4	█ 2	█ 7				13			
	10										

Hoja de registro de la localización de defectos

- Hoja de registro de localización de defectos.** Generalmente, muchas hojas de registro de este tipo tienen diagramas o ilustraciones amplias en las cuales se hacen los registros, de manera que pueda observarse el sitio de la ocurrencia del defecto. Esta hoja de registro lleva fácilmente a la acción y es indispensable para el diagnóstico del proceso, porque frecuentemente es posible encontrar las causas de los defectos examinando las láminas en las cuales se presentan y observando cuidadosamente el proceso para determinar por que los defectos se concentran en esos lugares.

Equipo	Operario	Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes		Sábado	
		AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM
Máquina 1	A	00 x	0 x	000	0 xx	000 xxx	0000 xxx	0000 x	0 xx	0000	00	0	xx
	B	0 xx	000 xxx	000/00 xx	000 xx	00000 xx	00000 x	00000 xx	0000 x	00 xx	00000	00	0000
Máquina 2	C	00 x	0 x	00		00000	00000 x	00	0	00	00	0	0
	D	00 x	0 x	00		000	00000 x	00	00	00	0	00	0 xx

o: Rayado en la superficie x: Porosidad ⊕: Terminado defectuoso
 +: Forma inadecuada ⊖: Otros

Hoja de registro de las causas del defecto

* **Hoja de registro de las causas del defecto.** Es una hoja para registrar la ocurrencia de los defectos en ciertos picaportes, asignables a maquinaria, trabajadores, días y tipo de defecto. Con el mismo propósito también es posible elaborar una hoja de registro usando el diagrama de causa-efecto. Es decir, puede prepararse un diagrama de causa-efecto que los trabajadores puedan comprender con facilidad y cuando se reconozcan la causa de un defecto o la condición en la cual

3.4. DIAGRAMA DE PARETO.

Los problemas de calidad se presentan como pérdidas productos defectuosos y su costo. La mayoría de las pérdidas se deberán a unos pocos tipos de defectos, y sus defectos pueden atribuirse a un número muy pequeño de causas. Si se identifican las causas de estos pocos defectos vitales, podremos eliminar casi todas las pérdidas, concentrandonos en esas causas particulares y dejando de lado por el momento otros muchachos defectos triviales. El uso del diagrama del Pareto permite solucionar este tipo con eficiencia.

3.4.1. COMO ELABORAR DIAGRAMAS DE PARETO.

PASO 1

Decida que problemas se van a investigar y como recoger los datos

- 1) Decida que clase de problemas son los que usted quiere investigar.
- 2) Decida que datos va a necesitar y como clasificarlos.
- 3) Defina el método de recolección de los datos y el periodo de duración de la recolección.

PASO 2

Diseñe una tabla para conteo de datos, con espacio suficiente para registrar los totales.

Ejemplo

Tipo de defecto	Conteo	Total
Fractura		10
Rayado		42
Mancha		6
Tensión		104
Rajadura		4
Burbuja		20
Otros		14
Total		200

Tabla para conteo de datos

PASO 3

Diligencie la tabla de conteo y calcule los totales.

PASO 4

Elabore una tabla de datos para el diagrama de Pareto con la lista de ítems, los totales individuales, los totales acumulados, la composición porcentual y los porcentajes acumulados.

Tipo de defectos	Número de defectos	Total acumulado	Composición porcentual	Porcentaje acumulado
Tensión	104	104	52	52
Rayado	42	146	21	73
Burbuja	20	166	10	83
Fractura	10	176	5	88
Mancha	6	182	3	91
Rajadura	4	186	2	93
Otros	14	200	7	100
Total	200	--	100	--

Tabla de datos para un diagrama de Pareto

PASO 5

Organice los ítems por orden de cantidad, y llene la tabla de datos.

PASO 6

Dibuje dos ejes verticales y un eje horizontal

1) Ejes verticales

a) Eje izquierdo

Marque este eje con una escala desde 0 hasta el total general.

b) Eje derecho

Marque este eje con una escala desde 0% hasta 100%.

c) Eje horizontal

Divida este eje en un número de intervalos igual al número de ítems clasificados.

PASO 7

Construya el diagrama de barras.

PASO 8

Dibuje la curva acumulada (curva de Pareto).

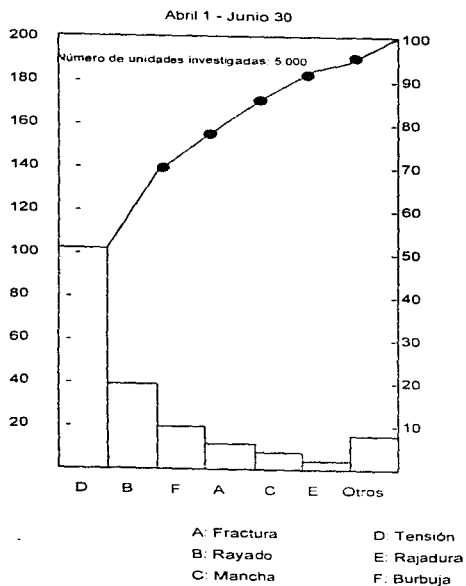


Diagrama de Pareto por Items defectuosos

Marque los valores acumulados (total acumulado o porcentaje acumulado) en la parte superior, al derecho de intervalos de cada ítem, y conecte los puntos con una línea continua.

PASO 9

Escriba en el diagrama cualquier información necesaria.

1) Información sobre el diagrama

Título, cifras significativas, unidades, nombre del dibujante.

2) Información sobre los datos

Período de tiempo, tema y lugar de la investigación, número total de datos.

3.4.2. DIAGRAMAS DE PARETO DE FENÓMENOS Y DIAGRAMAS DE PARETO DE CAUSAS.

1) DIAGRAMAS DE PARETO DE FENÓMENOS

Este es un diagrama en el cual se relacionan los resultados indeseables, como los que se presentan a continuación, y se utiliza para averiguar cuál es el principal problema.

- 1) Calidad: Defectos, faltas, fracasos, quejas, ítems devueltos, reparaciones.
- 2) Costos: Magnitud de las pérdidas, gastos.
- 3) Entrega: Escasez de inventarios, demoras en los pagos, demoras en la entrega.
- 4) Seguridad: Accidentes, errores, interrupciones.

2) DIAGRAMAS DE PARETO DE CAUSAS

Este es un diagrama en el cual se relacionan los resultados indeseables, como los que se presentan a continuación, y se utiliza para averiguar cuál es el principal problema.

- 1) Operario: Turno, grupo, edad, experiencia, destreza.
- 2) Máquina: Máquinas, equipos, herramientas, organizaciones, modelos, instrumentos.
- 3) Materia prima: productos, planta, lote, clase.
- 4) Materia operacional: Condiciones, órdenes, disposiciones, métodos.

3.5. DIAGRAMAS DE DISPERSIÓN.

Un diagrama de dispersión es un método para representar en forma gráfica la relación entre dos variables.

Las dos variables que trataremos pueden enmarcarse así:

- a) Una característica de calidad y un factor que la afecta.
- b) dos características de calidad relacionadas, o
- c) dos factores relacionados con una sola característica de calidad

3.5.1. COMO ELABORAR UN DIAGRAMA DE DISPERSIÓN.

Para elaborar un diagrama de dispersión se siguen los pasos siguientes:

PASO 1

Reuna pares de datos (x,y), y organice esa información en una tabla. Es deseable tener al menos 30 pares de datos.

PASO 2

Encuentre los valores mínimo y máximo por x y y. Debido las escalas que va usar en los ejes horizontal y vertical de manera que ambas longitudes sean aproximadamente iguales, lo cual hará que el diagrama sea más fácil de leer. Trate de mantener el número de divisiones en cada eje entre 3 y 10 y use números redondos para facilitar la lectura. Cuando las dos variables sean un factor y característica de calidad, use el eje horizontal x para el factor y el eje vertical y para la característica de calidad.

PASO 3

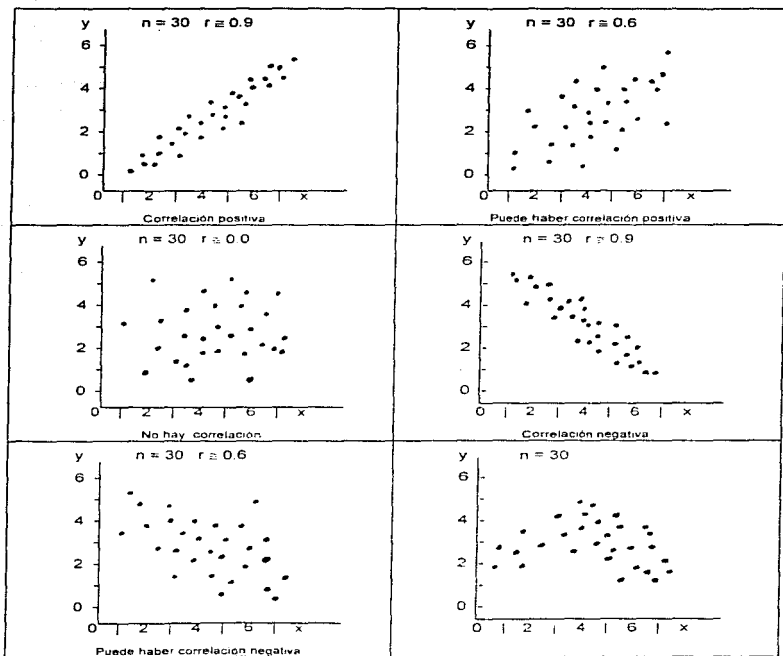
Registre los datos en el gráfico. Cuando se obtengan los mismos valores en diferentes observaciones, muestre estos puntos haciendo círculos concéntricos (0) o registre el segundo punto muy cerca del primero.

PASO 4

Registre todos los aspectos que puedan ser de utilidad. Cerciórese de que se incluyan todos los ítems siguientes de manera que cualquier persona, además de la persona que hizo el diagrama, pueda comprenderlo de un vistazo:

- a) Título del diagrama
- b) Período de tiempo
- c) Número de pares de datos
- d) Título y unidades de cada eje
- e) Nombre (etc.) de la persona que hizo el diagrama.

Hay muchos tipos de formas de dispersión.



Muestra esta tendencia de una manera muy pronunciada, se dice que es una correlación positiva fuerte.

Puede haber correlación positiva

No hay correlación

Muestra el caso en el que x y y no tienen ninguna relación particular.

Correlación negativa

Muestra una correlación negativa fuerte.

Puede correlación negativa

A medida que x aumenta, y disminuye.

A medida que x aumenta, y cambia en forma curva.

3.6. HISTOGRAMAS

Los datos obtenidos de una muestra sirven como base para decidir la población. Mientras más grande sea la muestra, más información obtendremos sobre la población. Pero un aumento en el tamaño de la muestra también implica un aumento en la cantidad de datos, y esto puede llegar a ser difícil de comprender la población a partir de esos datos, aun cuando se organicen en tablas. En ese caso, se necesita un método que nos permita comprender la población de un vistazo. Un histograma responde a esta necesidad. La organización de un buen número de datos en un histograma nos permite comprender la población de manera objetiva.

3.6.1. COMO ELABORAR HISTOGRAMAS

PROCEDIMIENTO

PASO 1

Sobre una hoja de papel cuadriculado, marque el eje horizontal con una escala. La escala no debe ser con base en el intervalo de clase; es mejor que sea con base en la unidad de medición de los datos, por ejemplo, 10 gramos corresponderían a 10 milímetros.

Esto hace fácil la comparación con muchos histogramas que describan factores similares así como con las especificaciones (estándares). Deje un espacio aproximadamente igual al intervalo de clase en el eje horizontal a cada lado de la primera y de la última clase.

PASO 2

Marque el eje vertical de la izquierda con una escala de frecuencia y, si es necesario, dibuje el eje de la derecha y márkelo con una escala de frecuencias relativas. La altura de la clase con la frecuencia máxima debe ser entre 0.5 y 2.0 veces la distancia entre los valores máximo y mínimo en el eje horizontal.

PASO 3

Marque la escala horizontal con límites de los valores de clase.

PASO 4

Utilizando los intervalos de clase como líneas de base, dibuje un rectángulo cuya altura corresponda a la frecuencia en esa clase.

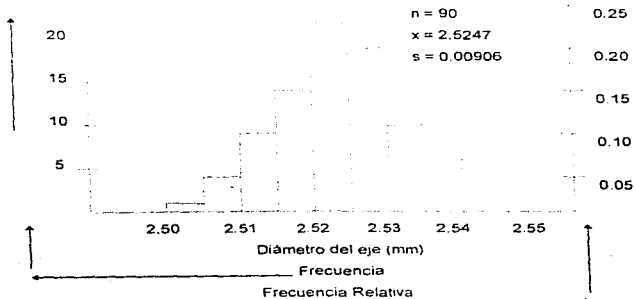
PASO 5

Dibuje una línea sobre el histograma para representar la media, y dibuje también una línea para representar el límite de especificación, si lo hay.

PASO 6

En un espacio en blanco del histograma, anote la historia de los datos (el periodo de tiempo durante el cual se recogieron los datos, etc.), el número de datos n , la media \bar{x} y la desviación estándar s .

Frecuencia



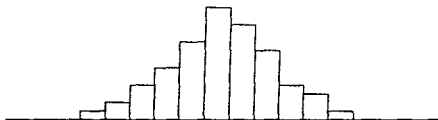
3.6.2. COMO LEER HISTOGRAMAS

3.6.2.1. TIPOS DE HISTOGRAMAS

Es posible obtener información útil sobre el estado de la población mirando la forma del histograma. Las siguientes formas típicas, y podemos usarlas como indicios para analizar un proceso.

a) Tipo general (forma simétrica o de campana)

Forma: El valor de la media del histograma está en el centro del rango de los datos. La frecuencia es mayor en el centro y disminuye gradualmente hacia los extremos. La forma es simétrica.



b) Tipo peineta (multi-modal)

Forma: Cada tercera clase tiene una frecuencia menor.

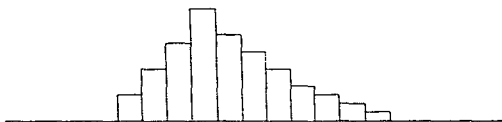
Nota: Esta forma se presenta cuando el número de unidades de información incluida en la clase varía de una u otra o cuando hay una tendencia particular en la forma como se aproximan los datos.



c) Tipo con sesgo positivo (con sesgo negativo)

Forma: Asimétrica. El valor de la media del histograma está localizado a la izquierda (derecha) del centro del rango. La frecuencia disminuye de manera más brusca hacia la izquierda (derecha), pero gradualmente hacia la derecha (izquierda).

Nota: Esta forma se presenta cuando el límite inferior (superior) se controla teóricamente o por un valor de especificación o cuando no se presentan valores inferiores (superiores) a cierto valor.



d) Tipo de precipicio a la izquierda (de precipicio a la derecha)

Forma: Asimétrica. El valor de la media del histograma está localizado al extremo izquierdo (derecho) lejos del centro del rango. La frecuencia disminuye bruscamente a la izquierda (derecha), y gradualmente hacia la derecha (izquierda).

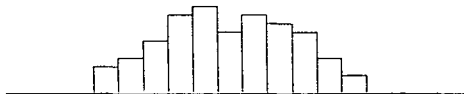
Nota: Esta es una forma que se presenta frecuentemente cuando se ha realizado una selección de 100% debido a una baja capacidad del proceso, y también cuando el sesgo positivo (negativo) se hace aún más extremo.



e) Tipo planicie

Forma: Las frecuencias forman una planicie, porque las clases tienen más o menos la misma frecuencia excepto aquéllas de los extremos.

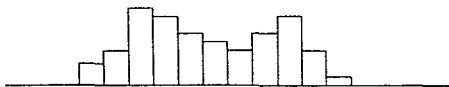
Nota: Esta forma se presenta con una mezcla de varias distribuciones que tienen valores de la media diferentes.



f) Tipo de doble pico (binomial)

Forma: La frecuencia es baja cerca del centro del rango de la información, y hay un pico a cada lado.

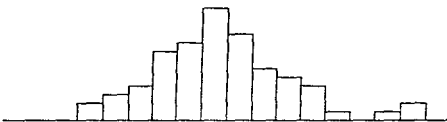
Nota: Esta forma se presenta cuando se mezclan dos distribuciones que tienen valores de la media muy diferentes.



g) Tipo de pico aislado

Forma: Se presenta un pequeño pico aislado además de un histograma de tipo general.

Nota: Esta es la forma que se presenta cuando se incluye una pequeña cantidad de datos de una distribución diferente, como en el caso de anomalía en el proceso, error de medición, o inclusión de información de un proceso diferente.



3.6.2.2. LA COMPARACIÓN DE HISTOGRAMAS CON LÍMITES DE ESPECIFICACIÓN.

Si hay una especificación, dibuje sobre el histograma, con líneas, los límites de la especificación, para comparar la distribución con la especificación. Luego observe si el histograma está localizado razonablemente dentro de los límites

Cuando el histograma satisface la especificación,

- a) Lo que se necesita es mantener el estado actual, puesto que el histograma satisface ampliamente la especificación
- b) Se satisface la especificación, pero no hay margen extra. Por tanto, es mejor reducir la variación en pequeño grado.

Cuando el histograma no satisface la especificación,

- c) Es necesario tomar medidas para acercar la media al centro de la especificación.
- d) Esto requiere de acciones para reducir la variación.
- e) Se requieren las medidas descritas en
- f) conjuntamente.

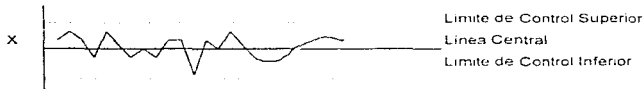
3.6.2.3. ESTRATIFICACIÓN DE HISTOGRAMAS

Cuando los valores observados se dividen en dos o más subpoblaciones según la condición que existía en el momento de recoger los datos, esas subpoblaciones se llaman estratos, y la división de los datos en estratos se llama estratificación

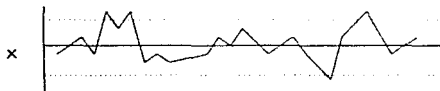
Los valores observados siempre van acompañados de alguna variación. Por tanto, cuando los datos se estratifican según los factores que se cree pueden causar la variación, las causas de la variación se hacen más fácilmente detestables. Este método puede usarse efectivamente para mejorar la calidad del producto al reducir la variación y mejorar el promedio del producto. Por lo general, la estratificación se hace según los materiales, las máquinas, las condiciones de operación y los trabajadores.

3.7. GRÁFICOS DE CONTROL

Una gráfica de control tiene el fin de eliminar una variación anormal, distinguiendo las variaciones debidas a causas asignables de aquellas debidas a causas al azar. Una gráfica de control consiste en una línea central, un par de límites de control, uno de ellos colocado por encima de la línea central y otro por debajo, y en unos valores característicos registrados en la gráfica que representa el estado del proceso. Si todos los valores ocurren dentro de los límites de control, sin ninguna tendencia especial, se dice que el proceso está en estado controlado. Sin embargo, si ocurren por fuera de los límites de control o muestran una forma peculiar, se dice que el proceso está fuera de control.



Gráfica de Control para estado controlado



Gráfica de control para estado fuera de control

La calidad de un producto manufacturado por medio de un proceso inevitable sufrirá variaciones. Estas variaciones tienen causas y estas últimas pueden clasificarse en los siguientes dos tipos:

CAUSAS DEBIDAS AL AZAR

Las variaciones debidas al azar son inevitables en el proceso, aun si la operación se realiza usando materia prima y métodos estandarizados. No es práctico eliminar el azar técnicamente y en forma económica por el momento.

CAUSAS ASIGNABLES

La variación debida a causas asignables significa que hay factores significativos que pueden ser investigados. Es evitable y no se puede pasar por alto: hay casos causados por la no aplicación de ciertos estándares o por la aplicación de estándares inapropiados.

Cuando los puntos se ubican por fuera de los límites de control o muestran una tendencia particular, decimos que el proceso está fuera de control, y esto equivale a decir, "Existe variación por causas asignables y el proceso está en un estado de descontrol". Para controlar un proceso, se requiere poder predecir el resultado dentro de un margen de variación debido al azar.

Para hacer una gráfica de control es necesario estimar la variación debida al azar. Para esto se dividen los datos en subgrupos dentro de los cuales el lote de materia prima, las máquinas, los operadores y otros factores son comunes, de modo que la variación dentro del subgrupo puede considerarse aproximadamente la misma que la variación por causas debidas al azar.

Hay varias clásicas de gráficas de control, dependiendo de su propósito y de las características de la variable. En cualquier tipo de gráfica de control el límite de control se calcula usando la siguiente fórmula

$$(\text{valor promedio}) + 3 \times (\text{desviación estándar}),$$

donde la desviación estándar es la variación debida al azar. Este tipo de gráfica de control se llama una gráfica de control de 3-sigma.

3.7.1. TIPOS DE GRÁFICAS DE CONTROL

Hay dos tipos de gráficas de control, una para valores continuos y otra para valores discretos.

Valor característico	Nombre
Valor continuo	Gráfica \bar{x} - R (valor promedio y rango) Gráfica \bar{x} (Variable de medida)
Valor discreto	Gráfica pn (Número de unidades defectuosas) Gráfica p (Fracción de unidades defectuosas) Gráfica c (Número de defectos) Gráfica u (Número de defectos por unidad)
Tipo de gráfica de control	Límite superior de control (LCs) Línea central (LC) Límite inferior de control (LCi)
Valor continuo-promedio \bar{x}	$LCs = \bar{x} + A R$ $LC = \bar{x}$ $LCi = \bar{x} - A R$
Valor continuo-rango R	$LCs = D R$ $LC = R$ $LCi = D R$
Valor continuo-valor medido x	$LCs = \bar{x} + 2.66Rs$ $LC = \bar{x}$ $LCi = \bar{x} - 2.66Rs$
Valor discreto - número de unidades defectuosas pn	$LCs = pn + 3 \sqrt{pn} (1 - p)$ $LC = pn$ $LCi = pn - 3 \sqrt{pn} (1 - p)$

Valor discreto-fracción
de unidades defectuosas

p

$$LCs = p + 3 p(1 - p)/n$$

$$LC = p$$

$$LCi = p - 3 p(1 - p)/n$$

Valor discreto-número
defectos

c

$$LCs = c + 3 c$$

$$LC = c$$

$$LCi = c - 3 c$$

Valor discreto-número
de defectos por unidad

u

$$LCs = u + 3 u/n$$

$$LC = u$$

$$LCi = u - 3 u/n$$

(1) Gráfica x- R

Esta se usa para controlar y analizar un proceso en el cual la característica de calidad del producto que se está midiendo toma valores continuos, tales como longitud, peso o concentración, y esto proporciona la mayor cantidad de información sobre el proceso. x representa un valor promedio de un subgrupo y R representa el rango del subgrupo. Una gráfica R se usa generalmente en combinación con una gráfica x para controlar la variación dentro de un subgrupo.

(2) Gráfica x

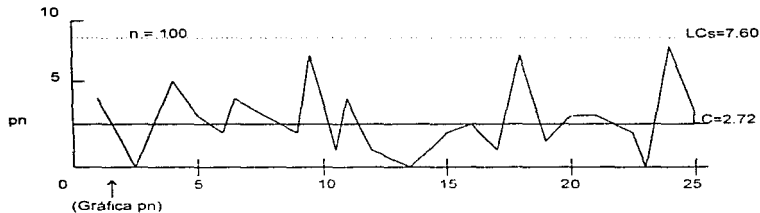
Cuando los datos de un proceso se registran durante intervalos largos o los subgrupos de datos no son efectivos, se grafica cada dato individualmente y esa gráfica puede usarse como gráfica de control. Debido a que no hay subgrupo el valor R no puede calcularse, se usa el rango móvil R_s de datos sucesivos para el cálculo de los límites de control de x .

(3) Gráfica pn , Gráfica p

Estas gráficas se usan cuando la característica de calidad se representa por el número de unidades defectuosas, mientras que una gráfica p de la fracción de defectos se usa para una muestra de tamaño variable.

(4) Gráfica c, Gráfica u

Estas se usan para controlar y analizar un proceso por los defectos de un producto. Una gráfica c referida al número de defectos, se usa para un producto cuya dimensiones son constantes, mientras que una gráfica u se usa para un producto de dimensión variable.



3.7.2. COMO LEER LAS GRÁFICAS DE CONTROL

El estado controlado del proceso es el estado en el cual el proceso es estable, es decir, el promedio y la variación del proceso no cambian. Si un proceso está o no controlado se juzga según los siguientes criterios a partir de la gráfica de control.

(1) Fuera de los límites de control

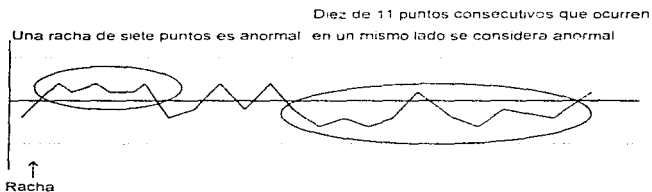
Puntos que estan por fuera de los límites de control.

(2) Racha

La racha es el estado en el cual los puntos ocurren continuamente en un lado de la línea central y el número de puntos se llama longitud de la racha. Una longitud de siete puntos en una racha se considera normal.

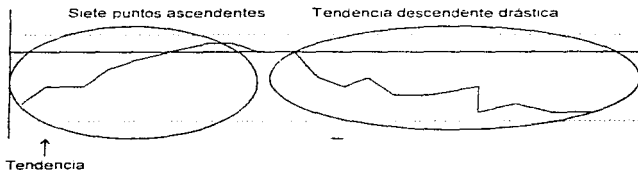
Aun si la longitud de la racha está por debajo de 6, se consideran anormales los siguientes casos:

- a) Al menos 10 de 11 puntos consecutivos ocurren en un mismo lado de la línea central.
- b) Al menos 12 de 14 puntos consecutivos ocurren en un mismo lado de la línea central.
- c) Al menos 16 de 20 puntos consecutivos ocurren en un mismo lado de la línea central.



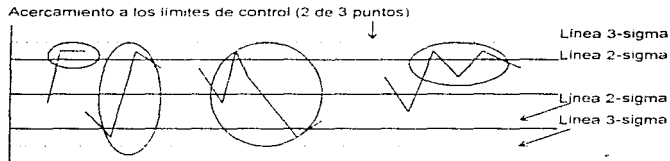
(3) Tendencia

Cuando los puntos forman una curva continua ascendente o descendente, se dice que hay una tendencia.



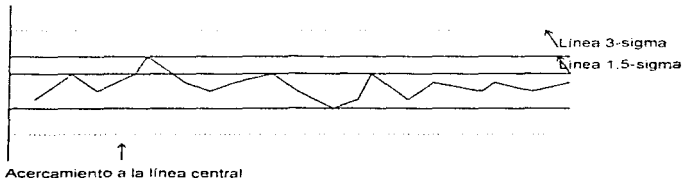
(4) Acercamiento a los límites de control

Teniendo en cuenta los puntos que se acercan a los límites de control de 3 sigma, si 2 de 3 puntos ocurren por fuera de las líneas de 2 sigma, el caso se considera anormal.



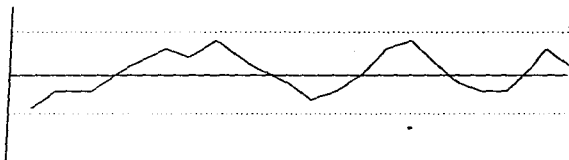
(5) Acercamiento a la línea central

Cuando la mayoría de los puntos están dentro de las líneas de 1.5-sigma (los bisectores de la línea central y de cada uno de los límites de control), esto se debe a una forma inapropiada de hacer los subgrupos. El acercamiento a la línea central no significa un estado de control, sino una mezcla de la información de diferentes poblaciones en los subgrupos, lo cual hace que los límites de control sean demasiado amplios. Cuando se presente esta situación es necesario cambiar la manera de hacer los subgrupos.



(6) Periodicidad

También es anormal que la curva muestre repetidamente una tendencia ascendente y descendente para casi el mismo intervalo.



3.8. LLUVIA DE IDEAS.

Se han ideado métodos que dan buenos resultados en el caso de objetivos específicos o que dan mayor control sobre el proceso, entre ellos se encuentra la lluvia de ideas

La lluvia de ideas es un método muy común de estimular el pensamiento creativo. Su principal ventaja es el juicio diferido, a través de la cual todas las ideas (incluso las más insólitas e imprácticas) se estimulan sin crítica ni evaluación se registran con la misma rapidez con la que se proponen; más tarde se valora su utilidad. Ideas atrevidas y originadas sin preocuparse de lo que piensen los demás; esta técnica suele producir más ideas que el método habitual de pensar y juzgar simultáneamente. Las sesiones de lluvia de ideas duran de diez minutos a una hora, sin que se requiera más preparación que el conocimiento general del tema.

"Otra ventaja de la lluvia de ideas son el entusiasmo, una participación más amplia, mayor orientación a la tarea, el hecho de inspirarse en el intercambio de ideas y la sensación de que el resultado final es una solución del equipo." (22)

Técnica de Gordo.

William J.J. Gordon desarrolló una técnica para satisfacer las necesidades de Arthur D. Little, Jr. en un grupo consultor, especializado en investigación industrial y otros problemas técnicos.

"Los proponentes del enfoque de Gordon para la conducción de sesiones de grupo sobre la creatividad estiman que la técnica resulta en una más alta calidad de ideas, ya que la palabra clave genérica no tiende a limitar las ideas, ni hay la posibilidad de que un miembro desarrolle orgullo de autoría, pues no tiene información concerniente a la aplicación de su idea. Por otra parte, mucha de las ideas producidas pueden ser de valor en proyectos posteriores, aun cuando no sean aplicables a los actuales problemas. Si el líder está altamente capacitado y los participantes tienen profundidad y amplitud de conocimiento en el campo en cuestión, el método Gordon es un excelente método para generar nuevas ideas.

Condiciones de Continuidad para la Creatividad

La técnica Gordon es que gente común, bajo circunstancias apropiadas, puedan crear nuevas ideas. El instrumento de la libre asociación empleado por ambas técnicas es aplicable a las situaciones de solución individual de problemas: el único factor ausente es el estímulo del grupo, las empresas pueden contribuir mucho a la creatividad continuada, desarrollando una atmósfera que promueva nuevas ideas.

Torrente de Ideas de Osborn

Reglas:

1. El pensamiento enjuiciador o evaluación no está permitido.
2. La libre manifestación es bienvenida.
3. La cantidad es deseable.
4. Las combinaciones y mejoras son estimuladas.

Sugerencias para la técnica de Osborn:

1. Tiempo: 40 minutos a 1 hora, sesiones de 10 a 15 minutos pueden ser efectivas si el tiempo es escaso.

2. No debe revelarse el problema antes de la sesión. Si fuera necesario un conocimiento previo de un tema o área general, debiera usarse una hoja de información o la sugerencia de material de referencia sobre un tema selecto.
 3. El problema debe ser claramente definido y más bien específico.
 4. Úsese una mesa de conferencia pequeña que permita a la gente comunicarse entre sí con facilidad.
 5. Si se discute un producto, muestras del mismo podrían ser útiles como elemento de referencia.
- La Técnica de Gordon

Reglas:

1. Sólo el líder del grupo conoce el problema
2. Se utiliza la libre asociación.
3. El tema de discusión debe ser cuidadosamente elegido.

Sugerencias para la técnica de Gordon:

1. Duración de la sesión 2 a 3 horas son necesarias.
2. El líder del grupo debe estar excepcionalmente dotado y cuidadosamente entrenado en el uso de la técnica

Sugerencias Generales Aplicables a Ambas Técnicas

1. Selección de Personal Un grupo de diversas formaciones ayuda. Tratar de lograr un balance entre miembros muy activos y miembros tranquilos
2. Grupos de hombres y mujeres mezclados son frecuentemente más efectivos especialmente en problemas de consumidores
3. Aunque la atmósfera física no es muy importante, es deseable una atmósfera apacible y relajante
4. Tamaño del grupo grupos de cuatro hasta doce pueden ser efectivos. Se recomiendan de seis a nueve
5. Los recién llegados pueden ser presentados al grupo sin perturbarlo, pero deben ser brevemente informados sobre la teoría del pensamiento creativo y el uso de las técnicas particulares.

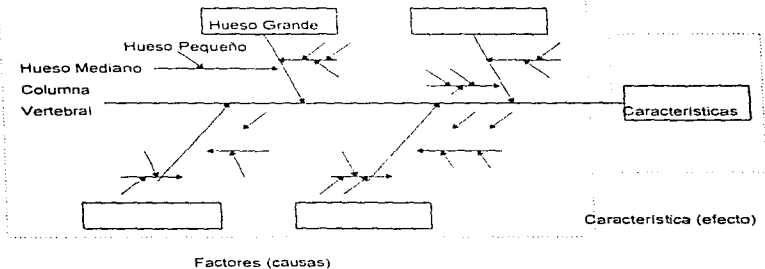
6. Debe utilizarse un secretario o una grabadora para registrar las ideas que se produzcan. De otra manera, podrían no ser recordadas luego. Gordon usa una pizarra siempre, para que las ideas puedan visualizarse.
7. Háganse las sesiones por la mañana si la gente habrá de continuar trabajando en el mismo problema después que termine la sesión; sino, realícense a última hora de la tarde.
8. La excitación de una sesión continúa por varias horas después de terminada y puede efectuar las tareas de rutina del empleado).
8. Usualmente es aconsejable tener gente de rangos muy diferentes dentro de la organización en la misma sesión. (23)

3.9. DIAGRAMAS DE CAUSA- EFECTO.

Diagrama de Causa-Efecto Diagrama que muestra la relación entre una característica de calidad y los factores.

Una diagrama de causa-efecto también se llama "diagrama de espina de pescado", porque se parece al esqueleto de un pez, como se muestra a continuación.

Ocasionalmente se denomina también diagrama de "árbol" o de "río" pero aquí se usa el nombre de "espina pescado"



(23) SISK, L.Herly; Administración de Gerencia de Empresas, 638 p.

Ocasionalmente se denomina también diagrama de "árbol" o de "río" pero aquí se usa el nombre de "espina de pescado".

3.9.1. PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR LOS DIAGRAMAS DE CAUSA-EFECTO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS.

PROCEDIMIENTO

PASO 1

Describe el efecto o atributo de calidad

PASO 2

Escoja una característica de calidad y escribala en el lado derecho de una hoja de papel, dibuje de izquierda a derecha la línea de la espina dorsal y encierre la característica en un cuadrado. En seguida, escriba las causas primarias que afectan a la característica de calidad, en forma de grandes huesos, encerrados también en cuadros.

PASO 3

Escriba las causas (causas secundarias) que afectan a los grandes huesos (causas primarias) como huesos medianos, y escriba las causas (causas terciarias) que afectan a los huesos medianos como huesos pequeños

PASO 4

Asigne la importancia de cada factor, y marque los factores particularmente importantes que parecen tener un efecto significativo sobre la característica de calidad

PASO 5

Registre cualquier información que sea útil

EXPLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El mejor método en ese caso es considerar la "variación". Observe la variación en la característica de calidad cuando reflexiona en los huesos grandes. Si los datos muestran que esa variación existe, observe por qué existe una variación en el efecto puede ser causada por una variación en los factores. Este tipo de reflexión puede ser muy eficaz.

La adopción de este método de reflexión en cada etapa de la investigación de la relación que existe entre la característica y los huesos grandes, los huesos grandes y los huesos medianos, y los huesos medianos y los huesos pequeños, hace posible construir con bases racionales un diagrama útil de causa-efecto.

Una vez completo el diagrama de causa-efecto el paso siguiente es asignar la importancia de cada factor. Todos los factores del diagrama no se relacionan necesariamente en forma estrecha con la característica. Marque esos factores que parecen tener un efecto particularmente significativo sobre la característica.

3.9.2. PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS DE CAUSA-EFECTO MEDIANTE LISTAS SISTEMÁTICAS DE CAUSAS.

PROCEDIMIENTO

PASO 1

Escoja la característica de calidad.

PASO 2

Busque todas las causas posibles que puedan afectar a la característica de calidad.

PASO 3

Agrupe las causas por la afinidad que tengan entre sí y elabore un diagrama de causa-efecto conectado aquellos elementos que parecen tener un efecto significativo sobre la característica de calidad.

PASO 4

Asigne la importancia a cada factor, y señale los factores particularmente importantes que parecen tener un efecto significativo sobre la característica de calidad.

PASO 5

Escriba cualquier información que pueda ser de utilidad.

EXPLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

Este enfoque se caracteriza por la relación o que establece entre dos actividades diferentes o la percepción de tantas causas como sea posible y su agrupación sistemática.

Para la percepción de causas se requiere una discusión abierta y activa, y un método eficaz para dirigir una reunión con este propósito es la tormenta de ideas, inventada por A.F. Osborn en los Estados Unidos:

En la elaboración del diagrama de causa-efecto, las causas se deben agrupar sistemáticamente procediendo de los huesos pequeños a los huesos medianos, y después de los huesos medianos a los huesos grandes."(24)

3.10. DIAGRAMA DE PROCESO

3.10.1. LA NORMA ES EL RESULTADO ESPERADO POR EL CLIENTE

"Resulta indispensable desarrollar normas de calidad del servicio, si se desea mantener un control y saber si se mantiene una promesa.

Para ser operativas, las normas de calidad deben

- * Expresarse desde el punto de vista del cliente
- * Ser ponderables
- * Servir a la organización, de arriba abajo.

Para convertirse en verdadero indicador del rendimiento y no en una mera regla de funcionamiento, la norma debe definirse en términos de resultados para el cliente: El cliente tendrá... El cliente espera...El cliente desea. .

(24) KUME, Hitoshi; Herramientas Estadísticas Básicas para el Mejoramiento de la Calidad; 39-46 p.p

Una vez precisados los trabajos a realizar, se definirán los métodos para llevarlos a cabo.

RESULTADO ESPERADO POR EL CLIENTE

↳ TRABAJOS A REALIZAR

↳ MÉTODOS DE FUNCIONAMIENTO

Una norma de calidad de servicios debe estar basada en las necesidades del cliente. Es una garantía de coherencia. Eso permite, además, que todos en la empresa sepan lo que deben hacer y, sobre todo, que entiendan por qué lo hacen.

La norma define los trabajos indispensables para satisfacer al cliente. Nada se opone a mejorarla y aumentar su número.

3.10.2. LA NORMA DEBE SER PONDERABLE

¿Como se pueden medir cualidades tan humanas como la atención, la acogida o la amabilidad? es absolutamente posible si se sabe, en primer lugar, que una medida no tiene por qué ser necesariamente cuantitativa, las cosas medidas pueden permanecer o no. Una sonrisa no se mide por lo que dura sino, porque está presente cuando es precisa. Una medida puede ser, también, un cociente o expresarse con relación a una escala continua. Tomemos el ejemplo de la acogida. La acogida representa en ciertos servicios la principal causa de satisfacción o insatisfacción del cliente. Mejor es profundizar un poco más en el problema para centrarnos mejor en él.

El Sr. Goirand, del Hotel Westminster de Niza dice:

Acoger es reconocer a alguien y otorgarle nuestra hospitalidad. El cliente ha viajado, ha venido de lejos. Hay que, al mismo tiempo, calmarlo y demostrarle que ha llegado a buen puerto.

Cuando menos ligado está el servicio al comportamiento humano, más importante es definir y cuantificar normas de calidad. La calidad del servicio "ascensor" se expresa en términos de rapidez, aceleración, deceleración, parada, nivel sonoro y luminoso. Una norma no debe ser absoluta para ser eficaz. Se debe limitar a recoger un compromiso respecto a una promesa hecha al cliente. Así, por ejemplo, American Airlines ha definido una norma de 1,200 maletas perdidas al mes. ¿Enorme? Nada de eso. Su competidor más próximo pierde 1,300 maletas.

3.10.3. LAS NORMAS DE CALIDAD DEL SERVICIO DEBEN SER UTILIZABLES POR TODA LA ORGANIZACIÓN

Típicamente, las normas de calidad del servicio serán alrededor de 50 para la dirección general y entorno al millar para todos los departamentos que contribuyen a la calidad del servicio. Todas ellas configuran la Carta Magna de la calidad del servicio de la empresa. También su "saber hacer" en el terreno del servicio.

Las normas se utilizan también para los programas de formación. Con demasiada frecuencia se suele omitir el resultado esperado por el cliente en los seminarios dedicados al funcionamiento (preparar una mesa, reparar una máquina, preparar un decorado, etc.) No hay que sorprenderse, pues, si el personal de la empresa, por ignorar las razones de los métodos que se les imponen, no se muestra excesivamente motivado. No hay más que explicarles el porqué de tal actitud y nos asombrará la imaginación y la creatividad de que son capaces.

NORMA GENERAL	NORMAS PARTICULARES					
	TAREAS A REALIZAR	CÓMO (MÉTODO)	RESULTADO PARA EL	TRÁBAJOS A	COMO	RESULTADO (MÉTODO)
PARA EL			CLIENTE	REALIZAR		CLIENTE

Normas de calidad del servicio

3.10.4. FORMAR AL PERSONAL EN LAS NORMAS DE CALIDAD

Si nos interesa que las normas que tanto trabajo costó establecer se conviertan en letra muerta, hay que comunicárselas, difundirlas por la empresa. Para eso hay dos sistemas: la formación y el apadrinamiento.

En cuanto al apadrinamiento, ha sido la causa del éxito de numerosas empresas, tanto hoteleras como de hostelería. Un jefe de servicio enseña el trabajo que hay que hacer, deja que la persona pruebe sin dejar de vigilarla, la corrige y la sigue durante cierto tiempo y corrige inmediatamente los errores que cometa. Dado esto que el padrino debe poseer grandes cualidades como comunicador, debe estar dispuesto a ayudar y a enseñar y debe tener tiempo para seguir la

evolución del aprendiz. Suele hacer una inversión mucho más fuerte de lo que parece (a veces puede ser necesario disponer de un exceso de personal cualificado para afrontarlas), pero resulta muy rentable para garantizar que se actúa de acuerdo a las normas

Si bien la formación presenta menos riesgo que el aprendizaje, hay que recordar las palabras de Confucio:

Uno se acuerda de 10 por 100 de lo que ha leído,
del 20 por 100 de lo que escucha,
del 30 por 100 de lo que ve,
del 50 por 100 de lo que oye y ve,
del 70 por 100 de lo que dice y hace, del 90 por 100 de lo que se explica haciéndolo.

El sentido del servicio no es una cualidad innata. Puede adquirirse. Cada una de las personas responsables de una empresa debería preguntarse cuánto invirtió anualmente en la formación de sus telefonistas, sus chóferes repartidores, sus azafatas de recepción, sus taquilleros, con relación a la suma invertida en sus contables. ¿Cuanto tiempo se has dedicado a explicar las normas de calidad ? A menudo se tiende a confiar en el talento natural de las personas. Pero también la calidad aprende

3.10.5. PRESTAR UN SERVICIO ORIENTADO AL CLIENTE

Una vez precisadas las normas de calidad, resulta más sencillo aplicar los medios adecuados para prestar el servicio. Son cuatro los elementos que entran en juego:

- Las personas que prestan el servicio
- Los equipos y materiales que acompañan al servicio
- Los procedimientos y métodos a seguir para prestar el servicio
- Las materias primas utilizadas en el servicio

La norma no es, pues, más, que el punto de partida de una puesta en práctica que debe afectar a las múltiples dimensiones de la empresa. Sin excepción alguna. La calidad no admite aproximaciones. Todo debe tenerse en cuenta. Por ello es difícil conseguir una política de calidad de servicio.

Para analizar y controlar la calidad en el momento de prestarse el servicio. Es preciso, imperativamente, establecer las distintas etapas por las que pasa un cliente para adquirir el servicio; en cada etapa, definir sus expectativas y traducirlas en normas de calidad: preguntarse siempre lo que puede fallar (es sorprendente la serie ilimitada de formas en que un servicio puede plantearse); y, en cada etapa, aplicar todos los recursos que permitan que el servicio se atenga a lo prometido.

Etapas por las que pasa un cliente	→	→	→	→
¿Que puede faltar? Medios • Hombres • Métodos • Equipo • Materias primas	?	?	?	?

Análisis de Calidad

El correo pasa por ciertas etapas en que se prevén los posibles errores y se utilizan los recursos necesarios para evitarlos.

Estrategia del servicio:

Entregar en un plazo de 24 o 48 horas el correo de una empresa en cualquier lugar del mundo.

Normas de calidad del servicio:

Entrega en 24 horas.
Sin errores.
Sin daños (seguridad).
Accesible en horas de oficina.

Sistema de prestación del servicio:

Puntos de recogida fácilmente accesibles al cliente.

Un punto de despacho (selección, envío).

Un punto de recogida a la llegada.

Análisis de calidad:

1. Etapas



2. ¿ Qué puede fallar ?

* Dirección desconocida	* Pérdida	* Retraso	* Retraso en la aduana	* Errores	* Errores
* Demasiada Daños gente	* Robos	* Robos	* Pérdida	* Retraso	* Retraso
* Mala acogida	* Mala orient	* Daños	* Robo	* Daños	*
* Desconocim. de las tarifas	* Dirección ilegible		* Pérdida	* Pérdida	* Pérdida
* Pérdida del correo	* Daños		* Daños		
	* Lentitud				

3. Recursos:

Hombres

* Más personal formado en recepción	* Formación en la selección.	* Negociación en la aduana.
-------------------------------------	------------------------------	-----------------------------

Equipo

* Situación de los establecimientos.	* Automatiza. de la selec./ distribución	* Surtido de compañías de transporte.
--------------------------------------	------------------------------------------	---------------------------------------

Materiales

* Contenedores.

Métodos

ESTA TAREA NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

procedimientos

- * procedimiento seguido.
- * Método de selección.
- * Negociación con aerolíneas.
- * Planificación en función de la actividad.
- * protección de las cartas.
- * Seguros.

(25) HOROVITZ, Jacques; La Calidad del Servicio a la Conquista del Cliente: 49-64 p.p.

CAPITULO IV
APLICACION DE LAS HERRAMIENTAS Y SU
RELACION CON ROTACION DE PERSONAL

CAPITULO IV

4. APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS Y SU RELACIÓN CON LA ROTACIÓN DE PERSONAL

4.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Conocer en forma general la Industria Gastronómica, es decir, los tipos de restaurantes, los diversos servicios que prestan, los puestos que existen actualmente, así como la forma de selección y capacitación de personal que lleva a cabo el personal de confianza de cada organización.

OBJETIVOS PARTICULARES

- 1 - Saber si existe un proceso de selección de personal en la Industria Gastronómica
- 2 - Saber si existen programas de capacitación de personal en esta industria
- 3 - Conocer con qué frecuencia se da la rotación de personal y la falta de capacitación en el área restaurantera
- 4 - Conocer si existe una relación entre selección y capacitación con rotación de personal
- 5 - Saber si existen estímulos que motiven a los empleados a realizar adecuadamente su trabajo
- 6 - Aplicar las herramientas estadísticas para el mejoramiento de la calidad en la Industria Gastronómica

4.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el sector gastronómico (Restaurantes) podemos encontrar que la calidad del servicio proporcionado por estas entidades en el DF y Área Metropolitana, en ocasiones se encuentran actitudes negativas y gran cantidad de tensión por parte de los empleados, demostrando una marcada indiferencia al contacto principal con la clientela. Reflejando la imagen de la organización a través del trato con los empleados.

Cuanto más se vea obligado el cliente a solicitar y demandar servicio, mayor será el riesgo de perder al cliente. De ahí que insistamos en que hay que conocer bien las necesidades y expectativas de los clientes.

La calidad del servicio atrae y mantiene la atención del cliente.

La capacidad de ser el "Primer Descubridor" estará en manos de cualquiera, pero la competencia puede igualar cualquier cosa que haga, a la mañana siguiente.

Los consumidores están de acuerdo en que el servicio supone una diferencia importante. La conformidad con el nivel de excelencia es el factor clave del éxito.

4.3. HIPÓTESIS

La capacitación y selección de personal como elemento fundamental en el proceso de rotación de puestos da lugar a que el personal integrante de los restaurantes logren sentirse agusto y con deseos de superación al ser promovidos a un nuevo cargo en su centro de trabajo.

Uno de los problemas que más atañe a la industria gastronómica es la mala selección y capacitación de personal, consideramos que el procedimiento inadecuado es debido a la falta de programas, conocimientos, habilidades y atención que reciben los empleados es por ello que existe una excesiva rotación de personal dentro del área restaurantera.

Lo anterior determina que la rotación es el efecto principal de una mala selección y capacitación, se considera que si se pone en marcha una estricta revisión de ambas etapas, y se aplica adecuadamente los pasos a seguir, se disminuirá gradualmente el índice de rotación de personal, así lograr un mayor nivel de excelencia en todas las actividades a realizar en el establecimiento.

4.4. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

"El universo que es objeto del presente estudio es la Industria Gastronómica en el D.F. el cual tiene características que lo hacen infinito por tal motivo y para los fines de la investigación fue necesario determinar una muestra representativa y suficiente.

Dada la limitación en cuanto a recursos y tiempo se zonifico el D.F. y se procedió a través del método estadístico a obtener el número de entrevistas a realizar.

UNIVERSO

Se llama universo o población al total de elementos que reúnen ciertas características homogéneas, las cuales son objeto de una investigación.

El universo puede ser finito o infinito.

MUESTRA

La muestra es una parte del universo que debe presentar en proporción reducida los mismos fenómenos que ocurren en aquel, con el fin de estudiarlos y medirlos.

Para que la muestra alcance los objetivos preestablecidos debe reunir las siguientes características:

- 1.- **Ser representativa.** Es decir, todos sus elementos deben presentar las mismas cualidades y características del universo.
- 2.- **Ser suficiente.** Porque la cantidad de elementos seleccionados, si bien debe ser la mínima representativa del universo debe prever errores.

Las ventajas de utilizar muestra y no universo son:

- 1.- **Menor costo.** Debido a que los gastos se harán sobre una mínima parte del universo en estudio y no sobre la totalidad.
- 2.- **Menor tiempo.** Se obtiene con mayor rapidez la información, ya que sólo se estudia una pequeña parte del universo.
- 3.- **Confiabilidad.** Porque una vez comprobada la representativa de la muestra, podrá emplearse con entera confianza el procedimiento de selección en próximos estudios de otros universos una muestra idónea ofrece hasta un 99% de confiabilidad en los resultados.
- 4.- **Control.** Porque es fácil acudir a los resultados finales del estudio, con fines de consulta, comparación y evaluación.

CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra del presente estudio se tomo como base una población infinita como ya se menciono (universo infinito más de 500.000 elementos).

La determinación de la muestra se obtuvo con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{O \cdot pq}{e^2}$$

En donde:

- o = nivel de confianza
- p = probabilidad a favor
- q = probabilidad en contra
- n = número de elementos (tamaño de la muestra)
- e = error de estimación (precisión de los resultados)

En la práctica generalmente se trabaja con un grado de precisión entre 2% y 6% para un 95% de confianza.

En el presente estudio se utilizó un grado de precisión del 2% para un 95% de confianza. Para obtener el nivel de confianza se utilizó la tabla áreas bajo la curva normal.

Después de un análisis de la situación, se encontró que la participación a favor es aproximadamente al 90% y una probabilidad en contra del 10%. (26)

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

MUESTRA INFINITA

Fórmula:

$$n = \frac{O \cdot pq}{e^2}$$

Donde:

$$o = 1.96$$

$$p = 90\%$$

$$q = 10\%$$

$$e = 4\%$$

$$n = \text{muestra}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (.90)(.10)}{.04^2} = \frac{3.8416 \cdot (.90)(.10)}{.04^2} = 216$$

(26) FISHER, Laura, Introducción a la Investigación de Mercados*, 57-60 p.p.

Como se puede observar se aplica la formula para la determinación de la muestra, de una población infinita y nos da como resultado 216 entrevistas a realizar. Las cuales se pretenden aplicar a los diferentes empleados que tiene un establecimiento, acudiendo por lo menos a quince restaurantes.

4.5. FORMATO DE CUESTIONARIOS

4.5.1. EMPLEADOS DE BASE

"EMPLEADOS DE BASE"

BUEN DÍA, SOMOS PASANTES DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA U.N.A.M., DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN ESTAMOS REALIZANDO UN ESTUDIO DE TIPO ESCOLAR Y NOS GUSTARÍA CONTAR CON SU VALIOSA COLABORACIÓN RESOLVIENDO ESTE CUESTIONARIO

SEXO () FEMENINO () MASCULINO

EDAD _____ AÑOS ESTADO CIVIL _____

ESCOLARIDAD

() PRIMARIA

() SECUNDARIA

() ESTUDIOS COMERCIALES _____

() PREPARATORIA _____

() PROFESIONAL _____

() OTROS _____

1 - ¿ CUAL ES EL PUESTO QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE Y QUE SUELDO PERCIBE ?

() DE 300 A 600 PESOS MENSUALES

() DE 700 A 1.200 PESOS MENSUALES

() DE 1.300 A 1.800 PESOS MENSUALES

() DE 1.900 PESOS EN ADELANTE

2.- ¿ CUANTO TIEMPO TIENE LABORANDO EN EL ESTABLECIMIENTO ?

- DE 0 A 6 MESES
 DE 7 A 12 MESES
 DE 13 A 18 MESES
 DE 19 A 24 MESES
 DE 25 MESES EN ADELANTE

3.- ¿ CUANTOS ASCENSOS TUVO EN EL TIEMPO QUE HA LABORADO EN ESTE ESTABLECIMIENTO ?

- NINGUNO TRES
 UNO MAS DE TRES
 DOS

4.- ¿ CUANDO EXISTE UNA VACANTE DENTRO DEL ESTABLECIMIENTO, SE CUBRE CON PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN O SE SOLICITA EN FORMA EXTERNA ?

5.- ¿ CUANDO FUE CONTRATADO LE PIDIERON EXPERIENCIA ?

6.- ¿ FUE CAPACITADO POR LA EMPRESA PARA REALIZAR SU TRABAJO ?

- SI NO

7.- ¿ CONSIDERA USTED QUE ES IMPORTANTE SER CAPACITADO PARA REALIZAR SU TRABAJO ?

- SI NO

¿ PORQUE ? _____

8.- ¿ LA CAPACITACIÓN QUE USTED RECIBIÓ FUE ?

- ADECUADA A LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA
 PARA OCUPAR UN PUESTO DE MAYOR JERARQUÍA
 INADECUADA A LAS FUNCIONES DEL PUESTO
 NULA (NO RECIBIÓ CAPACITACIÓN)

9.- ¿ CUALES SON LAS CAUSAS POR LAS QUE NORMALMENTE ABANDONAN SU EMPLEO ?

() FALTA DE INTEGRACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

() POR MOTIVOS ECONÓMICOS

() RENUNCIA

() SITUACIÓN GEOGRÁFICA

() OTROS. ESPECIFIQUE _____

10.- ¿ COMO CONSIDERA EL AMBIENTE DE TRABAJO ENTRE LOS EMPLEADOS ACTUALMENTE ?

() EXISTE GRAN COMPAÑERISMO

() NO EXISTE COMPAÑERISMO

() BUENO, AUNQUE PODRIA SER MEJOR

() MUY MALO

() UN POCO MALO PERO TOLERABLE

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN

4.5.2. EMPLEADOS DE CONFIANZA

"EMPLEADOS DE CONFIANZA"

1.- ¿ CUAL ES EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL QUE UTILIZA EN EL ESTABLECIMIENTO ? _____

2.- ¿ EXISTE UN PERFIL ESTRICTO QUE DEBEN CUBRIR LOS EMPLEADOS ?
() SI () NO

¿ PORQUE ? _____

3.- ¿ CUANDO EXISTE UNA VACANTE, SE CUBRE CON PERSONAL DEL ESTABLECIMIENTO ?

() SI () EN OCASIONES () NO

¿ PORQUE ? _____

4.- ¿ CON QUE FRECUENCIA SE DA LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DENTRO DEL ESTABLECIMIENTO ?

- () DE 0 A 6 MESES
- () DE 7 A 12 MESES
- () DE 13 A 18 MESES
- () DE 19 A 24 MESES
- () DE 25 MESES EN ADELANTE

5.- ¿ CONSIDERA QUE LA FALTA DE CAPACITACIÓN ES UN MOTIVO PARA QUE EXISTA ROTACIÓN DEL PERSONAL DENTRO DEL ESTABLECIMIENTO ?

() SI () NO

¿ PORQUE ? _____

6.- ¿ EXISTEN PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN EL ESTABLECIMIENTO ?

() SI () NO

¿ CUAL ES ? _____

7.- ¿ CREE QUE EXISTA UNA RELACIÓN ENTRE LA CAPACITACIÓN Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL ?

() SI

() NO

¿ PORQUE ? _____

8.- ¿ COMO CALIFICA A SUS EMPLEADOS PARA ASCENDERLOS DE PUESTO ?

9 - ¿ QUE ESTÍMULOS SE LES OTORGA A LOS EMPLEADOS ?

() PREMIOS

() COMPENSACIONES

() DÍAS DE DESCANSO

() NINGUNA

() OTRAS. ESPECIFIQUE _____

10.- ¿ CUAL ES EL OBJETIVO PRINCIPAL QUE BUSCA PARA EL ESTABLECIMIENTO ?

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN

4.6. OBJETIVOS DE LAS PREGUNTAS

OBJETIVOS DE LAS PREGUNTAS

SEXO

Es importante determinar el sexo para saber cual tiene mayor actividad dentro del área restaurantera.

EDAD

Se tomo como base la edad, ya que nosotros consideramos que existe un mayor índice de rotación en las personas jóvenes

ESTADO CIVIL

Consideramos que el estado civil de las personas, es un factor importante que influye, en las obligaciones y responsabilidades de las mismas, por lo cual determinamos que las personas casadas tienden a durar mas tiempo en el establecimiento

ESCOLARIDAD

Determinamos importante la escolaridad, para conocer el nivel académico de cada persona que labora en el establecimiento, y saber si es compatible el nivel de estudio con las funciones que desempeñan dentro de la organización

4.6.1 EMPLEADOS DE BASE

"EMPLEADOS DE BASE"

1. Cual es el puesto que desempeña actualmente y que sueldo percibe.

Sirve para identificar los diferentes puestos que existen dentro del área restaurantera y así mismo conocer el monto que perciben cada uno de ellos

2. Cuanto tiempo tiene laborando en el establecimiento.

Determina la estabilidad que tiene el empleado que labora dentro de la empresa.

3. Cuantos ascensos tuvo en el tiempo que ha laborado en este establecimiento.

En general esta pregunta nos da una idea real de la habilidad y capacidad que tiene el personal para ocupar diferentes puestos en la organización

4. Cuando existe una vacante dentro del establecimiento, se cubre con personal de la organización o se solicita en forma externa.

Algunas organizaciones tienden a cubrir sus vacantes con personal del mismo establecimiento, en este caso queremos saber si esta industria actúa de la misma forma, y así podremos conocer si el personal que labora dentro de la misma esta capacitado en forma general, para que pueda cubrir cualquier puesto

5. Cuando fue contratado le pidieron experiencia.

Es importante saber si el empleado ya conoce las actividades ha realizar en el puesto que será colocado. De esta forma el empresario determinara si necesita capacitación.

6. Fue capacitado por la empresa para realizar su trabajo.

Esta pregunta sirve para cerciorarnos si la empresa cuenta con un sistema de capacitación, también es importante saber si es adecuado a las diferentes actividades que se realizan en el establecimiento

7. Considera usted que es importante ser capacitado para realizar su trabajo.

Esta pregunta nos da un criterio mas amplio sobre lo que piensan los empleados en base a la importancia y a la necesidad de recibir capacitación.

8. La capacitación que usted recibió fue.

Una de las obligaciones que tiene la empresa es capacitar al personal para que realicen adecuadamente sus actividades, y ademas nos ayuda a conocer el grado con que ha cumplido la institución con dicha obligacion

9. Cuales son las causas por las que normalmente abandonan su empleo.

Esta pregunta es una de las más importantes, porque nos permite identificar las verdaderas razones que provocaron su separación en la organización

10. Como considera el ambiente de trabajo entre los empleados actualmente.

Nos ayuda a determinar si es satisfactorio el ambiente que existe entre los compañeros que laboran dentro de la entidad

4.6.2. EMPLEADOS DE CONFIANZA

"EMPLEADOS DE CONFIANZA"

1. Cual es el proceso de selección de personal que utiliza en el establecimiento.

El objetivo principal, es saber si se lleva a cabo un procedimiento específico para seleccionar al personal del establecimiento

2. Existe un perfil estricto que deben cubrir los empleados.

Nos muestra que la empresa cuenta con políticas estrictas para seleccionar a su personal de acuerdo a su aspecto físico.

3. Cuando existe una vacante, se cubre con personal del establecimiento.

Algunas organizaciones tienden a cubrir sus vacantes con personal del mismo establecimiento, en este caso queremos saber si esta industria actúa de la misma forma, y así podremos conocer si el personal que labora dentro de la misma esta capacitado en forma general, para que pueda cubrir cualquier puesto

4. Con que frecuencia se da la rotación del personal dentro del establecimiento.

Esta pregunta es una de las más importantes, porque nos permite conocer el grado de frecuencia con que se contrata al personal y determinar la estabilidad que existe dentro del área restaurantera.

5. Considera que la falta de capacitación es un motivo para que exista rotación del personal dentro del establecimiento.

Una de las obligaciones que tiene la empresa es capacitar al personal, para que realicen adecuadamente sus actividades, en este caso deseamos saber si al jefe le interesa la capacitación para que el trabajador sea más productivo

6. Existen programas de capacitación en el establecimiento.

Consideramos que si existen programas de capacitación el empleado realizará eficaz y eficientemente los objetivos de la organización

7. Creo que exista una relación entre la capacitación y la rotación de personal.

Es importante saber si existe una relación entre ambas; si existe una inadecuada capacitación, como consecuencia habrá un alto índice de rotación del personal

8. Como califica a sus empleados para ascenderlos de puesto.

Es necesario saber si el directivo toma en cuenta la capacidad, conocimientos y esfuerzos que realiza el trabajador dentro de la empresa

9. Que estímulos se les otorga a los empleados.

Algunas empresas tienden a motivar a sus empleados otorgando premios, compensaciones, días de descanso, etc. para mejorar la calidad del servicio, esto es importante para nosotros ya que por medio de estos podremos saber cuál es el que tiene mayor impacto dentro de los trabajadores en la empresa

10. Cual es el objetivo principal que busca para el establecimiento.

Por medio de esta pregunta conocemos lo que el directivo espera o piensa recibir de la empresa, ya sea que le interese más el aspecto monetario que el bienestar y el servicio que prestan los empleados para el establecimiento

4.7. INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO

4.7.1. EMPLEADO DE BASE

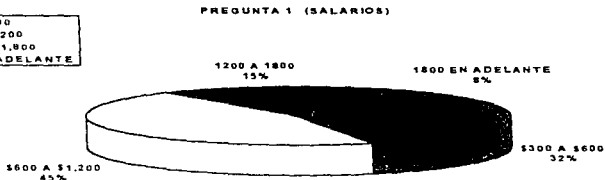
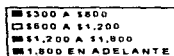
INTERPRETACIÓN DEL CUESTIONARIO

1. Puesto que desempeña actualmente y que sueldo percibe.

Los puestos encontrados en el grupo de las personas entrevistadas son las siguientes:

Ayudantes Generales	18.00%
Mesero	10.00%
Ayudante de Cocina	8.00%
Cajera	8.00%
Cafetero	7.00%
Recepcionista	7.00%
Cheff	5.00%
Barman	5.00%
Cocinero	5.00%
Parrillero	5.00%

Garrotero	5.00%
Galopin	5.00%
Encargada del Local	3.00%
Capitán de Meseros	3.00%
Tortilleras	3.00%
Intendencia	<u>3.00%</u>
	100.00%
	=====



En cuanto al sueldo que perciben son:

300 a 600 pesos mensuales	32.00%
700 a 1,200 pesos mensuales	45.00%
1,300 a 1,800 pesos mensuales	15.00%
1,900 en adelante	<u>8.00%</u>
	100.00%
	=====

Como se puede observar se encontraron quince puestos diferentes en el área restaurantera, destacando con un mayor número de ocupación a los ayudantes generales con un 18% de participación en la organización y con una menor participación del 3% cada uno de los siguientes puestos: capitán de meseros, encargados del local, intendencia y tortilleras.

En cuanto a los sueldos se observa que el 45% del personal percibe una cantidad que oscila entre los \$700.00 a \$1200.00 mensuales, lo cual quiere decir, que es el nivel económico de

mayor fuente de ingresos de los empleados de la industria ya mencionada, y con un 32% del personal es remunerado con \$300.00 a \$600.00 mensuales destacando que es el sueldo más bajo que existe dentro de esta área, se puede notar que el 15% de los servidores obtiene un sueldo que abarca de \$1300.00 a \$1800.00, es decir, que es un sueldo moderable de acuerdo a las necesidades de los trabajadores y a los salarios mencionados anteriormente, se concluye con el 8% restante que percibe una cantidad de \$1900.00 en adelante notándose a simple vista que es porcentaje más bajo, lo cuál son pocas las personas que reciben esta cantidad siendo que no son las de mayor jerarquía en la industria.

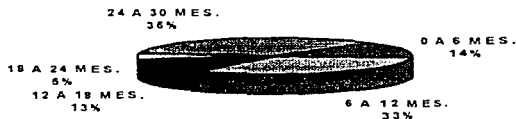
2. Cuanto tiempo tiene laborando en el establecimiento.

De las personas que contestaron el cuestionario se determinaron los siguientes porcentajes:

De 0 a 6 meses	14.00%
De 7 a 12 meses	33.00%
De 13 a 18 meses	13.00%
De 19 a 24 meses	5.00%
De 25 meses en adelante	<u>35.00%</u>
	100.00%
	=====



PREGUNTA 2 (TIEMPO QUE TIENEN LABORANDO)



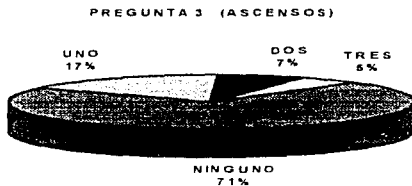
De la personas que contestaron el cuestionario el 35% reporto haber permanecido en un periodo que comprende de 25 meses en adelante en el establecimiento, el 33% tiene una

permanencia de 7 a 12 meses, de 0 a 6 meses un 14%, de 13 a 18 meses registro un 13% y por último el 5% comprende entre 19 a 24 meses.

3. Cuantos ascensos ha tenido en el tiempo que ha laborado en este establecimiento.

Ascensos.

Ninguno	71.00%
Uno	17.00%
Dos	7.00%
Tres	<u>5.00%</u>
	100.00%
	=====



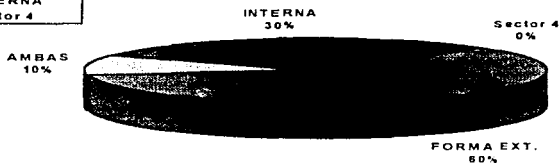
Los resultados obtenidos de las encuestas se puede interpretar de la siguiente manera: El 71.00% de las personas encuestadas no tuvieron ningún ascenso, el 17.00% obtuvo un ascenso, el 7.00% dos ascensos y el 5% restante tuvo tres ascensos.

4. Se cubre la vacante con personal del establecimiento.

Externa	60.00%
Interna	30.00%
Ambas	<u>10.00%</u>
	100.00%
	=====



PREGUNTA 4 (CONTRATACION DE PERSONAL)



Se puede notar una marcada tendencia a contratar personal en forma externa, destacando un 60.00% este tipo de contratación, con un porcentaje menor del 30.00% de manera interna y con el 10% restante abarca ambos lados.

5. Cuando fue contratado le pidieron experiencia.

Si 35.00%
 No 65.00%
 100.00%
 =====

PREGUNTA 5 (EXPERIENCIA)

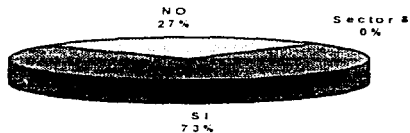


Se detecto que el 35.00% de las personas contratadas se les pidió experiencia, mientras que el 65.00% no fue requerida la experiencia.

6. Fue capacitado por la empresa para realizar su trabajo.

Si 73.00%
 No 27.00%
 100.00%
 =====

PREGUNTA 6 (FUE CAPACITADO POR LA EMPRESA)

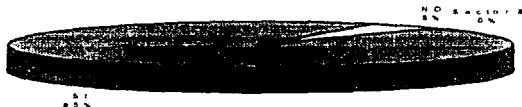


Con respecto a la capacitación que debe impartir la empresa al personal contratado se observo que el 73.00% si fue capacitado para realizar su trabajo, manifestando que el 27.00% no fue capacitado.

7. Considera importante ser capacitado para realizar su trabajo.

Si 95.00%
 No 5.00%
 100.00%
 =====

PREGUNTA 7 (CONSIDERA IMPORTANTE SER CAPACITADO)



Se puede observar a simple vista el interés que tiene el personal por superarse, el 95.00% de estas personas si consideran importante ser capacitado para realizar sus actividades, el 5.00% consideró que no es importante ser capacitado.

8. La capacitación que usted recibió fue.

Respecto a las opiniones de los entrevistados sobre la capacitación se detecto lo siguiente.

Adecuada a las funciones que desempeña	63.00%
Para ocupar un puesto de mayor jerarquía	10.00%
Inadecuada a las funciones del puesto	4.00%
Nula (no recibió capacitación)	<u>23.00%</u>
	100.00%
	=====



PREGUNTA 8 (LA CAPACITACION QUE RECIBIO FUE)



9. Cuales son las causas por las que normalmente abandonan su empleo.

Dentro de las principales causas por las que el personal abandona su empleo el 6.00% contesto que es por falta de integración en la organización, el 48.00% afirmó que es por motivos económicos, el 32.00% declaró que era por renuncia, el 7.00% consideran por situación geográfica (cambio de residencia) y el 7.00% no especifica las causas de abandono de empleo.

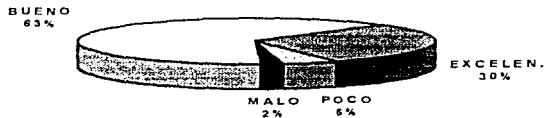
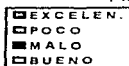
PREGUNTA 9 (CAUSAS POR LAS QUE SE ABANDONA EL EMPLEO)



10. Como considera el ambiente de trabajo entre los empleados actualmente.

El 30% de la muestra contesto que existe gran compañerismo en el establecimiento, el 63.00% considera que el ambiente es bueno aunque podria ser mejor, el 5.00% respondió que es un poco malo pero tolerable, y por último el 2.00% expresa que no existe compañerismo.

PREGUNTA 10 (COMO SE CONSIDERA EL AMBIENTE DE TRABAJO)



4.8. APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS

4.8.1. HOJA DE REGISTRO.

La Hoja de Registro es un formato que nos ayuda a recoger los datos de manera que puedan usarse con facilidad con la finalidad de evitar errores de transcripción.

Existe gran variedad de hojas de registro dentro de las cuales se utilizó la hoja de registro de ítems defectuosos para la realización de esta investigación, es importante para el mejoramiento del proceso porque la información muestra claramente cuales son los defectos más frecuentes y cuales no

ETAPA DE ERRORES: TIPOS DE ERRORES:	HOJA DE REGISTRO ROTACION DE PERSONAL	
1. BAJOS SALARIOS	SALARIOS BAJOS, TIEMPO INSUFICIENTE EN EL PUESTO, ESCASOS ASCENSOS, SE CUBRE VACANTES CON PERSONAL DE FUERA, FALTA DE EXPERIENCIA, FALTA DE CAPACITACION, NO SE CONSIDERA IMPORTANTE LA CAPACITACION, CAPACITACION NULA E INADECUADA A LAS FUNCIONES DEL PUESTO, FALTA DE MOTIVACION ECONOMICA PARA PERMANECER EN EL PUESTO, EL AMBIENTE DE TRABAJO NO ES MOTIVANTE	167
2.-TIEMPO INSUFICIENTE EN EL PUESTO		101
3 - ESCASOS ASCENSOS		190
4 - SE CUBRE LA VACANTE CON PERSONAL DE FUERA		130
5.- FALTA DE EXPERIENCIA		140
6.- FALTA DE CAPACITACION		58
7 - NO CONSIDERAN IMPORTANTE LA CAPACITACION		11
8.- CAP. NULA E INADEC. A LAS FUNCIONES DEL PUESTO		57
9.- FALTA DE MOTIVACION ECONOMICA PARA		116

PERMANECER
EN EL
PUESTO.
10.- EL
AMBIENTE DE
TRABAJO NO
ES
MOTIVACION.

15

Como se observa la hoja de registro nos ayuda a simplificar el trabajo, **985** destacando únicamente los errores mas frecuentes en los que cae la administración de los establecimientos investigados.

Notando con mayor incidencia que no existen ascensos tan progresivamente en la plantilla del personal, provocando asimismo apatía hacia los empleados en cuanto a la capacitación.

4.8.2. DIAGRAMA DE PARETO.

El Diagrama de Pareto sirve para identificar causas vitales del problema concentrándose en esas causas particulares y eliminando los defectos triviales, el diagrama permite solucionar este tipo de problemas con eficiencia.

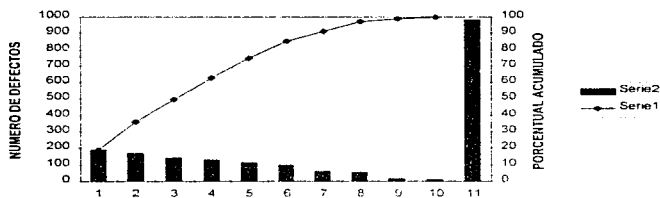
El 80% de causas genera el 20% de errores

Diagrama de Pareto

Tipo de Defecto	Número de Defectos	Total Acum.	Comp. Porcentual	Porcentual Acum.
Escasos Ascensos	190	190	19	19
Salarios Bajos	167	357	17	36
Falta de Experiencia	140	497	14	50
Se cubre vacante con personal de afuera	130	627	13	63
Falta de motiv. Económica	116	743	12	75
Tiempo Ineficiente en el Puesto	101	844	10	85
Falta de Capacitación	58	902	6	91

Capacitación nula e Inadecuada a las funciones del puesto	57	959	6	97
El Ambiente de trabajo no es motivante	15	974	2	99
No se considera importante la Capacitación de Personal	11	985	1	100
	985	-	100	-

DIAGRAMA DE PARETO



A continuación se muestra que existe un número elevado en defectos en escasos ascensos lo cual trae como consecuencia un alto nivel de rotación de personal. Cabe mencionar que dentro de las causas que afectan la rotación, la de menor incidencia es que no se considera importante la capacitación de personal.

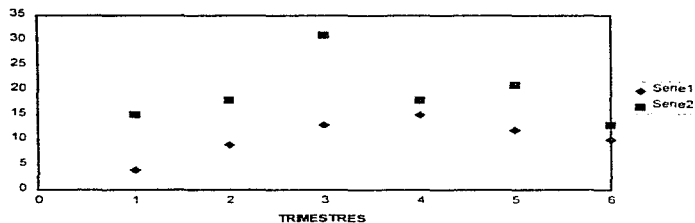
4.8.3. DIAGRAMA DE DISPERSIÓN.

En el presente estudio se pretende analizar si existe una relación entre dos variables, tales como las renunciaciones y los ascensos para llevar a cabo la graficación de tal relación, es necesario usar esta herramienta.

Diagrama de Dispersión

Cuatrimestre	Ascensos X	Bajas Y	X ²	Y ²	XY
1	4	15	16	225	60
2	9	18	81	324	162
3	13	31	169	961	403
4	15	18	225	324	270
5	12	21	144	441	252
6	<u>10</u>	<u>13</u>	<u>100</u>	<u>69</u>	<u>130</u>
	63	116	735	2444	1247

DIAGRAMA DE DISPERSION



Cálculo de los Coeficientes de Correlación

Formula:

$$s(xx) = \frac{x_j^2 - (\sum x_j)^2}{n}$$

$$s(yy) = \frac{y_j^2 - (\sum y_j)^2}{n}$$

$$s(xy) = \frac{\sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{n}$$

$$r = \frac{s(xy)}{s(x) \cdot s(y)}$$

Sustitución:

$$s(xx) = \frac{\sum x_i^2 - \frac{(\sum x_i)^2}{n}}{n} = \frac{735 - \frac{(63)^2}{6}}{6} = \frac{735 - 396.75}{6} = 73.5$$

$$s(yy) = \frac{\sum y_i^2 - \frac{(\sum y_i)^2}{n}}{n} = \frac{2444 - \frac{(116)^2}{6}}{6} = \frac{2444 - 2242.66}{6} = 201.33$$

$$s(xy) = \frac{\sum x_i y_i - \frac{(\sum x_i)(\sum y_i)}{n}}{n} = \frac{1277 - (63)(116)}{6} = \frac{1277 - 7308}{6} = 59$$

$$r = \frac{s(xy)}{s(xx) \cdot s(yy)} = \frac{59}{(73.5)(201.33)} = \frac{59}{14797.75} = \frac{59}{121.64} = 0.485$$

$r = 0.485$ Si existe relación

Si existe correlación entre ascensos y bajas ya que se observa que el personal de la industria realmente esta capacitado, para ser ascendido y al no existir motivación de tipo económico y no ser promovidos a otros puesto causa rotación de personal dentro de los establecimientos.

4.8.4. HISTOGRAMA.

Para medir la frecuencia con que ocurren las quejas de los empleados en cuanto a los salarios bajos, a las no promociones, a la falta o mala capacitación, al ambiente de trabajo inadecuado, etc.; y a una serie de causas que dan como consecuencia la rotación de personal, se obtienen los siguientes resultados representados a través de la grafica siguiente:

"Histograma de la Información Recopilada de Resultados de la Investigación"

Calculo del Rango

Valor Máximo = 190
Valor Mínimo = 11

Rango = 190 - 11 = 179

Número de Datos = 10

Intervalo de Clase = 179 ÷ 7 = 25.5 = 26

Tabla de Frecuencias

Clase	PM	MF	FF	U	UF	U ² F
1 11.5 - 37.5	24.5 //	2	-3	-6	18	
2 37.5 - 63.5	50.5 //	2	-2	-4	8	
3 63.5 - 89.5	72.5 /	0	-1	0	0	
4 89.5 - 115.5	102.5 /	1	0	0	0	
5 115.5 - 141.5	128.5 ///	3	1	3	3	
6 141.5 - 167.5	154.5 /	1	2	2	4	
7 167.5 - 193.5	180.5 /	1	3	3	9	
		<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
		10	-	-2	-42	

Media:

$$x = a + h (uf / n)$$

$$a = 102.5$$

$$h = .5$$

$$uf = -2$$

$$n = 10$$

$$x = 102.5 + .5 (-2 / 10)$$

$$x = 102.5 + .5 (-.2)$$

$$x = 102.5 + -.1$$

$$x = 102.4$$

Desviación Estándar:

$$s = h \left(\frac{u^2f - \frac{(uf)^2}{n}}{n} \right) / (n - 1)$$

$$s = .5 \left(\frac{42 - \frac{(-4)^2}{10}}{10} \right) / (9)$$

$$s = .5 \left(\frac{42 - \frac{(-2)^2}{10}}{10} \right) / (10 - 1)$$

$$s = .5 \left(\frac{42 - (-.4)}{9} \right)$$

$$s = .5 \left(\frac{41.6}{9} \right)$$

$$s = .5 \left(\frac{93}{9} \right)$$

$$s = .5 (96.4)$$

$$s = 2.15$$

El Diagrama de Proceso representa las causas que afectan las etapas de selección, capacitación y contratación que se indicaron en la espina de pescado en forma detallada, así como los recursos que pueden ser aplicables a la mejora del problema

DIAGRAMA DE PROCESO

EL PROCESO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA.

ESTRATEGIAS DEL SERVICIO: Seleccionar y capacitar al personal de la organización en forma adecuada a las funciones del puesto.

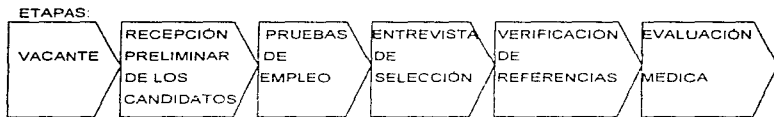
NORMAS DE CALIDAD DEL SERVICIO: Seleccionar a los aspirantes de los puestos en un lapso de quince días, en horario de oficina.

- No eliminar ninguna etapa del proceso de selección
- Proporcionar al personal contratado capacitación en un periodo de quince días de lunes a viernes.
- La capacitación será mediante la explicación de algún compañero de labores destacado en su actividad.
- Se capacitan conforme desarrollan sus actividades, es decir, sobre la práctica.
- Cursos impartidos fuera del establecimiento.

SISTEMA DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO: Proporcionar a los aspirantes la papelería necesaria para su selección, contratación y capacitación.

- Proporcionar el material en forma individual
- Información sobre los posibles riesgos de las actividades a desempeñar.

1.- ¿Cuáles son las etapas por las que pasa el aspirante para cubrir una vacante en el proceso de selección, contratación y capacitación de un restaurante?



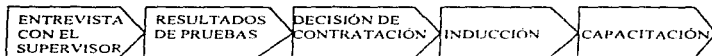
2.- ¿Qué puede fallar en cada etapa?

- | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> * anuncios ilegibles * datos falsos * número telefónico equivocado * no especifica horarios * no especifica lugares. | <ul style="list-style-type: none"> * sin recepcionista * no hay información sobre las vacantes * falta amabilidad * mala indicación de lugares. * lugares de difícil acceso * información confusa | <ul style="list-style-type: none"> * exámenes ilegibles * papelería incompleta * tiempo insuficiente * relojes adelantados * falta de iluminación * aplicación de exámenes incorrectos | <ul style="list-style-type: none"> * preguntas inadecuadas * conversación excesiva * retraso en la entrevista * falta de amabilidad * exceso de preguntas | <ul style="list-style-type: none"> * referencias falsas * direcciones falsas * personas mal educadas * exaltación excesiva de la persona. * información negativa * datos no proporcionados | <ul style="list-style-type: none"> * demasiados exámenes * exámenes incorrectos * horario no respetado * demasiada gente * lugar anti-higiénico * atraso de resultados |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

RECURSOS

- | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> * especificar adecuadamente los anuncios. * amabilidad por parte del personal. * buen servicio telefónico | <ul style="list-style-type: none"> * que haya una recepcionista educada y amable * letreros en lugares visibles * agilidad de atención | <ul style="list-style-type: none"> * exámenes correctos y legibles * papelería Completa * lugares higiénicos y accesibles | <ul style="list-style-type: none"> * preguntas adecuadas * puntualidad en la entrevista * conversación moderada | <ul style="list-style-type: none"> * dar confianza a personas entrevistadas para que proporcionen la información requerida * preguntas consideradas | <ul style="list-style-type: none"> * aplicación adecuada de exámenes. * un horario de atención establecido * amabilidad y buena información |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

ETAPAS:



2.-¿Qué puede fallar en cada etapa?

- * cita no respetada
- * demasiadas preguntas.
- * autotropismo
- * prepotencia por parte de los Contratantes
- * atraso de resultados
- * equivocación de Resultados
- * resultados falsos
- * resultados incorrectos
- * demasiada exigencia en las especificaciones
- * mala presentación
- * contratación sin evaluaciones
- * información incorrecta
- * mala información de la distribución del establecimiento
- * no hay amabilidad.
- * horarios complicados
- * tiempo insuficiente.
- * no existen programas de capacitación
- * programas de capacitación erróneos.

3.-RECURSOS

- * respetar la cita
- * entrevista establecida y dirigida.
- * amabilidad y respeto por parte de los contratantes
- * entrega de resultados correctos y a su tiempo
- * contrato legible y específico
- * contratación con evaluaciones
- * amabilidad del inductor
- * buena información y adecuada.
- * existencia de programa de capacitación
- * programas adecuados a las actividades a realizar.
- * horarios accesibles.
- * tiempo suficiente.
- * capacitación adecuada

CONCLUSIÓN

La investigación antes presentada, tiene por objeto aplicar los métodos de los autores que tomamos textualmente para apoyar nuestra investigación y que son útiles para llegar a detectar los errores que esta cometiendo la administración.

Las herramientas estudian en forma detallada cada una de las etapas que se desee investigar, con la finalidad de descubrir los pequeños errores que dan origen a los grandes problemas. Las herramientas han sido utilizadas en países desarrollados como Japón y Francia. El primero que desarrollo este método fue el estadounidense Williams Edwards Deming, denominandolo Método Deming, en donde propuso aplicar catorce principios para mejorar la calidad en cualquier área administrativa y giro que maneje cada administración, al aplicar los principios y las herramientas estadísticas que expone Hitoshi Kume permite detectar hasta el más pequeño error, que afecta el trabajo o la actividad a realizar.

La investigación realizada fue real con datos que nos proporcionaron empleados del área restaurantera, nuestra hipótesis manejaba que la mala selección y capacitación de personal daba un índice alto de rotación de personal en los establecimientos, de alguna forma si afecta pero no es la razón principal de la rotación, sino el factor principal es la situación económica de nuestro país, lo cual se llevo a comprobar con las herramientas que se aplicaron en la investigación, el factor principal detectado en la hoja de registro fue la mala o baja remuneración que se da a los trabajadores.

Se aplicó un cuestionario adicional al personal de confianza de cada organización, con el fin de saber si existen programas de capacitación de personal y un proceso de selección determinado, se confirmó que si existe capacitación en los establecimientos con sus respectivos programas y una específica selección de personal.

Se indica que existen pocos estímulos para motivar a los empleados, lo cual señala que es una de las causas, que afecta la estabilidad de la organización provocando rotación de personal entre los motivos que se encuentran son, la falta de incentivos económicos y la falta de promoción a otros puestos.

Debido a la situación actual de la demanda de empleo en el mercado existente, se concluye que al no promover al personal capacitado y al no ser remunerado económicamente bien, produce una baja de personal en el ente económico provocando a estos a una búsqueda de mejores oportunidades, una contrariedad a la cual se enfrentan estas personas es al desempleo.

El personal del área restaurantera es mal pagado, pero en el fondo puede incidir la falta de capacitación y las promociones como factor principal que afecta la rotación de personal.

SUGERENCIA

La selección y capacitación de personal es vital en cualquier organización, sin excluir a las que abarcan la industria restaurantera, se necesita un mejoramiento continuo de las etapas mencionadas con el fin de prestar un servicio de excelencia dentro de los establecimientos

Ante esta situación, realizamos una investigación con el objeto de presentar un estudio detallado aplicando las herramientas estadísticas para el mejoramiento de la calidad.

Se acudio a diferentes establecimientos para realizar un interrogatorio, a dos tipos de personal el de base u operativo y de confianza o ejecutivo, para determinar los errores más frecuentes que se presentan en el proceso de selección y capacitación de los mismos, por tal motivo se determino que la muestra fue aplicable a 216 personas, las cuales nos proporcionaron información contundente, tales que sirvieron para la aplicación y representación de graficas y herramientas estadísticas

Trabajando en el manejo de los cuestionarios, se encontro una serie de problemáticas, entre ellas destacando el rechazo de personal ejecutivo antes de establecer la entrevista también se encontro que el personal operativo dependien mucho de la opinion de su superior no importandole su propia decisión o impactandose con los cambios del medio ambiente que les rodea

De la información que se recepió se determino que el sexo que tiene mayor actividad en el area restaurantera es el sexo masculino, en cuanto a la edad se observa que se emplea a las personas jóvenes que comprenden entre 15 a 35 años de edad aproximadamente, tambien se detecto que las personas casadas tienden a durar mas tiempo en sus empleos debido a las obligaciones y responsabilidades que les brindaban, asimismo se observo el nivel académico del personal destacando el nivel medio superior (bachillerato) el cual es compatible con las funciones que desempeñan dentro de la organización

El presente estudio se realizó con el fin de proponer un cambio de mentalidad y un cambio de metodología para realizar cualquier actividad empresarial o gerencial de las organizaciones que desee aplicar los principios de el investigador Deming, y llevar a cabo un sondeo en el area que este dando problemas a la organizacion con la aplicación de las herramientas estadísticas para llegar a la calidad total

Por tal motivo, proponemos que en los planteles educativos a nivel superior, se les enseñe el Método Deming a los nuevos administradores, así como las herramientas para el mejoramiento de la calidad, y actualizarlos en estos métodos que proporcionan datos de mucho valor y dar sus posibles soluciones de acuerdo a los objetivos de cada organización

BIBLIOGRAFIA

1. **ARIAS, Galicia Fernando**; Administración de Recursos Humanos; México 1976: Trillas. 536 p.
2. **DAVIS, Keith**; Comportamiento Humano en el Trabajo; México 1983: McGraw-Hill. 622 p.
3. **DAVIS, Keith**; Dirección de Personal y Recursos Humanos. México 1983. McGraw-Hill. 530 p.
4. **FERNÁNDEZ, Arena J. Antonio**. Procesos Administrativos, México 1970. Herrero, 249 p.
5. **FERNÁNDEZ, Ramos Martin**, Administración de Alimentos y Bebidas; México 1981: Cecsa, 135 p.
6. **FISHER, Laura**; Introducción a la Administración, México 1984: McGraw-Hill, 169 p.
7. **HERNÁNDEZ, y Rodríguez Sergio**. Administración 1; México 1987: Trillas.
8. **HERNÁNDEZ, y Rodríguez Sergio**; Introducción a la Administración, México 1982: McGraw-Hill. 241 p.
9. **HORCVITZ Jacques**; Calidad en el Servicio a la Conquista del Cliente. México 1990: McGraw-Hill, 105 p.
10. **KUME, Hitoshi**; Herramientas Estadísticas Básicas para el Mejoramiento de la Calidad. México 1987. Norma, 281 p.

11. REYES, Ponce Agustín; Administración de Empresas 1era Parte; México 1966: Limusa, Noriega, 392 p.
12. REYNOSO, Ron Javier; Tratado de Alimentos y Bebidas 1; México 1994: Limusa, . 295 p
13. RÍOS, Sza'ay Adalberto; Orígenes y Perspectivas de la Administración; México 1997: Trillas, 210 p
14. SISK, L. Heriy; Administración de Gerencia de Empresas; México 1979: Saber, 638 p.
15. WALTÓN, Mary; Como Administrar con el Método Deming. México 1988: Norma, 291p
16. Poder Ejecutivo Federal; Plan Nacional de Desarrollo; México.
17. Secretaría de Trabajo y Previsión Social; Ley Federal del Trabajo; México 1996.